

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - TÀI CHÍNH
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



NGUYỄN VĂN ĐĂNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH
CÔNG NGHIỆP CỦA THÀNH PHỐ
HỒ CHÍ MINH**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 02 năm 2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - TÀI CHÍNH
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



NGUYỄN VĂN ĐĂNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH
CÔNG NGHIỆP CỦA THÀNH PHỐ
HỒ CHÍ MINH**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Phản biện độc lập 1: GS.TS Hồ Đức Hùng

Phản biện độc lập 2: PGS.TS Cao Minh Trí

Phản biện 1: GS.TS Hồ Đức Hùng

Phản biện 2: PGS.TS Nguyễn Thị Phương Thảo

Phản biện 3: PGS. TS Hồ Thị Thu Hòa

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. TS. Phạm Văn Kiên

2. TS. Bùi Hồng Điệp

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận án này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong luận án đã được chỉ rõ nguồn gốc.

NGHIÊN CỨU SINH

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large 'C' followed by several loops and a horizontal line at the end.

Nguyễn Văn Đăng

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc đến Thầy TS. Phạm Văn Kiên; TS. Bùi Hồng Điệp, cảm ơn Thầy đã dìu dắt, tận tình hướng dẫn từ những ngày mới bắt đầu triển khai nghiên cứu cho đến khi hoàn thành luận án.

Đồng chân thành cảm ơn đến các Thầy Cô thuộc Viện Đào tạo Sau Đại học đã có những ý kiến đóng góp, giúp đỡ và hỗ trợ trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu luận án.

Xin ghi nhận sự đóng góp quý báu và nhiệt tình của các bạn học viên nghiên cứu sinh đã giúp tôi trong những buổi đầu khó khăn nhất.

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn các đơn vị, và cá nhân đã hết lòng giúp đỡ, và hỗ trợ tôi trong suốt thời gian qua. Tôi rất mong nhận được sự đóng góp, phê bình của quý Thầy Cô, đọc giả và các bạn đồng nghiệp.

Nguyễn Văn Đăng

TÓM TẮT

Luận án này nghiên cứu về sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam trong bối cảnh phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ và cách mạng công nghiệp 4.0. Nghiên cứu tập trung vào việc khám phá và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực thông qua sự gắn kết và chất lượng nguồn nhân lực, từ đó đề xuất các giải pháp hiệu quả để nâng cao chất lượng và năng lực của nguồn nhân lực, góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành công nghiệp tại địa phương. Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp nghiên cứu định lượng và định tính. Phương pháp định lượng được áp dụng thông qua khảo sát đối với 628 mẫu thu thập từ các đại diện của doanh nghiệp ngành công nghiệp, và phân tích thống kê mô tả cùng phương pháp SEM thực hiện bằng phần mềm SmartPLS để kiểm định mô hình nghiên cứu. Phương pháp định tính bao gồm phỏng vấn chuyên sâu với các chuyên gia và quản lý ngành để thu thập thông tin sâu hơn về các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực. Kết quả từ cả hai phương pháp nghiên cứu cung cấp cái nhìn toàn diện về các nhân tố chính ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực và giúp đề xuất các chiến lược can thiệp phù hợp. Nghiên cứu này góp phần vào lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực bằng cách cung cấp bằng chứng từ thực tiễn về ảnh hưởng của các nhân tố như công nghệ mới, chính sách công nghiệp và văn hóa doanh nghiệp đối với nguồn nhân lực. Các giải pháp và khuyến nghị từ nghiên cứu này nhằm hỗ trợ các nhà hoạch định chính sách, các tổ chức giáo dục và doanh nghiệp trong việc phát triển chiến lược nhân sự hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của ngành công nghiệp hiện đại và nâng cao sức cạnh tranh của Thành phố Hồ Chí Minh trên thị trường quốc tế.

ABSTRACT

This study studies human resource development in the industrial sector in Ho Chi Minh City, Vietnam, amidst the rapid advancement of technology and the Fourth Industrial Revolution. The research focuses on exploring and analyzing factors influencing human resource development through engagement and human resource quality, thereby proposing effective solutions to enhance the quality and capacity of the workforce, contributing to the sustainable development of the local industrial sector.. A mixed-method approach is employed, combining quantitative and qualitative research. The quantitative method was applied through a survey involving 628 samples collected from representatives of industrial enterprises, and descriptive statistical analysis along with the SEM method was conducted using SmartPLS software to validate the research model. The qualitative method includes in-depth interviews with experts and industry managers to gather deeper insights into the factors influencing human resource development. Results from both research methods provide a comprehensive view of the main factors influencing human resource development and help propose appropriate intervention strategies. This study contributes to the field of human resource management by providing empirical evidence on the impact of factors such as new technology, industrial policy, and corporate culture on human resources. The solutions and recommendations from this study aim to support policymakers, educational organizations, and businesses in developing effective human resource strategies that meet the requirements of the modern industry and enhance the competitiveness of Ho Chi Minh City in the international market

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
TÓM TẮT	iii
ABSTRACT	iv
CHƯƠNG 1 : TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1. Bối cảnh nghiên cứu.....	1
1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu	6
1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	6
1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu	6
1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
1.4. Tóm tắt phương pháp nghiên cứu	8
1.5. Kết cấu của luận án	9
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	12
2.1. Lý thuyết nền.....	12
2.1.1. Thuyết về nguồn nhân lực.....	12
2.1.2. Thuyết về giá trị nguồn nhân lực (Resource-based view)	14
2.1.3. Thuyết về chất lượng nguồn nhân lực.....	15
2.1.4. Thuyết về phát triển nguồn nhân lực.....	16
2.1.5. Thuyết về phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp.....	19
2.2. Các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài	21
2.2.1. Các công trình nghiên cứu nước ngoài	21
2.2.1.1. Nghiên cứu về nguồn nhân lực	21

2.2.1.2. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực	24
2.2.2. Các công trình nghiên cứu trong nước	28
2.2.2.1. Các nghiên cứu về nội dung và các hoạt động trong PTNNL	28
2.2.2.2. Các nghiên cứu về chất lượng phát triển năng lực của nguồn nhân lực	30
2.2.2.3. Các nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực công nghiệp	32
2.2.3. Những điểm mới của nghiên cứu	34
2.3. Khái niệm các biến và giả thuyết trong mô hình	39
2.3.1. Chính sách công nghiệp thành phố và sự gắn kết	39
2.3.2. Chính sách lao động thành phố và sự gắn kết.....	40
2.3.3. Sự ổn định chính trị, an ninh và sự gắn kết.....	42
2.3.4. Hoạt động tuyển dụng, đào tạo trong doanh nghiệp và sự gắn kết	43
2.3.5. Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp và sự gắn kết	46
2.3.6. Văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết	47
2.3.7. Kỹ thuật, công nghệ 4.0 và sự gắn kết	50
2.3.8. Kỹ năng và năng lực mới	52
2.3.9. Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới.....	54
2.3.10. Sự gắn kết và chất lượng nguồn nhân lực	56
2.3.11. Chất lượng NNL và sự phát triển NNL ngành công nghiệp	58
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	60
CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	61
3.1. Tổng quan về các phương pháp nghiên cứu	61
3.1.1. Phương pháp nghiên cứu định lượng	61

3.1.1.1. Khái niệm phương pháp nghiên cứu định lượng	61
3.1.1.2. Đặc điểm của phương pháp nghiên cứu định lượng	61
3.1.1.3. Các phương pháp thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định lượng	63
3.1.2. Phương pháp nghiên cứu định tính	64
3.1.2.1. Khái niệm phương pháp nghiên cứu định tính.....	64
3.1.2.2. Đặc điểm của phương pháp nghiên cứu định tính	65
3.1.2.3. Các phương pháp thu thập dữ liệu định tính.....	66
3.2. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong bài	68
.....	68
3.2.2. Phương pháp hỗn hợp	70
3.2.3. Nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát	72
3.2.2.1 Lấy mẫu khảo sát	72
3.2.2.2. Thu thập dữ liệu	72
3.2.2.3. Xây dựng thang đo các biến.....	73
3.2.4. Nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn chuyên sâu	87
3.2.3.1. Đối tượng phỏng vấn.....	87
3.2.3.2. Thiết kế bảng câu hỏi phỏng vấn	87
3.2.3.3. Các bước thực hiện phỏng vấn.....	88
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....	93
4.1. Thống kê mô tả các biến thông tin	93
4.2. Phân tích độ tin cậy	94
4.3. Phân tích nhân tố khẳng định CFA	97
4.4. Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM	99

4.5. Kiểm định giả thuyết.....	100
4.6. Thảo luận kết quả	109
4.6.1. Ý nghĩa của sự khác biệt trong mức độ tác động của các nhân tố	109
4.6.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu	111
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	120
5.1. Kết luận	120
5.2. Hàm ý quản trị của nghiên cứu	121
5.3. Đóng góp của nghiên cứu về mặt lý thuyết.....	124
5.4. Những hạn chế của luận án	126
5.5. Hướng nghiên cứu và phát triển tương lai	127
TÓM TẮT CHƯƠNG 5.....	129
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

CHƯƠNG 1 : TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Chương này đặt nền tảng cho toàn bộ nghiên cứu bằng cách giới thiệu bối cảnh, mục tiêu, câu hỏi nghiên cứu, và phạm vi của đề tài. Chương này cũng sẽ đề cập đến tầm quan trọng của nghiên cứu trong việc hiểu rõ các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM), đặc biệt là trong bối cảnh phát triển nhanh chóng của công nghệ và kỹ thuật mới.

1.1. Bối cảnh nghiên cứu

1.1.1. Bối cảnh thực tiễn

Trong những thập kỷ gần đây, TP.HCM đã phát triển thành trung tâm kinh tế và công nghiệp lớn nhất Việt Nam, đóng góp hơn 22,3% GDP cả nước và 28% tổng thu ngân sách quốc gia (Báo cáo Kinh tế TP.HCM, 2022). Thành phố đã thu hút hơn 7,1 tỷ USD vốn FDI trong năm 2021, với các ngành công nghiệp chế biến, chế tạo và công nghệ cao chiếm tỷ trọng lớn (Nguyễn Thị Hồng Nhung, 2023). Tuy nhiên, mặc dù TP.HCM có những thành tựu vượt bậc trong tăng trưởng kinh tế, sự thiếu hụt về nguồn nhân lực chất lượng cao trong các ngành công nghiệp công nghệ cao đã và đang trở thành rào cản lớn đối với sự phát triển bền vững của thành phố.

Theo báo cáo của Navigos Group (2023), các doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thông tin đang gặp nhiều khó khăn trong việc tuyển dụng các vị trí quan trọng như chuyên gia lập trình, giám đốc sản phẩm, hay kỹ sư phần mềm. Nhu cầu về nhân lực chất lượng cao trong ngành này ngày càng tăng, nhưng số lượng ứng viên đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp lại rất hạn chế. Tỷ lệ ứng viên có thể đáp ứng kỹ năng của thị trường lao động hiện đại chỉ chiếm khoảng 20%, trong khi nhu cầu của các doanh nghiệp đòi hỏi ít nhất gấp đôi con số này. Điều này gây ra nhiều hệ lụy đối với tiến trình chuyển đổi số, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và sức cạnh tranh của các doanh nghiệp tại TP.HCM (Navigos Group, 2023).

Thực tế, TP.HCM cần ít nhất 10.000 kỹ sư và nhân lực trong các ngành công nghệ cao mỗi năm, nhưng hệ thống giáo dục và đào tạo hiện tại chỉ đáp ứng được

khoảng 20% nhu cầu. Trong các ngành công nghiệp mũi nhọn như sản xuất chip bán dẫn, TP.HCM chỉ có khoảng 5.000 kỹ sư, trong khi nhu cầu thực tế đòi hỏi gấp đôi số lượng này (Nhịp sống kinh tế Việt Nam & Thế giới, 2024). Tình trạng này gây ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận và tham gia vào các chuỗi giá trị toàn cầu, hạn chế sự phát triển của TP.HCM trong lĩnh vực công nghệ tiên tiến.

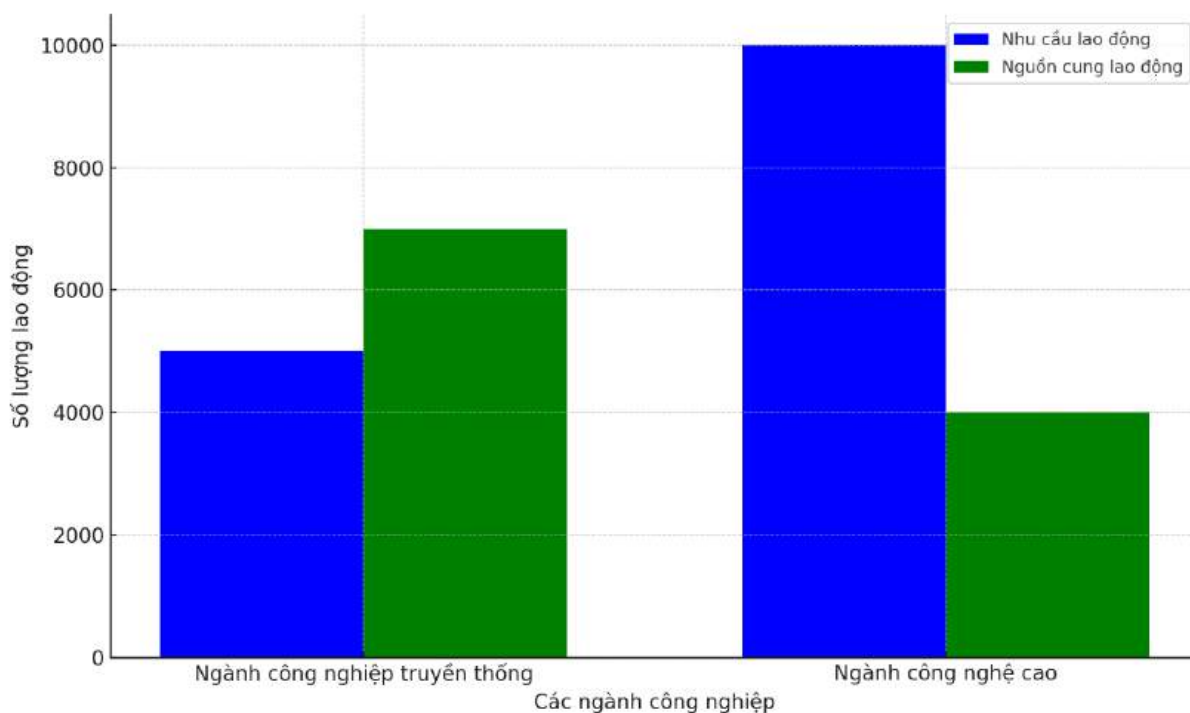
Ngoài ra, sự chênh lệch cung-cầu lao động cũng rõ ràng trong các lĩnh vực khác. Các ngành truyền thống như dệt may và chế biến thủy sản hiện đang thừa lao động, trong khi các ngành công nghệ cao và kỹ thuật lại thiếu hụt nhân lực trầm trọng. Điều này đòi hỏi phải có một chiến lược tái cấu trúc mạnh mẽ về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu của các ngành công nghiệp hiện đại. Đặc biệt, cần phải chú trọng nâng cao kỹ năng thực tiễn, đồng thời đẩy mạnh đào tạo về các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), Internet vạn vật (IoT) và dữ liệu lớn (Big Data) (Vietnam.vn, 2024).

Bên cạnh đó, sự cạnh tranh nhân tài giữa các thành phố và quốc gia trong khu vực cũng làm gia tăng áp lực cho TP.HCM. Theo Bongomin et al. (2020), sự cạnh tranh trong việc thu hút nhân tài đã buộc các thành phố lớn như TP.HCM phải không ngừng cải thiện hệ thống giáo dục, nâng cao chính sách phúc lợi lao động và tạo môi trường làm việc hấp dẫn. Các doanh nghiệp tại TP.HCM không chỉ đối mặt với thách thức thu hút nguồn nhân lực trong nước mà còn phải tìm cách thu hút nhân tài quốc tế để đảm bảo sự phát triển bền vững và cạnh tranh toàn cầu.

Biểu đồ dưới đây (Hình 1) minh họa sự chênh lệch rõ rệt giữa nguồn cung và nhu cầu lao động trong các ngành công nghiệp tại TP.HCM. Trong khi các ngành công nghiệp truyền thống có nguồn cung lao động dồi dào hơn so với nhu cầu, thì các ngành công nghệ cao đang gặp phải tình trạng thiếu hụt lao động nghiêm trọng, đặt ra yêu cầu cấp thiết về đào tạo và phát triển nhân lực chất lượng cao.

Với những thách thức và cơ hội nêu trên, việc nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp tại TP.HCM trở thành một yêu cầu cấp thiết. Đề tài “Phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp TP.HCM” không chỉ nhằm phân tích thực trạng và những hạn chế hiện tại của thành phố, mà còn đề xuất các giải pháp thiết

thực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Từ đó, nghiên cứu sẽ góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của TP.HCM và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế của Việt Nam.



Hình 1.1. Sự chênh lệch giữa nguồn cung và nhu cầu lao động của TP. HCM

(Nguồn : Tác giả tổng hợp)

1.1.2. Bối cảnh lý thuyết

Phát triển nguồn nhân lực từ lâu đã được xem là nhân tố cốt lõi trong chiến lược phát triển kinh tế của các quốc gia, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và Cách mạng Công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0). Việc trang bị nguồn nhân lực với những kỹ năng phù hợp để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các ngành công nghiệp hiện đại đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng suất lao động và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng mối liên hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và tăng trưởng kinh tế là một nhân tố không thể thiếu, đặc biệt trong lĩnh vực công nghiệp công nghệ cao (Singh, Agrawal, & Modgil, 2022; Collings & Mellahi, 2009).

Việt Nam hiện đang trong giai đoạn chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, đặc biệt tại các đô thị lớn như TP.HCM – trung tâm kinh tế và công nghệ của cả nước. Trong bối cảnh này, nhu cầu về nguồn nhân lực có trình độ cao, đáp ứng được các yêu cầu của các ngành công nghệ mũi nhọn như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và sản xuất chip bán dẫn ngày càng trở nên cấp thiết. Tuy nhiên, các báo cáo gần đây chỉ ra rằng TP.HCM đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng về nguồn nhân lực chất lượng cao, gây ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh và phát triển công nghiệp của thành phố (Navigos Group, 2023).

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các nền kinh tế phát triển, các nghiên cứu tại các quốc gia đang phát triển, đặc biệt trong lĩnh vực công nghiệp công nghệ cao, vẫn còn rất hạn chế. Những thách thức trong phát triển nhân lực tại Việt Nam khác biệt đáng kể so với các quốc gia phát triển. Đây chính là lý do tạo ra nhiều khoảng trống trong các nghiên cứu hiện tại.

Khoảng trống đầu tiên là hiện nay đang thiếu các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các ngành công nghiệp tại các quốc gia đang phát triển. Nhiều nghiên cứu tập trung vào phát triển nguồn nhân lực và chuyển đổi số ở các quốc gia phát triển, nơi các doanh nghiệp đã đạt được mức độ tự động hóa và kỹ thuật số cao. Tuy nhiên, tại các quốc gia như Việt Nam, đặc biệt là TP.HCM, chưa có nhiều nghiên cứu tập trung vào việc phát triển nguồn nhân lực trong các ngành công nghiệp công nghệ cao, vốn đòi hỏi các kỹ năng đặc biệt như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, và Internet vạn vật. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu xoay quanh các thách thức chung trong phát triển kinh tế và chưa đi sâu vào việc giải quyết cụ thể vấn đề thiếu hụt nhân lực trong các ngành này (Singh và cộng sự, 2022). Điều này dẫn đến một khoảng trống lớn trong việc hiểu rõ cách phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu của các ngành công nghiệp công nghệ cao tại TP.HCM..

Khoảng trống thứ hai là sự thiếu hụt các nghiên cứu về mối liên hệ giữa giáo dục và yêu cầu thực tiễn của doanh nghiệp. Theo báo cáo, mặc dù có một lượng lớn sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học và cao đẳng mỗi năm, phần lớn họ lại không đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp trong các ngành công nghệ hiện đại

(Nhịp sống kinh tế Việt Nam & Thế giới, 2024). Điều này cho thấy có một khoảng trống lớn trong nghiên cứu về mối liên hệ giữa hệ thống giáo dục và yêu cầu thực tế của thị trường lao động, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ cao. Hiện nay, các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào cải cách giáo dục chung, nhưng chưa đề cập cụ thể đến việc điều chỉnh chương trình giảng dạy và đào tạo để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số (Phạm Sỹ Long và Hà Diệu Linh, 2024).

Một khoảng trống nghiêm trọng khác là thiếu các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại các đô thị lớn. Trong khi các nghiên cứu về quản lý nhân lực và phát triển kỹ năng tại các đô thị lớn như TP.HCM có đề cập đến một số nhân tố chính sách và môi trường kinh doanh, chưa có nhiều nghiên cứu sâu về các nhân tố cụ thể ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại đây. Các nhân tố như sự hỗ trợ từ chính quyền, môi trường làm việc hấp dẫn, và chính sách thu hút nhân tài quốc tế vẫn chưa được khai thác đầy đủ trong các nghiên cứu trước. Điều này tạo ra một khoảng trống lớn trong việc hiểu rõ những động lực thúc đẩy hoặc cản trở sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghệ cao tại TP.HCM.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng việc nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp tại TP.HCM là rất cần thiết. Đề tài này không chỉ lấp đầy khoảng trống trong nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại một quốc gia đang phát triển như Việt Nam, mà còn giúp đưa ra những giải pháp cụ thể cho việc cải thiện chất lượng nguồn nhân lực tại TP.HCM. Việc hiểu rõ các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực sẽ giúp TP.HCM không chỉ vượt qua những thách thức hiện tại mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số. Nghiên cứu này mang lại lợi ích cho cả chính quyền, doanh nghiệp và các tổ chức giáo dục trong việc điều chỉnh chính sách và chương trình đào tạo để đáp ứng nhu cầu của các ngành công nghiệp hiện đại.

1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Với đề tài “Phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh”, nghiên cứu này gồm có 2 mục tiêu chính như sau:

Xác định và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại TP.HCM, đặc biệt là trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ.

Đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao chất lượng và năng lực của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp, đồng thời góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành tại TP.HCM, hỗ trợ thành phố trong việc đạt được các mục tiêu phát triển kinh tế và xã hội lâu dài.

1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Dựa trên các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, dưới đây là các câu hỏi nghiên cứu mà tác giả sẽ tập trung giải đáp:

- Những nhân tố nào có ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại TP.HCM, đặc biệt là trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0?
- Mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại TP.HCM cụ thể là như thế nào?
- Những kỹ năng và năng lực nào là cần thiết để đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành công nghiệp TP.HCM trong thời kỳ chuyển đổi số?
- Chính sách và chiến lược nào có thể được áp dụng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp TP.HCM?
- Doanh nghiệp và tổ chức tại TP.HCM có thể thực hiện những giải pháp nào để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của nền công nghiệp hiện đại?

- Vai trò của hợp tác giữa các trường đại học, doanh nghiệp và chính quyền địa phương trong việc phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp TP.HCM là gì?

Các câu hỏi này được thiết kế để không chỉ tìm hiểu sâu về các nhân tố tác động đến nguồn nhân lực mà còn để đánh giá tính hiệu quả của các phương pháp nghiên cứu và đề xuất giải pháp trên cơ sở khoa học, nhằm cải thiện và phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài này là các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp của TP.HCM. Cụ thể, nghiên cứu sẽ tập trung vào việc phân tích những nhân tố như chính sách công nghiệp, sự phát triển của công nghệ mới, văn hóa doanh nghiệp, và các nhân tố liên quan đến đào tạo, phát triển kỹ năng cho nguồn nhân lực trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ và CMCN 4.0.

Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu bao gồm các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo doanh nghiệp, các nhà quản lý và kỹ sư đang hoạt động trong ngành công nghiệp tại TP.HCM. Những người này được chọn để cung cấp dữ liệu cần thiết cho việc phân tích và đánh giá các chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian của nghiên cứu này tập trung vào ngành công nghiệp của TP.HCM. TP.HCM là một trong những trung tâm kinh tế và công nghiệp lớn nhất của Việt Nam, đóng vai trò đầu tàu trong sự phát triển kinh tế quốc gia. Thành phố không chỉ thu hút nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước mà còn là nơi thử nghiệm và triển khai nhiều công nghệ mới trong sản xuất và quản lý. Với tốc độ phát triển nhanh chóng, TP.HCM đang trở thành điểm hội tụ của các sáng kiến về chuyển đổi số, công nghệ thông tin, tự động hóa, và trí tuệ nhân tạo – những nhân tố then chốt của cuộc CMCN 4.0.

TP.HCM cũng là nơi hội tụ nhiều doanh nghiệp công nghệ cao, khu công nghiệp và các trung tâm nghiên cứu, đóng vai trò quan trọng trong việc đào tạo và phát triển kỹ năng cho nguồn nhân lực, đặc biệt là các kỹ năng liên quan đến công nghệ, quản lý và đổi mới. Do đó, nghiên cứu tại đây sẽ cung cấp một bức tranh rõ nét về sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp, cũng như mức độ sẵn sàng của TP.HCM trong việc tiếp nhận và thích ứng với các xu hướng toàn cầu trong CMCN 4.0.

Phạm vi thời gian của nghiên cứu kéo dài từ năm 2020 đến 2023, thời kỳ đánh dấu sự thay đổi mạnh mẽ về chuyển đổi công nghệ và sáng kiến số tại Việt Nam. Điều này giúp nghiên cứu phản ánh chính xác nhất những xu hướng và ảnh hưởng của CMCN 4.0 lên nguồn nhân lực ngành công nghiệp tại TP.HCM.

Việc xác định rõ ràng phạm vi không gian và thời gian trong nghiên cứu này nhằm mục tiêu cung cấp một cái nhìn toàn diện và sâu sắc về cách mà TP.HCM – trung tâm công nghiệp và công nghệ của Việt Nam – đang thích ứng và tận dụng các cơ hội của cuộc CMCN 4.0 để PTNNL ngành công nghiệp.

1.4. Tóm tắt phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp (định lượng và định tính) nhằm khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại TP.HCM.

Phương pháp định lượng: Thu thập 628 mẫu khảo sát từ doanh nghiệp, phân tích dữ liệu bằng SPSS và SmartPLS với các kỹ thuật như phân tích thống kê mô tả, kiểm định giả thuyết, và SEM để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố.

Phương pháp định tính: Phỏng vấn chuyên sâu 6 chuyên gia trong ngành nhằm bổ sung ngữ cảnh, làm rõ các xu hướng và giải thích kết quả định lượng, đồng thời đề xuất các giải pháp phù hợp.

Cách tiếp cận này đảm bảo sự toàn diện trong việc xây dựng và kiểm định mô hình, đồng thời mang lại ý nghĩa thực tiễn cho sự phát triển nguồn nhân lực tại TP.HCM.

1.5. Kết cấu của luận án

Luận án này được tổ chức thành 5 chương, mỗi chương được thiết kế để khám phá và phân tích từng phần của đề tài nghiên cứu.

Chương 1 có tên là “Tổng quan vấn đề nghiên cứu”. Chương này giới thiệu về bối cảnh và tầm quan trọng của nghiên cứu, bao gồm lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu và các câu hỏi nghiên cứu. Ngoài ra, chương này cũng định nghĩa đối tượng và phạm vi nghiên cứu. Sau cùng là tóm tắt về phương pháp nghiên cứu.

Chương 2 của luận văn, “Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu,” cung cấp nền tảng lý thuyết cho nghiên cứu, bao gồm các khái niệm và lý thuyết về nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp. Chương này xem xét và phân tích các mô hình nghiên cứu trước đây, xác định các khoảng trống trong nghiên cứu, và phát triển mô hình nghiên cứu mới dựa trên các nhân tố có ảnh hưởng đến nguồn nhân lực, nhằm đánh giá cách các nhân tố công nghiệp mới như công nghệ, chính sách và văn hóa doanh nghiệp đang thay đổi bối cảnh làm việc và yêu cầu về kỹ năng. Chương này đặt nền móng lý thuyết vững chắc để hỗ trợ phân tích và thảo luận trong các chương sau của luận án.

Chương 3, “Thiết kế nghiên cứu,” trình bày chi tiết phương pháp nghiên cứu hỗn hợp mà luận án này áp dụng để khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Phương pháp định lượng bao gồm thiết kế bảng câu hỏi và mẫu khảo sát cũng như kỹ thuật lấy mẫu và các công cụ thống kê để phân tích dữ liệu thu thập được qua khảo sát điện tử hoặc trực tiếp. Đồng thời, phương pháp định tính được áp dụng để thu thập dữ liệu sâu hơn qua phỏng vấn chuyên sâu, giúp giải thích và bổ sung cho kết quả định lượng, đảm bảo tính toàn diện và chiều sâu của nghiên cứu. Cách tiếp cận này cho phép luận án này không chỉ kiểm định các giả thuyết đã đề ra mà còn phát hiện các nhân tố mới có thể ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, từ đó đề xuất các giải pháp hiệu quả.

Chương 4, “Kết quả nghiên cứu và thảo luận,” trình bày và phân tích kết quả từ phương pháp định lượng và định tính được sử dụng trong nghiên cứu. Phần định lượng đề cập đến kết quả phân tích thống kê, bao gồm mô tả, tương quan, và kiểm

định mô hình phương trình cấu trúc, nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến nguồn nhân lực công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Trong khi đó, phần định tính sâu sắc hóa những kết quả này thông qua các phỏng vấn chuyên sâu với chuyên gia, nhấn mạnh cách thức các nhân tố tác động tới môi trường làm việc. Chương này kết thúc bằng việc thảo luận so sánh và phân tích nguyên nhân có sự khác biệt giữa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố, cũng như so sánh các kết quả của nghiên cứu này với các nghiên cứu trước đây để làm nổi bật những khác biệt và điểm tương đồng, đưa ra cái nhìn toàn diện về các nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực trong bối cảnh hiện tại.

Cuối cùng, chương 5, “Kết luận và Hàm ý Quản trị,” tóm tắt các kết quả chính và thảo luận về ý nghĩa của chúng đối với quản trị nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại TP.HCM. Chương đưa ra các đề xuất quản trị nhằm nâng cao kỹ năng, đào tạo và tối ưu hóa sự tương tác giữa công nghệ và nhân lực. Ngoài ra, chương nhấn mạnh tầm quan trọng của việc áp dụng các phát hiện vào thực tiễn, đồng thời thảo luận về hạn chế của nghiên cứu và đề xuất cho các nghiên cứu trong tương lai.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã cung cấp một cái nhìn tổng quan về bối cảnh nghiên cứu cũng như lí do chọn đề tài về nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp tại TP.HCM. Mục tiêu chính của nghiên cứu là xác định các nhân tố then chốt và đánh giá tác động của chúng đối với sự phát triển nguồn nhân lực, đồng thời đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Nghiên cứu sử dụng cả phương pháp định tính và định lượng, với đối tượng khảo sát là các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo doanh nghiệp và kỹ sư trong ngành công nghiệp. Phạm vi nghiên cứu kéo dài từ năm 2020 đến 2023, trong bối cảnh chuyển đổi công nghệ đang diễn ra mạnh mẽ tại TP.HCM.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Chương 2 là phần trọng tâm của luận án, cung cấp các lý thuyết nền, khái niệm và mô hình nghiên cứu của đề tài. Chương tập trung phát triển các giả thuyết trong mô hình, trong đó kết hợp các nhân tố truyền thống với các nhân tố mới nổi từ Cách mạng Công nghiệp 4.0, nhằm khám phá tác động của công nghệ, quản lý, văn hóa và chính sách đối với nguồn nhân lực.

2.1. Lý thuyết nền

2.1.1. Thuyết về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển bền vững và thành công của mọi tổ chức. Nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là lao động, mà là một nguồn lực chiến lược cần được tối ưu hóa về cả chất lượng và số lượng.

Trong nghiên cứu này, tác giả xem xét nguồn nhân lực không chỉ như một nhân tố quan trọng của nền kinh tế mà còn như một tài nguyên chiến lược cần được quản lý một cách hiệu quả. Nguồn nhân lực, như được Breuer et al. (2022) mô tả, không chỉ giới hạn ở lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất mà còn bao gồm một đội ngũ chuyên gia, nhà quản lý và nhân viên hỗ trợ, những người đóng góp không kém phần quan trọng trong việc định hình và thúc đẩy nền kinh tế. Pena và Lim (2019) cũng đồng tình với quan điểm này, khẳng định rằng khả năng và hiệu suất của nguồn nhân lực là những nhân tố quyết định đến năng suất và chất lượng của sản phẩm, cũng như khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và quốc gia trên thị trường toàn cầu.

Từ quan điểm này, nguồn nhân lực được hiểu là một hệ thống phức tạp của các nhân tố tương tác, không chỉ bao gồm kỹ năng và khả năng làm việc mà còn cả sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp, khả năng thích ứng và đổi mới, cũng như sự cam kết đối với mục tiêu chung của tổ chức và xã hội. Do đó, việc quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi một chiến lược toàn diện, kết hợp kiến thức chuyên môn từ nhiều lĩnh vực như tâm lý học tổ chức, quản trị kinh doanh, công nghệ thông tin và các

ngành khoa học xã hội khác, nhằm tối ưu hóa tiềm năng của mỗi cá nhân và đóng góp của họ vào sự thịnh vượng chung.

Tóm lại, việc quản lý nguồn nhân lực không chỉ đòi hỏi việc thực hiện các chính sách nhân sự mà còn cần một sự hiểu biết sâu sắc về bản chất con người, những động lực và mong muốn của họ, cũng như cách thức họ tương tác và phát triển trong môi trường làm việc. Nguồn nhân lực là một tài nguyên sống động, luôn biến đổi và phát triển, và chính sự linh hoạt, đổi mới trong quản lý nguồn nhân lực sẽ quyết định khả năng của doanh nghiệp trong việc chinh phục những đỉnh cao mới trong thế giới kinh doanh ngày càng cạnh tranh và toàn cầu hóa.

Trong nỗ lực mở rộng khung hiểu biết về nguồn nhân lực, luận án này không chỉ dựa trên các khái niệm truyền thống mà còn khám phá các quan điểm tiên tiến từ ba học giả nổi tiếng, đều có ảnh hưởng sâu rộng đến lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

Castells, trong tác phẩm “The Rise of the Network Society” (2000), đã đưa ra khái niệm “kỹ thuật số lao động” để phản ánh việc công nghệ thông tin không chỉ là công cụ mà còn là môi trường sống, nơi nguồn nhân lực phải thích ứng với cách thức làm việc mới, đòi hỏi sự linh hoạt, tính tương tác cao và khả năng tiếp cận thông tin mọi lúc mọi nơi.

Friedman, trong “The World is Flat” (2005), đã nhấn mạnh tác động của toàn cầu hóa đối với nguồn nhân lực, làm mờ đi ranh giới về địa lý và tạo ra một trường chơi cân bằng hơn cho lao động từ khắp nơi trên thế giới. Friedman giải thích rằng, sự tiến bộ trong công nghệ đã cho phép việc di chuyển công việc qua các quốc gia, tạo điều kiện cho sự hợp tác quốc tế và cạnh tranh trong một thị trường lao động toàn cầu, đồng thời thách thức các doanh nghiệp và nhân viên phải không ngừng nâng cao trình độ và kỹ năng để duy trì lợi thế cạnh tranh.

Hofstede đã tiên phong trong việc nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa đối với nguồn nhân lực. Trong công trình “Culture's Consequences” (1980), ông đã khám phá các kích thước văn hóa như quyền lực, không chắc chắn, cá nhân chủ nghĩa, và môi trường lẫn lộn, chỉ ra cách mà chúng tạo ra sự khác biệt trong cách các tổ chức

quốc tế quản lý và phát triển nguồn nhân lực của mình. Ông khẳng định rằng việc hiểu và tôn trọng các giá trị văn hóa là chìa khóa để xây dựng các chiến lược nhân sự hiệu quả và bền vững.

Kết hợp ba quan điểm của Castells, Friedman, và Hofstede, tác giả nhận ra rằng quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh hiện đại đòi hỏi cách tiếp cận đa chiều, linh hoạt, và phải chú trọng đến sự tác động của công nghệ, toàn cầu hóa và văn hóa. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài mà còn tối ưu hóa hiệu quả của nguồn nhân lực, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa ngày càng phức tạp.

2.1.2. Thuyết về giá trị nguồn nhân lực (Resource-based view)

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV - Resource-Based View) là một trong những nền tảng quan trọng trong nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh và phát triển tổ chức. Theo Barney (1991), một tổ chức có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững nếu sở hữu các nguồn lực có bốn đặc điểm quan trọng: (1) giá trị (Valuable), (2) hiếm có (Rare), (3) khó bắt chước (Inimitable) và (4) không thể thay thế (Non-substitutable), còn được gọi là mô hình VRIN. Các nguồn lực này không chỉ giúp tổ chức tạo ra giá trị kinh tế mà còn đóng vai trò quyết định trong việc duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh lâu dài (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Trong bối cảnh phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp tại TP.HCM, lý thuyết RBV giúp giải thích vai trò của nhân lực như một tài sản chiến lược của tổ chức. Khác với quan điểm truyền thống xem nhân lực như một yếu tố đầu vào trong quá trình sản xuất, RBV cho rằng nhân lực có thể trở thành nguồn lực cốt lõi giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Wright et al., 1994). Đặc biệt, trong thời kỳ Cách mạng Công nghiệp 4.0, khi công nghệ và tự động hóa ngày càng phát triển, vai trò của nhân lực chất lượng cao càng trở nên quan trọng hơn trong việc nâng cao năng suất và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Theo RBV, một nguồn nhân lực có giá trị là lực lượng lao động có thể giúp tổ chức đạt được hiệu quả hoạt động cao hơn, thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và công nghệ (Barney & Clark, 2007). Trong ngành công nghiệp

TP.HCM, giá trị của nguồn nhân lực có thể được thể hiện qua khả năng áp dụng công nghệ mới, khả năng đổi mới sáng tạo và năng lực giải quyết vấn đề trong môi trường công nghiệp số hóa. Bên cạnh đó, nếu nguồn nhân lực hiếm có và khó tìm kiếm trên thị trường lao động, doanh nghiệp sẽ có cơ hội cạnh tranh cao hơn. Trong bối cảnh chuyển đổi số và tự động hóa, những nhân sự có chuyên môn sâu về trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT) và công nghệ sản xuất tiên tiến vẫn còn khá khan hiếm (Hitt et al., 2001).

Ngoài ra, RBV nhấn mạnh tầm quan trọng của tính khó bắt chước (Inimitable) của nguồn nhân lực. Điều này có nghĩa là nếu một tổ chức sở hữu đội ngũ nhân sự có kỹ năng, kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm làm việc mà đối thủ khó có thể sao chép, tổ chức đó sẽ có lợi thế cạnh tranh lâu dài (Barney, 1991). Các yếu tố tạo nên tính khó bắt chước của nguồn nhân lực có thể bao gồm kinh nghiệm thực tiễn, tư duy sáng tạo và năng lực đổi mới, cũng như văn hóa doanh nghiệp thúc đẩy sự phát triển và gắn kết nhân sự (Collis & Montgomery, 1995).

Cuối cùng, theo RBV, một nguồn nhân lực chiến lược cũng cần phải không thể thay thế (Non-substitutable). Mặc dù tự động hóa và trí tuệ nhân tạo có thể thay thế một số công việc truyền thống, nhưng các kỹ năng như tư duy chiến lược, lãnh đạo, đổi mới sáng tạo và khả năng làm việc nhóm vẫn là những yếu tố không thể bị thay thế hoàn toàn (Lepak & Snell, 1999). Trong ngành công nghiệp, việc kết hợp giữa công nghệ tiên tiến và nhân lực có trình độ cao là điều kiện cần thiết để duy trì sự phát triển bền vững.

Nhìn chung, lý thuyết RBV cung cấp một cách tiếp cận quan trọng để hiểu vai trò của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp TP.HCM. Nhìn từ góc độ này, nhân lực không chỉ là một yếu tố sản xuất đơn thuần mà còn là một nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp và ngành công nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số và Cách mạng Công nghiệp 4.0.

2.1.3. Thuyết về chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực (CLNNL) đóng vai trò then chốt trong việc quyết định sự phát triển của các tổ chức và nền kinh tế, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh

toàn cầu và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ. CLNNL không chỉ phản ánh qua kỹ năng và kiến thức mà còn ở các phẩm chất như năng lực đổi mới, khả năng thích ứng, và cam kết đối với mục tiêu của tổ chức. Theo Nadler (1970), CLNNL không chỉ giới hạn ở việc nâng cao kỹ năng qua đào tạo mà còn là sự phát triển toàn diện, bao gồm các chương trình và hoạt động nhằm tối ưu hóa tiềm năng cá nhân và nhóm trong tổ chức.

CLNNL còn được định nghĩa qua sự phát triển liên tục và khả năng học hỏi của mỗi cá nhân. Knowles (1980) nhấn mạnh vai trò của việc tự định hướng học tập ở người trưởng thành, cho rằng quá trình học tập và phát triển nghề nghiệp không chỉ dựa vào việc tham gia các khóa học chính thức mà còn phụ thuộc vào sự chủ động của mỗi cá nhân trong việc phát triển bản thân. Điều này giúp NNL không ngừng cải thiện, đáp ứng yêu cầu của một thị trường lao động ngày càng thay đổi.

Theo Breuer và cộng sự (2022), CLNNL không chỉ thể hiện qua lao động trực tiếp tham gia sản xuất mà còn qua đội ngũ quản lý và các chuyên gia, những người đóng vai trò quyết định trong việc dẫn dắt sự phát triển kinh tế và công nghệ. Sự tích hợp của các nhân tố văn hóa, giáo dục và môi trường làm việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển CLNNL (Hofstede, 1980).

Việc nâng cao CLNNL không chỉ giúp tổ chức đạt được mục tiêu ngắn hạn mà còn là nền tảng cho sự phát triển bền vững và cạnh tranh trong tương lai. Sự phát triển này cần được quản lý qua các chiến lược tổng thể, từ việc tạo ra môi trường học tập tích cực, thúc đẩy đổi mới đến việc hỗ trợ sự phát triển liên tục của nhân viên. Chất lượng NNL ngày càng trở thành một lợi thế cạnh tranh chiến lược trong bối cảnh toàn cầu hóa và CMCN 4.0 (Friedman, 2005).

2.1.4. Thuyết về phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) là một khía cạnh quan trọng không chỉ nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức và năng lực của cá nhân mà còn thúc đẩy sự thay đổi tích cực trong tổ chức và đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn. Một điểm cốt lõi của lý thuyết PTNNL là nó bao gồm cả việc phát triển số lượng lẫn chất lượng

nguồn nhân lực. Nhiều học giả đã phát triển những quan điểm quan trọng liên quan đến vấn đề này, góp phần tạo nên nền tảng lý thuyết cho lĩnh vực PTNNL.

