
Ý ĐỊNH RỜI BỎ TỔ CHỨC CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI ỦY BAN NHÂN DÂN CẤP QUẬN – BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TẠI THỦ ĐÔ HÀ NỘI

Nguyễn Danh Nam

Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

Email: ndnam@hunre.edu.vn

Uông Thị Ngọc Lan

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: Uongngooclan98@gmail.com

Mã bài: JED - 383

Ngày nhận bài: 31/08/2021

Ngày nhận bài sửa: 07/03/2022

Ngày duyệt đăng: 11/07/2022

Tóm tắt:

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích tác động của sự gắn kết tổ chức đa chiều, sự hài lòng trong công việc đến ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn thủ đô Hà Nội. Dựa trên dữ liệu thu thập từ 304 cán bộ công chức, nghiên cứu đã sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu gồm phân tích EFA, CFA, SEM. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy sự gắn kết tổ chức đa chiều có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức. Đồng thời, sự hài lòng trong công việc có mối tương quan ngược chiều với ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức. Dựa vào kết quả nghiên cứu đã gợi ý một số hàm ý quản trị quan trọng nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và giảm ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận ở Hà Nội.

Từ khóa: Cán bộ công chức, Hà Nội, sự gắn kết tổ chức đa chiều, sự hài lòng trong công việc, ý định rời bỏ tổ chức.

Mã JEL: D23, J27, M54

The intention to leave the organization of officers at the district-level people's committee – Empirical evidence from Hanoi capital

Abstract

The study is done to analyze the impact of multidimensional organizational commitment, job satisfaction on the intention to leave the organization of officers at district-level People's Committees in the Hanoi capital. Based on data collected from 304 officers, the study used data analysis methods including EFA, CFA, SEM. The research results show multidimensional organizational commitment has an impact on job satisfaction and intention to leave the organization of officers. At the same time, job satisfaction has a negative correlation with the intention to leave the organization of officers. Based on the results of the study suggested some significant policy implications to improve job satisfaction and reduce the intention to leave the organization of officers at district-level People's Committees.

Keywords: Officers, Hanoi, multidimensional organizational commitment, job satisfaction, intention to leave.

JEL codes: D23, J27, M54

1. Giới thiệu

Cùng với xu hướng bắt kịp những tiến bộ công nghệ cao, quá khó để một tổ chức giữ chân được đội ngũ nhân viên giỏi trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự đa dạng của lực lượng lao động. Do đó, ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên là một vấn đề nghiêm trọng trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Ý định rời bỏ tổ chức là dự kiến của cá nhân rằng họ sẽ rời khỏi tổ chức vĩnh viễn tại một thời điểm trong tương lai gần (Vandenberg & Nelson, 1999).

Khu vực công giữ vai trò quan trọng trong sự phát triển và tăng trưởng của nền kinh tế bằng cách thực hiện các trách nhiệm công vụ. Khả năng hoạt động của bộ máy hành chính Nhà nước là vô cùng quan trọng đối với việc duy trì trật tự xã hội và nền kinh tế cũng như sự phát triển của Nhà nước Việt Nam. Tuy nhiên, khu vực công đang đối mặt với xu hướng chuyển dịch công việc của những nhân viên có trình độ cao, điều này đang ảnh hưởng đến mức độ phục vụ và việc đạt được lợi ích quốc gia (Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan, 2021). Các nghiên cứu về hành vi tổ chức đã cho rằng sự gắn kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc có tác dụng nâng cao nội lực của tổ chức và giảm ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên.

Gắn kết thể hiện trạng thái trung thành của nhân viên với tổ chức (Balassiano & Salles, 2012) và sự hài lòng trong công việc là một cách tiếp cận chung đối với công việc hoặc mức độ mà nhân viên yêu thích công việc của họ thể hiện thông qua hiệu suất tích cực hay tiêu cực trong môi trường công việc thực tế. Nếu nhân viên không hài lòng với công việc, họ dễ rời bỏ tổ chức hơn. Người ta mong đợi rằng các nhân viên có mức độ hài lòng cao sẽ tận tâm hơn với tổ chức, dẫn đến tỷ lệ giữ chân cao hơn và giảm ý định rời đi của nhân viên.

