

DUY TRÌ NHÂN VIÊN CÓ TRÌNH ĐỘ SAU ĐẠI HỌC LÀM VIỆC TRONG KHU VỰC CÔNG: NGHIÊN CỨU TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Hồ Hải

Ban tổ chức thành uỷ Thành phố Hồ Chí Minh

Email: nguyenhohaiqu3@gmail.com

Nguyễn Việt Bằng

Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: bangnv@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 31/12/2019

Ngày nhận bản sửa: 13/3/2020

Ngày duyệt đăng: 05/5/2020

Tóm tắt:

Bài viết này xác định và đo lường các yếu tố tác động đến việc duy trì nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc trong khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Bài viết sử dụng nghiên cứu định tính kết hợp định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn 15 chuyên gia và thảo luận nhóm cùng 10 đối tượng khảo sát. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phỏng vấn 278 đáp viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy: các yếu tố đào tạo, phát triển nghề nghiệp, lương và phúc lợi, và môi trường làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của nhân viên, và việc duy trì nhân viên chịu sự tác động của cả năm yếu tố này. Bài viết đã đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm duy trì nguồn lao động có trình độ sau đại học trong khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

Từ khoá: Duy trì nhân viên, sự hài lòng của nhân viên, khu vực công, Thành phố Hồ Chí Minh
Mã JEL: J18, M12

Retention of postgraduate qualified employees working in the public sector: The case study in Ho Chi Minh City

Abstract:

The paper aims to determine and measure the key factors in relation to the retention of postgraduate qualified employees working in the public sector in Ho Chi Minh City. The study uses both qualitative and quantitative research methods. Qualitative research is carried out through deep interviews with 15 experts and focus group discussions with 10 respondents. Quantitative research is conducted by interviewing 287 respondents. The results show that training, career development, salary and welfare, and working environment have direct effects on employee satisfaction, and employee retention is influenced by these five factors. The study provides some managerial implications contributing to the retention of postgraduate qualified employees in the public sector in Ho Chi Minh City.

Keywords: Employee retention; employee satisfaction; public sector; Ho Chi Minh City.

JEL code: J18, M12.

1. Đặt vấn đề

Thành phố Hồ Chí Minh là đô thị đặc biệt. là trung tâm lớn về kinh tế, văn hóa, khoa học công nghệ, và là đầu mối giao lưu và hội nhập quốc tế. Do đó, việc thu hút và duy trì nguồn nhân lực có chất lượng cao là yêu cầu cần thiết khách quan trong việc xây dựng, bảo vệ, và phát triển thành phố (Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh, 2017). Tuy nhiên, chất lượng nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển và hội nhập quốc tế hiện nay. Việc lãnh đạo, chỉ đạo, ban hành chính sách, tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài, đào tạo đội ngũ chuyên gia, lao động kỹ thuật cao còn ít; chính sách và công tác tổ chức đào tạo nghề chưa theo kịp yêu cầu nâng cao năng suất lao động, chất lượng tăng trưởng và sức cạnh tranh của nền kinh tế; chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chưa đáp ứng yêu cầu công tác quản lý nhà nước, cải cách hành chính có hiệu quả (Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh, 2017).

Thu hút và duy trì lao động chất lượng cao là vấn đề rất quan trọng đối với quản lý người thành công và các tổ chức thành công (Mello, 2006). Nếu như thu hút được xem như việc mà các nhà quản lý phải làm nhằm khiến các ứng viên tiềm năng xem tổ chức là một nơi tích cực để làm việc (Rynes, 1991) thì việc duy trì là nỗ lực của người sử dụng lao động để giữ cho nhân viên đạt được mục tiêu của tổ chức (Aklitar & cộng sự, 2015).

Số liệu tại Bảng 1 cho thấy: năm 2014 số lượng công chức, viên chức trên toàn Thành phố Hồ Chí Minh là 119.763 người, trong đó tuyển mới là 1.388 người và số người nghỉ việc là 3.015. Năm 2016 Thành phố chi tuyển mới được 422 người trong khi có đến 3.500 người nghỉ việc. Riêng năm 2017 và 2018 Thành phố Hồ Chí Minh không tuyển dụng mới công chức, viên chức nhưng số lượng nghỉ việc lần lượt là 4.146 trong năm 2017 và 3.631 năm 2018. Số lượng công chức, viên chức nghỉ việc đã ảnh hưởng rất nhiều đến hoạt động của bộ máy chính quyền, đặc biệt là đội ngũ lao động chất lượng cao có trình độ sau đại học. Vì vậy, thu hút lao động chất lượng cao, đặc biệt là đội ngũ lao động có trình độ sau đại học làm việc trong khu vực công tại Thành phố Hồ Chí Minh và duy trì đội ngũ này để phát triển thành phố đang là vấn đề được lãnh đạo Thành phố Hồ Chí Minh quan tâm.

Phần tiếp theo của bài viết được cấu trúc như sau: phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu; phần 3 trình bày về phương pháp nghiên cứu; phần 4 thảo luận kết quả nghiên cứu, và phần 5 trình bày kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Tổng quan lý thuyết

Nghiên cứu sử dụng lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943), thuyết ERG của Alderfer (1969), lý thuyết hai nhân tố của Herzberg & cộng sự (1959), thuyết X và thuyết Y của McGregor (1960), và lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) làm nền tảng cho nghiên cứu.

