

Các yếu tố tác động đến duy trì lao động có trình độ cao trong khu vực công tại Tp.HCM: Vai trò trung gian của thu hút

Nguyễn Hồ Hải¹, Nguyễn Viết Bằng^{2,*}



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Bài viết nhằm xác định và đo lường các yếu tố tác động đến thu hút và duy trì lao động có trình độ sau đại học đang làm việc trong các khu vực công trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện 2 lần: (i) nhóm tác giả phỏng vấn 20 chuyên gia (7 nhà khoa học và 12 người là chủ tịch quận/huyện và quản lý các Sở/Ban/Ngành trên địa bàn Tp.HCM, và lần 2: nhóm tác giả thảo luận nhóm cùng 15 người là các đối tượng khảo sát. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phỏng vấn trực tiếp 413 người lao động là các cán bộ, công chức có trình độ sau đại học làm việc trong khu vực công tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy: (i) duy trì lao động chịu tác động trực tiếp bởi: thu hút, môi trường làm việc, lương thưởng, phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến, và truyền thống gia đình; thứ hai, thu hút chịu tác động bởi: môi trường làm việc, lương thưởng, phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến, và truyền thống gia đình. Tuy nhiên, đề tài cũng có một số hạn chế nhất định: (i) để tài chỉ thực hiện khảo sát 413 đối tượng khảo sát; (ii) để tài chỉ thực hiện đối với người lao động làm việc trong khu vực công (phường/xã, quận/huyện, và các sở/ban/ngành trong khu vực công) tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Từ khóa: duy trì, thu hút, khu vực công, Tp.HCM

GIỚI THIỆU

Lực lượng lao động chất lượng cao được xem là bộ phận chủ chốt trong bất kỳ tổ chức nào. Trong bối cảnh cách mạng công nghệ 4.0 cũng như ảnh hưởng của quá trình toàn cầu hóa như hiện nay, khu vực công rất cần nguồn lực quan trọng này nhằm đóng góp cho nền kinh tế và xã hội địa phương lẫn quốc gia những vai trò và cống hiến đặc biệt. Bên cạnh đó, tại Nghị quyết Hội nghị lần 3 của Ban chấp hành Trung ương khóa VIII, cán bộ công chức, viên chức đã được công nhận là yếu tố quyết định đến sự thành bại then chốt, góp phần xây dựng và phát triển Đảng và Nhà nước¹. Việc thu hút và duy trì nguồn lao động chất lượng cao trong khu vực công đang là công cuộc đầy thách thức và gian nan đối với các nhà lãnh đạo bởi trong bối cảnh hội nhập ngày một mạnh mẽ (Việt Nam đang là thành viên của các tổ chức quốc tế lớn như Liên Hiệp Quốc, ASEAN, APEC, WTO, CPTPP, EVFTA, v.v), các tổ chức và doanh nghiệp khu vực công khát khao lực lượng nòng cốt ưu tú giúp định hình, mở rộng và duy trì sự phát triển nước nhà. Nếu Hà Nội là thủ đô có và trung ương với bộ máy chính trị tọa lạc thì thành phố Hồ Chí Minh (Tp.HCM) được xem như đô thị có tầm ảnh hưởng lớn nhất cũng như trung tâm chiến lược về kinh tế, văn hóa, và đi đầu trong công tác giao lưu, hội nhập

quốc tế của cả nước. Với sứ mệnh là đầu tàu chủ lực, Tp. HCM đang có sức lan tỏa khổng lồ không chỉ phạm vi thuộc vùng kinh tế trọng điểm phía Nam mà còn trên toàn khu vực Việt Nam. Dựa trên vai trò chiến lược này, cũng như mong muốn tăng trưởng kinh tế, phát triển thành phố nhanh và bền vững, việc lên kế hoạch xây dựng và tạo nền móng về một lực lượng lao động chất lượng cao kịp thời thông qua sự thu hút lẫn giữ chân nhân lực uy tín từ các tổ chức, doanh nghiệp thuộc khu vực công là vô cùng cấp bách; mặc dù vậy, chất lượng của nguồn lao động hiện tại vẫn chưa được xem xét là thật sự tốt và ổn định, cũng như các chính sách thu hút và duy trì nhân tài đầu quân vào khu vực công vẫn còn chưa thật sự hiệu quả².

Bảng 1 cho thấy thực trạng về số lượng công chức, viên chức có trình độ trên đại học trong khoảng 5 năm gần đây thuộc địa bàn Tp.HCM (đây được xem là lực lượng lao động chất lượng cao trong khu vực công). Nhìn chung, số lượng cán bộ, công chức có trình độ sau đại học trên địa bàn Tp.HCM còn khá mỏng so với tổng số cán bộ, công chức. Thêm vào đó, lượng công chức có trình độ sau đại học nghỉ việc ngày càng tăng.

Việc một lượng lớn công chức, viên chức nghỉ việc sẽ ảnh hưởng trầm trọng đến bộ máy hoạt động, đặc

¹Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh. Việt Nam

²Trường ĐH Kinh tế Tp.HCM, Việt Nam

Liên hệ

Nguyễn Viết Bằng, Trường ĐH Kinh tế Tp.HCM, Việt Nam

Email: bangnv@ueh.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 15-8-2022
- Ngày chấp nhận: 24-11-2022
- Ngày đăng: 31-1-2023

DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1112>



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Hải N H, Bằng N V. Các yếu tố tác động đến duy trì lao động có trình độ cao trong khu vực công tại Tp.HCM: Vai trò trung gian của thu hút. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(4):3919-3931.

Bảng 1: Thực trạng về cán bộ trình độ trên đại học thuộc địa bàn Tp.HCM³

Cán bộ công chức, viên chức trình độ trên đại học	2017	2018	2019	2020	2021 (tính đến tháng 6)
Cấp thành phố	5.718	5.718	6.129	6.663	6.860
Cấp huyện	1.311	1.669	1.996	2.324	2.489
Cấp xã	295	359	430	516	531
Tổng	6.722	7.746	8.555	9.503	9.880
Thôi việc, nghỉ hưu	199	253	254	246	246
Tuyển dụng, học nâng cao trình độ	-	771	555	702	131
Tổng số công chức, viên chức trên địa bàn Tp.HCM	118.602	120.490	124.736	127.473	127.473

(Nguồn: Sở nội vụ Tp.HCM)

biệt đây lại là lực lượng chất lượng cao với trình độ học vấn sau đại học – nòng cốt nhân sự với vai trò cốt lõi trong mỗi tổ chức. Bởi lẽ đó, các lãnh đạo Tp.HCM vô cùng lưu tâm đến vấn đề này cũng như đang trong quá trình nỗ lực xây dựng chính sách, kế hoạch nhằm giúp có thể thu hút được nhiều nhân tài cho tổ chức công mà còn phải duy trì tốt các đối tượng này. Vì vậy, nhóm tác giả cho rằng đây là thời điểm cấp thiết để tiến hành một nghiên cứu với vai trò: một là, xác định cũng như đo lường được các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thu hút và duy trì lao động có trình độ đại học trở lên của tổ chức công; hai là, đưa ra một số hàm ý góp phần để xuất nhà lãnh đạo Tp.HCM trong công cuộc thu hút và duy trì lực lượng chủ chốt này. Phần tiếp theo của bài viết được cấu trúc như sau: phần 2 trình bày tổng quan lý thuyết; phần 3 trình bày về phương pháp nghiên cứu; phần 4 thảo luận kết quả, và phần 5 trình bày kết luận và hàm ý nghiên cứu.

