

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA CÔNG CHỨC ĐỐI VỚI TỔ CHỨC TẠI CỤC THUẾ TỈNH HẬU GIANG

Đào Duy Huân<sup>3</sup>, Nguyễn Thị Ngọc Thắm<sup>4</sup>

**Tóm tắt:** Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của công chức đối với tổ chức tại Cục Thuế tỉnh Hậu Giang dựa trên các lý thuyết về sự gắn kết, và kết quả lược khảo các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan. Phương pháp nghiên cứu định tính để xác định mô hình nghiên cứu và định lượng để xác định các nhân tố, thang đo và kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích khám phá nhân tố EFA, phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy tuyến tính bội. Dữ liệu trong nghiên cứu được thu thập từ kết quả khảo sát trực tiếp 205 công chức Cục thuế tỉnh Hậu Giang. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của công chức đối với tổ chức theo mức độ ảnh hưởng giảm dần gồm: (1) Lãnh đạo, (2) Môi trường làm việc, (3) Văn hóa công sở, (4) Thu nhập và (5) Cơ hội Đào tạo thăng tiến. Trên cơ sở đó đưa ra các hàm ý quản trị bao gồm: Lãnh đạo, Môi trường làm việc, Văn hóa công sở, Thu nhập và Cơ hội Đào tạo và thăng tiến.

**Từ khóa:** Hành vi tổ chức, sự gắn kết, sự trung thành.

**Abstract:** The study of factors affecting the engagement of civil servants with the organization at the Hau Giang Tax Department is based on the theories of cohesion and the results of reviewing relevant domestic and foreign research documents. Qualitative research method is used to determine the research model and quantitative method to identify factors, scales and verify the reliability of the scale by Cronbach's Alpha, EFA factor analysis, correlation analysis and multiple linear regression analysis. Data in the study were collected from a direct survey of 205 tax officials of Hau Giang province. The research results show that there are 05 factors affecting the engagement of civil servants with the organization in descending level of influence, including: (1) Leadership, (2) Working environment, (3) Literature chemical work, (4) Income and (5) Training opportunities for advancement. On that basis, the governance implications include: Leadership, Work Environment, Office Culture, Income and Training and Advocacy Opportunities.

**Keywords:** Organizational behavior, cohesion, loyalty.

## 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

Thuế là công cụ quan trọng trong quản lý nền kinh tế vĩ mô của đất nước. Trong đó, công chức thuế đóng vai trò hết sức quan trọng trong công tác quản lý nguồn thu đảm bảo cho chi ngân sách. Một tổ chức có thể có công nghệ hiện đại, cơ sở hạ tầng vững chãi nhưng nếu thiếu lực lượng nhân lực tiên tiến, làm việc có hiệu quả thì tổ chức đó cũng trở nên kém cỏi. Bởi vậy, việc tìm cách để duy trì sự gắn kết và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức là hết sức cần thiết.

<sup>3</sup> Phó Giáo sư, Tiến sĩ - Trường Đại học Nam Cần Thơ

<sup>4</sup> Cục Thuế tỉnh Hậu Giang

Sự gắn kết của Công chức đối với tổ chức tại Cục Thuế tỉnh Hậu Giang có những đóng góp quan trọng vào sự phát triển của ngành, của tỉnh. Tuy nhiên, trong những năm qua vẫn còn tình trạng công chức thiếu xin chuyển công tác, nghỉ việc ảnh hưởng đến việc phát triển, đào tạo và tuyển dụng của Cục Thuế tỉnh Hậu Giang. Nghiên cứu: “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của Công chức đối với tổ chức tại Cục Thuế tỉnh Hậu Giang” nhằm xác định các nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức, đồng thời đưa ra khuyến nghị góp phần nâng cao sự gắn kết của công chức đối với tổ chức.

## 2. TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ SỰ GẮN KẾT

Sự gắn kết với tổ chức là mức độ làm việc cống hiến của nhân viên để phục vụ cho tổ chức, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tốt nhất cho tổ chức; là nhân viên tham gia thường xuyên vào công việc của tổ chức, luôn nỗ lực trong công việc hàng ngày. Từ mong muốn gắn kết với tổ chức, nhân viên sẵn sàng giới thiệu với người khác bên ngoài tổ chức về tổ chức của mình như một nơi làm việc tốt và mong muốn gắn kết lâu dài với tổ chức.