Thuyết nhu cầu của Maslow (1943)

Theo Maslow (1943), nhu cầu của con người được chia làm năm cấp bậc: Nhu cầu sinh học – Nhu cầu an toàn – Nhu cầu xã hội – Nhu cầu được tôn trọng – Nhu cầu được thể hiện bản thân. Các nhu cầu của con người được thỏa mãn từ thấp đến cao, khi nhu cầu thấp đạt được con người có xu hướng tìm cách thỏa mãn nhu cầu tiếp theo.

Lý thuyết hai nhân tố (Herzberg Two Factor Theory)

Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg & cộng sự (1959) đã đưa ra 02 nhân tố bao gồm: (i) Nhân tố không hài lòng: là tác nhân của sự không hài lòng của nhân viên trong công việc tại một tổ chức bất kỳ và nhân tố hài lòng: là tác nhân của sự hài lòng trong công việc.

Thuyết X và Thuyết Y

McGregor (1960) đã đưa ra hai quan điểm riêng biệt về con người: một là quan điểm máy móc và thiên hướng tiêu cực về con người và hành vi con người, gọi là Thuyết X; và hai là quan điểm linh hoạt và có thiên hướng tích cực về con người và hành vi con người, gọi là Thuyết Y.

Học thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory)

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow (1943). Thuyết kỳ vọng được đưa ra bởi Vroom (1964), cho rằng mỗi cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân.

Lý thuyết ERG (Existence, Relatedness and Growth)

Bảng 1: | **Thực trạng về công chức, viên chức trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh**

Đơn vị tính: người

Năm	2014	2015	2016	2017	2018
Số lượng công chức, viên chức từ cấp huyện trở lên	112.62	123.44	117.47	117.45	118.752
Số lượng công chức, viên chức cấp xã	7	7	5	8	
Tổng số công chức, viên chức	119.76	130.77	124.95	124.84	125.742
Số lượng tuyển dụng	3	9	7	3	
Tổng số số lượng nghỉ việc	1.388	1.093	422	0	0
	3.015	3.132	3.500	4.146	3.631

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Thuyết ERG do học giả Alderfer (1969) đưa ra, là một sự bổ sung, sửa đổi thành công cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow (1943). Lý thuyết này còn được biết đến với tên gọi Thuyết nhu cầu Tồn tại/Quan hệ/Phát triển. Thuyết ERG nhận ra ba loại nhu cầu chính của con người: Nhu cầu tồn tại, Nhu cầu giao tiếp, và Nhu cầu phát triển. Thuyết này cũng chỉ ra rằng thường có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng một con người, vào cùng một thời gian.

2.2. *Lược khảo các nghiên cứu trước đây liên quan đến sự hài lòng của công việc*

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang (2018) cho thấy: Sự hài lòng, công nhận, môi trường làm việc, lãnh đạo, và phát triển nghề nghiệp thông qua sự hài lòng là những yếu tố tác động đến duy trì. Phung Dinh Trong (2016) cũng cho thấy: Chi phí bồi thường, môi trường làm việc, mối quan hệ trong doanh nghiệp, ủng hộ, hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức, tham gia trong công việc, nỗ lực giữ chân của tổ chức có tác động đến việc duy trì nhân viên trong một tổ chức.

Trên thế giới, nghiên cứu Nasir & Mahmood (2016) cho thấy: duy trì chịu tác động bởi ủng hộ của cấp trên, phát triển nghề nghiệp, phần thưởng và thừa nhận, môi trường làm việc, hài lòng trong công việc, cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Msengeti & Obwogi (2015) lại cho rằng: Môi trường làm việc là yếu tố duy nhất tác động đến duy trì. Das & Baruah (2013) thì cho rằng bên cạnh yếu tố môi trường thì các yếu tố khác như: chi phí bồi thường, phần thưởng và công nhận, cơ hội thăng tiến và phát triển, sự tham gia trong việc ra các quyết định của tổ chức, cân bằng cuộc sống và công việc, cơ hội đào

tao và phát triển, lãnh đạo và an toàn trong công việc là những yếu tố có tác động đến duy trì

Trong lĩnh vực công thì nghiên cứu của Olaimat & Awwad (2017) cho thấy duy trì chịu tác động bởi: tuyển dụng và tuyển chọn người, đào tạo và phát triển, chi phí đền bù. Còn Akhtar & cộng sự (2015) thì cho rằng phần thưởng là yếu tố tác động đến duy trì.

2.3. *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

Dựa trên cơ sở tổng quan nghiên cứu liên quan kết hợp với nghiên cứu định tính (được trình bày tại mục 3) cho thấy: (i) duy trì chịu tác động bởi: hài lòng, đào tạo, phát triển, lương và phúc lợi, môi trường làm việc; và (ii) hài lòng chịu tác động bởi: đào tạo, phát triển, lương và phúc lợi, môi trường làm việc.

