

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI BƯU ĐIỆN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

FACTORS AFFECTING INTENTION OF EMPLOYEES TO LEAVE HO CHI MINH CITY POST OFFICE

Ngày nhận bài: 23/11/2018 Ngày chấp nhận đăng: 25/03/2019 Ngày đăng: 05/8/2019

Huỳnh Thị Thu Swong¹

Phan Thiện Tâm²

Tóm tắt

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh (HCM Post). Nghiên cứu này phân tích dựa vào 400 mẫu thu hồi được từ 450 bảng câu hỏi khảo sát. Sử dụng kỹ thuật đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy từ dữ liệu sơ cấp đã xử lý trên cơ mẫu hợp lệ 400 phiếu thu về. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 6 yếu tố gồm: Thu nhập; Điều kiện làm việc; Áp lực công việc; Hành vi lãnh đạo; Hấp lực bên ngoài; Đào tạo và phát triển đều có ảnh hưởng đến dự định nghỉ việc của nhân viên tại HCM Post và có ý nghĩa thống kê. Các yếu tố ảnh hưởng này giải thích được 70,6% sự biến động của biến phụ thuộc ý định nghỉ việc.

Từ khóa: Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh, quản trị nguồn nhân lực, ý định nghỉ việc.

Abstract

The purpose of this research is to explore the factors affecting on employee's intention to leave the post office in Ho Chi Minh City (HCM Post). In order to achieve the purpose of this study, an empirical analysis was conducted among 450 employees working at HCM Post with the results analyzed. Using Cronbach's alpha analysis, Explore Factor Analysis (EFA) and Regression Analysis (RA) with primary data collected 400 valid samples from 450 samples in HCM Post, this paper explores and confirms that there are existed six basic factors affecting the employee's intention to leave the post office in HCM Post including: (i) Incomes; (ii) Working condition; (iii) Pressure of work; (iv) Leadership; (v) Attracting of outsiders; and (vi) Training and Development. Results of the research show strong evidences for policy makers and enterprises for human resource management. These factors explain 70,6% of the variation in the dependent variable.

Key words: Ho Chi Minh City post office, human resources management, intention to leave work.

¹ Trường ĐH Tài chính Marketing

² Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh

1. Giới thiệu

Đội ngũ nhân viên luôn được xem là một nguồn tài sản quý nhất của một doanh nghiệp (DN) và được xem như lợi thế cạnh tranh của bất kỳ DN nào. Do vậy, các DN đều có các kế hoạch chiến lược để tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ nhân viên của mình. Song hành đó, các DN cũng luôn chú trọng đến việc duy trì được đội ngũ nhân viên ổn định, gắn bó lâu dài với tổ chức. Trong những năm gần đây, các DN Việt Nam đã và đang tham gia vào một cuộc cạnh tranh để có đội ngũ nhân viên giỏi, các nhân sự cấp cao chuyên nghiệp. Phần lợi thế trong cuộc cạnh tranh này thường thuộc về các DN nước ngoài, các liên doanh hoặc tập đoàn lớn vì ở đó nhân viên có chế độ lương, thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến và môi trường làm việc chuyên nghiệp được xem là tốt hơn. Đây chính là nguyên nhân dẫn đến tình trạng “chảy máu chất xám” ở các DN Việt Nam. Không nằm ngoài xu thế đó, theo thống kê của HCM Post từ năm 2015 trở lại đây, hàng năm có khoảng 14% nhân viên khối sản xuất nghỉ việc. Phần lớn các nhân viên này chuyển sang làm cho các DN là đối thủ cạnh tranh hoặc chuyển hẳn sang công việc khác. Hiện tượng nghỉ việc số lượng lớn đã tạo ra lỗ hổng trong việc bố trí nhân sự, đồng thời cũng sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực cạnh tranh của DN trong một thị trường ngày một khó khăn. Trước tình hình thực tế về tỷ lệ nghỉ việc ngày càng cao ở HCM Post, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên là một nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp, vì qua nghiên cứu thực tiễn sẽ đánh giá khách quan thực trạng và tìm ra hướng giải quyết tốt hơn.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm ý định nghỉ việc

Ý định nghỉ việc được định nghĩa là sự phản ánh “khả năng (mang tính chủ quan) mà một cá nhân có thể sẽ thay đổi công việc của mình trong một khoảng thời gian nhất định” (Sousa-Poza & Henneberger, 2002) và là một tiền thân trực tiếp dẫn đến nghỉ việc thực tế. Ý định nghỉ việc còn được định nghĩa là “ý thức sẵn sàng và cố tình rời bỏ tổ chức” (Tett & Meyer, 1993). Theo Chew (2004) ý định nghỉ việc là ý định rời khỏi môi trường làm việc hiện tại để chuyển sang môi trường làm việc khác. Ý định nghỉ việc được đo lường liệu một nhân viên có kế hoạch rời bỏ vị trí công việc của họ hay không.

Không giống như nghỉ việc thực tế, ý định nghỉ việc thì không rõ ràng, là suy nghĩ chỉ mới được hình thành, xem xét trong suy nghĩ và chưa biểu hiện bằng hành động cụ thể cho thấy nhân viên từ bỏ công việc hiện tại, đây cũng là một khó khăn để nhà quản lý nhận biết ý định nghỉ việc của nhân viên và có biện pháp hạn chế (Mobley, 1982). Do đó, ý định nghỉ việc là tiền đề cho quyết định rời khỏi môi trường làm việc hiện tại để chuyển sang môi trường làm việc khác, nó nằm trong kế hoạch từ bỏ công việc hiện tại và tìm kiếm một công việc khác trong tương lai gần, là một chủ ý có ý thức và cố tình rời khỏi tổ chức để tìm kiếm cho mình những gì mà chủ thể cho là có giá trị hơn so với công việc hiện tại.