Một số nghiên cứu trong nước đã tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên (Nguyễn Thanh Tuấn & Nguyễn Thị Lộc, 2016; Vũ Việt Hằng & Nguyễn Văn Thông, 2018). Tuy nhiên, các nghiên cứu đó chưa phân tích tác động của sự gắn kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc đến ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức trong khu vực công. Đặc biệt, có rất ít nghiên cứu về chủ đề này tại các ủy ban nhân dân cấp quận ở Thủ đô Hà Nội. Do đó, để lấp đầy khoảng trống nghiên cứu, bài viết nhằm phân tích tác động của sự gắn kết với tổ chức đa chiều, sự hài lòng trong việc đến ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn Thủ đô Hà Nội. Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị quan trọng được đề xuất nhằm nâng cao sự gắn kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận để giảm ý định rời đi của họ.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Sự gắn kết với tổ chức

Meyer & Allen (1991) đã chỉ ra rằng nhân viên có sự gắn kết với tổ chức cao sẽ nỗ lực cống hiến, đóng góp hết khả năng và mong muốn được ở lại tổ chức vì họ tin tưởng vào những giá trị, mục tiêu cốt lõi mà tổ chức đem lại. Sự gắn kết đối với tổ chức là mối quan hệ liên kết đa chiều (Mosadeghrad & cộng sự, 2008) và tập trung vào mối quan hệ ràng buộc giữa cảm xúc của nhân viên đối với tổ chức, được cấu thành bởi 3 thành phần (sự gắn kết đa chiều) gồm gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức có vai trò then chốt giữ chân nhân viên (Meyer & Allen, 1991).

Gắn kết tình cảm là cảm xúc tích cực xuất phát từ quá trình làm việc giữa nhân viên và tổ chức, họ muốn trở thành một phần của tổ chức và đạt sự đồng thuận về mục tiêu, lợi ích để từ đó nỗ lực hơn nhằm phát triển tổ chức. Gắn kết tình cảm có mức độ liên kết cao nhất về mặt tâm lý giữa nhân viên và tổ chức. Với sự gắn kết tình cảm cao, nhân viên sẽ yêu thích công việc, đạt hiệu quả cao trong công việc và tự nguyện gắn kết đối với công việc, tổ chức (Meyer & Allen, 1991).

Gắn kết duy trì là cảm xúc xuất phát từ những suy nghĩ của nhân viên khi so sánh những giá trị được và mất sau khi rời khỏi tổ chức. Nhân viên sẽ đo lường các lợi ích tổ chức trả cho họ vì những cố gắng và những chi phí họ phải bỏ ra hoặc mất đi khi quyết định nghỉ việc tại tổ chức. Sự gắn kết duy trì sẽ xuất hiện nếu tổ chức công nhận những cống hiến của nhân viên và đáp ứng những lợi ích đúng với kỳ vọng của nhân viên (Meyer & Allen, 1991).

Gắn kết đạo đức là cảm xúc xuất phát từ ý thức, trách nhiệm của nhân viên đối với tổ chức, họ nhận thấy cần có nghĩa vụ ở lại tổ chức vì điều đó là đúng đắn bởi những lợi ích tổ chức đã mang lại. Gắn kết đạo đức có mức độ liên kết thấp nhất về mặt tâm lý giữa nhân viên với tổ chức. Nhân viên sẽ rời khỏi tổ chức nhanh

chóng nếu họ cảm thấy không còn trách nhiệm và nghĩa vụ đối với tổ chức hoặc tổ chức không trọng dụng (Meyer & Allen, 1991).

Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu về gắn kết đối với tổ chức nhưng khái niệm và 3 thành phần của Meyer & Allen (1991) được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về sự gắn kết đối với tổ chức (Trần Kim Dung, 2006; Nguyễn Danh Nam & Ưông Thị Ngọc Lan, 2021). Do vậy, hoàn toàn đáp ứng yêu cầu trong nghiên cứu này.

2.1.2. Sự hài lòng trong công việc

Khái niệm sự hài lòng trong công việc của Locke (1976) được chấp nhận nhiều nhất bởi các học giả vì tính tổng quát của nó. Ông định nghĩa sự hài lòng trong công việc là mối quan hệ tích cực được thể hiện bằng những cảm xúc vui vẻ, thích thú hoặc những trải nghiệm thoải mái do công việc đem lại. Sự hài lòng trong công việc được tiếp cận theo hai hướng gồm sự hài lòng theo các thành phần khác nhau là cảm xúc của nhân viên đối với từng khía cạnh trong công việc (Trần Kim Dung, 2005) và sự hài lòng chung là cảm xúc tổng thể bao phủ lên tất cả các thành phần của công việc (Chiva & Alegre, 2009). Cách tiếp cận sự hài lòng theo các thành phần khác nhau trong công việc sẽ đem lại lợi thế hơn nhưng cần phải cân nhắc kỹ lưỡng tới sự hài lòng chung trong công việc (Yu & Dean, 2001). Quan điểm trên hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu và nhận định của Nguyễn Danh Nam & Ưông Thị Ngọc Lan (2021) về tầm quan trọng của nghiên cứu sự hài lòng chung trong công việc.

2.1.3. Ý định rời bỏ tổ chức

Ý định rời bỏ tổ chức là kế hoạch dự định rời bỏ nơi làm việc hiện tại hoặc quá trình cân nhắc một cách cẩn thận, kỹ lưỡng của nhân viên trước khi đưa ra quyết định thực sự rời bỏ tổ chức (Koh & Goh, 1995). Ý định rời bỏ tổ chức bị ảnh hưởng bởi những nguyên nhân bất lợi về kinh tế, công việc hoặc bản thân họ, đồng thời là tiền đề cho quyết định chắc chắn rời bỏ tổ chức (Hanton & cộng sự, 2009). Võ Quốc Hưng & Cao Hào Thi (2010) định nghĩa ý định rời bỏ tổ chức là mong muốn thoát khỏi nơi làm việc hiện tại để chuyển sang một nơi làm việc mới. Trong đó, quyết định rời bỏ tổ chức là ý muốn của bản thân nhân viên muốn rời khỏi nơi họ đã làm việc và có nhiều lý do dẫn quyết định rời bỏ tổ chức như thay đổi địa điểm làm việc, nơi ở và những nhận thức tiêu cực đối với tổ chức. Việc rời bỏ tổ chức sẽ gây ra các hậu quả nghiêm trọng, tạo ra áp lực chi phí, ảnh hưởng tới công việc của những nhân viên còn lại và khiến những nhân viên có ý định rời bỏ tổ chức đưa ra quyết định rời bỏ tổ chức.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

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

Yucel & Bektas (2012) nhận định gắn kết đối với tổ chức có tác động trực tiếp tới sự hài lòng trong công việc, nếu nhân viên tồn tại mối liên kết chặt chẽ với tổ chức thì nhân viên đang rất hài lòng với công việc hiện tại. Năm 1991, Meyer & Allen đã đánh giá tác động của sự gắn kết với tổ chức đa chiều lên sự hài lòng trong công việc và kết luận rằng gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì, gắn kết đạo đức có tác động trực tiếp tới sự hài lòng trong công việc. Cho đến năm 1996, một lần nữa Meyer & Allen đã khẳng định gắn kết tình cảm và gắn kết đạo đức có ảnh hưởng thuận chiều tới sự hài lòng trong công việc, nhưng gắn kết duy trì có ảnh hưởng ngược chiều. Nghiên cứu Dinc & cộng sự (2017) cũng nhấn mạnh gắn kết tình cảm và gắn kết đạo đức có mối tương quan thuận chiều tới sự hài lòng trong công việc nhưng không thấy xảy ra bất kỳ mối tương quan nào giữa gắn kết duy trì và sự hài lòng trong công việc. Nguyễn Danh Nam & Ưông Thị Ngọc Lan (2022) đã cho thấy hệ số tác động từ cao xuống thấp của ba thành phần gắn kết đối với tổ chức tới sự hài lòng trong công việc lần lượt là gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức.