TỔNG QUAN LÝ THUYẾT

Tổng quan nghiên cứu

Các đề tài liên quan đến thu hút và duy trì nguồn lao động đã được nhiều tác giả, nhà khoa học trong lẫn ngoài nước tiến hành nghiên cứu thực nghiệm thông qua việc sử dụng kết hợp nhiều phương pháp như nghiên cứu định lượng, định tính (phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm tập trung), hay phân tích tổng hợp. Tuy nhiên, kết quả thu được từ các đề tài trên vẫn chưa đi đến một mô hình thống nhất; bên cạnh đó, các nghiên cứu tập trung chủ yếu vào những quốc gia đang phát triển với nguồn lao động chưa thật sự ổn định bằng các nước phát triển, nhưng khi xét về điều kiện kinh tế hay văn hóa xã hội sẽ ít nhiều khác biệt so với thị trường Việt Nam⁴⁻⁶. Hầu hết các nghiên cứu trước đây sẽ tách biệt giữa việc phân tích về thu hút và

duy trì nhân viên (thu hút lao động gồm Azeez⁷, Das và Baruah⁸; Hong và cộng sự⁹; trong khi duy trì lao động có Madhavkumar¹⁰)

Đối với các nghiên cứu tại thị trường Việt Nam, một số đã được tiến hành trong lĩnh vực ngân hàng¹¹, ngành y tế¹², khu công nghiệp¹³. Tuy nhiên, hiện tại các đề tài này còn khá hạn chế về quy mô nghiên cứu và chưa thật sự xoáy sâu vào việc kết hợp mô hình cho cả thu hút lẫn duy trì lực lượng lao động chất lượng cao ở các tổ chức khu vực công. Bởi lẽ đó, nhóm tác giả quyết định đi đến việc triển khai một nghiên cứu hoàn thiện hơn cho mô hình này trong phạm vi Tp.HCM.

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Duy trì

Việc nhân viên rời bỏ là một thách thức lớn đối với các tổ chức, tuy nhiên việc quản trị nguồn nhân lực hiệu quả tại một tổ chức có thể làm giảm tỷ lệ nhân viên bỏ việc và tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức do việc giữ chân được đội ngũ nhân viên tài năng⁹. Duy trì nhân viên được xem như việc tổ chức thực hiện các chính sách để ngăn chặn nhân viên có giá trị rời bỏ công việc của họ⁹; như là việc giữ chân những lao động chất lượng cao là nguồn lực chính của tổ chức¹⁴. Duy trì nhân viên sẽ giúp tiết kiệm chi phí cho việc tuyển dụng mới, giảm chi phí đào tạo so với những nhân viên mới, năng suất và hiệu quả công việc sẽ cao hơn và từ đó đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức⁹.

Thu hút

Việc thu hút và lựa chọn nhân tài phù hợp với tổ chức là mối quan tâm lớn trong thị trường việc làm trên toàn cầu, và cũng chính vì sự khan hiếm tài năng phù hợp cho tổ chức đã dẫn đến việc thiếu nhân lực mong muốn trong các tổ chức. Do đó, việc thu hút và duy

trì được đội ngũ nhân viên có năng lực phù hợp cho tổ chức là mối quan tâm đối với các tổ chức hiện nay. Thu hút nhân viên là 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 việc¹⁵, bao gồm một số thành phần như: nhân viên có thái độ, tình cảm tích cực đối với một tổ chức; xem tổ chức như một nơi mong muốn làm việc; và sẽ nỗ lực để làm việc cho tổ chức đó [25]. Các tổ chức thường quảng cáo các vị trí tuyển dụng với hy vọng họ sẽ thu hút các ứng viên đáp ứng các tiêu chí cần thiết¹⁶.

Kết quả nghiên cứu của Highhouse và cộng sự¹⁷ cũng đã chỉ ra rằng thu hút là yếu tố quan trọng tác động đến duy trì nhân viên. Vì vậy giả thuyết H₁ được đề xuất như sau:

H₁: Thu hút là yếu tố tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc đóng vai trò thiết yếu trong việc thu hút và giữ chân nguồn lao động cho một tổ chức, doanh nghiệp⁶. Môi trường làm việc lành mạnh, thuận lợi được định nghĩa là môi trường có bầu không khí vui vẻ, linh hoạt; là nơi mang lại cho nhân viên những trải nghiệm công việc mới lạ, thú vị và là không gian được trang bị đầy đủ điều kiện vật chất, nguồn lực cần thiết cho sự thuận lợi của lực lượng lao động khi thực hiện nhiệm vụ, hoàn thành công việc của tổ chức để ra [16].

Bên cạnh đó, Msengeti và cộng sự¹⁸ lại định nghĩa môi trường làm việc ngoài các yếu tố vật chất quanh khu làm việc thì còn bao hàm cả yếu tố tinh thần, liên quan đến tâm lý và hành vi dễ dàng quan sát được của lực lượng lao động. Bên cạnh điều kiện vật chất như các quan điểm trước đây, Kaur⁵ đã đề cập một môi trường làm việc càng tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội học tập và phát triển bản thân thì càng thu hút cũng như giữ chân nhiều nhân sự giỏi bởi nhân viên tài năng luôn mong muốn tiếp cận môi trường đầy tiềm năng và hứa hẹn cho sự trau dồi học hỏi và phát triển nghề nghiệp của họ trong các tổ chức.

Môi trường làm việc là yếu tố cốt lõi mang lại cảm giác thân thuộc cho lực lượng lao động tại mỗi tổ chức¹⁹, đồng thời Das và Baruah⁸, Wells và Thelen²⁰ và đã nêu lên quan điểm rằng nhờ vào những chính sách phù hợp của tổ chức góp phần cung cấp điều kiện làm việc thoải mái, không gian riêng tư vừa phải và môi trường làm việc an toàn, lành mạnh sẽ nâng cao sự gắn bó lâu dài, trung thành bền vững của họ với tổ chức. Bên cạnh đó, các tổ chức, doanh nghiệp luôn trong cuộc đua giành lấy nhân sự giỏi thì việc nâng cấp môi trường làm việc sẽ tạo điều kiện thuận lợi để họ dễ dàng tuyển dụng được các vị trí lao động thích hợp²¹.

Từ những cơ sở trên, giả thuyết H₂ và H₃ được đề xuất như sau:

H₂: Môi trường làm việc là yếu tố tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

H₃: Môi trường làm việc là yếu tố tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

Lương thưởng

Lương đã được định nghĩa như khoản thu nhập của người lao động thông qua hình thức thanh toán bằng tiền hay là khoản tiền mà họ nhận được với tư cách tiền công, tiền đáp lại công sức lao động đã bỏ ra mà vị trí công việc và thời gian làm việc của nhân viên là hai thành phần cơ bản cấu tạo nên mức lương của người lao động ở hầu hết các doanh nghiệp, công ty^{9,22}. Bên cạnh lương, hệ thống khen thưởng phù hợp sẽ góp phần ảnh hưởng tích cực lên hiệu suất làm việc và sự hài lòng và mong muốn tiếp tục đồng hành cùng tổ chức, khen thưởng cũng chính là yếu tố song hành và không thể tách rời cùng tiền lương khi nghiên cứu tầm quan trọng trong việc thu hút và duy trì nguồn lao động chất lượng cho tổ chức. Hiện nay, nhiều nghiên cứu đã và đang đề cập đến tầm quan trọng của lương thưởng trong việc duy trì và thu hút nguồn lao động cho tổ chức⁹.

Lương thưởng là công cụ hàng đầu và đặc biệt quan trọng trong công tác quản lý nhân sự của các công ty, doanh nghiệp bởi nó có khả năng mạnh mẽ trong việc chi phối và ảnh hưởng đến sự duy trì công việc và giữ chân người lao động⁷.