2.2. Các lý thuyết liên quan đến ý định nghỉ việc

2.2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory)

Lý thuyết về sự trao đổi này dựa trên ý tưởng là việc trao đổi mang tính xã hội là một

quá trình mà trong đó người thực hiện việc trao đổi mong muốn tối đa hóa lợi nhuận và tối thiểu hóa chi phí. Một trong những người khơi mào cho giả thuyết này là nghiên cứu của Kelley và Thibaut, 1969. Sự trao đổi ở đây bao gồm cả các yếu tố vật chất và phi vật chất. Thông qua giả thuyết này, mọi mối quan hệ của con người trong đó có mối quan hệ về công việc được đánh giá là mối quan hệ lợi ích - chi phí. Một người khi bỏ ra nhiều chi phí sẽ mong đợi nhận được lại những lợi ích tương xứng với những chi phí họ đã bỏ ra. Do đó con người có xu hướng chấm dứt một mối quan hệ ngay khi mức chi phí chi trả quá lớn so với lợi ích họ nhận được. Đối với người lao động chi phí họ bỏ ra là thời gian, sức khỏe, tâm trí họ dành cho công việc. Lợi ích họ nhận được đó chính là lương thưởng, phúc lợi, sự ghi nhận của tổ chức dành cho họ, vì thế khi người lao động đánh giá rằng những giá trị họ nhận được không tương xứng với những chi phí họ bỏ ra, họ sẽ có xu hướng thay đổi công việc hiện tại để tìm kiếm những công việc tốt hơn (Farmer và Fedor, 1999).

2.2.2. Lý thuyết về sự công bằng (Equilibrium Theory)

Lý thuyết về sự công bằng được đặt theo tên của nhà tâm lý học hành vi Adams (1963) người đã phát triển lý thuyết này từ năm 1963. Ông đưa ra khái niệm công bằng trong tổ chức bằng cách so sánh tỷ số của các yếu tố đầu ra như tiền lương, tiền thưởng, sự thăng chức và các yếu tố đầu vào như sự đóng góp trình độ, kinh nghiệm, mức độ cố gắng của người lao động trong các doanh nghiệp và tổ chức. Trong thuyết này, Adams cho rằng nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ. Từ đó, nhân viên sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với

tổ chức. Ngược lại, khi mỗi cá nhân cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi cá nhân sẽ thể hiện sự bất mãn của mình bằng nhiều cách như giảm sự hào hứng trong công việc, thiếu sự nỗ lực, làm việc đối phó. Trong những trường hợp nghiêm trọng, họ có thể có những hành động phá rối hay nghỉ việc để tìm nơi làm việc mới. Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Nguyên tắc “Quyền lợi và nghĩa vụ tương xứng” phải được tôn trọng trong mỗi tổ chức. Khi quyền lợi mỗi cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi tùy theo mỗi cá nhân có thể là tiền lương, tiền thưởng, tiền phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, sự công nhận hay thăng tiến.

2.2.3. Lý thuyết mối liên hệ giữa động lực làm việc và ý định nghỉ việc

Kế thừa và phát huy từ các học thuyết tạo động lực, Olusegun (2012) cho rằng động lực có khả năng thay đổi hành vi, nó là cốt lõi hướng một hành động vì hành vi của con người đến mục tiêu bao gồm động lực từ bên trong dựa trên lợi ích cá nhân, mong muốn, nhu cầu thực hiện và động lực bên ngoài như thưởng, khen ngợi và các hình thức khích lệ cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc, mặt khác động lực làm việc cũng có tác động không nhỏ đến mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức, làm nảy sinh ý định rời khỏi tổ chức nếu nó bị mất đi. Dysvik & Kuvaas (2010) cũng có cùng quan điểm khi nhấn mạnh rằng, ý định nghỉ việc của nhân viên

có xu hướng tăng khi động lực làm việc giảm và ngược lại khi động lực làm việc tăng lên, ý định nghỉ việc sẽ mất dần, điều này đồng nghĩa với việc khi tạo đủ một động lực nhất định thông qua việc đáp ứng các nhu cầu thì ý định nghỉ việc sẽ không còn. Olusegun (2012) thì chỉ ra rằng các nhân viên đều có động lực làm việc mặc dù mức độ của động lực không phải là quá cao nhưng ý định nghỉ việc của nhân viên cũng sẽ xuất hiện nếu các tổ chức tương tự trả lương cao hơn trong khi nhân viên cũng không thỏa mãn với thu nhập nhằm đảm bảo cuộc sống ở nơi làm việc hiện tại, do vậy việc tạo động lực làm việc cho nhân viên sẽ giúp hạn chế được ý định nghỉ việc, nhân viên tập trung làm việc với năng suất cao hơn, hiệu quả công việc tốt hơn từ đó gắn bó với tổ chức hơn.

2.3. Tổng quan các nghiên cứu trước

2.3.1. Một số nghiên cứu trên thế giới

Nghiên cứu của Chew (2004) về ảnh hưởng của thực tiễn quản lý nguồn nhân lực đến ý định ở lại tổ chức của nhân viên cốt lõi của các tổ chức Úc cho kết quả: (1) Sự phù hợp tổ chức; (2) Thù lao và công nhận; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Cơ hội nghề nghiệp; (5) Mối quan hệ trong tổ chức; (6) Văn hóa tổ chức; (7) Môi trường làm việc; (8) Nhóm yếu tố kiểm soát. Nghiên cứu của Chan (2010) về ý định chuyển đổi công việc của các nhân viên khu vực tư nhân tại Malaysia cho kết quả: (1) Cam kết với tổ chức; (2) Stress; (3) Sự hài lòng trong công việc. Nghiên cứu của Khan và Aleem (2014) về tác động của sự hài lòng trong công việc đối với ý định thay đổi nơi làm việc của nhân viên tại các tổ chức y tế tư nhân của Pakistan cho kết quả: (1) Lương; (2) Sự thăng tiến; (3) Môi trường làm việc; (4) Tính chất công việc.