Mowday và cộng sự (1979) đã xây dựng thang đo ý thức gắn kết của cá nhân với tổ chức chỉ ra rằng gắn kết với tổ chức là sức mạnh của sự đồng nhất của cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực trong tổ chức (Porter et al, 1974) và ba thành phần của sự gắn kết là (1) Niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, (2) Sẵn lòng nỗ lực vì tổ chức, (3) Mong ước mạnh mẽ sẽ ở lại cùng tổ chức.

Châu Thị Minh Vi và Hồ Huy Tựu (2014) nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của công chức, viên chức đối với các cơ quan nhà nước tại tỉnh Khánh Hòa, với dữ liệu từ 200 cán bộ công chức, viên chức đang làm việc trong các cơ quan nhà nước. Kết quả đã xác định được 04 nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn bó lần lượt theo tác động giảm dần là: (1) Tính ổn định của công việc; (2) Lương thưởng và chính sách đãi ngộ, (3) Thái độ đối với công việc và (4) Cơ hội việc làm.

Vũ Thị Kim Hằng (2017) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của công chức tại Cục thuế tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu với dữ liệu từ 320 cán bộ công chức. Kết quả nghiên cứu đã xác định được 04 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của công chức là: (1) Đặc điểm công việc; (2) Lãnh đạo; (3) Môi trường làm việc và (4) Văn hóa tổ chức.

Nguyễn Văn Dũng (2019) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, công chức Quận 3, TP. Hồ Chí Minh với dữ liệu từ 265 công chức. Kết quả cho thấy 05 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, công chức theo mức độ giảm dần như sau: (1) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (2) Thu nhập; (3) Mối quan hệ với cấp trên; (4) Lãnh đạo và (5) Cơ hội thăng tiến.

Thái Văn Lượng (2019) nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của công viên chức Sở Thông tin và Truyền thông TP. Cần Thơ với dữ liệu thu từ 186 người đã và đang làm việc tại Sở. Kết quả nghiên cứu cho thấy 04 nhân tố tác động lần lượt là: (1) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (2) Lương thưởng và phúc lợi; (3) Đồng nghiệp và (4) Lãnh đạo.

### 3. GIẢI THÍCH CÁC NHÂN TỐ, GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

#### 3.1 Giải thích các nhân tố, giả thuyết và mô hình đề xuất nghiên cứu

##### 3.1.1. Giải thích các nhân tố, giả thuyết nghiên cứu

**Môi trường làm việc:** Môi trường làm việc là những vấn đề liên quan đến nhận thức của nhân viên về an toàn vệ sinh nơi làm việc như văn phòng làm việc, phòng họp, phòng y tế đảm bảo vệ sinh, máy móc, trang thiết bị hỗ trợ công việc có đảm bảo an toàn (Trần Kim Dung, 2005). Khi người tìm việc cảm nhận môi trường làm việc có vệ sinh an toàn, trang thiết bị làm việc đầy đủ thì họ có xu hướng mong muốn được làm việc trong môi trường đó hơn.

**Giả thuyết H<sub>1</sub>: Môi trường làm việc có tác động đến Sự gắn kết với tổ chức của công chức.**

**Cơ hội đào tạo và thăng tiến:** Đào tạo là một hình thức đầu tư cho tương lai của cá nhân hoặc tổ chức cho tài sản là nguồn nhân lực. Kể từ khi được tuyển dụng vào làm việc tại tổ chức, nhân viên được tham gia vào các chương trình đào tạo để bổ sung hoặc nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng làm việc. Tổ chức mong muốn nhân viên của mình sẽ tiếp thu được chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức nâng cao để áp dụng vào công việc. Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong môi trường công việc ngày càng được xem là một phần quan trọng của tổ chức.

**Giả thuyết H<sub>2</sub>: Cơ hội Đào tạo thăng tiến có tác động đến Sự gắn kết với tổ chức của công chức.**

**Lãnh đạo:** Lãnh đạo được thể hiện qua hành vi, quan hệ với nhân viên trong công việc; sự hỗ trợ và khuyến khích của lãnh đạo với nhân viên để họ có thể biết được nhiệm vụ và quyền hạn của mình hoàn thành tốt công việc. Sự giao tiếp với cấp trên (Ehlers, 2003); “Sự hài lòng của người lao động tăng lên khi người lãnh đạo của họ là người hiểu biết, thân thiện” (Nguyễn Hữu Lam, 2007); sự hỗ trợ khi cần thiết (Wesley & Murthuswany, 2008); Theo Currivan (1999), khi nhân viên luôn nhận được sự hỗ trợ của cấp trên thì họ sẽ gắn kết với tổ chức hơn.

