

# Thu hút và duy trì người lao động có trình độ sau đại học đang làm việc trong khu vực công tại Tp.HCM

Nguyễn Viết Bằng<sup>1,\*</sup>, Nguyễn Hồ Hải<sup>2</sup>



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

## TÓM TẮT

**Giới thiệu:** 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. **Phương pháp nghiên cứu:** Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn 15 chuyên gia (12 giám đốc sở, chủ tịch quận trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh; và 03 giảng viên, nhà nghiên cứu tại các trường đại học trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh), và thảo luận nhóm cùng 10 người là các đối tượng khảo sát. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phỏng vấn trực tiếp 278 đối tượng khảo sát. **Kết quả nghiên cứu:** Kết quả nghiên cứu cho thấy: (i) duy trì lao động có trình độ sau đại học làm việc trong các khu vực công trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh chịu tác động trực tiếp bởi: thu hút lao động, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, lương và phúc lợi, môi trường làm việc; (ii) thu hút lao động chịu tác động bởi: đào tạo, phát triển nghề nghiệp, lương và phúc lợi, môi trường làm việc. **Hạn chế của đề tài:** đề tài cũng có một số hạn chế nhất định: (i) đề tài chỉ thực hiện khảo sát 287 đối tượng khảo sát; (ii) đề 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, thành phố Hồ Chí Minh

## ĐẶT VẤN ĐỀ

Đội ngũ công chức là một bộ phận của nguồn nhân lực khu vực công là yếu tố cấu thành quan trọng của nguồn nhân lực xã hội mà những đóng góp của họ luôn có vai trò đặc biệt to lớn trong toàn bộ thành tựu phát triển chung về kinh tế xã hội của quốc gia và địa phương. Thêm vào đó, Nghị quyết hội nghị lần thứ 7 của Ban Chấp hành Trung ương khóa XII (2018) đã khẳng định: Cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng; công tác cán bộ là khâu then chốt của công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị<sup>1</sup>. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay, sau khi Việt Nam là thành viên chính thức của nhiều tổ chức quốc tế quan trọng như WTO, ASEM, Cộng đồng Asean, CPTPP thì các tổ chức, doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp nước ngoài có nhu cầu mở rộng, phát triển doanh nghiệp nên rất cần nguồn nhân lực có chất lượng cao. Điều này tạo ra nhiều áp lực và thách thức cho các khu vực công trong việc thu hút và duy trì nguồn lao động chất lượng cao.

Thành phố Hồ Chí Minh (Tp.HCM) là đô thị đặc biệt, một trung tâm lớn về kinh tế, văn hóa, khoa học công nghệ, đầu mối giao lưu và hội nhập quốc tế; là đầu tàu, động lực, có sức hút và sức lan tỏa lớn của vùng kinh tế trọng điểm phía Nam; có vị trí chính trị quan

trọng đối với sự phát triển chung của cả nước. Cơ cấu kinh tế thành phố chuyển dịch đúng định hướng, tập trung nâng cao chất lượng tăng trưởng và năng lực cạnh tranh của kinh tế thành phố, các yếu tố năng suất tổng hợp đóng góp vào tổng sản phẩm nội địa trên địa bàn thành phố ngày càng cao. Gắn tăng trưởng kinh tế với phát triển văn hóa, xây dựng con người; thực hiện tiến bộ và công bằng xã hội, bảo vệ môi trường. Do đó, việc thu hút và duy trì nguồn nhân lực có chất lượng cao là yêu cầu cần thiết khách quan trong xây dựng, bảo vệ và phát triển thành phố<sup>2</sup>. 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<sup>2</sup>.

Thêm vào đó, thực trạng về số lượng công chức, viên chức trên địa bàn Tp.HCM được trình bày như bảng 1 cho thấy: nếu như năm 2014 số lượng công

<sup>1</sup>Trường Đại Học Kinh Tế Tp.HCM

<sup>2</sup>Thành Ủy thành phố Hồ Chí Minh

### Liên hệ

Nguyễn Viết Bằng, Trường Đại Học Kinh Tế Tp.HCM

Email: bangnv@ueh.edu.vn

### Lịch sử

- Ngày nhận: 3/11/2019
- Ngày chấp nhận: 05/12/2019
- Ngày đăng: 30/3/2020

DOI: 10.32508/stdjelm.v4i1.603



### 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: Bằng N V, Hải N H. Thu hút và duy trì người lao động có trình độ sau đại học đang làm việc trong khu vực công tại Tp.HCM. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 4(1):526-537.

chức trên toàn Tp.HCM là 119.763 người, tuyển mới là 1388 người thì số nghỉ việc lên đến 3015 người (chiếm 2,52%) thì đến năm 2016 trong khi chỉ tuyển được 422 người thì đã có đến 3500 người nghỉ việc (chiếm 2,80%), riêng năm 2017 và 2018 Tp.HCM không tuyển dụng mới công chức, viên chức nhưng số lượng nghỉ việc lần lượt là 4146 người trong năm 2017 (chiếm 3,32%) và 3631 người năm 2018 (chiếm 2,89%).

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. Như vậy làm thế nào để thu hút được lao động chất lượng cao, đặc biệt là đội ngũ lao động có trình độ sau đại học làm việc trong các khu vực công tại Tp.HCM và duy trì đội ngũ này để phát triển thành phố là vấn đề đang được lãnh đạo Tp.HCM quan tâm. 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<sup>4</sup>, bao gồm các hoạt động của tổ chức để đáp ứng các yêu cầu của ứng viên<sup>5</sup> thì việc duy trì là nỗ lực của người sử dụng lao động giữ nhân viên để đạt được mục tiêu của tổ chức<sup>6</sup> vì việc rời bỏ tổ chức của họ có thể có tác động tiêu cực đến năng suất và lợi nhuận của tổ chức<sup>7</sup>.