Theo Nadler (1970), PTNNL không chỉ tập trung vào việc phát triển kỹ năng và năng lực chuyên môn mà còn bao gồm các hoạt động phát triển đội ngũ nhân lực của tổ chức. Điều này nhấn mạnh rằng việc phát triển số lượng nguồn nhân lực cũng quan trọng như phát triển chất lượng. Các chương trình đào tạo không chỉ đảm bảo sự cải thiện về kỹ năng mà còn giúp tăng cường số lượng nhân sự phù hợp với nhu cầu phát triển của tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh hiện đại, nơi nhu cầu về lực lượng lao động ngày càng gia tăng.

Knowles (1980) bổ sung rằng việc học tập của người trưởng thành không chỉ giới hạn ở đào tạo chính thức mà còn liên quan đến sự tự định hướng và lập kế hoạch phát triển. Điều này giúp đảm bảo rằng số lượng người lao động có năng lực không ngừng được nâng cao khi mỗi cá nhân tự xác định con đường phát triển của mình.

Trong thế kỷ 21, với sự tiến bộ không ngừng của công nghệ trong bối cảnh của cuộc CMCN 4.0 và nhận thức ngày càng tăng về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, lý thuyết PTNNL đã chứng kiến sự mở rộng và làm phong phú qua nhiều quan điểm mới mẻ và tiến bộ. Trong số đó, việc tích hợp nguồn nhân lực kỹ thuật số và phát triển nguồn nhân lực bền vững đã trở thành hai xu hướng chính phản ánh nhu cầu và thách thức của thời đại.

Galanti và cộng sự (2023) đã đưa ra lập luận mạnh mẽ về sức mạnh của công nghệ kỹ thuật số trong việc cải thiện quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Theo họ, công nghệ kỹ thuật số - bao gồm các hệ thống quản lý học tập, nền tảng học tập trực tuyến, công cụ phân tích dữ liệu và AI - cung cấp những phương tiện mạnh mẽ để tổ chức không chỉ tạo ra một lực lượng lao động linh hoạt mà còn nâng cao khả năng thích ứng với thay đổi nhanh chóng của thị trường. Những công nghệ này cho phép tổ chức thiết kế các chương trình đào tạo và phát triển cá nhân hóa, tối ưu hóa việc học tập và phản hồi dựa trên dữ liệu thực tế, từ đó cải thiện hiệu quả tổng thể của quá trình PTNNL.

Bên cạnh đó, sự chú trọng vào PTNNL bền vững cũng phản ánh sự thay đổi trong cách mà các tổ chức tiếp cận với việc PTNNL của mình. PTNNL bền vững không chỉ tập trung vào việc cải thiện kỹ năng và năng lực cá nhân mà còn nhấn mạnh việc phát triển những người lao động có ý thức trách nhiệm đối với môi trường, xã hội, và công bằng xã hội (Piwovar-Sulej, 2021). Qua đó, PTNNL bền vững hướng tới việc xây dựng một lực lượng lao động không chỉ có kỹ năng cao mà còn có nhận thức sâu sắc về tác động của họ đối với thế giới xung quanh, từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức và xã hội rộng lớn hơn (Duvnjak & Kohont, 2021).

Sự kết hợp giữa nguồn nhân lực kỹ thuật số và PTNNL bền vững tạo ra một cách tiếp cận toàn diện, linh hoạt và phản ứng nhanh chóng đối với nhu cầu ngày càng thay đổi của thị trường lao động. Công nghệ kỹ thuật số không chỉ tối ưu hóa quá trình học tập và phát triển mà còn giúp tổ chức thúc đẩy một văn hóa làm việc bền vững, trong đó mọi nhân viên đều được khuyến khích và hỗ trợ để phát triển không chỉ về mặt nghề nghiệp mà còn về mặt cá nhân và xã hội (Schwalbe, 2018). Cách tiếp cận này nhấn mạnh tới việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một môi trường hỗ trợ, khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, đồng thời xây dựng ý thức về trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường.

Sự phát triển của công nghệ kỹ thuật số cũng mở ra cánh cửa cho những phương pháp đào tạo mới, như học tập thông qua trò chơi điện tử, thực tế ảo, và thực tế tăng cường, mang lại trải nghiệm học tập phong phú và đa dạng, tăng cường khả năng tiếp thu và áp dụng kiến thức vào thực tiễn công việc (Fenech, Baguant, & Ivanov; 2019). Các công cụ này, khi được tích hợp đúng cách, có thể cải thiện đáng kể sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với quá trình học tập và phát triển (Duvnjak & Kohont, 2021).

Đồng thời, PTNNL bền vững kêu gọi các tổ chức không chỉ nhìn nhận nhân viên như một tài sản hay nguồn lực mà còn như những cá nhân có đóng góp quan trọng cho xã hội và môi trường (Bhushan, 2022). Việc này yêu cầu một cách tiếp cận toàn diện, trong đó các chương trình đào tạo và phát triển không chỉ tập trung vào kỹ

năng chuyên môn mà còn bao gồm cả giáo dục về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và phát triển bền vững.

Tóm lại, nhìn vào thế kỷ 21, lý thuyết PTNNL đã phát triển và mở rộng để bao gồm các quan điểm mới về nguồn nhân lực kỹ thuật số và PTNNL bền vững, phản ánh sự tiến bộ của công nghệ và nhận thức ngày càng tăng về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Sự tích hợp giữa công nghệ và phát triển bền vững mở ra một hướng tiếp cận mới mẻ và toàn diện cho việc quản lý và PTNNL, giúp tổ chức không chỉ thích nghi và phát triển trong môi trường kinh doanh ngày nay mà còn đóng góp vào sự phát triển bền vững của xã hội.

2.1.5. Thuyết về phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp

Trong ngành công nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu là tập hợp các cá nhân có khả năng lao động và kỹ năng cần thiết để tham gia vào quá trình sản xuất, vận hành và quản lý trong các hoạt động công nghiệp (Burke & Hughes, 2018). Nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp không chỉ bao gồm lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, mà còn bao gồm các chuyên gia, kỹ sư, nhà quản lý và nhân viên hỗ trợ có vai trò quan trọng trong việc quản lý và phát triển các hoạt động công nghiệp (Taylor, 2018).

Nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp là nguồn tài nguyên quan trọng và đa dạng. Nó đóng vai trò chủ chốt trong việc thúc đẩy sự phát triển và thành công của các doanh nghiệp công nghiệp. Người lao động và nhân viên trong ngành công nghiệp đóng góp công lao và kỹ năng của mình để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng.

Nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp không chỉ mang tính lao động mà còn có tính chất tri thức. Các chuyên gia, kỹ sư và nhà quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra quyết định chiến lược, phát triển công nghệ và quản lý quy trình sản xuất để tạo ra giá trị và nâng cao sự cạnh tranh của doanh nghiệp công nghiệp. Qua đó, nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp đóng góp vào sự phát triển kinh tế, tạo ra cơ hội việc làm và nâng cao chất lượng cuộc sống. Việc quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp là nhân tố quan trọng để đảm bảo hiệu quả và động

lực cho sự phát triển bền vững của ngành. Vai trò của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp bao gồm những nhân tố sau đây.

Sản xuất và vận hành: Vai trò chính của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp là tham gia vào quá trình sản xuất và vận hành. Các công nhân và nhân viên trong ngành công nghiệp đảm nhận nhiệm vụ lắp ráp, gia công, kiểm tra chất lượng và quản lý sản phẩm cuối cùng. Bằng cách áp dụng kỹ thuật và kỹ năng chuyên môn, nguồn nhân lực đảm bảo quy trình sản xuất được thực hiện một cách hiệu quả và đáp ứng được nhu cầu của thị trường (Burke & Hughes, 2018).

Đổi mới và cải tiến: Nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc đổi mới và cải tiến công nghệ. Các chuyên gia và kỹ sư trong ngành công nghiệp tham gia vào việc nghiên cứu và phát triển công nghệ mới, tìm kiếm cách cải tiến quy trình sản xuất và ứng dụng các công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo và tự động hóa. Nhờ vào sự sáng tạo và kiến thức chuyên môn, nguồn nhân lực tạo ra sự tiến bộ và nâng cao hiệu suất sản xuất trong ngành công nghiệp (Burke & Hughes, 2018).

Quản lý và lãnh đạo: Nguồn nhân lực cung cấp các nhà quản lý và lãnh đạo có kỹ năng và kiến thức để điều hành hoạt động công nghiệp. Các nhà quản lý trong ngành công nghiệp đảm nhận vai trò quan trọng trong lập kế hoạch, tổ chức, điều phối và kiểm soát các hoạt động để đạt được mục tiêu kinh doanh và đảm bảo sự hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp. Ngoài ra, nguồn nhân lực còn đóng góp vào việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và định hướng công việc cho các nhân viên, tạo điều kiện để họ phát triển và góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp (Burke & Hughes, 2018).

Đào tạo và phát triển: Vai trò của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp còn bao gồm việc đào tạo và phát triển nhân viên. Đào tạo chuyên môn và phát triển năng lực giúp cung cấp kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết cho nguồn nhân lực để thích ứng với các công nghệ mới, quy trình sản xuất và yêu cầu thị trường. Bằng cách đầu tư vào đào tạo và phát triển, nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp sẽ

ngày càng có khả năng đáp ứng các thách thức và cơ hội trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng (Burke & Hughes, 2018).

Tạo sự cạnh tranh: Vai trò của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp đóng góp vào sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực chất lượng cao, có kỹ năng và năng lực cạnh tranh giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất và sự hiệu quả trong hoạt động sản xuất. Bên cạnh đó, nguồn nhân lực tài năng còn đóng góp vào sự đổi mới và tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, giúp nâng cao thị phần và cung cấp lợi thế cạnh tranh trên thị trường (Burke & Hughes, 2018).

Tóm lại, nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp đóng vai trò quan trọng và đa dạng trong quá trình sản xuất, quản lý và phát triển. Vai trò của nguồn nhân lực bao gồm tham gia vào quá trình sản xuất và vận hành, đổi mới công nghệ, quản lý và lãnh đạo, đào tạo và phát triển, cũng như tạo sự cạnh tranh cho doanh nghiệp.

2.2. Các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.2.1. Các công trình nghiên cứu nước ngoài

2.2.1.1. Nghiên cứu về nguồn nhân lực

Các tác giả nước ngoài từ nhiều năm trước đã nghiên cứu rất nhiều về nguồn nhân lực và các khía cạnh xung quanh nó. Ngoài các khái niệm cơ bản về nguồn nhân lực mà tác giả đã tổng kết ở phần trên, các nhà khoa học còn đưa ra các góc nhìn khác nhau về nguồn nhân lực. Các góc nhìn này không chỉ đơn thuần là một định nghĩa mà chúng còn bao hàm nhiều ý nghĩa khác như năng lực hay khả năng quản lý, và chúng ngày càng được mở rộng thêm theo thời gian. Sau khi tổng hợp các tài liệu liên quan, tác giả nhận thấy rằng các nghiên cứu nguồn nhân lực có thể được chia ra thành 5 nhóm góc nhìn khác nhau, bao gồm: góc nhìn truyền thống, góc nhìn mở rộng, góc nhìn về sự phát triển liên tục và góc nhìn về quản lý tri thức.

Đầu tiên, theo góc nhìn truyền thống, nguồn nhân lực được coi là tập hợp các nhân viên, công nhân và những người lao động khác trong một tổ chức, công ty hoặc nền kinh tế. Nguồn nhân lực được xem như một tài sản hoặc nguồn lực quan trọng,

và quản lý nguồn nhân lực tập trung vào việc tuyển dụng, đào tạo, phát triển và quản lý các cá nhân này để đạt được hiệu suất và hiệu quả tối đa (Oborina, 2021).

Một nghiên cứu do Schmidt và cộng sự (2017) tiến hành trên các công ty sản xuất đã nghiên cứu về mối quan hệ giữa hệ thống phát triển nguồn nhân lực và hiệu suất của công ty. Kết quả cho thấy rằng các công ty có hệ thống phát triển nguồn nhân lực tốt hơn có xu hướng đạt được hiệu suất cao hơn trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên tài năng. Nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong đảm bảo hiệu suất và cạnh tranh của công ty.

Một nghiên cứu khác thực hiện trên ngành công nghiệp sản xuất sắt thép đã tìm hiểu về mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực và hiệu suất kinh doanh. Kết quả cho thấy rằng các công ty quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hơn, đặc biệt trong việc tạo ra môi trường làm việc thuận lợi và thúc đẩy sự sáng tạo và tương tác giữa các nhân viên, có xu hướng đạt được hiệu suất kinh doanh cao hơn và cạnh tranh tốt hơn trên thị trường (Azzukhruf, Noermijati, & Rohman, 2019).

Các nghiên cứu trên đều nhấn mạnh vai trò quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong việc đảm bảo hiệu suất và cạnh tranh của công ty. Bằng cách đầu tư vào tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, tổ chức có thể xây dựng một đội ngũ nhân lực chất lượng cao và năng động, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Tiếp theo, một số nghiên cứu về sau có góc nhìn mở rộng hơn về nguồn nhân lực. Theo góc nhìn này, nguồn nhân lực không chỉ giới hạn trong phạm vi tổ chức mà bao gồm cả mạng lưới liên kết giữa các tổ chức, các cá nhân tự do và các nhà cung cấp dịch vụ. Nó tập trung vào khả năng tương tác và hợp tác giữa các thành viên trong mạng lưới này để tạo ra giá trị và thúc đẩy sự phát triển.

Ví dụ, một nghiên cứu do Ferreira, Franco, và Haase (2021) tiến hành trên các công ty đa quốc gia đã khám phá vai trò của mạng lưới liên kết giữa các công ty con và công ty mẹ trong việc phát triển nguồn nhân lực. Kết quả cho thấy rằng việc tạo ra một mạng lưới liên kết chặt chẽ giữa các công ty trong một tập đoàn đa quốc gia

có thể tạo ra lợi ích từ việc chia sẻ kiến thức, tài năng và kỹ năng giữa các thành viên trong mạng lưới, từ đó tăng cường sự phát triển nguồn nhân lực của toàn bộ tập đoàn.

Một nghiên cứu khác của Xue và cộng sự (2019) thực hiện trên các liên minh chiến lược giữa các công ty đã nghiên cứu về khả năng tạo ra giá trị từ việc kết hợp nguồn nhân lực và kiến thức giữa các đối tác. Kết quả cho thấy rằng việc hợp tác và chia sẻ nguồn nhân lực, kỹ năng và tri thức giữa các công ty trong liên minh có thể tạo ra sự đột phá và cải thiện hiệu suất chung của các công ty thành viên.

Các nghiên cứu trên nhấn mạnh rằng nguồn nhân lực không chỉ tồn tại trong phạm vi tổ chức đơn lẻ mà còn nằm trong một mạng lưới liên kết rộng hơn. Khả năng tương tác, hợp tác và chia sẻ giữa các thành viên trong mạng lưới này có thể tạo ra giá trị và thúc đẩy sự phát triển toàn diện của nguồn nhân lực (Kimbu và cộng sự, 2018).

Thêm một góc nhìn nữa về nguồn nhân lực là việc nhấn mạnh đến sự phát triển liên tục của cá nhân và tổ chức. Nguồn nhân lực được coi là một quá trình không ngừng nghỉ của học tập, chia sẻ kiến thức, thích nghi và thay đổi để đáp ứng môi trường và yêu cầu công việc. Góc nhìn này nhấn mạnh việc tạo ra một môi trường học tập và phát triển, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới và tạo ra cơ hội để cá nhân và tổ chức tiến bộ (Lee và cộng sự, 2019).

Nghiên cứu của Saunila, Ukko và Rantala (2019) tiến hành trên các công ty công nghệ cao đã nghiên cứu về vai trò của sự học tập liên tục trong việc tạo ra sự cạnh tranh và đổi mới. Kết quả cho thấy rằng các công ty tạo ra một môi trường học tập năng động, khuyến khích nhân viên tiếp tục học tập, chia sẻ kiến thức và tham gia vào các hoạt động đổi mới có xu hướng có hiệu suất và cạnh tranh cao hơn trong ngành công nghiệp.

Tương tự, Martins, Zerbini, và Medina (2019) thực hiện trên các tổ chức lớn đã tìm hiểu về vai trò của sự phát triển liên tục trong việc nâng cao hiệu suất làm việc và thành công tổ chức. Kết quả cho thấy rằng các tổ chức đầu tư vào việc phát triển liên tục của nhân viên, bằng cách cung cấp đào tạo, hỗ trợ và cơ hội tiến cử, có xu

hướng có nhân viên với năng lực cao hơn, sáng tạo hơn và đóng góp tích cực hơn vào tổ chức.

Các nghiên cứu trên nhấn mạnh vai trò của sự phát triển liên tục trong việc đảm bảo sự cạnh tranh và thành công của tổ chức. Bằng cách tạo ra một môi trường học tập và phát triển, các tổ chức có thể nâng cao năng lực của nhân viên, thích ứng với thay đổi và đóng góp vào sự phát triển bền vững.

Góc nhìn sau cùng mà tác giả rút ra được là góc nhìn nguồn nhân lực dựa vào quản lý tri thức. Định nghĩa này tập trung vào khả năng tổ chức hóa, lưu trữ, truyền tải và sử dụng tri thức trong tổ chức. Nguồn nhân lực không chỉ đề cập đến tri thức cá nhân mà còn đến tri thức tập thể của tổ chức và khả năng tạo ra tri thức mới thông qua việc học tập và sáng tạo (Jin và Suntrayuth, 2022).

Mezahem, Salloum, và Shaalan (2021) đã nghiên cứu về quá trình chuyển đổi tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức và vai trò của quản lý tri thức trong quá trình này. Kết quả cho thấy rằng các công ty thành công thường xây dựng một môi trường thuận lợi để chia sẻ tri thức, khuyến khích sự sáng tạo và tạo ra cơ hội cho việc học hỏi và trao đổi tri thức giữa các nhân viên. Quản lý tri thức hiệu quả có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức.

Một nghiên cứu khác của Zhao và cộng sự (2021) đã tìm hiểu về vai trò của quản lý tri thức trong việc tạo ra giá trị và cạnh tranh. Kết quả cho thấy rằng các công ty quản lý tri thức hiệu quả, bằng cách xác định, tổ chức, lưu trữ và chia sẻ tri thức trong toàn bộ tổ chức, có xu hướng đạt được hiệu suất và lợi thế cạnh tranh cao hơn trên thị trường.

Các nghiên cứu trên nhấn mạnh vai trò của quản lý tri thức trong việc tạo ra giá trị và cạnh tranh. Bằng cách tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc chia sẻ và sử dụng tri thức, các tổ chức có thể tận dụng tri thức cá nhân và tạo ra tri thức tập thể để thúc đẩy sự phát triển và thành công của mình.

2.2.1.2. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực

Để phát triển hiệu quả và nâng cao sự cạnh tranh, phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực của một tổ chức. Việc đảm bảo

nhân viên được phát triển và nâng cao năng lực là nhân tố cốt lõi để đạt được sự thành công trong môi trường công việc ngày càng phức tạp. Nhiều nhà nghiên cứu đã đóng góp quan trọng trong việc hiểu và áp dụng các khái niệm, lý thuyết và phương pháp trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực. Dưới đây là một vài nghiên cứu nổi bật.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là một khía cạnh quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách đảm bảo sự phát triển và nâng cao năng lực của nhân viên. Arulrajah, Opatha, và Nawaratne (2016) đã đóng góp quan trọng trong việc cung cấp một khung lý thuyết chi tiết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

Trong nghiên cứu của mình, Arulrajah và cộng sự đã xây dựng một khung lý thuyết phát triển với mục tiêu giúp các nhà quản lý và chuyên gia nguồn nhân lực hiểu rõ hơn về chiến lược phát triển nguồn nhân lực và cách triển khai nó trong tổ chức. Khung lý thuyết này gồm ba thành phần chính. Đầu tiên, xác định nhu cầu phát triển nhân lực trước khi triển khai bất kỳ hoạt động phát triển nào, việc xác định nhu cầu phát triển là cần thiết. Điều này đòi hỏi phân tích và đánh giá các nhân tố như nhiệm vụ công việc, kiến thức và kỹ năng hiện có của nhân viên, khả năng đáp ứng nhu cầu tương lai của tổ chức và yêu cầu về phát triển cá nhân. Sau khi xác định nhu cầu phát triển, bước tiếp theo là thiết kế chương trình phát triển phù hợp. Điều này bao gồm lựa chọn phương pháp, công cụ và quy trình phát triển, cũng như xác định vai trò của các bên liên quan trong việc triển khai chương trình. Cuối cùng, đánh giá và đo lường là thành phần quan trọng trong quá trình phát triển nguồn nhân lực. Điều này giúp đánh giá hiệu quả của các hoạt động phát triển và đưa ra điều chỉnh cần thiết. Các phương pháp đánh giá và đo lường bao gồm việc theo dõi tiến độ, đánh giá kết quả và thu thập thông tin phản hồi từ nhân viên.

Với khung lý thuyết này, Arulrajah và cộng sự (2016) đã tạo ra một cơ sở lý thuyết và hướng dẫn thực tiễn cho việc phát triển nguồn nhân lực. Bài báo của họ đã khám phá các nhân tố quan trọng trong việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực, từ việc xác định nhu cầu phát triển cho đến việc đánh giá và đo lường hiệu quả. Nghiên cứu này đã cung cấp một khung lý thuyết sâu sắc và ứng

dụng để giúp tổ chức nắm bắt và phát triển tốt nguồn nhân lực của mình trong một môi trường thay đổi nhanh chóng.

Một tác giả nổi tiếng khác trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực phải kể đến là Wilson. Ông đã đóng góp đáng kể vào việc hiểu và áp dụng các khái niệm, lý thuyết và phương pháp trong lĩnh vực này. Các nghiên cứu của ông tập trung vào vai trò của học tập, tri thức và thay đổi trong phát triển nguồn nhân lực, và đưa ra các mô hình quan trọng để nắm bắt và nâng cao hiệu quả của quá trình này. Cụ thể, trong cuốn sách “Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations” (2005), ông đã đề cập đến một số mô hình để phát triển nguồn nhân lực như sau.

Mô hình học tập cá nhân tập trung vào quá trình học tập và phát triển của mỗi cá nhân trong tổ chức. Nó đặt sự chú trọng vào việc hiểu cách mỗi người học, tiếp thu thông tin, xây dựng kiến thức và áp dụng nó vào công việc của mình. Mô hình này có thể bao gồm các khái niệm như quá trình học tập, phản hồi, tự đánh giá, khám phá và phát triển cá nhân.

Mô hình học tập tổ chức tập trung vào quá trình học tập và phát triển diễn ra ở cấp tổ chức. Nó xem xét cách tổ chức tạo ra một môi trường học tập thuận lợi, khuyến khích sự chia sẻ kiến thức và hỗ trợ sự phát triển của nhân viên. Mô hình này có thể bao gồm các khái niệm như học tập tổ chức, chia sẻ kiến thức, học hỏi từ kinh nghiệm và xây dựng một văn hóa học tập.

Mô hình đào tạo nghề nghiệp tập trung vào việc phát triển các kỹ năng và năng lực nghề nghiệp của nhân viên. Nó liên quan đến việc cung cấp đào tạo và phát triển chuyên môn, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc một cách hiệu quả. Mô hình này có thể bao gồm các khái niệm như phân tích nhiệm vụ, thiết kế chương trình đào tạo, thực hiện và đánh giá hiệu quả.

Mô hình quản lý học tập trung vào vai trò của quản lý trong việc hỗ trợ và quản lý quá trình học tập của nhân viên. Nó đề cập đến cách quản lý có thể tạo ra một môi trường học tập thuận lợi, xác định nhu cầu phát triển, tạo ra kế hoạch học tập,

cung cấp hỗ trợ và đánh giá kết quả học tập. Mô hình này có thể bao gồm các khái niệm như quản lý học tập, lãnh đạo học tập và hỗ trợ từ quản lý.

Trải qua nhiều năm cũng có rất nhiều tác giả khác nghiên cứu tiếp về chủ đề PTNNL. Trong cuốn sách “Foundations of Human Resource Development” (2022), Swanson đã tập trung vào việc xây dựng một cơ sở lý thuyết vững chắc cho việc hiểu và áp dụng các nguyên tắc cơ bản của phát triển nguồn nhân lực.

Cuốn sách bắt đầu bằng việc giới thiệu khái niệm về phát triển nguồn nhân lực và nhấn mạnh vai trò quan trọng của nó trong việc nâng cao hiệu suất cá nhân và tổ chức. Swanson (2022) nhấn mạnh sự tương quan giữa phát triển nguồn nhân lực và khả năng cạnh tranh của tổ chức, và tạo ra một khung lý thuyết để hiểu các nhân tố và quá trình tác động lên phát triển nguồn nhân lực. Cuốn sách đi sâu vào các khái niệm quan trọng như học tập tổ chức, quản lý hiệu suất, quản lý tri thức, phát triển cá nhân và chuyên nghiệp, đào tạo và phát triển chuyên môn. Tác giả giải thích và minh họa các khái niệm này thông qua các ví dụ và nghiên cứu thực tế, giúp độc giả áp dụng chúng vào thực tế công việc và tổ chức của mình.

Cuốn sách cũng đề cập đến quá trình phát triển nguồn nhân lực và cung cấp một hướng dẫn chi tiết về các bước quan trọng trong quá trình này. Từ việc xác định nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình đào tạo, triển khai và đánh giá kết quả, tác giả đưa ra các khía cạnh quan trọng cần xem xét để đạt được hiệu quả trong phát triển nguồn nhân lực. Cuốn sách cung cấp một cái nhìn tổng quan và sâu sắc về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, từ lý thuyết đến thực tiễn. Nó được sử dụng rộng rãi như một nguồn tài liệu trong giảng dạy và nghiên cứu vì tạo ra một cơ sở lý thuyết chắc chắn và cung cấp các công cụ và kỹ năng cần thiết để phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Nếu như những nghiên cứu trên chủ yếu tập trung vào việc phát triển năng lực mỗi cá nhân, nhân viên trong tổ chức thì Dirani và cộng sự (2020) lại tập trung vào vai trò quan trọng của phát triển nguồn nhân lực và năng lực lãnh đạo trong bối cảnh đại dịch Covid-19. Nội dung của nghiên cứu là một phản hồi và phân tích về vai trò của phát triển nguồn nhân lực và năng lực lãnh đạo trong khủng hoảng do đại dịch

Covid-19 gây ra. Tác giả xem xét các thách thức và cơ hội mà doanh nghiệp phải đối mặt trong thời gian khủng hoảng và tập trung vào vai trò của phát triển nguồn nhân lực và năng lực lãnh đạo trong việc thích nghi và vượt qua tình huống khó khăn.

Nghiên cứu này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển các năng lực lãnh đạo, bao gồm khả năng thích nghi, quản lý sự thay đổi, tạo động lực và tư duy sáng tạo trong thời gian khủng hoảng. Ngoài ra, nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong việc xác định và phát triển những kỹ năng và năng lực cần thiết cho nhân viên để đối mặt với thách thức và thích nghi trong môi trường khó khăn.

Tác giả cung cấp một cái nhìn tổng quan về các khía cạnh quan trọng của phát triển nguồn nhân lực và năng lực lãnh đạo trong thời gian khủng hoảng. Bằng việc nghiên cứu và phân tích các công trình trước đó, nghiên cứu này cung cấp một cơ sở lý thuyết và bước đầu đề xuất các hướng tiếp cận và biện pháp thực tiễn cho phát triển nguồn nhân lực và năng lực lãnh đạo trong thời gian khó khăn như đại dịch Covid-19.

Tóm lại, phát triển nguồn nhân lực là một nhân tố cực kỳ quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả và hiệu suất làm việc của nhân viên trong môi trường công việc ngày càng phức tạp. Các nghiên cứu trước đây đã tập trung vào các khía cạnh quan trọng của phát triển nguồn nhân lực như đào tạo, phát triển cá nhân, quản lý hiệu suất và đánh giá nhân viên. Đặc biệt, các khung lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực đã nhấn mạnh vào các vai trò cốt lõi như đối tác chiến lược, chuyên gia về nguồn nhân lực, nhà thiết kế hệ thống, và năng lực lãnh đạo.

2.2.2. Các công trình nghiên cứu trong nước

2.2.2.1. Các nghiên cứu về nội dung và các hoạt động trong PTNNL

Về mặt nội dung của PTNNL, năm 2006, tác giả Bùi Văn Nhơn trong tác phẩm “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” đã nhấn mạnh ba nhân tố quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực xã hội. Ba nhân tố này bao gồm thể lực, trí lực, và phẩm chất tâm lý của nguồn nhân lực xã hội. Tác giả đề xuất rằng để đảm bảo nguồn

nhân lực có thể đáp ứng được yêu cầu mới trong sự nghiệp công nghiệp, hạnh phúc và phát triển của đất nước, các tổ chức cần tập trung vào việc phát triển ba nhân tố trên.

Tác giả Lê Thị Mỹ Linh (2009) trong luận án tiến sĩ của mình đã đi sâu phân tích nội dung PTNNL trong các DN vừa và nhỏ liên quan trực tiếp tới đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Trong đó, tác giả nhấn mạnh tới 4 nội dung của quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bao gồm: (1) Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển; (2) Lập kế hoạch đào tạo và phát triển; (3) Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển; và (4) Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển.

Năm 2011, trong luận án tiến sĩ với tiêu đề: “Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015”, tác giả Đinh Văn Toàn cho rằng PTNNL trong một tổ chức là các hoạt động có tính chất hệ thống bao gồm ba nội dung cơ bản là: (1) Đánh giá NNL hiện có và tổ chức quản lý; (2) Hoạch định phát triển NNL và (3) thực hiện phát triển NNL.

Đối với ngành Hàng không, nghiên cứu của Nguyễn Thị Thanh Quý (2016) đã xây dựng nội dung phát triển nguồn nhân lực bao gồm bảo đảm đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, bảo đảm cơ cấu và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả, và bảo đảm sự sẵn sàng thích ứng của nguồn nhân lực với những yêu cầu thay đổi của nền kinh tế trong tương lai.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về các hoạt động trong PTNNL cũng khá đa dạng. Trong đó, phải kể đến nghiên cứu của tác giả Nguyễn Văn Thùy Anh (2014) mà nội dung tập trung vào các hoạt động đào tạo và PTNNL công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp dệt may Hà Nội. Trong luận văn của mình, tác giả đã chỉ ra rằng đào tạo công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp bao gồm các hoạt động đào tạo kỹ năng và dạy nghề đối với một số nghề tương đối đơn giản, phù hợp với điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp. Phát triển công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp bao gồm các hoạt động phát triển nghề nghiệp và phát triển quản lý

Với đối tượng nghiên cứu là các cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành thức ăn chăn nuôi, tác giả Nguyễn Thị Anh Trâm (2014) đã xây

dựng cơ sở lý luận về các hoạt động PTNNL bao gồm 4 hoạt động chính: (1) Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; (2) Đào tạo nguồn nhân lực và (3) Phát triển cá nhân và đề bạt nguồn nhân lực. Từ cơ sở lý luận xây dựng, tác giả phân tích thực trạng các hoạt động PTNNL cán bộ quản lý trong các DN vừa và nhỏ, tìm ra những nguyên nhân của hạn chế trong công tác PTNNL cán bộ quản lý và đề xuất các giải pháp PTNNL cán bộ quản lý trong các DN vừa và nhỏ

Tổng hợp lại, các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam đã khám phá và đề xuất các nhân tố và phương pháp quan trọng như đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, quản lý hiệu suất, và chính sách và quy trình quản lý nguồn nhân lực. Các nghiên cứu này đóng góp quan trọng cho việc nâng cao hiệu suất của nguồn nhân lực trong môi trường công nghiệp Việt Nam.

2.2.2.2. Các nghiên cứu về chất lượng phát triển năng lực của nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực (CLNNL) là một khái niệm quan trọng trong việc đánh giá năng lực và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng CLNNL là tổng hợp của các nhân tố khả năng lao động như kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ (Lê Thế Giới và Nguyễn Xuân Lan, 2006; Trần Thị Vân Hoa, 2009; Nguyễn Ngọc Lợi, 2012).

Các công trình nghiên cứu khác của Trần Thị Vân Hoa (2009), Phạm Trương Hoàng và Nguyễn Thị Xuân Thùy (2005), Đỗ Văn Phúc và Nguyễn Hồng Hoàng (2017) đã sử dụng các chỉ tiêu đo lường khả năng lao động để đánh giá CLNNL. Chúng đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cụ thể hóa các chỉ tiêu đo lường khả năng lao động cho từng loại công việc khác nhau. Ví dụ, trong lĩnh vực quản lý, Trần Sơn Hải (2010) đã xác định các năng lực cần thiết cho cán bộ quản lý bậc trung bao gồm kiến thức về quản lý và chuyên môn, kỹ năng quản lý thời gian và công việc, kỹ năng truyền thông, kỹ năng nhân sự, giải quyết vấn đề và ra quyết định, quản lý dự án, quản lý sự thay đổi, và khả năng làm việc nhóm.

Trong lĩnh vực doanh nghiệp vừa và nhỏ, Trần Kiều Trang (2016) đã đề ra những năng lực cần thiết cho chủ doanh nghiệp, bao gồm kiến thức kinh doanh và quản lý, kỹ năng quản lý và điều hành, và phẩm chất cá nhân. Trong khi đó, Nguyễn

Bình Đức (2011) nhấn mạnh rằng CLNNL phản ánh năng lực lao động tiềm ẩn và hiện có, bao gồm trình độ học vấn và chuyên môn, tình trạng sức khỏe và thể lực, đánh giá kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, tác phong, kỷ luật lao động, tận tụy với công việc, năng lực nhận thức và sẵn sàng thích ứng với thay đổi công việc, và mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

Tại Việt Nam, đã có những nghiên cứu quan trọng về phát triển năng lực nguồn nhân lực, tập trung chủ yếu vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (CLNNL). Các nghiên cứu này đã đóng góp quan trọng vào việc xác định các tiêu chí đánh giá CLNNL và tìm kiếm các giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Ví dụ, năm 2012, luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Ngọc Tú đã hệ thống hóa lý luận về khái niệm “NNL” và các tiêu chí đánh giá CLNNL trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Luận án đã phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực cao của Việt Nam, chỉ ra những điểm mạnh và hạn chế, và đề xuất các giải pháp phù hợp để phát triển NNL chất lượng cao đáp ứng yêu cầu hội nhập.

Năm 2013, tác giả Trương Minh Đức đã tiến hành đề tài nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại tỉnh Lạng Sơn. Nghiên cứu này đã xác định các tiêu chí đánh giá CLNNL và phân tích sâu thực trạng CLNNL trong các doanh nghiệp này theo các tiêu chí về đạo đức nghề nghiệp, năng lực nghề nghiệp và sức khỏe của nhân viên. Từ đó, đề tài đã đưa ra các giải pháp để nâng cao CLNNL trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại tỉnh Lạng Sơn.

Năm 2015, luận án tiến sĩ của tác giả Phạm Anh tập trung vào ngành hàng không và đặc thù riêng của NNL trong ngành này trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Luận án đã phân tích sâu thực trạng CLNNL về thể lực, trí lực, kỹ năng và bản lĩnh của NNL ngành hàng không, và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL để đáp ứng yêu cầu của thời kỳ mới.

Tổng kết lại, nghiên cứu về chất lượng và phát triển năng lực của nguồn nhân lực, đặc biệt là phát triển chất lượng của NNL đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá năng lực và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động. Các nghiên

cứu đã khẳng định rằng CLNNL là tổng hợp của các nhân tố khả năng lao động như kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ.

Các nghiên cứu trước đó đã sử dụng các chỉ tiêu đo lường khả năng lao động để đánh giá CLNNL và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cụ thể hóa các chỉ tiêu này cho từng loại công việc. Ví dụ, trong lĩnh vực quản lý, các nghiên cứu đã xác định các năng lực cần thiết cho cán bộ quản lý bậc trung, trong đó bao gồm kiến thức về quản lý và chuyên môn, kỹ năng quản lý thời gian và công việc, kỹ năng truyền thông, kỹ năng nhân sự, giải quyết vấn đề và ra quyết định, quản lý dự án, quản lý sự thay đổi, và khả năng làm việc nhóm. Trong lĩnh vực doanh nghiệp vừa và nhỏ, nghiên cứu đã xác định những năng lực cần thiết cho chủ doanh nghiệp, bao gồm kiến thức kinh doanh và quản lý, kỹ năng quản lý và điều hành, và phẩm chất cá nhân.

Các nghiên cứu của các tác giả Việt Nam đã đóng góp quan trọng vào việc xác định các tiêu chí đánh giá CLNNL và tìm kiếm các giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Ví dụ, các luận án tiến sĩ đã phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực cao của Việt Nam, chỉ ra điểm mạnh và hạn chế, và đề xuất các giải pháp phù hợp để phát triển NNL chất lượng cao để đáp ứng yêu cầu hội nhập. Các nghiên cứu này đã tập trung vào việc xác định các tiêu chí đánh giá CLNNL, phân tích thực trạng CLNNL và đề xuất các giải pháp nâng cao CLNNL cho các tổ chức và ngành công nghiệp tương ứng.

2.2.2.3. Các nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực công nghiệp

Trong lĩnh vực nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực trong khu công nghiệp (KCN), có một luận án tiến sĩ mang tiêu đề: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp KCN, khu chế xuất tại Hà Nội” của tác giả Vũ Thị Hà (2016). Trong nghiên cứu của mình, tác giả đã phân tích và đánh giá tình trạng chất lượng nguồn nhân lực trong KCN trên địa bàn Hà Nội dựa trên các tiêu chí như thể lực, trí lực, tâm lực, chất lượng, sự phối hợp giữa các cá nhân người lao động, cùng với những tiêu chí phản ánh mức độ đáp ứng nhu cầu của người sử dụng lao động. Nghiên cứu này cũng đặt các vấn đề nghiên cứu trong bối cảnh phát triển mới, tăng cường hội nhập kinh tế quốc tế và đẩy mạnh phát triển các ngành công nghiệp có giá

trị gia tăng cao. Từ đó, luận án đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp KCN trên địa bàn Hà Nội đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030.

Một luận án tiến sĩ khác với tiêu đề: “Phát triển lực lượng lao động công nghiệp tỉnh Đồng Nai đến năm 2020” của tác giả Cảnh Chí Hoàng (2014), đã đóng góp mới về lý luận và thực tiễn về phát triển lực lượng lao động công nghiệp. Tác giả đã xây dựng khung lý thuyết cho nghiên cứu dựa trên bối cảnh mới là hội nhập kinh tế, yêu cầu tham gia vào chuỗi giá trị sản xuất các sản phẩm công nghiệp và tái cơ cấu ngành công nghiệp của Đồng Nai theo hướng phát triển các ngành công nghệ cao. Luận án cũng đã phân tích và làm rõ tình trạng phát triển lực lượng lao động công nghiệp trong tỉnh Đồng Nai. Từ đó, chỉ ra những hạn chế và bất cập về cơ cấu công nghiệp, cơ cấu lao động về số lượng, chất lượng và cơ cấu ngành nghề. Dựa trên thực tế nghiên cứu, tác giả Cảnh Chí Hoàng đã đề xuất các giải pháp nhằm phát triển lực lượng lao động công nghiệp tỉnh Đồng Nai đến năm 2020.

Cũng trong lĩnh vực này, luận án tiến sĩ với tiêu đề: “Bảo đảm lực lượng lao động cho các khu công nghiệp tỉnh Bắc Ninh đến năm 2025” của tác giả Đỗ Tuấn Sơn (2016), đã đề cập đến những phát hiện mới và đề xuất mới dựa trên kết quả nghiên cứu của mình. Nghiên cứu này chỉ ra tình trạng thiếu hụt lao động không chỉ trong lĩnh vực chuyên môn kỹ thuật mà còn ở lĩnh vực lao động phổ thông, đặc biệt là lao động trẻ và lao động nữ. Nhiều doanh nghiệp trong KCN đối mặt với tình trạng tuyển dụng không đủ lao động, mất nhiều thời gian để tuyển dụng lao động và chất lượng lao động hạn chế. Sự khác biệt giữa quá trình đào tạo của các trường và nhu cầu thực tế của doanh nghiệp KCN cũng là một vấn đề đáng chú ý. Trên cơ sở nghiên cứu của mình, tác giả Đỗ Tuấn Sơn đã đề xuất các giải pháp nhằm thu hút và sử dụng lao động hiệu quả.

Ngoài ra, còn nhiều đề tài luận văn thạc sĩ khác về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong KCN. Ví dụ, “Phát triển nguồn nhân lực cho các khu công nghiệp ở tỉnh Hà Tĩnh” của tác giả Nguyễn Thị Thùy Dung (2016), “Nghiên cứu nguồn nhân lực ở khu công nghiệp Đình Trám, Huyện Việt Yên, Tỉnh Bắc Giang: Thực trạng và

Giải pháp” của tác giả Lê Quang Hiếu (2015), “Phát triển nguồn nhân lực cho các khu công nghiệp thuộc vùng kinh tế mở Vân Phong, Tỉnh Khánh Hòa” của tác giả Lê Thanh An (2011), và “Phát triển nguồn nhân lực cho các Khu công nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2015” của tác giả Nguyễn Anh Tuấn (2008). Các nghiên cứu này đều phân tích hiện trạng nguồn nhân lực trong KCN và đề xuất giải pháp và kiến nghị cho Ban quản lý KCN, Nhà nước và các tỉnh nhằm phát triển nguồn nhân lực trong KCN. Tuy nhiên, điểm chung của các nghiên cứu này là dữ liệu phân tích chưa được cập nhật đến thời điểm hiện tại và chưa đề cập sâu hơn về tình trạng năng lực nguồn nhân lực để có những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh hiện tại.

2.2.3. Những điểm mới của nghiên cứu

Các công trình nghiên cứu nước ngoài về PTNNL nói chung và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực NNL cho thấy rằng PTNNL, đặc biệt là nâng cao chất lượng NNL trong tổ chức, đã được các tác giả trên thế giới quan tâm nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau. Hầu hết các nghiên cứu nhấn mạnh rằng PTNNL đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển bền vững của tổ chức, tập trung vào các hoạt động như đào tạo, phát triển cá nhân và xây dựng văn hóa tổ chức.

Tổng hợp từ các nghiên cứu nước ngoài (Oborina, 2021; Schmidt et al., 2017; Azzukhruf et al., 2019), các nội dung chính đã được làm rõ bao gồm mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực với hiệu suất tổ chức, tác động của phát triển nguồn nhân lực đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, cũng như vai trò của hợp tác giữa các tổ chức trong việc nâng cao chất lượng nhân lực. Một số nghiên cứu điển hình như nghiên cứu của Ferreira, Franco & Haase (2021) đã khám phá tác động của mạng lưới liên kết giữa các công ty trong việc phát triển nguồn nhân lực, trong khi Xue et al. (2019) đã làm rõ giá trị của hợp tác chiến lược trong việc nâng cao năng lực lao động.