H1.1: Gắn kết tình cảm có tác động thuận chiều dương (+) tới sự hài lòng trong công việc.

H1.2: Gắn kết đạo đức có tác động thuận chiều dương (+) tới sự hài lòng trong công việc.

H1.3: Gắn kết duy trì có tác động thuận chiều dương (+) tới sự hài lòng trong công việc.

2.2.2. Mối quan hệ giữa sự gắn kết với tổ chức và ý định rời bỏ tổ chức

Becker (1960) đã nhận thấy sự gắn kết đối với tổ chức là yếu tố lý giải cho ý định rời bỏ tổ chức tự nguyện của nhân viên. Nghiên cứu của Khan & cộng sự (2014) đã chứng minh 3 thành phần của sự gắn kết với tổ chức gồm gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức tồn tại mối tương quan nghịch chiều với ý định rời bỏ tổ chức. Qua kiểm chứng thực nghiệm, Nguyễn Thị Ngọc Hương (2017, 88) đã khẳng định rõ

hơn về tác động tích cực ngược của ba thành phần của sự gắn kết đối với tổ chức hướng tới ý định rời bỏ tổ chức.

H2.1: Gắn kết tình cảm có tác động ngược chiều (-) tới ý định rời bỏ tổ chức.

H2.2: Gắn kết đạo đức có tác động ngược chiều (-) tới ý định rời bỏ tổ chức.

H2.3: Gắn kết duy trì có tác động ngược chiều (-) tới ý định rời bỏ tổ chức.

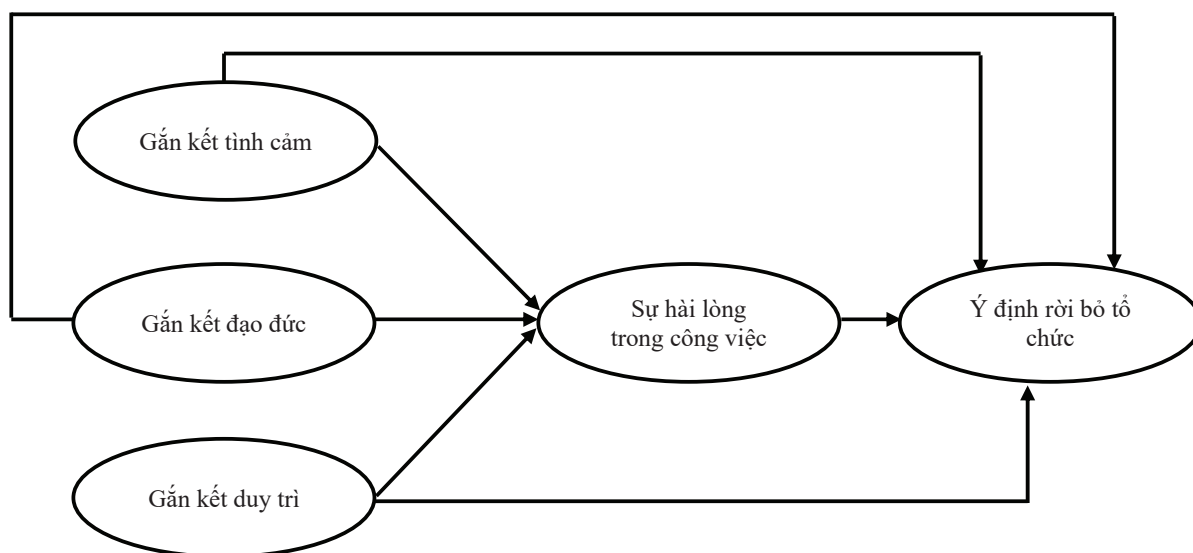
2.2.3. *Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức*