Duy trì

Duy trì được hiểu là việc tổ chức thực hiện các chính sách để ngăn chặn nhân viên có giá trị rời bỏ công việc của họ (Hong & cộng sự, 2012); tìm cách giữ chân lao động chất lượng cao là nguồn lực chính của tổ chức (Nasir & Mahmood, 2016). Duy trì nhân viên sẽ giúp tiết kiệm chi phí cho việc tuyển dụng mới, giảm chi phí đào tạo so cho nhân viên mới, tăng năng suất và hiệu quả công việc và từ đó đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức (Hong & cộng sự, 2012).

Hài lòng

Hài lòng trong công việc được xem là tâm trạng, cảm xúc tích cực hay trạng thái lạc quan do đánh giá công việc và kinh nghiệm làm việc của nhân viên (Phung Dinh Trong, 2016). Trong mô hình truyền thống trước đây, hài lòng trong công việc chủ yếu tập trung vào những gì một cá nhân cảm nhận về công việc hoặc cảm giác thích thú của họ về công

việc. Tuy nhiên, quan điểm hiện nay cho rằng hài lòng hay không hài lòng trong công việc không chỉ phụ thuộc vào tính chất công việc mà còn phụ thuộc vào kỳ vọng nhân viên trong công việc mà họ đang làm (Anis & cộng sự, 2011).

Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu của Anis & cộng sự (2011), Nasir & Mahmood (2016), Phung Dinh Trong (2016), Azeez (2017), Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang (2018) đều cho thấy sự hài lòng của nhân viên có tác động đến duy trì. Vì vậy, giả thuyết H_1 như sau:

Giả thuyết H_1 : Sự hài lòng của nhân viên có tác động đến duy trì (+).

Đào tạo

Đào tạo được xem như là một hình thức đầu tư vốn nhân lực cho dù khoản đầu tư đó được thực hiện bởi cá nhân hay bởi tổ chức (Ng'ethe & cộng sự, 2012), như việc học và phát triển kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết của nhân viên để thực hiện đầy đủ công việc/nhiệm vụ được giao để tăng hiệu suất trong công việc (Hong & cộng sự, 2012). Đào tạo nhằm cung cấp cho nhân viên các kỹ năng cụ thể hoặc giúp khắc phục những hạn chế của nhân viên (Ng'ethe & cộng sự, 2012).

Kết quả nghiên cứu của Chew (2004), Hong & cộng sự (2012), Ng'ethe & cộng sự (2012), Pittino & cộng sự (2016) cho thấy đào tạo là yếu tố có tác động đến duy trì. Vì vậy, giả thuyết H_2 như sau.

Giả thuyết H_2 : Đào tạo có tác động đến duy trì (+)

Phát triển nghề nghiệp

Phát triển nghề nghiệp là vấn đề rất quan trọng đối với nhân viên và phát triển của một tổ chức thông qua việc phát triển nghề nghiệp của nhân viên (Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018). Phát triển nghề nghiệp đòi hỏi sự cân bằng tốt giữa yêu cầu của nhân viên đối với nhà quản lý về việc phát triển nghề nghiệp của họ và đưa ra lời khuyên phù hợp và kịp thời bên cạnh các cơ hội (Sben & cộng sự, 2004).

Kết quả nghiên cứu của Shen & cộng sự (2004), Chew (2004), Ng'ethe & cộng sự (2012), Pittino & cộng sự (2016) đều cho thấy phát triển nghề nghiệp là yếu tố có tác động đến duy trì. Vì vậy, giả thuyết H_3 như sau:

Giả thuyết H_3 : Phát triển nghề nghiệp có tác động đến duy trì (+).

Lương và phúc lợi

Các gói thu nhập hấp dẫn là một trong những yếu tố rất quan trọng đối với việc duy trì nhân viên của tổ chức vì nó đáp ứng các mong muốn về tài chính và vật chất của nhân viên (Ng'ethe & cộng sự, 2012). Lương và phúc lợi là khoản tiền lương người lao động nhận được từ công việc của họ, ngoài ra còn có tiền thưởng cho việc họ hoàn thành tốt công việc của mình (Lee & cộng sự, 2017).

Kết quả nghiên cứu của Shen & cộng sự (2004), Ng'ethe & cộng sự (2012), Quan Minh Nhật & Đặng Thị Đoàn Trang (2015) đều cho thấy Lương và phúc lợi là yếu tố có tác động đến duy trì. Vì vậy, giả thuyết H_4 như sau:

Giả thuyết H_4 : Lương và phúc lợi có tác động đến duy trì (+)

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc không chỉ bao gồm các yếu tố vật lý xung quanh khu vực làm việc của nhân viên mà còn bao gồm tất cả những vấn đề liên quan đến công việc của nhân viên (Msengeti & Obwogi, 2015). Trong khi đó, Kundu & Lata (2017) cho rằng môi trường làm việc còn bao gồm mối quan hệ với lãnh đạo, với đồng nghiệp ngang cấp, và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức. Vì vậy, một môi trường làm việc tích cực sẽ khiến cho nhân viên cảm thấy thoải mái khi đến làm việc và tạo động lực cần thiết để họ duy trì hoạt động cả ngày (Msengeti & Obwogi, 2015) và làm việc hiệu quả hơn (Achieng' Nyaura & Omwenga, 2016).