**Giả thuyết H<sub>3</sub>: Lãnh đạo có tác động đến Sự gắn kết với tổ chức của công chức.**

**Quan hệ với đồng nghiệp:** Đồng nghiệp là những người mà nhân viên làm việc cùng với nhau trong một tổ chức, thường xuyên hợp tác, trao đổi với nhau trong công việc. Đối với phần lớn nhân viên, công việc cũng thỏa mãn nhu cầu tương tác. Currivan (1999) chỉ ra rằng “Giống như sự hỗ trợ của cấp trên, ủng hộ của đồng nghiệp có tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức”. Trần Kim Dung (2009), cũng đã chỉ ra “Chính vì thế, khi đi làm, nhân viên thường được mong muốn thỏa mãn về các hành vi và các mối quan hệ đồng nghiệp tại nơi làm việc”.

**Giả thuyết H<sub>4</sub>: Đồng nghiệp có tác động đến Sự gắn kết với tổ chức của công chức.**

**Thu nhập:** nghiên cứu này thu nhập được tính là thu nhập bao gồm cả lương, thưởng và phúc lợi. Mục tiêu chính của người lao động khi đi làm là có thu nhập để trang trải cuộc sống, do đó lương là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức.

**Giả thuyết H<sub>5</sub>: Thu nhập có tác động đến Sự gắn kết với tổ chức của công chức.**

**Văn hóa công sở:** Là kết quả của phương thức ứng xử trong công sở được lựa chọn nhằm đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Các phương thức ấy được xem là phù hợp, có ý nghĩa quan trọng đối với đời sống tinh thần của các thành viên trong tổ chức và cần đến chúng như một nhu cầu.

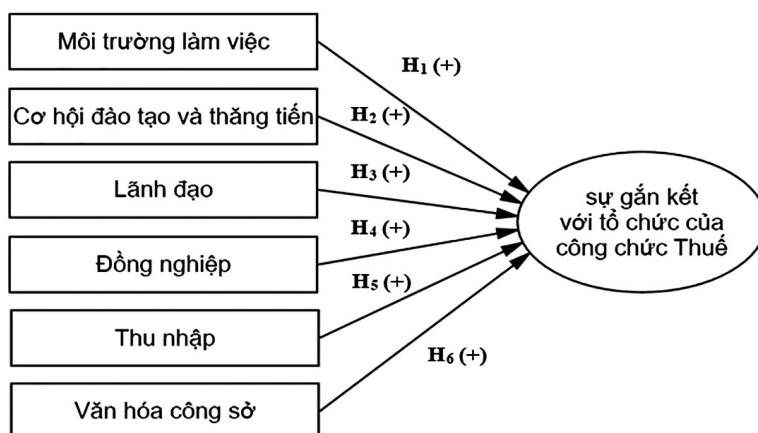
Theo Mayor, “Văn hóa là tổng thể sống động các hoạt động sáng tạo (của các cá nhân và các cộng đồng) trong quá khứ và hiện tại. Hoạt động sáng tạo ấy đã hình thành nên các giá trị, các truyền thống và các thị hiếu - những yếu tố xác định đặc tính riêng của mỗi dân tộc”.

**Giả thuyết H<sub>6</sub>: Văn hóa công sở có tác động đến Sự gắn kết với tổ chức của công chức.**

**Sự gắn kết với tổ chức:** Là mối liên hệ về mặt tâm lý giữa cá nhân với tổ chức của mình khiến họ ít khả năng rời bỏ tổ chức” (Mayer & Allen, 1996), hay khái niệm “Duy trì” của viện Aon Consulting: Nhân viên có ý định ở lại lâu dài với tổ chức/ doanh nghiệp, sẽ ở lại tổ chức/ doanh nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương thưởng hấp dẫn hơn (Stum, 2001).