Chính vì vậy, rất cần một nghiên cứu nhằm: (i) xác định và đo lường các yếu tố tác động đến thu hút và duy trì lao động có trình độ sau đại học; (ii) đưa ra các hàm ý nhằm giúp lãnh đạo thành phố duy trì đội ngũ lao động này để phát triển thành phố.

## TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

### Tổng quan lý thuyết

Các lý thuyết nền về nhu cầu của nhân viên được sử dụng làm cơ sở cho các chiến lược duy trì nhân viên trong tổ chức. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng lý thuyết nhu cầu của Maslow<sup>8</sup>, thuyết ERG của Alderfer<sup>9</sup>, lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và cộng sự (1959), Thuyết X và Thuyết Y của McGregor<sup>10</sup>, lý thuyết kỳ vọng của Vroom<sup>11</sup> làm nền tảng cho nghiên cứu.

### Thuyết nhu cầu của Maslow

Theo Maslow<sup>8</sup> thì nhu cầu của con người được chia làm 5 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 02 nhân tố (Herzberg Two Factor Theory)

Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg và cộng sự<sup>12</sup> cho rằng nhân viên được thúc đẩy bởi các giá trị bên trong hơn là các giá trị bên ngoài công việc. Ở các phương diện khác, động lực làm việc được tạo ra trong nội bộ và được thúc đẩy bởi các biến số nội tại của công việc bao gồm: thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, sự tiết lộ và tăng trưởng. Ngược lại, một số yếu tố gây ra sự không hài lòng cho nhân viên và những yếu tố này phần lớn là do các biến không liên quan đến công việc còn được gọi là biến ngoại sinh, chẳng hạn như: chính sách của công ty, tiền lương, mối quan hệ đồng nghiệp và phong cách giám sát hoặc quản lý, môi trường làm việc. Lý thuyết này có liên quan đến nghiên cứu này ở chỗ nó nhận ra rằng nhân viên có hai loại nhu cầu hoạt động trong đó và cả hai nên được giải quyết.

### Thuyết X và Thuyết Y

McGregor<sup>10</sup> đã đưa ra hai quan điểm riêng biệt về con người: (i) một là quan điểm máy móc và thiên hướng tiêu cực về con người và hành vi con người, gọi là Thuyết X; và (ii) hai là, quan điểm linh động và thiên hướng tích cực về con người và hành vi con người, gọi là thuyết Y.

Thuyết X cho rằng: con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể vì vậy cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và trừng phạt khi họ không làm việc; Con người thích bị kiểm soát, nếu bị kiểm soát mới làm việc tốt.

Thuyết Y cho rằng con người bản chất thích làm việc và không trốn tránh khi có thể thích tự định hướng và làm chủ muốn và có thể học cách gánh vác trách nhiệm; Không cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và không đánh giá cao việc trừng phạt khi họ không làm việc không thích bị kiểm soát, nếu không bị kiểm soát mới làm việc tốt sẽ gắn với nhóm nếu họ đạt được sự thỏa mãn cá nhân. Thuyết Y cũng cho rằng tài năng con người luôn tiềm ẩn, vấn đề quan trọng là biết khơi dậy.

### 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<sup>8</sup>. Thuyết kỳ vọng được đưa ra bởi Vroom<sup>11</sup>. Thuyết kỳ vọng cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân.

**Bảng 1: Thực trạng về công chức, viên chức trên địa bàn Tp.HCM<sup>3</sup>**

Năm	2014	2015	2016	2017	2018
Cán bộ công chức, viên chức từ cấp Huyện trở lên	112.627	123.447	117.475	117.458	118.752
Cán bộ công chức, viên chức cấp xã	7.136	7.332	7.482	7.385	6.990
Tổng số công chức, viên chức	119.763	130.779	124.957	124.843	125.742
Số lượng tuyển dụng	1.388	1.093	422	Không tuyển	Không tuyển
Số lượng nghỉ việc	3.015	3.132	3.500	4.146	3.631
Tỷ lệ nghỉ việc trên tổng số công chức, viên chức (%)	2,52	2,39	2,80	3,32	2,89

### Lý thuyết ERG (Existence, Relatedness and Growth)

Thuyết ERG do học giả Alderfer<sup>9</sup> đưa ra, là một sự bổ sung, sửa đổi thành công cho lý thuyết về Tháp nhu cầu của Maslow<sup>8</sup>. Còn được biết đến dưới cái tên: Thuyết nhu cầu Tồn tại/Quan hệ/Phát triển. Thuyết ERG nhận ra 3 kiểu nhu cầu chính của con người: (i) Nhu cầu tồn tại (Existence needs); (ii) Nhu cầu giao tiếp (Relatedness needs); (iii) Nhu cầu phát triển (Growth needs).

Thuyết ERG của Alderfer<sup>9</sup> cũng chỉ ra rằng thường xuyên có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng một con người, vào cùng một thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ, khao khát thoả mãn những nhu cầu ở mức dưới (của mô hình) sẽ tăng cao.

### Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa kết quả tổng quan nghiên cứu và kết quả nghiên cứu định tính (được trình bày trong mục 3 của nghiên cứu) cho thấy: (i) duy trì lao động chịu tác động trực tiếp bởi: sự hài lòng, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, lương và phúc lợi, và môi trường làm việc; (ii) sự hài lòng chịu tác động bởi: đào tạo, phát triển nghề nghiệp, lương và phúc lợi, và môi trường làm việc (hình 1).

### 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 năng<sup>13</sup>. 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 họ<sup>14</sup>; như là việc giữ chân những lao động chất lượng cao là nguồn lực chính của

tổ chức<sup>15</sup>; là quyết định của người sử dụng lao động để giữ chân người lao động cần thiết trong tổ chức của họ<sup>16</sup>.

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 chức<sup>14</sup>.

### 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<sup>17</sup> vì sự thành công và phát triển của tổ chức<sup>18</sup>.