Theo các nghiên cứu trước đây, tiền lương là động lực chủ chốt nhằm thu hút lực lượng lao động chất lượng cao mặc dù lương cao chưa hẳn là tốt nhất nhưng lương thưởng phù hợp và công bằng sẽ góp phần đẩy mạnh ý định ở lại của nhân viên đối bởi chính sách đãi ngộ này thể hiện được mức độ cạnh tranh của tổ chức với các doanh nghiệp khác⁴. Đặc biệt đối với lực lượng lao động chất lượng cao, họ sẽ mong muốn hiểu được các vận hành của các chính sách, hệ thống lương thưởng cũng như quy trình hoạt động của nó bởi họ quan niệm đây là vấn đề quan trọng để có thể làm thước đo cho sự nghiệp của mình, nhờ đó các nhân viên có thể an tâm về sự nghiệp tương lai để giữ được cân bằng trong công việc và gia đình, từ đó đẩy mạnh cam kết với tổ chức và nâng cao năng suất lao động⁴. Từ những cơ sở trên, giả thuyết H₄ và H₅ được đề xuất như sau:

H₄: Lương thưởng là yếu tố tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

H₅: Lương thưởng là yếu tố tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

Phúc lợi

Phúc lợi theo nghiên cứu Hong và cộng sự⁹ bao gồm lương hưu, kế hoạch hưu trí, bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm thất nghiệp; và các khoản trợ cấp, chính sách hỗ trợ như nhà ở, phương tiện vận chuyển mà nhiều công ty mang lại, góp phần tăng cường chất lượng sống của nhân viên. Thêm vào đó, phúc lợi còn mang lại cho người lao động những lợi thế về phương diện thuế, từ đó nâng cao lợi thế kinh tế cho cả nhân viên lẫn tổ chức đồng thời chính sách phúc lợi cũng trở thành công cụ hữu hiệu cho việc thu hút và giữ chân nhân viên, đặc biệt lực lượng lao động chất lượng cao. Hong và cộng sự⁹ có cùng quan điểm khi công nhận chính sách đãi ngộ, gói phúc lợi hiệu quả sẽ mang đến cam kết bền vững giữa người lao động và tổ chức.

Mặc dù lương thưởng thuộc yếu tố hàng đầu nhằm thu hút và duy trì lao động của các tổ chức nhưng nó vẫn không phải là duy nhất. Bên cạnh lương thưởng, chế độ đãi ngộ nhân tài cũng như phúc lợi chuyên biệt của công ty, doanh nghiệp luôn đóng vai trò quan trọng nhằm gia tăng lòng trung thành và sự cam kết của nhân viên²³. Phúc lợi và tỷ lệ giữ chân người tài của mỗi tổ chức có mối quan hệ mật thiết với nhau như theo kết quả nghiên cứu của Kaur⁵. Từ những cơ sở trên, giả thuyết H₆ và H₇ được đề xuất như sau: H₆: Phúc lợi là yếu tố tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

H₇: Phúc lợi là yếu tố tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Đào tạo được định nghĩa là quá trình thu nhận và phát triển có hệ thống các kiến thức, kỹ năng cũng như thái độ cần thiết cho người lao động nhằm giúp họ thực hiện tốt các công việc, nhiệm vụ được giao, từ đó thúc đẩy hiệu suất làm việc tại tổ chức⁹. Đào tạo còn được cân nhắc là công cụ nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng cần thiết góp phần mạnh mẽ cho việc nâng cao địa vị và lợi thế kinh tế của tổ chức, nhờ đó việc tổ chức, tài trợ các gói đào tạo sẽ phát triển nhận thức của nhân viên tài năng về nghĩa vụ đáp lại bằng cam kết đồng hành cùng tổ chức dài lâu⁴.

Nhiều nghiên cứu trước đây khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa sự thăng tiến trong công việc và mức độ hài lòng của nhân viên cũng như cam kết ở lại của họ đối với tổ chức^{8,24}. Riêng đối với lực lượng lao động chất lượng cao, Eyster và cộng sự²⁵ khẳng định cơ hội nghề nghiệp hay lộ trình thăng tiến trong công việc là vô cùng cần thiết trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh của nhân viên lẫn tổ chức và các cơ hội nghề nghiệp, lộ trình thăng tiến này nên được tuyên bố chi

tiết, rõ ràng ở thời điểm tuyển dụng nhằm thu hút được các tài năng và tạo động lực cho sự cam kết của họ đối với tổ chức. Nghiên cứu của Messmer và cộng sự²⁴ có cùng nhận định với Kossivi và cộng sự²⁶ khi cho rằng đào tạo và cơ hội thăng tiến được xem xét trở thành những yếu tố chủ chốt nhằm cải thiện lòng trung thành của người lao động, từ đó nâng cao sự duy trì và cam kết của họ đối với tổ chức. Từ những cơ sở trên, giả thuyết H₈ và H₉ được đề xuất như sau: H₈: Đào tạo và cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

H₉: Đào tạo và cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

Truyền thống gia đình

Wood và cộng sự⁶ nhận định rằng gia đình có ảnh hưởng lớn đến mỗi cá nhân cũng như hầu hết mọi người thường phụ thuộc vào sự hỗ trợ cũng như truyền thống gia đình khi đưa ra những quyết định bao gồm lựa chọn việc làm và duy trì hay rời khỏi công việc đó. Yếu tố truyền thống gia đình khá mới mẻ khi nghiên cứu về sự thu hút và duy trì nguồn nhân lực, đặc biệt là lực lượng lao động chất lượng cao, tuy nhiên thông qua phân tích của Wood và cộng sự⁶ về khu vực công thuộc ngành y tế, nhóm tác giả đã chứng minh được gia đình là chìa khóa hàng đầu cho sự suy xét các vấn đề lớn nhỏ của nhân viên, đặc biệt là nhân viên nữ.

Blanchard-Fields và cộng sự²⁷ đã nghiên cứu về mối quan hệ giữa giá trị truyền thống gia đình và quyết định cá nhân, từ đó cho rằng người có học vấn càng cao thì sẽ càng có xu hướng chịu ảnh hưởng sâu sắc từ gia đình, đặc biệt khi xét về khía cạnh truyền thống gia đình. Theo Blanchard-Fields²⁷ nhận thức hành vi được hình thành dựa trên sự kết hợp giữa quan điểm truyền thống từ gia đình và quan điểm hiện đại từ chính mỗi cá nhân và xã hội trong suốt quá trình học tập và va chạm cuộc sống, từ đó kết quả nghiên cứu để cao vai trò, tầm quan trọng của mối quan hệ gia đình trong sự cấu thành nhận thức và hành vi mỗi con người.

Vai trò của gia đình đối với thị trường lao động lại được đề cao và phân tích chuyên sâu trong nghiên cứu của Alesina và cộng sự²⁸ khi cho rằng mối quan hệ gia đình càng bền chặt sẽ góp phần củng cố quyết định lựa chọn việc làm của người lao động cũng như việc khẳng định cha mẹ là người có ảnh hưởng trong sự duy trì truyền thống gia đình đồng thời giáo dục con cái giữ vững hệ tư tưởng, từ đó tiếp nối và bảo tồn giá trị truyền thống gia đình trong việc quyết định môi trường làm việc lâu dài. Xét đến yếu tố gia đình thì Slatten và cộng sự²⁹ đã có những đóng góp khi cho

rằng vai trò và giá trị của gia đình có ảnh hưởng rất lớn trong việc hình thành hầu hết nhận thức và quyết định của một con người, nhờ đó gia đình trở thành yếu tố quyết định đến sự thu hút và duy trì lao động của tổ chức khi cân nhắc các chính sách tại bối cảnh thị trường cạnh tranh như hiện nay. Theo McDowell và cộng sự³⁰, nhiều nhân viên bị kiệt quệ về mặt cảm xúc, tinh thần do thường xuyên chịu những xung đột giữa gia đình và công việc, từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và giảm độ hài lòng dẫn đến ý định rời bỏ công việc và tổ chức. Từ những cơ sở trên, giả thuyết H₁₀ và H₁₁ được đề xuất như sau:

H10: Truyền thống gia đình là yếu tố tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

H11: Truyền thống gia đình là yếu tố tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu định tính 02 lần: Lần 1: nhóm tác giả thực hiện phỏng vấn cùng 20 chuyên gia (07 nhà khoa học, 13 nhà quản lý nhà nước hiện là chủ tịch/giám đốc của các sở/ban/ngành) tại phòng làm việc của các chuyên gia. Nhóm tác giả liên hệ từng chuyên gia và xin lịch hẹn để thực hiện phỏng vấn. Kết quả nghiên cứu cho thấy: (i) thu hút chịu tác động bởi: môi trường làm việc, lương thưởng, phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến, và truyền thống gia đình; (ii) duy trì chịu tác động bởi: môi trường làm việc, lương thưởng, phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến, truyền thống gia đình và thu hút nguồn lao động chất lượng cao.