### 3.1.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ cơ sở lý thuyết, trên cơ sở kế thừa có chọn lọc các nhân tố ảnh hưởng sự gắn kết đồng thời đề xuất bổ sung thêm nhân tố có mối liên hệ và có khả năng ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức Cục Thuế. Mô hình nghiên cứu gồm 06 biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc sự gắn kết của công chức đối với tổ chức tại Cục Thuế tỉnh Hậu Giang như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

## 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Số quan sát cần gấp 05 lần số lượng biến (Hoàng Trọng và ctg (2005)). Nghiên cứu này có tất cả 28 biến quan sát nên cỡ mẫu tối thiểu là  $28 \times 5 = 140$ . Nghiên cứu này lấy mẫu toàn bộ 218 công chức đang làm việc tại Cục Thuế tỉnh Hậu Giang.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được sử dụng trong phỏng vấn chuyên gia để xác định, điều chỉnh, bổ sung các biến độc lập có tác động tới sự gắn kết, xây dựng các thang đo phù hợp với điều kiện thực tế tại Cục Thuế tỉnh Hậu Giang. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện qua khảo sát bằng bảng câu hỏi soạn sẵn, các bước tiến hành phân tích trong nghiên cứu gồm: Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Theo Hoàng Trọng và ctg (2008), Cronbach's Alpha > 0,6 là có thể sử dụng được (Nunnally et al, 1994), Hệ số tương quan biến tổng phải > 0,3.

## 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 5.1 Thống kê mô tả về mẫu nghiên cứu

Với 218 phiếu khảo sát được phát ra, có 205 phiếu hợp lệ được thể hiện như sau:

**Bảng 1:** Thống kê mô tả về mẫu nghiên cứu

Thống kê mô tả 205 công chức		Giới tính					
		Nữ		Nam		Tổng	
		Tần số	Tỷ lệ %	Tần số	Tỷ lệ %	Tần số	Tỷ lệ %
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	4	100,0	0	0,0	4	100,0
	Từ 30 tuổi - dưới 40 tuổi	35	61,4	22	38,6	57	100,0
	Từ 40 tuổi - dưới 50 tuổi	16	26,7	44	73,3	60	100,0
	Trên 50 tuổi	9	10,7	75	89,3	84	100,0
	Tổng	64	31,2	141	68,8	205	100,0
Trình độ học vấn	Từ Đại học trở xuống	3	42,9	4	57,1	7	100,0
	Đại học	46	27,5	121	72,5	167	100,0
	Trên Đại học	15	48,4	16	51,6	31	100,0
	Tổng	64	31,2	141	68,8	205	100,0

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát công chức, 2020

## 5.2 Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định 07 thang đo với 32 biến quan sát, đều đạt độ tin cậy: Tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,6; Hệ số tương quan biến tổng đều lớn > 0,3:

**Bảng 2:** Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Biến	Mô tả	Tương quan Cronbach $\alpha$ biến tổng nếu loại biến	
<b>Cơ hội đào tạo và thăng tiến: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,872</b>			
DT1	Được đào tạo kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	0,712	0,843
DT2	Được tham gia các khóa đào tạo để nâng cao trình độ	0,744	0,830
DT3	Được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến	0,771	0,819
DT4	Chính sách thăng tiến, khen thưởng là công bằng	0,684	0,855
<b>Đồng nghiệp: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,905</b>			
DN1	Đồng nghiệp luôn thân thiện, hòa đồng	0,820	0,872
DN2	Đồng nghiệp có sự đoàn kết nội bộ cao	0,732	0,890
DN3	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, giúp đỡ, động viên khi cần thiết	0,838	0,866
DN4	Đồng nghiệp đáng tin cậy	0,720	0,893
DN5	Tôi và các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt với nhau	0,704	0,895
<b>Lãnh đạo: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,923</b>			
LD1	Tôi luôn nhận được hỗ trợ, hướng dẫn nghiệp vụ từ cấp trên	0,788	0,908
LD2	Tôi được lãnh đạo tôn trọng và tin cậy trong công việc	0,768	0,912
LD3	Tôi tin tưởng vào sự lãnh đạo, điều hành của cấp trên	0,757	0,914
LD4	Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của cấp dưới	0,821	0,902
LD5	Cấp trên đối xử công bằng với cấp dưới	0,874	0,891

