



Original Article

# Factors Affecting Core Health Workforce Retention at Medical Centers under the Hanoi Department of Health

Nguyen Danh Nam<sup>1,\*</sup>, Uong Thi Ngoc Lan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*East Asia University of Technology*

*Trinh Van Bo Road, Nam Tu Liem District, Hanoi, Vietnam*

<sup>2</sup>*VNU University of Economics and Business*

*No. 144 Xuan Thuy Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam*

Received: August 20, 2022

Revised: January 17, 2023; Accepted: February 25, 2023

**Abstract:** The study aims to explore factors affecting core health workforce retention at medical centers under the Hanoi Department of Health. The study used the Partial Least Square - Structural Equation Model to test the fit of the model and the research hypotheses with the analytical data obtained from 387 core employees at 29 district medical centers in Hanoi. The results showed that 8 factors containing the nature of work, work environment, training and development, relationship with superiors, relationship with colleagues, organization recognition, income and benefits, and organizational culture have a significantly positive impact on core health workforce retention. Of these, the factor of training and development has the highest impact on core health workforce retention. On the contrary, the factor of relationship with colleagues has the lowest impact on core health workforce retention. Based on the outcomes, several important management implications are suggested to support leaders of district-level medical centers to improve aspects to enhance the effectiveness of retaining the core health workforce.

**Keywords:** Retention, core health workforce, medical center, Hanoi.

\* Corresponding author

E-mail address: [ndnam.dr.90@gmail.com](mailto:ndnam.dr.90@gmail.com)

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.161>

Copyright © 2023 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

# Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt tại các trung tâm y tế trực thuộc Sở Y tế Hà Nội

Nguyễn Danh Nam<sup>1,\*</sup>, Uông Thị Ngọc Lan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghệ Đông Á

Đường Trịnh Văn Bô, Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

Số 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 20 tháng 8 năm 2022

Chỉnh sửa ngày 17 tháng 1 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 2 năm 2023

**Tóm tắt:** Nghiên cứu nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt tại các trung tâm y tế trực thuộc Sở Y tế Hà Nội. Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định sự phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu với dữ liệu thu thập được từ 387 nhân viên nông cốt tại 29 trung tâm y tế quận, huyện của Hà Nội. Kết quả cho thấy 8 yếu tố gồm bản chất công việc, điều kiện làm việc, đào tạo và thăng tiến, quan hệ với cấp trên, quan hệ với đồng nghiệp, sự ghi nhận của tổ chức, thu nhập và phúc lợi, văn hóa tổ chức có tác động tích cực đáng kể đến duy trì đội ngũ nhân viên y tế nông cốt. Trong đó, yếu tố đào tạo và thăng tiến có tác động mạnh nhất và yếu tố quan hệ với đồng nghiệp có tác động yếu nhất đến duy trì đội ngũ nhân viên y tế nông cốt. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị quan trọng đã được gợi mở để giúp nhà lãnh đạo của các trung tâm y tế quận, huyện cải thiện các khía cạnh, từ đó nâng cao hiệu quả duy trì đội ngũ nhân viên y tế nông cốt.

*Từ khóa:* Duy trì, nhân viên y tế nông cốt, trung tâm y tế, Hà Nội.

## 1. Đặt vấn đề

Điều kiện tiên quyết để có một hệ thống y tế hoạt động tốt là đội ngũ nhân viên có động lực cao. Nếu động lực của nhân viên y tế (NVYT) ở mức độ thấp thì được coi là vấn đề trọng tâm trong cung cấp dịch vụ y tế của nguồn lực hiện có. NVYT dễ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố thúc đẩy như tiền lương, điều kiện làm việc và các yếu tố kéo như sự hài lòng trong công việc và triển vọng kinh tế (Ngure và Waiganjo, 2017).

Thực tế, ngành y tế Hà Nội đang phải đối mặt với một số thách thức liên quan đến nguồn nhân lực. Theo báo cáo của Sở Y tế Hà Nội, tỷ lệ NVYT tuyển cơ sở (trung tâm y tế) của thành phố Hà Nội thấp hơn tiêu chuẩn khuyến nghị của WHO. Trong đó, tỷ lệ nhân sự khuyến nghị của WHO cho các NVYT nông cốt (bác sĩ, y tá, nữ hộ sinh) là 2,3/1.000 dân số, tuy nhiên tỷ lệ này ở Hà Nội chỉ đạt 1,5/1.000 dân. Ngoài ra, theo thống kê của Sở Y tế Hà Nội (2021), có gần 900 NVYT nông cốt của các trung tâm y tế (TTYT) trực thuộc Sở xin nghỉ việc và chuyển công tác.

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: ndnam.dr.90@gmail.com

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.161>

Bản quyền © 2023 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC-NC 4.0 license.