Lần 2: nhóm tác giả thực hiện thảo luận nhóm cùng 15 lao động có trình độ sau đại học đang làm việc trong khu vực công trên địa bàn Tp.HCM tại Văn phòng Ban Tổ Chức Thành uỷ theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên từ danh sách của Sở Nội Vụ Tp.HCM cung cấp. Kết quả cho thấy: 29 iến quan sát dùng được hình thành. Cụ thể: 05 biến quan sát đo lường Môi trường làm việc được kế thừa từ nghiên cứu của Chew²³; 04 biến quan sát đo lường Lương được kế thừa từ nghiên cứu của Uwimpuhwe và cộng sự³¹; 04 biến quan sát đo lường Phúc lợi được kế thừa từ nghiên cứu của Hong và cộng sự⁹; 04 biến quan sát đo lường Đào tạo và cơ hội thăng tiến được kế thừa từ nghiên cứu của Chew²³; 04 biến quan sát đo lường Truyền thống gia đình được kế thừa từ nghiên cứu của Slaten và cộng sự²⁹; 03 biến quan sát đo lường Thu hút lao động được kế thừa từ nghiên cứu của Gomes và Neves³²; 05 biến quan sát đo lường Duy trì lao động được kế thừa từ nghiên cứu của Jena và Pradhan³³.

Sau đó, nhóm tác giả thực hiện khảo sát 450 đối tượng khảo sát bằng cách phỏng vấn trực tiếp theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên theo danh sách từ Sở Sở Nội

Vụ Tp.HCM cung cấp theo bảng câu hỏi in ra sẵn. Mỗi đáp viên sẽ được thông báo trước mục đích của cuộc phỏng vấn, và được bảo mật thông tin. Mỗi cuộc phỏng vấn mất khoảng 10 phút.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả nghiên cứu

Về thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả cho thấy: Trong 500 phiếu trả lời được phát ra thì có 413 phiếu trả lời hợp lệ trên 450 khảo sát được thu về (91,78%). Thông qua phần mềm SPSS 20.0, dữ liệu được phân tích và thống kê với kết quả cho thấy trong số 413 đáp viên gồm có 21 tiến sĩ (5,08%) và 392 (94,92%); 78 lao động dưới 35 tuổi (18,89%), 216 trong độ tuổi từ 35 đến 50 (52,30%) và 119 trên 50 tuổi (28,81%); 269 nam đáp viên (65,13%) và 144 nữ đáp viên (34,87%). Chi tiết thông tin nhân khẩu học của đáp viên được hiển thị chi tiết tại Bảng 2.

Về kết quả đo lường thang đo

Hệ số Cronbach's alpha (CA) và độ tin cậy tổng hợp (CR) áp dụng để đánh giá tính nhất quán bên trong của các biến tiềm ẩn và kiểm tra độ tin cậy của thang đo. Theo kết quả trong Bảng 3, các yếu tố trong thang đo là đáng tin cậy. Độ tin cậy của mô hình được đo bằng phương pháp CR với khoảng giá trị là 0,805 - 0,896, cao hơn tiêu chuẩn đề xuất là 0,6³⁴. Nghiên cứu đo lường tính nhất quán bên trong các hạng mục của mỗi nhân tố bằng cách sử dụng Cronbach's alpha; khoảng giá trị là 0,805 - 0,895, cao hơn tiêu chuẩn đề xuất là 0,6³⁴.

Tính hội tụ được đánh giá thông qua hệ số AVE. Theo Bảng 3, tất cả hệ số tải nhân tố đều trên 0,50³⁴ và giá trị AVE cao hơn giá trị đề xuất là 0,50³⁴. Cụ thể, hệ số tải tiêu chuẩn của tất cả các mục nằm trong khoảng từ 0,638 - 0,841 và giá trị AVE nằm trong khoảng từ 0,521 - 0,633, do đó thang đo đảm bảo được tính hội tụ.

Hơn nữa, hệ số tương quan giữa các khái niệm đều nhỏ hơn AVE và căn bậc hai của AVE cho mỗi biến đều lớn hơn tương quan giữa biến đó với các biến khác trong mô hình, điều này đã đảm bảo tính phân biệt của thang đo³⁴ và chi tiết được trình bày trong Bảng 4.

Kết quả ước lượng mô hình

Kết quả được kiểm định thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được trình bày trong Hình 1 cho thấy trong mô hình có giá trị Chi² = 1170,989; df = 366; Cmin/df = 3,199 với giá trị p value = 0,00 (< 0,05). Đồng thời, hệ số CFI = 0,881; hệ số TLI = 0,893 và

Bảng 2: Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Thông tin nhân khẩu học		Tần suất (N = 413)	Tỉ lệ (%)
Trình độ học vấn	Tiến sĩ	21	5,08
	Thạc sĩ	392	94,92
Độ tuổi	Dưới 35 tuổi	78	18,89
	Từ 35 đến 50 tuổi	216	52,30
	Trên 50 tuổi	119	28,81
Giới tính	Nam	269	65,13
	Nữ	144	34,87

RMSEA = 0,068 được xem là giá trị khá tốt và có thể chấp nhận trong mô hình. Do đó, nhóm tác giả kết luận mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường đã được thu thập.

Kết quả kiểm định cho thấy trong 11 giả thuyết nghiên cứu, có đến 09 giả thuyết đều đạt giá trị p – value ở độ tin cậy tuyệt đối. Riêng đối với 02 giả thuyết liên quan đến tiền tố Đào tạo và cơ hội thăng tiến, hệ số p – value dù không tuyệt đối nhưng vẫn đạt giá trị ở mức ý nghĩa và độ tin cậy chấp nhận được (mức ý nghĩa lần lượt 1%; 5% và độ tin cậy 99%; 95%). Kết quả kiểm định giả thuyết được hiển thị trong Bảng 5.

Nhìn chung, các yếu tố đều ảnh hưởng thuận chiều lên hai biến thu hút và duy trì lao động chất lượng cao tại khu vực công Tp.HCM. Trong đó, truyền thống gia đình là yếu tố có tác động mạnh nhất đến việc thu hút cán bộ trình độ cao làm việc trong khi môi trường làm việc lại là biến quan trọng nhất nhằm duy trì lực lượng này. Nhóm tác giả nhận định, gia đình là nền tảng vững chắc để thu hút các tài năng đầu quân cho tổ chức công vì so với doanh nghiệp tư thì các yếu tố khác đều khó có thể cạnh tranh bằng; đồng thời, về lâu dài, nhờ vào môi trường làm việc có tính ổn định sẽ góp phần giúp giữ nhân và khiến họ trung thành với tổ chức. Bên cạnh đó, cả hai biến thu hút và duy trì đội ngũ chất lượng cao ở tổ chức công đều ít bị tác động nhất bởi yếu tố đào tạo và cơ hội thăng tiến. Điều này có thể được lý giải bởi vị thế của nhân sự với trình độ học vấn cao (thạc sĩ, tiến sĩ) thì việc họ mong muốn được đào tạo hay thăng tiến không quá mạnh mẽ bằng những giá trị khác mang lại.

Thảo luận kết quả

Môi trường làm việc

Xét trên phương diện môi trường làm việc, hai biến quan sát được nhắc đến bao gồm “tổ chức là nơi thích hợp để làm việc” và “điều kiện làm việc tại tổ chức thì thoải mái” là hai ý kiến được người lao động tán đồng ở mức độ cao hơn hết, từ đó cho thấy sự thích

hợp về mặt tinh thần và thoải mái về mặt vật chất lẫn tinh thần của nơi làm việc là điều kiện tiên quyết đối với các ứng viên khi suy xét vai trò của môi trường làm việc trong việc lựa chọn và duy trì đối với một tổ chức. Nghiên cứu của Msengeti và cộng sự¹⁸ cũng cùng nhận định khi cho rằng môi trường làm việc liên quan đến liên quan đến mặt tinh thần sẽ được lao động chất lượng cao cân nhắc kỹ lưỡng hơn mặt vật chất.

Như nghiên cứu của Miller và cộng sự¹⁹ và Das và Baruah⁸, sự thân thuộc và cảm giác an toàn của nhân viên đối với tổ chức sẽ thúc đẩy động lực làm việc và ở lại lâu dài, vì vậy các tổ chức công nếu muốn cạnh tranh với các tổ chức khu vực tư nhân thì cần cân nhắc đến các chính sách góp phần tăng cường điều kiện làm việc, tạo mọi điều kiện thoải mái, không gian riêng cho người lao động, đặc biệt là lao động chất lượng cao phát huy tối đa năng lực cá nhân và cống hiến cho sự phát triển bền vững cho tổ chức.