Kết quả nghiên cứu của Chew (2004), Msengeti & Obwogi (2015), Achieng' Nyaura & Omwenga (2016), Kundu & Lata (2017) đều cho thấy môi trường làm việc là yếu tố có tác động đến duy trì nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H_5 như sau:

Giả thuyết H_5 : Môi trường làm việc có tác động đến duy trì (+)

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng nhân viên hài lòng với công việc khi họ hài lòng với chính sách đào tạo của tổ chức (Azeez, 2017; Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018), với cơ hội phát triển nghề nghiệp (Azeez, 2017; Lee & cộng sự, 2017; Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018), với lương và phúc lợi (Azeez, 2017; Lee & cộng sự, 2017; Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018), và với môi trường làm việc (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Bùi

Bảng 2: Kết quả đánh giá thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và EFA

Khái niệm nghiên cứu	Hệ số tải nhân tố
Duy trì nhân viên RT: Alpha = 0,874; Phương sai trích = 0,635; Eigenvalue = 2,905.	
RT4: Tôi nhìn thấy tương lai của mình trong tổ chức	0,840
RT6: Nếu tùy thuộc vào tôi, tôi chắc chắn sẽ làm việc cho tổ chức này trong dài hạn	0,872
RT7: Công việc mà tôi đang làm rất quan trọng với tôi	0,841
RT8: Tôi yêu công việc ở tổ chức này	0,855
Hài lòng SAT: Alpha = 0,847; Phương sai trích = 0,582; Eigenvalue = 2,732.	
SAT1: Tôi muốn giới thiệu tổ chức này cho bạn bè, người thân nếu họ đang tìm việc	0,861
SAT2: Tôi cảm thấy hài lòng khi tôi làm tốt công việc của mình	0,794
SAT3: Tôi tự hào nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức này	0,855
SAT4: Tổ chức tôi đang làm việc là tổ chức tốt nhất	0,793
Phát triển nghề nghiệp DVP: Alpha = 0,845; Phương sai trích = 0,577; Eigenvalue = 2,454.	
DVP1: Tổ chức cung cấp cho tôi khả năng đạt được cấp bậc cao hơn.	0,796
DVP2: Tổ chức cho tôi cơ hội trong các lĩnh vực chức năng khác ở cùng cấp độ	0,806
DVP3: Hệ thống quy hoạch cán bộ của tổ chức xem xét đến những gì một cá nhân sẽ có khả năng làm trong tương lai.	0,820
DVP4: Trong tổ chức, các mô hình nghề nghiệp khác nhau có sẵn cho nhân viên.	0,824
Đào tạo TN: Alpha = 0,808; Phương sai trích = 0,513; Eigenvalue = 1,924.	
TN1: Đào tạo là một trong những ưu tiên hàng đầu của tổ chức.	0,752
TN2: Tổ chức luôn thực hiện đào tạo nhân viên mới được tuyển dụng	0,790
TN3: Tổ chức cung cấp các hình thức đào tạo khác nhau cho nhân viên hiện có.	0,769
TN4: Tổ chức có chiến lược đào tạo nhân viên	0,819
Môi trường làm việc EV: Alpha = 0,863; Phương sai trích = 0,558; Eigenvalue = 4,795.	
EV2: Nhìn chung, tổ chức này là một nơi làm việc tốt.	0,771
EV3: Tổ chức luôn tạo sự thoải mái cho nhân viên khi làm việc	0,813
EV4: Nhân viên trong tổ chức luôn ủng hộ cấp trên	0,803
EV5: Tổ chức cung cấp điều kiện làm việc về vật chất rất tốt.	0,766
EV7 Mọi người trong tổ chức có tinh thần hợp tác và làm việc nhóm	0,806
Lương và phúc lợi SAW: Alpha = 0,838; Phương sai trích = 0,564; Eigenvalue = 2,082.	
SAW1: Tôi cảm thấy hài lòng về phúc lợi của tổ chức trong cùng ngành	0,768
SAW4: Lương và phúc lợi trong tổ chức là công bằng	0,816
SAW5: Hệ thống lương của tổ chức có thể kích thích tôi làm việc chăm chỉ	0,811
SAW6: Tôi cảm thấy hài lòng về cơ hội tăng lương của mình	0,806

Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018). Vì vậy, các giả thuyết H_6 , H_7 , H_8 , và H_9 như sau:

Giả thuyết H_6 : Đào tạo có tác động đến sự hài lòng (+).

Giả thuyết H_7 : Phát triển nghề nghiệp có tác động đến sự hài lòng (+).

Giả thuyết H_8 : Lương và phúc lợi có tác động đến sự hài lòng (+).

Giả thuyết H_9 : Môi trường làm việc có tác động đến sự hài lòng (+).

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Bài viết sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện làm hai lần:

Lần 1: nhóm tác giả thực hiện phỏng vấn 15 chuyên gia (3 nhà khoa học, và 12 nhà quản lý là các chủ tịch quận/huyện, giám đốc sở/ban/ngành trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh). Kết quả cho thấy: (i) Duy trì nhân viên chịu tác động bởi sự hài lòng, đào tạo, thăng tiến, lương và phúc lợi, môi trường làm việc, và chi phí bồi thường; và (ii) Sự hài lòng chịu tác động bởi các yếu tố đào tạo, thăng tiến, lương và phúc lợi, môi trường làm việc.