Điều đó đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến chất lượng hệ thống y tế tuyến cơ sở của Hà Nội. Do đó, duy trì đội ngũ NVYT nòng cốt tại các TTYT trực thuộc Sở Y tế Hà Nội đóng vai trò quan trọng và cấp thiết để đảm bảo chất lượng hệ thống y tế tuyến cơ sở.

Một số học giả trong nước đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì đội ngũ nhân viên tại tổ chức (Huỳnh và Nguyễn, 2021; Luru, 2022). Mặc dù các nghiên cứu này đã đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì đội ngũ nhân viên song chưa xem xét đến khu vực y tế công. Hơn nữa, chưa có nghiên cứu nào điều tra thực nghiệm tại các TTYT tuyến cơ sở của thành phố Hà Nội. Ngoài ra, các công trình đi trước áp dụng các phương pháp khác nhau tạo ra những đánh giá, kết luận khác nhau về tác động của các yếu tố đến duy trì đội ngũ nhân viên. Do đó, nghiên cứu này đóng góp về mặt phương pháp và thực tiễn khi đề xuất sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản kết hợp với mô hình PLS-SEM để trả lời câu hỏi liệu 8 yếu tố của sự hài lòng công việc thực sự có giúp các TTYT trực thuộc Sở Y tế Hà Nội đạt hiệu quả trong việc duy trì đội ngũ nhân viên hay không. Từ đó, một số hàm ý quản trị quan trọng được gợi ý nhằm nâng cao hiệu quả duy trì đội ngũ nhân viên nòng cốt tại các TTYT của thành phố Hà Nội trong thời gian tới.

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Lý thuyết nền

Thuyết vốn con người do Schultz (1961) đưa ra cho rằng kiến thức và kỹ năng của một nhân viên tạo ra một lượng vốn sản xuất nhất định. Cách tiếp cận này cũng coi con người không phải là một khoản mục chi phí trên báo cáo thu nhập, mà là một tài sản có khả năng gia tăng giá trị cho tổ chức cũng như đảm bảo sự tồn tại của tổ chức trong môi trường cạnh tranh.

Vroom (1964) là học giả đầu tiên phát triển lý thuyết kỳ vọng với lập luận rằng các thành viên tổ chức có những kỳ vọng nhất định đối với

các đặc tính cấu trúc của công việc. Ngure và Waiganjo (2017) phỏng đoán đối với các NVYT, những kỳ vọng cấu trúc này có thể bao gồm thù lao, phong cách lãnh đạo, đào tạo, thăng tiến và điều kiện làm việc. Khi những kỳ vọng cấu trúc này được đáp ứng, các NVYT sẽ báo cáo mức độ hài lòng công việc cao hơn và cam kết mạnh mẽ hơn với tổ chức, do đó củng cố ý định gắn bó với tổ chức.

Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và cộng sự (1959) cho rằng nhân viên được thúc đẩy bởi các giá trị bên trong hơn là các giá trị bên ngoài. Michael (2008) chỉ ra các yếu tố bên ngoài (mức lương cạnh tranh, môi trường làm việc tốt, đảm bảo việc làm) và các yếu tố bên trong (đào tạo, phát triển và thách thức công việc) ảnh hưởng đến việc duy trì nhân viên trong các tổ chức.

Lý thuyết tài sản nhân viên của Cardy và cộng sự (2007) là một khung lý thuyết mới cho quản lý nguồn nhân lực tại tổ chức. Quan điểm nổi bật của lý thuyết này là coi nhân viên như khách hàng nội bộ, gồm các thành phần tài sản: thương hiệu, giá trị, duy trì cùng với khái niệm giá trị lâu dài của họ. Nói cách khác, giá trị của nhân viên càng tăng thì ý định gắn bó với tổ chức của họ càng cao.

#### 2.1.2. Nhân viên y tế nòng cốt

Segal và Sullivan (1997) cho rằng nhân viên nòng cốt là những người làm việc cố định và thường xuyên tại tổ chức. Trong đội ngũ nhân viên, nhân viên nòng cốt được ví như một loại keo kết dính đặc biệt giúp tạo ra mối liên kết chặt chẽ trong tổ chức nhờ vào kiến thức chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm của họ và mối liên kết đó có ảnh hưởng lớn tới thành công của tổ chức (Chew, 2004). Lepak và Snell (1999) nhấn mạnh nhân viên nòng cốt là nhân viên có giá trị cao, có tính độc đáo, đầy đủ kỹ năng và kiến thức chuyên môn.

Ở Việt Nam, tại các TTYT, nhân viên nòng cốt phải là công chức và tham gia vào công tác quản lý từ cấp phó phòng trở lên; hoặc có thâm niên công tác tối thiểu từ 5 năm, am hiểu quy trình làm việc tại TTYT, nhận được sự tin nhiệm của đồng nghiệp và thường xuyên đưa ra những

đóng góp mang tính quyết định cho hoạt động chung của TTYT.