Tóm lại, môi trường làm việc có ý nghĩa quan trọng trong nhận thức của hầu hết mọi nhân sự trong một tổ chức, nếu môi trường làm việc càng an toàn, thoải mái thì người lao động sẽ càng có nhiều động lực thực hiện tốt công tác. Đặc biệt đối với nguồn lao động chất lượng cao, nhân viên càng ở vị trí cao hoặc càng đóng vai trò nòng cốt trong công ty thì sẽ càng có nhu cầu cao đối với môi trường làm việc (Ngêth và cộng sự, 2014). Với việc nâng cao sự hài lòng của người lao động trong việc nâng cấp môi trường làm việc, cơ hội cho tổ chức thu hút được các ứng cử viên xứng đáng và giữ chân được họ sẽ ngày một gia tăng. Điều này tương đồng với kết quả của nghiên cứu khi cho thấy môi trường làm việc tác động thuận chiều với sự thu hút cũng như duy trì nguồn lao động chất lượng cao nói chung và tại khu vực công nói riêng, đồng thời cùng kết quả với các nghiên cứu như Chew²³, Wood và cộng sự⁶, Das và Baruah⁸, Phung²², và Kaur⁵.

Bảng 3: Kết quả Alpha, hệ số tải nhân tố, phương sai trích và độ tin cậy tổng hợp

Khái niệm	SFL	CR	AVE
Môi trường làm việc: Alpha = 0,859			
EV1	0,715	0,861	0,555
EV2	0,740		
EV3	0,749		
EV4	0,828		
EV5	0,683		
Lương thưởng: Alpha = 0,812			
CP1	0,721	0,813	0,521
CP2	0,744		
CP3	0,733		
CP4	0,686		
Phúc lợi: Alpha = 0,816			
BN1	0,708	0,816	0,526
BN2	0,744		
BN3	0,706		
BN4	0,741		
Đào tạo và cơ hội thăng tiến: Alpha = 0,898			
TP1	0,870	0,899	0,690
TP2	0,764		
TP3	0,818		
TP4	0,866		
Truyền thống gia đình: Alpha = 0,865			
TF1	0,757	0,865	0,616
TF2	0,831		
TF3	0,784		
TF4	0,765		
Thu hút lao động chất lượng cao: Alpha = 0,805			
ET1	0,784	0,805	0,580
ET2	0,760		
ET3	0,738		
Duy trì lao động chất lượng cao: Alpha = 0,895			
ER1	0,800	0,896	0,633
ER2	0,779		
ER3	0,841		
ER4	0,752		
ER5	0,801		

Ghi chú: SFL: Standardized Factor loading (hệ số tải nhân tố chuẩn hoá); CR: Composite reliability (độ tin cậy tổng hợp); VE: Average Variance extracted (phương sai trích).

Bảng 4: Kết quả giá trị phân biệt

	EV	CP	BN	TP	TF	ET	ER
EV	0,745						
CP	0,101	0,722					
BN	0,146	0,061	0,725				
TP	0,113	0,058	0,075	0,831			
TF	0,276	0,123	0,139	0,106	0,785		
ET	0,332	0,165	0,190	0,192	0,378	0,761	
ER	0,404	0,183	0,210	0,228	0,412	0,539	0,796

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

			Hệ số ước lượng (đã chuẩn hóa)	Sai số	Giá trị P	Kết luận
ET	<—	EV	0,211	0,0540	0,000	Ủng hộ
ET	<—	TP	0,098	0,0358	0,044	Ủng hộ
ET	<—	TF	0,339	0,0513	0,000	Ủng hộ
ET	<—	CP	0,329	0,1214	0,000	Ủng hộ
ET	<—	BN	0,336	0,1107	0,000	Ủng hộ
ER	<—	EV	0,291	0,0472	0,000	Ủng hộ
ER	<—	TP	0,108	0,0285	0,008	Ủng hộ
ER	<—	TF	0,250	0,0449	0,000	Ủng hộ
ER	<—	CP	0,281	0,1072	0,000	Ủng hộ
ER	<—	ET	0,285	0,0633	0,000	Ủng hộ
ER	<—	BN	0,259	0,0968	0,000	Ủng hộ

(Nguồn: kết quả nghiên cứu)

Lương thưởng

Ý kiến cho rằng lương của tổ chức hiện tại cạnh tranh khi so với các tổ chức khác nhận được nhiều đồng thuận nhất, từ đó cho thấy dù ở khu vực nào hay lĩnh vực công việc nào thì sự trả công của tổ chức cho sức lao động của nhân viên luôn được cân nhắc bởi các ứng viên tiềm năng cũng như các nhân viên trong tổ chức. Có thể nói, việc nguồn lao động chất lượng cao với kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng tốt sẽ luôn được săn đón thông qua sự trả công xứng đáng và đẩy tính cạnh tranh từ các công ty^{7,9}.

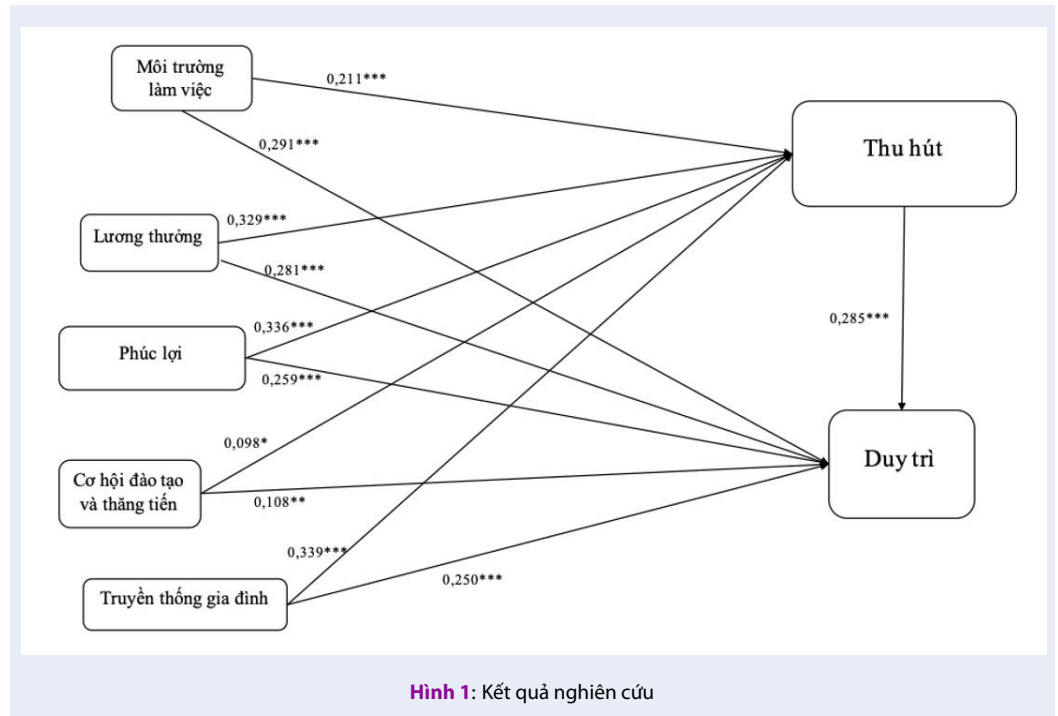
Lương thưởng hay nói cách khác là nguồn thu nhập của nhân viên đã có ảnh hưởng tích cực lên cả sự thu hút và duy trì lao động chất lượng cao trong các tổ chức thuộc khu vực công. Lương thưởng hấp dẫn sẽ là một trong những động lực rõ ràng và dễ thấy nhất mang lại sự hài lòng cho người lao động, đặc biệt nhân viên tài năng sẽ đòi hỏi lương thưởng cạnh tranh hơn, từ đó dùng lương thưởng làm thang đo cho việc cân

nhắc làm việc tại một công ty mới hay tiếp tục cống hiến ở tổ chức hiện tại. Kết quả này cùng quan điểm với Shen và cộng sự²¹, Dockel và cộng sự⁴, Hong và cộng sự⁹; Das và Baruah⁸; và Phung²².