Biến	Mô tả	Tương quan biến tổng	Cronbach $\alpha$ nếu loại biến
<b>Thu nhập: Hệ số Cronbach's Alpha = 906</b>			
TN1	Tiền lương đảm bảo nhu cầu cơ bản cho bản thân	0,766	0,885
TN2	Phần thưởng cho công chức tương xứng với công sức	0,811	0,876
TN3	Chính sách lương thưởng công bằng và thỏa đáng	0,776	0,883
TN4	Cơ quan thực hiện đầy đủ chế độ BHYT, BHXH, BHTN	0,775	0,884
TN5	Chính sách khen thưởng đề xuất kịp thời	0,703	0,900
<b>Văn hóa tổ chức: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,911</b>			
VH1	Tôi cảm thấy an tâm công tác và cống hiến tại tổ chức	0,787	0,888
VH2	Văn hóa ứng xử của tổ chức là chuẩn mực và thân thiện	0,716	0,902
VH3	Chính sách thi đua khen thưởng - kỷ luật công bằng	0,814	0,882
VH4	Tổ chức thực hiện tốt chính sách hỗ trợ cộng đồng - xã hội	0,765	0,893
VH5	Tôi thấy mình phù hợp với văn hóa của tổ chức	0,788	0,888
<b>Môi trường làm việc: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,858</b>			
MT1	Nơi làm việc sạch sẽ, rộng rãi, và đảm bảo sức khỏe	0,701	0,820
MT2	Không phải làm việc ngoài giờ thường xuyên	0,680	0,828
MT3	Môi trường làm việc hiện đại và thoải mái	0,738	0,804
MT4	Trang thiết bị phục vụ cho công việc tốt và đầy đủ	0,692	0,823
<b>Sự gắn kết với tổ chức: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,883</b>			
GK1	Anh/Chị muốn làm việc suốt đời với cơ quan này	0,770	0,840
GK2	Anh/Chị luôn nỗ lực, nâng cao kỹ năng để cống hiến nhiều hơn cho cơ quan	0,721	0,859
GK3	Về nhiều phương diện, xem cơ quan là mái nhà thứ hai	0,802	0,827
GK4	Anh/Chị vui khi chọn cơ quan này làm việc	0,693	0,869

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát công chức, 2020*

### 5.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

#### Phân tích EFA cho các biến độc lập

Kết quả phân tích 06 nhân tố với 28 biến quan sát cho thấy: Giá trị KMO = 0,853 > 0,5; Hệ số Sig. = 0,000; Phương sai tích lũy của 06 nhân tố được rút trích = 74,07%. Tất cả 06 nhân tố đều có Eigenvalue = 1,721; 28 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố > 0,6.

#### Phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Kết quả phân tích 01 nhân tố với 4 biến quan sát cho thấy: Giá trị KMO = 0,747; Hệ số Sig. = 0,000; Phương sai tích lũy của 1 nhân tố được rút trích = 74,063%. Eigenvalue = 2,963.

Nhóm nhân tố được rút trích là: Lãnh đạo (LD); Văn hóa tổ chức (VH); Thu nhập (TN); Đồng nghiệp (DN); Cơ hội Đào tạo và thăng tiến (DT); Môi trường làm việc (MT) và Sự gắn kết với tổ chức (GK). Có thể kết luận rằng thang đo sự gắn kết với tổ chức và các thành phần của sự gắn kết đã đạt giá trị hội tụ và phân biệt.

**Bảng 3:** Ma trận xoay nhân tố

<b>Biến</b>	<b>Hệ số tải nhân tố của các thành phần</b>						<b>Sự gắn kết với tổ chức</b>
	1	2	3	4	5	6	
LD5	0,858						
LD4	0,821						
LD3	0,820						
LD1	0,819						
LD2	0,805						
VH3		0,853					
VH5		0,844					
VH1		0,825					
VH4		0,803					
VH2		0,772					
TN2			0,878				
TN4			0,850				
TN3			0,842				
TN1			0,837				
TN5			0,737				
DN3				0,901			
DN1				0,867			
DN4				0,813			
DN2				0,793			
DN5				0,755			
DT3					0,876		
DT2					0,866		
DT1					0,805		
DT4					0,798		
MT3						0,834	
MT4						0,811	
MT1						0,790	
MT2						0,774	
GK1							0,771
GK2							0,710
GK3							0,801
GK4							0,680
<b>Hệ số KMO</b>				<b>0,853</b>			<b>0,747</b>
<b>Hệ số Sig.</b>				<b>0,000</b>			<b>0,000</b>
<b>Hệ số Eigenvalue</b>				<b>1,721</b>			<b>2,963</b>
<b>Tổng Phương sai trích</b>				<b>74,070</b>			<b>74,063</b>

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát công chức, 2020

### 5.4 Phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan cho thấy “Sự gắn kết (GK) có tương quan tuyến tính với cả 06 biến độc lập vì đều có Sig. < 0,01. Cặp biến GK và LD đang có mối tương quan mạnh nhất với hệ số r là 0,620; cặp biến GK và DT đang có mối tương quan yếu nhất với hệ số r là 0,264.