### 2.1.3. Duy trì đội ngũ nhân viên y tế nông cốt

Stum (1998) nhấn mạnh duy trì đội ngũ nhân viên là phương pháp khiến nhân viên ở lại làm việc tại tổ chức lâu dài cho dù những nơi khác đưa ra lời mời với chế độ đãi ngộ hấp dẫn hơn. Duy trì đội ngũ nhân viên là một quá trình trong đó tập trung vào việc giữ chân nhân viên tiếp tục công việc tại tổ chức trong khoảng thời gian dài nhất có thể (Das và Baruah, 2013).

Như vậy, duy trì đội ngũ NVYT nông cốt là quá trình duy trì đội ngũ nhân viên tại các TTYT. Đó là một quá trình xuyên suốt, diễn ra liên tục tại các TTYT với mục đích chủ yếu là giữ chân và thúc đẩy đội ngũ NVYT nông cốt tiếp tục gắn bó với TTYT trong khoảng thời gian càng lâu càng tốt.

## 2.2. Giả thuyết nghiên cứu

Chew và cộng sự (2005) đã chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng tới việc duy trì nhân viên nông cốt, gồm: môi trường làm việc, bản chất công việc, cơ hội phát triển, ưu đãi và khen thưởng, văn hóa tổ chức, mối quan hệ với quản lý và mối quan hệ với đồng nghiệp, thiết kế công việc và sự cam kết tổ chức. Ngure và Waiganjo (2017) kiểm chứng rằng các NVYT sẽ duy trì công việc tại các bệnh viện công lập khi họ thỏa mãn được các yếu tố theo thứ tự giảm dần: thù lao, phong cách lãnh đạo, đào tạo và thăng tiến, điều kiện làm việc. Huỳnh (2016) phát hiện ra 6 yếu tố cơ bản chi phối duy trì đội ngũ nhân viên bao gồm: môi trường làm việc, bố trí công việc, đào tạo và thăng tiến, ưu đãi và khen thưởng, quan hệ với lãnh đạo, quan hệ với đồng nghiệp.

Trên cơ sở kế thừa và chọn lọc từ các nghiên cứu trên kết hợp với quan sát thực tế, nhóm tác giả đề xuất 7 yếu tố cơ bản ảnh hưởng trực tiếp tới duy trì đội ngũ NVYT nông cốt tại các TTYT gồm: (1) bản chất công việc, (2) thu nhập và phúc lợi, (3) đào tạo và thăng tiến, (4) quan hệ cấp trên, (5) quan hệ đồng nghiệp, (6) điều kiện làm việc, (7) văn hoá tổ chức. Nội dung các yếu tố được luận giải như sau:

- Bản chất công việc: Nội dung công việc, nhiệm vụ hoặc các hoạt động liên quan tới công việc. Mọi nhân viên thường có mong muốn thực hiện nội dung công việc thú vị và được chủ động trong công việc. Do vậy, giả thuyết được đề xuất:

*H1: Bản chất công việc có tác động thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt.*

- Thu nhập và phúc lợi: Số tiền mà nhân viên được hưởng tương xứng với công sức bỏ ra để làm việc cho tổ chức và phải đủ để đảm bảo cuộc sống của họ. Đồng thời, phúc lợi là những lợi ích mà tổ chức thực hiện theo quy định của pháp luật và sự khen thưởng, ưu đãi, tăng lương dành cho nhân viên khi họ hoàn thành tốt các công việc được giao. Do vậy, giả thuyết được đề xuất:

*H2: Thu nhập và phúc lợi có tác động thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt.*

- Đào tạo và thăng tiến: Cơ hội để nhân viên được phát triển trong nghề nghiệp, nâng cao tay nghề chuyên môn, cũng như được cất nhắc lên vị trí cao hơn vị trí hiện tại hoặc được thực hiện những công việc quan trọng tại tổ chức. Do vậy, giả thuyết được đề xuất:

*H3: Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt.*

- Quan hệ với cấp trên: Sự giao tiếp giữa cấp trên với nhân viên dưới quyền trong tổ chức. Cách giao tiếp này được thể hiện qua những hành động khéo léo, tế nhị trong việc đánh giá, khiển trách và khích lệ nhân viên; luôn thấu hiểu, giúp đỡ nhân viên trong lúc khó khăn và ngay khi họ cần sự trợ giúp; luôn tin tưởng vào khả năng làm việc của nhân viên, tôn trọng và xem nhân viên là trung tâm giúp tổ chức ngày càng phát triển. Do vậy, giả thuyết được đề xuất:

*H4: Quan hệ với cấp trên có tác động thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt.*

- Quan hệ với đồng nghiệp: Sự giao tiếp và cộng tác trong công việc giữa những người cùng làm việc tại tổ chức. Điều này được thể hiện qua sự quan tâm, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau và cùng nhau giải quyết các vấn đề khó khăn trong công việc lẫn cuộc sống; nêu cao tinh thần đồng đội, làm việc nhóm hoặc chia sẻ những kinh nghiệm

trong quá trình làm việc. Do vậy, giả thuyết được đề xuất:

*H5: Quan hệ với đồng nghiệp có tác động thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt.*

- Điều kiện làm việc: Không gian, thời gian linh hoạt, sự đảm bảo an toàn và cơ sở vật chất đầy đủ để phục vụ cho quá trình làm việc tại tổ chức. Do vậy, giả thuyết được đề xuất:

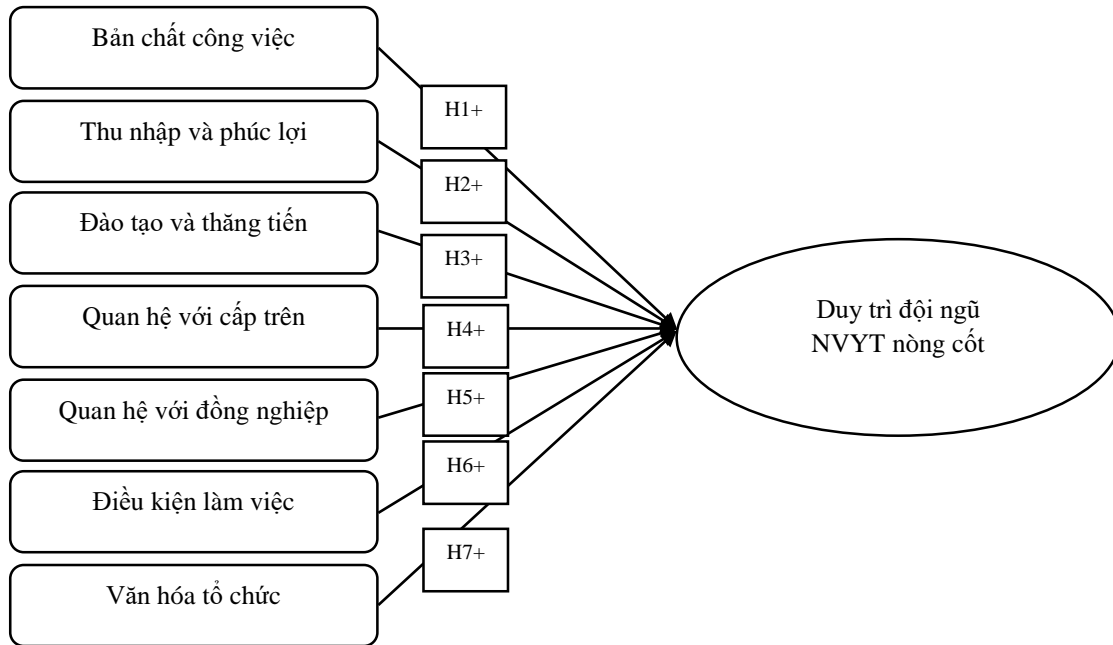
*H6: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt.*

- Văn hóa tổ chức: Văn hóa tổ chức là giá trị cốt lõi, niềm tin, hệ thống tư duy của một tập thể

nhân viên có cùng suy nghĩ và hành động vì mục tiêu chung. Ngoài ra, văn hóa tổ chức còn biểu hiện qua phương thức hoạt động của tổ chức, khả năng thúc đẩy nhân viên trao đổi và tương tác với nhau, nâng cao tinh thần đoàn kết và làm giảm sự căng thẳng mệt mỏi trong công việc. Do đó, giả thuyết được đề xuất:

*H7: Văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên nông cốt.*

Từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu đề xuất ở Hình 1.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Xây dựng thang đo

Thang đo sơ bộ của mô hình nghiên cứu đề xuất được kế thừa từ các nghiên cứu trong nước đã được kiểm chứng thực nghiệm và phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Trong đó, thang đo 7 yếu tố ảnh hưởng được kế thừa của Nguyễn (2010) với 49 biến quan sát và thang đo yếu tố duy trì NVYT nông cốt được kế thừa từ thang đo duy trì

đội ngũ nhân viên của Huỳnh (2016) bao gồm 4 biến quan sát.

Để thang đo sơ bộ đáp ứng lĩnh vực nghiên cứu, các tác giả tiến hành thảo luận nhóm thông qua nền tảng họp trực tuyến với 20 cán bộ quản lý tại một số bệnh viện trực thuộc Sở Y tế Hà Nội để tham khảo ý kiến nhằm bổ sung hoặc loại bỏ một số yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất và hiệu chỉnh các biến quan sát trong thang đo sơ bộ. Đồng thời, các tác giả thực hiện phỏng vấn chuyên sâu với 5 chuyên gia nguồn nhân lực để

hiểu rõ hơn về nội dung của các yếu tố, mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu và giải quyết những vấn đề phát sinh trong quá trình thảo luận nhóm. Quá trình này diễn ra vào tháng 6/2022, được ghi âm và sử dụng phần mềm Nvivo 11 để lưu trữ dữ liệu thu thập được.