Phúc lợi

Liên quan đến chất lượng cuộc sống, hầu hết các đáp viên đều cho rằng phúc lợi quan trọng bởi nó gắn liền mật thiết với nguồn thu nhập và góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của mỗi nhân viên trong tổ chức. Thông qua các chế độ hưu trí, bảo hiểm hay trợ cấp của các tổ chức khu vực công, chất lượng cuộc sống của nhân sự trong công ty sẽ được củng cố và cải thiện phần nào, từ đó thúc đẩy, khuyến khích cũng như động viên nguồn lao động tiếp tục ở lại cùng tổ chức⁹.

Việc cạnh tranh với các tổ chức khác trong vấn đề thu hút và duy trì nguồn lao động, đặc biệt lao động chất lượng sẽ được các cấp quản lý thận trọng cân nhắc



thông qua những chính sách phúc lợi góp phần giải phóng năng lượng tiêu cực, gia tăng sự hài lòng và ổn định cuộc sống nhân viên như kỳ nghỉ, phòng tập thể dục, xe đưa rước nhân viên, v.v. Nhờ vậy, phúc lợi sẽ được chú trọng song song với lương thưởng cũng như được xem xét vai trò không thua kém với yếu tố khác khi muốn thu hút và duy trì nguồn lao động chất lượng cao tại các tổ chức khu vực công^{4,5}.

Kết quả nghiên cứu tương tự như các công trình của Dockel và cộng sự⁴, Hong và cộng sự⁹, Kaur⁵ khi cho thấy yếu tố phúc lợi đóng vai trò trong việc làm gia tăng sức hấp dẫn tổ chức trong mắt các ứng viên tiềm năng cũng như tạo cam kết ở lại lâu dài với tổ chức khu vực công đối với các lao động chất lượng cao. Cụ thể hơn, phúc lợi có tác động cùng chiều với cả hai biến thu hút và duy trì nguồn lao động; nói cách khác, phúc lợi ở tổ chức khu vực công càng tốt, càng nổi bật hơn so với các nơi khác thì nhân viên tài năng càng ưa thích và hài lòng, dẫn đến sẽ đầu quân và trung thành hơn với tổ chức trong tương lai.

Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Quan điểm về được định hướng đào tạo bài bản cũng như được tạo cơ hội và vạch rõ lộ trình thăng tiến từ tổ chức đã được số đông các đáp viên lựa chọn với mức độ tán đồng mạnh mẽ nhất trong nghiên cứu. Có thể hiểu rằng, cùng kết quả với Kaur⁵, các lao động chất lượng cao luôn mong muốn được đồng hành cùng đơn vị mà ở đó họ có thể dễ dàng trao đổi bản thân

và ngày càng phát triển sự nghiệp, nhờ vậy, họ sẽ cảm thấy được tổ chức quý trọng và thêm tin tưởng hơn vào nơi công tác.

Thông qua lĩnh hội nhiều kiến thức chuyên môn, nâng cao tay nghề và kỹ năng cần thiết, các nhân sự sẽ nhận thấy bản thân có nhiều động lực để phát triển toàn diện hơn nữa cũng như được tổ chức trân trọng, tin tưởng trao cho những cơ hội, từ đó thúc đẩy hiệu quả công việc, gia tăng cam kết và lòng trung thành với công ty hơn⁹.

Nếu cơ hội học hỏi là điều kiện cần thì cấp bậc, vị trí trong tổ chức là điều kiện đủ để một lao động chất lượng cao cân nhắc đến việc đầu quân cho một công ty cũng như tiếp tục ở lại với tổ chức hiện tại bởi nhân viên càng tài giỏi thì yêu cầu về thành tựu trong sự nghiệp càng đặc biệt quan trọng.

Vì vậy, Dockel và cộng sự⁴, Hong và cộng sự⁹, Das và Baruah⁸, Kossivi và cộng sự²⁶ cũng như nghiên cứu này đều có cùng kết quả khi cho thấy đào tạo và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều lên sự thu hút, duy trì lao động chất lượng cao trong khu vực công. Sự rõ ràng của một tổ chức trong lộ trình đào tạo và thăng tiến trong con mắt của người lao động, đặc biệt các nhân sự hạt nhân là vô cùng cần thiết bởi điều này mang lại cảm giác chuyên nghiệp của tổ chức, sự quan tâm, trân trọng của ban lãnh đạo đối với nhân viên cũng như đem đến sự hài lòng, cam kết bền vững của nhân viên đối tổ chức của họ.

Truyền thống gia đình

Sự lựa chọn và tiếp tục công việc tại một tổ chức trong khu vực công đến từ mong muốn của gia đình cũng như biến truyền thống của gia đình là lý do hàng đầu khi khảo sát các lao động chất lượng cao trong nghiên cứu này. Có thể thấy, yếu tố gia đình đối với văn hóa Á Đông nói chung và văn hóa Việt Nam nói riêng còn khá đậm nét và dễ dàng trở thành yếu tố hàng đầu của những quyết định quan trọng đối với mỗi cá nhân. Giống như quan điểm của Wood và cộng sự⁶ khi cho thấy tác động của gia đình trong suy nghĩ và hành vi của mỗi con người, nghiên cứu của chúng tôi nhận định rằng quyết định nơi công tác và cam kết dài lâu cùng tổ chức có quan hệ chặt chẽ với truyền thống gia đình.

Mặc dù thế kỷ XXI với những tư tưởng hiện đại và tinh thần đề cao sự tự lập, chúng ta vẫn không thể phủ nhận vị trí của gia đình trong suốt quá trình trưởng thành của mỗi cá thể. Đối với các lao động chất lượng cao - những người có tư duy và tài năng trong sự nghiệp tuy có thể tồn tại cái tôi ngất ngưỡng nhưng họ vẫn sẽ không phủ nhận vai trò truyền thống gia đình trong tư tưởng và nhận thức của mình. Nhờ vậy, quyết định vị gia đình khi lựa chọn và duy trì một công việc sẽ luôn được cân nhắc hàng đầu của mỗi ứng viên tiềm năng bởi họ có cảm giác hài lòng, thoải mái nếu nhận được sự ủng hộ, tán đồng đến từ gia đình.

Vai trò quan trọng của yếu tố truyền thống gia đình đã được nghiên cứu làm rõ khi phân tích mức độ tác động cùng chiều lên sự thu hút và duy trì lao động chất lượng cao tại khu vực công. Tương đồng với các nghiên cứu của Wood và cộng sự⁶, Alesina và cộng sự²⁸, Slatten và cộng sự²⁹, kết quả nghiên cứu trong bài cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa gia đình đặc biệt là làm hài lòng phụ huynh, duy trì truyền thống, văn hóa gia đình đối với các quyết định trọng đại như sự nghiệp của những lao động chất lượng cao trong khu vực công là không thể phủ nhận.

Thu hút

Các kết quả nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng lên sự thu hút và duy trì lao động chất lượng cao tại các tổ chức khu vực công như môi trường làm việc, lương thưởng, phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến, truyền thống gia đình đã được nhìn nhận tương đồng với hầu hết các nghiên cứu trước đây. Trong nghiên cứu này, mối quan hệ của thu hút và duy trì lao động chất lượng cao sẽ được nhóm tác giả đào sâu phân tích bởi quyết định lựa chọn làm việc tại một tổ chức và cam kết lâu dài với nó đều bắt nguồn từ một số nguyên nhân tương đồng.

Lý do dẫn đến việc một ứng viên tiềm năng bị thu hút bởi một công ty sẽ dễ dàng tạo tiền đề và làm nền tảng

để nhân viên này trong tương lai tiếp tục duy trì cùng tổ chức. Onah & Anikwe¹⁶ đã có những ý kiến trọng tâm khi cho thấy rằng việc thu hút thành công một ứng viên tài năng cho tổ chức sẽ góp phần tạo động lực và cơ hội để tổ chức dễ dàng nhận được cam kết về lòng trung thành của họ trong tương lai.