Nghiên cứu của Martin (2007, 101), Nguyễn Thị Ngọc Hương (2017, 97) đã khẳng định sự hài lòng trong công việc có tác động trực tiếp nhưng ngược hướng tới ý định rời bỏ tổ chức. Điều này kết luận rằng nhân viên có sự hài lòng thấp trong công việc sẽ xuất hiện những suy nghĩ mong muốn tìm mọi cách để rời khỏi tổ chức. Có thể nhận thấy sự hài lòng rất quan trọng đối với tổ chức và sự hài lòng trong công việc được sử dụng để tiên đoán cho ý định rời khỏi tổ chức của nhân viên.

H3: Sự hài lòng trong công việc có tác động ngược chiều (-) tới ý định rời bỏ tổ chức.

Từ các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như trình bày tại Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Xây dựng thang đo

Thang đo sơ bộ được kế thừa từ các nghiên cứu trong và ngoài nước. Trong đó thang đo sự gắn kết tổ chức đa chiều gồm 19 biến quan sát của Meyer & Allen (1991), thang đo sự hài lòng trong công việc gồm 7 biến quan sát của Wong & Tay (2010) và thang đo ý định rời bỏ tổ chức bao gồm 3 biến của Wong & Tay (2010), Phạm Thị Anh Đào (2015, 50).

Để phù hợp với bối cảnh và lĩnh vực nghiên cứu, nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn chuyên sâu với 2 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực khu vực công, cùng với 3 cán bộ lãnh đạo có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại Ủy ban nhân dân quận Bắc Từ Liêm và tiến hành thảo luận nhóm đối với 10 công chức đang làm việc tại các phòng ban để từ đó xác định các mối quan hệ giữa các yếu tố và kiểm tra sự hợp lý của thang đo.

Kết quả thu được đã cho thấy sự đồng ý cao đối với các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Đối với thang đo sự gắn kết với tổ chức đa chiều, mọi người thống nhất cần lồng ghép một số biến quan sát có nội dung tương đồng trong cùng yếu tố với nhau để tránh bảng câu hỏi quá dài gây khó khăn trong quá trình trả lời. Đối với thang đo sự hài lòng chung trong công việc cần bổ sung thêm một biến quan sát để cho thấy được mức độ hài lòng chung nhất của nhân viên đối với công việc. Mọi người nhất trí giữ nguyên 3 biến quan sát của ý định rời bỏ tổ chức. Bên cạnh đó, nhóm tác giả đã hiệu chỉnh một số từ ngữ để thang đo đơn

giản dễ hiểu, tránh gây sự nhầm lẫn khi trả lời, phù hợp với khu vực công và trình độ của đối tượng khảo sát. Nội dung câu hỏi của tất cả các biến sử dụng trong nghiên cứu được trình bày trong Bảng 1.

3.2. Thu thập mẫu và dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện đối với cán bộ công chức đang làm việc tại các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tổng số cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận tính đến cuối năm 2020 là 960 người (Tổng cục Thống kê, 2020). Vì vậy, quy mô mẫu sẽ tính theo công thức Slovin (1984, trích dẫn bởi Võ Thị Thanh Lộc, 2010) như sau:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N} = \frac{960}{1 + 0,05^2 960} = 282$$

Trong đó:

- n: Quy mô mẫu mong muốn
- N: Quy mô tổng thể
- e: Sai số cho phép (chọn 0,05)

Để tránh xác suất thu hồi phiếu thấp, nhóm tác giả chọn phát ra 336 phiếu khảo sát (tăng 20% so với công thức tính). Phiếu khảo sát được gửi bằng hình thức trực tiếp và qua thư điện tử tới đối tượng khảo sát là các cán bộ công chức trong khoảng thời gian từ 01/03/2021 đến 31/03/2021. Nhóm tác giả chia đều phiếu khảo sát cho các điểm nghiên cứu là 336:12 quận = 28 phiếu mỗi quận để có sự đánh giá khách quan và công bằng giữa các quận.