Lần 2: nhóm tác giả thực hiện thảo luận nhóm với

Bảng 3: Kết quả kiểm định độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích

Khái niệm	Số biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
Duy trì nhân viên (RT)	4	0,874	0,635
Hài lòng (SAT)	4	0,847	0,582
Phát triển nghề nghiệp (DVP)	4	0,845	0,577
Đào tạo (TN)	4	0,808	0,513
Môi trường làm việc (EV)	5	0,863	0,558
Lương và phúc lợi (SAW)	4	0,838	0,564

10 người có trình độ sau đại học đang công tác tại khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy: (i) Duy trì nhân viên chịu tác động bởi sự hài lòng, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, lương và phúc lợi, môi trường làm việc; và (ii) Sự hài lòng chịu tác động bởi các yếu tố đào tạo, thăng tiến, lương và phúc lợi, và môi trường làm việc. Đồng thời, 37 biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu được hình thành. Cụ thể là: 11 biến quan sát đo lường Duy trì (kế thừa từ Kyndt & cộng sự, 2009), 4 biến quan sát đo lường Hài lòng (kế thừa từ Jun & cộng sự, 2006), 4 biến quan sát đo lường Phát triển nghề nghiệp và 05 biến quan sát đo lường Đào tạo (kế thừa từ Pittino & cộng sự, 2016), 7 biến quan sát đo lường Môi trường làm việc (kế thừa từ nghiên cứu của Chew, 2004), và 6 biến quan sát đo lường Lương và Phúc lợi (kế thừa từ Lee & cộng sự, 2017). Tất cả các biến quan sát

đều sử dụng thang đo Likert 05 mức độ từ 1 – Rất không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phỏng vấn 300 người lao động có trình độ sau đại học đang công tác tại khu vực công (phường/xã, quận/huyện, sở/ban/ngành) trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh bằng bảng hỏi chi tiết theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu.

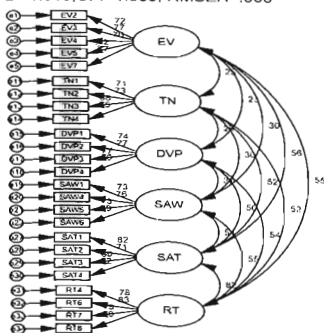
3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập từ các đối tượng khảo sát được làm sạch bằng phần mềm SPSS 20.0, sau đó được đánh giá bằng công cụ phân tích độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha, EFA, CFA và mô hình SEM để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

Hình 1: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt, giá trị hội tụ và tính đơn hướng

Chi-square=232.188;df=260;CMIN/df=.893;p=.892;
TLI=1.010;CFI=1.000;RMSEA=.000



Bảng 4: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt

			Estimate	S.E.	C.R.	P
EV	<->	TN	0,250	0,076	3,269	***
EV	<->	DVP	0,230	0,071	3,218	***
EV	<->	SAW	0,300	0,075	3,998	***
EV	<->	SAT	0,560	0,086	6,543	***
EV	<->	RT	0,550	0,085	6,487	***
TN	<->	DVP	0,250	0,076	3,300	***
TN	<->	SAW	0,300	0,078	3,865	***
TN	<->	SAT	0,520	0,086	6,023	***
TN	<->	RT	0,520	0,086	6,030	***
DVP	<->	SAW	0,330	0,077	4,270	***
DVP	<->	SAT	0,500	0,083	6,027	***
DVP	<->	RT	0,540	0,085	6,382	***
SAW	<->	SAT	0,540	0,085	6,351	***
SAW	<->	RT	0,550	0,086	6,419	***
SAT	<->	RT	0,820	0,096	8,505	***

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Trong 300 phiếu trả lời phỏng vấn có 287 phiếu trả lời hợp lệ được sử dụng (chiếm 95,7%). Trong đó, 15 đáp viên có trình độ tiến sỹ (5,2%) và 272 đáp viên có trình độ thạc sỹ (94,8%). Đa số đáp viên là nam giới (210 người, chiếm 73,2%) và có độ tuổi từ 35 đến 45 (chiếm 62,0%). Chỉ có 56 đáp viên dưới 35 tuổi (19,5%) và 53 đáp viên trên 45 tuổi (18,5%).