2.3.2. Một số nghiên cứu tại Việt Nam

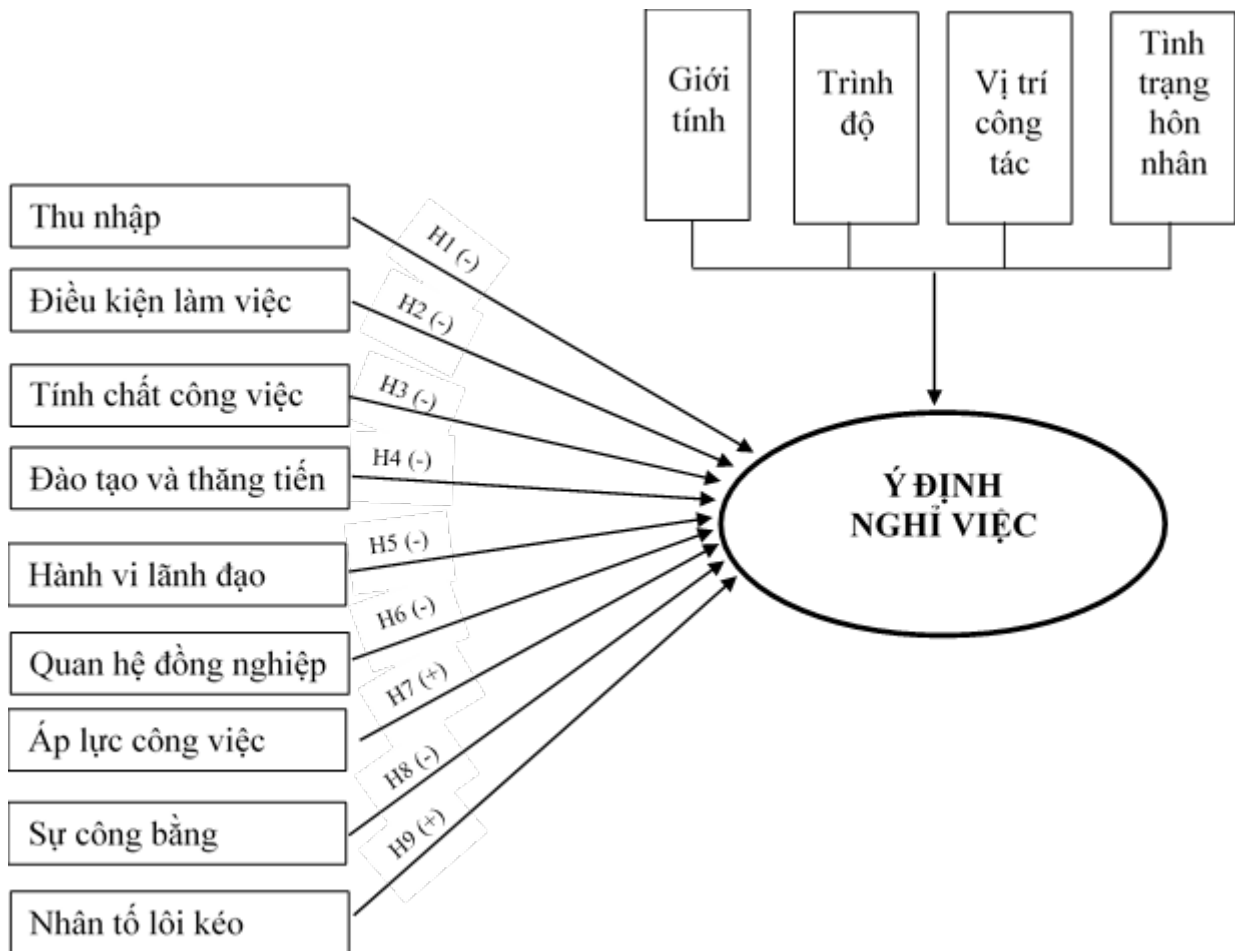
Nghiên cứu của Võ Quốc Hưng & Cao Hào Thi (2010) về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của công chức – viên chức nhà nước cho kết quả: (1) Sự phù hợp; (2) Hành vi lãnh đạo; (3) Quan hệ nơi làm việc; (4) Huấn luyện và phát triển; (5) Lương, thưởng và công nhận; (6) Truyền thông; (7) Sự yêu thích; (8) Môi trường vật lý. Nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương và Lê Thị Kiều Diễm (2017) về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng trong các doanh nghiệp tư nhân tại thành phố Hồ Chí Minh cho kết quả: (1) Tiền lương; (2) Chính sách phúc lợi; (3) Sự công bằng; (4) Hành vi lãnh đạo; (5) Khuyến khích tài chính. Nghiên cứu của Hoàng Thị Thanh Chung (2018) về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của giảng viên các trường đại học ở Việt Nam cho kết quả: (1) Áp lực công việc; (2) Sự hài lòng với công việc; (3) Sự gắn kết với tổ chức.