**Bảng 4:** Phân tích tương quan

	GK	DT	DN	LD	TN	VH	MT
GK	1	0,264**	0,379**	<b>0,620**</b>	0,458**	0,533**	,582**
DT		1	0,258**	0,072	0,161*	0,169*	0,161*
DN			1	0,316**	0,241**	0,140*	0,277**
LD				1	0,326**	0,454**	0,339**
TN					1	0,297**	0,231**
VH						1	0,342**
MT							1

\*\* . Tương quan có ý nghĩa ở mức 1% (2-tailed).

\* . Tương quan có ý nghĩa ở mức 5% (2-tailed).

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát công chức, 2020*

### 5.5 Kết quả phân tích hồi quy

**Bảng 5:** Kết quả phân tích hồi quy

Biến độc lập	Hệ số hồi quy (B)	Sai số chuẩn	Hệ số hồi quy (Beta)	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến (VIF)
(Constant)	-0,960	0,262		0,000	
DT	0,106	0,046	0,104	0,022	1,112
<b>DN</b>	<b>0,088</b>	<b>0,047</b>	<b>0,088</b>	<b>0,065</b>	<b>1,241</b>
LD	0,318	0,050	0,330	0,000	1,463
TN	0,199	0,051	0,182	0,000	1,198
VH	0,183	0,049	0,189	0,000	1,387
MT	0,346	0,051	0,322	0,000	1,249

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát công chức, 2020*

Hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh bằng 0,626. Kết quả hồi quy cho thấy các biến DT (Cơ hội đào tạo và thăng tiến), LD (Lãnh đạo), TN (Thu nhập), VH (Văn hóa tổ chức), MT (Môi trường làm việc) đều có ý nghĩa thống kê, và tác động cùng chiều tới biến phụ thuộc. Riêng biến DN (quan hệ với đồng nghiệp) không có ý nghĩa thống kê.

Hệ số VIF của các biến < 2, chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến. Mức tác động giảm dần ảnh hưởng của các nhân tố độc lập tới biến phụ thuộc: Lãnh đạo ( $\beta = 0,330$ ), Môi trường làm việc ( $\beta = 0,322$ ), Văn hóa tổ chức ( $\beta = 0,189$ ), Thu nhập ( $\beta = 0,182$ ), và Cơ hội Đào tạo và thăng tiến ( $\beta = 0,104$ ).



## 6. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

### 6.1 Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 05 nhân tố ảnh hưởng thuận chiều dương đến sự gắn kết của công chức đối với tổ chức theo mức độ ảnh hưởng giảm dần gồm: (1) Lãnh đạo, (2) Môi trường làm việc, (3) Văn hóa công sở, (4) Thu nhập và (5) Cơ hội Đào tạo và thăng tiến. Trên cơ sở đó đưa ra các hàm ý quản trị theo sự tác động từ cao xuống thấp thứ tự ưu tiên thực hiện các hàm ý quản trị như sau:

### 6.2 Hàm ý quản trị

*Về Lãnh đạo*, đây là nhân tố quan trọng nhất tác động đến sự gắn kết của công chức. Vì vậy lãnh đạo nên giao cho nhân viên những công việc phù hợp với năng lực của họ, giúp họ hiểu rõ về công việc mà họ đang làm, phải làm cho họ thấy được tầm quan trọng công việc họ đang thực hiện, cũng như cho phép họ được quyền quyết định một số vấn đề liên quan trong phạm vi công việc. Kịp thời hỗ trợ công chức khi công chức gặp khó khăn trong công việc, giúp đỡ để công chức vượt qua khó khăn và hoàn thành công việc đúng kế hoạch và đạt hiệu quả. Lãnh đạo cần công tâm và công bằng đối với tất cả công chức, điều này làm cho công chức càng tin tưởng nhiều hơn vào người lãnh đạo mình, từ đó họ sẽ cống hiến cho công việc.