4.2. Độ tin cậy của thang đo

Kết quả được trình bày trong Bảng 2 cho thấy: trong 37 biến quan sát thì có 12 biến bị loại bỏ gồm: RT1 (Tôi có kế hoạch làm việc cho một tổ chức khác trong khoảng thời gian 3 năm), RT2 (Tôi hài lòng với công việc tại tổ chức này), RT3 (Nếu tôi muốn làm một công việc khác, trước tiên tôi sẽ xem xét các khả năng trong tổ chức này), RT5 (Sẽ không thành vấn đề nếu tôi làm việc cho tổ chức này hay tổ chức khác miễn là tôi có việc), RT9 (Nếu tôi có thể bắt đầu lại từ đầu, tôi sẽ chọn làm việc cho một tổ chức khác), RT10 (Nếu tôi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn từ một tổ chức khác, tôi sẽ chấp nhận lời mời đó), RT11 (Tôi đã thử việc trong một tổ chức khác trước đây), TN5 (Ảnh hưởng của việc hoạt động, công việc, hành vi sau khi đào tạo được đo lường), EV1 (Cuộc sống công việc của tôi cân bằng với cuộc sống gia đình), EV6 (Tổ chức này cung cấp rất nhiều bảo mật), SAW2 (Tôi cảm thấy công việc của tôi được khen thưởng xứng đáng), SAW3 (Khi tôi nghĩ về mức lương mà tổ chức trả cho tôi, tôi cảm

thấy mình không đủ giá trị). 25 biến quan sát còn lại đều thỏa mãn các chỉ tiêu trong phân tích Crobach's Alpha và EFA. Vì vậy, 25 biến này được sử dụng trong phân tích CFA. Phân tích EFA sử dụng phương pháp xoay Varimax.

4.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích

Kết quả được trình bày trong Bảng 3 cho thấy các biến quan sát đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích.

Giá trị phân biệt, giá trị hội tụ và tính đơn hướng

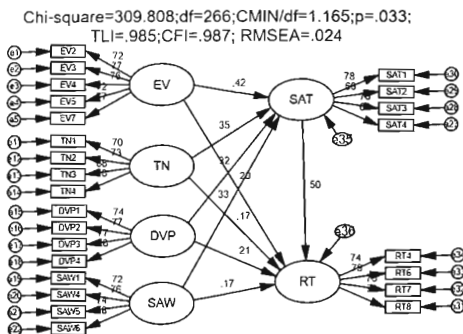
Kết quả được trình bày trong Hình 1 và Bảng 4 cho thấy: $\chi^2 = 232,188$; $df = 260$; $Cmin/df = 0,893$ với giá trị $p - value = 0,892 (> 0,05)$, do đó có thể kết luận mô hình tới hạn đạt độ tương thích với dữ liệu thị trường. Bên cạnh đó, các hệ số tương quan kém với sai lệch chuẩn cho thấy chúng đều khác với 1 (hay nói cách khác, các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị phân biệt); sai số của các biến đo lường không có tương quan với nhau, các trọng số (λ) đều lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê. Như vậy, các biến quan sát đều đạt được giá trị phân biệt, giá trị hội tụ và tính đơn hướng.

4.4. Kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả được trình bày trong Hình 2 cho thấy $\chi^2 = 309,808$; $df = 266$; $Cmin/df = 1,156$ với giá

Hình 2: Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu



trị p - value = 0,033 ($< 0,05$) thì chưa phù hợp do quy mô của mẫu nghiên cứu. Tuy nhiên, các chỉ số đo lường mức độ phù hợp khác như $TLI = 0,985$; $CFI = 0,987$ và $RMSEA = 0,024$ đều phù hợp. Do đó vẫn có thể kết luận mô hình này phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường.

Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả trình bày trong Bảng 5 cho thấy: 9 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5% với độ tin cậy 95%.

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy:

Thứ nhất, sự hài lòng của nhân viên có trình độ đại học trở lên trong khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh chịu tác động bởi: môi trường làm việc (phù hợp với nghiên cứu của Raziq & Maulabakhsh, 2015; Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018), lương và phúc lợi (phù hợp với nghiên cứu của Azeez, 2017; Lee & cộng sự, 2017; Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018),

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

	Hệ số ước lượng (chưa chuẩn hóa)	Hệ số ước lượng (chuẩn hóa)	S.E.	C.R.	P	Kết luận
SAT <--- EV	0,444	0,418	0,072	6,195	***	Chấp nhận H_9
SAT <--- SAW	0,306	0,331	0,060	5,126	***	Chấp nhận H_8
SAT <--- TN	0,374	0,347	0,072	5,189	***	Chấp nhận H_6
SAT <--- DVP	0,292	0,318	0,059	4,993	***	Chấp nhận H_7
RT <--- EV	0,208	0,196	0,068	3,035	0,002	Chấp nhận H_5
RT <--- SAT	0,503	0,504	0,094	5,332	***	Chấp nhận H_1
RT <--- TN	0,182	0,169	0,067	2,710	0,007	Chấp nhận H_2
RT <--- DVP	0,197	0,215	0,055	3,557	***	Chấp nhận H_3
RT <--- SAW	0,157	0,170	0,056	2,813	0,005	Chấp nhận H_4

đang công tác luôn coi đào tạo là ưu tiên hàng đầu, có chiến lược đào tạo nhân viên, luôn cung cấp các hình thức đào tạo khác nhau cho nhân viên hiện tại và đào tạo mới cho nhân viên mới tuyển dụng; (4) tổ chức mà họ đang công tác có hệ thống quy hoạch rõ ràng, tạo cho nhân viên cơ hội trong các lĩnh vực chức năng khác ở cùng cấp độ, cung cấp cho nhân viên cơ hội đạt được cấp bậc cao hơn; và (5) lương và phúc lợi của đơn vị là công bằng, nhân viên hài lòng với cơ hội tăng lương của mình và hài lòng với phúc lợi của tổ chức trong cùng ngành.