2.3.3. Mô hình nghiên cứu

Từ quá trình lược khảo các công trình nghiên cứu trước đây cho thấy các nghiên cứu đều chỉ tập trung vào một đối tượng nghiên cứu riêng biệt hoặc một khu vực riêng biệt, chưa có nghiên cứu nào nói về ý định nghỉ việc của người lao động ngành Bưu chính. Đồng thời, các đối tượng nghiên cứu khác nhau đều cho kết quả khác nhau về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến ý định nghỉ việc. Các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào các yếu tố bên trong tổ chức mà chưa đề cập ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài tổ chức. Nhóm tác giả cho rằng nghiên cứu ảnh hưởng của yếu tố thu hút từ bên ngoài DN đến ý định nghỉ việc của nhân viên là hoàn toàn cần thiết. Bởi vì nếu người nhân

viên chưa tìm được nơi làm việc mới phù hợp, thì chưa chắc họ sẽ nghỉ việc dù trước đó đã có những yếu tố bất mãn với công việc. Ngược lại, người nhân viên vẫn có thể có ý định nghỉ việc dù không có sự bất mãn nào với công việc nếu họ nhận được một lời đề nghị hấp dẫn hơn từ bên ngoài. Bên cạnh đó, các yếu tố về hoàn cảnh gia đình cũng sẽ có những sự ảnh hưởng khác nhau đến ý định nghỉ việc nhân viên. Ví dụ, một người đã lập gia đình sẽ có những quan

tâm khác với người chưa lập gia đình. Họ sẽ chú trọng nhiều hơn đến thu nhập và sự ổn định, trong khi những người chưa có gia đình thường có xu hướng quan tâm tới điều kiện làm việc và khả năng thăng tiến trong công việc. Do đó, so với các nghiên cứu trước, nghiên cứu này bổ sung thêm 1 biến độc lập đó là: các nhân tố lôi kéo, cùng 1 đặc điểm trong biến kiểm soát đó là tình trạng hôn nhân. Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm nghiên cứu, 2018

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp hai phương pháp nghiên cứu gồm nghiên cứu định tính, và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm được thực hiện trước để định hướng cho nghiên cứu định lượng. Từ kết quả của nghiên cứu định tính, các

biến độc lập được xác định và sàng lọc. Nghiên cứu định tính giúp khẳng định mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình lý thuyết, đồng thời điều chỉnh và hoàn thiện bảng hỏi làm công cụ cho nghiên cứu định lượng. (1) Nghiên cứu định tính được thực hiện qua 2 bước gồm: (i) Sử dụng kỹ thuật phỏng vấn sâu chuyên gia để khám phá các yếu tố và xây dựng bảng hỏi; (ii) Sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm để hiệu chỉnh thang đo và xây dựng bản khảo sát sơ bộ. (2) Nghiên cứu định lượng sẽ được thực hiện qua 2 bước gồm: (i) Định lượng sơ bộ với kích thước mẫu $n = 50$ để đánh giá thử độ tin cậy của thang đo và loại bỏ những biến quan sát không phù hợp; (ii) Định lượng chính thức với kích thước mẫu khảo sát $n = 450$ để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập tới biến phụ thuộc. Sau khi phân tích định lượng sơ bộ, từ 9 biến độc lập ban đầu, tác giả điều chỉnh chỉ còn lại 6 biến độc lập để tiếp tục khảo sát định lượng chính thức bao gồm: Thu nhập; Đào tạo phát triển; Hành vi lãnh đạo; Điều kiện làm việc; Áp lực công việc; Hấp lực bên ngoài. Các biến còn lại không phải là không có tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên, tuy nhiên, trong bối cảnh của nghiên cứu hiện tại, các thang đo có lẽ vẫn chưa phù hợp. Vì thế, nhóm nghiên cứu sẽ tiếp tục điều chỉnh và hoàn thiện thang đo nhân tố Quan hệ với đồng nghiệp, Tính chất công việc và Sự công bằng trong các nghiên cứu về sau.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả nghiên cứu

Thông kê mô tả mẫu nghiên cứu

Tổng số phiếu phát ra là 450 phiếu theo kỹ thuật phân tầng, căn cứ trên danh sách nhân sự đang làm việc do phòng tổ chức lao động cung cấp, chọn các nhân viên tham gia khảo sát sao cho đảm bảo tính bao quát tất cả các đơn vị của HCM Post trên các địa bàn khác nhau của Tp.HCM chứ không chỉ tập trung vào các quận nội thành. Tổng số phiếu phát ra là 450 phiếu, kết quả thu về 400 phiếu trả lời hợp lệ sau khi loại đi những phản hồi không đạt yêu cầu, gồm 192 nữ (48%) và 208 nam (52%); Về trình độ học vấn: trung cấp, cao đẳng chiếm 50,25%, đại học 40%, sau đại học 1,5% và trình độ khác chiếm 8,25%; Về vị trí công tác bộ phận kinh doanh chiếm 52%, bộ phận sản xuất 7,5%, bộ phận tổng hợp 15,5% và các bộ phận khác 5%; Về tình trạng hôn nhân số đáp viên đã kết hôn chiếm 54,75%, và chưa kết hôn chiếm 45,25%.

Phân tích Cronbach's Alpha

Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha với tổng kích thước mẫu $n = 400$ gồm 7 thành phần với 31 biến quan sát để xác định lại hệ số tin cậy của thang đo. Kết quả cho thấy các thang đo đều có hệ số tin cậy tốt nằm trong khoảng biến thiên $[0,70 - 0,90]$ và hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh đều lớn hơn 0,30 (bảng 1). Như vậy, các biến đề xuất đều đủ tin cậy để đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 1. Kết quả phân tích Cronbach’s Alpha

STT	Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Cronbach’s Alpha	Tương quan biến tổng nhỏ nhất
1	Thu nhập	TN	6	0,848	0,574
2	Điều kiện làm việc	DKLV	4	0,769	0,493
3	Đào tạo và thăng tiến	DTTT	4	0,821	0,623
4	Hành vi lãnh đạo	HVLD	5	0,818	0,554
5	Căng thẳng trong công việc	CTCV	4	0,761	0,523
6	Yếu tố lôi kéo	YTLK	4	0,740	0,494
7	Ý định nghỉ việc	YDNV	4	0,891	0,724