*Về Môi trường làm việc*, là nhân tố quan trọng thứ hai ảnh hưởng đến sự gắn kết của công chức. Môi trường làm việc tích cực làm cho công chức cảm thấy hứng thú khi đến nơi làm việc và họ sẽ duy trì động lực này suốt cả ngày hôm đó. Chính vì vậy, tạo được sự cân bằng giữa công việc và gia đình là một phần tất yếu trong rất nhiều những điều quan trọng khác trong cuộc sống, chỉ khi có sự cân bằng này thì công việc sẽ đạt được hiệu quả tốt nhất. Khi có cảm giác của sự cân bằng giữa công việc và gia đình, công chức sẽ cảm thấy hài lòng và tích cực hơn với công việc.

*Về Văn hóa công sở*, là việc chấp hành các quy định của pháp luật, các nội quy, quy chế chính là những tiêu chí hàng đầu của văn hóa công sở. Việc chấp hành các quy định là căn cốt của văn hóa công sở, còn hiệu quả công việc là mục đích cuối cùng của văn hóa công sở. Hoàn thiện ban hành Bộ quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức trong cơ quan, quy định chi tiết về ứng xử tại nơi làm việc từ giao tiếp, hoàn thiện hơn nữa về quy tắc về việc tiếp đón, giải quyết khiếu nại cũng như những quy định về thời gian, địa điểm... tiếp công dân. Thể hiện được các chuẩn mực giá trị chân, thiện, mỹ trong các hoạt động của Cục thuế; giao tiếp, ứng xử trong hoạt động công vụ: Tôn trọng người nộp thuế, đối xử bình đẳng, công tâm, tận tụy, hướng dẫn cho người nộp thuế hiểu biết cùng hợp tác để chấp hành luật quản lý thuế.

*Về Thu nhập*, quan tâm tới việc thực hiện chính sách tiền lương và các khoản được tính theo lương, để đảm bảo lương cho công chức kịp thời, hạn chế thấp nhất tình trạng trễ lương, đề xuất trả lương theo vị trí việc làm. Thường xuyên xem xét nâng lương trước hạn cho công chức, từng bước nâng cao thu nhập cho công chức, trên cơ sở xem xét công bằng, khách quan giữa các công chức, để tạo nên sự nỗ lực, phấn đấu trong tổ chức.

*Về Cơ hội đào tạo và thăng tiến*, là nhân tố ít quan trọng nhất tác động đến sự gắn kết của công chức. Để có một bước tiến trong sự nghiệp là một nhu cầu thiết yếu, điều đó nói lên được năng lực làm việc của công chức được đánh giá cao, tạo cơ hội tốt cho phát triển sự nghiệp, tăng uy tín của công chức nhất là khi làm việc trong các cơ quan nhà nước. Đào tạo, bồi dưỡng

công chức có năng lực, có tiềm năng phát triển để tạo nguồn quy hoạch cán bộ quản lý. Cần có chính sách quy hoạch và tạo điều kiện phát triển và thăng tiến đối với những người có năng lực, chuyên môn, đạo đức; được thông tin về chính sách tiêu chuẩn, tiêu chí tạo cơ sở cho việc phân đầu của công chức.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đào Duy Huân và Nguyễn Tiến Dũng. 2014. Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh, NXB Đại học Cần Thơ;
- [2] Trần Kim Dung. 2005. Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê Hà Nội;
- [3] Nguyễn Văn Dũng. 2019. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ, công chức Quận 3, Tp Hồ Chí Minh, luận văn thạc sĩ, ĐH Kinh tế Tp. HCM;
- [4] Vũ Thị Kim Hằng. 2017. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của công chức tại Cục Thuế tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, luận văn thạc sĩ. Trường ĐH Bà Rịa - Vũng Tàu;
- [5] Thái Văn Lượng. 2019. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của công chức, viên chức Sở Thông tin và Truyền thông TP Cần Thơ, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Tây Đô;
- [6] Nguyễn Đình Thọ. 2011. Nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện, NXB Lao động Xã hội;
- [7] Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc. 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1 & tập 2, NXB Hồng Đức thành phố Hồ Chí Minh.
- [8] Adrian Gostick and Chester Elton. 2006. The 24-Carot Manager, NXB Trẻ;
- [9] Agata Wolowska. 2014. Determinants of Organizational Commitment, Human Resources Management & Ergonomics, Volume VIII, page: 129 - 146;
- [10] Allen and Meyer J.P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, Journal of Vocational Behavior, Vol.49, pp.252 - 276;
- [11] Allen and Meyer J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp.1-18.