Sau khi làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu được 304 phiếu khảo sát hợp lệ với tỷ lệ thu hồi 90,5%. Nội dung phân tích gồm kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích CFA, phân tích SEM được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết cùng với các giả thuyết. Trong phân tích Cronbach's Alpha, để đảm bảo độ tin cậy cao của thang đo thì hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng $\geq 0,3$ (Tabachnick & Fidell, 2013). Hair & cộng sự (1998) đã chỉ ra rằng để đảm bảo cho sự tin cậy và sự phù hợp với thực tiễn của thang đo thì phân tích EFA phải có hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$; kiểm định Bartlett's test có ý nghĩa ($\leq 0,05$); phương sai trích $\geq 50\%$, KMO $\geq 0,5$ và giá trị eigenvalue > 1 . Đối với phân tích CFA và SEM, mô hình nghiên cứu phù hợp và tốt với dữ liệu thị trường khi giá trị xác suất $< 0,05$; CMIN/df ≤ 2 ; TLI và CFI $\geq 0,9$; RMSEA $\leq 0,08$ (Hair & cộng sự 2010, 78).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Đặc điểm nổi bật của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn thành phố Hà Nội tham gia khảo sát là nam giới chiếm 64,5%; độ tuổi tập trung từ 30 đến trên 50 chiếm 92,8%; trình độ học vấn chủ yếu là đại học và sau đại học chiếm 97,1%; có thâm niên công tác từ 5 năm đến 15 năm chiếm 80,8%; 85,9% người được khảo sát đã kết hôn. Thuộc tính của mẫu khảo sát phù hợp với thực tế khu vực Nhà nước của Việt Nam, đối tượng làm việc trong khu vực Nhà nước chủ yếu là nam giới, ở độ tuổi từ 30 đến trên 50 tuổi, với trình độ học vấn cao, có nhiều năm kinh nghiệm làm việc và phần lớn đã có gia đình.

Bảng 1 thể hiện kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo của mô hình nghiên cứu với hệ số Cronbach's Alpha thấp nhất là 0,767 và cao nhất là 0,833. 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 23 biến quan sát đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha tổng nên không có biến nào bị loại. Tất cả các thang đo đều đạt được 2 giá trị tin cậy và giá trị phân biệt. Do đó, thang đo được đánh giá là tốt. Phân tích EFA thu được kết quả với hệ số KMO = 0,836; kiểm định Bartlett Test có ý nghĩa thống kê với Sig. = 0,000 ($< 0,05$), và có 5 nhân tố được rút trích với hệ số Eigenvalue = 1,375; tổng phương sai trích = 79,253% (lớn hơn 50%). Năm nhân tố này giải thích được 79,253% sự biến thiên của dữ liệu, thể hiện dữ liệu nghiên cứu đạt mức ý nghĩa cao.

Hình 2 thể hiện kết quả phân tích CFA thang đo mô hình tổng thể với trọng số các biến quan sát đều đạt chuẩn ($\geq 0,5$). Do đó, các thang đo đạt giá trị hội tụ. Kết quả cũng cho thấy mô hình có 1524 bậc tự do, giá trị kiểm định CMIN = 418,351 với giá trị xác suất = 0,000; chỉ số CMIN/df = 2,543 < 3 và các chỉ số GFI = 0,914; TLI = 0,928; CFI = 0,933 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,038 nhỏ hơn 0,08. Do đó, có thể khẳng định mô hình nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu thu thập được. Ngoài ra, không có tương quan giữa các sai số đo lường nên các biến quan sát đạt được 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 cũng cho thấy