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Phân tích nhân tố EFA

Kết quả cho thấy trong thành phần thang đo các biến độc lập với sig.= 0,000 và hệ số KMO = 0,857 các biến hội tụ lại thành 6 yếu tố phân biệt như giả thuyết ban đầu và tổng phương sai trích được đạt 59,479% cho ý nghĩa rằng các 6 yếu tố rút ra được giải thích 59,479% biến thiên của dữ liệu, tại hệ số Eigenvalue bằng 1,353 (Bảng 2). Tương tự, trong thành phần phụ thuộc, với sig. = 0,000

và hệ số KMO = 0,843 các biến hội tụ lại thành 1 yếu tố với tổng phương sai trích đạt 75,333% thể hiện rằng 1 yếu tố rút ra giải thích được 75,333% biến thiên của dữ liệu, tại hệ số Eigenvalue bằng 3,013. Trọng số nhân tố các biến và tổng phương sai trích đều thỏa các điều kiện, vì vậy có thể kết luận mô hình EFA phù hợp, các biến tiếp tục được đưa vào phân tích hồi quy sau khi kiểm định hệ số tương quan và đạt yêu cầu.

Bảng 2. Kết quả phân tích EFA cho thang đo các biến độc lập

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TN2	0,776					
TN3	0,763					
TN6	0,746					
TN1	0,729					
TN5	0,720					
TN4	0,697					
HVLD2		0,773				
HVLD1		0,754				
HVLD5		0,719				
HVLD4		0,701				
HVLD3		0,663				
DTTT3			0,781			
DTTT1			0,776			
DTTT4			0,766			
DTTT2			0,729			

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DKLV4				0,799		
DKLV1				0,769		
DKLV2				0,714		
DKLV3				0,680		
CTCV1					0,784	
CTCV3					0,769	
CTCV4					0,709	
CTCV2					0,702	
YTLK2						0,750
YTLK4						0,726
YTLK1						0,726
YTLK3						0,693
Eigenvalue	5,973	2,975	2,484	1,804	1,470	1,353
Cumulative	22,122	33,141	42,343	49,026	54,469	59,479

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Phân tích tương quan

Kết quả phân tích cho thấy hệ số tương quan Pearson giữa các biến độc lập - biến phụ thuộc

và giữa các biến độc lập có ý nghĩa ở mức 1%. Qua đó, kết luận rằng biến phụ thuộc tương quan với các biến độc lập (Bảng 3).

Bảng 3. Kết quả phân tích tương quan Pearson

Correlations

		YDNV	TN	DKLV	CTCV	HVLD	YTLK	DTTT
YDNV	Pearson Correlation	1						
TN	Pearson Correlation	-,593**	1					
DKLV	Pearson Correlation	-,609**	,298**	1				
CTCV	Pearson Correlation	,434**	-,075	-,132**	1			
HVLD	Pearson Correlation	-,448**	,253**	,292**	-,221**	1		
YTLK	Pearson Correlation	,354**	-,141**	-,126*	,394**	-,262**	1	
DTTT	Pearson Correlation	-,430**	,251**	,348**	-,139**	,462**	-,117*	1

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Phân tích hồi quy bội

Trong mô hình này R^2 hiệu chỉnh = 0,706, Mức ý nghĩa Sig. = 0,000 của kiểm định $F < 0,05$ (Bảng 4). Có thể kết luận mô hình hồi quy là phù hợp và các biến độc lập giải thích được

70,6% sự biến động của biến phụ thuộc; Kiểm định F sử dụng để kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tổng thể, với giả thuyết: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$ và H_1 : Có ít nhất 1 biến độc lập có quan hệ tuyến tính với biến phụ thuộc. Kết quả phân tích ANOVA

(Bảng 4) cho trị thống kê $F = 160,625$ và giá trị Sig. rất nhỏ cho thấy sẽ an toàn khi bác bỏ giả thuyết H_0 , nghĩa là mô hình xây dựng phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được; Kiểm định tự tương quan, kết quả hồi quy đáng tin cậy khi các phần dư trong mô hình hồi quy không tương quan với nhau. Sử dụng giá trị Durbin - Watson để kiểm định hiện tượng tự tương quan, giá trị này lớn hơn 1 và nhỏ hơn 3 thì phân tích hồi quy không xảy ra hiện tượng tự tương quan. Từ Bảng 5 cho giá trị Durbin - Watson = 1,869 ($1 < 1,869 < 3$), kết luận phân tích hồi quy không xảy ra hiện tượng tự tương quan.

Phân tích hồi quy thực hiện bằng phương pháp Enter, các kiểm định được áp dụng thông qua hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh, kiểm định F

và đồng thời dự đoán hiện tượng đa cộng tuyến qua hệ số VIF. Kiểm tra sự tự tương quan chuỗi bậc nhất thông qua hệ số Durbin – Watson để đánh giá sự phù hợp của mô hình, xem xét mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập đang xét tới biến phụ thuộc thông qua hệ số chuẩn hóa Beta (β) và ảnh hưởng thuận hay là nghịch tới ý định nghỉ việc. Kết quả thống kê cho thấy, tất cả các biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 0,95 vì Sig.<0,05. Xác định mức độ tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc bằng hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta và dấu của từng yếu tố cho biết hướng tác động, kết quả phương trình hồi quy của ý định nghỉ việc có dạng như sau (Bảng 4):