Tuy nhiên, vẫn còn nhiều vấn đề chưa được giải quyết triệt để. Cụ thể, các nghiên cứu này chưa xác định rõ các tiêu chí đánh giá năng lực nguồn nhân lực đặc thù trong tổ chức ở cấp độ chi tiết, đặc biệt trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng do

công nghệ. Hiện nay, các nghiên cứu vẫn chưa đi sâu vào tác động của công nghệ 4.0 đến quản lý nguồn nhân lực, hay làm rõ những kỹ năng cần thiết để thích ứng với môi trường làm việc hiện đại (Barney, 1991; Kimbu et al., 2018). Ngoài ra, mặc dù một số nghiên cứu đã đề cập đến vai trò của quản lý tri thức trong phát triển nguồn nhân lực (Jin & Suntrayuth, 2022; Mezahem, Salloum & Shaalan, 2021), nhưng vẫn thiếu các nghiên cứu về tác động của AI và các công cụ số vào việc lưu trữ, chia sẻ và tối ưu hóa tri thức tổ chức. (Bảng 2.1)

Bảng 2.1 Tổng kết nghiên cứu quốc tế

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
Oborina (2021)	Góc nhìn truyền thống về nguồn nhân lực	Chưa xem xét tác động của công nghệ 4.0 vào quản lý nguồn nhân lực
Schmidt et al. (2017)	Hệ thống phát triển nguồn nhân lực và hiệu suất công ty	Thiếu nghiên cứu về ảnh hưởng của môi trường làm việc số hóa
Azzukhruf et al. (2019)	Quản lý nguồn nhân lực và hiệu suất kinh doanh	Chưa phân tích sâu tác động của quản lý nguồn nhân lực với đổi mới công nghệ
Ferreira, Franco, & Haase (2021)	Mạng lưới liên kết công ty trong phát triển nguồn nhân lực	Chưa có sự so sánh với các mô hình phát triển nguồn nhân lực khác
Xue et al. (2019)	Liên minh chiến lược và giá trị nguồn nhân lực	Thiếu nghiên cứu về tác động của văn hóa doanh nghiệp
Kimbu et al. (2018)	Khả năng hợp tác và chia sẻ nguồn nhân lực	Chưa xem xét sự khác biệt về ngành nghề trong hợp tác nguồn nhân lực
Saunila, Ukko, & Rantala (2019)	Sự phát triển liên tục và học tập trong công ty công nghệ	Chưa có nghiên cứu về ảnh hưởng của AI trong phát triển liên tục
Martins, Zerbini, & Medina (2019)	Phát triển liên tục nâng cao hiệu suất tổ chức	Thiếu nghiên cứu về các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến phát triển liên tục
Jin & Suntrayuth (2022)	Quản lý tri thức trong nguồn nhân lực	Chưa có nghiên cứu về ứng dụng AI vào quản lý tri thức

(Nguồn : Tác giả tổng hợp)

Trong khi đó, các công trình nghiên cứu trong nước về PTNNL cho thấy rằng các tác giả Việt Nam đã kế thừa và phát triển thêm cơ sở lý thuyết từ các nghiên cứu nước ngoài, đồng thời phân tích thực trạng PTNNL tại Việt Nam trên các khía cạnh số lượng, chất lượng và cơ cấu NNL. Các nghiên cứu trong nước như của Bùi Văn Nhơn (2006) đã đề cập đến ba tiêu chí đánh giá thể lực, trí lực và tâm lực trong phân tích thực trạng CLNNL, hay nghiên cứu của Nguyễn Thị Thanh Quý (2016) đã làm rõ phát triển nguồn nhân lực trong ngành hàng không Việt Nam.

Tuy nhiên, một hạn chế lớn trong các nghiên cứu trong nước là phần lớn tập trung vào góc độ quản lý nhà nước đối với PTNNL, mà chưa có nhiều nghiên cứu xem xét vấn đề này từ góc độ doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghiệp (Nguyễn Anh Tuấn, 2008; Đỗ Tuấn Sơn, 2016). Hiện nay, chưa có nhiều nghiên cứu phân tích sâu cách các doanh nghiệp trong khu công nghiệp (KCN) quản lý và phát triển nhân lực trong môi trường công nghiệp số hóa, hay những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực trong bối cảnh ứng dụng công nghệ 4.0 (Cảnh Chí Hoàng, 2014; Vũ Thị Hà, 2016). Ngoài ra, các nghiên cứu về phát triển kỹ năng đặc thù trong lĩnh vực công nghiệp vẫn chưa được xem xét kỹ lưỡng, điều này đặt ra một khoảng trống nghiên cứu quan trọng cần được bổ sung. (Bảng 2.2)

Bảng 2.2. Tổng kết nghiên cứu trong nước

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
Mezahem, Salloum, & Shaalan (2021)	Chuyển đổi tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức	Thiếu phân tích về tác động của quản lý tri thức trong doanh nghiệp nhỏ
Bùi Văn Nhơn (2006)	Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội	Chưa phân tích tác động của kinh tế số đối với nguồn nhân lực xã hội
Lê Thị Mỹ Linh (2009)	Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ	Thiếu nghiên cứu về hiệu quả thực tế của các chương trình đào tạo
Đình Văn Toàn (2011)	Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực VN	Chưa có sự so sánh giữa các mô hình phát triển nguồn nhân lực
Nguyễn Thị Thanh Quý (2016)	Phát triển nguồn nhân lực ngành hàng không	Thiếu nghiên cứu về yếu tố tác động của công nghệ trong ngành hàng không

Tác giả/Năm	Nội dung nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
Nguyễn Văn Thùy Anh (2014)	Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong ngành dệt may	Chưa phân tích tác động của tự động hóa vào đào tạo dệt may
Nguyễn Thị Anh Trâm (2014)	Hoạt động phát triển nhân sự trong doanh nghiệp nhỏ	Thiếu nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị doanh nghiệp với nhân sự
Vũ Thị Hà (2016)	Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong khu công nghiệp	Chưa có nghiên cứu về tác động của đổi mới sáng tạo vào nguồn nhân lực KCN
Cảnh Chí Hoàng (2014)	Phát triển lực lượng lao động công nghiệp tỉnh Đồng Nai	Thiếu phân tích sự khác biệt của nguồn nhân lực trong các ngành công nghiệp
Đỗ Tuấn Sơn (2016)	Bảo đảm lực lượng lao động trong khu công nghiệp Bắc Ninh	Chưa có nghiên cứu về hiệu quả của chính sách thu hút lao động
Nguyễn Anh Tuấn (2008)	Phát triển nguồn nhân lực khu công nghiệp TP.HCM đến 2015	Thiếu phân tích sự thay đổi nguồn nhân lực sau chính sách phát triển KCN

(Nguồn : Tác giả tổng hợp)

Dựa trên tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước, có thể thấy rằng mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực (PTNNL), vẫn còn tồn tại một số khoảng trống cần được tiếp tục nghiên cứu và bổ sung. Chính vì vậy, nghiên cứu này có một số điểm mới nổi bật như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu này không chỉ tập trung vào quản lý nguồn nhân lực từ góc độ nhà nước, mà còn khai thác góc nhìn của doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh ứng dụng công nghệ 4.0. Trong khi hầu hết các nghiên cứu trong nước trước đây tập trung vào chính sách và vai trò của nhà nước trong phát triển nguồn nhân lực (Nguyễn Anh Tuấn, 2008; Đỗ Tuấn Sơn, 2016), nghiên cứu này sẽ tập trung vào các yếu tố tác động đến nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, từ đó đưa ra các đề xuất thực tiễn phù hợp với nhu cầu phát triển của các doanh nghiệp công nghiệp tại Việt Nam.

Thứ hai, nghiên cứu này sẽ đi sâu vào tác động của công nghệ và đổi mới sáng tạo đối với nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp, một khía cạnh chưa được nghiên cứu nhiều ở cả trong và ngoài nước. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào

tác động tổng thể của PTNNL đến hiệu suất doanh nghiệp (Schmidt et al., 2017; Azzukhruf et al., 2019), nhưng chưa có nghiên cứu nào đi sâu vào việc công nghệ 4.0 ảnh hưởng như thế nào đến năng lực, kỹ năng, và yêu cầu đào tạo của người lao động. Do đó, nghiên cứu này sẽ đề cập đến những kỹ năng đặc thù mà lực lượng lao động cần có trong bối cảnh số hóa, bao gồm tư duy phân tích dữ liệu, khả năng sử dụng công nghệ tự động hóa, và khả năng thích ứng với hệ thống làm việc thông minh.

Thứ ba, nghiên cứu sẽ khai thác sâu về mối liên hệ giữa quản lý tri thức và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt trong các doanh nghiệp công nghiệp. Trong khi một số nghiên cứu quốc tế đã đề cập đến vai trò của quản lý tri thức trong doanh nghiệp (Jin & Suntrayuth, 2022; Mezahem, Salloum & Shaalan, 2021), chưa có nhiều nghiên cứu trong nước làm rõ cách các doanh nghiệp có thể tận dụng AI và các nền tảng số để lưu trữ, truyền tải và tối ưu hóa tri thức tổ chức. Do đó, nghiên cứu này sẽ đề xuất các phương pháp ứng dụng công nghệ trong đào tạo nhân lực, giúp nâng cao hiệu quả quản lý tri thức và tạo ra môi trường học tập liên tục trong doanh nghiệp.

Cuối cùng, nghiên cứu này cũng sẽ đi sâu vào phát triển nguồn nhân lực trong các khu công nghiệp (KCN) từ góc độ thực tiễn, thay vì chỉ phân tích chung chung về chất lượng nguồn nhân lực. Các nghiên cứu trước đây (Cảnh Chí Hoàng, 2014; Vũ Thị Hà, 2016) chủ yếu tập trung vào tình trạng lao động trong KCN, nhưng chưa có nghiên cứu nào thực sự đánh giá sự thay đổi về chất lượng lao động sau khi các chính sách đào tạo được áp dụng. Do đó, nghiên cứu này sẽ tiến hành khảo sát thực tế tại các doanh nghiệp công nghiệp, nhằm đánh giá hiệu quả của các chiến lược PTNNL và mức độ đáp ứng của người lao động với các yêu cầu mới trong ngành công nghiệp hiện đại.

Nhìn chung, nghiên cứu này sẽ đóng góp vào lĩnh vực PTNNL bằng cách mở rộng phạm vi nghiên cứu về tác động của công nghệ, phát triển nguồn nhân lực trong khu công nghiệp, ứng dụng quản lý tri thức và khai thác góc nhìn của doanh nghiệp trong ngành công nghiệp tại Việt Nam. Đây là những khía cạnh quan trọng chưa được nghiên cứu sâu và sẽ giúp bổ sung kiến thức thực tiễn cũng như cơ sở lý thuyết trong lĩnh vực này.

2.3. Khái niệm các biến và giả thuyết trong mô hình

2.3.1. Chính sách công nghiệp thành phố và sự gắn kết

Lý do tác giả chọn biến Chính sách công nghiệp trong mô hình của mình là bởi đây là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến môi trường làm việc và điều kiện kinh doanh của doanh nghiệp. Nó cũng được xem là một nhân tố quan trọng trong việc xác định mức độ gắn kết của nguồn nhân lực với tổ chức. Nghiên cứu của Smith và cộng sự (2018) và Brown và cộng sự (2019) đã chỉ ra rằng các chính sách này có thể tạo ra động lực và sự đồng thuận giữa nhân viên và tổ chức. Hỗ trợ tài chính, thuế suất ưu đãi và các chính sách thu hút đầu tư có thể thúc đẩy sự phát triển kinh tế và tạo ra môi trường làm việc thuận lợi, từ đó tăng cường sự gắn kết của nhân viên.

Chính sách công nghiệp bao gồm các quy định, hướng dẫn và các biện pháp hỗ trợ từ phía chính quyền địa phương nhằm tạo môi trường thuận lợi và khuyến khích hoạt động sản xuất và kinh doanh của các doanh nghiệp trong thành phố (Pyman và cộng sự, 2010). Những nhân tố cụ thể trong chính sách công nghiệp như hỗ trợ tài chính, thuế suất ưu đãi, chính sách thu hút đầu tư, và các chính sách khác có thể tạo ra những động lực và đồng thuận giữa nguồn nhân lực và tổ chức (Johnson, 2016).

Khi chính sách công nghiệp được thiết lập và thực thi một cách hiệu quả, tổ chức có thể tạo ra môi trường làm việc thuận lợi, cung cấp cơ hội phát triển và đảm bảo sự công bằng và đúng đắn trong quyền lợi của nguồn nhân lực. Điều này góp phần tạo ra một sự gắn kết mạnh mẽ giữa nguồn nhân lực và tổ chức, tăng cường tinh thần và cam kết của nhân viên với mục tiêu và giá trị của tổ chức (Pyman và cộng sự, 2010). Ngược lại, nếu chính sách công nghiệp không được thiết kế và triển khai một cách cân nhắc và công bằng, nó có thể gây ra sự bất bình đẳng và mất cân đối trong quyền lợi và cơ hội của nguồn nhân lực. Điều này có thể dẫn đến sự mất gắn kết và không hài lòng của nhân viên, ảnh hưởng đến hiệu suất và hiệu quả của tổ chức.

Nghiên cứu của Smith và cộng sự (2018) đã chỉ ra rằng chính sách công nghiệp có vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và tạo sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu của Johnson (2016) cũng đã khẳng định

rằng việc thiết lập chính sách công nghiệp hỗ trợ và khuyến khích phát triển nguồn nhân lực sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự tăng cường gắn kết và năng suất lao động.

Ngoài ra, nghiên cứu của Brown và cộng sự (2019) đã phân tích tác động của chính sách công nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên và sự trung thành với tổ chức. Kết quả nghiên cứu này cho thấy rằng chính sách công nghiệp công bằng và đáp ứng nhu cầu của nguồn nhân lực sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó thúc đẩy sự gắn kết và trung thành của nhân viên.

Điều này cho thấy sự quan trọng của chính sách công nghiệp trong việc ảnh hưởng đến sự gắn kết của nguồn nhân lực. Việc xây dựng giả thuyết 1 này trong luận văn sẽ cung cấp một cơ sở lý thuyết và nghiên cứu trước đó để xác định tầm quan trọng của chính sách công nghiệp và đề xuất các biện pháp cải thiện trong việc tăng cường sự gắn kết của nguồn nhân lực với tổ chức trong ngành công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh.

H1: Chính sách công nghiệp của thành phố sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.2. Chính sách lao động thành phố và sự gắn kết

Trong nghiên cứu này, chính sách lao động được lựa chọn vì đây là một trong những nhân tố cốt lõi ảnh hưởng đến mức độ gắn kết và sự cam kết của nguồn nhân lực đối với tổ chức và môi trường làm việc. Các chính sách lao động không chỉ xác định các quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động mà còn tạo nên nền tảng cho môi trường làm việc công bằng, minh bạch và đáng tin cậy. Như Budd và Wang (2004) đã chỉ ra, một chính sách lao động công bằng và rõ ràng có thể tác động tích cực đến lòng tin và sự hài lòng của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến sự cam kết và gắn kết của họ đối với tổ chức và cộng đồng.

Chính sách lao động là tập hợp các quy định, luật lệ và hướng dẫn được thiết kế để bảo vệ quyền lợi của người lao động trong môi trường làm việc. Các nhân tố trong chính sách lao động bao gồm giờ làm việc, mức lương tối thiểu, quyền lợi bảo hiểm xã hội, điều kiện nghỉ phép, và các quy định về an toàn lao động. Mục tiêu của các chính sách này là đảm bảo môi trường làm việc công bằng và an toàn cho người

lao động, đồng thời thúc đẩy hiệu suất làm việc và sự phát triển bền vững của tổ chức. Như đã được nhấn mạnh trong các nghiên cứu trước đây, một chính sách lao động vững chắc giúp xây dựng lòng tin và cam kết của người lao động, tạo ra một môi trường làm việc ổn định, tích cực và lâu dài (Budd & Wang, 2004). Khi các chính sách này được thực thi hiệu quả, người lao động cảm thấy được bảo vệ và đảm bảo quyền lợi, từ đó có thể cống hiến nhiều hơn và nâng cao hiệu suất làm việc.

Bên cạnh đó, các chính sách hỗ trợ việc làm và phát triển kỹ năng có thể tạo ra cơ hội và động lực cho người lao động để nâng cao trình độ và tiến bộ trong sự nghiệp. Như Cerqua và Pellegrini (2022) đã nói rằng, “Việc cung cấp chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho người lao động địa phương tạo ra một môi trường học tập liên tục, tăng cường kỹ năng và thúc đẩy khả năng cạnh tranh”. Khi người lao động cảm thấy có cơ hội phát triển và thăng tiến, họ có khả năng gắn kết mạnh mẽ hơn với địa phương nơi họ có thể tận dụng những cơ hội này.

Chính sách hỗ trợ doanh nghiệp địa phương cũng có tác động đáng kể đến sự gắn kết của nguồn nhân lực. Khi địa phương tạo ra một môi trường kinh doanh thuận lợi và hỗ trợ cho doanh nghiệp, nó tạo ra nhiều cơ hội việc làm và sự phát triển kinh tế. Như tác giả Tackie và cộng sự (2022) đã chỉ ra trong nghiên cứu của mình rằng môi trường kinh doanh thuận lợi và hỗ trợ có thể tạo ra những lợi ích kinh tế dài hạn cho địa phương, từ việc tạo ra thu nhập và việc làm đến sự phát triển cộng đồng. Khi người lao động cảm nhận rằng địa phương đang phát triển và tạo ra cơ hội, họ có xu hướng gắn kết mạnh mẽ hơn và tham gia tích cực vào sự phát triển địa phương.

Gắn kết cộng đồng là một khía cạnh quan trọng khác của sự gắn kết của nguồn nhân lực với địa phương. Khi chính sách lao động phản ánh nhu cầu và quan tâm của cộng đồng, người lao động có cảm giác rằng công việc của họ có ý nghĩa và đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng. Sự gắn kết của người lao động với cộng đồng địa phương đặc biệt phụ thuộc vào khả năng công việc của họ đáp ứng nhu cầu và giá trị của cộng đồng (Kong và Weng, 2020). Khi người lao động cảm nhận rằng công việc của họ có tác động tích cực đến cộng đồng, họ có xu hướng gắn kết mạnh mẽ hơn và đóng góp tích cực hơn vào các hoạt động xã hội và cộng đồng.

Nói tóm lại, các chính sách lao động của địa phương có tác động đáng kể đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp và địa phương. Bằng cách tạo ra một môi trường công bằng và đáng tin cậy, cung cấp cơ hội phát triển và tiến bộ, tạo điều kiện kinh doanh thuận lợi và hỗ trợ doanh nghiệp, cùng với gắn kết cộng đồng, chính sách lao động địa phương có thể xây dựng lòng tin, cam kết và gắn kết mạnh mẽ của người lao động với địa phương. Qua đó, nó đóng góp vào sự phát triển bền vững và thịnh vượng của cả cá nhân và cộng đồng. Dựa vào những lập luận trên, tác giả có giả thuyết thứ hai:

H2: Chính sách lao động của thành phố sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.3. Sự ổn định chính trị, an ninh và sự gắn kết

Sự ổn định về chính trị và an ninh được chọn làm một biến quan trọng trong nghiên cứu này vì nó đóng vai trò cốt lõi trong việc tạo dựng một môi trường làm việc ổn định và thúc đẩy sự gắn kết của nguồn nhân lực. Khi có sự ổn định về chính trị và an ninh, người lao động cảm thấy an toàn và yên tâm trong công việc cũng như trong cuộc sống hàng ngày, điều này giúp gia tăng mức độ cam kết và tin tưởng vào tổ chức nơi họ làm việc. Bối cảnh ổn định về chính trị và an ninh cũng giúp doanh nghiệp tập trung vào phát triển kinh doanh mà không phải lo lắng về các nhân tố ngoại vi, từ đó cải thiện khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững.

Khái niệm về sự ổn định chính trị và an ninh thường bao gồm các nhân tố như sự ổn định của hệ thống chính trị, an toàn xã hội, và sự quản lý hiệu quả của các chính sách công nhằm duy trì trật tự (Frieden & Rogowski, 1996). Một quốc gia hoặc địa phương có sự ổn định về chính trị sẽ có khả năng đảm bảo an ninh cho người lao động, doanh nghiệp và các nhà đầu tư, giúp xây dựng lòng tin vào hệ thống quản lý và pháp luật.

Nghiên cứu của Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz, và Ben-Zion (2003) đã chỉ ra rằng sự ổn định chính trị có mối quan hệ mạnh mẽ với sự gắn kết của NNL. Khi tổ chức chính trị ổn định, NNL có niềm tin vào tương lai và sẽ gắn kết mạnh mẽ hơn với địa phương và công việc của mình.

An ninh cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo sự gắn kết của NNL với nơi họ làm việc. Nghiên cứu của Altinay, Dai, Chang, Lee, Zhuang, và Liu, (2019) đã tìm thấy một liên hệ trực tiếp giữa an ninh và gắn kết của NNL. Khi người lao động cảm thấy an toàn về tương lai của mình, họ có xu hướng phát triển tình cảm, lòng trung thành và gắn kết mạnh mẽ hơn với tổ chức và cộng đồng. Một môi trường công việc an toàn và ổn định tạo điều kiện thuận lợi để NNL tập trung vào công việc và đóng góp tích cực vào tổ chức.

Khi người lao động làm việc ở một nơi có cả sự ổn định cả về chính trị và an ninh, thì sự gắn kết của họ với tổ chức sẽ càng trở nên mạnh mẽ hơn. Khi được làm ở một môi trường ổn định và an toàn, NNL sẽ cảm thấy an tâm, tin tưởng và cam kết với địa phương và tổ chức. Sự ổn định chính trị và an ninh cung cấp một nền tảng cho hiệu suất và phát triển cá nhân của NNL, từ đó thúc đẩy sự thành công và bền vững cho cả cá nhân và tổ chức. Dựa vào những giải thích trên, tác giả thiết lập giả thuyết thứ ba như sau:

H3: Sự ổn định về chính trị và an ninh ở địa phương sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.4. Hoạt động tuyển dụng, đào tạo trong doanh nghiệp và sự gắn kết

Tuyển dụng và đào tạo là hai nhân tố nhân tố then chốt trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực của bất kỳ tổ chức nào. Đặc biệt, trong bối cảnh CMCN 4.0, các chiến lược tuyển dụng và đào tạo phải thích nghi để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng và thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động..

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên tiềm năng nhằm đáp ứng nhu cầu về nhân sự của tổ chức. Quá trình này không chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm mà còn bao gồm các bước lựa chọn, đánh giá để chọn ra ứng viên phù hợp nhất với công việc và văn hóa của tổ chức. Tuyển dụng hiệu quả giúp tổ chức tiếp cận và tuyển chọn được những nhân viên có năng lực, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và giúp đạt được các mục tiêu chiến lược. Ahmad và Schroeder (2003) nhấn mạnh rằng tuyển dụng là một nhân tố quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Trong khi đó, đào tạo là hoạt động cung cấp cho nhân viên các kỹ năng, kiến thức mới hoặc nâng cao những kiến thức hiện có, giúp họ hoàn thành tốt công việc và đáp ứng được các yêu cầu mới của thị trường lao động. Đào tạo là một phần thiết yếu trong phát triển nguồn nhân lực, giúp nhân viên cải thiện năng lực chuyên môn, đồng thời chuẩn bị cho họ khả năng thích nghi với sự thay đổi trong công việc và công nghệ. Rowden và Conine (2005) cho rằng đào tạo không chỉ giúp tăng cường hiệu suất làm việc mà còn đóng góp vào sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Anwar và Abd Zebari (2015) đã chỉ ra rằng quá trình tuyển dụng nhân viên thường tốn kém và mất thời gian, do đó nếu một doanh nghiệp có một quy trình tuyển dụng và chọn lọc các ứng cử viên khắt khe ngay từ đầu sẽ giúp tổ chức nâng cao hiệu suất bằng cách giảm thiểu chi phí và tiết kiệm thời gian. Một nghiên cứu khác của Zhao và Zhou (2020) cũng đồng quan điểm khi cho rằng việc tuyển dụng đúng nhân viên cho phép doanh nghiệp tận dụng hầu hết các nguồn lực của mình, đồng thời việc này có tác động tích cực đến hiệu quả chung của tổ chức thông qua giảm thiểu chi phí đào tạo và phát triển NNL. Việc tuyển dụng sai người hay tuyển dụng ồ ạt sẽ làm giảm chất lượng NNL, tăng mức độ căng thẳng trong công việc của nhân viên, dẫn đến chất lượng NNL không tốt và tỷ lệ rời bỏ công việc sẽ tăng lên (Prabhu et al. 2020).

Một ví dụ điển hình cho việc tuyển dụng có chọn lọc là sử dụng các bài kiểm tra như một nhân tố chính để đánh giá các ứng viên (Cho và cộng sự, 2006). Việc vượt qua các bài kiểm tra trước khi làm việc có thể mang lại cho người xin việc cảm giác gắn bó mạnh mẽ hơn với công ty, dẫn đến khả năng ở lại công ty làm việc lâu dài sẽ cao hơn nếu như người đó được tuyển dụng.

Ngoài tuyển dụng, hoạt động đào tạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Đào tạo nhân viên về các kỹ năng mới, công nghệ tiên tiến và quy trình làm việc hiện đại không chỉ giúp họ thích nghi với môi trường làm việc mới mà còn tăng khả năng đáp ứng yêu cầu công việc và nâng cao hiệu suất làm việc. Điều này

tạo ra một môi trường làm việc tích cực và khuyến khích sự phát triển cá nhân của nhân viên.

Một nghiên cứu của Peltokorpi và Froese (2018) đã chỉ ra rằng hoạt động đào tạo chất lượng có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Nhân viên được đào tạo tốt cảm thấy có giá trị và được quan tâm bởi tổ chức, dẫn đến sự hài lòng và gắn kết cao hơn. Điều này giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng khả năng ở lại lâu dài, đồng thời cải thiện chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức.

Một số nhà nghiên cứu đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa hoạt động đào tạo với sự cam kết gắn bó lâu dài của nhân viên cũng như đến hiệu suất của tổ chức (Prabhu và cộng sự, 2019; Cooke và cộng sự 2020). Khi doanh nghiệp nỗ lực hết mình trong việc đào tạo nhân viên sẽ làm tăng hiệu quả lao động tổng thể của NNL trong tổ chức của mình, và cả hai bên sẽ cùng hưởng lợi từ nhau (Wood và Bischoff, 2020). Không chỉ vậy, một nghiên cứu của Collins và McNulty (2020) còn chỉ ra rằng nếu như nhân viên được tham gia các khóa đào tạo bên ngoài nơi làm việc như đào tạo trực tuyến, đào tạo từ xa, hay đào tạo kết hợp cùng các hoạt động dã ngoại sẽ không chỉ làm tăng hiệu quả của các kỹ năng và kiến thức của nhân viên mà còn giúp tăng thêm sự hài lòng của họ đối với tổ chức, từ đó giúp tổ chức có thể phát triển NNL một cách tối ưu (Guest và cộng sự 2021). Vì vậy, các doanh nghiệp có thể quyết định định hướng đào tạo NNL của mình theo mục tiêu ngắn hạn hoặc dài hạn; xác định mức độ tham gia của họ vào kế hoạch hoạt động đào tạo; và quyết định nên tổ chức các hoạt động đào tạo cho cá nhân hay nhóm (Huang, 2000).

Tóm lại, hoạt động tuyển dụng và đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương. Việc tuyển dụng và lựa chọn kỹ càng đảm bảo việc thuê đúng người và giảm thiểu chi phí tuyển dụng, trong khi hoạt động đào tạo tốt cung cấp các kỹ năng và kiến thức cần thiết để nhân viên thích nghi và phát triển trong môi trường công nghiệp 4.0. Những nhân tố này đều góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động cũng như lợi nhuận cho doanh nghiệp (Anwar & Surarchith, 2015; Peltokorpi & Froese, 2018). Từ những quan điểm trên, tác giả đề xuất giả thuyết thứ tư như sau:

H4: Hoạt động tuyển dụng và đào tạo của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.5. Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp và sự gắn kết

Chính sách đãi ngộ là một nhân tố cốt lõi trong phát triển nguồn nhân lực vì nó không chỉ quyết định mức độ hài lòng mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến động lực và cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Theo Rodriguez và Ventura (2003), chính sách đãi ngộ không chỉ bao gồm các phần thưởng về tiền lương mà còn cả các phúc lợi khác như bảo hiểm, chế độ nghỉ phép, và các chính sách khích lệ. Một chính sách đãi ngộ hợp lý giúp tổ chức thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời khuyến khích nhân viên cống hiến hết mình, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc.

Ngoài các nhân tố tài chính, môi trường làm việc tích cực và khích lệ cũng là một phần không thể thiếu của chính sách đãi ngộ. Theo nghiên cứu của Westerman và cộng sự (2020), việc công nhận sự đóng góp của nhân viên thông qua các lời khen ngợi, thưởng thêm, hoặc cung cấp các đặc quyền như chế độ nghỉ phép đặc biệt, có thể tạo ra động lực lớn hơn cho họ. Điều này không chỉ nâng cao tinh thần làm việc mà còn thúc đẩy sự gắn kết lâu dài với tổ chức.

Các nghiên cứu đã chứng minh rằng việc áp dụng chính sách đãi ngộ phù hợp với mong muốn của nhân viên sẽ tạo động lực và khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn cũng như gắn bó hơn với tổ chức của mình (Ogbeibu và cộng sự, 2020; Anwar và Shukur, 2015). Điều này có ý nghĩa quan trọng trong ngành công nghiệp 4.0, nơi môi trường công việc đòi hỏi sự sáng tạo, linh hoạt và khả năng thích nghi với công nghệ mới.

Chính sách đãi ngộ trong ngành công nghiệp 4.0 có thể bao gồm cách tiếp cận linh hoạt trong việc xác định mức lương và phúc lợi cho nhân viên. Theo Trương Thị Thúy Vân và cộng sự (2022), các tổ chức thường trả lương thay đổi tùy thuộc vào thời gian làm việc và năng lực làm việc của nhân viên. Điều này giúp tạo sự công bằng và đáp ứng được sự đa dạng của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp 4.0.

Hơn nữa, chính sách đãi ngộ không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động ngay lúc này, mà còn tạo điều kiện cho sự phát triển và gắn bó dài hạn của nguồn

nhân lực với tổ chức. Rynes, Colbert và Brown (2002) chỉ ra rằng việc đặc biệt nhấn mạnh và thảo luận về chính sách đãi ngộ, lương thưởng từ đầu giúp nhân viên nhận ra giá trị thực sự của việc làm việc chăm chỉ và cống hiến cho tổ chức. Điều này đồng thời tạo động lực và sự cam kết của nhân viên trong việc phát triển và thể hiện tốt hơn vai trò của họ trong ngành công nghiệp 4.0 (Rynes và cộng sự, 2002).

Với sự phát triển mạnh mẽ của ngành công nghiệp 4.0, nhiều doanh nghiệp đã nhận ra vai trò của các chính sách đãi ngộ và sử dụng chúng một cách hiệu quả để tăng mức độ gắn bó của nguồn nhân lực với nơi làm việc (Xiao và cộng sự, 2020). Tích hợp chính sách đãi ngộ phù hợp và sáng tạo trong ngành công nghiệp 4.0 không chỉ thu hút nhân viên tài năng, mà còn thúc đẩy sự phát triển và sự gắn bó lâu dài của họ. Với sự phát triển của công nghệ, các doanh nghiệp có thể áp dụng các công cụ và phương pháp đánh giá hiệu suất cải tiến để đảm bảo tính công bằng và khách quan trong việc đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên. Điều này không chỉ tạo ra môi trường công bằng và minh bạch, mà còn đồng thời khuyến khích nhân viên phát triển và làm việc chăm chỉ để đạt được các mục tiêu được đề ra. Từ trên, tác giả đề xuất giả thuyết thứ năm:

H5: Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.6. Văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết

Văn hóa tổ chức được lựa chọn làm một trong những biến quan trọng trong nghiên cứu này vì nó có vai trò cốt lõi trong việc định hình hành vi, thái độ và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Một văn hóa tổ chức mạnh mẽ không chỉ giúp tạo dựng niềm tin và sự cam kết từ nguồn nhân lực mà còn thúc đẩy hiệu quả làm việc và phát triển bền vững. Văn hóa tổ chức được cho là nhân tố quan trọng quyết định đến mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức, đặc biệt trong việc thúc đẩy sự hợp tác, sáng tạo và cam kết dài hạn của họ đối với tổ chức. Theo Nelson (1983), văn hóa tổ chức là nền tảng giúp điều chỉnh cách thức làm việc và tương tác trong tổ chức, và là chìa khóa để xây dựng sự đồng thuận và hợp tác giữa các thành viên.

Văn hóa tổ chức là tập hợp các giá trị, niềm tin, thái độ, hành vi và các quy tắc được chia sẻ và thúc đẩy trong toàn bộ tổ chức. Nó bao gồm cách thức mà tổ chức tương tác với nhân viên, đối tác và khách hàng. Schein (2010) mô tả văn hóa tổ chức như một hệ thống giá trị và chuẩn mực không chính thức, định hướng cách nhân viên tư duy và hành động trong tổ chức. Văn hóa tổ chức không chỉ giúp duy trì kỷ luật và mục tiêu chung, mà còn là nền tảng để xây dựng một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sáng tạo và sự cam kết của nhân viên.

Đầu tiên, sự tôn trọng và công bằng là một nhân tố quan trọng trong văn hóa tổ chức. Nó thể hiện qua việc mọi người tôn trọng lẫn nhau và đối xử công bằng với tất cả nhân viên, không phân biệt dựa trên giới tính, tuổi tác, chủng tộc, quốc tịch hay tư cách. Sự công bằng và tôn trọng tạo niềm tin và gắn kết giữa nhân viên và tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng và tôn trọng, họ cảm thấy được đánh giá cao và đóng góp của mình được công nhận, điều này tạo ra một môi trường làm việc đáng tin cậy và tạo niềm tin (Aggarwal, Jaisinghani, và Nobi, 2022 ; Lemons and Jones, 2001)

Văn hóa chia sẻ thông tin là một nhân tố khác của văn hóa tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng và có sự chia sẻ thông tin rõ ràng từ phía lãnh đạo và tổ chức, họ cảm thấy được tạo điều kiện để thể hiện ý kiến và góp ý của mình. Điều này góp phần vào việc xây dựng một tinh thần làm việc đồng đội và tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Chia sẻ thông tin bao gồm các hoạt động chia sẻ trong một doanh nghiệp, giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa tập thể và cá nhân, và giữa cá nhân với cá nhân. Vlachos (2009) đã phát hiện ra rằng việc chia sẻ thông tin như chia sẻ kiến thức, dữ liệu, hay quan điểm có thể mang về tác dụng kép cho cả nhân viên và doanh nghiệp. Thứ nhất, việc chia sẻ cho nhân viên cảm thấy rằng công ty đang tin tưởng họ. Thứ hai, để các nhà lãnh đạo có thể đưa ra quyết định sáng suốt, nhân viên nên có quyền truy cập vào thông tin quan trọng. Việc chia sẻ hay truyền đạt thông tin một cách thường xuyên sẽ giúp nhân viên cải thiện các kỹ năng và có hiệu suất làm việc tốt hơn (Vlachos, 2009). Ví dụ, nếu nhân viên không bao giờ nhận được bất kỳ phản hồi nào về chất lượng công việc mà họ làm thì họ có thể cho rằng

họ đã hoàn thành tốt công việc được giao, nhưng trong thực tế thì không phải như vậy (Chawla et al., 2019).

Văn hóa phân quyền cũng là một nhân tố quan trọng trong văn hóa tổ chức. Mức độ phân quyền đề cập đến mức độ mà một cá nhân được phép tham gia vào quá trình thảo luận hay đưa ra quyết định của tổ chức (Sun et al., 2021). Hầu hết các nghiên cứu đã chứng minh rằng việc khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động của tổ chức là rất quan trọng trong việc tăng mức độ gắn bó giữa nhân viên và tổ chức (Tzafrir, 2005; Sun et al., 2021). Sự phân quyền được thể hiện thông qua việc một doanh nghiệp cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên, tạo ra những nhiệm vụ thú vị và đa dạng nhất có thể, khuyến khích làm việc nhóm, và tích cực tiến hành các cuộc khảo sát thái độ cũng như mức độ hài lòng của nhân viên trên toàn công ty (Appelbaum et al., 2000). Khi doanh nghiệp mở rộng, các cấp quản lý mới được thêm vào. Việc đưa ra quyết định trở nên phi tập trung hơn, các nhà quản lý cấp trung có được nhiều quyền hạn và các nhóm tự quản lý cũng sinh sôi nảy nở khi công ty bổ sung ngày càng nhiều dự án và khách hàng (Flamholtz và Randle, 2012; Miller và Friesen, 1984). Làm việc theo nhóm và được phân quyền ra quyết định sẽ thúc đẩy nhân viên tham gia nghiêm túc vào các dự án, cũng như tạo cảm giác gắn bó giữa bản thân với tổ chức, từ đó tăng chất lượng lao động và gián tiếp ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của công ty (Tata và Prasad, 2004).

Ngoài ra, các nhà nghiên cứu về văn hóa tổ chức đã gợi ý rằng những thử thách mới trong công việc cũng như việc khuyến khích nhân viên vượt qua ranh giới của chính mình cũng rất cần thiết trong việc tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả. Những cá nhân thích những nhiệm vụ đầy thử thách trong công việc của họ cũng thường là những người có khả năng nhận thức cao (Trank và cộng sự, 2002). Cơ hội được làm những công việc mang tính thử thách đã được chứng minh là có liên quan tích cực đến hiệu suất làm việc cũng như khả năng gắn kết với tổ chức của nhân viên. Cụ thể, các nghiên cứu của Cheng (2020), Nghah et al. (2021) và Moss (2021) đã chứng minh rằng những người được tiếp xúc với những nhiệm vụ thử thách mới lạ sẽ

có xu hướng hài lòng với công việc của mình hơn và ít có khả năng rời khỏi tổ chức của mình.

Công việc đầy thử thách sẽ mang lại động lực to lớn cho nhân viên, vì nó thường mai lại cho họ sự hứng thú, kích thích tính tò mò và khả năng chinh phục những nhiệm vụ mới. Đối với nhiều người, việc phải vượt qua một số mức độ khó khăn nhất định trong công việc sẽ tốt hơn là phải làm một công việc nhàm chán, dễ dàng và không có sự mới lạ (Furnham, 2002). Tuy nhiên, doanh nghiệp không nên vì hiệu ứng tích cực này mà đưa ra những thử thách không tương, vượt xa khỏi khả năng của nhân viên. Vì nếu công việc trở nên khó khăn đến mức gần như không thể thực hiện được thì nhân viên sẽ cảm thấy họ không có đủ kỹ năng, từ đó có thể làm giảm động lực làm việc và tác động tiêu cực đến tinh thần của nhân viên (Furnham, 2002). Do đó, để những thử thách thực sự là động lực tích cực cho nhân viên, mang lại giá trị cho cả tổ chức và NNL, người sử dụng lao động cần đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều biết cách tiếp cận với những thử thách mới cũng như được đào tạo và hỗ trợ khi đối mặt với những nhiệm vụ khó khăn hơn (Chew và Chan, 2008).

Tóm lại, một văn hóa tổ chức tích cực là một tổ chức biết tôn trọng và đối xử công bằng với nhân viên, luôn chia sẻ thông tin cởi mở, minh bạch, biết trao quyền cho nhân viên tham gia vào quá trình đưa ra các quyết định, và biết khuyến khích nhân viên đương đầu với những thử thách mới. Một tổ chức có những nhân tố trên sẽ tạo hứng thú cho nhân viên của mình và tăng hiệu suất làm việc cũng như sự gắn kết của mình với tổ chức. Vì vậy, tác giả có giả thuyết thứ sáu như dưới đây:

H6: Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.7. Kỹ thuật, công nghệ 4.0 và sự gắn kết

Kỹ thuật và công nghệ 4.0 được lựa chọn là một biến trong mô hình vì đây là một trong những nhân tố quan trọng nhất đang tác động đến mọi khía cạnh của quản trị và phát triển nguồn nhân lực trong thời đại hiện nay. Cuộc CMCN 4.0 không chỉ mang lại những thay đổi lớn trong cách thức tổ chức hoạt động mà còn yêu cầu nguồn nhân lực phải có khả năng thích ứng nhanh chóng với những công nghệ mới như trí

tuệ nhân tạo và tự động hóa. Theo Schwab (2017), Công nghiệp 4.0 được xem là nhân tố thúc đẩy sự chuyển đổi mạnh mẽ trong các ngành công nghiệp, ảnh hưởng lớn đến cơ cấu lao động và yêu cầu phát triển những kỹ năng mới. Vì vậy, việc nghiên cứu tác động của kỹ thuật và công nghệ 4.0 là cần thiết để hiểu rõ cách các tổ chức và nguồn nhân lực có thể khai thác tối đa các tiềm năng của thời đại này.

CMCN 4.0, được định nghĩa là sự hội tụ của các công nghệ vật lý, số hóa, và sinh học, tạo ra những thay đổi đột phá trong mọi lĩnh vực của cuộc sống và kinh doanh (Schwab, 2017). Công nghệ 4.0 bao gồm một loạt các công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo, blockchain, Internet vạn vật, in 3D, và hệ thống tự động hóa thông minh. Các công nghệ này không chỉ tạo ra những cơ hội mới trong sản xuất và quản lý mà còn đòi hỏi một nguồn nhân lực có khả năng làm việc hiệu quả trong môi trường công nghệ cao. Theo Hermann và cộng sự (2016), Công nghiệp 4.0 yêu cầu sự kết nối liên tục giữa con người, máy móc và dữ liệu, điều này đòi hỏi nguồn nhân lực phải sở hữu các kỹ năng mới về công nghệ thông tin, phân tích dữ liệu và quản lý hệ thống.

Một trong những cách mà công nghệ 4.0 đã tạo ra sự gắn kết trong NNL là thông qua khả năng tăng cường tương tác và cộng tác giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, giữa xếp với nhân viên, và giữa các đối tác với nhau (Sharma, Luthra, Joshi, và Kumar, 2022). Công nghệ đã mang đến các công cụ và nền tảng kết nối mạnh mẽ, cho phép nhân viên làm việc từ xa và kết nối với đồng nghiệp từ mọi nơi trên thế giới. Các công nghệ truyền thông video, hợp tác trực tuyến và mạng xã hội doanh nghiệp đã mở ra cơ hội cho việc chia sẻ kiến thức, tạo ra sự giao tiếp hiệu quả và khuyến khích sự cộng tác đa phương hướng (Grabowska và Saniuk, 2022). Điều này tạo ra một môi trường làm việc tương tác và gắn kết hơn, khiến nhân viên cảm thấy rằng họ là một phần của một cộng đồng chung.

Ngoài ra, công nghệ 4.0 cũng đã thúc đẩy sự phát triển chuyên môn và cá nhân của NNL (Ustundag, Cevikcan, và Karacay, 2018). Công nghệ mới đã đặt yêu cầu về kỹ năng và năng lực mới, khiến cho nhân viên phải không ngừng học hỏi và tiếp cận với kiến thức mới. Tuy nhiên, nó cũng cung cấp các công cụ hỗ trợ học tập và phát

triển nghề nghiệp, từ các khóa đào tạo trực tuyến đến các nền tảng học tập tương tự và truy cập dễ dàng đến thông tin. Nhờ đó, NNL có cơ hội phát triển và nâng cao kỹ năng của mình, cảm thấy động lực và hài lòng với sự tiến bộ của bản thân (Grabowska và Saniuk, 2022 ; Brozzi, Forti, Rauch, và Matt, 2020).