Kết quả cho thấy các thành viên tham dự đều nhất trí với các yếu tố và mối quan hệ có trong mô hình nghiên cứu. Trong đó: Các thành viên tham dự thảo luận nhóm nhận thấy cần bổ sung 1 biến quan sát vào thang đo của 7 yếu tố và thang đo duy trì được bổ sung thêm 2 biến quan sát nhằm mục đích diễn đạt nội dung cụ thể, sâu sắc hơn và kỳ vọng tăng thêm độ tin cậy cho thang đo. Ngoài ra, các thành viên tham gia thảo luận nhóm cho rằng ngoài 7 yếu tố đã kể trên thì cần bổ sung yếu tố “sự ghi nhận của tổ chức” vào mô hình nghiên cứu đề xuất để phù hợp với thực tế và mong muốn của NVYT khi tiếp tục ở lại tổ chức. Yếu tố bổ sung này cũng nhận được sự đồng tình của các chuyên gia, bởi dù là tổ chức công hay tư thì khi muốn duy trì đội ngũ nhân viên, họ cần ghi nhận những đóng góp của nhân viên và điều này biểu thị sự tôn trọng, tin tưởng từ phía tổ chức dành cho nhân viên. Sau quá trình tổng hợp, chọn lọc các ý kiến và tiến hành lấy biểu quyết từ các thành viên tham gia thảo luận nhóm và chuyên gia, các tác giả đưa ra thang đo “sự ghi nhận của tổ chức” bao gồm 6 biến quan sát, đồng thời điều chỉnh một số từ ngữ để phù hợp với trình độ của đối tượng khảo sát.

### 3.2. Quy mô mẫu và thu thập dữ liệu

Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản được sử dụng để thu thập thông tin của đội ngũ NVYT nông cốt. Tổng số nhân viên nông cốt tại 29 TTYT quận, huyện trực thuộc Sở Y tế Hà Nội tính đến cuối năm 2021 là 1.260 nhân viên (Sở Y tế Hà Nội, 2021). Vì vậy, quy mô mẫu được tính theo công thức của Slovin (1984, trích bởi Võ Thị Thanh Lộc, 2010) như sau:

$$n = N / (1 + e^2N) = 1.260 / (1 + 0,05^2 \times 1.260) = 304 \text{ (nhân viên)}$$

Nghiên cứu này tính ra cỡ mẫu cần thiết bằng 304, với dự trừ mất mẫu khoảng 25% nên đối tượng nghiên cứu cần tiếp cận là 408. Nhóm tác

giả tiến hành trao đổi với các cán bộ quản lý cấp cao tại Sở Y tế Hà Nội và TTYT quận, huyện về các tiêu chí lựa chọn nhân viên nông cốt để thiết lập danh sách đội ngũ nhân viên nông cốt đang làm việc tại các TTYT, mục đích tạo thuận tiện cho quá trình liên hệ điều tra khảo sát.

Phiếu khảo sát được gửi tới nhân viên nông cốt tại 29 TTYT quận, huyện trực tiếp và thông qua địa chỉ email trong khoảng thời gian từ ngày 5/5/2022 tới 25/6/2022. Sau quá trình xử lý dữ liệu, nghiên cứu thu được 387 phiếu hợp lệ với tỷ lệ hồi đáp 95,32%. Trong đó, đặc điểm nổi bật của các NVYT nông cốt tham gia khảo sát là nữ, chiếm 70,3%. 87,5% nhân viên cung cấp thông tin trong ngưỡng độ tuổi trung niên; 75,3% nhân viên có trình độ đại học và 24,7% trình độ cao đẳng, trung cấp. 91,7% nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên và 98,5% người được hỏi đã có gia đình và có từ 1-2 con.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Sau 3 lần xoay ma trận, các biến quan sát 10 biến quan sát đã bị loại khỏi các thang đo bản chất công việc, thu nhập và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, điều kiện làm việc và duy trì ĐNNV. Ở lần xoay thứ 4, kết quả phân tích cho thấy có 58 nhân tố được rút trích với hệ số tải ngoài đảm bảo trong ngưỡng lớn hơn 0,6 (Chin và cộng sự, 2008). Do đó, các biến quan sát đạt chất lượng (Bảng 2).

Độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trung bình được trích xuất trong Bảng 2 cho thấy rằng các thang đo đạt được độ tin cậy nhất quán nội tại vì giá trị Cronbach's Alpha vượt quá 0,6 (Hair và cộng sự, 2014). Ngoài ra, các giá trị độ tin cậy tổng hợp vượt quá 0,7 và giá trị phương sai trích xuất trung bình (AVE) vượt quá 0,5. Vì vậy, các thang đo đáp ứng độ tin cậy và giá trị hội tụ (Fornell và Larcker, 1981). Hơn nữa, khoảng tin cậy bên trong HTMT không chứa giá trị 1, do đó xác định tính phân biệt của các thang đo (Henseler và cộng sự, 2015). Như vậy, các thang đo rất tốt cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt

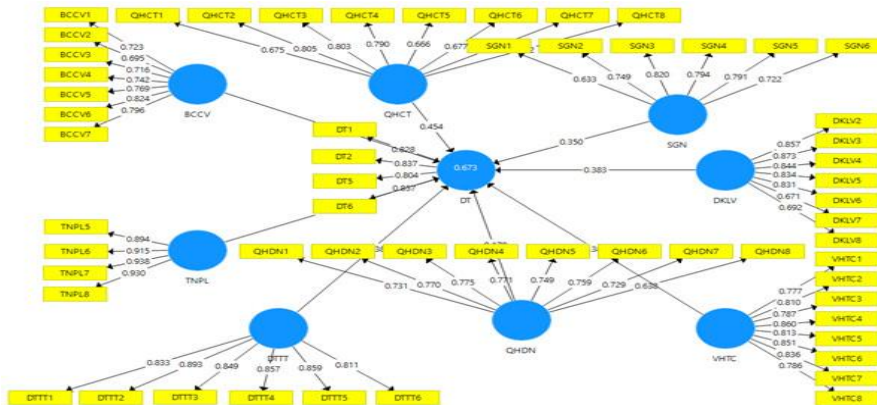
Biến tiềm ẩn	Biến quan sát	Giá trị hội tụ		Độ tin cậy nhất quán nội tại		Giá trị phân biệt (HTMT)
		Hệ số tải ngoài	AVE	Độ tin cậy tổng hợp	Cronbach's Alpha	
BCCV	BCCV1	0,723	0,568	0,902	0,873	Chấp nhận
	BCCV2	0,695				
	BCCV3	0,716				
	BCCV4	0,742				
	BCCV5	0,769				
	BCCV6	0,824				
	BCCV7	0,796				
DKLV	DKLV2	0,857	0,646	0,927	0,908	Chấp nhận
	DKLV3	0,873				
	DKLV4	0,844				
	DKLV5	0,834				
	DKLV6	0,831				
	DKLV7	0,671				
	DKLV8	0,692				
	DT	DT1				
DT2		0,837				
DT5		0,804				
DT6		0,857				
DTTT1		0,833				
DTTT	DTTT2	0,893	0,724	0,940	0,924	Chấp nhận
	DTTT3	0,849				
	DTTT4	0,857				
	DTTT5	0,859				
	DTTT6	0,811				
	DTTT6	0,811				
QHCT	QHCT1	0,675	0,567	0,912	0,890	Chấp nhận
	QHCT2	0,805				
	QHCT3	0,803				
	QHCT4	0,790				
	QHCT5	0,666				
	QHCT6	0,677				
	QHCT7	0,816				
	QHCT8	0,772				
QHDN	QHDN1	0,731	0,550	0,907	0,883	Chấp nhận
	QHDN2	0,770				
	QHDN3	0,775				
	QHDN4	0,771				
	QHDN5	0,749				
	QHDN6	0,759				
	QHDN7	0,729				
	QHDN8	0,638				
SGN	SGN1	0,633	0,569	0,887	0,850	Chấp nhận
	SGN2	0,749				
	SGN3	0,820				
	SGN4	0,794				
	SGN5	0,791				

Biến tiềm ẩn	Biến quan sát	Giá trị hội tụ		Độ tin cậy nhất quán nội tại		Giá trị phân biệt (HTMT)
		Hệ số tải ngoài	AVE	Độ tin cậy tổng hợp	Cronbach's Alpha	
TNPL	SGN6	0,722	0,845	0,956	0,939	Chấp nhận
	TNPL5	0,894				
	TNPL6	0,915				
	TNPL7	0,938				
	TNPL8	0,930				
VHTC	VHTC1	0,777	0,665	0,941	0,928	Chấp nhận
	VHTC2	0,810				
	VHTC3	0,787				
	VHTC4	0,860				
	VHTC5	0,813				
	VHTC6	0,851				
	VHTC7	0,836				
	VHTC8	0,786				

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Hình 2 thể hiện kết quả ước lượng mô hình cấu trúc.



Hình 2: Mô hình cấu trúc  
 Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát.

Bảng 3: Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Beta	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa	Kết luận
H1: BCCV => DT	0,310	1,160	0,047	Chấp nhận
H2: DKL => DT	0,383	3,712	0,000	Chấp nhận
H3: DTT => DT	0,738	2,720	0,007	Chấp nhận
H4: QHCT => DT	0,454	1,726	0,035	Chấp nhận
H5: QHDN => DT	0,178	1,799	0,003	Chấp nhận
H6: SGN => DT	0,350	3,917	0,000	Chấp nhận
H7: TNPL => DT	0,683	2,206	0,028	Chấp nhận
H8: VHTC => DT	0,384	2,792	0,005	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát.



Thông qua quy trình Bootstrapping với cỡ mẫu theo Hair và cộng sự (2019) đề nghị là  $n = 1000$ , nghiên cứu tiếp tục thực hiện kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (Bảng 3).

Kết quả phân tích tại Bảng 3 cho thấy yếu tố đào tạo và thăng tiến (DTTT) có tác động tích cực mạnh nhất đến duy trì ĐNNV nông cốt tại các TTYT quận, huyện của Hà Nội với  $\beta = 0,738$ . Trong khi đó, yếu tố quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN) có tác động tích cực yếu nhất đến duy trì đội ngũ NVYT nông cốt với  $\beta = 0,178$ .

Ngoài ra, các hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh của biến DT là 0,644 cho thấy các biến độc lập đã giải thích được 64,4% sự biến thiên của biến duy trì đội ngũ NVYT nông cốt, còn lại 35,6% là từ sai số hệ thống và từ các yếu tố khác nằm ngoài mô hình.

Hơn nữa, hệ số đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu ( $Q^2$ ) của mô hình là  $0,437 > 0$  với mức dự báo trung bình. Do đó, mô hình cấu trúc của nghiên cứu đạt chất lượng tổng thể.

#### 4.3. Thảo luận

Hệ số tác động không nên vượt quá ngưỡng 0,75 là tốt (Ringim và cộng sự, 2012). Kết quả phân tích cho thấy, hệ số tác động của các cặp biến đạt giá trị dương và dưới ngưỡng 0,75. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu từ H1 đến H8 được chấp nhận.

Trong bối cảnh các TTYT quận, huyện của Hà Nội, kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ số tác động của bản chất công việc đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta = 0,310$ ) có sự tương đồng với nghiên cứu của Chew và cộng sự (2005).

Điều kiện làm việc có tác động tích cực đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta = 0,383$ ), cao hơn so với Chew và cộng sự (2005) ( $\beta = 0,250$ ) và Ngure và Waiganjo (2017) ( $\beta = 0,077$ ).

Đào tạo và thăng tiến có tác động tích cực đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta = 0,738$ ), cao hơn so với Huỳnh và Nguyễn (2021) ( $\beta = 0,198$ ).

Quan hệ với cấp trên có tác động tích cực đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta = 0,454$ ), thấp hơn so với Huỳnh (2016) ( $\beta = 0,494$ ).

Quan hệ với đồng nghiệp có tác động tích cực đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta$

$= 0,178$ ), cao hơn so với Huỳnh (2016) ( $\beta = 0,007$ ).

Sự ghi nhận của tổ chức có tác động tích cực đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta = 0,350$ ). Thu nhập và phúc lợi có tác động tích cực đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta = 0,683$ ), thấp hơn so với Ngure và Waiganjo (2017) ( $\beta = 0,078$ ).

Văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt ( $\beta = 0,384$ ), cao hơn so với Chew và cộng sự (2005) ( $\beta = 0,130$ ).

Như vậy, thông qua việc áp dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản kết hợp với mô hình PLS-SEM, nghiên cứu này đã tạo ra những đánh giá, kết luận khác so với các nghiên cứu trước đó về tác động của các yếu tố đến việc duy trì ĐNNV nông cốt tại các TTYT của Hà Nội. Mặt khác, môi trường văn hóa khác nhau thì kết quả nghiên cứu có sự khác biệt (Nguyễn Thành Long và Trần Thị Minh Như, 2017).

Tóm lại, nghiên cứu này có điểm nổi bật hơn so với các nghiên cứu trong nước như Huỳnh và Nguyễn (2021), Lưu (2022), bởi nó được thực nghiệm tại khu vực y tế công, cụ thể là các TTYT quận, huyện của Hà Nội - phạm vi chưa được thực hiện ở các nghiên cứu trước.

#### 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Trong thời gian qua, khu vực y tế công giữ vai trò quan trọng trong vấn đề chăm sóc, duy trì và nâng cao sức khỏe cộng đồng của Việt Nam nói chung và thành phố Hà Nội nói riêng. Tuy nhiên, thực tế hiện nay khu vực y tế công, đặc biệt là các TTYT quận, huyện đang diễn ra tình trạng nhân viên nghỉ việc, chuyển việc cao. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, trong đó nguyên nhân chủ yếu là vấn đề lương và phúc lợi cũng như nhân viên không nhìn thấy cơ hội thăng tiến của bản thân khi làm việc tại các TTYT quận, huyện của Hà Nội.

Mục đích của nghiên cứu này là khám phá và phân tích các yếu tố tác động đến duy trì ĐNNV nông cốt tại các TTYT quận, huyện của Hà Nội. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố bản chất công việc, điều kiện làm việc, đào tạo và thăng

tiền, quan hệ với cấp trên, quan hệ với đồng nghiệp, sự ghi nhận của tổ chức, thu nhập và phúc lợi, văn hóa tổ chức có tác động tích cực đáng kể đến việc duy trì đội ngũ NVYT nông cốt. Trong đó, tác động của đào tạo và thăng tiến, thu nhập và phúc lợi có ảnh hưởng mạnh nhất. Như vậy, nhân viên càng nhận được cơ hội đào tạo và thăng tiến cũng như lương và phúc lợi càng cao thì họ càng phản ứng tích cực, từ đó mức độ ở lại làm việc tại các TTYT quận, huyện của họ sẽ ngày càng cao. Từ đó, kết quả nghiên cứu đã gợi mở một số hàm ý quản trị cho Chính phủ, lãnh đạo Sở Y tế Hà Nội, lãnh đạo các TTYT quận, huyện.

Đào tạo và thăng tiến, thu nhập và phúc lợi có tác động mạnh nhất đến duy trì ĐNNV nông cốt tại các TTYT quận, huyện. Do đó, để cải thiện tình trạng chuyển việc và nghỉ việc của ĐNNV nông cốt, điều cấp thiết hiện nay là các TTYT cần tập trung cải thiện hai yếu tố này.

Thứ nhất, đào tạo và thăng tiến có tương tác mạnh nhất. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực tiễn, bởi người lao động luôn muốn có cơ hội thăng tiến, đặc biệt trong khu vực y tế công càng chiếm ưu thế, trên cơ sở đó cũng mang lại cơ hội thu nhập và phúc lợi cao hơn. Do đó, các chính sách đào tạo và thăng tiến cần được tuân thủ để tạo ra ý thức công bằng tổ chức giữa các NVYT nông cốt nói riêng và NVYT nói chung. Trong đó, các chính sách cần nêu rõ quan điểm của TTYT về thăng chức nội bộ so với bổ nhiệm bên ngoài. Bên cạnh đó, các quy trình thủ tục phức tạp liên quan đến quá trình thăng tiến nên được sửa đổi để tránh những chậm trễ không cần thiết. Các TTYT cần tăng cường tổ chức các chương trình, kế hoạch đào tạo ngắn, trung và dài hạn để nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ NVYT nông cốt.

Thứ hai, thu nhập và phúc lợi có tác động quan trọng đến duy trì đội ngũ NVYT nông cốt. Do đó, ngành y tế Hà Nội cần xây dựng chính sách tiền lương dựa trên kết quả công việc mà nhân viên đạt được. Nhưng điều đó là tương đối khó khăn bởi lương, chế độ phúc lợi trong khu vực công phải tuân thủ theo quy định của Nhà nước. Do đó, ngành y tế Hà Nội cần sớm xây dựng và đề xuất đề án cải cách tiền lương cho đội

ngũ NVYT lên Chính phủ để cải thiện thu nhập cho họ. Tuy nhiên, các khoản phụ cấp mà TTYT có quyền kiểm soát nên được phân phối công bằng cho tất cả nhân viên. Đồng thời, đánh giá công việc nên được thực hiện để tăng cường sự hài hòa, công bằng về tiền lương.

### Tài liệu tham khảo

- Cardy, R.L. et al. (2007). Employee Equity: Toward a Person-based Approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.
- Chew, J. et al. (2005). Retaining Core Staff: The Impact of Human Resource Practices on Organization Commitment. *Journal of Comparative International Management*, 8(2), 23-42.
- Chew, J.C.L. (2004). *The Influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study*. PhD Thesis, Murdoch University, Perth, Australia.
- Das, B.L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(3), 8-16.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F. et al. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F. et al. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J. et al. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed). New York: John Wiley & Sons.
- Huynh, T.T.S. (2016). Factors Affecting Human Resources Maintenance at Industrial Zones in Ho Chi Minh City. *Tra Vinh University Journal of Science*, 22, 54-63.
- Huynh, T.T.S., & Nguyen, V.D. (2021). Impacts of Organizational Culture to Retention of Human Resources at Phong Phu International Joint Stock Company. *Journal of Finance - Marketing*, 66(6), 104-114.

- Luu, M.V. (2022). Factors Impact on Employee Retention in Vietnamese Enterprises. *Journal of Finance - Marketing*, 68(2), 92-102.
- Ngure, K.P., & Waiganjo, E. (2017). Factors Influencing Retention of Health Workers in the Public Health Sector in Kenya: A Case Study of Kenyatta National Hospital. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(5), 818-846.
- Ringim, K.J. et al. (2012). A Framework of Business Process Re-Engineering Factors and Organizational Performance of Nigerian Banks. *Asian Social Science*, 8(4), 203-216.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Segal, L.M., & Sullivan, D.G. (1997). *Temporary Services Employment Durations: Evidence from State UI data Work*. Federal Reserve Bank of Chicago, pp. WP-97-23.
- Stum, D.L. (1998). Five Ingredients for an Employee Retention Formula. *HR Focus*, 75(9), S9-S10.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