Điều này có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng với công việc mà họ đang làm khi cảm thấy (1) tổ chức của họ là một nơi làm việc tốt, tạo được sự thoải mái cho nhân viên khi làm việc, có điều kiện làm việc tốt, mọi người trong tổ chức có tinh thần hợp tác và làm việc; (2) lương và phúc lợi của đơn vị là công bằng, nhân viên hài lòng với cơ hội tăng lương của mình và hài lòng với phúc lợi của tổ chức trong cùng ngành; (3) tổ chức mà họ đang công tác luôn coi đào tạo là ưu tiên hàng đầu, có chiến lược đào tạo nhân viên, luôn cung cấp các hình thức đào tạo khác nhau cho nhân viên hiện có và đào tạo mới cho nhân viên mới tuyển dụng; và (4) tổ chức mà họ đang công tác có hệ thống quy hoạch rõ ràng, tạo cho nhân viên cơ hội trong các lĩnh vực chức năng khác ở cùng cấp độ, và cung cấp cho nhân viên cơ hội đạt được cấp bậc cao hơn.

Thứ hai, duy trì công chức có trình độ sau đại học làm việc trong khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh chịu tác động bởi các yếu tố: môi trường làm việc (phù hợp với nghiên cứu của Chew, 2004; Msengeti & Obwogi, 2015; Achieng' Nyaura & Omwenga, 2016; Kundu & Lata, 2017), sự hài lòng (phù hợp với nghiên cứu của Anis & cộng sự, 2011; Nasir & Mahmood, 2016; Phung Dinh Trong, 2016; Azeez, 2017; Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang, 2018), đào tạo (phù hợp với nghiên cứu của Chew, 2004; Hong & cộng sự, 2012; Ng'ethe & cộng sự, 2012; Pittino & cộng sự, 2016), phát triển nghề nghiệp (phù hợp với nghiên cứu của Shen & cộng sự, 2004; Chew, 2004; Ng'ethe & cộng sự, 2012; Pittino & cộng sự, 2016), lương và phúc lợi (phù hợp với nghiên cứu của Shen & cộng sự, 2004; Ng'ethe & cộng sự, 2012; Quan Minh Nhật & Đặng Thị Đoàn Trang, 2015). Điều này có nghĩa là nhân viên sẽ ở lại làm việc lâu dài trong tổ chức khi họ cảm thấy (1) tổ chức của họ là một nơi làm việc tốt, tạo được sự thoải mái cho nhân viên khi làm việc, có điều kiện làm việc tốt, mọi người trong tổ chức có tinh thần hợp tác và làm việc nhóm; (2) tổ chức mà họ đang công tác là tổ chức tốt nhất, họ cảm thấy tự hào khi làm việc ở đây và sẽ giới thiệu công việc này đến với người thân hoặc bạn bè; (3) tổ chức mà họ

đang công tác luôn coi đào tạo là ưu tiên hàng đầu, có chiến lược đào tạo nhân viên, luôn cung cấp các hình thức đào tạo khác nhau cho nhân viên hiện tại và đào tạo mới cho nhân viên mới tuyển dụng; (4) tổ chức mà họ đang công tác có hệ thống quy hoạch rõ ràng, tạo cho nhân viên cơ hội trong các lĩnh vực chức năng khác ở cùng cấp độ, cung cấp cho nhân viên cơ hội đạt được cấp bậc cao hơn; và (5) lương và phúc lợi của đơn vị là công bằng, nhân viên hài lòng với cơ hội tăng lương của mình và hài lòng với phúc lợi của tổ chức trong cùng ngành.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu nhằm xác định và lượng hóa các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc trong khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc, lương và phúc lợi, đào tạo, và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên, và việc duy trì, giữ chân nhân viên chịu tác động của cả năm yếu tố này. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị góp phần hỗ trợ lãnh đạo Thành phố Hồ Chí Minh và các nhà làm chính sách duy trì được đội ngũ lao động chất lượng cao để hoàn thành các mục tiêu phát triển thành phố nói chung và đất nước nói riêng.

5.2. Hàm ý nghiên cứu

Nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá của tất cả các tổ chức ở cả lĩnh vực công và lĩnh vực tư. Trong bối cảnh chính quyền thành phố đang mong muốn xây dựng đô thị thông minh, thực hiện cải cách thủ tục hành chính nhằm thu hút đầu tư, giúp tăng trưởng kinh tế thì một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp là ưu tiên hàng đầu cần được duy trì. Kết quả nghiên cứu cho thấy duy trì nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc trong khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh chịu tác động bởi sự hài lòng, môi trường làm việc, lương và phúc lợi, đào tạo, và phát triển ở mức ý nghĩa 5% và độ tin cậy 95%. Dựa vào kết quả nghiên cứu này, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm duy trì nguồn lao động chất lượng cao, bao gồm:

Về lương và phúc lợi: Sở nội vụ cần xây dựng các chính sách lương và phúc lợi có tính cạnh tranh so với cùng trình độ đang làm việc tại khu vực tư, quan tâm nhiều hơn đến chế độ khen thưởng, và hình thức khen thưởng.