Một lợi ích khác mà công nghệ 4.0 mang lại cho sự gắn kết của NNL là khả năng tạo ra sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Công nghệ đã tạo ra sự linh hoạt trong việc làm việc, cho phép nhân viên làm việc từ xa hoặc tổ chức thời gian làm việc linh hoạt hơn. Điều này cho phép NNL có thể tự quản lý thời gian và công việc một cách hiệu quả, từ đó tạo ra sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Việc có thời gian và không gian linh hoạt giúp cải thiện chất lượng cuộc sống và tạo sự hài lòng và sự gắn kết với công việc (Brozzi, Forti, Rauch, và Matt, 2020).

Tóm lại, kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã có những ảnh hưởng tích cực đối với sự gắn kết của nguồn nhân lực. Khả năng tương tác và cộng tác, phát triển chuyên môn và cá nhân, cùng với sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đã được cải thiện nhờ vào tiến bộ công nghệ. Điều này tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn, nơi mà nhân viên có thể tận hưởng sự phát triển và gắn kết với tổ chức. Vì vậy, tác giả có giả thuyết:

H7: Kỹ thuật và công nghệ 4.0 có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.8. Kỹ năng và năng lực mới

Kỹ năng và năng lực mới được lựa chọn trong nghiên cứu vì đây là nhân tố then chốt để nguồn nhân lực thích nghi và phát triển trong bối cảnh thay đổi liên tục của CMCN 4.0. Việc phát triển các kỹ năng và năng lực mới không chỉ giúp cá nhân cải thiện hiệu suất công việc mà còn đảm bảo rằng họ có thể đáp ứng những yêu cầu mới về công nghệ và quy trình làm việc. CMCN 4.0 đã làm thay đổi cách thức làm việc, đòi hỏi nguồn nhân lực phải có những kỹ năng vượt trội về công nghệ và tư duy sáng tạo để nắm bắt những cơ hội mới (Schwab, 2017).

Kỹ năng và năng lực mới có thể được hiểu là những năng lực bổ sung mà người lao động cần phải sở hữu để đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của môi trường làm việc hiện đại. Theo nghiên cứu của Bessen (2019), các kỹ năng liên quan đến công nghệ, phân tích dữ liệu, và khả năng sử dụng các hệ thống tự động hóa ngày càng trở nên quan trọng. Những kỹ năng này bao gồm tư duy phân tích, khả năng giải quyết vấn đề phức tạp, quản lý thông tin và kỹ năng tương tác giữa con người với máy móc.

Trong thời đại khoa học công nghệ phát triển, việc nắm vững các kỹ năng và năng lực mới là điều cần thiết cho NNL trong việc đảm bảo sự thành công cá nhân và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Saniuk, Caganova, và Saniuk, 2021 ; Maisiri, Darwish, và Van Dyk, 2019). Các kỹ năng và năng lực này không chỉ giúp NNL thích nghi với môi trường công việc phức tạp và đa dạng, mà còn tạo ra những cơ hội mới và tăng cường sự gắn kết với tổ chức.

Trước hết, khả năng làm việc với công nghệ là một yêu cầu cần thiết trong ngành công nghiệp 4.0. NNL cần có kiến thức và kỹ năng để sử dụng các công cụ và nền tảng công nghệ thông tin hiện đại. Sự thành thạo trong việc làm việc với phần mềm, ứng dụng và thiết bị công nghệ giúp NNL nắm bắt được tiềm năng của công nghệ 4.0 và áp dụng vào công việc hàng ngày (Sony và Mekoth, 2022 ; Saniuk, Caganova, và Saniuk, 2021). Điều này không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc của NNL, mà còn tạo ra sự tự tin và gắn kết với vai trò của họ trong tổ chức.

Quản lý dữ liệu cũng trở thành một kỹ năng quan trọng trong ngành công nghiệp 4.0. Với sự gia tăng về khối lượng và tính phức tạp của dữ liệu, NNL cần có khả năng hiểu và quản lý dữ liệu một cách hiệu quả. Kỹ năng này cho phép NNL phân tích và tìm ra thông tin hữu ích từ dữ liệu, từ đó đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề một cách chính xác và nhanh chóng. NNL có khả năng quản lý dữ liệu giúp tạo ra giá trị trong tổ chức và gắn kết với công việc của mình (Sony và Mekoth, 2022 ; Saniuk, Caganova, và Saniuk, 2021).

Tư duy sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề cũng là những nhân tố quan trọng trong công nghiệp 4.0 (Umachandran và cộng sự, 2019) . Với sự thay đổi nhanh

chóng của công nghệ và môi trường kinh doanh, NNL cần có khả năng tư duy sáng tạo để đưa ra ý tưởng mới, cải tiến và tạo ra giá trị. Khả năng giải quyết vấn đề giúp NNL đối mặt với các thách thức phức tạp và tìm ra các giải pháp sáng tạo. Sự tư duy sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề không chỉ tạo ra sự gắn kết với công việc, mà còn thúc đẩy sự phát triển và tiến bộ cá nhân (Umachandran và cộng sự, 2019; Sony và Mekoth, 2022).

Tóm lại, kỹ năng và năng lực mới trong ngành công nghiệp 4.0 có tác động tích cực đến sự gắn kết của NNL với doanh nghiệp. Khả năng làm việc với công nghệ, quản lý dữ liệu, tư duy sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề đóng vai trò quan trọng trong việc thích nghi và thành công trong môi trường công nghiệp 4.0. Để đạt được sự gắn kết và phát triển, NNL cần đầu tư và phát triển những kỹ năng và năng lực này để vươn tới thành công cá nhân và cống hiến cho sự phát triển của tổ chức. Từ những lập luận trên, tác giả có giả thuyết thứ tám:

H8: Kỹ năng và năng lực mới có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.9. Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới

Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới là một nhân tố cực kỳ quan trọng trong thời đại công nghiệp 4.0, nơi mà công nghệ đang dần thay đổi cách thức tổ chức vận hành và yêu cầu nhân lực thích nghi với những tiến bộ này. Biến này được chọn vì sự tương tác giữa con người và công nghệ có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc, khả năng sáng tạo, và khả năng thích ứng của tổ chức trong môi trường cạnh tranh (Schwab, 2017).

Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới đề cập đến quá trình nhân viên sử dụng và thích nghi với các công nghệ tiên tiến trong công việc hàng ngày. Theo Hermann và cộng sự (2016), sự tương tác này bao gồm việc kết nối giữa con người và máy móc, nơi con người cần sử dụng các công cụ công nghệ để cải thiện quy trình làm việc và nâng cao năng lực sản xuất. Sự tương tác này không chỉ yêu cầu nhân lực phải có kiến thức chuyên môn kỹ thuật, mà còn phải có khả năng học

hỏi nhanh chóng, thích nghi với các công nghệ mới, và làm việc trong môi trường số hóa.

Trong thời đại công nghiệp 4.0, tương tác giữa NNL ngành công nghiệp và công nghệ mới được coi là nhân tố quan trọng trong việc tạo ra sự gắn kết giữa người lao động và tổ chức (Gorecky, Schmitt, Loskyll, và Zühlke, 2014). Các nghiên cứu trước đây đã khẳng định rằng tương tác này có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với doanh nghiệp.

Một nghiên cứu do Sony và Mekoth (2022) thực hiện đã tìm hiểu về ảnh hưởng của công nghệ mới đến sự gắn kết của NNL. Kết quả của nghiên cứu này đã chỉ ra rằng NNL có khả năng sử dụng và tận dụng công nghệ mới có xu hướng có sự gắn kết với công việc cao hơn. Khả năng sử dụng công nghệ mới giúp NNL tăng cường hiệu suất làm việc và đạt được mục tiêu cá nhân, từ đó tạo ra sự hài lòng và gắn kết với công việc.

Trong một nghiên cứu khác, Malik, Tripathi, Kar, và Gupta, (2021) tập trung vào tương tác giữa NNL và trí tuệ nhân tạo AI. Nghiên cứu này đã chứng minh rằng NNL có khả năng làm việc và tương tác với AI có xu hướng có sự gắn kết với tổ chức cao hơn. Khả năng sử dụng AI giúp NNL tăng cường hiệu suất làm việc, giảm công việc lặp đi lặp lại và thúc đẩy sự đổi mới. Tương tác tích cực này giúp tạo ra sự hài lòng và gắn kết với công việc và tổ chức.

Cũng liên quan đến công nghệ, nghiên cứu của Burnett và Lisk (2021) đã tìm hiểu về tương tác giữa NNL và các công nghệ mới. Kết quả nghiên cứu này cho thấy rằng NNL có khả năng sử dụng các phần mềm để phân tích dữ liệu và đưa ra quyết định có xu hướng có sự gắn kết với tổ chức cao hơn. Sự sử dụng hỗ trợ từ các loại máy móc giúp NNL nâng cao khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu có tính chính xác cao hơn. Sự tương tác tích cực này giúp tạo ra sự tin tưởng và gắn kết với công việc và tổ chức.

Từ các nghiên cứu trên, có thể kết luận rằng tương tác giữa NNL và công nghệ mới có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. Khả năng sử dụng các công nghệ mới để tăng cường hiệu suất làm việc và giải quyết vấn

đề đã được chứng minh là liên quan đến sự hài lòng và gắn kết của NNL với công việc và tổ chức. Sự tương tác tích cực này tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và đóng góp vào thành công của doanh nghiệp.

H9: Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

2.3.10. Sự gắn kết và chất lượng nguồn nhân lực

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là một trong những nhân tố quan trọng giúp duy trì và phát triển nguồn nhân lực bền vững. Biến này được chọn vì mức độ gắn kết của nhân viên tác động trực tiếp đến hiệu suất làm việc, sự trung thành, và sự cam kết đối với mục tiêu dài hạn của tổ chức.

Sự gắn kết của nhân viên là trạng thái mà nhân viên tham gia tích cực vào công việc, có tinh thần trách nhiệm cao và sẵn sàng đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Harter và cộng sự (2002) định nghĩa sự gắn kết là mức độ nhiệt tình và niềm tin mà nhân viên đặt vào công việc và tổ chức của mình. Nhân viên gắn kết không chỉ tập trung vào việc hoàn thành công việc mà còn thể hiện lòng trung thành và sự cam kết lâu dài với tổ chức. Họ sẵn sàng đóng góp nhiều hơn so với yêu cầu, sáng tạo và cải tiến các quy trình công việc, từ đó mang lại giá trị bền vững cho tổ chức.

Thứ nhất, những nhân viên có cam kết cao thường sẵn lòng đổ công sức và nỗ lực vào công việc của mình để đạt được mục tiêu mà tổ chức đề ra. Họ không chỉ làm việc với trách nhiệm và nhiệt huyết, mà còn sẵn sàng đối mặt với khó khăn và áp lực để đem lại thành công cho tổ chức (Steers, 1977). Sự cam kết này tạo ra một lực lượng lao động tốt và ổn định, vì những nhân viên này thường có khả năng sẵn sàng chấp nhận yêu cầu của tổ chức để đạt được kết quả công việc tốt hơn (Bhat và Maheshwari, 2005).

Thứ hai, sự gắn kết còn thể hiện qua mức độ phù hợp giữa mục tiêu và giá trị của cá nhân với mục tiêu và giá trị của tổ chức. Điều này tạo ra một sự hòa hợp giữa hai bên, giúp tăng cường sự đồng lòng và sự đồng thuận trong công việc. Khi nhân viên cảm thấy mục tiêu và giá trị của tổ chức phù hợp với cá nhân, họ sẽ có động cơ

và ý chí mạnh mẽ để đóng góp vào sự phát triển và thành công của tổ chức (Uddin, Mahmood, và Fan, 2019 ; Etzioni, 1975).

Thứ ba, sự gắn kết còn bao gồm mong muốn được ở lại làm việc lâu dài với tổ chức. Nhân viên có sự cam kết cao đồng nghĩa với mong muốn của họ được làm việc lâu dài và ổn định trong tổ chức. Họ có ý định ở lại và phát triển sự nghiệp của mình trong tổ chức này, thay vì tìm kiếm cơ hội ở nơi khác. Một khi nhân viên đã xác định họ sẽ gắn bó lâu dài với tổ chức, họ sẽ chuyên tâm cũng như cống hiến hết mình cho tổ chức. Các tài liệu đã chỉ ra rằng những nhân viên có cam kết cao với nơi mình làm việc thường không chỉ làm việc hiệu quả, mà còn có trách nhiệm cao cũng như có phẩm chất công dân tốt (Uddin, Mahmood, và Fan, 2019 ; Steers, 1977). Điều này tạo nên một NNL chất lượng cho tổ chức.

Sự gắn kết cao của NNL với tổ chức có tác động tích cực đến chất lượng NNL. Nhân viên có cam kết cao thường góp phần vào tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà đồng nghiệp có thể cùng nhau phát triển và đạt được hiệu suất cao. Họ thường có khả năng thích nghi và sẵn lòng học hỏi để cải thiện kỹ năng và kiến thức của mình. Sự gắn kết cao cũng thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm và tương tác tích cực trong tổ chức, góp phần vào tăng cường hiệu quả làm việc và đạt được mục tiêu tổ chức (Sharma và cộng sự, 2021).

Tóm lại, sự gắn kết cao của NNL với tổ chức không chỉ tạo ra một lực lượng lao động tốt và ổn định, mà còn ảnh hưởng tích cực đến chất lượng NNL. Điều này đòi hỏi tổ chức phải tạo ra một môi trường làm việc hấp dẫn, phù hợp với mục tiêu và giá trị cá nhân của nhân viên, cung cấp các chính sách lương thưởng, đãi ngộ, đào tạo và một môi trường làm việc lành mạnh (Luu, 2018) . Khi tổ chức đạt được sự gắn kết cao của NNL, nó sẽ tận dụng được sự nỗ lực và cống hiến của nhân viên, tạo ra một NNL chất lượng và đạt được hiệu suất cao trong công việc và thành tựu tổ chức. Từ trên, tác giả có giả thuyết thứ 10.

H10: Sự gắn kết của NNL với tổ chức sẽ ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực

2.3.11. Chất lượng NNL và sự phát triển NNL ngành công nghiệp

Theo Jamrog và Overholt (2004), chất lượng NNL đóng một vai trò then chốt trong sự phát triển NNL của ngành công nghiệp. Đầu tiên, chất lượng NNL ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng sản phẩm. Nhân viên có trình độ, kỹ năng và kiến thức cao thường thực hiện công việc hiệu quả hơn, góp phần tăng năng suất lao động và đảm bảo chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn cao. Việc nâng cao chất lượng NNL giúp tăng cường sự phát triển của NNL trong ngành công nghiệp bằng cách cải thiện năng suất làm việc và đảm bảo chất lượng sản phẩm (Miller và Monge, 1986).

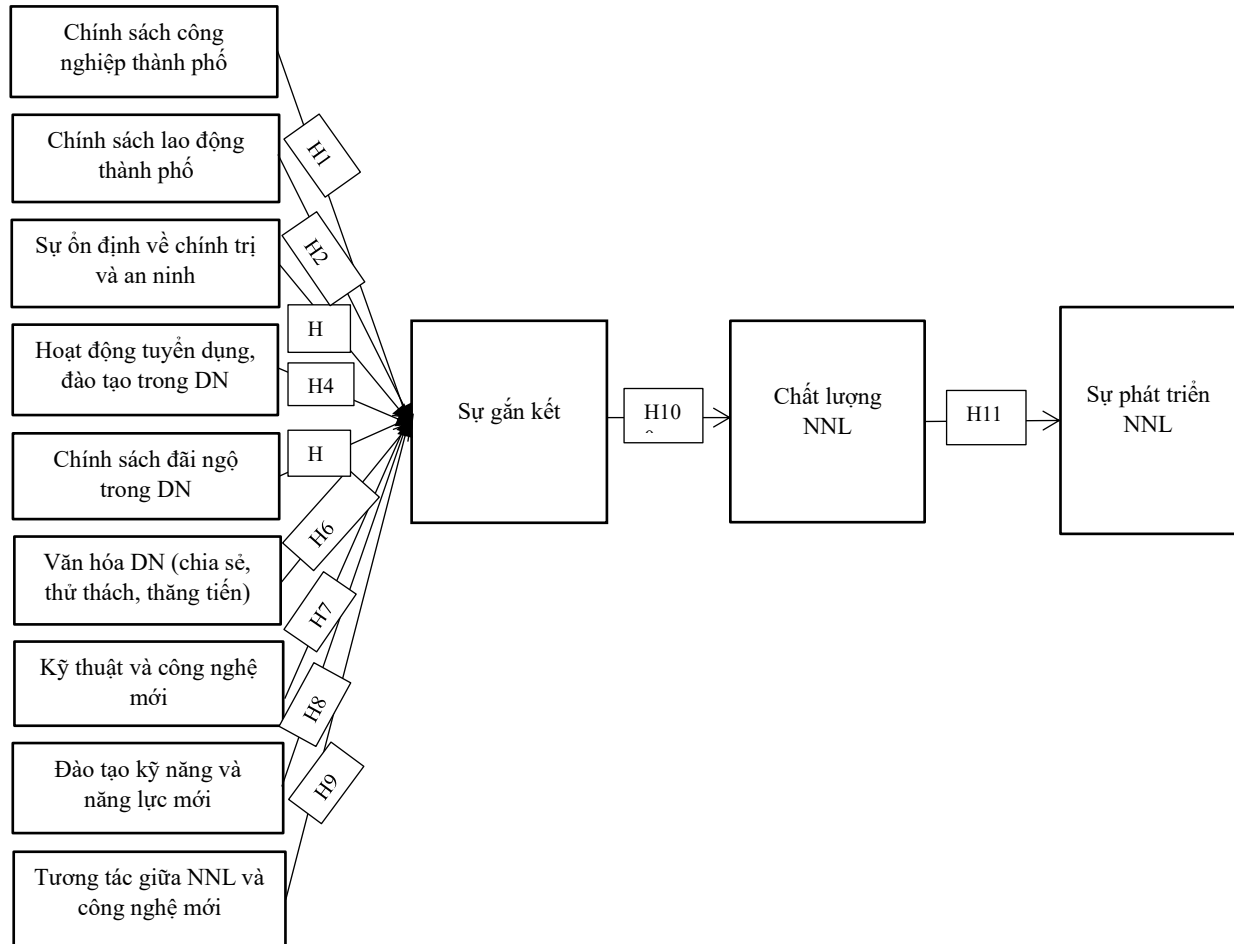
Thứ hai, chất lượng NNL cũng ảnh hưởng đến khả năng sáng tạo và đổi mới trong ngành công nghiệp. Nhân viên có kiến thức và kỹ năng chuyên môn sẽ đóng góp ý tưởng sáng tạo, phát triển công nghệ mới và quy trình làm việc hiệu quả hơn. Điều này giúp ngành công nghiệp tiến bộ, phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, và tăng cường sự cạnh tranh trên thị trường. Chất lượng NNL cao là một nhân tố quan trọng để đạt được sự sáng tạo và đổi mới trong ngành công nghiệp (Jehanzeb và Bashir, 2013).

Cuối cùng, chất lượng NNL tạo điều kiện cho hợp tác và cải tiến liên tục trong ngành công nghiệp. Nhân viên có kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm tốt hơn sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự hợp tác và chia sẻ kiến thức. Từ đó, các tổ chức trong ngành công nghiệp có thể tận dụng tối đa tài năng và kinh nghiệm của nhân viên, cải tiến quy trình và phương pháp làm việc để đạt hiệu quả và sự phát triển bền vững. Chất lượng NNL là một nhân tố quan trọng để thúc đẩy hợp tác và cải tiến liên tục trong ngành công nghiệp (Hameed và Waheed, 2011).

Tóm lại, giả thuyết này cho rằng chất lượng NNL có tác động tích cực đến sự phát triển của NNL trong ngành công nghiệp thông qua năng suất và chất lượng sản phẩm, sáng tạo và đổi mới, cũng như hợp tác và cải tiến liên tục. Bằng cách tập trung vào việc cải thiện chất lượng NNL, ngành công nghiệp có thể đạt được sự phát triển và nâng cao hiệu suất hoạt động.

H11: Chất lượng nguồn nhân lực sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển NNL ngành công nghiệp TP.HCM.

Từ những giả thuyết trên, tác giả rút ra được mô hình nghiên cứu như hình 2 dưới đây .



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu

(Nguồn : Tác giả)

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày toàn diện cơ sở lý thuyết và các khái niệm liên quan đến đề tài, giúp tạo nền tảng vững chắc cho việc phát triển mô hình nghiên cứu của luận án. Qua việc đánh giá các nghiên cứu trước đây, chương đã phát triển một mô hình nghiên cứu mới, kết hợp các nhân tố truyền thống và nhân tố mới từ CMCN 4.0, nhấn mạnh sự tác động của công nghệ, quản lý, văn hóa, và chính sách đến nguồn nhân lực trong bối cảnh hiện đại.

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Trong chương này, tác giả sẽ mô tả chi tiết phương pháp luận mà nghiên cứu này sử dụng để thu thập và phân tích dữ liệu. Sử dụng cả phương pháp định lượng và định tính, chương này giải thích cách các dữ liệu được thu thập, xử lý và phân tích để trả lời các câu hỏi nghiên cứu đặt ra.

3.1. Tổng quan về các phương pháp nghiên cứu

3.1.1. Phương pháp nghiên cứu định lượng

3.1.1.1. Khái niệm phương pháp nghiên cứu định lượng

Trong thế giới nghiên cứu và phân tích dữ liệu hiện đại, nghiên cứu định lượng đóng vai trò quan trọng, giúp các nhà khoa học và nhà nghiên cứu hiểu rõ hơn về thế giới xung quanh thông qua con số và dữ liệu (Floud, 2013). Với ưu điểm vượt trội trong việc đo lường chính xác và đưa ra dự báo dựa trên số liệu thống kê, phương pháp nghiên cứu này đã trở thành công cụ không thể thiếu trong hầu hết các lĩnh vực khoa học, từ y tế, xã hội, kinh tế, đến kỹ thuật và nhiều ngành khác (Goertzen, 2017).

Nghiên cứu định lượng tập trung vào việc thu thập và phân tích dữ liệu dưới dạng số để xác định mối quan hệ, xu hướng và mô hình. Bằng cách áp dụng các phương pháp thống kê và toán học, nó giúp chúng ta chuyển đổi dữ liệu thô thành thông tin có giá trị, từ đó đưa ra quyết định thông tin và chính xác hơn. Đặc biệt, trong bối cảnh của thời đại dữ liệu ngày nay, khả năng xử lý và phân tích lượng lớn dữ liệu trở nên vô cùng quan trọng (Goertzen, 2017).

Tuy nhiên, việc áp dụng nghiên cứu định lượng không phải không có thách thức. Để có được kết quả đáng tin cậy, các nhà nghiên cứu cần phải thiết kế nghiên cứu cẩn thận, lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu phù hợp và áp dụng các kỹ thuật phân tích dữ liệu một cách chính xác.

3.1.1.2. Đặc điểm của phương pháp nghiên cứu định lượng

Như đã đề cập trước đây, nghiên cứu định lượng là một phương pháp dựa trên việc sử dụng dữ liệu số để phân tích và hiểu biết các hiện tượng. Phương pháp này

rất hữu ích trong việc phân tích mối quan hệ giữa các biến, đo lường sự thay đổi của chúng và dự báo xu hướng tương lai. Sự hữu ích này đến từ nhiều đặc điểm nổi bật của phương pháp.

Trong nghiên cứu định lượng, dữ liệu được thu thập dưới dạng số, giúp các nhà nghiên cứu áp dụng phương pháp thống kê để phân tích và diễn giải kết quả. Các nguồn dữ liệu này có thể bao gồm khảo sát, thí nghiệm và quan sát, và thường được thu thập một cách có hệ thống để đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy (Mohajan, 2020).

Một nhân tố quan trọng khác trong nghiên cứu định lượng là việc sử dụng mô hình toán học và các phương pháp thống kê. Các phương pháp thống kê này cung cấp các công cụ mạnh mẽ cho việc phân tích dữ liệu, giúp xác định các mối quan hệ giữa các biến và đánh giá mức độ đáng tin của kết quả. Các phương pháp thống kê cơ bản bao gồm phân tích hồi quy, phân tích phương sai (ANOVA), phân tích tương quan và kiểm định giả thiết (Mohajan, 2020).

Cuối cùng, nghiên cứu định lượng nhấn mạnh vào việc đo lường chính xác và cung cấp kết quả dựa trên dữ liệu khách quan. Các công cụ đo lường được thiết kế để đảm bảo độ chính xác cao và giảm thiểu sai số, qua đó củng cố tính khách quan và tin cậy của nghiên cứu (Mohajan, 2020). Hiểu biết về cách thu thập và phân tích dữ liệu định lượng là quan trọng không chỉ đối với các nhà nghiên cứu mà còn đối với bất kỳ ai muốn đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu. Khả năng diễn giải dữ liệu định lượng một cách chính xác có thể dẫn đến hiểu biết sâu sắc hơn và quyết định tốt hơn (Mohajan, 2020).

Nghiên cứu định lượng có ảnh hưởng sâu rộng trong nhiều lĩnh vực, từ y học, tâm lý học, giáo dục, đến xã hội học và kinh tế (Holton & Burnett, 2005). Việc ứng dụng phương pháp định lượng giúp các nhà nghiên cứu, quyết định viên, và chính phủ đưa ra quyết định chính xác và có cơ sở.

Trong y học, nghiên cứu định lượng có vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả và an toàn của các phương pháp điều trị mới. Thử nghiệm lâm sàng được

thiết kế một cách cẩn thận để thu thập dữ liệu chính xác, giúp xác định liệu pháp nào là tốt nhất cho bệnh nhân (Xuan và cộng sự, 2020).

Trong giáo dục, các nghiên cứu định lượng giúp đánh giá hiệu quả của các phương pháp giảng dạy, tác động của chương trình học, và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến thành công học thuật của học sinh (Muijs, 2022).

Các tổ chức kinh tế và doanh nghiệp sử dụng nghiên cứu định lượng để phân tích xu hướng thị trường, hành vi của người tiêu dùng, và đánh giá hiệu suất hoạt động kinh doanh (Younus & Zaidan, 2022).

3.1.1.3. Các phương pháp thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định lượng

Trong quá trình nghiên cứu định lượng, việc thu thập dữ liệu đóng một vai trò quan trọng, quyết định đến độ chính xác và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu. Có nhiều phương pháp thu thập dữ liệu khác nhau, bao gồm: bảng hỏi và khảo sát, thí nghiệm, phân tích tài liệu, và thử nghiệm lâm sàng (Leman, 2010). Mỗi phương pháp có những ưu điểm và hạn chế riêng, được tác giả tổng hợp trình bày ngay sau đây.

Thu thập qua bảng hỏi và khảo sát

Đầu tiên, phương pháp bảng hỏi và khảo sát là một trong những cách phổ biến nhất để thu thập dữ liệu định lượng. Phương pháp này cho phép nhà nghiên cứu thu thập thông tin từ một số lượng lớn người tham gia một cách nhanh chóng và hiệu quả. Tuy nhiên, một số vấn đề có thể xuất hiện, bao gồm sự không chính xác do người tham gia không trả lời một cách chân thật hoặc do các câu hỏi được thiết kế không rõ ràng.

Thí nghiệm

Tiếp theo, thí nghiệm là phương pháp có khả năng chứng minh mối quan hệ nhân quả giữa các biến. Các thí nghiệm được tiến hành trong điều kiện kiểm soát, giúp tăng cường độ tin cậy của kết quả. Tuy nhiên, chi phí và thời gian cần thiết cho việc thực hiện thí nghiệm có thể là những rào cản đáng kể, đặc biệt là trong các nghiên cứu quy mô lớn.

Phương pháp quan sát đòi hỏi nhà nghiên cứu phải quan sát trực tiếp hành vi hoặc sự kiện. Phương pháp này có thể cung cấp thông tin chi tiết và sâu sắc về cách mọi người hành động trong các tình huống tự nhiên. Tuy nhiên, nó cũng có thể tốn thời gian và dễ bị ảnh hưởng bởi sự chệch lệch của quan sát viên.

Phân tích tài liệu thứ cấp

Phân tích tài liệu thứ cấp là một cách tiết kiệm để thu thập dữ liệu, sử dụng các nguồn thông tin đã được thu thập từ trước. Nhưng nhược điểm là dữ liệu có thể không còn chính xác hoặc liên quan, và nhà nghiên cứu có ít khả năng kiểm soát chất lượng của dữ liệu.

Thử nghiệm lâm sàng

Cuối cùng, thử nghiệm lâm sàng là phương pháp quan trọng trong nghiên cứu y học, đánh giá hiệu quả của các can thiệp y tế. Kết quả từ thử nghiệm lâm sàng thường rất đáng tin cậy, nhưng quy trình này đòi hỏi sự tuân thủ nghiêm ngặt các nguyên tắc đạo đức và an toàn.

Mỗi phương pháp thu thập dữ liệu đều có vai trò riêng và cần được chọn lựa cẩn thận dựa trên mục tiêu cụ thể của nghiên cứu và nguồn lực có sẵn. Sự hiểu biết sâu sắc về ưu và nhược điểm của mỗi phương pháp sẽ giúp nhà nghiên cứu đưa ra quyết định chính xác và tối ưu hóa quá trình thu thập dữ liệu của mình.

3.1.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

3.1.2.1. Khái niệm phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính đóng vai trò quan trọng trong khoa học xã hội, y tế, giáo dục và nhiều lĩnh vực khác. Phương pháp này tập trung vào việc hiểu rõ ngữ cảnh, quá trình và ý nghĩa đằng sau các hiện tượng xã hội, thay vì chỉ đơn giản là đo lường chúng theo con số. Các nhà nghiên cứu định tính thường đi sâu vào tâm lý, hành vi và trải nghiệm của con người, đề cập đến các câu chuyện, tình huống và quan điểm cá nhân để đưa ra hiểu biết sâu sắc và chi tiết (Hammersley, 2012).

Phương pháp này không nhằm mục tiêu tìm ra “câu trả lời đúng” theo nghĩa thống kê, mà là để khám phá và hiểu rõ các hiện tượng từ nhiều góc độ khác nhau.

Điều này đòi hỏi phải có một cách tiếp cận linh hoạt, sáng tạo và đôi khi là không chính thức, để có thể thu thập được dữ liệu phong phú và đa dạng (Aspers & Corte, 2021)

Mặc dù nghiên cứu định tính có thể không cung cấp các kết quả “chính xác” hoặc “khách quan” như nghiên cứu định lượng, nhưng nó lại cung cấp một cái nhìn sâu sắc và toàn diện về các vấn đề nghiên cứu (Aspers & Corte, 2021). Các phương pháp thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định tính, bao gồm phỏng vấn, quan sát, và phân tích nội dung, giúp nhà nghiên cứu có thể đắm chìm trong thế giới của người tham gia, hiểu rõ về ngữ cảnh, văn hóa, và các nhân tố xã hội ảnh hưởng đến hành vi và quan điểm của họ (Bachioch & Weiner, 2004).

Bằng cách này, nghiên cứu định tính mở ra một không gian cho việc hiểu biết sâu sắc về con người và xã hội, giúp tạo nền tảng cho việc phát triển các chính sách, can thiệp và chiến lược hiệu quả, dựa trên cái nhìn toàn diện và chân thực về thực tế xã hội.

3.1.2.2. Đặc điểm của phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính đóng một vai trò không thể thiếu trong lĩnh vực nghiên cứu xã hội, không chỉ vì khả năng của nó trong việc cung cấp cái nhìn sâu sắc và chi tiết về các vấn đề xã hội mà còn thông qua cách mà nó làm sáng tỏ các nhân tố tâm lý và văn hóa ảnh hưởng đến hành vi con người. Điều này giúp những nhà nghiên cứu không chỉ hiểu rõ hơn về bản chất của các vấn đề mà còn về cách các nhân tố này tác động đến nhau trong không gian xã hội (Maxwell, 2021).

Thông qua việc áp dụng các phương pháp như phỏng vấn sâu, quan sát và phân tích nội dung, nghiên cứu định tính cho phép các nhà khoa học xã hội chạm tới trái tim và tâm trí của những người tham gia. Cách tiếp cận này cung cấp cái nhìn cận cảnh về động lực, cảm xúc và quan điểm của họ, qua đó có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng các chính sách và can thiệp, đảm bảo chúng phản ánh đúng và đáp ứng chính xác nhu cầu và mong muốn của người dân (Maxwell, 2021).

Khả năng nắm bắt và phân tích các nhân tố văn hóa và xã hội là một trong những điểm mạnh chính của nghiên cứu định tính. Các nhà nghiên cứu có thể sử dụng

nó để khám phá và hiểu rõ về các khuynh hướng, thái độ và giá trị văn hóa, cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách thức chúng ảnh hưởng đến hành vi và quyết định của con người (Maxwell, 2021).

Nghiên cứu định tính cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc làm phong phú thêm cho nghiên cứu định lượng. Sự kết hợp của hai phương pháp này tạo ra một bức tranh toàn diện hơn, nơi hiểu biết sâu sắc về ngữ cảnh và ý nghĩa được hỗ trợ bởi dữ liệu đo lường chính xác và phân tích thống kê (Maxwell, 2021).

Hơn nữa, nghiên cứu định tính cũng rất quan trọng trong quá trình phát triển và kiểm định lý thuyết. Nó giúp các nhà nghiên cứu khám phá các mối quan hệ mới và đặt ra các giả thuyết về cách thức hoạt động của xã hội, từ đó góp phần vào việc xây dựng và củng cố các khung lý thuyết (Maxwell, 2021).

Cuối cùng, nghiên cứu định tính đã và đang được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khác nhau như y tế, giáo dục và xã hội học, cung cấp cái nhìn sâu sắc và hữu ích cho việc hiểu rõ và giải quyết các vấn đề xã hội phức tạp. Sự linh hoạt và khả năng khám phá sâu sắc của nghiên cứu định tính làm cho nó trở thành một phần không thể thiếu trong bộ công cụ nghiên cứu, góp phần vào sự phát triển không ngừng của kiến thức và xã hội (Maxwell, 2021).

3.1.2.3. Các phương pháp thu thập dữ liệu định tính

Phỏng vấn

Phỏng vấn trong nghiên cứu định tính là một quá trình trò chuyện có mục đích, nơi nhà nghiên cứu đặt câu hỏi để thu thập thông tin từ người tham gia. Có hai loại chính: phỏng vấn không cấu trúc và phỏng vấn bán cấu trúc. Phỏng vấn không cấu trúc cho phép người tham gia tự do bày tỏ quan điểm của mình mà không bị giới hạn bởi một danh sách câu hỏi cố định, trong khi phỏng vấn bán cấu trúc kết hợp giữa câu hỏi mở và đóng để thu thập dữ liệu (Legard và cộng sự, 2003).

Ưu điểm của phương pháp này là khả năng thu thập dữ liệu sâu sắc và chi tiết từ góc nhìn của người tham gia. Nhà nghiên cứu có cơ hội tìm hiểu về cảm xúc, ý kiến và trải nghiệm cá nhân, từ đó tạo ra một bức tranh toàn diện về vấn đề nghiên

cứu. Tuy nhiên, phương pháp này cũng có nhược điểm là mất nhiều thời gian và nguồn lực, và kết quả có thể bị ảnh hưởng bởi sự chủ quan của cả người phỏng vấn và người được phỏng vấn (Legard và cộng sự, 2003).

Quan sát

Quan sát trong nghiên cứu định tính bao gồm việc theo dõi và ghi lại hành vi và hoạt động của người tham gia trong một môi trường tự nhiên hoặc được kiểm soát. Nhà nghiên cứu có thể chọn lựa giữa quan sát có tham gia, nơi họ trở thành một phần của cộng đồng được nghiên cứu, hoặc quan sát không tham gia, nơi họ duy trì một vị trí ngoại vi (Mulhall, 2003).

Ưu điểm của phương pháp này là khả năng thu thập dữ liệu về hành vi thực tế của người tham gia mà không bị ảnh hưởng bởi các báo cáo tự nhiên hoặc nhận thức sai lệch. Điều này đặc biệt hữu ích khi nghiên cứu trẻ em, người già, hoặc các nhóm không thể biểu đạt ý kiến của mình một cách hiệu quả. Tuy nhiên, phương pháp này cũng có nhược điểm là mất nhiều thời gian, khó kiểm soát các biến số ngoại lai và có thể chịu ảnh hưởng từ “hiệu ứng quan sát” (Mulhall, 2003).

Phân tích nội dung

Phân tích nội dung là quá trình nghiên cứu và giải mã thông điệp trong văn bản, hình ảnh hoặc âm thanh. Mục tiêu là xác định các mô hình, chủ đề, hoặc ý nghĩa trong dữ liệu để hiểu rõ hơn về ngữ cảnh và quan điểm của người tham gia (Lindgren và cộng sự, 2020).

Ưu điểm của phương pháp này là khả năng phân tích dữ liệu không cấu trúc và phát hiện các xu hướng, mô hình trong dữ liệu. Tuy nhiên, nó cũng có nhược điểm là mất nhiều thời gian để phân tích dữ liệu lớn và có thể chịu ảnh hưởng từ sự chủ quan của người phân tích (Kynge, 2020).

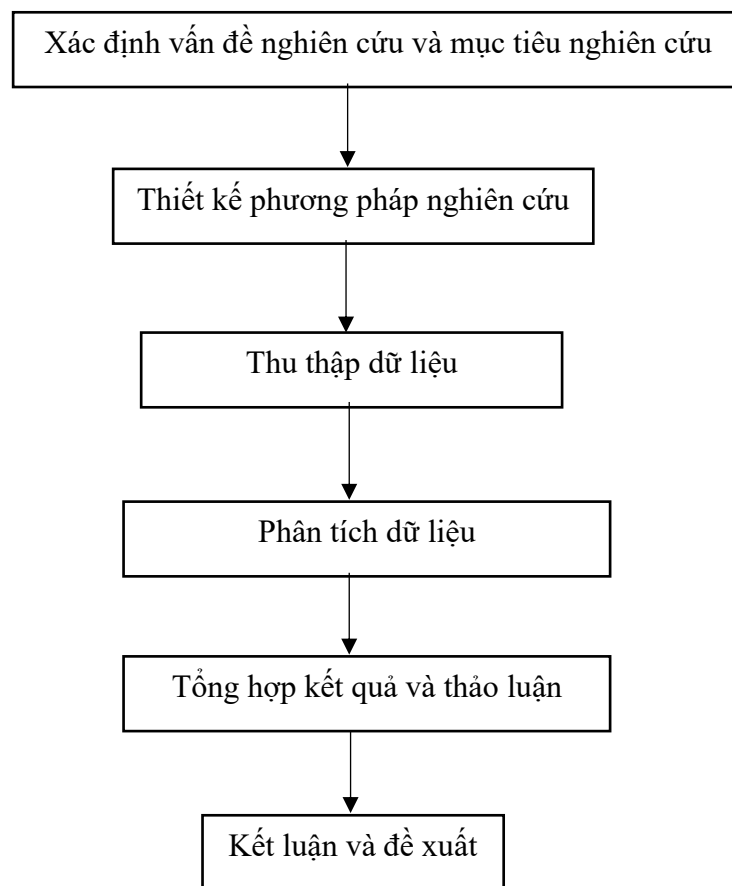
Tất cả ba phương pháp trên đều đòi hỏi sự chú ý đến chi tiết, khả năng phân tích và đánh giá chính xác, cũng như một cái nhìn mở cửa và linh hoạt đối với dữ liệu. Qua việc áp dụng những phương pháp này, nhà nghiên cứu có thể tạo ra một bức

tranh đầy đủ và sâu sắc về đối tượng nghiên cứu, góp phần vào việc phát triển kiến thức và hiểu biết về thế giới xã hội.

3.2. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong bài

3.2.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được tiến hành theo các bước cụ thể nhằm đảm bảo tính khoa học, hệ thống và chặt chẽ trong việc thu thập, phân tích dữ liệu. Cụ thể, quy trình nghiên cứu của tác giả bao gồm các bước sau: (Hình 3)



Hình 3: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu và mục tiêu nghiên cứu

- Dựa trên các khoảng trống nghiên cứu và bối cảnh thực tiễn, tác giả xác định vấn đề nghiên cứu và đề xuất các câu hỏi nghiên cứu cần giải quyết.

- Xác định mục tiêu nghiên cứu, bao gồm việc khám phá các yếu tố tác động và đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố này trong ngành công nghiệp 4.0.
- Đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết cần kiểm định.

Bước 2: Thiết kế phương pháp nghiên cứu

- Chọn phương pháp hỗn hợp để kết hợp cả nghiên cứu định lượng và định tính nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện về vấn đề nghiên cứu.
- Xác định đối tượng nghiên cứu: (1) Đối với khảo sát định lượng, tập trung vào các nhân viên và chuyên gia trong ngành công nghiệp 4.0 để thu thập dữ liệu định lượng; (2) Đối với phỏng vấn định tính, lựa chọn các chuyên gia và nhà quản lý có kinh nghiệm trong lĩnh vực này để cung cấp thông tin chuyên sâu.
- Thiết kế công cụ nghiên cứu:
 - Bảng câu hỏi khảo sát: Xây dựng dựa trên các thang đo có độ tin cậy cao từ các nghiên cứu trước đây và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.
 - Hướng dẫn phỏng vấn chuyên sâu: Xây dựng các câu hỏi mở nhằm thu thập thông tin về động lực, trải nghiệm và quan điểm của các chuyên gia.

Bước 3: Thu thập dữ liệu

- Khảo sát định lượng:
 - Phát bảng câu hỏi khảo sát trực tuyến hoặc trực tiếp đến đối tượng nghiên cứu.
 - Thu thập số lượng mẫu phù hợp với yêu cầu của phương pháp phân tích dữ liệu (PLS-SEM).
- Phỏng vấn chuyên sâu:
 - Thực hiện các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các chuyên gia trong ngành.
 - Ghi âm (nếu được sự đồng ý) và ghi chép lại các nội dung quan trọng để phục vụ quá trình phân tích dữ liệu định tính.

Bước 4: Phân tích dữ liệu

- Phân tích dữ liệu định lượng:
 - Kiểm tra độ tin cậy và độ giá trị của các thang đo sử dụng (Cronbach's Alpha, CFA).

- Phân tích mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu thông qua mô hình hồi quy hoặc mô hình SEM.
- Kiểm định giả thuyết nghiên cứu và đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố.
- Phân tích dữ liệu định tính:
 - Mã hóa và phân loại các dữ liệu từ phỏng vấn theo chủ đề.
 - Xác định các quan điểm chính, trích xuất các trích dẫn quan trọng từ các chuyên gia.
 - Đối chiếu với kết quả định lượng để đưa ra kết luận chính xác hơn.

Bước 5: Tổng hợp kết quả và thảo luận

- So sánh và đối chiếu kết quả từ nghiên cứu định lượng và định tính để kiểm tra tính nhất quán của dữ liệu.
- Phân tích sâu hơn các phát hiện chính, xác định xu hướng và mối quan hệ quan trọng trong ngành công nghiệp 4.0.
- Thảo luận về ý nghĩa thực tiễn của nghiên cứu và các đóng góp lý thuyết.