$$Y_{DNV} = 3,462 - 0,214*DKLV - 0,052*DTTT + 0,094*YTLK + 0,249*CTCV - 0,058*HVLD - 0,240*TN$$

Bảng 4. Kết quả hồi quy sử dụng phương pháp Enter

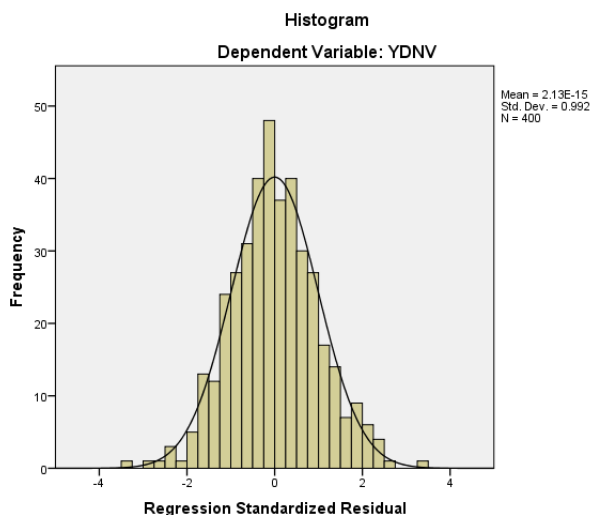
Biến độc lập	Hệ số hồi quy (B)	Hệ số Beta Chuẩn hóa	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
				Tolerance	VIF
(Hằng số)	3,462		,000		
DKLV	-,214	-,377	,000	,814	1,228
DTTT	-,052	-,101	,002	,728	1,373
YTLK	,094	,103	,001	,807	1,240
CTCV	,249	,278	,000	,826	1,211
HVLD	-,058	-,104	,001	,713	1,402
TN	-,240	-,394	,000	,867	1,154
R ² hiệu chỉnh: 0,706					
Thống kê F (ANOVA): 160,625					
Mức ý nghĩa (Sig. của ANOVA): 0,000					
Durbin - Watson: 1,869					

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Kiểm định sự vi phạm các giả thuyết hồi quy

Biểu đồ Histogram phân phối phần dư của biến phụ thuộc. Kết quả cho thấy (Hình 2), giá trị trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn

là 0,992 gần bằng 1, như vậy có thể nói, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Do đó, có thể kết luận rằng: Giả thiết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Như vậy, giả định liên hệ tuyến tính được thỏa mãn.



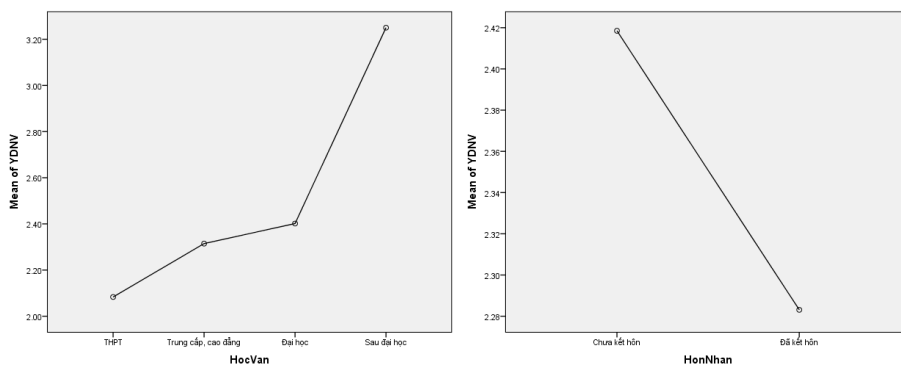
Hình 2. Biểu đồ histogram phân phối phần dư của biến phụ thuộc

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Kiểm định sự khác biệt

Thực hiện các kiểm định Independent - sample T - test và phân tích ANOVA để xem xét việc có hay không sự khác biệt trong việc đánh giá các biến theo các đặc điểm về giới tính, trình độ, vị trí công tác, và tình trạng hôn nhân. Kết quả kiểm định Independent T - Test cho thấy có khác biệt ý định nghỉ việc giữa các

nhóm học vấn khác nhau. Biểu đồ cho thấy học vấn càng cao ý định nghỉ việc càng cao, đặc biệt là nhóm học vấn sau đại học. Và kiểm định sự khác biệt ý định nghỉ việc giữa các tình trạng hôn nhân khác nhau. Biểu đồ cho thấy các đối tượng chưa kết hôn có ý định nghỉ việc cao hơn nhóm đã kết hôn (Hình 3).



Hình 3. Biểu đồ trung bình ý định nghỉ việc của nhân viên theo học vấn và tình trạng hôn nhân

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu với 9 yếu tố có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại HCM Post. Kết quả chỉ ra có 6 yếu tố tác động gồm Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Yếu tố lôi kéo, Căng thẳng trong công việc, Hành vi lãnh đạo và Thu nhập có ảnh hưởng yếu nhất đến ý định nghỉ việc. Về cơ bản có những nét tương đồng về kết quả so với các công trình cùng hướng nghiên cứu đã đề cập, đặc biệt công trình của Huỳnh Thị Thu Sương (2017) đã chỉ ra 5 yếu tố có tác động đến ý định nghỉ việc của khối nhân viên văn phòng gồm: Tiền lương, Chính sách phúc lợi, Sự công bằng, Hành vi lãnh đạo và Khuyến khích tài chính. Ngoài những nét tương đồng như trên, kết quả nghiên cứu này cũng có những khác biệt gồm hai yếu tố Đào tạo thăng tiến và Yếu tố lôi kéo có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại HCM Post. Điều này có thể lý giải rằng do đặc thù của ngành bưu điện kể từ khi được tách khỏi ngành viễn thông, áp lực làm việc tăng nhưng thu nhập ít tăng hoặc tăng không tương xứng, trong khi đó các DN cùng ngành hoặc có liên quan đến ngành bưu chính viễn thông họ luôn sẵn sàng tuyển dụng lực lượng nhân viên này sang phục vụ cho DN của mình với thu nhập tốt hơn và nhiều cơ hội thăng tiến hơn trong nghề nghiệp. Do HCM Post trực thuộc Vietnam Post cũng nằm trong tình hình như trên, hiện tượng cán bộ công nhân viên sau khi được đào tạo lần lượt chuyển qua những đơn vị khác đã xảy ra và có xu hướng ngày càng tăng. Theo thống kê của phòng Tổ chức hành chính đã có một số lượng lớn nhân viên của bưu điện xin thôi việc (từ năm 2015 trở lại đây, hàng năm có khoảng 14% nhân viên khối sản xuất xin nghỉ việc). Phần lớn các nhân viên này chuyển sang làm cho các công ty đối