Về đào tạo và phát triển nghề nghiệp: Sở nội vụ nên xây dựng hệ thống tiêu chuẩn quy hoạch rõ ràng cho các chức danh, xây dựng các chương trình đào tạo, huấn luyện cho các cấp quản lý để nâng cao các kỹ năng quản lý nhân sự. Các nhà quản lý cần thể hiện nhiều hơn sự chia sẻ và động viên với cấp dưới.

Về môi trường làm việc: cần thực hiện đầu tư xây dựng, sửa chữa các khu làm việc của đội ngũ công chức, đặc biệt là công chức có trình độ cao đáp ứng được những vấn đề cốt lõi về điều kiện làm việc vật chất; đồng thời tiếp tục cải thiện và xây dựng môi trường, điều kiện làm việc, văn hóa cơ quan, và tâm lý phù hợp với nền hành chính ở trình độ cao và hiện đại.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp

Bên cạnh những đóng góp nói trên, nghiên cứu cũng có một số hạn chế nhất định về phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc trong khu vực công tại các quận/huyện, phường/xã, các sở/ban/ngành trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời quy mô mẫu chưa đủ lớn có thể làm hạn chế tính khái quát của kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu đối với khu vực hành chính sự nghiệp công như trường học, bệnh viện, các doanh nghiệp nhà nước, ... trên các địa bàn khác trong cả nước với quy mô mẫu lớn hơn.

Tài liệu tham khảo

- Achieng' Nyaura, L., & Omwenga, J. (2016), 'Factors Affecting Employee Retention in the Hotel Industry in Mombasa County', *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(12), 127–139.
- Akhtar, S., Hussain M., Hassan S., & Iqbal N. (2015), 'Economics and Dependence of Wheat Productivity on Farm Size in Southern Punjab'. *Journal of Environmental and Agricultural Sciences*, 2(4), 2–5.
- Alderfer, C. P. (1969), 'An empirical test of a new theory of human needs', *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Anis, A., Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Khan, M. A., & Humayoun, A. A. (2011), 'Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry', *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316–7324.
- Azecz, S. A. (2017). 'Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature', *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1–10.
- Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang. (2018), 'Factors influencing employee retention through the mediator job satisfaction: a study of office staffs in Ho Chi Minh City', *Tạp chí Khoa học và công nghệ*, 49, 129–136.
- Chew, J. C. L. (2004), 'The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study', *Doctoral dissertation*, Murdoch University.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013), 'Employee Retention: A Review of Literature', *Journal of Business and Management*, 14(2), 08–16.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*, NY: Wiley.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Rameedran, C., & Kadiresan, V. (2012), 'An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis', *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60–79.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). 'TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty', *Journal of operations management*, 24(6), 791–812.
- Kundu, S., & Lata, K. (2017), 'Effects of supportive work environment on employee retention', *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielens, M., & Moeyaert, B. (2009). 'Employee Retention. Organisational and Personal Perspectives', *Vocations and Learning*, 2, 195–215.
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). 'The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example', *Annals of Psychology*, 33(3), 697–707.
- Maslow, A.H. (1943). 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50(4), 370–96.

- Mello, J. A., (2006), *Strategic human resource management*, United States South-Western Thomson.
- Msengeti, D. M., & Obwogi, J. (2015), 'Effect of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industrial in Mombasa County', *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 1–10.
- Nasir, S.Z., & Mahmood, N. (2016), 'Determinants of Employee Retention. An Evidence from Pakistan', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 182–194.
- Ng'ethe, J. M., Iravo, M. E., & Namusonge, G. S. (2012), 'Determinants of Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya: Empirical Review', *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13), 205–212.
- Olatunji, D., & Awwad, B. (2007), 'Exploring the Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention in the House of Representatives in Jordan', *International Journal of Business and Social Science*, 8(10), 178–185.
- Pitino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016), 'Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention', *Journal of Family Business Strategy*, 7, 75–89.
- Phung Dinh Trong (2016), 'A Model of Influences on Employee Retention in Vietnam', *21 Century Asian Studies*, 4, 75–90.
- Quan Minh Nhứt & Đặng Thị Đoan Trang. (2015), 'Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Phần D: Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật, 38, 1–9.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015), 'Impact of Working Environment on Job Satisfaction', *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Rynes, S. L. (1991), 'Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences', In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1991, 2nd ed., pp. 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Shen, J., Cox, A., & McBride, A. (2004), 'Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants: a literature review', *Health Services Management Research*, 17, 249–262.
- Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh (2013), *Báo cáo tổng kết cuối năm*.
- Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh (2014), *Báo cáo tổng kết cuối năm*.
- Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh (2016), *Báo cáo tổng kết cuối năm*.
- Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh (2017), *Báo cáo tổng kết cuối năm*.
- Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh (2018), *Báo cáo tổng kết cuối năm*.
- Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh. (2017), *Hội thảo chuyên gia về nội dung chương trình và hình thức đào tạo cán bộ Chương trình đào tạo thạc sỹ, tiến sỹ và Chương trình tạo nguồn quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý trẻ tuổi của Thành Phố*.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley