VNU Journal of Economics and Business

Journal homepage: https://js.vnu.edu.vn/EAB

Original Article

The Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention of Officers at State Agencies in the Fisheries Sector – A Case Study of the North Coast

Nguyen Danh Nam[1,*], Uong Thi Ngoc Lan[2]

[1]*East Asia University of Technology, Trinh Van Bo Street, Nam Tu Liem District, Hanoi, Vietnam*

[2]*VNU University of Economics and Business, No. 144 Xuan Thuy Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam*

Received: December 15, 2021
Revised: March 23, 2022; Accepted: October 25, 2022

Abstract: The study is carried out to analyze the impact of HRM practices on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention of officers working at State agencies in the fisheries sector on the Northern Coast. From the data provided by 350 officers, the structural equation model was applied to evaluate the impact of HRM practices on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. The results showed a positive relationship between HRM practices and job satisfaction, and organizational commitment. In addition, HRM practices, job satisfaction, and organizational commitment have an inverse correlation with the turnover intention of officers. Moreover, job satisfaction has a positive impact on organizational commitment. The result of the study suggests some important implications for State agencies in the fisheries sector in the Northern Coast to increase job satisfaction, and organizational commitment and reduce turnover intention.

Keywords: HRM practices, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention.

* Corresponding author.
E-mail address: ndnam.dr.90@gmail.com
https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4729

Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc của cán bộ công chức tại các cơ quan nhà nước trong lĩnh vực ngư nghiệp – Nghiên cứu trường hợp khu vực Duyên hải Bắc Bộ

Nguyễn Danh Nam[1,*], Uông Thị Ngọc Lan[2]

[1]*Trường Đại học Công nghệ Đông Á, Đường Trịnh Văn Bô, Bắc Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam*
[2]*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 15 tháng 12 năm 2021
Chỉnh sửa ngày 23 tháng 3 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 10 năm 2022

Tóm tắt: Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động đến sự hài lòng trong việc, sự gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc của cán bộ công chức đang làm việc tại các cơ quan nhà nước trong lĩnh vực ngư nghiệp khu vực Duyên hải Bắc Bộ. Từ dữ liệu khảo sát 350 cán bộ công chức, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính nhằm đánh giá tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến các khía cạnh trên. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực với sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức. Ngoài ra, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức có mối tương quan ngược chiều với ý định nghỉ việc của cán bộ công chức. Hơn nữa, sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến sự gắn kết với tổ chức. Từ đó, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị quan trọng cho các cơ quan nhà nước trong lĩnh vực ngư nghiệp vùng Duyên hải Bắc Bộ nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết với tổ chức và giảm ý định nghỉ việc của cán bộ công chức.

Từ khóa: Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết với tổ chức, ý định nghỉ việc, cán bộ công chức.

1. Đặt vấn đề

Điều gì dẫn đến ý định nghỉ việc của nhân viên và làm thế nào để quản lý hoặc giảm bớt sự thay đổi của họ? Đó là một câu hỏi quan trọng đối với các nhà quản lý. Ý định nghỉ việc của nhân viên là một vấn đề nghiêm trọng, do đó các học giả coi nó là hiện tượng dai dẳng của tổ chức. Tổ chức sẽ gặp tác động tiêu cực nếu nhân viên có ý định nghỉ việc cao, đặc biệt nếu nhân viên có hiệu suất cao rời đi là một mối đe dọa lớn đối với tổ chức. Ý định nghỉ việc tăng cao dẫn đến suy giảm hiệu quả và năng suất của tổ chức. Hơn nữa, trong một số trường hợp, nó sẽ đe dọa sự phát triển và tồn tại của tổ chức (Brereton và cộng sự, 2003).

Khu vực công đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và tăng trưởng của nền kinh tế bằng

* Tác giả liên hệ.
Địa chỉ email: ndnam.dr.90@gmail.com
https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4729

cách thực hiện các trách nhiệm công vụ. Khả năng hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước đảm bảo duy trì trật tự xã hội, nền kinh tế và sự phát triển của nhà nước. Tuy nhiên, khu vực công đang đối mặt với xu hướng chuyển dịch công việc của những nhân viên có trình độ cao, ảnh hưởng đến mức độ phục vụ và việc đạt được lợi ích quốc gia. Các nghiên cứu về hành vi tổ chức cho rằng thông qua thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL), sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức có tác dụng nâng cao nội lực của tổ chức và cải thiện ý định ở lại của nhân viên. Nếu nhân viên không hài lòng với công việc, họ sẽ không gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc cao hơn (Mangi và cộng sự, 2011).

Một số nghiên cứu trong nước đã tập trung phân tích tác động của thực tiễn QTNNL đến ý định nghỉ việc của nhân viên (Lê, 2015; Nguyễn và Nguyễn, 2016). Tuy nhiên, các nghiên cứu này không xuất phát từ góc độ khu vực công, đặc biệt có rất ít nghiên cứu điều tra thực nghiệm tại các cơ quan nhà nước (CQNN) trong lĩnh vực ngư nghiệp. Do đó, để lấp đầy khoảng trống, nghiên cứu này hướng tới phân tích tác động của thực tiễn QTNNL đến ý định nghỉ việc của cán bộ công chức (CBCC) tại các CQNN thuộc lĩnh vực ngư nghiệp vùng Duyên hải Bắc Bộ thông qua sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết đối với tổ chức. Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức của CBCC tại các CQNN thuộc lĩnh vực ngư nghiệp để giảm ý định nghỉ việc của họ.

2. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Thực tiễn QTNNL là yếu tố cốt lõi để duy trì hoạt động của tổ chức. Amstrong (2009) nhấn mạnh thực tiễn QTNNL là một kế hoạch đồng nhất và liên kết chặt chẽ với công việc, sự phát triển và sự thỏa mãn của nhân viên trong tổ chức. Trần và cộng sự (2017) định nghĩa "thực tiễn QTNNL là cách sử dụng con người nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức và sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân của nhân viên". Do vậy, thực tiễn QTNNL là những hoạt động khác nhau nhằm tác động tới nhân viên đang làm việc trong tổ chức để hướng tới mục tiêu chung mà tổ chức đặt ra. Guest (1999) cho rằng thực tiễn QTNNL bao gồm: tuyển dụng; đào tạo; đánh giá nhân viên; chế độ lương, thưởng; đặc điểm công việc; sự tham gia của nhân viên; địa vị và bảo đảm ổn định trong công việc. Nguyễn (2017) đã xem xét thực tiễn QTNNL là một yếu tố độc lập mang tính tổng quát, không đi sâu phân tích các khía cạnh của thực tiễn QTNNL.

2.1.2. Sự hài lòng trong công việc

Hoppock (1935) cho rằng sự hài lòng trong công việc là cách nhân viên yêu thích công việc đang làm hoặc nhận thức tích cực, tiêu cực của họ về công việc và môi trường làm việc. Sự hài lòng trong công việc xuất hiện khi môi trường làm việc thỏa mãn được các nhu cầu của nhân viên, nhân viên sẽ đánh giá công việc dựa theo thành phần nào mà họ coi là quan trọng nhất trong công việc (Sempane và cộng sự, 2002). Xét về lý thuyết, sự hài lòng trong công việc được tiếp cận và đo lường theo hai hướng gồm sự hài lòng theo các thành phần và sự hài lòng chung trong công việc (Voris, 2011). Trong nghiên cứu này, sự hài lòng trong công việc được xem xét theo hướng sự hài lòng chung, đó là thái độ tổng thể của nhân viên bao trùm lên các thành phần khác nhau trong công việc. Slatten (2008) đã nhấn mạnh mức độ quan trọng và đặc tính cốt lõi của sự hài lòng chung trong công việc khi đánh giá sự hài lòng của nhân viên.

2.1.3. Sự gắn kết đối với tổ chức

Guest (1989) nhấn định hành vi gắn kết của nhân viên giữ vai trò thiết yếu trong hoạt động QTNNL, là mấu chốt tạo ra sự khác biệt giữa QTNNL và quản trị nhân lực truyền thống. Tương tự như sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết đối với tổ chức được định nghĩa và đo lường theo nhiều hướng khác nhau. Porter và cộng sự (1979) chỉ ra sự gắn kết với tổ chức là sức mạnh của sự đồng nhất các giá trị mục tiêu giữa nhân

viên với tổ chức và được cấu thành từ sự đồng nhất, dấn thân và lòng trung thành. Vũ và Nguyễn (2018) đã chứng minh sự gắn kết với tổ chức là thái độ chung đại diện cho các thành phần của sự gắn kết đối với tổ chức.

2.1.4. Ý định nghỉ việc

Lambert (2006) định nghĩa ý định nghỉ việc có ý thức là biểu hiện cho một quá trình biến đổi trong nhận thức của nhân viên. Nhận thức này xuất phát từ ý thức về bản thân và tổ chức, nghề nghiệp của nhân viên. Ý định nghỉ việc là hành vi có chủ ý, được tính bằng một khoảng thời gian trong 6 tháng hoặc 1 năm tới và được mô tả là sự nghỉ việc sau một quá trình nhận thức rời bỏ tổ chức bao gồm cân nhắc về sự nghỉ việc và dự định tìm kiếm công việc mới (Tett và Meyer, 1993). Võ và Cao (2009) đã kết luận ý định nghỉ việc là việc nhân viên có ý muốn rời khỏi nơi đang làm việc để đến một nơi làm việc khác. Ogungbamila và cộng sự (2014) chỉ ra những nhân viên có ý định nghỉ việc thường có xu hướng trở nên thụ động và làm việc kém hiệu quả hơn, nó là yếu tố dự báo sớm cho việc rời bỏ tổ chức và là bước cuối cùng trước khi nhân viên nghỉ việc thực sự.

2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL với sự hài lòng trong công việc

Moorhead và Griffin (1999) nhận định rằng tiền đề tạo ra sự hài lòng trong công việc của nhân viên có liên quan đến lý thuyết động viên và các khía cạnh của thực tiễn QTNNL, bao gồm: nhu cầu của nhân viên, mối quan hệ xã hội, phong cách và chất lượng quản lý, thiết kế công việc, trả lương, điều kiện làm việc, cảm nhận cơ hội dài hạn và cảm nhận cơ hội ở nơi khác. Kiểm chứng thực tiễn QTNNL và sự hài lòng trong công việc của người lao động, Petrescu và Simmons (2008) khẳng định sự hài lòng trong công việc sẽ tăng lên khi các hoạt động của thực tiễn quản trị QTNNL được phát huy tối đa.

H1: Thực tiễn QTNNL có tác động thuận chiều tới sự hài lòng trong công việc.

2.2.2. Mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL với sự gắn kết với tổ chức

Graetner và Nollen (1992) đã tìm kiếm mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và sự gắn kết với tổ chức, đưa ra nhận định các nhân viên cảm nhận được lợi ích mà tổ chức đem lại qua việc cải thiện một số vấn đề như đảm bảo công việc, luân chuyển vị trí công tác nội bộ phù hợp, gia tăng cơ hội đào tạo và phát triển thì họ sẽ có sự gắn kết đối với tổ chức cao hơn so với những nhân viên khác. Kinicki và cộng sự (1992) cho thấy thực tiễn QTNNL có tác động gián tiếp đến sự gắn kết với tổ chức thông qua sự cảm nhận từ phía nhân viên về những gì mà họ nhận được từ các khía cạnh thực tiễn QTNNL như đào tạo, thăng tiến...

H2: Thực tiễn QTNNL có tác động thuận chiều tới sự gắn kết đối với tổ chức.

2.2.3. Mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL với ý định nghỉ việc

Amig và Jardine (2001) đã chỉ ra nhân viên nghỉ hưu hoặc chuyển nơi ở mới là nguyên nhân phổ biến dẫn đến ý định nghỉ việc, nhưng nguyên nhân cốt lõi là nhân viên cảm nhận sự sắp xếp vị trí làm việc không phù hợp, công việc không thoải mái, thu nhập không tương xứng, cơ hội thăng tiến bị khống chế, không thỏa mãn các nhu cầu cơ bản... Ngoài ra, ý định nghỉ việc hoặc hành vi nghỉ việc thực sự đều bị tác động từ yếu tố điều kiện làm việc và các yếu tố động viên nhân viên (Kirchenbaum và Weisberg, 1990). Nếu thực tiễn QTNNL tốt, nhân viên sẽ nhận thấy được lợi ích mà tổ chức đem lại, từ đó làm giảm ý định nghỉ việc. Chang và Huang (2005) đã xem xét ý định nghỉ việc của nhân viên dựa trên hai nhóm yếu tố nhân khẩu học và thực tiễn QTNNL, từ đó nhận định các yếu tố thuộc nhóm thực tiễn QTNNL có tác động mạnh mẽ tới ý định nghỉ việc.

H3: Thực tiễn QTNNL có tác động ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

2.2.4. Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc

Cotton và Turtle (1986) đã chứng minh sự hài lòng trong công việc có tác động ngược chiều

tới ý định nghỉ việc của nhân viên. Nhân viên có sự hài lòng trong công việc sẽ đạt được năng suất làm việc cao, có sự ổn định về mặt thể chất, tinh thần, khó bị ảnh hưởng bởi các yếu tố xung quanh và ít thay đổi chỗ làm (Luddy, 2005). Ngược lại, sự không hài lòng trong công việc sẽ khiến nhân viên nảy sinh ý định nghỉ việc và tìm kiếm một công việc mới.

H4: Sự hài lòng trong công việc có tác động ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

2.2.5. Mối quan hệ giữa sự gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc

Một số nghiên cứu trong các lĩnh vực khác nhau đều đưa ra kết luận về mối quan hệ ngược chiều giữa sự gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc của nhân viên. Nếu nhân viên có sự gắn kết với tổ chức một cách chặt chẽ thì họ sẽ ít có ý định nghỉ việc hoặc rời bỏ tổ chức (Slattery và Selvarajan, 2005).

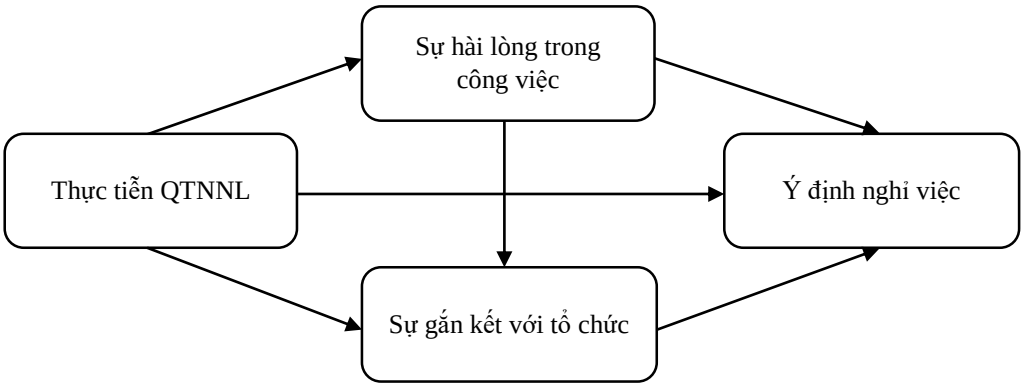
H5: Sự gắn kết với tổ chức có tác động ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

2.2.6. Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức

Shahid và Azhar (2013) khẳng định sự gắn kết với tổ chức sẽ làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Trần (2005) xem xét các thành phần của sự hài lòng trong công việc tác động đến các thành phần của sự gắn kết đối với tổ chức của nhân viên. Theo đó, nếu nhân viên đạt được sự hài lòng cao trong công việc thì có ảnh hưởng tích cực và mối quan hệ nhân quả với sự gắn kết tổ chức.

H6: Sự hài lòng trong công việc có tác động thuận chiều tới sự gắn kết với tổ chức.

Từ các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất
Nguồn: Nhóm tác giả.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Xây dựng thang đo

Thang đo sơ bộ các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất được kế thừa từ các nghiên cứu nước ngoài. Trong đó, thang đo thực tiễn QTNNL gồm 8 biến quan sát của Guest (1999), thang đo sự hài lòng trong công việc gồm 5 biến quan sát của Slatten (2008), thang đo sự gắn kết đối với tổ chức gồm 5 biến quan sát của Meyer và cộng sự (1993), thang đo ý định nghỉ việc gồm 6 biến quan sát của Lee (2008).

Để phù hợp với nghiên cứu, nhóm tác giả tiến hành thảo luận nhóm với 20 CBCC giữ vị trí quản lý cấp phòng ban và có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại các Chi cục Thủy sản thuộc 5 tỉnh thành khu vực Duyên hải Bắc Bộ nhằm thu thập ý kiến đóng góp về nội dung các yếu tố, xem xét và điều chỉnh các biến trong thang đo sơ bộ để phù hợp với tình hình thực tế. Đồng thời, nhóm tác giả phỏng vấn sâu 5 chuyên gia trong

lĩnh vực QTNNL để nắm rõ nội dung, xác định lại các mối quan hệ giữa các yếu tố và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình thảo luận nhóm. Do tình hình dịch bệnh COVID-19 nên quá trình thảo luận nhóm và phỏng vấn sâu được thực hiện qua Google Meeting.

Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy, 100% đồng ý với các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Đối với yếu tố thực tiễn QTNNL, 100% ý kiến cho rằng cần loại bỏ biến quan sát "Cơ quan anh/chị trả lương theo thành tích đóng góp" vì nội dung biến quan sát chưa phù hợp với thực tế, tiền lương và phụ cấp của CBCC được chi trả theo quy định của Nhà nước; đồng thời yếu tố thực tiễn QTNNL nên được bổ sung thêm 3 biến quan sát để có nội hàm chi tiết, phù hợp và đem lại kết quả cao trong quá trình khảo sát. Đối với yếu tố sự hài lòng trong công việc, 100% đồng ý với các biến quan sát trong thang đo. Về yếu tố sự gắn kết với tổ chức, có 17/20 người tham gia thảo luận nhóm và 3/5 chuyên gia cho rằng cần bổ sung 2 biến quan sát nhằm diễn đạt nội dung thang đo tốt hơn. Ngoài ra, có 18/20 người tham gia thảo luận nhóm và 4/5 chuyên gia cho rằng các biến quan sát trong thang đo ý định nghỉ việc là phù hợp nhưng với câu hỏi đảo ngược "Anh/chị muốn phát triển sự nghiệp ở tổ chức hiện tại" nên chuyển thành "Anh/chị mong muốn phát triển sự nghiệp tại tổ chức khác" để nội dung thang đo dễ hiểu và tránh cho đối tượng khảo sát hiểu sai về vấn đề nghiên cứu.

3.2. Thu thập mẫu và dữ liệu

Hoàng và Chu (2008) sử dụng quy tắc nhân 5, tức là số biến quan sát nhân 5 sẽ ra cỡ mẫu tối thiểu và nhân 10 là cỡ mẫu tối đa của nghiên cứu để đảm bảo độ tin cậy. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng quy tắc nhân 10. Tổng cộng có 28 biến quan sát, tức là: 28*10 = 280 số mẫu cần thiết.

Nghiên cứu thực hiện tại 5 tỉnh, thành phố thuộc Duyên hải Bắc Bộ gồm Quảng Ninh, Hải Phòng, Nam Định, Thái Bình, Ninh Bình. Do địa bàn nghiên cứu trải rộng và để tránh trường hợp có những phiếu khảo sát không hợp lệ, nhóm tác giả lựa chọn phát ra 365 phiếu (tăng 30% so với số mẫu cần thiết) thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện đối với CBCC tại các Chi cục Thủy sản thuộc 5 tỉnh thành. Thời gian khảo sát từ ngày 01/11/2021 đến ngày 30/11/2021. Phiếu khảo sát được gửi bằng hình thức thư điện tử tới các CBCC. Nhóm tác giả phân bổ số phiếu khảo sát theo tỷ lệ cân bằng giữa 5 tỉnh (365 phiếu/5 tỉnh = 73 phiếu/tỉnh) để có được sự đánh giá khách quan và công bằng giữa các tỉnh.

Sau khi làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu được 350 phiếu hợp lệ với tỷ lệ thu hồi 96%. Nam giới chiếm 64,9% mẫu khảo sát. Với 93,7% người được hỏi là trung niên (từ 30 đến trên 50 tuổi); 92,9% có trình độ học vấn là đại học, sau đại học với thâm niên công tác từ 5 đến trên 15 năm và 93,4% đã kết hôn. Các đặc điểm của mẫu khảo sát phù hợp với khu vực công của Việt Nam. Đối tượng làm việc trong các CQNN phần lớn là nam giới. Họ có độ tuổi từ 30 đến trên 50, trình độ học vấn cao, nhiều năm kinh nghiệm và đã kết hôn.

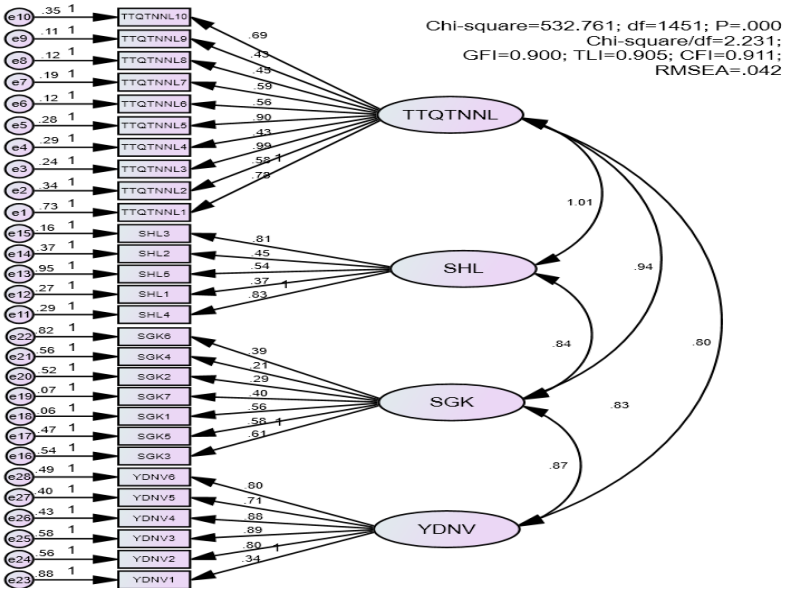
4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo cho thấy hệ số Cronbach's Alpha thấp nhất là 0,763 và cao nhất là 0,882. So với chuẩn 0,6 thì tất cả các biến quan sát của thang đo đều đạt yêu cầu. Các hệ số tương quan biến - tổng đều có kết quả lớn hơn 0,3. Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến của tất cả 28 biến quan sát đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha tổng nên không có biến nào bị loại (Nunnally và Bernstein, 1994). Tất cả các thang đo đều đạt được 2 giá trị tin cậy và phân biệt. Do đó, thang đo được đánh giá là tốt và đủ điều kiện đưa vào phân tích EFA.

Phân tích EFA thang đo tổng thể bằng phép quay Promax. Kết quả phân tích cho thấy có 4 nhân tố được rút trích với hệ số Eigenvalue = 1,342; hệ số KMO = 0,802 > 0,5; kiểm định Bartlett Test có ý nghĩa thống kê với Sig. = 0,000 (< 0,05) và tổng phương sai trích = 80,452% (lớn hơn 50%). Bốn nhân tố này giải thích được 80,452% sự biến thiên của dữ liệu (Hair và cộng sự, 1998) thể hiện dữ liệu nghiên cứu đạt mức ý nghĩa cao.

Kết quả CFA thang đo mô hình tổng thể cho thấy trọng số các biến quan sát đều đạt chuẩn (≥

0,5). Do đó, các thang đo đạt giá trị hội tụ (Anderson và Gerbing, 1988). Kết quả cũng cho thấy mô hình có 1.451 bậc tự do, giá trị kiểm định CMIN (Chi-square) = 532,761 với giá trị xác suất = 0,000; CMIN/df = 2,231 < 3 và GFI = 0,900; TLI = 0,905; CFI = 0,911 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,042 nhỏ hơn 0,08 (Hu và Bentler, 1999). Do đó, mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thu thập. Ngoài ra, không có tương quan giữa các sai số đo lường nên các biến quan sát đạt tính đơn hướng. Hệ số tương quan từng khái niệm nghiên cứu khác biệt so với 1 có ý nghĩa thống kê, nên các thành phần đạt giá trị phân biệt. Kết quả phân tích cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy (Hình 2).



Hình 2: Kết quả CFA thang đo mô hình tổng thể
Nguồn: Kết quả phân tích AMOS.

Kết quả ước lượng của mô hình SEM cho thấy mô hình có 1.523 bậc tự do, CMIN/df = 2,525 < 3 và các chỉ số GFI = 0,904; TLI = 0,907; CFI = 0,915 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,044 nhỏ hơn 0,08 (Hu và Bentler, 1999). Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu nghiên cứu.

Căn cứ kết quả phân tích ở Bảng 1, giá trị xác suất của các mối quan hệ tác động giữa các nhân tố đều nhỏ hơn 0,05. Do đó, mối quan hệ giữa các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê trong mô hình SEM.

Bảng 1: Kết quả phân tích mô hình SEM

Mối quan hệ			Hệ số hồi quy	Sai lệch chuẩn	Giá trị tới hạn	Giá trị xác suất
SHL	⟵	TTQTNNL	0,421	0,052	1,321	0,000
SGK	⟵	TTQTNNL	0,403	0,041	3,763	0,000
YDNV	⟵	TTQTNNL	-0,331	0,050	-3,721	0,000
YDNV	⟵	SHL	-0,312	0,062	-2,432	0,000
YDNV	⟵	SGK	-0,417	0,110	-0,673	0,000
SKG	⟵	SHL	0,400	0,067	1,782	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích AMOS.

Kết quả phân tích SEM cho thấy thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc của CBCC. Trong đó, thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng mạnh nhất tới sự hài lòng trong công việc của CBCC với ý nghĩa thống kê ở mức 1% và hệ số hồi quy 0,421; tiếp đến là sự gắn kết với tổ chức với hệ số hồi quy là 0,403. Ngoài ra, thực tiễn QTNNL có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc của CBCC với hệ số hồi quy -0,312. Đồng thời, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc của CBCC, trong đó sự hài lòng trong công việc có tác động lớn làm giảm ý định nghỉ việc của CBCC với hệ số hồi quy -0,312. Hơn nữa, sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến sự gắn kết với tổ chức có hệ số hồi quy đạt 0,400. Các kết quả nghiên cứu tương đồng với quan điểm của Petrescu và Simmons (2008), Chang và Huang (2005), Luddy (2005), Slattery và Selvarajan (2005), Trần (2005). Do đó, giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 được chấp nhận.

Các yếu tố nhân khẩu học góp phần lớn trong việc điều hướng kết quả nghiên cứu. Với tỷ trọng giữa nam/nữ và kinh nghiệm làm việc có sự chênh lệch tương đối lớn, do đó kết quả nghiên cứu có sự thiên về xu hướng hài lòng, gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc chịu sự ảnh hưởng của giới tính hoặc kinh nghiệm làm việc. Ngoài ra, vì hầu hết CBCC có độ tuổi từ 30 đến trên 50 tuổi nên sự tác động của thực tiễn QTNNL đều được thể hiện phù hợp. Vì vậy, các mối tương quan trong mô hình nghiên cứu có thể lý giải được.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu đã chứng minh tác động của thực tiễn QTNNL đến sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc của CBCC tại các cơ quan nhà nước thuộc lĩnh vực ngư nghiệp ở Duyên hải Bắc Bộ. Phân tích CFA, SEM được thực hiện để xác định mối quan hệ giữa các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích cho thấy thực tiễn QTNNL có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết với tổ chức. Ngoài ra, thực tiễn QTNNL, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc của CBCC. Đồng thời, sự hài lòng trong công việc có mối tương quan thuận chiều với sự gắn kết tổ chức của CBCC. Do đó, kết quả nghiên cứu đem lại một số hàm ý về lý thuyết và thực tiễn cho nhà quản lý tại các CQNN thuộc lĩnh vực ngư nghiệp khu vực Duyên hải Bắc Bộ để nâng cao sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết đối với tổ chức và giảm ý định nghỉ việc của CBCC như sau:

Một là, nhà quản lý cần cho CBCC thấy được cơ hội đào tạo và thăng tiến, chiều hướng phát triển trong tương lai nếu họ làm việc tốt và những nỗ lực, phấn đấu của CBCC sẽ được cơ quan ghi nhận. Xây dựng kế hoạch quy hoạch chi tiết, công khai, minh bạch, công bằng, dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và bổ nhiệm theo quy hoạch. Đồng thời, tạo điều kiện hỗ trợ CBCC nâng cao trình độ chuyên môn trong quá trình làm việc.

Hai là, hoàn thiện công tác đánh giá CBCC, thi đua khen thưởng được thực hiện một cách nghiêm túc. Nhà quản lý cần xây dựng thang đo đánh giá hiệu quả công việc cho từng CBCC đối với mỗi công việc để có những chính sách đãi ngộ hoặc khen thưởng kịp thời, tạo động lực cho CBCC cống hiến năng lực làm việc cho cơ quan.

Ba là, xây dựng môi trường làm việc đoàn kết, dân chủ giữa lãnh đạo với CBCC, giữa CBCC với CBCC để hoàn thành công việc, tạo môi trường làm việc thoải mái.

Bốn là, cơ quan phải tạo cảm giác an toàn cho CBCC bằng cách tuân thủ nghiêm quy chế tuyển dụng nhân lực thông qua các đợt thi công chức nhằm giúp CBCC yên tâm cống hiến cho cơ quan, không lo mất việc làm, từ đó phát huy tối đa khả năng vào công việc.

Tài liệu tham khảo

Amig, S., & Jardine, E. (2001). Managing Human Capital. *Behavioral Health Management, 21*(2), 22-26.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and

Recommended Two-step Approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411-423.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th Edition)*. London: Kogan Page Limited.

Brereton, D. et al. (2003). *Employee Turnover as a Sustainability Issue*. Paper Presented at the Mineral Council of Australia's 2003 Sustainable Development Conference, Brisbane.

Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, *26*(5), 434-449.

Cotton, J. L., & Turtle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, *11*(1), 55-70.

Graetner, K. N. & Nollen, S. D. (1992). Turnover Intentions and Desire among Executives. *Human Relations*, *45*(5), 447-465.

Guest, D. E. (1989). Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations. In J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: International Thomson Business Press, pp.110-141.

Guest, D. E. (1999). Human Resource Management: The Workers' Verdict. *Human Resource Management Journal*, *9*(2), 5-25.

Hair, J. F. J. et al. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th ed)*. Upper Saddle River: Prentice Hall College Div.

Hoang, T., & Chu, N. M. N. (2008). *Data Analysis with SPSS*. Ho Chi Minh City, Vietnam: Statistical Publishing House.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Oxford: Harper.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*(1), 1-55.

Kinicki, A. J. et al. (1992). Relationship between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes. *Group and Organization Management 17*(2), 135-152.

Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (1990). Predicting Worker Turnover: An Assessment of Intent on Actual Separations. *Human Relations*, *43*(9), 829-847.

Lambert, E. (2006). I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent among Correctional Staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, *2*(1), 58-83.

Le, T. D. (2015). *Factors Affecting Turnover Intention of Employees in Private Enterprise* (Master Thesis). Ho Chi Minh City Open University, Ho Chi Minh City, Vietnam.

Lee, J. W. (2008). *A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas*. Assistant Professor of Criminal Justice, Angelo State University, San Angelo, United States.

Luddy, N. (2005). *Job Satisfaction amongst Employees at a Public Health Institution in the Western Cape*, University of Western Cape, South Africa.

Mangi, R. A. et al. (2011). A Study of Job Satisfaction among Non Ph.D. Faculty in Universities. *Australian Journal of Business and Management Research*, *1*(7), 83-90.

Meyer, J. P. et al. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1999). *Organizational Behaviour: Managing People and Organization (3rd Edition)*. Mumbai: Jaico Publishing House.

Nguyen, T. H. T. (2017). *Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention of Civil Servants at the 4 District* (Master Thesis). University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City, Vietnam.

Nguyen, T. T., & Nguyen, T. L. (2016). Factors Affecting Turnover Intention of Garment Workers: An Empirical Study of Enterprises in Bau Xeo Industrial Zone – Dong Nai. *Journal of Science of Lac Hong University*, *5*, 53-58.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, *3*, 248-292.

Ogungbamila, B. et al. (2014). Job Stress, Emotional Labor, and Emotional Intelligence as Predictors of Turnover Intention: Evidence from Two Service Occupation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(6), 351-357.

Petrescu, A., & Simmons, R. (2008). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, *29*(7), 651-667.

Porter, L. W. et al. (1979). The Measure of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247.

Sempane, M. E. et al. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, *28*(2), 23-30.

Shahid, A., & Azhar, S. M. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational

Effectiveness. *Journal of Management Research*, *5*(1), 250-268.

Slatten, T. (2008). Antecedents and Effects of Emotional Satisfaction on Employee-Perceived Service Quality. *Journal of Service Theory and Practice*, *18*(4), 370-386.

Slattery, J. P., & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *12*(1), 53-66.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259-293.

Tran, K. D. (2005). Measuring Job Satisfaction in Terms of Vietnam. *Journal of Economics Development*, *12*, 85-91.

Tran, K. D. et al. (2017). Impact Structure of Human Resource Management Practices on Business Results of Enterprises. *Journal of Economics Development*, *28*(1), 84-100.

Vo, Q. H., & Cao, H. T. (2009). Factors Affecting Turnover Intention of Civil Servants. *Science & Technology Development*, *13*(1), 5-14.

Voris, B. C. (2011). *Teacher Efficiency, Job Satisfaction, and Alternative Certification in Early Career Special Education Teachers* (Ph.D. Thesis). University of Kentucky Doctoral Dissertations, Lexington, Kentucky, United States.

Vu, V. H., & Nguyen, V. T. (2018). The Correlation among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention - A Case of Technical Staff in it Infrastructure Services Sector. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, *13*(2), 188-204.