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu đã thành công khi tìm ra tác động trực tiếp, hay nói cách khác chính là mối quan hệ nhân quả từ biến thu hút lên biến duy trì nguồn lao động chất lượng cao ở khu vực công. Có thể hiểu được, đối với những nhân tài, ấn tượng ban đầu là vô cùng quan trọng, cũng như họ đã thật sự cân nhắc kỹ lưỡng các yếu tố cần thiết cho sự lựa chọn công việc tại một tổ chức bởi mong muốn gắn bó lâu dài cũng như không tha thiết nhanh chóng chuyển việc, bắt đầu lại sự nghiệp tại một nơi hoàn toàn mới.

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Thứ nhất, liên quan đến môi trường làm việc, nhà quản trị các tổ chức khu vực công nên tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên được công tác trong môi trường an toàn, thoải mái, lành mạnh cũng như không khí làm việc riêng tư không thiếu sự hài hòa, tương tác của con người^{6,8,26}. Thêm vào đó, việc chuẩn bị đầy đủ trang thiết bị, vật tư, sắp xếp bố cục cơ sở vật chất như bàn ghế, tủ đồ, tài liệu v.v trong và ngoài văn phòng cũng như trang bị đầy đủ văn phòng phẩm cần thiết là điều vô cùng quan trọng bởi đây là nhu cầu thiết yếu của mỗi lao động nhằm tạo tinh thần tích cực, đáp ứng công việc và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao phó từ tổ chức. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cũng nên suy xét nâng cao văn hóa doanh nghiệp nhằm thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực hơn đến từ các mối quan hệ trong tổ chức như cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp cho mỗi lao động chất lượng cao bởi ngoài vật chất, yếu tố tinh thần cũng ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự hài lòng và tâm trạng của người lao động.

Thứ hai, liên quan đến lương thưởng, các tổ chức khu vực công được biết với hệ thống khung lương cố định cho từng cấp bậc, vị trí của người lao động, do đó việc tự do tăng lương cho nhân viên tài năng nếu đạt được thành tựu đáng kể sẽ khá khó khăn và gặp nhiều bất cập. Do đó, các nhà quản trị có thể cân nhắc hình thức thưởng thành tích vượt trội nhằm khuyến khích và tạo động lực trực tiếp cho nhân sự trong suốt quá trình công tác. Đội ngũ lãnh đạo cũng nên xem xét để xuất mức lương hấp dẫn để thu hút lao động chất lượng cao trong bối cảnh cạnh tranh bởi các đối thủ trong lẫn ngoài khu vực công^{4,7,9} bởi đây là căn cứ cơ bản và dễ dàng nhất mà các ứng viên sẽ suy xét trong

quá trình phân tích, so sánh các tổ chức nhằm quyết định đầu quân cho một nơi phù hợp.

Thứ ba, liên quan đến phúc lợi, ngoài mức lương cao – được xem xét như yếu tố trực tiếp tác động đến các ứng viên trong việc lựa chọn và cam kết với một tổ chức, các nhà lãnh đạo có thể cần nhắc các gói phúc lợi hấp dẫn với tính cạnh tranh cao cũng như truyền tải nổi bật, thông tin công khai về hệ thống phúc lợi này đến với toàn nhân sự bởi các lao động chất lượng cao có xu hướng quan tâm nhiều đến những công cụ như các chính sách thúc đẩy chất lượng cuộc sống (du lịch, kỳ nghỉ, chế độ bảo hiểm, hưu trí, phúc lợi cho các thành viên trong gia đình, v.v.) hơn là đồng lương trực tiếp. Ngoài ra, các nhà quản trị tổ chức công nên nỗ lực thu hẹp khoảng cách chế độ phúc lợi giữa nội tại khu vực với các doanh nghiệp tư nhân^{4,5,21} bởi các công ty ngoài khu vực công luôn muốn thu hút nhân tài thông qua những thay đổi, nâng cấp hệ thống phúc lợi cho nhân viên.

Thứ tư, liên quan đến đào tạo và cơ hội thăng tiến, tổ chức công nên chuẩn bị và lên kế hoạch kỹ lưỡng lộ trình đào tạo và thăng tiến ứng với mỗi vị trí, đặc biệt đối với các vai trò cốt lõi mà ở đó đòi hỏi đối tượng là các lao động chất lượng cao cũng như thông tin minh bạch một cách chi tiết đến họ, nhờ vậy nguồn nhân sự này sẽ có được tầm nhìn cho lối đi một cách rõ ràng và hoạch định chính xác những yêu cầu cần có để đạt được thành tựu trong tương lai^{4,5,9}. Bên cạnh việc đề xuất lộ trình phù hợp, các quản lý cũng cần tập trung triển khai bám sát với kế hoạch đã vạch ra nhằm tạo nên sự tin nhiệm cho tổ chức cũng như đáp ứng mong đợi và kỳ vọng phần đầu của các nhân viên tài năng.

Thứ năm, liên quan đến truyền thống gia đình, đây là yếu tố xuất phát từ phía người lao động chất lượng cao, do đó tổ chức sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc thể điều tiết ảnh hưởng của biến này lên nhân sự. Tuy nhiên, trong quá trình tuyển dụng, nhà quản trị nhân sự có thể cần nhắc thu thập thông tin về gia cảnh của ứng viên trong giai đoạn tiếp nhận hồ sơ hoặc phỏng vấn để tìm hiểu rõ hơn về mối quan hệ cũng như tầm quan trọng của văn hóa, truyền thống gia đình trong nhận thức mỗi người lao động. Nhờ vậy, tổ chức có thể tận dụng tốt giá trị này nhằm tạo động lực, khuyến khích và thuyết phục lực lượng lao động tiềm năng đầu quân cũng như giữ chân họ tiếp tục ở lại với tổ chức trong tương lai.

Thứ sáu, liên quan đến thu hút lao động chất lượng cao, các nhà quản trị nên cần nhắc việc quảng bá thương hiệu về văn hóa doanh nghiệp, các chính sách nổi bật với tính cạnh tranh cao đến từ các yếu tố như môi trường làm việc, lương thưởng, phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến, v.v trong quá trình tuyển dụng nhằm tạo sức hấp dẫn đến những ứng viên tài năng

đến với tổ chức. Đây cũng là tiền đề góp phần lớn trong công tác duy trì người lao động chất lượng cao trung thành lâu dài với tổ chức^{16,32}, do đó công tác thu hút, tuyển dụng nhân sự nên được đặc biệt chú trọng và quan tâm triệt để.

HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Nghiên cứu dù đóng góp một số hàm ý cho các nhà quản trị thuộc khu vực công Tp.HCM nhưng cũng không tránh khỏi một số hạn chế ngoài ý muốn. Đầu tiên, mẫu nghiên cứu được tiến hành và thu về chỉ 413 phiếu trả lời cũng như phạm vi lấy mẫu trong khu vực công Tp.HCM chưa bao phủ toàn bộ các cấp/ngành hay các lĩnh vực đặc thù như bệnh viện, trường học. Nghiên cứu tiếp theo được đề xuất nhằm mở rộng kích thước cũng như quy mô mẫu khảo sát, nhờ vậy kết quả nghiên cứu sẽ đạt độ tin cậy cao hơn. Thứ hai, nhóm tác giả vẫn chưa tổng hợp trọn vẹn và phân tích đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút và duy trì người lao động chất lượng cao, dẫn đến có thể bỏ lỡ một số tiền tố quan trọng làm ảnh hưởng không nhỏ đến mô hình. Các nghiên cứu tiếp theo có thể cải thiện mô hình thông qua việc cần nhắc bổ sung những tiền tố mới, điển hình như văn hóa tổ chức, quan hệ đồng nghiệp và cấp trên, hay sự an toàn lao động. Cuối cùng, nhóm biến nhân khẩu học vẫn chưa được tận dụng triệt để nhằm khai thác ảnh hưởng của độ tuổi, trình độ học vấn và giới tính lên vai trò lựa chọn công tác và trung thành của người lao động đối với tổ chức công. Nghiên cứu tương lai nên kết hợp các yếu tố này nhằm kiểm định thêm tác động của nhân khẩu học trong môi hình./.