Bước 6: Kết luận và đề xuất

- Tóm tắt các phát hiện chính từ nghiên cứu.
- Đề xuất các chính sách và biện pháp cải thiện chất lượng nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp 4.0.
- Nêu rõ những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai.

3.2.2. Phương pháp hỗn hợp

Phương pháp nghiên cứu giữ vai trò trọng yếu trong việc xác định, thu thập và phân tích dữ liệu để giải quyết các câu hỏi nghiên cứu. Trong đề tài này, tác giả đã lựa chọn sử dụng phương pháp hỗn hợp. Điều này bao gồm cả phương pháp định lượng thông qua khảo sát và phương pháp định tính thông qua phỏng vấn chuyên sâu, nhằm cung cấp một cái nhìn toàn diện và sâu sắc về vấn đề được nghiên cứu.

Bằng cách áp dụng phương pháp hỗn hợp, tác giả muốn đảm bảo rằng nghiên cứu có thể khám phá tất cả các khía cạnh của đề tài. Khảo sát định lượng giúp thu thập cái nhìn tổng quan về dữ liệu số liên quan đến nguồn nhân lực, trong khi phỏng

vấn chuyên sâu cung cấp cái nhìn sâu vào ngữ cảnh và ý nghĩa của những dữ liệu này, từ đó đảm bảo tính toàn diện và đa chiều của nghiên cứu.

Tác giả sử dụng khảo sát định lượng để xác định mối liên quan và tương quan giữa các biến, giúp đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố này lên nhau và xác định các xu hướng quan trọng. Điều này là bước đầu tiên trong việc hiểu rõ hơn về cách thức các nhân tố tác động đến ngành công nghiệp trong kỷ nguyên công nghiệp 4.0.

Phỏng vấn chuyên sâu đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích các kết quả từ khảo sát định lượng. Qua đó, tác giả có thể tìm hiểu sâu hơn về lý do tại sao một số xu hướng hoặc mối quan hệ xuất hiện, dựa trên kinh nghiệm và hiểu biết của các chuyên gia và nhân viên trong ngành.

Sự kết hợp giữa khảo sát và phỏng vấn không chỉ giúp tác giả thu thập dữ liệu chất lượng cao từ các nguồn đáng tin cậy mà còn cho phép kiểm tra tính chéo của kết quả giữa nghiên cứu định lượng và định tính. Điều này làm tăng tính xác thực và độ tin cậy của nghiên cứu.

Cuối cùng, việc sử dụng cả khảo sát và phỏng vấn giúp tác giả không chỉ đánh giá được ảnh hưởng của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp 4.0 mà còn đưa ra các khuyến nghị cụ thể cho sự phát triển trong tương lai. Ý kiến và quan điểm thu thập từ cuộc phỏng vấn có thể giúp tác giả đề xuất các chính sách hoặc biện pháp cụ thể để cải thiện tình hình nguồn nhân lực. Tóm lại, việc kết hợp phương pháp hỗn hợp và sử dụng cả khảo sát và phỏng vấn chuyên sâu trong nghiên cứu sẽ cung cấp một cái nhìn toàn diện và chi tiết, từ đó hỗ trợ tác giả trong việc đưa ra các khuyến nghị và giải pháp cụ thể, giúp định hình tương lai của ngành công nghiệp trong bối cảnh hiện đại.

Dưới đây, tác giả sẽ trình bày chi tiết các bước thực hiện của phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính.

3.2.3. Nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát

3.2.2.1 Lấy mẫu khảo sát

Việc lựa chọn mẫu khảo sát trong nghiên cứu này được thực hiện một cách cẩn thận và chi tiết, với mục đích đảm bảo tính chính xác và hiệu quả cao nhất trong quá trình thu thập và phân tích dữ liệu. Tác giả đã thiết kế mẫu khảo sát để phản ánh chính xác mục tiêu nghiên cứu và đặc thù của bối cảnh công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong kỷ nguyên của cách mạng công nghiệp 4.0. Điều này đòi hỏi một sự hiểu biết sâu sắc về ngành công nghiệp địa phương và các nhân tố ảnh hưởng đến nó.

Đối tượng khảo sát được chọn lọc bao gồm một 628 các nhà quản lý và người lãnh đạo từ nhiều doanh nghiệp ngành công nghiệp khác nhau tại TP.HCM. Các cá nhân này không chỉ đưa ra cái nhìn từ góc độ quản lý mà còn phản ánh kinh nghiệm cá nhân và thông tin từ cơ sở của họ, điều này giúp kết quả khảo sát trở nên phong phú và toàn diện hơn. Việc thu thập thông tin từ các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm và kiến thức sâu rộng trong ngành giúp tăng tính đại diện và khách quan cho kết quả nghiên cứu, từ đó cung cấp cái nhìn thực tế về tình hình nguồn nhân lực và các thách thức hiện tại mà ngành đang đối mặt.

Tác giả kỳ vọng rằng, thông qua việc lựa chọn một cách cẩn thận này, mẫu khảo sát sẽ thu thập được dữ liệu đầy đủ, chính xác và đáng tin cậy, điều mà sẽ là nền tảng vững chắc cho việc phân tích dữ liệu sâu hơn. Dữ liệu này sẽ được sử dụng để đưa ra những kết luận và khuyến nghị chính xác, đảm bảo rằng các đề xuất phát triển và cải tiến nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp phù hợp với yêu cầu thực tiễn và định hướng phát triển của thành phố trong bối cảnh mới.

3.2.2.2. Thu thập dữ liệu

Theo những phân tích của Roopa và Rani (2012), có bốn phương pháp chính để thu thập dữ liệu từ các đối tượng được khảo sát: trực tiếp, qua điện thoại, qua thư, và qua mạng Internet. Trong nghiên cứu này, tác giả đã lựa chọn sử dụng hình thức

khảo sát trực tuyến thông qua Google Forms và phương pháp trực tiếp để tăng cường tính linh hoạt và tiếp cận rộng rãi hơn tới các đối tượng.

Để triển khai điều này, tác giả đã thiết kế bảng khảo sát và tạo một liên kết thông qua Google Forms, sau đó phát tán liên kết này qua email và các nền tảng xã hội như Facebook và Zalo. Phương pháp này không chỉ giúp tác giả tiếp cận được với một số lượng lớn người tham gia một cách nhanh chóng mà còn là cách tiết kiệm chi phí và thời gian. Đồng thời, việc sử dụng các nền tảng xã hội còn giúp tác giả tiếp cận được với những nhóm đối tượng khó khăn trong việc tiếp cận thông qua các phương tiện truyền thống.

Bên cạnh đó, để đảm bảo rằng dữ liệu thu thập được phản ánh chính xác các nhóm đối tượng ít có mặt trên mạng, tác giả cũng đã in bảng khảo sát và tổ chức gặp gỡ trực tiếp với một số đối tượng mà có thể tiếp cận thông qua mối quan hệ bạn bè và đồng nghiệp. Phương pháp này giúp thu thập được những phản hồi sâu sắc hơn và kiểm soát chất lượng dữ liệu một cách tốt hơn.

Quá trình thu thập dữ liệu diễn ra trong 6 tháng, bắt đầu từ tháng 10 năm 2022 và kết thúc vào tháng 3 năm 2023. Sau sáu tháng, tác giả đã thu được tổng số 628 mẫu khảo sát hợp lệ. Số lượng mẫu đáng kể này cho phép tác giả phân tích và đưa ra các kết luận với độ tin cậy cao. Chi tiết về kết quả khảo sát và các phân tích sẽ được trình bày trong chương tiếp theo của báo cáo nghiên cứu, nơi tác giả sẽ đánh giá chi tiết các dữ liệu đã thu thập và đề xuất các chiến lược phù hợp dựa trên những phát hiện.

3.2.2.3. Xây dựng thang đo các biến

Sau khi đã có được mô hình nghiên cứu cũng như các giả thuyết, tác giả tiến hành xây dựng thang đo cho các biến và hình thành bảng câu hỏi khảo sát. Để đối tượng tham gia khảo sát có thể hiểu và nắm bắt được nội dung của các thang đo các biến một cách dễ dàng và khách quan, tác giả áp dụng các thang đo sẵn có và đã được chứng minh rộng rãi từ các nghiên cứu trước đây. Bên cạnh đó, tác giả sử dụng thang đo năm điểm Likert, trong đó 1 = rất không đồng ý, và 5 = rất đồng ý do tính khách quan cũng như tính hội tụ cao của thang đo (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

3.2.2.3.1. Chính sách công nghiệp

Thang đo chính sách công nghiệp được phát triển bởi hai tác giả Adams và Klein vào năm 1983, là một công cụ quan trọng được thiết kế để đo lường hiệu quả của chính sách công nghiệp đối với các doanh nghiệp và nhân viên. Thang đo này bao gồm 6 câu hỏi, mỗi câu hỏi đều nhằm khảo sát một khía cạnh cụ thể của chính sách công nghiệp tại địa phương như được thể hiện qua Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Thang đo chính sách công nghiệp

Chính sách công nghiệp							
CSCN 1	Chính sách công nghiệp của địa phương hỗ trợ, khuyến khích hoạt động sản xuất cho các doanh nghiệp.	1	2	3	4	5	Adams và Klein (1983)
CSCN 2	Chính sách công nghiệp của địa phương giúp thu hút đầu tư trong và ngoài nước, tạo điều kiện cho nhiều doanh nghiệp ở địa bàn phát triển.	1	2	3	4	5	Adams và Klein (1983)
CSCN 3	Chính sách công nghiệp của địa phương góp phần tạo môi trường làm việc tích cực và thuận lợi cho nhân viên.	1	2	3	4	5	Adams và Klein (1983)
CSCN 4	Chính sách công nghiệp của địa phương cung cấp cơ hội phát triển và đào tạo nghề cho nguồn nhân lực.	1	2	3	4	5	Adams và Klein (1983)
CSCN 5	Chính sách công nghiệp của địa phương giúp đảm bảo công bằng và đúng đắn trong quyền lợi và cơ hội của người lao động.	1	2	3	4	5	Adams và Klein (1983)

Chính sách công nghiệp							
CSCN 6	Chính sách công nghiệp của địa phương góp phần tăng cường sự cam kết và gắn kết của nhân viên với tổ chức.	1	2	3	4	5	Adams và Klein (1983)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.2. Chính sách lao động

Thang đo của chính sách lao động được phát triển bởi Card, Kluve, và Weber vào năm 2010, là một công cụ đánh giá thiết yếu được thiết kế để phân tích hiệu quả của chính sách lao động địa phương đối với quyền lợi của người lao động trong các tổ chức. Thang đo này gồm năm mục câu hỏi, mỗi mục được thiết kế để khám phá một khía cạnh khác nhau của chính sách lao động và ảnh hưởng của nó đến môi trường làm việc và quyền lợi người lao động.

Bảng 3.2. Thang đo chính sách lao động

Chính sách lao động							
CSLD 1	Chính sách lao động địa phương đảm bảo quyền lợi và an toàn cho người lao động.	1	2	3	4	5	Card, Kluve, và Weber (2010)
CSLD 2	Chính sách lao động địa phương định rõ giờ làm việc và thời gian nghỉ phép cho người lao động	1	2	3	4	5	Card, Kluve, và Weber (2010)
CSLD 3	Chính sách lao động địa phương cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp để tăng cường kỹ năng cho người lao động.	1	2	3	4	5	Card, Kluve, và Weber (2010)
CSLD 4	Chính sách lao động địa phương đưa ra các biện pháp hỗ trợ đối với	1	2	3	4	5	Card, Kluve, và Weber (2010))

	người lao động có gia đình hoặc nhu cầu đặc biệt.						
CSLD 5	Chính sách lao động địa phương đáp ứng đủ nhu cầu và mong đợi của người lao động.	1	2	3	4	5	Card, Kluve, và Weber (2010)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.3. Sự ổn định về chính trị, an ninh

Thang đo về sự ổn định chính trị và an ninh do Poon phát triển vào năm 2004, được thiết kế để đánh giá mức độ mà sự ổn định chính trị và an ninh ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức và địa phương mà họ làm việc. Các câu hỏi trong thang đo này giúp xác định cách thức và mức độ mà các nhân tố chính trị và an ninh có thể tác động đến cam kết của nhân viên đối với công ty và sự thoải mái trong môi trường làm việc của họ. Dưới đây là một mô tả sâu hơn về năm câu hỏi trong thang đo.

Bảng 3.3. Thang đo biến sự ổn định về chính trị, an ninh

Sự ổn định về chính trị, an ninh							
CTAN 1	Tình hình chính trị của địa phương ổn định và không có biến động lớn.	1	2	3	4	5	Poon (2004)
CTAN 2	Tính chất chính trị của địa phương không gây ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường làm việc.	1	2	3	4	5	Poon (2004)
CTAN 3	Địa phương có các biện pháp bảo vệ an ninh hiệu quả cho người lao động.	1	2	3	4	5	Poon (2004)
CTAN 4	Địa phương tạo điều kiện thuận lợi để người lao động tập trung vào công việc mà không lo lắng về an ninh.	1	2	3	4	5	Poon (2004)

Sự ổn định về chính trị, an ninh							
CTAN 5	Người lao động cảm thấy yên tâm về mức độ an toàn trong môi trường làm việc.	1	2	3	4	5	Poon (2004)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.4. Hoạt động tuyển dụng, đào tạo trong doanh nghiệp

Thang đo về nhân tố tuyển dụng và đào tạo nhân lực (NNL) của doanh nghiệp, được phát triển bởi Vlachos vào năm 2009, bao gồm bốn câu hỏi thiết kế nhằm đánh giá sự khát khe trong quá trình tuyển dụng nhân sự của một doanh nghiệp và mức độ quan trọng của việc đào tạo trong việc gắn kết nhân viên với tổ chức. Thang đo này giúp phản ánh cách thức mà một tổ chức chọn lọc nhân sự để đảm bảo sự phù hợp với văn hóa và mục tiêu của tổ chức, cũng như vai trò của việc đào tạo trong việc nâng cao năng lực và lòng trung thành của nhân viên. Dưới đây là mô tả chi tiết của từng câu hỏi trong thang đo.

Bảng 3.4. Thang đo biến tuyển dụng và đào tạo NNL

Tuyển dụng và đào tạo							
TDDT 1	Doanh nghiệp sử dụng các bài kiểm tra đánh giá năng lực khi tuyển dụng.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
TDDT 2	Doanh nghiệp chọn nhân sự phù hợp với văn hóa và mục tiêu của tổ chức.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
TDDT 3	Doanh nghiệp đào tạo và phát triển nhân viên của mình một cách có hệ thống.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
TDDT 4	Doanh nghiệp đào tạo nhân viên để họ có được nhiều kỹ năng và khả năng phù hợp với những yêu cầu mới.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.5. Chính sách đãi ngộ NNL của doanh nghiệp.

Bảng thang đo các biến cho nhân tố chính sách đãi ngộ nhân lực (NNL) của doanh nghiệp, phát triển bởi Vlachos (2009) và Tseng và Lee (2009), bao gồm sáu câu hỏi được thiết kế để đo lường các chính sách lương thưởng và đãi ngộ của doanh nghiệp. Mục tiêu của bảng thang đo này là đánh giá mức độ hài lòng và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức thông qua việc xem xét các điều kiện làm việc, đãi ngộ và lợi ích mà họ nhận được. Điều này không chỉ giúp xác định tác động của các chính sách đãi ngộ đến sự hài lòng của nhân viên mà còn góp phần vào việc giữ chân và phát triển nhân tài trong tổ chức.

Bảng 3.5. Thang đo biến chính sách đãi ngộ NNL

Chính sách đãi ngộ NNL							
CSDN 1	Doanh nghiệp của tôi sử dụng các biện pháp khen thưởng để khuyến khích nhân viên làm việc.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
CSDN 2	Doanh nghiệp của tôi lựa chọn và trả lương cho nhân viên dựa trên đóng góp của họ.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
CSDN 3	Nhân viên quan tâm đến mục tiêu chung của tổ chức được khen thưởng.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
CSDN 4	Doanh nghiệp của tôi khen thưởng cho nhân viên làm việc tốt để giảm tỉ lệ nghỉ việc của họ.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
CSDN 5	Doanh nghiệp của tôi coi lương dựa trên hiệu quả công việc là cách tốt nhất để tác động đến tinh thần và hiệu suất lao động trong tương lai của nhân viên.	1	2	3	4	5	Tseng và Lee (2009)
CSDN 6	Tôi thích mức lương linh hoạt hơn là mức lương cố định.	1	2	3	4	5	Tseng và Lee (2009)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.6. Văn hóa doanh nghiệp

Thang đo văn hóa doanh nghiệp, phát triển bởi Vlachos vào năm 2009, bao gồm năm câu hỏi nhằm đánh giá mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức. Mục đích của thang đo này là xác định cách thức và mức độ mà văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự tham gia và lòng trung thành của nhân viên. Các câu hỏi trong thang đo này được thiết kế để đo lường các khía cạnh khác nhau của văn hóa doanh nghiệp và tác động của nó đến nhân viên. Bảng 7 là mô tả chi tiết của các câu hỏi trong thang đo.

Bảng 3.6. Thang đo biến văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp							
VHDN 1	Tôi cảm nhận rằng tổ chức đề cao sự công bằng và không phân biệt đối xử dựa trên giới tính, tuổi tác, chủng tộc hay quốc tịch.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
VHDN 2	Tôi cảm nhận rằng thông tin từ đồng nghiệp, lãnh đạo và tổ chức được chia sẻ cởi mở và minh bạch.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
VHDN 3	Tôi cảm nhận rằng sự chia sẻ thông tin giữa các bộ phận và cá nhân trong tổ chức là hiệu quả và đáng tin cậy.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)
VHDN 4	Tôi cảm nhận rằng tổ chức khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên nêu ra ý kiến của mình trong tổ chức.	1	2	3	4	5	Vlachos (2009)

KTCN 5	Tôi thường được làm những điều mới mẻ và thú vị trong công việc của mình.	1	2	3	4	5	Zeitz cùng cộng sự (1997)
--------	---	---	---	---	---	---	---------------------------

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.7. Kỹ thuật và công nghệ 4.0

Thang đo kỹ thuật và công nghệ 4.0 được phát triển bởi Enrique và cộng sự vào năm 2021, là một công cụ đánh giá được thiết kế để đo lường mức độ ảnh hưởng của các công nghệ mới đến hiệu suất làm việc và mức độ gắn kết của người lao động với tổ chức. Thang đo này bao gồm năm câu hỏi, mỗi câu nhằm xác định cụ thể một khía cạnh của ảnh hưởng của công nghệ đến môi trường làm việc và tương tác nhân viên. Bảng 8 là mô tả chi tiết của các câu hỏi trong thang đo này.

Bảng 3.7. Thang đo biến kỹ thuật và công nghệ 4.0

Kỹ thuật và công nghệ 4.0							
KTCN 1	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã tăng cường khả năng tương tác và cộng tác giữa người lao động với nhau.	1	2	3	4	5	Enrique và cộng sự (2021)
KTCN 2	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã tạo ra môi trường làm việc tương tác và gắn kết hơn, khiến nhân viên cảm thấy rằng họ là một phần của tổ chức.	1	2	3	4	5	Enrique và cộng sự (2021)
KTCN 3	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã thúc đẩy sự phát triển chuyên môn của nhân viên, giúp họ tiếp cận kiến thức mới và phát triển kỹ năng.	1	2	3	4	5	Enrique và cộng sự (2021)

KTCN 4	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã tạo ra sự linh hoạt trong việc làm việc, cho phép nhân viên tự quản lý thời gian và công việc một cách hiệu quả.	1	2	3	4	5	Enrique và cộng sự (2021)
KTCN 5	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã cải thiện chất lượng công việc của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết của nhân viên với công việc.	1	2	3	4	5	Enrique và cộng sự (2021)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.8. Kỹ năng và năng lực mới

Thang đo kỹ năng và năng lực mới, phát triển bởi Saniuk, Caganova, và Saniuk vào năm 2021, là một công cụ thiết yếu để đánh giá khả năng thích ứng của người lao động với các kỹ thuật và công nghệ mới. Thang đo này bao gồm năm câu hỏi được thiết kế để phản ánh các khía cạnh khác nhau của sự phát triển và ứng dụng kỹ năng trong một môi trường công nghệ cao. Mỗi câu hỏi nhằm mục đích xác định cách thức và mức độ mà nhân viên có thể áp dụng hiệu quả công nghệ mới vào công việc của họ, cũng như sự sẵn sàng của họ để học hỏi và phát triển.

Bảng 3.8. Thang đo biến kỹ năng và năng lực mới

Kỹ năng và năng lực mới							
KNNL 1	Tôi có khả năng làm việc với công nghệ hiện đại và sử dụng các công cụ và nền tảng công nghệ trong công việc hàng ngày.	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova, và Saniuk, (2021)
KNNL 2	Tôi có khả năng quản lý dữ liệu một cách hiệu quả và tìm ra thông tin hữu ích từ dữ liệu để hỗ trợ các quyết định và giải quyết vấn đề.	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova, và Saniuk, (2021)
KNNL 3	Tôi có khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp và đối mặt với thách thức	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova,

Kỹ năng và năng lực mới							
	trong môi trường công việc thay đổi nhanh chóng.						và Saniuk, (2021)
KNNL 4	Tôi có khả năng tư duy sáng tạo và đưa ra ý tưởng mới, cải tiến và giải pháp sáng tạo trong công việc.	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova, và Saniuk, (2021)
KNNL 5	Sự phát triển các kỹ năng và năng lực mới đã tạo ra sự gắn kết giữa vai trò công việc của tôi với tổ chức.	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova, và Saniuk, (2021)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.9. Sự tương tác giữa NNL và công nghệ mới

Thang đo sự tương tác giữa nguồn nhân lực (NNL) và công nghệ mới, phát triển bởi Saniuk, Caganova, và Saniuk vào năm 2021, bao gồm bốn câu hỏi được thiết kế để đánh giá mức độ mà nhân viên và công nghệ mới hợp tác và tương tác trong môi trường làm việc. Mục đích của thang đo này là xác định hiệu quả của sự kết hợp giữa kỹ năng nhân sự và công nghệ mới, đồng thời đo lường tác động của công nghệ đến hiệu suất làm việc của nhân viên.

Bảng 3.9. Thang đo sự tương tác giữa NNL và công nghệ mới

Sự tương tác giữa NNL và công nghệ mới							
TT 1	Tôi có khả năng sử dụng và tận dụng công nghệ mới để tăng cường hiệu suất làm việc và đạt được mục tiêu.	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova, và Saniuk, (2021)
TT 2	Tôi cảm thấy tự tin và tin tưởng vào khả năng làm việc của mình với công	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova,

Sự tương tác giữa NNL và công nghệ mới							
	nghe mới để đóng góp vào sự phát triển của tổ chức.						và Saniuk, (2021)
TT 3	Tôi có khả năng tương tác và làm việc cùng với trí tuệ nhân tạo (AI) và các công nghệ thông minh khác.	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova, và Saniuk, (2021)
TT 4	Tương tác tích cực giữa tôi và công nghệ mới giúp tạo ra sự hài lòng và gắn kết với công việc và tổ chức.	1	2	3	4	5	Saniuk, Caganova, và Saniuk, (2021)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.10. Sự gắn kết của NNL với tổ chức

Thang đo sự gắn kết của NNL với tổ chức được phát triển ban đầu bởi Mowday và cộng sự vào năm 1979, bao gồm 15 mục câu hỏi và đã trở thành một công cụ đánh giá chuẩn được nhiều nghiên cứu sau này sử dụng do tính hiệu quả và độ tin cậy cao. Thang đo này nhằm mục đích đo lường mức độ cam kết và gắn bó của nhân viên với tổ chức, bao gồm cả mong muốn ở lại lâu dài và sự sẵn sàng cống hiến cao cho công ty. Trong bối cảnh của nghiên cứu hiện tại, tác giả đã lựa chọn 5 câu hỏi từ bộ 15 mục để phù hợp hơn với chủ đề đang nghiên cứu, nhấn mạnh vào các biểu hiện cụ thể của sự gắn kết như nỗ lực làm việc và mong muốn ở lại với tổ chức. Dưới đây là chi tiết của 5 mục được trích dẫn.

Bảng 3.10. Thang đo sự gắn kết của NNL với tổ chức

Sự gắn kết của NNL với tổ chức							
GKNL1	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn cả mong đợi thông thường để giúp doanh nghiệp này thành công.	1	2	3	4	5	Mowday và cộng sự (1979)
GKNL2	Tôi cảm thấy rằng mục tiêu và giá trị của bản thân cũng phù hợp với mục tiêu và giá trị của tổ chức.	1	2	3	4	5	Mowday và cộng sự (1979)
GKNL3	Tôi tự hào để nói với những người khác rằng tôi là một phần của tổ chức này.	1	2	3	4	5	Mowday và cộng sự (1979)
GKNL4	Tôi hạnh phúc vì đã chọn nơi này để làm việc thay vì những nơi khác khi mà tôi đang cân nhắc chọn một nơi để làm việc.	1	2	3	4	5	Mowday và cộng sự (1979)
GKNL5	Tôi dự định làm công việc hiện tại lâu nhất có thể.	1	2	3	4	5	Mowday và cộng sự (1979)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.11. Chất lượng NNL ngành công nghiệp TP.HCM

Thang đo chất lượng nguồn nhân lực (NNL) được phát triển bởi Chen và Tjosvold vào năm 2008, và sau đó được Lee và Brand mở rộng vào năm 2010, là một công cụ thiết kế để đo lường mức độ hiệu quả mà nhân viên hoàn thành công việc của họ, không chỉ về số lượng mà còn về chất lượng. Thang đo này gồm 5 câu hỏi, mỗi câu hỏi nhằm đánh giá một khía cạnh khác nhau của chất lượng và hiệu suất công việc. Đây là một công cụ quan trọng trong việc xác định khả năng của nhân viên trong việc đáp ứng và vượt trội các yêu cầu công việc, từ đó hỗ trợ cho quá trình quản lý và phát triển nhân sự trong tổ chức.

Bảng 3.11. Thang đo biến chất lượng NNL

Chất lượng NNL							
CLNL1	Tôi có thể làm khối lượng lớn công việc mỗi ngày.	1	2	3	4	5	Chen và Tjosvold (2008)
CLNL2	Tôi hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách nhanh chóng và hiệu quả.	1	2	3	4	5	Chen và Tjosvold (2008)
CLNL3	Tôi có tiêu chuẩn hoàn thành nhiệm vụ cao.	1	2	3	4	5	Lee và Brand (2010)
CLNL4	Kết quả công việc của tôi thường được đánh giá tốt.	1	2	3	4	5	Lee và Brand (2010)
CLNL5	Tôi luôn đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra.	1	2	3	4	5	Lee và Brand (2010)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.12. Sự phát triển NNL ngành công nghiệp TP.HCM

Biến PTNNL là một trong những biến quan trọng trong bảng thang đo và đã được Latif vào năm 2012 phát triển thành một thang đo gồm 5 câu hỏi. Thang đo này nhằm đo lường không chỉ khả năng và tiềm năng phát triển kỹ năng của các cá nhân tại nơi làm việc mà còn đánh giá mức độ mà tổ chức quan tâm đến việc phát triển nhân sự của mình. Đây là một nhân tố thiết yếu trong việc đảm bảo rằng nhân viên không chỉ phát triển về mặt cá nhân mà còn đóng góp vào sự thành công và tiến bộ của tổ chức. Dưới đây là chi tiết của 5 câu hỏi trong thang đo.

Bảng 3.12. Thang đo phát triển NNL

Phát triển NNL							
PTNL1	Khả năng của tôi đã tiến bộ đáng kể kể từ khi làm việc tại doanh nghiệp.	1	2	3	4	5	Latif (2012)
PTNL2	Tôi nhận thấy việc phát triển nhân lực là tích cực và cần thiết.	1	2	3	4	5	Latif (2012)
PTNL3	Tôi luôn nỗ lực để phát triển và nâng cao hơn nữa nhận thức, kỹ năng, và năng lực của bản thân.	1	2	3	4	5	Latif (2012)
PTNL4	Doanh nghiệp đã cung cấp đầy đủ các điều kiện cần thiết để tôi có thể phát triển.	1	2	3	4	5	Latif (2012)
PTNL5	Các quyết định phát triển nhân lực được doanh nghiệp của tôi đưa ra một cách khách quan.	1	2	3	4	5	Latif (2012)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2.3.12. Biến kiểm soát

Các nghiên cứu trước đây đã xác định độ tuổi, giới tính, giáo dục, ngành nghề, và thời gian làm việc có tương quan với mức độ cam kết với tổ chức và sự phát triển của NNL (Huang và cộng sự, 2006; Paré và Tremblay, 2007; Taplin và Winterton, 2007). Dựa vào đó, tác giả đã sử dụng sáu biến kiểm soát được mã hóa như sau: giới tính (1 = nam, 2 = nữ), tuổi (1 = 18-30 tuổi, 2 = 31-40 tuổi, 3 = 41-50 tuổi, 4 = 50 tuổi trở lên), giáo dục (1 = tốt nghiệp trung cấp/THPT, 2 = tốt nghiệp cao đẳng, 3 = tốt nghiệp đại học, 4 = sau đại học); vị trí công việc (1 = Công nhân, nhân viên, 2 = Quản lý, 3 = Trưởng phòng, 4 = Giám đốc); ngành nghề (1 = Công nghiệp chế biến thực phẩm, 2 = Công nghiệp dệt may và may mặc, 3 = Công nghiệp sản xuất và lắp ráp; 4 = Công nghiệp điện tử và viễn thông; 5 = Công nghiệp xây dựng; 6 = Công nghiệp dầu khí và hóa chất; 7 = Công nghiệp điện nước; 8 = Du lịch và dịch vụ; 9 = Khác), và cuối cùng, thời gian làm việc được đo bằng số năm làm ở công ty.

3.2.4. Nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn chuyên sâu

3.2.3.1. Đối tượng phỏng vấn

Lựa chọn đối tượng phỏng vấn phù hợp giúp thu thập thông tin chính xác và đa dạng, tạo nền tảng cho việc nghiên cứu sâu rộng và đưa ra những phân tích và kết luận chính xác hơn. Với đề tài “Phát Triển Nguồn Nhân Lực Ngành Công Nghiệp Của Thành Phố Hồ Chí Minh “, tác giả đã lựa chọn 6 chuyên gia làm đối tượng tham gia trả lời phỏng vấn: (1) 3 quản lý và lãnh đạo cấp cao vì những người này có cái nhìn tổng quan về chiến lược và hướng đi của công ty, cũng như hiểu rõ về chính sách công nghiệp và lao động của thành phố. Do đó, họ có thể cung cấp thông tin quý giá về việc các chính sách này ảnh hưởng thế nào đến sự PTNNL. Với kiến thức và kinh nghiệm của mình, họ có thể cung cấp những thông tin quý giá về các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết và phát triển của nhân viên. (2) 3 quản lý nhân sự vì họ tham gia trực tiếp vào quá trình tuyển dụng, đào tạo và PTNNL. Họ chịu trách nhiệm về việc xây dựng và thực thi các chính sách nhân sự, đào tạo, phát triển và giữ chân nguồn nhân lực. Họ cũng có kiến thức sâu rộng về văn hóa công ty và những nhân tố khác liên quan đến mức độ gắn kết của nguồn nhân lực. Nên hơn ai hết họ sẽ có cái nhìn sâu rộng về quá trình tuyển dụng, đào tạo và các vấn đề liên quan đến PTNNL của tổ chức, cũng như các xu thế trong PTNNL trong bối cảnh 4.0.

3.2.3.2. Thiết kế bảng câu hỏi phỏng vấn

Dựa trên các giả thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng và phát triển nguồn nhân lực trong các chuyên đề trước, câu hỏi phỏng vấn được thiết kế bằng cách sử dụng các câu hỏi mở có tính bán cấu trúc để thu thập thông tin đa dạng và đầy đủ hơn. Các câu hỏi phỏng vấn được liệt kê như trong dưới đây:

Bảng 3.13. Các câu hỏi phỏng vấn

1.	Theo kinh nghiệm quản lý nhiều năm của anh/chị, anh/chị hãy cho biết những nhân tố nào trong ngành công nghiệp TP.HCM ảnh hưởng đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với công ty/tổ chức của anh/chị?
2.	Các nhân tố nào trong bối cảnh 4.0, anh/chị thấy có tác động rõ nét nhất đến sự gắn kết nguồn nhân lực với tổ chức tổ chức?
3.	Sự gắn kết của nguồn nhân lực có ảnh hưởng thế nào đến chất lượng và sự phát triển nguồn nhân lực tại công ty/doanh nghiệp của anh/chị?

*Nguồn: Tác giả***3.2.3.3. Các bước thực hiện phỏng vấn**

Quá trình thực hiện phỏng vấn cho nghiên cứu của tác giả là một công đoạn chu đáo và chi tiết, bao gồm sáu bước nhằm đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy của dữ liệu thu thập được.

Bước đầu tiên trong quá trình này là lựa chọn người phỏng vấn. Việc chọn lựa này hết sức quan trọng, vì người phỏng vấn cần có kinh nghiệm và hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực cần nghiên cứu. Sự am hiểu này không chỉ giúp họ đặt ra những câu hỏi phù hợp, mà còn giúp họ diễn giải và phản ứng linh hoạt trước các phản hồi của người được phỏng vấn.

Tiếp theo, việc lên lịch phỏng vấn cũng rất quan trọng. Người phỏng vấn cần liên hệ trước với những người được phỏng vấn để xác định thời gian và địa điểm thuận tiện cho cả hai bên. Việc này đảm bảo rằng mọi người có thể tham gia vào cuộc phỏng vấn mà không bị áp lực về mặt thời gian hay logistics.

Bước chuẩn bị trước khi phỏng vấn cũng không kém phần quan trọng. Người phỏng vấn cần đọc kỹ câu hỏi và thông tin liên quan trước khi tiến hành phỏng vấn. Họ cũng cần chuẩn bị các dụng cụ cần thiết như máy ghi âm và giấy bút để ghi chép, đảm bảo không bỏ sót bất kỳ thông tin quan trọng nào.

Khi bắt đầu thực hiện phỏng vấn, việc ghi chép hoặc ghi âm là rất cần thiết và chỉ được thực hiện khi có sự đồng ý của người được phỏng vấn. Điều này không chỉ

giúp thu thập thông tin một cách chính xác mà còn tôn trọng quyền riêng tư của người tham gia.

Sau khi phỏng vấn hoàn tất, bước tiếp theo là phân tích dữ liệu thu được. Quá trình phân tích này bao gồm việc xác định các xu hướng, điểm chính từ thông tin thu thập, từ đó đúc kết được các nhận định và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Sau khi hoàn thành các bước phỏng vấn, tác giả tiến hành tổng hợp và phân tích dữ liệu thu được. Đây là giai đoạn quan trọng để đánh giá tính hiệu quả của nghiên cứu, nơi mà kết quả từ các cuộc phỏng vấn được so sánh và đối chiếu với các giả thuyết đã đề ra ban đầu cũng như kết quả thu được từ nghiên cứu định lượng. Việc này giúp xác định sự phù hợp hoặc các khác biệt giữa dữ liệu định tính và định lượng, từ đó làm sáng tỏ các mối liên hệ và tác động lẫn nhau giữa các biến số được nghiên cứu.

Cụ thể, thông tin từ phỏng vấn có thể cung cấp cái nhìn sâu sắc và bối cảnh chi tiết về cách thức và lý do tại sao một số kết quả định lượng xuất hiện như vậy. Ví dụ, nếu kết quả định lượng cho thấy một mối liên hệ không rõ ràng hoặc yếu giữa hai biến, những thông tin định tính thu được từ phỏng vấn có thể giải thích được những nhân tố ảnh hưởng đến mối liên hệ này.

Bằng cách này, kết quả từ phỏng vấn không chỉ hỗ trợ việc kiểm chứng các giả thuyết mà còn góp phần mở rộng và sâu sắc hóa hiểu biết về vấn đề nghiên cứu. Nó cũng giúp tác giả đề xuất các hướng nghiên cứu mới hoặc điều chỉnh phương pháp tiếp cận trong tương lai dựa trên sự phân tích tổng hợp giữa hai phương pháp nghiên cứu này.

3.2.5. Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu

Phân tích và xử lý số liệu là bước quan trọng nhằm đảm bảo tính chính xác, khách quan và độ tin cậy của nghiên cứu. Trong đề tài này, tác giả áp dụng các phương pháp phân tích định lượng và định tính để xử lý dữ liệu thu thập được từ khảo sát và phỏng vấn.

3.2.5.1. Phân tích dữ liệu định lượng

Dữ liệu định lượng được thu thập từ khảo sát trực tuyến hoặc trực tiếp thông qua bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước đó. Quá trình phân tích dữ liệu định lượng bao gồm các bước sau:

- **Kiểm tra độ tin cậy và độ giá trị của thang đo**
 - o Sử dụng Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo, đảm bảo các câu hỏi trong cùng một nhóm đo lường một khái niệm thống nhất.
 - o Áp dụng Phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis) để xác định các nhân tố ẩn trong bộ dữ liệu.
 - o Tiến hành Phân tích nhân tố khẳng định (CFA - Confirmatory Factor Analysis) nhằm kiểm định cấu trúc thang đo, xác nhận sự phù hợp của mô hình đo lường.
- **Phân tích mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu**
 - o Sử dụng Phân tích tương quan Pearson để xác định mức độ liên quan giữa các biến.
 - o Ứng dụng Phân tích hồi quy tuyến tính và hồi quy bội để đánh giá tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc.
 - o Thực hiện Mô hình phương trình cấu trúc (SEM - Structural Equation Modeling) nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và kiểm tra các giả thuyết.
- **Kiểm định giả thuyết nghiên cứu**
 - o Sử dụng Bootstrap để đánh giá mức độ tin cậy của các ước lượng.
 - o Kiểm định t-test hoặc ANOVA để xem xét sự khác biệt giữa các nhóm mẫu.

3.2.5.2. Phân tích dữ liệu định tính

Dữ liệu định tính được thu thập từ phỏng vấn chuyên sâu với các chuyên gia, nhà quản lý và nhân viên trong ngành. Quy trình phân tích dữ liệu định tính bao gồm:

- **Mã hóa và phân loại dữ liệu**

- Áp dụng Phân tích nội dung (Content Analysis) để trích xuất các chủ đề chính từ các cuộc phỏng vấn.
- Sử dụng các phương pháp mã hóa để tổ chức và phân loại dữ liệu.
- **Xác định các quan điểm và xu hướng chính**
- Trích xuất những trích dẫn quan trọng từ chuyên gia để làm sáng tỏ các kết quả định lượng.
- Đối chiếu và so sánh dữ liệu giữa các nhóm đối tượng khác nhau để tìm ra các mô hình hoặc xu hướng nổi bật.
- **Kiểm tra tính nhất quán với dữ liệu định lượng**
- Đối chiếu kết quả định tính với kết quả phân tích định lượng nhằm kiểm tra tính nhất quán của dữ liệu.

Sau khi hoàn thành phân tích dữ liệu định lượng và định tính, tác giả đã tổng hợp và so sánh kết quả giữa hai phương pháp để đảm bảo tính toàn diện và khách quan. Quá trình này bao gồm:

- Kiểm tra sự tương thích giữa các kết quả thu được từ hai phương pháp nghiên cứu.
- Phân tích ý nghĩa thực tiễn của các phát hiện nghiên cứu đối với ngành công nghiệp 4.0.
- Thảo luận về những điểm mạnh và hạn chế của nghiên cứu, đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai.

Tóm lại, việc kết hợp phương pháp phân tích dữ liệu định lượng và định tính giúp đảm bảo tính chặt chẽ, chính xác và sâu sắc của nghiên cứu, đồng thời hỗ trợ tác giả trong việc đưa ra các khuyến nghị và giải pháp phù hợp với thực tiễn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày chi tiết về thiết kế nghiên cứu, tập trung vào phương pháp nghiên cứu hỗn hợp và thiết kế bảng câu hỏi. Để đảm bảo tính toàn diện và khách quan, nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp cả phương pháp định lượng và định tính. Phân định lượng giúp thu thập dữ liệu quy mô lớn để kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu, trong khi phân định tính giúp kiểm định lại các kết quả của giả thuyết. Trong phần thiết kế bảng câu hỏi, bảng câu hỏi được thiết kế để đo lường các biến chính trong nghiên cứu, đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ thông qua các thang đo chuẩn, nhằm thu thập thông tin chính xác và nhất quán từ đối tượng khảo sát.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương này tác giả sẽ trình bày và phân tích các kết quả thu được từ cả phương pháp định lượng và định tính. Các phát hiện sẽ được so sánh với các nghiên cứu trước để làm rõ các xu hướng, mối liên hệ và tác động của các nhân tố đến nguồn nhân lực, từ đó thảo luận về ý nghĩa và tầm quan trọng của chúng.

4.1. Thống kê mô tả các biến thông tin

Kết quả điều tra cho thấy đa số người tham gia khảo sát là nam, chiếm 63.4%, trong khi phần nữ chiếm 36.6%. Điều này cho thấy sự phân chia giới trong ngành công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh có xu hướng thiên về nam. Đối với độ tuổi, phần lớn người tham gia khảo sát nằm trong độ tuổi từ 18-40, cho thấy nguồn nhân lực trẻ đang chiếm ưu thế và có tiềm năng lớn trong việc đáp ứng yêu cầu của Cách mạng công nghiệp 4.0.

Về trình độ học vấn, đáng chú ý là phần lớn các đại diện tham gia khảo sát có trình độ đại học (31,8%) và sau đại học (57%). Điều này phản ánh rằng nhân lực ngành công nghiệp tại TP.HCM đang có xu hướng nâng cao trình độ học vấn để đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật cao trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0.

Khi nhìn vào lĩnh vực làm việc và vị trí công việc, có thể thấy sự đa dạng trong ngành công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. Các nhà quản lý và lãnh đạo cũng như công nhân, nhân viên đều có mặt ở mọi lĩnh vực, từ chế biến thực phẩm, dệt may, đến điện tử và dịch vụ. Điều này phản ánh sự phong phú và đa dạng của nguồn nhân lực công nghiệp tại thành phố.

Tóm lại, các dữ liệu này cung cấp một cái nhìn tổng quan về nguồn nhân lực công nghiệp tại TP.HCM, giúp hiểu rõ hơn về đặc điểm và tiềm năng của họ trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0.