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 việc<sup>4</sup>, 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<sup>5</sup>.

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 thiết<sup>5</sup>. Chính điều này mà các tổ chức hiện nay phải hành động để cải thiện hình ảnh công ty với hy vọng thu hút được những nhân viên tốt nhất<sup>18</sup>. Kết quả nghiên cứu của Highhouse và cộng sự<sup>19</sup>, Joseph và cộng sự<sup>17</sup> cũng đã chỉ ra rằng thu hút là yếu tố quan trọng tác động đến duy trì nhân viên. Vì vậy giả thuyết H<sub>1</sub> được đề xuất như sau:

H<sub>1</sub>: Thu hút là yếu tố tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

### 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<sup>20</sup>; 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<sup>14</sup>; như việc hướng dẫn nhân viên các kỹ thuật hay kỹ năng đặc biệt nhằm giảm thiểu những sai sót trong quá trình làm việc<sup>21</sup>. Đào tạo nhằm cung cấp cho nhân viên các kỹ năng cụ thể hoặc giúp khắc phục những hạn chế của nhân viên<sup>20</sup> để đạt được các mục tiêu của tổ chức đúng lúc<sup>22</sup>.

Kết quả nghiên cứu của Chew<sup>23</sup>, Hong và cộng sự<sup>14</sup>, Munish và Agarwal<sup>22</sup>; Ngèthe<sup>20</sup>, Pittino và cộng sự<sup>24</sup> cũng đã chỉ ra rằng: đào tạo là yếu tố có tác động đến duy trì. Vì vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H<sub>2</sub> như sau:

H<sub>2</sub>: Đào tạo có tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

### Phát triển nghề nghiệp

Phát triển nghề nghiệp là vấn đề rất quan trọng đối với nhân viên và việc phát triển của một tổ chức thông qua việc phát triển nghề nghiệp của nhân viên<sup>25</sup>.

Phát triển nghề nghiệp đòi hỏi sự cân bằng tốt giữa yêu cầu của nhân viên đối với nhà quản lý về sự phát triển nghề nghiệp của chính họ và cung cấp lời khuyên phù hợp và kịp thời bên cạnh các cơ hội<sup>26</sup>. Phát triển nghề nghiệp là quá trình tiếp tục phát triển các kỹ năng, thái độ, kiến thức và năng lực trước khi đảm nhiệm vị trí cao hơn trong tổ chức<sup>27</sup>. Cùng với quan điểm này thì nghiên cứu của Cataldo và cộng sự<sup>28</sup> cho thấy nhân viên luôn khát khao được phát triển nghề nghiệp thông qua việc học tập các kiến thức và kinh nghiệm để có cơ hội thăng tiến trong công việc.

Kết quả nghiên cứu của Chew<sup>23</sup>, Ngèthe<sup>20</sup>, Pittino và cộng sự<sup>24</sup>, Shen và cộng sự<sup>26</sup>, Willis-Shattuck và cộng sự<sup>29</sup> đều cho thấy: phát triển nghề nghiệp là yếu tố có tác động đến duy trì. Vì vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H<sub>3</sub> như sau:

H<sub>3</sub>: Phát triển nghề nghiệp có tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

### Lương và phúc lợi

Các gói thu nhập hấp dẫn là một trong những yếu tố rất quan trọng của việc duy trì nhân viên tại một tổ chức bởi vì nó đáp ứng các mong muốn về tài chính và vật chất của nhân viên<sup>20</sup>. Lương và Phúc lợi là một 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 và cộng sự, 2017).

Thêm vào đó, Kết quả nghiên cứu của Ngèthe<sup>20</sup>, Shen và cộng sự<sup>26</sup>, Willis-Shattuck và cộng sự<sup>29</sup> đều cho

thấy: Lương và phúc lợi là yếu tố có tác động đến duy trì. Vì vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H<sub>4</sub> như sau: H<sub>4</sub>: Lương và phúc lợi có tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

### 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<sup>30</sup>. Moos<sup>31</sup> cũng cho rằng môi trường làm việc sẽ bao gồm: hệ thống tổ chức, mối quan hệ cá nhân, phát triển cá nhân. Cùng với các quan điểm này thì Kundu và Lata<sup>32</sup> cho rằng: bên cạnh những vấn đề thời tiết xung quang thì môi trường làm việc còn bao gồm: mối quan hệ với lãnh đạo, với các đồng nghiệp ngang cấp, và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức. Vì vậy, một môi trường làm việc tích cực sẽ làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái khi đến làm việc và cung cấp động lực cần thiết để duy trì hoạt động của họ suốt cả ngày<sup>30</sup> và làm việc hiệu quả hơn<sup>33</sup>.

Kết quả nghiên cứu của Achieng' Nyaura và Omwenga<sup>33</sup>, Chew<sup>23</sup>, Kundu và Lata<sup>32</sup>, Msengeti và Obwogi<sup>30</sup> đều cho thấy: Môi trường làm việc là yếu tố có tác động đến duy trì. Vì vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H<sub>4</sub> như sau:

H<sub>5</sub>: Môi trường làm việc có tác động đến duy trì (kỳ vọng +)

Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học cũng đã chỉ ra rằng thu hút nhân viên chịu tác động bởi: Lương và phúc lợi<sup>5,18</sup>; Đào tạo<sup>5,18</sup>; cơ hội phát triển nghề nghiệp<sup>5,18,34</sup>; môi trường làm việc<sup>5,18,34</sup>.

Vì vậy, các giả thuyết H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, và H<sub>9</sub> được đề xuất như sau:

H<sub>6</sub>: Đào tạo có tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

H<sub>7</sub>: Phát triển nghề nghiệp có tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

H<sub>8</sub>: Lương và phúc lợi có tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

H<sub>9</sub>: Môi trường làm việc có tác động đến thu hút (kỳ vọng +)

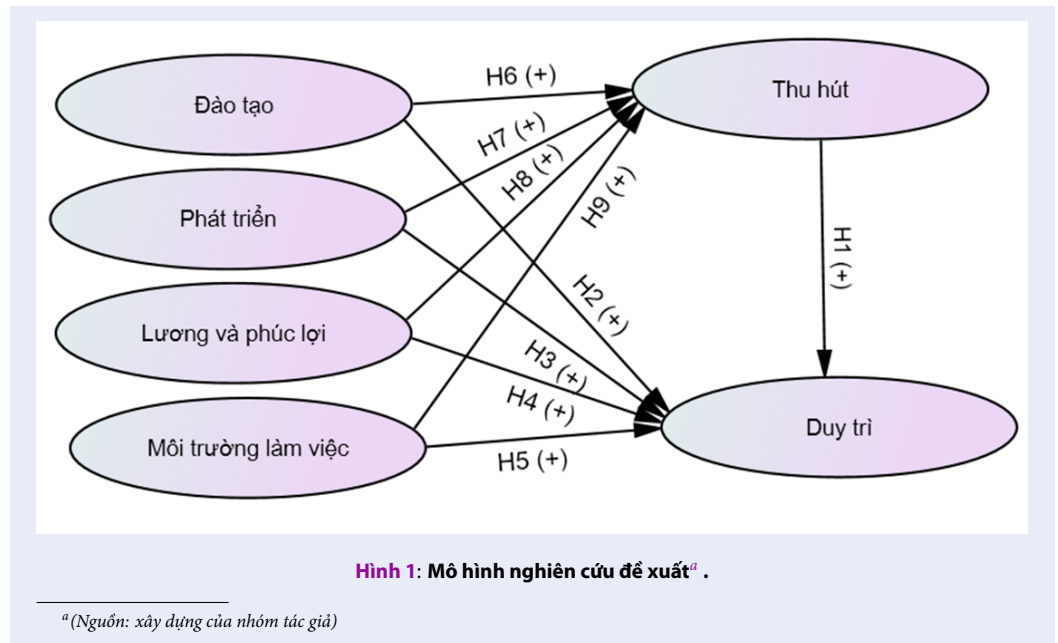
## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Về quy trình nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp định lượng.

Nghiên cứu định tính được thực hiện làm 02 lần như sau:

Lần 1: nhóm tác giả thực hiện phỏng vấn cùng 15 chuyên gia (03 nhà khoa học là các giảng viên, nhà nghiên cứu trong các trường Đại học trên địa bàn Tp.HCM và 12 nhà quản lý người lao động trong



lĩnh vực công là các chủ tịch quận/huyện, giám đốc sở/ban/ngành trên địa bàn Tp.HCM). Kết quả cho thấy: (i) 15/15 chuyên gia cho rằng duy trì nhân viên chịu tác động bởi: thu hút, đào tạo, thăng tiến, lương và phúc lợi, môi trường làm việc; (ii) 10/15 chuyên gia cho rằng Thu hút chịu tác động bởi: đào tạo, thăng tiến, lương và phúc lợi, môi trường làm việc; và (iii) 38 biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu đã được hình thành.

Lần 2: nhóm tác giả thực hiện thảo luận nhóm tập trung cùng 10 người lao động có trình độ sau đại học đang công tác tại khu vực công trên địa bàn Tp.HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy: (i) 10/10 đối tượng tham gia phỏng vấn đồng ý duy trì nhân viên chịu tác động bởi: thu hút, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, lương và phúc lợi, môi trường làm việc; (ii) thu hút chịu tác động bởi: đào tạo, thăng tiến, lương và phúc lợi, môi trường làm việc; (iii) 38 biến quan sát dùng để đo lường các biến quan sát đã được điều chỉnh câu chữ, ngữ nghĩa cho phù hợp với các đối tượng nghiên cứu. Cụ thể: 11 biến quan sát dùng để đo lường khái niệm Duy trì (kế thừa từ Kyndt & cộng sự, 2009), 05 biến quan sát dùng để đo lường Thu hút (kế thừa từ Highhouse và cộng sự<sup>19</sup>), 04 biến quan sát đo lường Phát triển nghề nghiệp (kế thừa từ Pittino & cộng sự<sup>24</sup>), 05 biến quan sát đo lường Đào tạo (kế thừa từ Pittino & cộng sự<sup>24</sup>), 07 biến quan sát đo lường Môi trường làm việc (kế thừa từ nghiên cứu của Chew<sup>23</sup>), 06 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 khảo sát 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 Tp.HCM bằng cách phỏng vấn trực tiếp theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên vào giai đoạn từ tháng 6/2019 đến hết tháng 8/2019 để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

### Về kỹ thuật xử lý dữ liệu:

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

## KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### Kết quả nghiên cứu

#### Về thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Trong 300 phiếu trả lời được phát ra thì có 13 phiếu trả lời bị loại do có quá nhiều ô trống. Cuối cùng 287 phiếu trả lời hợp lệ được sử dụng (95,7%). Dữ liệu được nhập và làm sạch bằng phần mềm SPSS 20.0. Trong 287 phiếu trả lời hợp lệ có: 15 đáp viên có trình độ tiến sĩ (5,2%), 272 đáp viên có trình độ thạc sĩ (94,8%); 210 đáp viên là nam (73,2%), 77 đáp viên là nữ (26,8%); 56 đáp viên có độ tuổi dưới 35 tuổi (19,5%), 178 đáp viên có độ tuổi từ 35 đến 45 tuổi (62,0%), 53 đáp viên có độ tuổi trên 45 tuổi (18,5%).

**Bảng 2: Kết quả đánh giá thang đo**

Khái niệm nghiên cứu	Standardizec factor loading	PC	PVC
<b>Duy trì RT: Alpha = 0,874</b>			
RT4: Tôi nhìn thấy tương lai của mình trong tổ chức	0,784	0,874	0,635
RT6: Nếu tùy thuộc vào tôi, tôi chắc chắn sẽ làm việc cho tổ chức này trong dài hạn	0,828		
RT7: Công việc mà tôi đang làm rất quan trọng với tôi	0,790		
RT8: Tôi yêu công việc ở tổ chức này	0,786		
<b>Thu hút ATT: Alpha = 0,869</b>			
ATT1: Đối với tôi, tổ chức này là một nơi tốt để làm việc.	0,752	0,870	0,626
ATT2: Tôi sẽ không quan tâm đến công ty này trừ khi giải pháp cuối cùng (câu đảo ngược)	0,789		
ATT3: Tổ chức này là nơi làm việc hấp dẫn.	0,830		
ATT5: Công việc tại tổ chức này rất hấp dẫn đối với tôi.	0,792		
<b>Phát triển nghề nghiệp DVP: Alpha = 0,844</b>			
DVP1: Tổ chức cung cấp cho tôi khả năng đạt được cấp bậc cao hơn.	0,739	0,845	0,577
DVP2: Tổ chức cung cấp cho tôi khả năng trở nên tích cực trong các lĩnh vực chức năng khác ở cùng cấp độ.	0,768		
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.	0,774		
DVP4: Trong tổ chức, các mô hình nghề nghiệp khác nhau có sẵn cho nhân viên.	0,756		
<b>Đào tạo TN: Alpha = 0,807</b>			
TN1: Đào tạo là một trong những ưu tiên hàng đầu của tổ chức.	0,703	0,808	0,513
TN2: Tổ chức luôn thực hiện đào tạo nhân viên mới được tuyển dụng	0,723		
TN3: Tổ chức cung cấp các hình thức đào tạo khác nhau cho nhân viên hiện có.	0,683		
TN4: Tổ chức có chiến lược đào tạo nhân viên	0,754		
<b>Môi trường làm việc EV: Alpha = 0,862</b>			
EV1: Cuộc sống công việc của tôi cân bằng với cuộc sống gia đình.	0,722	0,863	0,558
EV3: Tổ chức luôn tạo sự thoải mái cho nhân viên khi làm việc	0,767		
EV4: Nhân viên trong tổ chức luôn ủng hộ cấp trên	0,759		
EV5: Tổ chức cung cấp điều kiện làm việc về vật chất rất tốt.	0,721		
EV7: Mọi người trong tổ chức có tinh thần hợp tác và làm việc nhóm	0,766		
<b>Lương và phúc lợi SAW: Alpha = 0,837</b>			
SAW1: Tôi cảm thấy hài lòng về phúc lợi của tổ chức trong cùng ngành	0,734	0,838	0,564
SAW4: Lương và phúc lợi trong tổ chức là công bằng	0,756		
SAW5: Hệ thống lương của tổ chức có thể kích thích tôi làm việc chăm chỉ	0,734		
SAW6: Tôi cảm thấy hài lòng về cơ hội tăng lương của mình	0,78		

Ghi chú:  $Chi^2 = 265,319$ ;  $df = 260$ ;  $p = 0,397$ ;  $TLI = 0,998$ ;  $CFI = 0,998$ ;  $RMSEA = 0,008$   
(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2019)

### Về đánh giá thang đo

Kết quả được trình bày trong bảng 1 cho thấy: trong 38 biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu có 13 biến quan sát bị loại vì không thỏa điều kiện trong đánh giá thang đo. Bao gồm: RT1 (Tôi có kế hoạch làm việc cho một tổ chức khác trong khoảng thời gian 03 năm), RT2 (tôi hài lòng đối 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 (Không vấn đề gì 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 nhận công việc), RT11 (Tôi đã kiểm tra một công việc trong một tổ chức khác trước đây), ATT4 (Tôi thích tìm hiểu thêm về công ty này), TN5 (ảnh hưởng của việc hoạt động, công việc, hành vi sau khi đào tạo được đo lường), EV2 (Nhìn chung, tổ chức này là một nơi tốt để làm việc), EV6 (Tổ chức này cung cấp rất nhiều bảo mật), SAW2 (Tôi cảm thấy công việc của tôi đã được khen thưởng xứng đáng), SAW3 (Khoảnh khắc 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 vì vậy 25 biến quan sát này được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu ở mục kế tiếp.

### Về kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

#### Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả được trình bày trong hình 2 cho thấy: mô hình có giá trị  $\chi^2 = 342,765$ ;  $df = 266$ ;  $Cmin/df = 1,289$  với giá trị  $p - value = 0,001 (< 0,05)$  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 = 0,974; CFI = 0,977 và RMSEA = 0,032 đều phù hợp. Như vậy, vẫn có thể kết luận được rằng mô hình này phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường.

#### Về kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định được trình bày trong bảng 2 cho thấy: 09 giả thuyết đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5%, độ tin cậy 95%.

## THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả nghiên cứu cho thấy:

Một là: duy trì công chức có trình độ sau đại học tại khu vực công trên địa bàn Tp.HCM chịu tác động bởi: môi trường làm việc (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Achieng' Nyaura & Omwenga<sup>33</sup>, Chew<sup>23</sup>; Kundu & Lata<sup>32</sup>, Msengeti

& Obwogi<sup>30</sup>), sự hài lòng (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Anis & cộng sự<sup>35</sup>; Azeez<sup>36</sup>; Bùi Nguyễn Bảo Khuê & Hồ Nhật Quang<sup>25</sup>; Nasir & Mahmood<sup>15</sup>), đào tạo (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Chew<sup>23</sup>; Hong & cộng sự<sup>14</sup>; Munish & Agarwal<sup>22</sup> Ngèthe<sup>20</sup> Pittino & cộng sự<sup>24</sup>), phát triển nghề nghiệp (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Chew<sup>23</sup>; Ngèthe<sup>20</sup> Pittino & cộng sự<sup>24</sup>; Shen & cộng sự<sup>26</sup>; Willis-Shattuck & cộng sự<sup>29</sup>), lương và phúc lợi (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Ngèthe<sup>20</sup>, Shen và cộng sự<sup>26</sup>; Willis-Shattuck & cộng sự<sup>29</sup>).

$$RT = 0,320*EV + 0,224*ATT + 0,276*TN + 0,306*DVP + 0,265* SAW$$

Điều này có nghĩa là:

Khi người lao động cho rằng họ có sự cân bằng trong công việc và cuộc sống khi làm việc tại tổ chức, tổ chức mà họ đang công tác tạo được sự thoải mái khi làm việc, có điều kiện làm việc tốt, mọi người trong tổ chức có tinh thần hợp tác và làm việc nhóm thì họ sẽ yêu thích công việc và sẽ ở lại công tác tại tổ chức trong dài hạn.