thủ cạnh tranh hoặc chuyển hẳn sang công việc khác. Hiện tượng nghỉ việc số lượng lớn đã tạo ra lỗ hổng trong việc bố trí nhân sự, đồng thời cũng như sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong một thị trường ngày một khó khăn.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại HCM Post” đã đóng góp bổ sung khung lý thuyết về ý định nghỉ việc. Bằng phương pháp thực nghiệm, nghiên cứu đã xác định 6 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại HCM Post với 27 biến quan sát là: Thu nhập (có 6 biến quan sát); Điều kiện làm việc (4 biến); Hành vi lãnh đạo (5 biến); Căng thẳng trong công việc (4 biến); Yếu tố lôi kéo (4 biến) và Đào tạo phát triển (4 biến). Trong đó, có 2 yếu tố mới so với các nghiên cứu đây là yếu tố lôi kéo (nhân tố độc lập) và tình trạng hôn nhân (nhân tố kiểm soát). Ngày nay, trong điều kiện khắc nghiệt của thương trường, cạnh tranh về nguồn nhân lực luôn là một vấn đề nhức nhối đối với các công ty trong nước và trên thế giới. Trong bối cảnh đó, để các DN có thể đạt đến mục tiêu lâu dài là phát triển bền vững, việc quản trị các nguồn lực trong tổ chức phải được ưu tiên chú trọng hàng đầu. Trong đó, QTNNL là một công việc khó khăn phức tạp nhất vì có liên quan trực tiếp đến con người. Bất kỳ hành vi, thái độ nào của nhân viên đối với tổ chức cũng đều sẽ có ảnh hưởng gián tiếp hay trực tiếp đến hoạt động của DN. Tìm hiểu lý do người lao động muốn nghỉ việc để tìm công việc mới chính là để tìm ra những nhu cầu, đòi hỏi, tình cảm của nhân viên đối với DN, để từ đó có thể đưa ra những giải pháp hành động thiết thực, góp phần giữ

chân nhân viên, nâng cao hiệu quả QTNNL. Vì vậy, để thu hút nhân tài và khiến cho họ gắn bó với DN, thì bản thân các DN phải không ngừng hoàn thiện chính sách phát triển nhân sự, chế độ lương, thưởng, đãi ngộ.

5.2. Hàm ý quản trị

Đối với yếu tố thu nhập: Thu nhập ảnh hưởng mạnh nhất đến ý định nghỉ việc của nhân viên với mean dao động từ 3,60 - 3,69. Các nhà quản trị cần chú ý đến tính công bằng khi xây dựng hệ thống tiền lương ngoài việc suy xét đến nguồn ngân sách của đơn vị cần đảm bảo các nguyên tắc then chốt: phải phản ánh giá trị công việc, phải phản ánh được năng lực và kết quả làm việc của nhân viên và phải tính đến mức lương trung bình trên thị trường lao động.

Đối với yếu tố điều kiện làm việc: Điều kiện làm việc là yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ hai với mean dao động từ 3,54 - 3,60. Đơn vị cần bỏ ra những chi phí cần thiết để đầu tư vào hệ thống xử lý hút bụi, tăng độ thông thoáng như trở cửa sổ, trang bị quạt, trần nhà xưởng cần có lớp cách nhiệt. Bên cạnh đó, đầu tư vào công nghệ sẽ giúp giải quyết được vấn đề thiếu hụt lao động phổ thông do giảm bớt việc tuyển dụng lao động phổ thông mà thay vào đó là đầu tư vào đào tạo nghề để nâng cao trình độ cho người lao động. Với tay nghề cao, thu nhập của họ sẽ cao hơn và họ sẽ yên tâm gắn bó lâu dài với nghề, với công ty.

Đối với yếu tố căng thẳng trong công việc: Căng thẳng trong công việc là yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ ba với mean dao động từ 2,63 - 2,70. Đơn vị cần tổ chức những chuyến đi nghỉ mát, du lịch hay hoạt động sinh hoạt tập thể như thể thao, văn nghệ, thi cắm hoa, nấu ăn... trong các ngày lễ hoặc ngày nghỉ để tạo sân chơi cho nhân viên vừa được nghỉ ngơi, giảm áp lực công việc,

vừa tăng thêm sự gắn bó với công ty.

Đối với yếu tố hành vi lãnh đạo: Hành vi lãnh đạo là yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ tư với mean dao động từ 3,46 - 3,57. Nhà quản trị cần thấu hiểu và lắng nghe tâm tư nguyện vọng của nhân viên trong công việc cũng như trong cuộc sống đời thường để tạo niềm tin cho họ. Song song với việc thực sự quan tâm đến nhân viên của mình, cấp trên cũng cần phải ghi nhận đóng góp của nhân viên cấp dưới khi họ đạt được các mục tiêu đã đề ra. Những lời động viên và tán dương sẽ không bao giờ dư thừa khi lãnh đạo muốn cấp dưới của mình làm việc tốt hơn. Tạo một không gian làm việc tự chủ, độc lập, trao cho họ một số quyền hạn nhất định trong công việc của mình, có như vậy các nhân viên mới có thể chủ động sắp xếp thời gian giảm bớt đi sự căng thẳng trong công việc, và cũng từ đó giảm đi ý định nghỉ việc trong tương lai.

Đối với yếu tố nhân tố lôi kéo: Nhân tố lôi kéo là yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ năm với mean dao động từ 2,66 - 2,70. Thực tế cho thấy, không phải những nhân viên gắn bó lâu dài là người mang lại hiệu quả cho tổ chức. Mà ngược lại, chính những nhân viên giỏi mới là đối tượng thu hút những đối thủ bên ngoài lôi kéo họ. Vì thế, nếu chỉ xem xét đến các yếu tố thỏa mãn công việc thì sẽ rất khó dự đoán chính xác nguyên nhân ra đi của những cá nhân tài năng. Khi biết được điều này, cần có những chính sách đặc biệt để giữ chân nhân sự giỏi là điều rất cần thiết như: Định hướng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến, một số trường hợp đặc biệt (nhân sự nòng cốt, nhân viên giỏi...) mà công ty rất cần họ gắn bó lâu dài, nên tham gia bảo hiểm nhân thọ ngắn hạn cho họ. Số tiền này sẽ rất hữu ích cho gia đình nhân viên khi họ bị rủi ro (tai nạn lao động, tai nạn giao thông, ốm đau

phải nằm viện...) và khi họ không gặp rủi ro, số tiền của hợp đồng mà công ty đã đóng sẽ được trao cho họ như là món tiền thưởng vì sự nỗ lực công hiến và gắn bó với công ty của họ. Bên cạnh đó, nếu lãnh đạo có thể gần gũi, thấu hiểu nhân viên thì họ có thể nhìn thấy và dự đoán được những dấu hiệu của nhân tố lôi kéo từ bên ngoài để có những giải pháp duy trì phù hợp..

Đối với yếu tố đào tạo và cơ hội thăng tiến: Đào tạo và cơ hội thăng tiến là yếu tố cuối cùng trong nghiên cứu này tác động đến ý định nghỉ việc của các nhân viên với mean dao động từ 3,43 đến 3,57. Đơn vị cần khuyến khích nhân viên sáng tạo, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực và khả năng qua những đào tạo với công việc mang tính thách thức hay ở nhiều công việc khác nhau. Đồng thời, cũng nên xem xét phát triển hình thức đào tạo trực tuyến để nhân viên dễ dàng bố trí thời gian tham gia các khóa học qua mạng, có thể học mọi nơi, mọi lúc. Các đơn vị trên nhiều địa bàn có thể sử dụng công cụ đào tạo trực tuyến để khai thác các khóa học nội bộ, giúp tiết kiệm được nhiều chi phí ăn ở, và thời gian đi lại của nhân viên.

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

Hoàng Thị Thanh Chung, 2018. Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của giảng viên các trường đại học ở Việt Nam. *Tạp chí khoa học đại học Đà Lạt*, tập 8, số 1S, trang 75-86.

Võ Quốc Hưng và Cao Hào Thi, 2010. Các yếu tố ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của công chức - viên chức nhà nước. *Tạp chí Phát triển KH&CN*, tập 13, số Q1.

Huỳnh Thị Thu Sương & Lê Thị Kiều Diễm, 2017. Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng trong các doanh nghiệp tư nhân tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí khoa học trường đại học An Giang*, số 17, trang 30-46.

Tiếng Anh

Adams, J.S., 1963. Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol 67, page 422-436.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Kết quả sẽ tăng tính thuyết phục nếu khắc phục được các tồn tại của nghiên cứu này gồm: (1) Nghiên cứu chỉ được thực hiện cho nhân viên tại HCM Post. Có thể các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của DN khác tại TP.HCM sẽ khác. Hơn nữa, mẫu điều tra chỉ có tại TP.HCM, không tiến hành tại các địa bàn khác như Đồng Nai và Bình Dương để có thể so sánh xem có sự khác biệt trong cùng hệ thống của VNPost hay không. (2) Ý định nghỉ việc của nhân viên chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ tập trung nghiên cứu sự ảnh hưởng của 5 yếu tố bên trong tổ chức gồm: thu nhập; điều kiện làm việc; hành vi lãnh đạo; căng thẳng trong công việc, đào tạo phát triển và xem xét một yếu tố bên ngoài doanh nghiệp là yếu tố lôi kéo. Vì vậy, có thể còn nhiều yếu tố khác có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên mà đề tài chưa nghiên cứu đến. (3) Các dữ liệu thu thập được trong quá trình nghiên cứu được đánh giá bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định mô hình giả thuyết bằng hồi quy trên phần mềm hỗ trợ SPSS, nhưng hiện nay còn có các công cụ, phương pháp đo lường hiện đại hơn có thể cho kết quả có độ chính xác cao hơn.

- Chan Yin-Fah, 2010. An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 8, page 57-64.
- Dysvik. A & Kuvaas. B, 2010. Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, no.39, page 622-638.
- Farmer. S & Fedor. D, 1999. Volunteer participation and withdrawal. A Psychological Contract perspective on the Role of Expectations and Organizational Support. *Nonprofit Manager*, vol 9, page 349-367.
- Janet Cheng Lian Chew, 2004. The influence of Human Resource Management Practice on the Retention of Core Employees of Australian organisations. *An Empirical Study, Murdoch University*.
- Kelley. H & Thibaut. J.W, 1969. Group problem solving. *The handbook of social psychology*. Reading, Mass. Addison-Wesley 2nd ed., Vol. 4.
- Khan Alamdar Hussain & Muhammad Aleem, 2014. Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*, Vol. 7, No 1, page 122-132.
- Mobley. W.H, 1977. Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol 62, page 237-240.
- Olusegun. A. I, 2012. Is Small and Medium Enterprises (SMEs) an Entrepreneurship. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 2, page 241-252.
- Tett & Meyer, 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, Vol 46, Issue 2, pages 259-293.