Bảng 3.14. Bảng thống kê mô tả các biến thông tin

Biến thông tin	Mô tả	Tần số(n=628)	Phần trăm(%)
Giới tính	Nam	398	63.4
	Nữ	230	36.6
Độ tuổi	18-23 tuổi	178	28.3
	31-40 tuổi	204	32.5
	41-50 tuổi	94	15
	50 tuổi trở lên	152	24.2
Trình độ học vấn	Tốt nghiệp trung cấp/THPT	20	3.2
	Tốt nghiệp cao đẳng	50	8.0
	Tốt nghiệp đại học	200	31.8
	Tốt nghiệp sau đại học	358	57.0
Thời gian làm việc	Dưới 2 năm	233	35.5
	2-5 năm	221	35.2
	Trên 5 năm	184	29.3
Lĩnh vực	CN chế biến thực phẩm		
	CN dệt may và may mặc	143	22.8
	CN sản xuất và lắp ráp	95	15.1
	CN điện tử và viễn thông	85	13.5
	CN xây dựng	89	14.2
	CN dầu khí và hóa chất	67	10.7
	CN điện nước	47	7.5
	Du lịch và dịch vụ	50	8
	Khác	39	6.2
		13	2

*Nguồn: Tác giả***4.2. Phân tích độ tin cậy**

Phân tích độ tin cậy chia thành độ tin cậy của từng mục và tính nhất quán nội bộ. Khi đáp ứng các điều kiện sau đây, sẽ có hiệu quả tin cậy tốt, được mô tả như sau: (1) Độ tin cậy của từng câu hỏi theo Hulland (1999) chỉ ra rằng độ tin cậy chỉ số chủ yếu là mức độ tải trọng nhân tố trên cấu trúc tương ứng của biến đo lường, với mức độ tải trọng nhân tố tiêu chuẩn được đề xuất là lớn hơn 0,7. Bên cạnh đó, Hair, Anderson, Tatham và Black (1995,1998); Bagozzi and Yi (1988) cũng đã đưa ra mức độ tải trọng nhân tố từ 0,5 trở lên để đáp ứng tiêu chuẩn cần thiết.

Về mặt tính nhất quán bên trong, theo Bagozzi và Yi (1988), độ tin cậy tổ hợp (CR) chủ yếu đo độ nhất quán giữa các biến đo lường trên các khía cạnh tương ứng. Tiêu chuẩn độ tin cậy tổ hợp là nên lớn hơn 0,7. Ngoài ra, Fornell và Larcker (1981) cũng cho rằng giá trị độ tin cậy tổ hợp (CR) phải lớn hơn 0,6 và giá trị Cronbach's Alpha cũng phải lớn hơn 0,7 để có tính nhất quán bên trong cao. Về mặt hiệu quả, phân tích hiệu quả được chia thành hiệu quả hội tụ và hiệu quả phân biệt. Khi thỏa mãn các điều kiện sau, sẽ có hiệu quả tốt:

Theo Fornell và Larcker (1981) thì chỉ số trích xuất phương sai trung bình (AVE) được sử dụng để đánh giá mức độ các biến đo đạc có thể trích xuất được bao nhiêu phần trăm giá trị tiềm năng, chỉ số này không chỉ đánh giá độ tin cậy mà còn đại diện cho hiệu quả của sự hội tụ. Ngưỡng giá trị chuẩn được đề xuất là 0.5. Khi đáp ứng điều kiện này và các nhân tố trong từng mục đều có hiệu quả nhất định, thì chỉ số này sẽ có hiệu quả hội tụ tốt.

Theo Bagozzi & Phillips (1982), độ tương quan giữa các khái niệm tương quan được tính toán có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn để phân biệt giữa các khái niệm. Nó cũng chỉ ra rằng, giá trị căn bậc hai của trung bình cộng phương sai trích xuất (Average Variance Extracted, AVE) của tất cả các khái niệm cần lớn hơn các hệ số tương quan giữa các khái niệm, để đạt được tính hiệu quả phân biệt giữa các khái niệm.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phần mềm thống kê SPSS và Smart_PLS (phiên bản 4.0) để kiểm tra độ tin cậy của các câu hỏi trong bảng câu hỏi, cụ thể như sau:

Có tổng cộng 60 câu hỏi. Tác giả đã sử dụng các câu hỏi trong bảng hỏi từ các nghiên cứu trước đây về các nhân tố liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu. Sau đó, các câu hỏi sẽ được chỉnh sửa và dịch sang tiếng Việt sao cho phù hợp nhất với bối cảnh nghiên cứu.

Bảng 3.15. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Nhân tố	Biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tải	CR	AVE
Chính sách công nghiệp	CSCN1	0.947	0.950	0.948	0.825
	CSCN2		0.941		
	CSCN3		0.907		
	CSCN4		0.920		
	CSCN5		0.937		
	CSCN6		0.927		
Chính sách lao động	CSLD1	0.969	0.920	0.970	0.866
	CSLD2		0.891		
	CSLD3		0.940		
	CSLD4		0.911		
	CSLD5		0.912		
Ổn định an ninh chính trị	ANCT1	0.957	0.829	0.958	0.824
	ANCT2		0.916		
	ANCT3		0.949		
	ANCT4		0.915		
	ANCT5		0.937		
Hoạt động tuyển dụng đào tạo	TDDT1	0.951	0.937	0.952	0.838
	TDDT2		0.927		
	TDDT3		0.952		
	TDDT4		0.898		
Chính sách đãi ngộ	CSDN1	0.970	0.927	0.970	0.894
	CSDN2		0.902		
	CSDN3		0.954		
	CSDN4		0.927		
	CSDN5		0.916		
	CSDN6		0.816		
Văn hóa doanh nghiệp	VHDN1	0.947	0.861	0.948	0.862
	VHDN2		0.932		
	VHDN3		0.929		
	VHDN4		0.908		
	VHDN5		0.867		
Kỹ thuật và công nghệ mới	KTCN1	0.961	0.907	0.963	0.866
	KTCN2		0.952		
	KTCN3		0.945		
	KTCN4		0.905		
	KTCN5		0.942		
Đào tạo kỹ năng và năng lực mới	NLM1	0.961	0.902	0.961	0.865
	NLM2		0.936		
	NLM3		0.943		
	NLM4		0.913		

Nhân tố	Biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tải	CR	AVE
	NLM5		0.954		
Tương tác NNL và công nghệ	NNLCN1 NNLCN2 NNLCN3 NNLCN4	0.948	0.911 0.948 0.954 0.948	0.954	0.828
Gắn kết	GK1 GK2 GK3 GK4 GK5	0.949	0.922 0.944 0.947 0.960 0.953	0.952	0.831
Chất lượng NNL	CL1 CL2 CL3 CL4 CL5	0.956	0.878 0.942 0.927 0.888 0.906	0.958	0.884
Phát triển NNL	PT1 PT2 PT3 PT4 PT5	0.941	0.928 0.897 0.905 0.930 0.898	0.941	0.809

Nguồn: Tác giả

4.3. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Tiếp theo đó, tác giả còn tiến hành phân tích nhân tố khẳng định CFA đã được thực hiện thông qua phần mềm SmartPLS để kiểm tra các biến quan sát trong nội bộ thang đo đó đã phù hợp và đạt tiêu chuẩn chưa, liệu rằng các biến có thể đại diện cho cấu trúc (biến tiềm ẩn) hay không. Hay nói cách khác, CFA cho chúng ta thấy mối quan hệ giữa các biến quan sát với các biến tiềm ẩn. Trong CFA, việc xác nhận các biến tiềm ẩn chủ yếu liên quan đến việc đánh giá độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình được (AVE). Ngưỡng CR khuyến nghị = 0,6 cho thấy các biến quan sát có đủ độ nhất quán bên trong (Bagozzi và Yi, 1988); và AVE = 0,5 thường được sử dụng làm điểm chuẩn cho độ giá trị hội tụ, thể hiện mức độ tương quan của các thang đo khác nhau trong cùng một cấu trúc (Fornell và Larcker, 1981).

Bảng 3.17. Tương quan giữa các biến số nghiên cứu

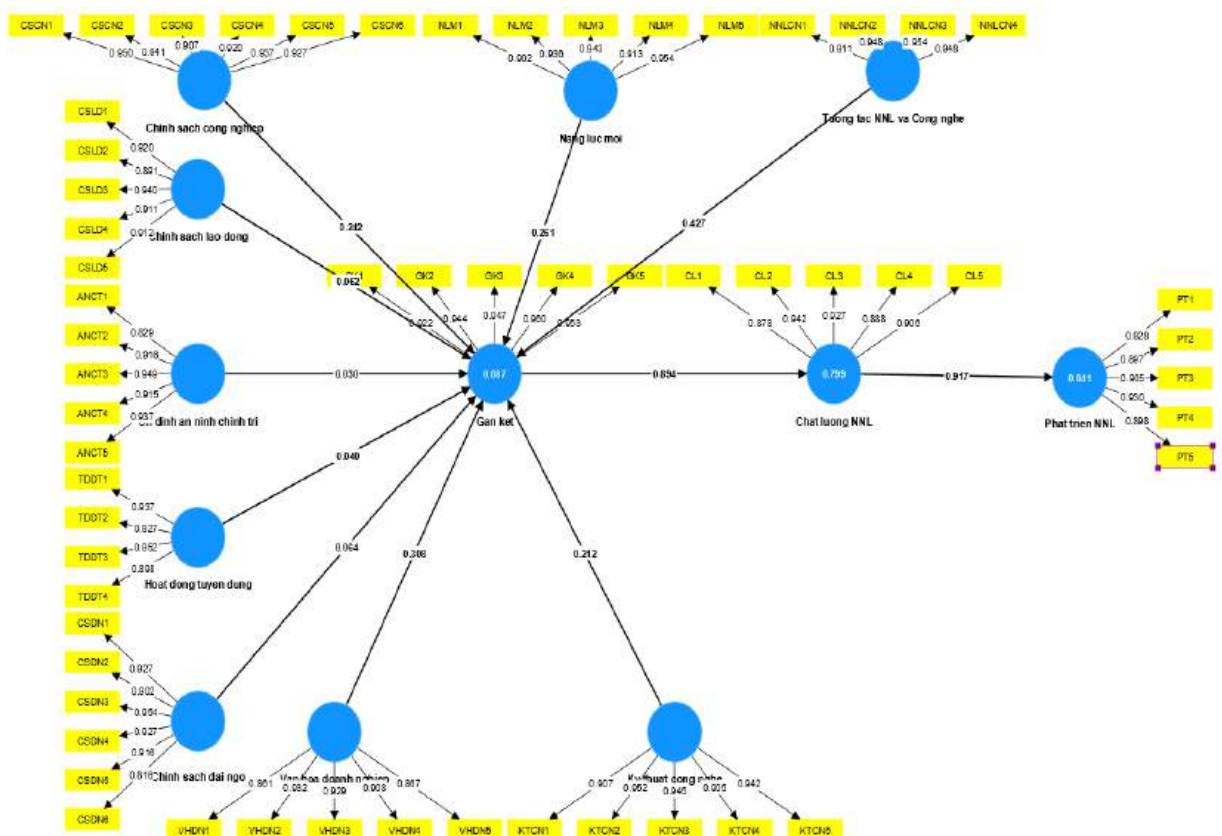
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Chat luong NNL	0.909											
Chinh sach cong nghiep	0.879	0.930										
Chinh sach dai ngo	0.894	0.922	0.908									
Chinh sach lao dong	0.887	0.951	0.917	0.915								
Gan ket	0.894	0.834	0.873	0.843	0.945							
Hoat dong tuyen dung	0.844	0.895	0.910	0.870	0.839	0.929						
Ky thuat cong nghe	0.903	0.875	0.906	0.874	0.899	0.875	0.931					
Nang luc moi	0.916	0.908	0.897	0.901	0.909	0.873	0.902	0.930				
On dinh an ninh chinh tri	0.855	0.892	0.907	0.875	0.865	0.910	0.914	0.887	0.910			
Phat trien NNL	0.917	0.871	0.885	0.864	0.891	0.854	0.894	0.910	0.900	0.912		
Tuong tac NNL va Cong nghe	0.925	0.899	0.898	0.911	0.915	0.865	0.906	0.948	0.896	0.909	0.940	
Van hoa doanh nghiep	0.878	0.904	0.936	0.892	0.890	0.913	0.909	0.904	0.894	0.871	0.884	0.900

Nguồn: Tác giả

Đối với tính nhất quán bên trong, các phép đo CR hiện tại chỉ ra rằng tất cả các cấu trúc đảm bảo tính nhất quán, với tất cả các giá trị trong phạm vi 0.941-0.970, lớn hơn điểm tiêu chuẩn được chấp nhận. Ngoài ra, các phép đo của AVE cũng cho thấy giá trị tốt, trong khoảng 0.809-0.894, vượt ngưỡng tiêu chuẩn. Đối với giá trị hội tụ, tất cả các cấu trúc cũng phù hợp vì tất cả các hệ số hạng mục của mỗi cấu trúc đều vượt qua điểm chuẩn là 0,5 và có ý nghĩa mạnh mẽ ($p < 0,001$). Tóm lại, mô hình đo lường cho thấy các chỉ số về mức độ phù hợp đều vượt mức tiêu chuẩn. Với kết quả như vậy, tác giả có thể có đủ tin cậy đối với dữ liệu để tiến tới phân tích mô hình SEM nhằm kiểm định các giả thuyết cho nghiên cứu hiện tại.

4.4. Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Trong nghiên cứu này, phương pháp Partial Least Squares (PLS-SEM) đã được sử dụng để phân tích dữ liệu và phần mềm Smart PLS (V.4.0) đã được sử dụng để phân tích bảng câu hỏi. Trên các tham số ước tính của Smart PLS (V.4.0) các hệ số đường dẫn (path coefficient) β được tạo ra bằng phương pháp thuật toán PLS và tính toán độ tin cậy của các hệ số mô hình bằng phương pháp Bootstrapping. Phân tích dữ liệu Bootstrapping là phương pháp phân phối lại các giá trị ước tính thống kê bằng cách lấy mẫu lại từ các mẫu ban đầu. Trong cài đặt tham số tái chọn mẫu của nghiên cứu này, 3000 mẫu được tái chọn một cách lặp đi lặp lại để kiểm tra tính hội tụ của mô hình. Đối với tính hiệu quả của các hệ số đường dẫn, các giá trị p được sử dụng để xác định. Khi giá trị $p < 0,01$, thì đường dẫn đó được coi là có tính chất đường thẳng đáng kể.



Hình 4.1. Mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM

Nguồn: Xử lý số liệu

4.5. Kiểm định giả thuyết

Giả thuyết 1: Chính sách công nghiệp của thành phố ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Kết quả phân tích mô hình SEM đã chỉ ra một mối tương quan đáng kể ($r = 0.242$, $p < 0.001$) giữa chính sách công nghiệp của thành phố và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này cũng được hỗ trợ bởi phân tích dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn.

Dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn đã rõ ràng phản ánh sự nhất quán trong quan điểm của các quản lý về tầm quan trọng của chính sách công nghiệp trong việc tạo ra một môi trường làm việc ổn định và thu hút nguồn nhân lực. Một trong những quản lý đã chia sẻ: *“Khi môi trường kinh doanh ổn định và chính sách công nghiệp tạo điều kiện thuận lợi, chúng tôi cảm thấy dễ dàng hơn trong việc thu hút và giữ chân nhân viên.”* Sự đồng thuận này từ các quản lý không chỉ là một phản ánh của hiệu quả của chính sách công nghiệp mà còn là một biểu hiện của sự nhận thức chung về tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường làm việc ổn định và hấp dẫn để thu hút và duy trì nhân viên có chất lượng cao. Điều này cũng làm tăng sự tin tưởng vào kế hoạch và chiến lược của doanh nghiệp, tạo ra một cơ sở vững chắc cho sự phát triển bền vững.

Kết hợp kết quả khảo sát và phỏng vấn, giả thuyết 1 đã được chứng minh. Chính sách công nghiệp của thành phố thực sự có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Giả thuyết 2: Chính sách lao động của thành phố ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Kết quả phân tích mô hình SEM đã chỉ ra một mối tương quan đáng kể ($r = 0.062$, $p < 0.001$) giữa chính sách lao động của thành phố và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này đồng nghĩa rằng chính sách lao động linh hoạt và thân thiện đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết cho nhân viên.

Trong các cuộc phỏng vấn, những quản lý tham gia đã nêu bật sự quan trọng của chính sách lao động trong việc duy trì và tăng cường sự gắn kết của nhân viên. Một quản lý đã chia sẻ: *“Chính sách lao động linh hoạt và thân thiện với nhân viên là nhân tố quan trọng giúp họ cảm thấy gắn kết với tổ chức. Khi họ nhận được sự hỗ trợ và đối xử công bằng từ chính sách lao động, họ sẽ có động lực cao hơn trong công việc và muốn ở lại với công ty lâu dài.”*

Thêm vào đó, phân tích định tính của dữ liệu phỏng vấn đã chỉ ra rằng những doanh nghiệp có chính sách lao động linh hoạt và tôn trọng nhân viên thường thu hút và giữ chân nhân sự tốt hơn. Sự linh hoạt và thân thiện từ chính sách lao động không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn thúc đẩy sự cam kết và trung thành của nhân viên với tổ chức.

Do đó, dữ liệu từ cả phân tích định tính và phân tích mô hình SEM đều cho thấy rằng giả thuyết 2 đã được chứng minh. Chính sách lao động linh hoạt và thân thiện đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết 3: Sự ổn định về chính trị và an ninh ở địa phương ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Kết quả phân tích mô hình SEM đã chỉ ra một mối tương quan đáng kể ($r = 0.030$, $p < 0.001$) giữa sự ổn định về chính trị và an ninh ở địa phương và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này cho thấy rằng một môi trường chính trị ổn định và an ninh tạo ra điều kiện thuận lợi để nhân viên cảm thấy an toàn và tin tưởng trong công việc của mình, từ đó tăng cường sự gắn kết với tổ chức.

Trong các cuộc phỏng vấn, một số quản lý đã nhấn mạnh vai trò của sự ổn định chính trị và an ninh trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết cho nhân viên.

Một quản lý đã chia sẻ: *“Sự ổn định chính trị và an ninh là nhân tố rất quan trọng giúp nhân viên cảm thấy an tâm và muốn gắn bó lâu dài với công ty.”*

Một quản lý khác nhấn mạnh: *“Trong môi trường ổn định, nhân viên dễ dàng hòa mình vào công việc mà không phải lo lắng về những biến động không lường trước, điều này tạo ra một tinh thần làm việc tích cực và cam kết với tổ chức.”*

Thêm vào đó, một quản lý khác đã đánh giá cao: *“Sự ổn định chính trị và an ninh giúp tạo ra một môi trường làm việc dựa trên niềm tin và lòng tin tưởng, điều này thúc đẩy sự gắn kết và đóng góp tích cực của nhân viên.”*

Những nhận định này không chỉ phản ánh sự nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của một môi trường ổn định trong việc thúc đẩy lòng trung thành và cam kết của nhân viên mà còn nhấn mạnh tầm quan trọng của giả thuyết 3 trong nghiên cứu này.

Giả thuyết 4: Hoạt động tuyển dụng và đào tạo của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Kết quả phân tích mô hình SEM đã chỉ ra rằng có một mối tương quan đáng kể ($r = 0.040$, $p < 0.001$) giữa hoạt động tuyển dụng và đào tạo của doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này cho thấy rằng các hoạt động này có ảnh hưởng tích cực đối với mức độ gắn kết của nhân viên.

Trong cuộc phỏng vấn, một số quản lý đã đề cập đến vai trò quan trọng của hoạt động tuyển dụng và đào tạo trong việc tạo ra sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Một quản lý chia sẻ: *“Hoạt động tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong việc chọn lọc những ứng viên phù hợp và có tiềm năng phát triển trong công việc. Đồng thời, chương trình đào tạo chúng tôi cung cấp giúp nhân viên nắm vững kỹ năng cần thiết và cảm thấy tự tin trong công việc, điều này thúc đẩy sự gắn kết của họ với tổ chức.”*

Một quản lý khác nhấn mạnh rằng chương trình đào tạo liên tục giúp nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của nhân viên. Sự cam kết của tổ chức đối với sự phát triển cá nhân của nhân viên không chỉ tạo ra những nhân viên có kỹ năng vượt trội mà còn tăng cường sự gắn bó của họ với tổ chức.

Những ý kiến này cùng với kết quả phân tích mô hình SEM làm nổi bật vai trò tích cực của hoạt động tuyển dụng và đào tạo trong việc tạo ra sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, hỗ trợ cho giả thuyết 4 trong nghiên cứu.

Giả thuyết 5: Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương

Dựa trên kết quả phân tích, giả thuyết 5 được chứng minh, với mối tương quan đáng kể ($r = 0.064$, $p < 0.001$) giữa chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp và sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương. Điều này chỉ ra rằng cách mà doanh nghiệp đối xử và đối phó với nhân viên của mình đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và gắn kết. Chính sách đãi ngộ không chỉ là về các phúc lợi vật chất, mà còn bao gồm cách thức quản lý, định hình văn hóa tổ chức và tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân. Điều này thúc đẩy lòng trung thành và cam kết của nhân viên, giúp tạo ra một môi trường làm việc ổn định và tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và chung của cả tổ chức.

Dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia trong lĩnh vực cũng phản ánh một sự nhất quán trong quan điểm về tầm quan trọng của chính sách đãi ngộ trong doanh nghiệp. Các chuyên gia thường nhấn mạnh rằng cách mà doanh nghiệp đối xử và đối phó với nhân viên là nhân tố quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết. Các chuyên gia đã nhất quán rằng chính sách đãi ngộ không chỉ là về việc cung cấp các phúc lợi vật chất, mà còn bao gồm cách thức quản lý và định hình văn hóa tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy họ được đánh giá cao và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó và cam kết hơn với tổ chức.

Thực tế, các chính sách đãi ngộ có thể bao gồm các chính sách về lương thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, và sự công bằng trong đối xử. Các chuyên gia nhấn mạnh rằng khi doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc ổn định và tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân, họ sẽ thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn. Điều này có thể tạo ra một chu trình tích cực: nhân viên cảm thấy hạnh phúc và được tôn trọng, họ sẽ cống hiến hơn cho tổ chức, từ đó tăng hiệu suất làm việc và sự nghiệp của doanh nghiệp.

Do đó, dữ liệu từ cả phân tích định tính và phân tích mô hình SEM đều cho thấy rằng giả thuyết 5 đã được chứng minh.

Giả thuyết 6: Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Kết quả phân tích mô hình SEM đã chỉ ra một mối tương quan đáng kể ($r = 0.308$, $p < 0.001$) giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này cho thấy rằng cách mà văn hóa tổ chức được hình thành và thúc đẩy đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và gắn kết.

Dữ liệu từ phân tích mô hình SEM chỉ ra rằng văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Một tổ chức có văn hóa tích cực có thể thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và chung của tổ chức.

Dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia trong lĩnh vực cũng phản ánh một sự nhất quán trong quan điểm về tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong doanh nghiệp. Các chuyên gia thường nhấn mạnh rằng văn hóa tổ chức là nhân tố quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết. Một chuyên gia nhấn mạnh: *“Văn hóa tổ chức không chỉ là về việc cung cấp các quy tắc và quy định, mà còn bao gồm giá trị, niềm tin và thái độ của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy họ được đánh giá cao và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó và cam kết hơn với tổ chức.”*

Do đó, giả thuyết 6 đã được chứng minh dựa trên kết quả phân tích mô hình SEM và ý kiến của các chuyên gia, cho thấy tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết.

Giả thuyết 7: Kỹ thuật và công nghệ 4.0 có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Dữ liệu từ phân tích mô hình SEM đã chỉ ra một mối tương quan đáng kể ($r = 0.212$, $p < 0.001$) giữa kỹ thuật và công nghệ 4.0 và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này cho thấy rằng việc áp dụng và phát triển các công

nghệ mới trong môi trường làm việc có thể có tác động tích cực đến mức độ cam kết của nhân viên.

Kỹ thuật và công nghệ 4.0 không chỉ cung cấp các công cụ và giải pháp hiện đại cho công việc, mà còn mở ra cơ hội cho sự phát triển cá nhân và sự tiến bộ trong công việc của nhân viên. Việc sử dụng công nghệ mới cũng có thể tạo ra một môi trường làm việc động lực và sáng tạo, khuyến khích sự tương tác và hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức.

Dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia trong lĩnh vực cũng có xu hướng ủng hộ giả thuyết này. Các chuyên gia thường nhấn mạnh rằng việc sử dụng công nghệ mới không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và sự hài lòng của nhân viên. Một chuyên gia đã chia sẻ: *“Công nghệ 4.0 không chỉ là công cụ, mà còn là một phần không thể thiếu trong việc tạo ra một môi trường làm việc hiện đại và hấp dẫn. Việc áp dụng công nghệ mới không chỉ giúp tăng hiệu suất mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và sự hài lòng của nhân viên.”*

Do đó, giả thuyết 7 đã được chứng minh dựa trên kết quả phân tích mô hình SEM và ý kiến của các chuyên gia, cho thấy tầm quan trọng của việc áp dụng và phát triển công nghệ 4.0 trong tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết

Giả thuyết 8: Đào tạo kỹ năng và năng lực mới có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Dữ liệu từ phân tích mô hình SEM đã cho thấy một mối liên hệ đáng kể ($r = 0.261, p < 0.001$) giữa việc đào tạo kỹ năng và năng lực mới và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này làm nổi bật vai trò quan trọng của việc đầu tư vào việc phát triển kỹ năng và năng lực mới của nhân viên trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết.

Đào tạo kỹ năng và năng lực mới không chỉ giúp nhân viên nắm bắt được các kỹ năng mới mà còn thúc đẩy sự phát triển cá nhân và sự tự tin trong công việc. Việc cung cấp cơ hội cho nhân viên để học hỏi và phát triển kỹ năng mới cũng tạo ra một

môi trường làm việc động lực và sáng tạo, nơi mà nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được khuyến khích phát triển.

Dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia cũng ủng hộ giả thuyết này. Các chuyên gia thường nhấn mạnh rằng việc đào tạo kỹ năng mới không chỉ là một nhân tố quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất làm việc mà còn là một phần không thể thiếu trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và gắn kết. Các chuyên gia đã chia sẻ rằng đào tạo kỹ năng mới không chỉ là việc cung cấp kiến thức, mà còn là việc khuyến khích sự phát triển cá nhân và sự tự tin của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy họ được đầu tư và phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức.

Do đó, giả thuyết 8 đã được chứng minh dựa trên kết quả phân tích mô hình SEM và ý kiến của các chuyên gia, làm nổi bật tầm quan trọng của việc đầu tư vào đào tạo kỹ năng và năng lực mới trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và gắn kết.

Giả thuyết 9: Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Kết quả từ phân tích mô hình SEM đã cho thấy một mối liên hệ mạnh mẽ và đáng kể ($r = 0.427$, $p < 0.001$) giữa sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp địa phương. Điều này làm nổi bật tầm quan trọng của việc hiểu biết và sử dụng công nghệ mới để tăng cường sự gắn kết và hiệu suất làm việc của nhân viên.

Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới không chỉ là việc sử dụng công nghệ để tối ưu hóa quá trình làm việc mà còn là việc phát triển và thúc đẩy sự phát triển cá nhân của nhân viên. Công nghệ mới có thể cung cấp cơ hội cho nhân viên để nâng cao kỹ năng và kiến thức của họ, cũng như tạo ra môi trường làm việc sáng tạo và động lực.

Các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia cũng đã phản ánh sự quan trọng của sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết. Một chuyên gia đã chia sẻ: “*Sự tương tác giữa nhân*

viên và công nghệ mới không chỉ tạo ra cơ hội cho sự phát triển cá nhân mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và hiệu suất làm việc. Khi nhân viên cảm thấy họ có thể áp dụng công nghệ để nâng cao kỹ năng và kiến thức của mình, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức.”

Vì vậy, giả thuyết 9 đã được chứng minh dựa trên kết quả phân tích mô hình SEM và ý kiến của các chuyên gia, nhấn mạnh vai trò của sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và gắn kết.

Giả thuyết 10: Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức sẽ ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực.

Kết quả từ phân tích mô hình SEM đã đưa ra một kết luận mạnh mẽ với một mối tương quan rất cao ($r = 0.894$, $p < 0.001$) giữa sự gắn kết của nhân viên với tổ chức và chất lượng của nguồn nhân lực. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy gắn bó và cam kết, đồng thời ủng hộ sự phát triển và hiệu suất làm việc của họ.

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức không chỉ đơn thuần là việc họ cảm thấy kết nối với công ty mà còn phản ánh sự cam kết của họ đối với mục tiêu, giá trị và mục đích của tổ chức. Sự gắn kết này thường đi đôi với sự tận tụy, sự nỗ lực và lòng trung thành, tất cả đều góp phần vào việc nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực.

Các chuyên gia đã nhấn mạnh về tầm quan trọng của sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức trong việc xây dựng một đội ngũ nhân lực chất lượng. Một trong số họ đã phát biểu: *“Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức chính là chìa khóa để tạo ra một đội ngũ nhân lực vượt trội. Khi nhân viên cảm thấy họ được tôn trọng và có ảnh hưởng đến mục tiêu và giá trị của công ty, họ sẽ tự nhiên hơn trong việc đóng góp vào thành công tổ chức.”*

Vì vậy, giả thuyết 10 đã được chứng minh dựa trên kết quả phân tích mô hình SEM và quan điểm của các chuyên gia, làm nổi bật vai trò quan trọng của sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong việc tạo ra một nguồn nhân lực chất lượng.

Giả thuyết 11: Chất lượng nguồn nhân lực sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự PTNNL trong ngành công nghiệp TP.HCM.

Kết quả cho thấy có một mối liên kết dương tích cực đáng kể giữa chất lượng nguồn nhân lực và sự phát triển của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp, với mức độ tương quan $r = 0.917$ và $p < 0.001$. Điều này chỉ ra rằng khi chất lượng của nguồn nhân lực được cải thiện, sự phát triển của nguồn nhân lực trong ngành cũng tăng lên.

Các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia trong lĩnh vực cũng đã phản ánh sự quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực trong việc thúc đẩy sự phát triển của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp TP.HCM. Một trong số những chuyên gia đã chia sẻ quan điểm sâu sắc về vấn đề này: *“Chất lượng của nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là về việc có đủ kỹ năng và tài năng. Đó còn là về việc có sự cam kết, đam mê và tinh thần làm việc tốt. Khi có một đội ngũ nhân viên chất lượng, không chỉ có khả năng thích ứng với các thay đổi trong ngành công nghiệp mà còn có khả năng tạo ra các ý tưởng mới và đóng góp tích cực vào sự phát triển của doanh nghiệp và ngành công nghiệp TP.HCM nói riêng.”* Điều này làm nổi bật vai trò của chất lượng nguồn nhân lực không chỉ trong việc duy trì mà còn trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành công nghiệp.

Bên cạnh đó, một số chuyên gia khác cũng đã nhấn mạnh về tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực trong việc nâng cao năng suất và cạnh tranh của doanh nghiệp. Họ nhấn mạnh rằng sự đầu tư vào việc tuyển dụng và phát triển nhân viên có kỹ năng cao không chỉ tạo ra lợi ích ngay lập tức mà còn đóng góp vào sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp và cả ngành công nghiệp.

Tóm lại, kết quả của cả khảo sát và cuộc phỏng vấn với các chuyên gia đã minh chứng rõ ràng cho vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực trong việc thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp TP.HCM. Chất lượng của nguồn nhân lực không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất và cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn đóng góp vào sự phát triển bền vững của toàn bộ ngành công nghiệp.

Trong phần trên, tác giả đã trình bày kết quả kiểm định các giả thuyết thông qua phân tích dữ liệu từ cả khảo sát và các cuộc phỏng vấn chuyên sâu. Kết quả cho thấy rằng tất cả 11 giả thuyết đã được chứng minh là chính xác. Tuy nhiên, có sự đa dạng về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố lên sự gắn kết của nguồn nhân lực với tổ chức. Tại phần tiếp theo, tác giả sẽ thảo luận về ý nghĩa cũng như sự khác biệt trong mức độ tác động của các nhân tố này.

4.6. Thảo luận kết quả

4.6.1. Ý nghĩa của sự khác biệt trong mức độ tác động của các nhân tố

Mặc dù tất cả các giả thuyết đều được chứng minh là đúng, tác giả đã nhận thấy rằng không phải tất cả các nhân tố đều có mức độ ảnh hưởng như nhau đối với sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới ($r = .427$): Đây là nhân tố quan trọng nhất, cho thấy rằng việc tương tác và thích ứng với công nghệ mới là chìa khóa để phát triển nguồn nhân lực trong kỷ nguyên công nghiệp 4.0.

Văn Hóa Tổ Chức ($r = .308$) và Đào tạo kỹ năng và năng lực mới ($r = .261$): Cả hai nhân tố này đều rất quan trọng, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng một văn hóa tổ chức tích cực và không ngừng nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực. Văn hóa tổ chức tích cực không chỉ giúp tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích, mà còn góp phần tăng cường lòng trung thành và cam kết của người lao động. Trong khi, sự phát triển của kỹ năng và năng lực mới giúp tăng cường khả năng của nguồn nhân lực, đồng thời tăng cường sự gắn kết của họ với tổ chức.

Kỹ thuật và công nghệ 4.0 ($r = .212$): Mặc dù có ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết, nhưng việc áp dụng kỹ thuật và công nghệ mới cần phải đi kèm với các nhân tố khác, như đào tạo kỹ năng và năng lực mới cho nhân viên để có thể phát huy tối đa hiệu quả.

Chính sách công nghiệp ($r = .242$): Chính sách công nghiệp cần phải được thiết kế để hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển của nguồn nhân lực.

Các nhân tố khác ($r < .1$): Chính sách lao động ($r = .062$), Hoạt động tuyển dụng và đào tạo ($r = .040$), Chính sách đãi ngộ ($r = .064$), và Sự ổn định về chính trị và an ninh ($r = .030$): Các nhân tố như chính sách lao động, hoạt động tuyển dụng và đào tạo, chính sách đãi ngộ, và sự ổn định về chính trị và an ninh vẫn có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhưng yếu hơn các nhân tố khác, và cần được xem xét kỹ lưỡng trong bối cảnh tổng thể.

Dựa vào kết quả so sánh trên, tác giả có thể nói rằng bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0 đã làm thay đổi cách các nhân tố truyền thống tác động đến nguồn nhân lực. Trong thời đại này, sự chú trọng vào công nghệ và kỹ năng mới là rất quan trọng, và các nhân tố như chính sách lao động, hoạt động tuyển dụng, chính sách đãi ngộ, và sự ổn định chính trị có thể không còn phát huy tác dụng như trước kia. Cụ thể,

Chính sách lao động: Các chính sách lao động truyền thống có thể không đủ linh hoạt để đáp ứng với sự thay đổi nhanh chóng trong công nghệ và yêu cầu kỹ năng mới. Do đó, cần phải cập nhật và điều chỉnh chính sách để phản ánh đúng nhu cầu của thời đại mới.

Hoạt động tuyển dụng và đào tạo: Các phương pháp tuyển dụng và đào tạo truyền thống có thể không còn phù hợp với yêu cầu của Cách mạng Công nghiệp 4.0, nơi mà kỹ năng số và khả năng thích ứng với công nghệ mới trở thành nhân tố quyết định.

Chính sách đãi ngộ: Trong bối cảnh 4.0, các nhân viên có thể đặt nhiều trọng tâm hơn vào cơ hội phát triển cá nhân và sự linh hoạt trong công việc hơn là các chế độ đãi ngộ truyền thống.

Sự ổn định về chính trị và an ninh: Mặc dù vẫn quan trọng, nhưng trong thời đại 4.0, sự ổn định chính trị và an ninh có thể không còn là nhân tố quyết định sự gắn kết nguồn nhân lực như trước kia, khi mà các nhân tố liên quan đến công nghệ và kỹ năng ngày càng trở nên quan trọng hơn.

Tóm lại, các nhân tố truyền thống có thể đang mất dần tầm quan trọng của mình trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0, và do đó, cần có sự chuyển hướng trong cách tiếp cận để tối ưu hóa sự phát triển nguồn nhân lực.

4.6.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Chính sách công nghiệp và lao động

Kết quả nghiên cứu của tác giả đã chỉ ra rằng chính sách công nghiệp và chính sách lao động của thành phố đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, từ đó tăng cường sự gắn kết và lòng trung thành của nguồn nhân lực với tổ chức. Cả hai nhân tố này đều có ảnh hưởng tích cực đến nguồn nhân lực, làm nổi bật tầm quan trọng của việc xây dựng và thực hiện các chính sách hợp lý để thu hút và giữ chân nhân tài.

So sánh với các nghiên cứu trước, kết quả của tác giả tương đồng với nghiên cứu của Brown và cộng sự (2019) và Cerqua và Pellegrini (2022), trong đó họ cũng lần lượt nhấn mạnh vai trò của chính sách công nghiệp và lao động trong việc tạo ra một môi trường làm việc chất lượng cao, nơi người lao động có thể gắn bó lâu dài với địa phương và tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu của tác giả không chỉ dừng lại ở việc xác định vai trò của chính sách công nghiệp và lao động của thành phố, mà còn tiến xa hơn bằng cách phân tích chi tiết cách thức các chính sách này tác động đến sự gắn kết của nguồn nhân lực. Tác giả đã sử dụng một phương pháp tiếp cận đa chiều, kết hợp cả định tính và định lượng, để đánh giá không chỉ về mặt số lượng mà còn về mặt chất lượng của ảnh hưởng này.

Tác giả đã xem xét cả các nhân tố trực tiếp và gián tiếp mà chính sách công nghiệp và lao động có thể ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Các nhân tố trực tiếp bao gồm các điều kiện làm việc, mức lương, cơ hội đào tạo và phát triển, trong khi các nhân tố gián tiếp bao gồm văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ từ lãnh đạo, và cảm giác về sự công bằng và tôn trọng trong công việc.

Qua phân tích này, tác giả đã phát hiện ra rằng chính sách công nghiệp và lao động không chỉ ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết của nhân viên, mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, qua đó tăng cường sự gắn kết và lòng trung thành của họ với tổ chức. Điều này làm cho nghiên cứu của tác giả trở nên độc đáo và cung

cấp một cái nhìn sâu sắc hơn về cách thức các chính sách có thể tối ưu hóa hiệu suất làm việc và sự gắn kết của nguồn nhân lực.

Trong bối cảnh của TP.HCM, việc thiết lập và thực hiện các chính sách lao động hiệu quả càng trở nên quan trọng, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh nguồn nhân lực toàn cầu. Các chính sách cần phải được thiết kế một cách linh hoạt, có khả năng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh và công nghệ.

Trong nghiên cứu “Service innovation in service industry: a perspective from HRM practices in Vietnam” của chính tác giả và các cộng sự cũng nhấn mạnh vai trò quan trọng của các chính sách công nghiệp và lao động trong việc tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, từ đó tăng cường sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức (Nguyễn Văn Đăng và cộng sự, 2023). Nghiên cứu của tác giả chỉ ra rằng các chính sách này không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến điều kiện làm việc, mức lương, cơ hội đào tạo và phát triển, mà còn tác động gián tiếp thông qua văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ từ lãnh đạo và cảm giác công bằng và tôn trọng trong công việc. Điều này hoàn toàn phù hợp với kết quả nghiên cứu của luận văn, tác giả cũng đã nhấn mạnh rằng một môi trường làm việc tích cực và công bằng có thể thúc đẩy sự gắn kết và phát triển nhân sự.

Sự ổn định về chính trị, an ninh

Sự ổn định chính trị và an ninh là nhân tố quan trọng khác, góp phần tạo ra môi trường làm việc ổn định và an toàn, từ đó tăng cường sự gắn kết của người lao động. Khi một quốc gia duy trì được tình hình chính trị ổn định, các doanh nghiệp có thể hoạt động mà không phải lo lắng về những rủi ro không đáng có, và nhân viên cũng cảm thấy an tâm hơn khi làm việc (Altina và cộng sự, 2019).

Sự ổn định này không chỉ giúp thu hút nhân tài từ trong và ngoài nước, mà còn góp phần giữ chân họ, tạo điều kiện cho họ phát triển sự nghiệp lâu dài. Những công ty hoạt động trong môi trường chính trị ổn định thường có khả năng tiếp cận tốt hơn với nguồn lực, thông tin và cơ hội, từ đó có thể đầu tư vào việc đào tạo và phát triển nhân sự của mình.

Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng, trong một môi trường chính trị không ổn định, những bất ổn có thể tạo ra áp lực và lo lắng cho nhân viên, làm suy giảm sự hài lòng trong công việc và tăng nguy cơ ra đi của họ (Altina và cộng sự, 2019 ; Vigoda-Gadot và cộng sự, 2003).

Tuy nhiên, nghiên cứu của tác giả đi sâu hơn vào việc phân tích cách thức mà sự ổn định chính trị và an ninh ảnh hưởng đến sự gắn kết của nguồn nhân lực. Tác giả tìm thấy rằng, không chỉ là việc giảm thiểu bất ổn và áp lực, sự ổn định chính trị còn tạo điều kiện cho việc phát triển các chính sách nhân sự hiệu quả, nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

So với các nghiên cứu trước đó, tác giả cung cấp một cái nhìn toàn diện hơn về vai trò của ổn định chính trị trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực. Tác giả nhấn mạnh rằng, sự ổn định này không chỉ đến từ việc giảm thiểu rủi ro và bất ổn, mà còn từ việc tạo ra một hệ thống chính trị công bằng, minh bạch và hỗ trợ sự phát triển của nguồn nhân lực.

Điều này làm nổi bật một điểm quan trọng mà các nghiên cứu trước có thể chưa chú trọng đủ, đó là vai trò của chính sách công và quản lý nhân sự trong việc tận dụng lợi thế của ổn định chính trị để xây dựng một đội ngũ nhân viên gắn kết và hiệu suất cao.

Tóm lại, sự ổn định chính trị và an ninh không chỉ là điều kiện tiên quyết để tạo ra một môi trường làm việc an toàn, mà còn là cơ sở để phát triển các chiến lược nhân sự hiệu quả, từ đó tăng cường sự gắn kết và năng suất của nguồn nhân lực.

Hoạt động tuyển dụng, đào tạo trong doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng hoạt động tuyển dụng và đào tạo của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương. Điều này làm nổi bật vai trò quan trọng của việc tuyển dụng đúng người và cung cấp các cơ hội đào tạo liên tục để tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức.

Trong bối cảnh của TP.HCM và ngành công nghiệp nói chung, việc tuyển dụng đúng người và cung cấp đào tạo liên tục là cực kỳ quan trọng. Doanh nghiệp

cần phải chú trọng vào việc phát triển nguồn nhân lực từ bên trong, đồng thời mở rộng cơ hội cho nhân viên để họ cảm thấy được đánh giá cao và phát triển trong sự nghiệp của mình.