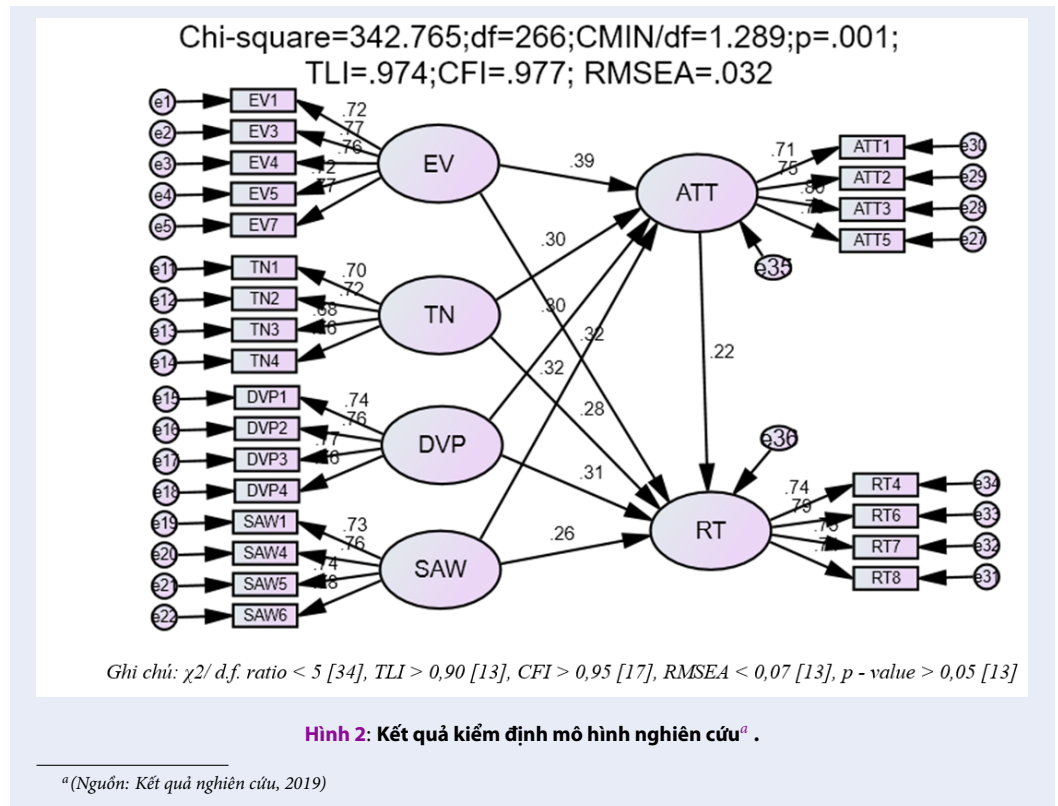
Khi người lao động cho rằng tổ chức mà họ đang công tác là một nơi tốt để làm việc, là nơi làm việc hấp dẫn thì họ sẽ yêu thích công việc và sẽ ở lại công tác tại tổ chức trong dài hạn.

Khi người lao động cho rằng tổ chức mà họ đang công tác luôn coi đào tạo là một 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, đào tạo mới cho nhân viên mới tuyển dụng thì họ sẽ ở lại công tác tại tổ chức trong dài hạn.

Khi người lao động cho rằng tổ chức mà họ đang công tác có hệ thống quy hoạch rõ ràng, cung cấp cho họ khả năng trở nên tích cực trong các lĩnh vực chức năng khác ở cùng cấp độ, cung cấp cho người lao động các khả năng đạt được cấp bậc cao hơn thì họ sẽ ở lại công tác tại tổ chức trong dài hạn.

Khi người lao động đang làm việc trong các khu vực công hiện nay cho rằng lương và phúc lợi trong đơn vị là công bằng, hài lòng với cơ hội tăng lương của mình, hài lòng với phúc lợi của tổ chức trong cùng ngành thì họ sẽ ở lại công tác tại tổ chức trong dài hạn.

Hai là, Thu hút của nhân viên có trình độ sau đại học làm việc tại các khu vực công trên địa bàn Tp.HCM chịu tác động bởi: môi trường làm việc (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Madhavkumar<sup>34</sup>; Moczyłowska và Leszczewska<sup>18</sup>; Onah & Anikwe<sup>5</sup>), lương và phúc lợi (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Moczyłowska và Leszczewska<sup>18</sup>; Onah & Anikwe<sup>5</sup>), đào tạo (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với



**Bảng 3: 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
ATT	<— EV	0,425	0,388	0,071	5,988	***	Chấp nhận H9
ATT	<— SAW	0,303	0,321	0,060	5,066	***	Chấp nhận H8
ATT	<— TN	0,337	0,302	0,072	4,685	***	Chấp nhận H6
ATT	<— DVP	0,284	0,300	0,059	4,809	***	Chấp nhận H7
RT	<— EV	0,340	0,320	0,072	4,729	***	Chấp nhận H5
RT	<— ATT	0,218	0,224	0,079	2,754	0,006	Chấp nhận H1
RT	<— TN	0,300	0,276	0,071	4,224	***	Chấp nhận H2
RT	<— DVP	0,282	0,306	0,059	4,776	***	Chấp nhận H3
RT	<— SAW	0,243	0,265	0,059	4,121	***	Chấp nhận H4

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2019)



nghiên cứu của Moczydłowska và Leszczewska<sup>18</sup>; Onah & Anikwe<sup>5</sup>), phát triển (kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu của Madhavkumar<sup>34</sup>; Moczydłowska và Leszczewska<sup>18</sup>; Onah & Anikwe<sup>5</sup>).  
 $ATT = 0,388*EV + 0,321*SAW + 0,302*TN + 0,300*DVP$

Điều này có nghĩa là:

Khi người lao động cho rằng họ có sự cân bằng trong công việc và cuộc sống khi làm việc tại tổ chức, tổ chức mà họ đang công tác 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 thì họ sẽ thu hút được họ làm việc cho tổ chức.

Khi người lao động cho rằng lương và phúc lợi trong đơn vị là công bằng, hài lòng với cơ hội tăng lương của mình, hài lòng với phúc lợi của tổ chức trong cùng ngành thì họ sẽ thu hút được họ làm việc cho tổ chức. Khi người lao động cho rằng tổ chức mà họ đang công tác luôn coi đào tạo là một 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, đào tạo mới cho nhân viên mới tuyển dụng thì họ sẽ thu hút được họ làm việc cho tổ chức.

Khi người lao động cho rằng tổ chức mà họ đang công tác có hệ thống quy hoạch rõ ràng, cung cấp cho nhân viên khả năng trở nên tích cực trong các lĩnh vực chức năng khác ở cùng cấp độ, cung cấp cho nhân viên các khả năng đạt được cấp bậc cao hơn thì họ sẽ thu hút được họ làm việc cho tổ chức.

## KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

### Kết luận

Nghiên cứu nhằm xác định và lượng hóa các yếu tố tác động đến thu hút và duy trì nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc tại các khu vực công trên địa bàn Tp.HCM (bao gồm: các quận/huyện, phường/xã, hay các sở/ban/ngành). Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp định lượng. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Một là, duy trì nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc trong các khu vực công chịu tác động bởi: thu hút, môi trường làm việc, lương và phúc lợi, đào tạo, phát triển; và hai là, thu hút của nhân viên chịu tác động bởi: môi trường làm việc, lương và phúc lợi, đào tạo, phát triển. Kết quả nghiên cứu của đề tài sẽ giúp lãnh đạo Tp.HCM, các nhà làm chính sách và các nhà nghiên cứu hiểu và đánh giá được các yếu tố tác động đến thu hút và duy trì người lao động chất lượng cao hiện nay. Trên cơ sở đó, đề xuất các hàm ý nhằm 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.

### Hàm ý nghiên cứu

Nguồn nhân lực là một nguồn lực quý giá của tất cả các tổ chức bao gồm 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. Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu cho thấy: thu hút và duy trì nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc trong các khu vực công trên địa bàn Tp.HCM chịu tác động bởi: môi trường làm việc, lương và phúc lợi, đào tạo, phát triển ở mức ý nghĩa 5%, độ tin cậy 95%. Vì vậy. Dựa vào kết quả nghiên cứu này, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thu hút và duy trì nguồn lao động chất lượng cao này. Cụ thể:

**Về lương và phúc lợi:** 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; Xây dựng cơ chế đặc thù mang tính thu hút và duy trì đối với đội ngũ chuyên gia; thực hiện trả lương 01 lần vào đúng ngày cụ thể trong tháng; quan tâm nhiều hơn đến chế độ khen thưởng và ghi nhận những đóng góp của người lao động; quan tâm đến chế độ phúc lợi hằng năm cho người lao động.

**Về đào tạo và phát triển nghề nghiệp:** Cần 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, động viên với cấp dưới cần xây dựng chương trình đào tạo rõ ràng đối với công chức, viên chức mới tuyển dụng; và đào tạo lại đối với công chức, viên chức cũ.

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

### Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Tuy nhiên, đề tài cũng có một số hạn chế nhất định: (i) một là, đề tài chỉ thực hiện đối với nhân viên có trình độ sau đại học đang làm việc trong các khu vực công tại các quận/huyện, phường/xã, các sở/ban/ngành tại Tp.HCM mà chưa nghiên cứu đối với khu vực hành chính sự nghiệp công như: trường học, bệnh viện, các doanh nghiệp nhà nước, v.v.; (ii) hai là, đề tài chỉ thực hiện khảo sát 287 đáp viên theo phương pháp lấy mẫu

xác suất nên chưa đại diện hết cho đám đông nghiên cứu./.

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Tp.HCM: Thành phố Hồ Chí Minh.