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TP.HCM: Thành phố Hồ Chí Minh

CA: Hệ số Cronbach's alpha

CR: Composite reliability (độ tin cậy tổng hợp)

AVE: Average variance explained (Phương sai trích trung bình)

SFL: Standardized factor loading (hệ số tải nhân tố chuẩn hoá)

EV: Môi trường làm việc

CP: Lương thưởng

BN: Phúc lợi

TP: Đào tạo

TF: Truyền thống gia đình

ET: Thu hút lao động chất lượng cao

ER: Duy trì lao động chất lượng cao

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Nguyễn Hồ Hải và Nguyễn Viết Bằng đã thực hiện nghiên cứu, hoàn thiện bài. Nguyễn Hồ Hải và Nguyễn Viết Bằng thực hiện viết bản thảo bài báo và chỉnh sửa theo các góp ý của các phản biện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trung Ương BCH. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 7. Ban Chấp Hành Trung Ương Khóa. 2018;XII.
2. 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.
3. Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh. 2021. Báo cáo tổng kết cuối năm.
4. Dockel A, Basson JS, Coetzee M. The effect of retention factors on organisational commitment: an investigation of high technology employees. *SA J Hum Resour Manag.* 2006;4(2):20-8; Available from: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v4i2.91>.
5. Kaur R. Employee retention models and factors affecting employees retention in IT companies. *Int J Bus Admin Manag.* 2017;7(1):161-74.
6. Wood ME, Mansoor GF, Hashemy P, Namey E, Gohar F, Ayoubi SF et al. Factors influencing the retention of midwives in the public sector in Afghanistan: a qualitative assessment of midwives in eight provinces. *Midwifery.* 2013;29(10):1137-44; PMID: 23948184. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.midw.2013.07.004>.
7. Azeez SA. Human resource management practices and employee retention: a review of literature. *J Econ Manag Trade.* 2017;18(2):1-10; Available from: <https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997>.
8. Das BL, Baruah M. Employee retention: a review of literature. *J Bus Manag.* 2013;14(2):8-16; Available from: <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>.
9. Hong ENC, Hao LZ, Kumar R, Ramendran C, Kadiresan V. An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *Int J Bus Res Manag.* 2012;3(2):60-79.
10. Madhavkumar V. Factors of organizational attributes influencing organizational attractiveness: A study examining gen Y MBA students. *Amity J Train Dev.* 2016;1(1):1-19.
11. Mai NN, Thuy VHN. Talent retention at commercial banks in Vietnam. *Int Rev Manag Mark.* 2021;11(1):48-59; Available from: <https://doi.org/10.32479/irmm.10908>.
12. Nga NTT, An NTB. Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nhân lực y tế. *Tạp Chí Tế Công Cộng.* 2014;33:15-20.
13. Sương HTT. Yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các khu công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp Chí Kinh Tế-Văn Hóa-Xã Hội.* 2016;22:54-64.
14. Nasir SZ, Mahmood N. Determinants of employee retention: an evidence from Pakistan. *Int J Acad Res Bus Soc Sci.* 2016;6(9):182-94; Available from: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i9/2304>.
15. Rynes SL, Bretz Jr RD, Gerhart B. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Pers Psychol.* 1991;44(3):487-521; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>.
16. Onah FO, Anikwe OS. The task of attraction and retention of academic staff in Nigeria universities. *J Manag Strategy.* 2016;7(2):9-20; Available from: <https://doi.org/10.5430/jms.v7n2p9>.
17. Highhouse S, Lievens F, Sinar EF. Measuring attraction to organizations. *Educ Psychol Meas.* 2003;63(6):986-1001; Available from: <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>.
18. Msengeti DM, Obwogi J. Effects of pay and work environment on employee retention: A study of hotel industry in Mombasa County. *Int J Sci Res Publ.* 2015;5(4):1-10.
19. Miller NG, Erickson A, Yust BL. Sense of place in the workplace: the relationship between personal objects and job satisfaction and motivation. *J Interior Des.* 2001;27(1):35-44; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1939-1668.2001.tb00364.x>.
20. Wells M, Thelen L. What does your workspace say about you? The influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environ Behav.* 2002;34(3):300-21; Available from: <https://doi.org/10.1177/0013916502034003002>.
21. Shen J, Cox A, McBride A. Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants: a literature review. *Health Serv Manag Res.* 2004;17(4):249-62; PMID: 15527540. Available from: <https://doi.org/10.1258/0951484042317769>.
22. Phung DT. A model of influences on employee retention in Vietnam. 2016;21, (14):75-90.
23. Chew JCL. The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: an empirical study; 2004 ([doctoral dissertation]. Murdoch University).
24. Messmer M. Orientation programs can be key to employee retention. *Strateg Fin.* 2000;81(8):12-.
25. Eyster L. Current strategies to employ and retain older workers. Urban Institute; 2008.
26. Kossivi B, Xu M, Kalgora B. Study on determining factors of employee retention. *Open J Soc Sci.* 2016;04(5):261-8; Available from: <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>.
27. Blanchard-Fields F, Hertzog C, Stein R, Pak R. Beyond a stereotyped view of older adults' traditional family values. *Psychol Aging.* 2001;16(3):483-96; PMID: 11554525. Available from: <https://doi.org/10.1037//0882-7974.16.3.483>.
28. Alesina A, Algan Y, Cahuc P, Giuliano P. Family values and the regulation of labor. *J Eur Econ Assoc.* 2015;13(4):599-630; Available from: <https://doi.org/10.1111/jeea.12121>.
29. Slatten LA, Bendickson JS, Diamond M, McDowell WC. Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *J Innov Knowl.* 2021;6(1):50-7; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003>.
30. McDowell WC, Matthews LM, Matthews RL, Aaron JR, Edmondson DR, Ward CB. The price of success: balancing the effects of entrepreneurial commitment, work-family conflict and emotional exhaustion on job satisfaction. *Int Entrep Manag J.* 2019;15(4):1179-92; Available from: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00581-w>.
31. Uwimpuhwe D, MUSHABE D, Bally KS. The influence of compensation system on employee attraction and retention. *Int J Adv Acad Res.* 2018;4(11):91.
32. Gomes D, Neves J. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Pers Rev.* 2011;40(6):684-99; Available from: <https://doi.org/10.1108/00483481111169634>.
33. Jena LK, Pradhan S. The mediating role of organizational citizenship behavior: A study of workplace spirituality and employee retention in Indian industries. *Perform Improv.* 2018;57(9):17-35; Available from: <https://doi.org/10.1002/pfi.21805>.
34. Hair JF, Anderson RE, Babin BJ, Black WC. Multivariate data analysis: A global perspective. Vol. 7; 2010.

Factors driving retention of the employees with higher education in Ho Chi Minh City's public sector: The role of attraction

Nguyen Ho Hai¹, Bang Nguyen-Viet^{2,*}



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

The paper defines and measures key factors regarding to postgraduate qualified employee attraction and retention working in the public sector in Ho Chi Minh city. This study has used qualitative and quantitative researches. Qualitative research was carried out two times: (i) authors carried out through deep interview with 20 experts (7 scientists and 12 person are district presidents or managers of Department Branches in the area of Ho Chi Minh city); (ii) and authors carried out through focus group discussions with 15 participants. Quantitative research conducted through direct interviews with 413 respondents who are cadres and civil servants with postgraduate qualifications working in the public sector in Ho Chi Minh City. The results show that: (i) employee retention is affected by Attraction, working environment, salary, welfare, training and career development, Traditional Family Values; (ii) Attraction is affected by working environment, salary, welfare, training and career development, Traditional Family Values. However, the research study has certain limitations: (i) due to limited resources in conducting research, the sample size consisted of 413 respondents; (ii) This study conducted employees working in the public sector (wards, districts, and departments in the public sector) in Ho Chi Minh City.

Key words: retention, attractiveness, public sector, Ho Chi Minh city

¹Ho Chi Minh City's Party Committee, Vietnam

²University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam

Correspondence

Bang Nguyen-Viet, University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam

Email: bangnv@ueh.edu.vn

History

- Received: 15-8-2022
- Accepted: 24-11-2022
- Published: 31-1-2023

DOI : <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1112>



Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Hai N H, Nguyen-Viet B. **Factors driving retention of the employees with higher education in Ho Chi Minh City's public sector: The role of attraction.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*;2022, 6(4):3919-3931.