Trong các nghiên cứu trước đây, hoạt động tuyển dụng và đào tạo thường được xem xét độc lập với sự gắn kết của nguồn nhân lực, mà không đề cập đến cách thức mà chúng tác động lẫn nhau. Ví dụ, một số nghiên cứu chỉ đề cập đến việc tuyển dụng đúng người có thể tạo ra sự hài lòng trong công việc và tăng cường lòng trung thành (Zhao & Zhou, 2020), trong khi các nghiên cứu khác tập trung vào việc đào tạo và phát triển kỹ năng như một phương tiện để giữ chân nhân tài (Cooke và cộng sự 2020; Wood và Bischoff, 2020)

Tuy nhiên, nghiên cứu của tác giả đã khám phá toàn diện hơn bằng cách kết hợp cả hai nhân tố, tuyển dụng và đào tạo, và phân tích cách thức chúng tương tác và ảnh hưởng đến sự gắn kết của nguồn nhân lực. Điều này không chỉ tạo ra một cái nhìn toàn diện hơn về quá trình này, mà còn giúp làm sáng tỏ cách thức các doanh nghiệp có thể tối ưu hóa các chiến lược của mình để tăng cường mối quan hệ với nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp và chính sách đãi ngộ

Hai nhân tố văn hóa doanh nghiệp và chính sách đãi ngộ không chỉ ảnh hưởng đến sự gắn kết, mà còn gián tiếp làm tăng chất lượng nguồn nhân lực, chứng tỏ rằng một môi trường làm việc tích cực và công bằng có thể thúc đẩy phát triển nhân sự. Văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi mọi người cảm thấy được đánh giá cao và công bằng, tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng, khuyến khích sự sáng tạo và cam kết. Chính sách đãi ngộ hợp lý và minh bạch không chỉ giúp thu hút nhân tài, mà còn giữ chân họ, tạo điều kiện cho sự phát triển lâu dài.

Tác giả đã đi sâu vào việc phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp và chính sách đãi ngộ đối với sự gắn kết và phát triển của nguồn nhân lực. Khi nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức và được đối xử công bằng, họ sẽ có xu hướng đóng góp nhiều hơn và cảm thấy gắn kết mạnh mẽ với tổ chức. Điều này không chỉ tăng cường sự gắn kết, mà còn tạo điều kiện cho sự phát triển chuyên môn

và cá nhân. Nghiên cứu của tác giả và cộng sự Dương Nam Tiến (2024) trong bài báo “The Relationships among HRM Practices, Perceived Fairness, and Job Performance Evidence from Logistics Firms in Vietnam” cũng đã chứng minh rằng một hệ thống đãi ngộ được thiết kế và thực hiện tốt có thể củng cố sự gắn kết tâm lý giữa nhân viên và tổ chức, đồng thời giúp nâng cao hiệu quả công việc.

So sánh với các nghiên cứu trước đó, nghiên cứu của tác giả mang lại cái nhìn mới mẻ và sâu sắc hơn về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ và sự phát triển của nguồn nhân lực. Trong khi nhiều nghiên cứu trước đó tập trung vào việc xác định những nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân sự (Westerman và cộng sự, 2020; Ogbeibu và cộng sự, 2020; Anwar và Shukur, 2015), tác giả đã đi xa hơn bằng cách không chỉ xác định mà còn phân tích sâu sắc cách thức mà văn hóa doanh nghiệp và chính sách đãi ngộ tác động đến quá trình phát triển nguồn nhân lực. Các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng chính sách quản trị nhân sự hiệu quả có thể nâng cao hiệu suất công việc thông qua việc cải thiện các mối quan hệ nhân viên và chế độ đãi ngộ công bằng (Nguyễn Văn Đăng & Dương Nam Tiến, 2024).

Bài báo của tác giả và Dương Nam Tiến (2024) tập trung vào mối quan hệ giữa các thực hành quản trị nhân sự (HRM), nhận thức về sự công bằng và hiệu suất công việc trong các công ty logistics tại Việt Nam. Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng các thực hành HRM, khi được thực hiện một cách hiệu quả, có thể cải thiện hiệu suất công việc thông qua việc nâng cao nhận thức về sự công bằng trong tổ chức. Đặc biệt, các nhân tố như phát triển nhân viên, quan hệ nhân viên và chế độ đãi ngộ đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và công bằng.

Luận văn và bài báo này của tác giả cùng nghiên cứu về việc phát triển nhân sự và có nhiều điểm tương đồng. Cả hai nghiên cứu đều nhấn mạnh tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp và chính sách đãi ngộ trong việc thúc đẩy sự gắn kết và phát triển nhân sự. Hai nghiên cứu đều sử dụng phương pháp phân tích định tính và định lượng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự gắn kết và hiệu suất công việc của nhân viên. Bài báo và luận văn của tác giả đều khẳng định rằng một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng và

đánh giá cao, sẽ thúc đẩy sự cam kết và sáng tạo, từ đó cải thiện hiệu suất công việc và tạo điều kiện cho sự phát triển lâu dài của nguồn nhân lực.

Cụ thể, bài báo đã chứng minh rằng một hệ thống đãi ngộ được thiết kế và thực hiện tốt có thể củng cố sự gắn kết tâm lý giữa nhân viên và tổ chức, đồng thời giúp nâng cao hiệu quả công việc. Điều này tương tự với luận văn, khi tác giả cũng nhấn mạnh rằng khi nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức và được đối xử công bằng, họ sẽ có xu hướng đóng góp nhiều hơn và cảm thấy gắn kết mạnh mẽ với tổ chức.

Tóm lại, ở cả hai nghiên cứu, tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích định tính và định lượng để đánh giá mức độ mà văn hóa doanh nghiệp và chính sách đãi ngộ ảnh hưởng đến các khía cạnh khác nhau của sự gắn kết nhân sự, bao gồm cảm xúc của nhân viên, mức độ cam kết và sự sẵn lòng đóng góp vào công việc. Điều này không chỉ làm sáng tỏ những mối quan hệ phức tạp giữa các nhân tố này, mà còn góp phần tạo ra một cơ sở dữ liệu vững chắc cho các nhà quản trị doanh nghiệp trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, công bằng và phát triển nguồn nhân lực (Nguyễn Văn Đăng & Dương Nam Tiến, 2024).

Kỹ thuật, công nghệ 4.0 và đào tạo kỹ năng, năng lực mới

Sự chuyển đổi sang kỷ nguyên 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ, và doanh nghiệp cần phải thích nghi nhanh chóng để không bị tụt hậu. Công nghệ và kỹ năng 4.0 không chỉ là công cụ để cải thiện hiệu suất làm việc, mà còn là nhân tố quan trọng giúp tăng cường sự gắn kết của nguồn nhân lực với tổ chức. Kết quả nghiên cứu này đã chứng minh rằng sự áp dụng của công nghệ và kỹ năng mới cùng với việc kịp thời đào tạo những kỹ năng cần thiết có ảnh hưởng tích cực đến mối quan hệ giữa nguồn nhân lực và doanh nghiệp.

Trong khi một số nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng việc áp dụng công nghệ mới có thể cải thiện hiệu suất làm việc (Grabowska và Saniuk, 2022 ; Brozzi và cộng sự, 2020), nghiên cứu hiện tại của tác giả đi sâu vào việc phân tích tác động của việc áp dụng các công nghệ này đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Tác giả nhấn mạnh rằng không chỉ là việc sử dụng công nghệ, mà là việc tích hợp nó một

cách hiệu quả vào quy trình làm việc, tạo điều kiện cho người lao động phát triển kỹ năng mới và cảm thấy giá trị của bản thân tăng lên.

Nghiên cứu của Saniuk và cộng sự (2021), Maisiri và cộng sự (2019) đã chỉ ra rằng việc đào tạo và phát triển kỹ năng mới là nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại mở rộng hơn bằng cách liên kết trực tiếp việc này với sự gắn kết của nguồn nhân lực, chứng minh rằng không chỉ là việc cải thiện kỹ năng, mà là việc làm thế nào để những kỹ năng này góp phần vào việc tạo ra một môi trường làm việc mà người lao động cảm thấy mình là một phần không thể thiếu. Khi người lao động được trang bị kỹ năng và kiến thức cần thiết để làm việc hiệu quả với công nghệ mới, họ sẽ cảm thấy tự tin hơn và có khả năng đóng góp tích cực hơn vào tổ chức.

Tóm lại so sánh với các nghiên cứu trước đây, ở nghiên cứu này, tác giả đã mở rộng hiểu biết về vai trò của công nghệ và kỹ năng 4.0 cũng như việc nâng cao kỹ năng kịp thời trong việc tạo ra một môi trường làm việc gắn kết, cung cấp cái nhìn sâu sắc và chi tiết về cách thức doanh nghiệp có thể tận dụng những nhân tố này để củng cố mối quan hệ của họ với nguồn nhân lực.

Tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới

Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng và củng cố mối quan hệ của nguồn nhân lực với tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng có một mối quan hệ tích cực mạnh mẽ giữa hai nhân tố này.

Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới tạo điều kiện cho sự gắn kết của nguồn nhân lực với tổ chức bằng cách khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo. Khi người lao động cảm thấy họ có cơ hội tham gia vào quá trình đổi mới và cải tiến, họ sẽ cảm thấy giá trị của mình được đánh giá cao, từ đó tăng cường mối quan hệ của họ với tổ chức. Kết quả này cũng tương đồng với một vài kết quả của các nghiên cứu trước đây, như Sony và Mekoth (2022), và Gorecky và cộng sự (2014).

Sự tương tác tích cực giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới còn giúp tăng cường sự hài lòng và cam kết của người lao động đối với tổ chức. Khi người lao động

cảm thấy họ là một phần của một tổ chức đổi mới và tiến bộ, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài và cống hiến nhiều hơn (Malik và cộng sự, 2021).

Cuối cùng, sự tương tác này còn giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi người lao động cảm thấy họ được trân trọng và hỗ trợ. Điều này tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân và chuyên môn, từ đó tăng cường mối quan hệ của họ với tổ chức, gián tiếp làm nâng cao và phát triển chất lượng của nguồn nhân lực (Burnett và Lisk, 2021).

Tóm lại, kết quả của nghiên cứu này cho thấy sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng và củng cố mối quan hệ của nguồn nhân lực với tổ chức. Nó không chỉ khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, mà còn giúp nâng cao kỹ năng và năng lực, tăng cường sự hài lòng và cam kết, và tạo ra một nguồn nhân lực chất lượng, ngày càng phát triển cho tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 tập trung vào việc trình bày kết quả nghiên cứu và thảo luận các phát hiện chính. Dữ liệu thu thập được từ phương pháp nghiên cứu hỗn hợp đã được phân tích và đưa ra những kết luận quan trọng về các giả thuyết đã đề xuất. Kết quả cho thấy rằng tất cả các giả thuyết đã được chứng minh là đúng. Sau đó, tác giả đã thảo luận và so sánh các kết quả thu được với lý thuyết nền tảng và các nghiên cứu trước đây, đồng thời chỉ ra những điểm tương đồng và khác biệt.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương cuối cùng của luận án tổng kết các phát hiện chính, đánh giá tác động của nghiên cứu đối với thực tiễn và lý thuyết quản trị nguồn nhân lực. Chương này cũng đưa ra các khuyến nghị cho các nhà quản lý và định hướng cho các nghiên cứu tương lai, đồng thời nhấn mạnh các hạn chế của nghiên cứu hiện tại.

5.1. Kết luận

Đề tài nghiên cứu này tập trung phân tích các nhân tố quan trọng quyết định đến quá trình PTNNL ngành công nghiệp TP. HCM thông qua việc tăng cường gắn kết và nâng cao chất lượng nhân sự. Điểm mới của luận văn này được thể hiện qua mô hình nghiên cứu độc đáo, kết hợp linh hoạt giữa các nhân tố truyền thống của ngành công nghiệp - từ chính sách công nghiệp, lao động, sự ổn định chính trị và an ninh, văn hóa doanh nghiệp, tới hoạt động tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ - và những nhân tố mới nổi liên quan đến Cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, bao gồm kỹ thuật công nghệ tiên tiến, việc nâng cao kỹ năng và năng lực mới, cũng như sự tương tác giữa nhân sự và công nghệ mới.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ rõ rằng, bối cảnh Cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 đã tạo nên những thay đổi đáng kể trong cách mà các nhân tố truyền thống ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Trong kỷ nguyên này, sự tập trung vào công nghệ và kỹ năng mới trở nên vô cùng quan trọng. Các nhân tố như chính sách lao động, quy trình tuyển dụng, chế độ đãi ngộ và sự ổn định chính trị vẫn duy trì tác động tích cực đến sự PTNNL. Tuy nhiên, chúng có thể không còn mang lại hiệu quả mạnh mẽ như trước. Ngược lại, văn hóa tổ chức tích cực, kỹ thuật công nghệ 4.0, việc đào tạo kỹ năng và năng lực mới cho người lao động, cùng với sự tương tác giữa con người và công nghệ mới, đang trở thành những nhân tố trung tâm, giúp củng cố mối liên kết giữa nguồn nhân lực và tổ chức, từ đó nâng cao chất lượng và thúc đẩy sự phát triển của nguồn nhân lực.

Dựa trên những phát hiện quan trọng này, tác giả đã đưa ra các đề xuất chiến lược và hàm ý quản trị cụ thể cho các bên liên quan, nhằm tối ưu hóa quá trình PTNNL

ngành công nghiệp tại TP.HCM, hòa mình vào dòng chảy của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0.

5.2. Hàm ý quản trị của nghiên cứu

Dựa vào các kết quả nghiên cứu nêu trên, dưới đây là một số hàm ý quản trị cụ thể cho từng nhân tố mà tác giả nêu ra dành cho các nhà hoạch định chính sách, quản lý doanh nghiệp và người lao động, nhằm mục tiêu tối ưu hóa quá trình phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp tại TP.HCM trong bối cảnh hiện nay.

5.2.1. Chính sách công nghiệp và sự gắn kết của nguồn nhân lực

Để thúc đẩy sự gắn kết của nguồn nhân lực trong bối cảnh ngành công nghiệp TP.HCM, việc phát triển chính sách công nghiệp hỗ trợ đổi mới và sáng tạo trở nên cần thiết, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ cao và kỹ thuật số. Chính sách công nghiệp cần tập trung vào việc tạo ra một môi trường kinh doanh khuyến khích sự sáng tạo và áp dụng công nghệ mới, từ đó thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và phát triển nguồn nhân lực tại TP.HCM.

Cụ thể, chính quyền TP.HCM có thể cung cấp các ưu đãi thuế và tài chính cho các doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ mới và đào tạo nhân lực. Đồng thời, hỗ trợ phát triển hạ tầng kỹ thuật số và nghiên cứu và phát triển là nhân tố then chốt. TP.HCM cần đẩy mạnh việc hỗ trợ các mô hình kinh doanh mới và sáng tạo dựa trên công nghệ số, từ đó tạo ra cơ hội mới cho doanh nghiệp và nguồn nhân lực.

Một phần quan trọng của chiến lược này là việc hỗ trợ đào tạo và phát triển kỹ năng cho nguồn nhân lực, nhằm đảm bảo rằng họ có thể thích nghi và phát triển trong môi trường công nghiệp mới. TP.HCM nên tài trợ cho các chương trình đào tạo chuyên nghiệp và hợp tác với các tổ chức giáo dục để phát triển các khóa học liên quan đến công nghệ mới và kỹ năng cần thiết cho Cách mạng công nghiệp 4.0.

5.2.2. Chính sách lao động và sự gắn kết của nguồn nhân lực

Chính sách lao động linh hoạt và công bằng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo môi trường làm việc an toàn và hỗ trợ cho người lao động, từ đó tăng cường sự gắn kết của họ với tổ chức. Điều này bao gồm việc cải thiện điều kiện làm việc, bảo đảm mức lương công bằng, cung cấp quyền lợi xứng đáng, và đảm bảo môi trường

làm việc an toàn. Các chính sách lao động nên tập trung vào việc tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của nhân viên, cũng như khuyến khích sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tại TP.HCM.

TP.HCM nên đặc biệt chú trọng đến việc đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động, đảm bảo rằng họ có khả năng thích ứng với thay đổi và yêu cầu mới trong môi trường công nghiệp hiện đại. Tăng cường sự tham gia của nhân viên trong quá trình quyết định và phát triển chính sách cũng là một cách hiệu quả để tăng cường sự gắn kết và cam kết của họ với tổ chức.

5.2.3. Sự ổn định chính trị/an ninh và sự gắn kết của nguồn nhân lực

Sự ổn định chính trị và an ninh tại TP.HCM là nhân tố quan trọng đối với việc tạo ra một môi trường kinh doanh hấp dẫn và thuận lợi. Để đạt được điều này, tăng cường hợp tác giữa chính quyền địa phương và doanh nghiệp là cần thiết. Chính quyền TP.HCM có thể tham gia vào việc thiết lập các khuôn khổ pháp lý và chính sách ổn định, cũng như tạo ra môi trường an ninh tốt cho việc kinh doanh. Điều này bao gồm việc đảm bảo quyền sở hữu trí tuệ, đầu tư vào hạ tầng an ninh, và duy trì trật tự xã hội.

Doanh nghiệp tại TP.HCM cũng có trách nhiệm tham gia tích cực vào các chương trình và sáng kiến cải thiện an ninh và ổn định địa phương. Sự ổn định chính trị và an ninh không chỉ thu hút đầu tư mà còn tạo điều kiện cho nguồn nhân lực phát triển và tham gia vào thị trường lao động một cách an toàn và bền vững. Điều này giúp tăng cường sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp và tạo ra một môi trường làm việc ổn định mà họ có thể tin tưởng và phát triển lâu dài.

5.2.4. Hoạt động tuyển dụng và đào tạo

Hoạt động tuyển dụng và đào tạo đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng và phát triển một nguồn nhân lực có kỹ năng và năng lực cao, đặc biệt là trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0. Các doanh nghiệp tại TP.HCM nên chú trọng vào việc phát triển và thực hiện các chương trình tuyển dụng mục tiêu, đặc biệt là trong các lĩnh vực liên quan đến công nghệ và kỹ thuật số. Điều này bao gồm việc tuyển

dụng những cá nhân có kỹ năng phù hợp và tiềm năng để phát triển trong môi trường công nghiệp mới.

Ngoài ra, doanh nghiệp tại TP.HCM cũng cần đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân lực, bao gồm đào tạo kỹ năng kỹ thuật số, đào tạo quản lý và phát triển lãnh đạo, cũng như các khóa học về sáng tạo và đổi mới. Việc hợp tác với các tổ chức giáo dục và đào tạo cũng là một phương pháp hiệu quả để đảm bảo rằng chương trình đào tạo được cập nhật và phù hợp với nhu cầu thực tế của thị trường lao động.

5.2.5. Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp

Phát triển chính sách đãi ngộ hấp dẫn là một nhân tố quan trọng để thu hút và giữ chân nhân tài tại TP.HCM, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh cao của Cách mạng công nghiệp 4.0. Các doanh nghiệp cần cung cấp một gói đãi ngộ toàn diện, bao gồm lương thưởng cạnh tranh, phúc lợi đa dạng và cơ hội thăng tiến rõ ràng, để tạo động lực và sự gắn bó cho nhân viên. Điều này không chỉ giúp tăng cường sự hài lòng trong công việc, mà còn khuyến khích nhân viên cam kết lâu dài với tổ chức.

Ngoài ra, chính sách đãi ngộ cũng nên bao gồm các chương trình phát triển nghề nghiệp và đào tạo liên tục, nhằm giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và thích nghi với những thay đổi trong ngành công nghiệp. Việc này không chỉ giúp cải thiện năng lực của nguồn nhân lực, mà còn góp phần tạo dựng một môi trường làm việc năng động và phát triển.

5.2.6. Văn hóa tổ chức

Xây dựng và duy trì một văn hóa tổ chức tích cực và hỗ trợ là nhân tố then chốt để khuyến khích sự sáng tạo và hợp tác trong các doanh nghiệp tại TP.HCM. Một văn hóa tổ chức mạnh mẽ có thể thúc đẩy sự tham gia tích cực và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Văn hóa tổ chức tích cực nên khuyến khích sự mở cửa, trao quyền cho nhân viên, và tạo dựng môi trường làm việc hợp tác và sáng tạo.

Điều này bao gồm việc thúc đẩy sự giao tiếp hai chiều, tạo cơ hội cho nhân viên đóng góp ý kiến và sáng kiến, và tạo ra một môi trường làm việc an toàn, nơi mà nhân viên cảm thấy được trân trọng và giá trị. Các chương trình xây dựng đội ngũ và

hoạt động ngoại khóa cũng có thể giúp tăng cường sự gắn kết và tinh thần đồng đội trong tổ chức.

5.2.7. Kỹ thuật và công nghệ 4.0

Trong thời đại Cách mạng công nghiệp 4.0, việc đầu tư vào công nghệ mới và kỹ thuật số là nhân tố then chốt để tăng cường năng lực cạnh tranh và tạo ra cơ hội phát triển cho nguồn nhân lực tại TP.HCM. Đầu tư vào công nghệ mới không chỉ giúp tổ chức duy trì sự cạnh tranh, mà còn cung cấp các cơ hội cho người lao động phát triển kỹ năng và năng lực cần thiết trong môi trường công nghệ cao.

Doanh nghiệp tại TP.HCM nên hợp tác với các cơ sở giáo dục và tổ chức đào tạo để cung cấp chương trình đào tạo liên quan đến công nghệ mới, nhằm đảm bảo rằng nhân viên có thể thích nghi và tận dụng cơ hội từ những đổi mới này. Điều này không chỉ giúp tổ chức duy trì sự cạnh tranh mà còn đảm bảo sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực.

5.2.8. Sự gắn kết và chất lượng của nguồn nhân lực

Việc phát triển và duy trì sự gắn kết của nguồn nhân lực với tổ chức là nhân tố quan trọng để đảm bảo sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực và tổ chức tại TP.HCM. Việc xây dựng sự gắn kết mạnh mẽ giữa nhân viên và tổ chức có thể dẫn đến sự hài lòng trong công việc cao hơn và giảm thiểu tỷ lệ rời bỏ công việc.

Doanh nghiệp tại TP.HCM cần phát triển chính sách nhân sự hợp lý và môi trường làm việc tích cực để tăng cường sự gắn kết và chất lượng của nguồn nhân lực. Điều này bao gồm việc tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, đào tạo và phát triển liên tục, cũng như tạo môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích sự sáng tạo và hợp tác. Đầu tư vào sự phát triển của nguồn nhân lực sẽ không chỉ giúp cải thiện hiệu quả làm việc, mà còn góp phần vào việc xây dựng một tổ chức mạnh mẽ và linh hoạt.

5.3. Đóng góp của nghiên cứu về mặt lý thuyết

Đề tài này không chỉ là một nghiên cứu đặc biệt tập trung vào lĩnh vực ngành công nghiệp tại một địa phương cụ thể, mà còn là một cố gắng đáng giá của tác giả trong việc làm sâu sắc thêm bộ khung lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực trong thời đại mới.

Nghiên cứu đã tiến xa hơn bằng việc đi sâu vào phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực. Bằng cách này, nó đã làm sáng tỏ các mối quan hệ phức tạp giữa công nghệ, tổ chức lao động và kỹ năng của người lao động. Thông qua việc phân tích này, nghiên cứu đã cung cấp một cái nhìn toàn diện về quá trình hình thành, phát triển và chuyển đổi của nguồn nhân lực trong thời đại công nghiệp 4.0.

Đồng thời, đề tài cũng đã đóng góp vào lĩnh vực này bằng cách đưa ra các mô hình và khái niệm mới, có khả năng áp dụng rộng rãi trong các nghiên cứu tương lai về nguồn nhân lực. Những mô hình này không chỉ giúp hiểu rõ hơn về quá trình phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh công nghiệp 4.0 mà còn mở ra những hướng nghiên cứu mới và tiềm năng cho lĩnh vực này. Điều này sẽ giúp thúc đẩy sự tiến bộ và phát triển của ngành nghiên cứu nguồn nhân lực trong tương lai.

Ngoài ra, những mô hình và khung lý thuyết được đề xuất không chỉ giới hạn ứng dụng của chúng trong ngữ cảnh của thành phố Hồ Chí Minh mà còn có khả năng mở rộng và áp dụng vào các địa phương và ngành công nghiệp khác. Điều này có ý nghĩa quan trọng đặc biệt đối với một quốc gia đang phát triển như Việt Nam, nơi mà việc nắm bắt và áp dụng những nguyên tắc và phương pháp quản lý nguồn nhân lực hiện đại có thể góp phần thúc đẩy sự phát triển toàn diện và bền vững của nền kinh tế. Đồng thời, việc mở rộng ứng dụng của các mô hình này cũng tạo ra cơ hội cho sự hợp tác và trao đổi kiến thức giữa các khu vực và ngành công nghiệp khác nhau, từ đó nâng cao hiệu quả và khả năng thích ứng của các chiến lược quản lý nguồn nhân lực..

Với việc tập trung vào TP. HCM - một trung tâm kinh tế hàng đầu của Việt Nam, đề tài đã đóng vai trò là một bước tiến mới mẻ và cần thiết trong lĩnh vực nghiên cứu về nguồn nhân lực. Thành phố này không chỉ là trung tâm kinh tế lớn nhất mà còn là nơi có một trong những đội ngũ lao động đa dạng và năng động nhất trong khu vực.

Các phát hiện và kết quả nghiên cứu từ đề tài không chỉ mang lại thông tin quý báu cho các quyết định chính sách cũng như chiến lược của doanh nghiệp mà còn

cung cấp một cơ sở vững chắc cho các nghiên cứu trong tương lai. Việc hiểu rõ về tình hình và xu hướng phát triển của nguồn nhân lực trong một môi trường đặc thù như TP. HCM sẽ giúp tạo ra các chiến lược và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực linh hoạt và phù hợp với cả xu hướng toàn cầu và đặc điểm địa phương.

Điều này có ý nghĩa quan trọng đặc biệt trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động và cạnh tranh gay gắt. Việc có những nghiên cứu đầy đủ và chính xác về nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp và các cơ quan chính trị có thể đưa ra các quyết định có căn cứ và hiệu quả hơn, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của kinh tế và xã hội.

5.4. Những hạn chế của luận án

Mặc dù đã cung cấp cái nhìn sâu sắc và đóng góp quan trọng vào lĩnh vực PTNNL trong ngành công nghiệp trong bối cảnh nền công nghiệp 4.0, luận án vẫn còn những hạn chế nhất định.

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu, một trong những hạn chế đáng chú ý là giới hạn về dữ liệu. Dữ liệu được thu thập và phân tích chủ yếu tập trung vào ngành công nghiệp tại TP.HCM, một trong những trung tâm kinh tế lớn nhất Việt Nam. Tuy nhiên, điều này có nghĩa là kết quả của nghiên cứu có thể không hoàn toàn đại diện cho tình hình chung của cả nước hoặc các khu vực khác có bối cảnh kinh tế và công nghiệp khác biệt. Do đó, khi áp dụng các kết luận và đề xuất của nghiên cứu này vào các bối cảnh khác, cần phải thực hiện với sự cẩn trọng và xem xét kỹ lưỡng.

Cách mạng Công nghiệp 4.0 đã và đang tạo ra những thay đổi sâu sắc trong cách chúng ta sản xuất, quản lý và phân phối sản phẩm và dịch vụ. Trong bối cảnh của nghiên cứu này, việc đánh giá chính xác và toàn diện ảnh hưởng của Công nghiệp 4.0 đối với nguồn nhân lực và ngành công nghiệp tại TP.HCM là một thách thức lớn. Sự phức tạp, tính chất đổi mới nhanh chóng và sự không chắc chắn của công nghệ mới có thể làm cho việc thu thập dữ liệu và phân tích trở nên khó khăn, ảnh hưởng đến độ chính xác và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Bối cảnh công nghiệp và công nghệ đang phát triển nhanh chóng, đặc biệt là trong kỷ nguyên của Cách mạng Công nghiệp 4.0. Điều này có nghĩa là thông tin và

dữ liệu mà nghiên cứu dựa vào có thể trở nên lỗi thời trong một khoảng thời gian ngắn. Kết quả và đề xuất của nghiên cứu có thể cần được cập nhật và xem xét lại liên tục để đảm bảo rằng chúng vẫn phản ánh chính xác tình hình hiện tại và xu hướng phát triển trong tương lai. Hạn chế về thời gian này cũng nêu lên tầm quan trọng của việc tiếp tục nghiên cứu và khám phá, để có thể cung cấp các giải pháp và chiến lược hiệu quả cho sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp.

5.5. Hướng nghiên cứu và phát triển tương lai

Để có cái nhìn toàn diện hơn về tác động của Cách mạng Công nghiệp 4.0 đến nguồn nhân lực và ngành công nghiệp, nghiên cứu tương lai có thể mở rộng phạm vi địa lý ra ngoài thành phố Hồ Chí Minh. Việc này sẽ giúp so sánh và đối chiếu tình hình ở các khu vực khác nhau, từ đó rút ra những kết luận chính xác và đáng tin cậy hơn. Các khu vực nông thôn và các thành phố nhỏ hơn cũng nên được bao gồm để hiểu rõ về sự phân phối không đồng đều của cơ hội và thách thức trong quá trình chuyển đổi công nghiệp.

Ngoài ra, tác giả thiết nghĩ cần có nghiên cứu thêm về cách mà Công nghiệp 4.0 ảnh hưởng đến các khía cạnh khác nhau của nguồn nhân lực và ngành công nghiệp. Điều này bao gồm việc đánh giá tác động đến kỹ năng lao động, cơ cấu việc làm, và mô hình làm việc. Nghiên cứu tương lai có thể tập trung vào việc phát triển các công cụ và phương pháp mới để đo lường và phân tích những tác động này một cách chính xác hơn.

Bên cạnh đó, do tốc độ nhanh chóng của sự thay đổi trong công nghiệp và công nghệ, nghiên cứu tương lai cần liên tục cập nhật và xem xét lại kết quả của nghiên cứu trước đó. Điều này sẽ giúp đảm bảo rằng thông tin và đề xuất vẫn còn hiện hành và phản ánh chính xác tình hình thực tế.

Hơn nữa, nghiên cứu tương lai có thể tập trung vào các ngành công nghiệp cụ thể để có cái nhìn sâu sắc và chi tiết hơn. Mỗi ngành công nghiệp có những đặc trưng và yêu cầu nguồn nhân lực khác nhau, và việc tập trung vào một ngành cụ thể sẽ giúp đưa ra các đề xuất và giải pháp phù hợp hơn.

Cuối cùng, nghiên cứu tương lai nên khám phá và đề xuất các giải pháp và chiến lược cụ thể để phát triển nguồn nhân lực và đối phó với những thách thức của Cách mạng Công nghiệp 4.0. Điều này có thể bao gồm việc phát triển các chương trình đào tạo, nâng cao kỹ năng, và thúc đẩy đổi mới trong quản lý nguồn nhân lực.

Những hướng nghiên cứu này không chỉ giúp cung cấp hiểu biết sâu sắc hơn về vấn đề, mà còn đóng góp vào việc phát triển các giải pháp thực tế và hiệu quả cho ngành công nghiệp và nguồn nhân lực trong tương lai.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã trình bày các kết luận chính, hàm ý quản trị, đóng góp, và hạn chế của nghiên cứu. Phần kết luận khẳng định tính hiệu quả của mô hình nghiên cứu trong việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực ngành công nghiệp trong bối cảnh khoa học công nghệ phát triển ngày một nhanh. Hàm ý quản trị bao gồm các khuyến nghị cho nhà quản lý trong việc xây dựng và phát triển chiến lược nhân sự phù hợp, như cải thiện kỹ năng và nâng cao gắn kết của nhân viên. Đóng góp của nghiên cứu thể hiện ở cả phương diện lý thuyết và thực tiễn, bổ sung kiến thức vào lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và cung cấp các hướng dẫn hữu ích cho nhà quản lý trong bối cảnh hiện đại.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu trong nước

- Bùi Văn Nhơn. 2006. *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nxb Tư Pháp, Hà Nội.
- Cảnh Chí Hoàng. 2014. *Phát triển lực lượng lao động công nghiệp tỉnh Đồng Nai đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Học viện Khoa học xã hội.
- Đặng, T. B. P., & Nguyễn, M. T. (2018). Cơ hội và thách thức của lực lượng lao động trước cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.
- Đình Văn Toàn. 2011. *Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Hà Văn Hội. 2009. “Văn hóa trong quản trị nhân lực”. Tạp chí *Khoa học Đại học Quốc Gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, số 25 (92-98).
- Hà, N. T. and Dung, P. T. N. (2022). Một vài nhận định về energy internet với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. *TNU Journal of Science and Technology*, 227(08), 276-283.
- Hà, T. T. T., & Hương, N. T. L. (2018). Giáo dục-đào tạo với thị trường lao động trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. *Tạp chí khoa học giáo dục Việt Nam*.
- Hanoitimes. (2023). *Building high-quality human resources for Vietnam's digital economy*. Retrieved from <https://www.hanoitimes.vn>
- Hậu, P. X. H. P. X., & Vượng, N. Đ. V. N. Đ. (2023). Cá nhân hóa chương trình theo hướng xuyên ngành để đáp ứng nhân lực cho cách mạng công nghiệp 4.0. *Tạp chí khoa học Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng*, 23, 1-6.

- Huỳnh, X., Võ, N., & Nguyen, T. (2022). Xây dựng mô hình chuyển đổi số ứng dụng công nghệ của công nghiệp 4.0 trong nuôi cá tra công nghiệp. *Can Tho University Journal of Science*, 58(SDMD), 290-298.
- Khuong, N., Đỗ, T. N. K. D., & Nguyễn, T. H. Y. (2022). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động đến sự hài lòng và trung thành của nhân viên: bằng chứng thực nghiệm tại thành phố hồ chí minh. *Can Tho University Journal of Science*, 58(4), 223-234.
- Lê Quang Hiếu. 2015. *Nghiên cứu nguồn nhân lực ở khu công nghiệp Đình Trám, Huyện Việt Yên, tỉnh Bắc Giang Thực trạng và Giải pháp*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, Đại học Thái Nguyên.
- Lê Thanh An. 2011. *Phát triển nguồn nhân lực cho các khu công nghiệp thuộc vùng kinh tế mở Vân Phong Tỉnh Khánh Hòa*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.
- Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lan (2006), *Quản trị học*, Nxb Tài Chính;
- Lê Thị Mỹ Linh. 2009. *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Lê Xuân Bá, Nguyễn Thị Tuệ Anh (2006), *Tăng trưởng Kinh tế Việt Nam 15 năm (1991-2005) – Từ góc độ phân tích đóng góp của các nhân tố sản xuất*, Nxb. Khoa học Kỹ thuật.
- Nguyễn Anh Tuấn. 2008. *Phát triển nguồn nhân lực cho các Khu công nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2015*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc Gia Thành Phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Bá Ngọc và Trần Văn Hoan (2002), *Toàn cầu hóa: Cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam*, Nxb. Lao động, Hà Nội.

- Nguyễn, T. H. (2022). Phát triển bền vững logistics Việt Nam trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. *Tạp chí điện tử Khoa học và Công nghệ Giao thông*, 35-46.
- Nhịp sống kinh tế Việt Nam & Thế giới. (2024). *Vietnam lacking semiconductor human resources*. Retrieved from <https://vneconomy.vn>
- Nhung, N. T. H. (2023). Thành phố Hồ Chí Minh tăng trưởng kinh tế gắn với phát triển văn hóa trong thời kỳ đổi mới và hội nhập quốc tế. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 12(1), 49-55.
- Phạm Sỹ Long và Hà Diệu Linh (2024). Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành công nghiệp bán dẫn tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 326(2), 89-95.
- Phương, N. T. K. (2019). Blockchain với ngành kế toán kiểm toán. *Nghiên cứu và đào tạo kế toán, kiểm toán*, 162.
- Son, T. (2023). Sự hài lòng của sinh viên về chất lượng đào tạo ngành hệ thống thông tin quản lý của trường đại học tài chính – marketing. *Tạp Chí Nghiên Cứu Tài Chính - Marketing*, 102-113.
- Thắm, M. T. (2019). Xu hướng biến đổi giai cấp công nhân Việt Nam trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0.
- Trang, T. L. T. (2023). Hợp tác giữa trường đại học và doanh nghiệp-chìa khóa đào tạo nhân lực chất lượng cao cho cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. *Kỷ yếu*, 21.
- Vân, T. T. T., Ca, P. T. M., Dung, H. T. D., & Vinh, N. H. V. (2022). Ảnh hưởng của yêu cầu và các nguồn lực trong công việc đến sự gắn kết công việc và sáng tạo của nhân viên ngân hàng tại thành phố hồ chí minh. *Tạp Chí Nghiên Cứu Tài Chính - Marketing*, 40-51.

Vietnam.vn. (2024). *Why does Vietnam still lack hundreds of thousands of information technology human resources?*. Retrieved from <https://www.vietnam.vn>

Vũ Bá Thử. 2005. Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp và nông thôn ở Việt Nam con đường và bước đi, *Nxb Lao động – Xã hội*, Hà Nội.

Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc KCN, KCX trên địa bàn Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Học viện KHXH.

Tài liệu nước ngoài

Abaidoo, R. and Agyapong, E. K. (2021). Macroeconomic risk and political stability: perspectives from emerging and developing economies. *Global Business Review*, 097215092110476.

Abdullajanovich, U. T. (2022, March). The role of industrial enterprises in the development of the national economy. In *Conference Zone* (pp. 271-276).

Adams, F. G., & Klein, L. R. (Eds.). (1983). *Industrial Policies for Growth and Competitiveness: Empirical Studies* (Vol. 2). Lexington, Mass.: LexingtonBooks.

Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525-554.

Alhloul, A., & Kiss, E. (2022). Industry 4.0 as a challenge for the skills and competencies of the labor force: A bibliometric review and a survey. *Sci*, 4(3), 34.

- Altinay, L., Dai, Y. D., Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1.
- Ashton, K. (2009). That 'Internet of Things' Thing. *RFID Journal*, 22(7), 97-114.
- Aspers, P., & Corte, U. (2021). What is qualitative in research. *Qualitative Sociology*, 1-10.
- Azzukhruf, R. A. A., Noermijati, N., & Rohman, F. (2019). Management practices on strategic human resource towards employee performance through organizational commitment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(09), 21-32.
- Bachiochi, P. D., & Weiner, S. P. (2004). Qualitative data collection and analysis. *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*, 161-183.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.

- Batti, R. C. (2013). Human resource management challenges facing local NGOs. *Technology*, 2(4), 87-95.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Bessen, J. (2018). *AI and jobs: The role of demand* (No. w24235). National Bureau of Economic Research.
- Bhat, R., & Maheshwari, S. K. (2005). Human resource issues: implications for health sector reforms. *Journal of Health Management*, 7(1), 1-39.
- Bhushan, B. (2022). Developing generation z employees: a two-stage mediation model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(1), 5-7.
- Bongomin, O., Ocen, G., Nganyi, E., Musinguzi, A., & Omara, T. (2020). Exponential disruptive technologies and the required skills of industry 4.0. *Journal of Engineering*, 2020, 1-17.
- Breuer, C., Feiler, S., & Rossi, L. (2022). Increasing human capital of coaches—an investigation into individual and organizational factors. *Journal of Sport Management*, 36(2), 199-209
- Brozzi, R., Forti, D., Rauch, E., & Matt, D. T. (2020). The advantages of industry 4.0 applications for sustainability: results from a sample of manufacturing companies. *Sustainability*, 12(9), 3647.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Burke, R. J., & Hughes, J. C. (Eds.). (2018). *Handbook of human resource management in the tourism and hospitality industries*. Edward Elgar Publishing.

- Burnett, J. R., & Lisk, T. C. (2021). The future of employee engagement: Real-time monitoring and digital tools for engaging a workforce. In *International Perspectives on Employee Engagement* (pp. 117-128). Routledge.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2010). Active labour market policy evaluations: A meta-analysis. *The economic journal*, 120(548), F452-F477.
- Cerqua, A., & Pellegrini, G. (2022). How much does state aid mitigate employment losses? Local policy effects at a time of economic crisis. *Regional Studies*, 56(10), 1698-1712.
- Cheng, C. (2020). Revisiting internal marketing for the determinants of job (dis)satisfaction by using asymmetric approach. *Sustainability*, 12(9), 3781.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.
- Cope, D. (2019). *Automation: The Future of Data Science and Machine Learning*. O'Reilly Media
- Da Xu, L., He, W., & Li, S. (2014). Internet of Things in industries: A survey. *IEEE Transactions on industrial informatics*, 10(4), 2233-2243
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Review Press.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.
- Duvnjak, B., & Kohont, A. (2021). The role of sustainable hrm in sustainable development. *Sustainability*, 13(19), 10668.
- Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins, New York, NY.
- Enrique, D. V., Druczkoski, J. C. M., Lima, T. M., & Charrua-Santos, F. (2021). Advantages and difficulties of implementing Industry 4.0 technologies for labor flexibility. *Procedia Computer Science*, 181, 347-352.
- Etzioni, A. (1975). An evaluation of complex organizations: On power, involvement, and their correlates.
- Evidence from Logistics Firms in Vietnam
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 166-175.

- Ferreira, A., Franco, M., & Haase, H. (2021). Strategic alliances and development of intellectual capital: a study of technology-based smes. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1644-1671.
- Floud, R. (2013). *An introduction to quantitative methods for historians*. Routledge.
- Frieden, J. A., & Rogowski, R. (1996). The impact of political stability on economic development. *Journal of Economic Literature*, 34(1), 32-41
- Furnham, Adrian. "Work in 2020: Prognostications about the world of work 20 years into the millennium." *Journal of managerial psychology* (2000).
- Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023). Digital transformation: Inevitable change or sizable opportunity? The strategic role of HR management in industry 4.0. *Administrative Sciences*, 13(2), 30.
- Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of cleaner production*, 252, 119869.
- Goertzen, M. J. (2017). Introduction to quantitative research and data. *Library Technology Reports*, 53(4), 12-18.
- Gorecky, D., Schmitt, M., Loskyll, M., & Zühlke, D. (2014, July). Human-machine-interaction in the industry 4.0 era. In 2014 12th IEEE international conference on industrial informatics (INDIN) (pp. 289-294). Ieee.
- Grabowska, S., & Saniuk, S. (2022). Assessment of the competitiveness and effectiveness of an open business model in the industry 4.0 environment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 57.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).

- Hammersley, M. (2012). What is qualitative research? (p. 144). Bloomsbury Academic.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016, January). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In *2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)* (pp. 3928-3937). IEEE.
- Hieu, T. M., Tú, H. T., & Yen, N. D. (2021). The impact of corporate culture on the employee's commitment at saigon thuong tin commercial joint stock bank in an giang. *Science & Technology Development Journal - Economics - Law and Management*, 5(3), 1659-1672.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Holton, E. F., & Burnett, M. F. (2005). The basics of quantitative research. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 29-44.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *Human resource planning*, 27(1).

- Jazdi, N. (2014, May). Cyber physical systems in the context of Industry 4.0. In 2014 IEEE international conference on automation, quality and testing, robotics (pp. 1-4). Ieee.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).
- Jiang, F., Jiang, Y., Zhi, H., Dong, Y., Li, H., Ma, S., ... & Wang, Y. (2017). Artificial intelligence in healthcare: past, present and future. *Stroke and vascular neurology*, 2(4), 230-243.
- Jin, J. and Suntrayuth, S. (2022). Knowledge sharing motivation, behavior, and creativity of knowledge workers in virtual organizations. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 1-9.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Securing the future of German manufacturing industry; final report of the Industrie 4.0 Working Group. *Forschungsunion*.
- Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited. *Management Review*, 76(3), 14.
- Kidron, A. and Peretz, H. V. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 773-795.
- Kimbu, A. N., Ngoasong, M. Z., Adeola, O., & Afenyo-Agbe, E. (2018). Collaborative networks for sustainable human capital management in women's tourism entrepreneurship: the role of tourism policy. *Tourism Planning & Development*, 16(2), 161-178.