## TUYÊN BỐ VỀ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

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

## TUYÊN BỐ ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Nguyễn Viết Bằng và Nguyễn Hồ Hải đã cùng thực hiện tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, xây dựng mô hình, điều chỉnh thang đo, tiến hành khảo sát. Nguyễn Viết Bằng và Nguyễn Hồ Hải cùng thực hiện viết bản thảo bài báo và chỉnh sửa theo các góp ý của các phản biện.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp Hành Trung Ương. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 7 Ban Chấp hành Trung ương khóa XII. 2018;.
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. (2018, 2017, 2016, 2014, 2013). Báo cáo tổng kết cuối năm;.
4. Rynes SL. Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1991, 2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1991;p. 399–444.
5. Onah FO, Anikwe OS. The Task of Attraction and Retention of Academic Staff in Nigeria Universities. *Journal of Management and Strategy*. 2016;7(2):9–20. Available from: <https://doi.org/10.5430/jms.v7n2p9>.
6. Akhtar CS, Aamir A, Khurshid MA, Abro MMQQ, Hussaine J. Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015;210:251–259. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>.
7. Samuel MO, Chipunza C. Attrition and Retention of Senior Academics at Institutions of Higher Learning in South Africa: The Strategies, Complexities and Realities. *Journal of Social Sciences*. 2013;35(13):97–109. Available from: <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893151>.
8. Maslow AH. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943;50(4):370–96. Available from: <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
9. Alderfer CP. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969;4(2):142–175. Available from: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
10. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. 1960;.
11. Vroom VH. *Work and motivation*. New York: Wiley. 1964;.
12. Herzberg F, Mausner B, Synderman B. *The motivation to work*. NY: Wiley. 1959;.
13. Abeysekera R. The impact of human resource practices on marketing executive turnover of leasing companies in Sri Lanka. *Contemporary Management Research*. 2007;3(3):233–252. Available from: <https://doi.org/10.7903/cm.r.94>.
14. 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. *International Journal of Business Research and Management*. 2012;3(2):60–79.
15. Nasir SZ, Mahmood N. Determinants of Employee Retention: An Evidence from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2016;6(9):182–194. Available from: <https://doi.org/10.6007/IJARBS.v6-i9/2304>.
16. Arasanmi CN, Krishna A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention - the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*. 2019;5(3). Available from: <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>.
17. Joseph S, Sahu S, Khan KAUZ. Organizational Attractiveness as a predictor of Employee retention. *Journal of Business and Management*. 2014;16(9):41–44. Available from: <https://doi.org/10.9790/487X-16944144>.
18. Moczyłowska JM, Leszczewska K. Determinants of organization attraction as an employer in the opinion of managers. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2015;3(4):47–56.
19. Highhouse S, Lievens F, Sinar EF. Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*. 2003;63:986–1001. Available from: <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>.
20. Ng'ethe JM, Iravo ME, Namusonge GS. Determinants of Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya: Empirical Review. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2012;2(13):205–212.
21. Gomez-Mejia LR, Balkin DB, Cardy RL. *Managing Human Resources*, 8th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2016;.
22. Munish, Agarwal R. Employee Engagement & Retention: A Review of Literature. *International Journal of BRIC Business Research*. 2017;6(1):1–19. Available from: <https://doi.org/10.14810/ijbbr.2017.6.101>.
23. Chew JCL. The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study. Doctoral dissertation. Murdoch University; 2004.
24. Pittino D, Visintin F, Lenger T, Sternad D. Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*. 2016;7:75–89. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>.
25. Khuê BNB, Nhựt HQ. 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*. 2018;49:129–136.
26. Shen J, Cox A, McBride A. Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants: a literature review. *Health Services Management Research*. 2004;17:249–262. PMID: 15527540. Available from: <https://doi.org/10.1258/0951484042317769>.
27. Prince J. Career-focused employee transfer processes. *Career Development International*. 2005;10(4):293–309. Available from: <https://doi.org/10.1108/13620430510609136>.
28. Cataldo P, Assen JV, D'Alessandro A. How to win the telecom talent war: Companies can retain a best-in-class workforce in a highly competitive labour market using a knowledge-based approach that emphasises continuous learning. *America's Network*. 2000;104(11):55.
29. Willis-Shattuck M, Bidwell P, Thomas S, Wyness L, Blaauw D, Ditlopo P. Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Services Research*. 2008;8(247):1–8. PMID: 19055827. Available from: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>.
30. Msengeti DM, Obwogi J. Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2015;5(4):1–10.
31. Moos RH. *Work Environment Scale Manual: Development, Applications, Research*. 4th edition. . Mind Garden, Inc. 2008;.

32. Kundu S, Lata K. Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*. 2017;25(4):703–722. Available from: <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>.
33. Nyaura LA, Omwenga J. Factors Affecting Employee Retention in the Hotel Industry in Mombasa County. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*. 2016;2(12):127–139.
34. Madhavkumar V. Factors of Organizational Attributes Influencing Organizational Attractiveness: A Study Examining Gen Y MBA Students. *Amity Journal of Training and Development*. 2016;1(1):1 –19.
35. Anis A, ur Rehman K, Ijaz-Ur-Rehman, Khan MA, Humayoun AA. Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*. 2011;5(17):7316–7324. Available from: <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1296>.
36. Azeez SA. Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Economics, Management and Trade*. 2017;18(2):1–10. Available from: <https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997>.

# Attraction and retention of the employees with postgraduate qualifications working in the public sector in Ho Chi Minh City, Viet Nam

Nguyen Viet Bang<sup>1,\*</sup>, Nguyen Ho Hai<sup>2</sup>



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

## ABSTRACT

The paper defines and measures key factors affecting the attraction and retention of employees with postgraduate qualifications in HCMC, using both qualitative and quantitative methods. Accordingly, the former is carried out through deep interviews with 15 experts (including 12 directors of the department/district presidents and 3 are lecturers/researchers of universities in HCMC and focus group discussions with ten respondents). The latter is conducted through direct interviews with 287 respondents. The results show that: (i) Employee retention is affected by employee satisfaction, training, career development, salary and welfare, and working environment; (ii) Employee attraction is affected by training, career development, salary and welfare, and working environment. Due to limited resources, the sample size consists of only 287 respondents who are employees working in the public sector (at wards, districts, and departments in the public sector) in HCMC. This is the limitation of the research.

**Key words:** Retention, attraction, public sector, HCMC

<sup>1</sup>University of Economics Ho Chi Minh City

<sup>2</sup>Ho Chi Minh City Party Committee

## Correspondence

Nguyen Viet Bang, University of Economics Ho Chi Minh City

Email: bangnv@ueh.edu.vn

## History

- Received: 3/11/2019
- Accepted: 05/12/2019
- Published: 30/3/2020

DOI : 10.32508/stdjelm.v4i1.603



## 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 :** Viet Bang N, Ho Hai N. **Attraction and retention of the employees with postgraduate qualifications working in the public sector in Ho Chi Minh City, Viet Nam.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 4(1):526-537.