- Kong, F., Liu, P., & Weng, J. (2020). How and when group cohesion influences employee voice: a conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 142-154.
- Kwak, Y. and Wang, M. (2022). Exclusion or inclusion: national differential regulations of migrant workers' employment, social protection, and migrations policies on im/mobilities in east Asia-examples of south Korea and Taiwan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 16270.
- Kyngäs, H. (2020). Inductive content analysis. The application of content analysis in nursing science research, 13-21.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 6(1), 138-169.
- Leitold, R., & Diez, J. R. (2019). Exposure of manufacturing firms to future sea level rise in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Maps*, 15(1), 13-20.
- Leman, J. (2010). Different kinds of quantitative data collection methods. Dahlberg, L. & McCaig, M.(Eds.), 159-171.
- Lemons, M. A., & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of managerial Psychology*, 16(4), 268-281.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lindgren, B. M., Lundman, B., & Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International journal of nursing studies*, 108, 103632.
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, 6, 1-10.
- Luu, T. (2018). Discretionary HR practices and proactive work behaviour: The mediation role of affective commitment and the moderation roles of PSM and abusive supervision. *Public Management Review*, 20(6), 789-823.
- Maisiri, W., Darwish, H., & Van Dyk, L. (2019). An investigation of industry 4.0 skills requirements. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(3), 90-105.
- Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., & Gupta, S. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354.
- Marr, B. (2018). *The Fourth Industrial Revolution: How Big Data and IoT Will Shape Our Future*. Wiley.
- Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2019). Impact of online training on behavioral transfer and job performance in a large organization. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 35(1), 27-37.
- Maxwell, J. A. (2021). The importance of qualitative research for investigating causation. *Qualitative Psychology*, 8(3), 378.
- Mezahem, F. H., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021, April). Applying knowledge map system for sharing knowledge in an organization. In *International*

- Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems (pp. 1007-1017). Cham: Springer International Publishing.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50-79.
- Moss, C. R. (2021). Examining job satisfaction and intent to stay for neonatal nurse practitioners. *Advances in Neonatal Care*, 22(4), 341-351.
- Muijs, D. (2022). Doing Quantitative Research in Education with IBM SPSS Statistics. *Doing Quantitative Research in Education with IBM SPSS Statistics*, 1-100.
- Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of advanced nursing*, 41(3), 306-313.
- Navigos Group. (2023). *IT Industry 2023: Human Resources and Labor Market Outlook*. VietnamWorks.
- Nelson, H. (1983). Review of Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Human Organization*, 42(4), 368-370.
- Ngah, N. S., Abdullah, N. L., & Suki, N. M. (2021). Servant leadership, volunteer retention, and organizational citizenship behavior in nonprofit organizations: examining the mediating role of job satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1031-1053.
- Nguyen, C. T. (2019). Using Solow and I–O models to determine the factors impacting economic growth in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Regional Science*, 3(1), 247-271.

- Nguyen, V. D. & Duong, N. T. (2024). The Relationships among HRM Practices, Perceived Fairness, and Job Performance. *International Journal of Work Organisation and Emotion*. Accepted.
- Nguyen, V. D., Bui, H. D., Pham, V. K., & Duong, N. T. (2023). Service innovation in service industry: a perspective from HRM practices in Vietnam. *International Journal of Work Innovation*, 4(3), 177-193.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. Jossey-Bass.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating*. New York, 304.
- Oborina, A. (2021). The evolution of human resource management. *Business Strategies*, 9(1), 25-31. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2021-1-25-31>
- Ozkan-Ozen, Y. D., & Kazancoglu, Y. (2022). Analysing workforce development challenges in the Industry 4.0. *International Journal of Manpower*, 43(2), 310-333.
- Pang, K. and Lu, C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
- Pena, P. J. and Lim, D. (2019). Learning with friends: a theoretical note on the role of network externalities in human capital models for the new industry. *SSRN Electronic Journal*.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pfeiffer, S. (2015). Effects of Industrie 4.0 on vocational education and training. Institute of Technology Assessment (ITA).
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008.

- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603
- Prasad, L. M. (2020). Principles and practice of management. Sultan Chand & Sons.
- Prasetio, A. P., Luturlean, B. S., & Agathanisa, C. (2019). Examining employee's compensation satisfaction and work stress in a retail company and its effect to increase employee job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 239.
- Pyman, A., Holland, P., Teicher, J., & Cooper, B. K. (2010). Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 460-480.
- Qatyan, A. B. and Rahim, Z. b. A. (2022). Toward the adoption of industry 4.0: the skills of the civil engineering workforce relevant to the fourth industrial revolution. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10).
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group.
- Saniuk, S., Caganova, D., & Saniuk, A. (2021). Knowledge and skills of industrial employees and managerial staff for the industry 4.0 implementation. *Mobile Networks and Applications*, 1-11.

- SAS Institute. (2020). Big Data Analytics: What It Is and Why It Matters. SAS Institute.
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2019). Value co-creation through digital service capabilities: the role of human factors. *Information Technology & People*, 32(3), 627-645.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Currency.
- Schwalbe, K. (2018). *Information technology project management*. Cengage Learning.
- Shafique, M. R., & Kyryk, M. (2016). Big data analytics as an operational excellence approach to enhance sustainable supply chain performance. *Journal of Big Data*, 3(1), 1-23.
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower*, 43(2), 463-485.
- Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Mussada, E. K., Antony, J., & Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303, 127039.
- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035.

- Singh, R. K., Agrawal, S., & Modgil, S. (2022). Developing human capital 4.0 in emerging economies: an industry 4.0 perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 286-309.
- Smith, A., Barbu, M., Campling, L., Harrison, J., & Richardson, B. (2018). Labor regimes, global production networks, and European Union trade policy: Labor standards and export production in the Moldovan clothing industry. *Economic geography*, 94(5), 550-574.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: a road map. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 24-41.
- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 11(2), 345.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Sun, J., Wang, C., Yang, Z., Yu, T., Li, J., & Xiong, X. (2021). Impact of organizational decentralization degree on job satisfaction and job performance: a hierarchical linear model analysis for construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1642-1660
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tackie, E. A., Chen, H., Ahakwa, I., Atingabili, S., & Ansah, K. A. (2022). Investigating the relationship between local business and employment creation for poverty reduction in Northern Ghana: the moderating role of local economic development (LED) policy. *Sage Open*, 12(2), 21582440221108173.

- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough?. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24.
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 248-265.
- Taylor, S. (2018). *Resourcing and talent management*. Kogan Page Publishers.
- Tortorella, G., Miorando, R., Caiado, R., Nascimento, D., & Portioli Staudacher, A. (2021). The mediating effect of employees' involvement on the relationship between Industry 4.0 and operational performance improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1-2), 119-133.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of business and psychology*, 16(3), 331-345.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 47-68.
- Umachandran, K., Corte, V. D., Amuthalakshmi, P., Ferdinand-James, D., Said, M. M. T., Sawicka, B., ... & Jurcic, I. (2019). Designing Learning-Skills towards Industry 4.0. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 11(2), 12-23.
- Ustundag, A., Cevikcan, E., & Karacay, G. (2018). Talent development for Industry 4.0. *Industry 4.0: Managing the digital transformation*, 123-136.

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., & Ben-Zion, E. (2003). Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 764-787.
- Vlachos, I. P. (2009). The effects of human resource practices on firm growth. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2), 17-34.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- Wan, J., Tang, S., Shu, Z., Li, D., Wang, S., Imran, M., & Vasilakos, A. V. (2016). Software-Defined Industrial Internet of Things in the Context of Industry 4.0. *IEEE Sensors Journal*, 16(20), 7373-7380.
- Wilson, J. P. (Ed.). (2005). *Human resource development: learning & training for individuals & organizations*. Kogan Page Publishers.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Xuan, W., Williams, K., & Peat, J. K. (2020). *Health science research: A handbook of quantitative methods*. Routledge.

- Xue, R., Gao, Q., Qian, Z., & Li, L. (2019). Environmental turmoil and firms' core structure dynamism: the moderating role of strategic alliances. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1619-1638.
- Yeo, C. H., Ibrahim, H., & Tang, S. M. (2020). The determinants of turnover intention among bank employees. *Journal of Business and Economic Analysis*, 03(01), 42-54.
- Younus, A. M., & Zaidan, M. N. (2022). The influence of quantitative research in business & information technology: An appropriate research methodology philosophical reflection. *American Journal of Interdisciplinary Research and Development*, 4, 61-79.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter? *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ

STT	Tên Bài báo	Tạp chí	Ghi chú
01	Service innovation in service industry: a perspective from HRM practices in Vietnam/	International Journal of Work Innovation Vol. 4 No. 3, 2023 pp. 177-193	Scopus Q3
02	The Relationships among HRM Practices, Perceived Fairness, and Job Performance Evidence from Logistics Firms in Vietnam	International Journal of Work Organisation and Emotion.	Scopus Q4
03	Cách mạng Công nghiệp 4.0: Cơ hội và thách thức với ngành công nghiệp TP.HCM.	Hội nhập và Phát triển ISSN: 1859-428X Số 60(70) tháng 09-10/2021 Trang 34-41	HDCDGSNN 0.5
04	Phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh trước bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0	Hội nhập và Phát triển ISSN: 1859-428X Số 71(81) tháng 07-08/2023 Trang 53-64	HDCDGSNN 0.5

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

XÁC NHẬN CỦA ĐỒNG TÁC GIẢ BÀI BÁO

Kính gửi: - Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM;
- Lãnh đạo Viện Đào tạo sau đại học;

Tôi tên là:, TS Bùi Hồng Điệp

Đơn vị công tác: Trường Đại học Công nghiệp thực phẩm TPHCM; (2), (3) Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM

Là đồng tác giả trong các bài báo sau với nghiên cứu sinh **NGUYỄN VĂN ĐĂNG** ngành: Quản trị kinh doanh. Mã chuyên ngành: 9340101, của trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh:

1. Tên bài : ‘Service innovation in service industry: a perspective from HRM practices in Vietnam’ (2023), *tạp chí*, tập (Vol. 4 No.3, 2023), trang 177-193

Tôi hoàn toàn đồng ý cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Văn Đăng** được sử dụng nội dung các bài báo trên vào mục đích nghiên cứu, viết và báo cáo luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh ở các cấp.

TP. HCM, ngày 18 tháng 12 năm 2024

ĐỒNG TÁC GIẢ


TS. Bùi Hồng Điệp

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

XÁC NHẬN CỦA ĐỒNG TÁC GIẢ BÀI BÁO

Kính gửi: - **Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM;**
- **Lãnh đạo Viện Đào tạo sau đại học;**

Tôi tên là:, TS Phạm Văn Kiên

Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM

Là đồng tác giả trong các bài báo sau với nghiên cứu sinh **NGUYỄN VĂN ĐĂNG**
ngành: Quản trị kinh doanh. Mã chuyên ngành: 9340101, của trường Đại học Kinh tế -
Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh:

1. Tên bài: ‘Service innovation in service industry: a perspective from HRM practices in Vietnam’ (2023), *tạp chí*, tập (Vol. 4 No.3, 2023), trang 177-193

Tôi hoàn toàn đồng ý cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Văn Đăng** được sử dụng nội dung các bài báo trên vào mục đích nghiên cứu, viết và báo cáo luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh ở các cấp.

TP. HCM, ngày 18 tháng 12 năm 2024

ĐỒNG TÁC GIẢ



TS. Phạm Văn Kiên

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

XÁC NHẬN CỦA ĐỒNG TÁC GIẢ BÀI BÁO

Kính gửi: - **Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM;**
- **Lãnh đạo Viện Đào tạo sau đại học;**

Tôi tên là:, TS Dương Nam Tiến

Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM

Là đồng tác giả trong các bài báo sau với nghiên cứu sinh **NGUYỄN VĂN ĐĂNG**
ngành: Quản trị kinh doanh. Mã chuyên ngành: 9340101, của trường Đại học Kinh tế -
Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh:

1. Tên bài: ‘Service innovation in service industry: a perspective from HRM practices in Vietnam’ (2023), *tạp chí*, tập (Vol. 4 No.3, 2023), trang 177-193

Tôi hoàn toàn đồng ý cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Văn Đăng** được sử dụng nội dung các bài báo trên vào mục đích nghiên cứu, viết và báo cáo luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh ở các cấp.

TP. HCM, ngày 18 tháng 12 năm 2024

ĐỒNG TÁC GIẢ



TS. Dương Tiến Nam

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

XÁC NHẬN CỦA ĐỒNG TÁC GIẢ BÀI BÁO

Kính gửi: - **Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM;**
- **Lãnh đạo Viện Đào tạo sau đại học;**

Tôi tên là: TS Dương Nam Tiến

Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM

Là đồng tác giả trong các bài báo sau với nghiên cứu sinh **NGUYỄN VĂN ĐĂNG**
ngành: Quản trị kinh doanh. Mã chuyên ngành: 9340101, của trường Đại học Kinh tế -
Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh:

1. Tên bài : ‘The Relationships among HRM Practices, Perceived Fairness, and Job Performance Evidence from Logistics Firms in Vietnam’ (năm), *tạp chí*, tập (International Journal of Work Organisation and Emotion).

Tôi hoàn toàn đồng ý cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Văn Đăng** được sử dụng nội dung các bài báo trên vào mục đích nghiên cứu, viết và báo cáo luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh ở các cấp.

TP. HCM, ngày 18 tháng 12 năm 2024

ĐỒNG TÁC GIẢ



TS. Dương Tiến Nam

PHỤ LỤC 1

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

- I. Nhằm để tìm hiểu về các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực (NNL) ngành công nghiệp TP. HCM, anh/chị vui lòng cho biết cảm nhận của mình về các nhân tố sau bằng cách đánh giá các câu hỏi dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5 với các mức độ: 1 – Rất không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Bình thường; 4 – Đồng ý; 5 – Rất đồng ý.

STT	Biến quan sát	Mức độ đồng ý				
Chính sách công nghiệp						
1	Chính sách công nghiệp của địa phương hỗ trợ, khuyến khích hoạt động sản xuất cho các doanh nghiệp trên địa bàn.	1	2	3	4	5
2	Chính sách công nghiệp của địa phương giúp thu hút đầu tư trong và ngoài nước, tạo điều kiện cho nhiều doanh nghiệp ở địa bàn phát triển.	1	2	3	4	5
3	Chính sách công nghiệp của địa phương góp phần tạo môi trường làm việc tích cực và thuận lợi cho nhân viên.	1	2	3	4	5
4	Chính sách công nghiệp của địa phương cung cấp cơ hội phát triển và đào tạo nghề cho nguồn nhân lực.	1	2	3	4	5
5	Chính sách công nghiệp của địa phương giúp đảm bảo công bằng và đúng đắn trong quyền lợi và cơ hội của người lao động.	1	2	3	4	5
6	Chính sách công nghiệp của địa phương góp phần tăng cường sự cam kết và gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
Chính sách lao động						
7	Chính sách lao động địa phương đảm bảo quyền lợi và an toàn cho người lao động.	1	2	3	4	5
8	Chính sách lao động địa phương định rõ giờ làm việc và thời gian nghỉ phép cho người lao động.	1	2	3	4	5

STT	Biến quan sát	Mức độ đồng ý				
9	Chính sách lao động địa phương cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp để tăng cường kỹ năng cho người lao động.	1	2	3	4	5
10	Chính sách lao động địa phương đưa ra các biện pháp hỗ trợ đối với người lao động có gia đình hoặc nhu cầu đặc biệt.	1	2	3	4	5
11	Chính sách lao động địa phương đáp ứng đủ nhu cầu và mong đợi của người lao động.	1	2	3	4	5
Sự ổn định về chính trị, an ninh						
12	Tình hình chính trị của địa phương ổn định và không có biến động lớn.	1	2	3	4	5
13	Tính chất chính trị của địa phương không gây ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường làm việc.	1	2	3	4	5
14	Địa phương có các biện pháp bảo vệ an ninh hiệu quả cho người lao động.	1	2	3	4	5
15	Địa phương tạo điều kiện thuận lợi để người lao động tập trung vào công việc mà không lo lắng về an ninh.	1	2	3	4	5
16	Người lao động cảm thấy yên tâm về mức độ an toàn trong môi trường làm việc.	1	2	3	4	5
Hoạt động tuyển dụng, đào tạo trong doanh nghiệp						
17	Doanh nghiệp sử dụng các bài kiểm đánh giá năng lực khi tuyển dụng.	1	2	3	4	5
18	Doanh nghiệp chọn nhân sự phù hợp với văn hóa và mục tiêu của tổ chức.	1	2	3	4	5
19	Doanh nghiệp đào tạo và phát triển nhân viên của mình một cách có hệ thống.	1	2	3	4	5
20	Doanh nghiệp đào tạo nhân viên để họ có được nhiều kỹ năng và khả năng phù hợp với những yêu cầu mới.	1	2	3	4	5
Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp						

STT	Biến quan sát	Mức độ đồng ý				
21	Doanh nghiệp của tôi sử dụng các biện pháp khen thưởng để khuyến khích nhân viên làm việc.	1	2	3	4	5
22	Doanh nghiệp của tôi lựa chọn và trả lương cho nhân viên dựa trên đóng góp của họ.	1	2	3	4	5
23	Nhân viên quan tâm đến mục tiêu chung của tổ chức được khen thưởng.	1	2	3	4	5
24	Doanh nghiệp của tôi khen thưởng cho nhân viên làm việc tốt để giảm tỉ lệ nghỉ việc của họ.	1	2	3	4	5
25	Doanh nghiệp của tôi coi lương dựa trên hiệu quả công việc là cách tốt nhất để tác động đến tinh thần và hiệu suất lao động trong tương lai của nhân viên	1	2	3	4	5
26	Tôi thích mức lương linh hoạt hơn là mức lương cố định.	1	2	3	4	5
Văn hóa doanh nghiệp						
27	Tôi cảm nhận rằng tổ chức đề cao sự công bằng và không phân biệt đối xử dựa trên giới tính, tuổi tác, chủng tộc hay quốc tịch.	1	2	3	4	5
28	Tôi cảm nhận rằng thông tin từ đồng nghiệp, lãnh đạo và tổ chức được chia sẻ cởi mở và minh bạch.	1	2	3	4	5
29	Tôi cảm nhận rằng sự chia sẻ thông tin giữa các bộ phận và cá nhân trong tổ chức là hiệu quả và đáng tin cậy.	1	2	3	4	5
30	Tôi cảm nhận rằng tổ chức khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên nêu ra ý kiến của mình trong tổ chức.	1	2	3	4	5
31	Tôi thường được làm những điều mới mẻ và thú vị trong công việc của mình.	1	2	3	4	5
Kỹ thuật và công nghệ 4.0						
32	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã tăng cường khả năng tương tác và cộng tác giữa người lao động với nhau.	1	2	3	4	5

STT	Biến quan sát	Mức độ đồng ý				
33	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã tạo ra môi trường làm việc tương tác và gắn kết hơn, khiến nhân viên cảm thấy rằng họ là một phần của tổ chức.	1	2	3	4	5
34	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã thúc đẩy sự phát triển chuyên môn của nhân viên, giúp họ tiếp cận kiến thức mới và phát triển kỹ năng.	1	2	3	4	5
35	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã tạo ra sự linh hoạt trong việc làm việc, cho phép nhân viên tự quản lý thời gian và công việc một cách hiệu quả.	1	2	3	4	5
36	Kỹ thuật và công nghệ 4.0 đã cải thiện chất lượng công việc của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết của nhân viên với công việc.	1	2	3	4	5
Kỹ năng và năng lực mới						
37	Tôi có khả năng làm việc với công nghệ hiện đại và sử dụng các công cụ và nền tảng công nghệ trong công việc hàng ngày.	1	2	3	4	5
38	Tôi có khả năng quản lý dữ liệu một cách hiệu quả và tìm ra thông tin hữu ích từ dữ liệu để hỗ trợ các quyết định và giải quyết vấn đề.	1	2	3	4	5
39	Tôi có khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp và đối mặt với thách thức trong môi trường công việc thay đổi nhanh chóng.	1	2	3	4	5
40	Tôi có khả năng tư duy sáng tạo và đưa ra ý tưởng mới, cải tiến và giải pháp sáng tạo trong công việc.	1	2	3	4	5
41	Sự phát triển các kỹ năng và năng lực mới đã tạo ra sự gắn kết giữa vai trò công việc của tôi với tổ chức.	1	2	3	4	5
Sự tương tác giữa NNL và công nghệ mới						
42	Tôi có khả năng sử dụng và tận dụng công nghệ mới để tăng cường hiệu suất làm việc và đạt được mục tiêu.	1	2	3	4	5

STT	Biến quan sát	Mức độ đồng ý				
43	Tôi cảm thấy tự tin và tin tưởng vào khả năng làm việc của mình với công nghệ mới để đóng góp vào sự phát triển của tổ chức.	1	2	3	4	5
44	Tôi có khả năng tương tác và làm việc cùng với trí tuệ nhân tạo (AI) và các công nghệ thông minh khác.	1	2	3	4	5
45	Tương tác tích cực giữa tôi và công nghệ mới giúp tạo ra sự hài lòng và gắn kết với công việc và tổ chức.	1	2	3	4	5
Sự gắn kết của NNL với tổ chức						
46	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn cả mong đợi thông thường để giúp doanh nghiệp này thành công.	1	2	3	4	5
47	Tôi cảm thấy rằng mục tiêu và giá trị của bản thân cũng phù hợp với mục tiêu và giá trị của tổ chức.	1	2	3	4	5
48	Tôi tự hào để nói với những người khác rằng tôi là một phần của tổ chức này.	1	2	3	4	5
49	Tôi hạnh phúc vì đã chọn nơi này để làm việc thay vì những nơi khác khi mà tôi đang cân nhắc chọn một nơi để làm việc.	1	2	3	4	5
50	Tôi dự định làm công việc hiện tại lâu nhất có thể.	1	2	3	4	5
Chất lượng NNL						
51	Tôi có thể làm khối lượng lớn công việc mỗi ngày	1	2	3	4	5
52	Tôi hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách nhanh chóng và hiệu quả.	1	2	3	4	5
53	Tôi có tiêu chuẩn hoàn thành nhiệm vụ cao.	1	2	3	4	5
54	Kết quả công việc của tôi thường được đánh giá tốt.	1	2	3	4	5

STT	Biến quan sát	Mức độ đồng ý				
55	Tôi luôn đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra.	1	2	3	4	5
Sự phát triển NNL						
56	Khả năng của tôi đã tiến bộ đáng kể kể từ khi làm việc tại doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
57	Tôi nhận thấy việc phát triển nhân lực là tích cực và cần thiết.	1	2	3	4	5
58	Tôi luôn nỗ lực để phát triển và nâng cao hơn nữa nhận thức, kỹ năng, và năng lực của bản thân.	1	2	3	4	5
59	Doanh nghiệp đã cung cấp đầy đủ các điều kiện cần thiết để tôi có thể phát triển.	1	2	3	4	5
60	Các quyết định phát triển nhân lực được doanh nghiệp của tôi đưa ra một cách khách quan.	1	2	3	4	5

II. Ngoài các nội dung trên, anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi sau đây.

61. Anh/chị vui lòng cho biết giới tính của mình?

1. Nam

2. Nữ

62. Anh/chị vui lòng cho biết độ tuổi của mình?

1. 18-30

2. 31-40

3. 41-50

4. Trên 50

63. Anh/chị vui lòng cho biết trình độ học vấn của mình?

1. Tốt nghiệp trung cấp/THPT

2. Tốt nghiệp cao đẳng

3. Tốt nghiệp đại học

4. Tốt nghiệp sau đại học

64. Vị trí hiện tại của anh/chị trong doanh nghiệp của mình là?

1. Công nhân/nhân viên

2. Trưởng nhóm

3. Quản lý

4. Giám đốc

5. Khác (cụ thể):.....

65. Thời gian mà anh/chị đã làm việc tại đây là?

1. Dưới 2 năm

2. 2-5 năm

3. Trên 5 năm

66. Ngành nghề mà doanh nghiệp nơi anh/chị đang làm việc là?

1. Công nghiệp chế biến thực phẩm

2. Công nghiệp dệt may và may mặc

3. Công nghiệp sản xuất và lắp ráp

4. Công nghiệp điện tử và viễn thông

5. Công nghiệp xây dựng

6. Công nghiệp dầu khí và hóa chất

7. Công nghiệp điện nước

8. Du lịch và dịch vụ

9. Khác:.....

PHỤ LỤC 2

Tải số nhân tố

ANCT1									0.829			
ANCT2									0.916			
ANCT3									0.949			
ANCT4									0.915			
ANCT5									0.937			
CL1	0.878											
CL2	0.942											
CL3	0.927											
CL4	0.888											
CL5	0.906											
CSCN1		0.950										
CSCN2		0.941										
CSCN3		0.907										
CSCN4		0.920										
CSCN5		0.937										
CSCN6		0.927										
CSDN1			0.927									
CSDN2			0.902									
CSDN3			0.954									
CSDN4			0.927									
CSDN5			0.916									
CSDN6			0.816									
CSLD1				0.920								
CSLD2				0.891								
CSLD3				0.940								
CSLD4				0.911								
CSLD5				0.912								
GK1					0.922							
GK2					0.944							
GK3					0.947							

[illegible]

PHỤ LỤC 3

Độ tin cậy và chính xác của các biến

Chat luong NNL	0.947	0.948	0.959	0.825
Chinh sach cong nghiep	0.969	0.970	0.975	0.866
Chinh sach dai ngo	0.957	0.958	0.966	0.824
Chinh sach lao dong	0.951	0.952	0.963	0.838
Gan ket	0.970	0.970	0.977	0.894
Hoat dong tuyen dung	0.947	0.948	0.962	0.862
Ky thuat cong nghe	0.961	0.963	0.970	0.866
Nang luc moi	0.961	0.961	0.970	0.865
On dinh an ninh chinh tri	0.948	0.954	0.960	0.828
Phat trien NNL	0.949	0.952	0.961	0.831
Tuong tac NNL va Cong nghe	0.956	0.958	0.968	0.884
Van hoa doanh nghiep	0.941	0.941	0.955	0.809

PHỤ LỤC 4

Thước đo HTMT

Chat luong NNL											
Chinh sach cong nghiep	0.916										
Chinh sach dai ngo	0.939	0.957									
Chinh sach lao dong	0.933	0.990	0.961								
Gan ket	0.932	0.859	0.906	0.876							
Hoat dong tuyen dung	0.890	0.934	0.955	0.916	0.875						
Ky thuat cong nghe	0.945	0.905	0.944	0.913	0.930	0.917					
Nang luc moi	0.960	0.940	0.936	0.942	0.941	0.915	0.938				
On dinh an ninh chinh tri	0.898	0.927	0.949	0.918	0.899	0.958	0.955	0.926			
Phat trien NNL	0.964	0.906	0.927	0.908	0.925	0.898	0.934	0.951	0.944		
Tuong tac NNL va Cong nghe	0.972	0.932	0.939	0.954	0.949	0.909	0.944	0.988	0.938	0.951	
Van hoa doanh nghiep	0.929	0.947	0.986	0.942	0.932	0.967	0.956	0.950	0.944	0.920	0.931

PHỤ LỤC 5

Tiêu chuẩn Fornell-Larcker

Chat luong NNL	0.909											
Chinh sach cong nghiep	0.879	0.930										
Chinh sach dai ngo	0.894	0.922	0.908									
Chinh sach lao dong	0.887	0.951	0.917	0.915								
Gan ket	0.894	0.834	0.873	0.843	0.945							
Hoat dong tuyen dung	0.844	0.895	0.910	0.870	0.839	0.929						
Ky thuat cong nghe	0.903	0.875	0.906	0.874	0.899	0.875	0.931					
Nang luc moi	0.916	0.908	0.897	0.901	0.909	0.873	0.902	0.930				
On dinh an ninh chinh tri	0.855	0.892	0.907	0.875	0.865	0.910	0.914	0.887	0.910			
Phat trien NNL	0.917	0.871	0.885	0.864	0.891	0.854	0.894	0.910	0.900	0.912		
Tuong tac NNL va Cong nghe	0.925	0.899	0.898	0.911	0.915	0.865	0.906	0.948	0.896	0.909	0.940	
Van hoa doanh nghiep	0.878	0.904	0.936	0.892	0.890	0.913	0.909	0.904	0.894	0.871	0.884	0.900

PHỤ LỤC 6

Danh sách chuyên gia phỏng vấn

STT	Họ và tên	Chức vụ	Thâm niên (năm)	Tuổi	Giới tính	Lĩnh vực công nghiệp
1	Lê Hoàng X	Giám đốc Nhân sự	15	45	Nam	Công nghiệp chế tạo
2	Trần Thị X	Trưởng phòng Nhân sự	12	42	Nữ	Công nghiệp điện tử
3	Nguyễn Ngọc X	Quản lý Tuyển dụng	10	38	Nữ	Sản xuất linh kiện
4	Phạm Văn X	Tổng giám đốc	18	50	Nam	Công nghệ cao
5	Đỗ Thanh X	Giám đốc điều hành	8	35	Nam	Công nghiệp may mặc
6	Bùi Thị X	Trưởng phòng Marketing	14	48	Nữ	Dịch vụ kỹ thuật số

PHỤ LỤC 7

Tổng hợp kết quả phỏng vấn

Chính sách công nghiệp của thành phố ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vắn Lãnh đạo 1: *“Khi môi trường kinh doanh ổn định và chính sách công nghiệp tạo điều kiện thuận lợi, chúng tôi cảm thấy dễ dàng hơn trong việc thu hút và giữ chân nhân viên.”*

Phòng vắn Lãnh đạo 2: *“Chính sách công nghiệp của thành phố đã giúp chúng tôi có một môi trường làm việc ổn định và thuận lợi. Điều này không chỉ giúp thu hút nhân viên mới mà còn giữ chân được những nhân viên có năng lực.”*

Phòng vắn Lãnh đạo 3: *“Môi trường kinh doanh ổn định, được hỗ trợ bởi các chính sách công nghiệp tốt, làm cho nhân viên cảm thấy an tâm và cam kết hơn với tổ chức.”*

Phòng vắn Quản lý nhân sự 1: *“Chính sách công nghiệp tạo ra cơ hội phát triển và đảm bảo quyền lợi cho nhân viên, điều này rất quan trọng để giữ chân họ.”*

Phòng vắn Quản lý nhân sự 2: *“Khi các chính sách công nghiệp hỗ trợ hoạt động doanh nghiệp, chúng tôi thấy rõ sự gia tăng trong sự hài lòng và gắn kết của nhân viên.”*

Phòng vắn Quản lý nhân sự 3: *“Chính sách công nghiệp tốt không chỉ giúp ổn định hoạt động doanh nghiệp mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực và thu hút nhân viên.”*

Chính sách lao động của thành phố ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vắn Lãnh đạo 1: *“Chính sách lao động linh hoạt và thân thiện với nhân viên là nhân tố quan trọng giúp họ cảm thấy gắn kết với tổ chức. Khi họ nhận được sự hỗ*

trợ và đối xử công bằng từ chính sách lao động, họ sẽ có động lực cao hơn trong công việc và muốn ở lại với công ty lâu dài.”

Phòng vấn Lãnh đạo 2: *“Những doanh nghiệp có chính sách lao động linh hoạt và tôn trọng nhân viên thường thu hút và giữ chân nhân sự tốt hơn. Điều này tạo ra một môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy sự cam kết và trung thành của nhân viên với tổ chức.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 3: *“Chính sách lao động công bằng và rõ ràng giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và đánh giá cao. Điều này tăng cường sự gắn kết và cam kết của họ đối với tổ chức.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: *“Chính sách lao động công bằng và đáng tin cậy giúp nhân viên cảm thấy an tâm và gắn kết hơn với tổ chức.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: *“Sự linh hoạt trong chính sách lao động tạo điều kiện cho nhân viên phát triển và thăng tiến, điều này làm tăng sự cam kết của họ với doanh nghiệp.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: *“Chính sách lao động tốt không chỉ đảm bảo quyền lợi của nhân viên mà còn giúp xây dựng một môi trường làm việc tích cực và gắn kết.”*

Sự ổn định về chính trị và an ninh ở địa phương ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: *“Sự ổn định chính trị và an ninh là nhân tố rất quan trọng giúp nhân viên cảm thấy an tâm và muốn gắn bó lâu dài với công ty.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 2: *“Trong môi trường ổn định, nhân viên dễ dàng hòa mình vào công việc mà không phải lo lắng về những biến động không lường trước, điều này tạo ra một tinh thần làm việc tích cực và cam kết với tổ chức.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 3: *“Sự ổn định chính trị và an ninh giúp tạo ra một môi trường làm việc dựa trên niềm tin và lòng tin tưởng, điều này thúc đẩy sự gắn kết và đóng góp tích cực của nhân viên.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: *“Một môi trường chính trị ổn định giúp giảm thiểu lo lắng của nhân viên và tạo điều kiện cho họ tập trung vào công việc.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: *“Khi an ninh được đảm bảo, nhân viên cảm thấy an toàn và có động lực làm việc, từ đó tăng cường sự gắn kết với tổ chức.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: *“Sự ổn định về chính trị và an ninh không chỉ làm cho doanh nghiệp phát triển bền vững mà còn tạo niềm tin và sự cam kết của nhân viên.”*

Hoạt động tuyển dụng và đào tạo của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: *“Hoạt động tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong việc chọn lọc những ứng viên phù hợp và có tiềm năng phát triển trong công việc. Đồng thời, chương trình đào tạo chúng tôi cung cấp giúp nhân viên nắm vững kỹ năng cần thiết và cảm thấy tự tin trong công việc, điều này thúc đẩy sự gắn kết của họ với tổ chức.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 2: *“Chương trình đào tạo liên tục giúp nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của nhân viên. Sự cam kết của tổ chức đối với sự phát triển cá nhân của nhân viên không chỉ tạo ra những nhân viên có kỹ năng vượt trội mà còn tăng cường sự gắn bó của họ với tổ chức.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 3: *“Khi nhân viên cảm thấy họ được đầu tư và phát triển qua các chương trình đào tạo, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức và cống hiến nhiều hơn.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: *“Tuyển dụng và đào tạo chất lượng cao giúp tạo ra một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và cam kết với tổ chức.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: “Chương trình đào tạo bài bản không chỉ nâng cao kỹ năng mà còn làm tăng sự tự tin và gắn kết của nhân viên với công ty.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: “Sự đầu tư vào tuyển dụng và đào tạo là chiến lược quan trọng để giữ chân nhân viên và tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp.”

Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: “Chính sách đãi ngộ phù hợp với mong muốn của nhân viên sẽ tạo động lực và khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn cũng như gắn bó hơn với tổ chức của mình.”

Phòng vấn Lãnh đạo 2: “Chính sách đãi ngộ không chỉ là về các phúc lợi vật chất, mà còn bao gồm cách thức quản lý và định hình văn hóa tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy họ được đánh giá cao và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó và cam kết hơn với tổ chức.”

Phòng vấn Lãnh đạo 3: “Khi doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc ổn định và tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân, họ sẽ thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: “Chính sách đãi ngộ công bằng và minh bạch giúp tạo ra sự hài lòng và gắn kết cao trong nhân viên.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: “Khi nhân viên cảm thấy họ được đánh giá cao qua các chính sách đãi ngộ, họ sẽ có xu hướng cam kết và đóng góp tích cực hơn.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: “Chính sách đãi ngộ tốt không chỉ thu hút nhân viên mà còn tạo ra động lực để họ cống hiến và gắn bó với tổ chức lâu dài.”

Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: “Văn hóa tổ chức không chỉ là về việc cung cấp các quy tắc và quy định, mà còn bao gồm giá trị, niềm tin và thái độ của tổ chức. Khi nhân viên

cảm thấy họ được đánh giá cao và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó và cam kết hơn với tổ chức.”

Phòng vấn Lãnh đạo 2: *“Văn hóa tổ chức tích cực giúp tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích, đồng thời góp phần tăng cường lòng trung thành và cam kết của nhân viên.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 3: *“Một tổ chức có văn hóa tích cực có thể thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và chung của tổ chức.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: *“Văn hóa tổ chức tích cực giúp nhân viên cảm thấy họ là một phần quan trọng của tổ chức và có động lực để đóng góp.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: *“Khi văn hóa tổ chức thúc đẩy sự hợp tác và chia sẻ, nhân viên sẽ cảm thấy gắn kết và trung thành hơn với công ty.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: *“Một văn hóa tổ chức tốt không chỉ giúp tăng cường sự gắn kết của nhân viên mà còn cải thiện hiệu suất làm việc và sự hài lòng của họ.”*

Kỹ thuật và công nghệ 4.0 có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: *“Công nghệ 4.0 không chỉ là công cụ, mà còn là một phần không thể thiếu trong việc tạo ra một môi trường làm việc hiện đại và hấp dẫn. Việc áp dụng công nghệ mới không chỉ giúp tăng hiệu suất mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và sự hài lòng của nhân viên.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 2: *“Kỹ thuật và công nghệ 4.0 cung cấp các công cụ và giải pháp hiện đại cho công việc, mở ra cơ hội cho sự phát triển cá nhân và sự tiến bộ trong công việc của nhân viên.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 3: *“Việc sử dụng công nghệ mới cũng có thể tạo ra một môi trường làm việc động lực và sáng tạo, khuyến khích sự tương tác và hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: “Công nghệ 4.0 giúp cải thiện hiệu suất làm việc và tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao kỹ năng, điều này thúc đẩy sự gắn kết của họ với tổ chức.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: “Khi nhân viên có cơ hội làm việc với công nghệ hiện đại, họ cảm thấy công việc thú vị hơn và có động lực để phát triển.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: “Việc áp dụng công nghệ mới giúp tạo ra một môi trường làm việc sáng tạo và thu hút, điều này tăng cường sự gắn kết của nhân viên với công ty.”

Đào tạo kỹ năng và năng lực mới có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: “Đào tạo kỹ năng và năng lực mới không chỉ giúp nhân viên nắm bắt được các kỹ năng mới mà còn thúc đẩy sự phát triển cá nhân và sự tự tin trong công việc. Khi nhân viên cảm thấy họ được đầu tư và phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức.”

Phòng vấn Lãnh đạo 2: “Việc cung cấp cơ hội cho nhân viên để học hỏi và phát triển kỹ năng mới tạo ra một môi trường làm việc động lực và sáng tạo, nơi mà nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được khuyến khích phát triển.”

Phòng vấn Lãnh đạo 3: “Đào tạo kỹ năng mới không chỉ là việc cung cấp kiến thức, mà còn là việc khuyến khích sự phát triển cá nhân và sự tự tin của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy họ được đầu tư và phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: “Đào tạo liên tục giúp nhân viên cảm thấy họ có giá trị và được quan tâm, từ đó tăng cường sự gắn kết của họ với tổ chức.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: “Khi nhân viên được đào tạo và phát triển, họ cảm thấy họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức và có xu hướng ở lại lâu dài hơn.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: “Đào tạo không chỉ nâng cao kỹ năng mà còn tạo ra sự hài lòng và cam kết của nhân viên với công ty.”

Sự tương tác giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với doanh nghiệp địa phương.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: “Sự tương tác giữa nhân viên và công nghệ mới không chỉ tạo ra cơ hội cho sự phát triển cá nhân mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và hiệu suất làm việc. Khi nhân viên cảm thấy họ có thể áp dụng công nghệ để nâng cao kỹ năng và kiến thức của mình, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức.”

Phòng vấn Lãnh đạo 2: “Sự tương tác giữa nhân viên và công nghệ mới tạo ra một môi trường làm việc động lực và sáng tạo, nơi mà nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được khuyến khích phát triển.”

Phòng vấn Lãnh đạo 3: “Khi nhân viên có khả năng sử dụng và tận dụng công nghệ mới, họ sẽ có xu hướng có sự gắn kết với công việc cao hơn, điều này thúc đẩy sự gắn kết và đóng góp tích cực của nhân viên.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: “Tương tác với công nghệ mới giúp nhân viên cảm thấy công việc thú vị và thách thức, từ đó tăng cường sự gắn kết của họ với tổ chức.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: “Khi nhân viên được làm việc với công nghệ mới, họ cảm thấy được trang bị tốt hơn để đối mặt với các thách thức trong công việc và có xu hướng gắn bó với tổ chức hơn.”

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: “Công nghệ mới không chỉ giúp cải thiện hiệu suất mà còn tạo ra một môi trường làm việc hiện đại và thu hút, điều này làm tăng sự gắn kết của nhân viên.”

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức sẽ ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: “Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức chính là chìa khóa để tạo ra một đội ngũ nhân lực vượt trội. Khi nhân viên cảm thấy họ được tôn trọng và

có ảnh hưởng đến mục tiêu và giá trị của công ty, họ sẽ tự nhiên hơn trong việc đóng góp vào thành công tổ chức.”

Phòng vấn Lãnh đạo 2: *“Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức không chỉ tạo ra một lực lượng lao động tốt và ổn định, mà còn ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực. Nhân viên có cam kết cao thường góp phần vào tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà đồng nghiệp có thể cùng nhau phát triển và đạt được hiệu suất cao.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 3: *“Khi nhân viên có sự gắn kết cao với tổ chức, họ thường có khả năng thích nghi và sẵn lòng học hỏi để cải thiện kỹ năng và kiến thức của mình. Điều này góp phần tăng cường chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: *“Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức làm tăng chất lượng nguồn nhân lực thông qua việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: *“Khi nhân viên cảm thấy gắn bó và cam kết với tổ chức, họ sẽ cống hiến nhiều hơn và chất lượng công việc của họ cũng cao hơn.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: *“Sự gắn kết cao của nhân viên không chỉ làm tăng hiệu suất làm việc mà còn nâng cao chất lượng tổng thể của nguồn nhân lực.”*

Chất lượng nguồn nhân lực sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp TP.HCM.

Phòng vấn Lãnh đạo 1: *“Chất lượng của nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là về việc có đủ kỹ năng và tài năng. Đó còn là về việc có sự cam kết, đam mê và tinh thần làm việc tốt. Khi có một đội ngũ nhân viên chất lượng, không chỉ có khả năng thích ứng với các thay đổi trong ngành công nghiệp mà còn có khả năng tạo ra các ý tưởng mới và đóng góp tích cực vào sự phát triển của doanh nghiệp và ngành công nghiệp TP.HCM nói riêng.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 2: *“Sự đầu tư vào việc tuyển dụng và phát triển nhân viên có kỹ năng cao không chỉ tạo ra lợi ích ngay lập tức mà còn đóng góp vào sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp và cả ngành công nghiệp.”*

Phòng vấn Lãnh đạo 3: *“Chất lượng nguồn nhân lực ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng sản phẩm. Nhân viên có trình độ, kỹ năng và kiến thức cao thường thực hiện công việc hiệu quả hơn, góp phần tăng năng suất lao động và đảm bảo chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn cao.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 1: *“Chất lượng nguồn nhân lực cao giúp tăng cường sự phát triển của ngành công nghiệp bằng cách cải thiện năng suất và chất lượng sản phẩm.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 2: *“Nhân viên có chất lượng cao không chỉ đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp mà còn thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong ngành công nghiệp.”*

Phòng vấn Quản lý nhân sự 3: *“Sự phát triển của nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng của nhân viên. Nhân viên có kỹ năng và trình độ cao sẽ giúp doanh nghiệp đạt được sự phát triển bền vững và cạnh tranh trên thị trường.”*