Bảng 1: Nội dung biến quan sát và kết quả kiểm định các thang đo

Mã hóa	Nội dung	Nguồn	Cronbach's Alpha	Hệ số tải
Gắn kết duy trì (GKDT)				
GKDT3	Anh/chị rất khó kiếm việc làm khác khi rời bỏ cơ quan.	Meyer	0,799	0,897
GKDT1	Anh/chị cảm thấy việc ở lại cơ quan là rất cần thiết.	&		
GKDT4	Anh/chị đã đầu tư rất nhiều công sức, tâm huyết vào cơ quan nên rất khó từ bỏ.	Allen (1991);		
GKDT2	Anh/chị bị ảnh hưởng rất nhiều trong cuộc sống nếu rời bỏ cơ quan.	Nhóm tác giả		
Sự hài lòng trong công việc (SHL)				
SHL1	Anh/chị hài lòng với chính sách tiền lương.	Wong	0,833	0,892
SHL7	Anh/chị hài lòng với điều kiện làm việc.	& Tay		
SHL6	Anh/chị hài lòng với chế độ phúc lợi.	(2010);		
SHL3	Anh/chị hài lòng với mối quan hệ với cấp trên.	Nhóm		
SHL4	Anh/chị hài lòng với mối quan hệ với đồng nghiệp.	tác giả		
SHL2	Anh/chị hài lòng với chính sách đào tạo và thăng tiến.			
SHL5	Anh/chị hài lòng với bản chất công việc.			
SHL8	Anh/chị hài lòng với công việc tại cơ quan.			
Gắn kết tình cảm (GKTC)				
GKTC1	Anh/chị xem cơ quan như ngôi nhà thứ hai.	Meyer	0,767	0,879
GKTC2	Anh/chị tự hào, hạnh phúc vì được làm việc tại cơ quan.	&		
GKTC3	Anh/chị cảm nhận cơ quan rất quan trọng và có ý nghĩa.	Allen		
GKTC4	Anh/chị cảm nhận mình thuộc về cơ quan.	(1991); Nhóm tác giả		
Ý định rời bỏ tổ chức (YDRTC)				
YDRTC 2	Anh/chị thường tìm thấy hoặc có những cơ hội công việc khác tốt hơn công việc hiện tại.	Wong & Tay	0,811	0,853
YDRTC 1	Anh/chị thường xuyên nghĩ tới việc sẽ chuyển sang làm cho tổ chức khác.	(2010), Phạm		
YDRTC 3	Anh/chị quyết định tương lai sẽ chuyển sang làm cho tổ chức khác.	Thị Anh Đào (2015, 50)		
Gắn kết đạo đức (GKDD)				
GKDD1	Anh/chị cảm thấy việc ở lại cơ quan là rất cần thiết.	Meyer	0,804	0,885
GKDD2	Anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều trong cuộc sống khi rời bỏ cơ quan.	&		
GKDD4	Anh/chị đã đầu tư rất nhiều công sức, tâm huyết vào cơ quan nên rất khó từ bỏ.	Allen (1991);		
GKDD3	Anh/chị sẽ rất khó kiếm việc làm khác khi rời bỏ cơ quan.	Nhóm tác giả		

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy (Steenkamp & Van Trijp, 1991).

Kế thừa từ kết quả phân tích CFA thang đo mô hình tổng thể, kết quả của mô hình SEM cũng phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Điều đó được thể hiện qua các chỉ số $CMIN/df = 2,647 < 3$ và các chỉ số $GFI = 0,915$; $TLI = 0,931$; $CFI = 0,935$ đều lớn hơn 0,9; $RMSEA = 0,040$ nhỏ hơn 0,08.

Đồng thời, căn cứ trên kết quả phân tích, giá trị xác suất của các mối quan hệ tác động giữa các nhân tố, ta thấy, giá trị xác suất đều nhỏ hơn 0,05. Do đó, mỗi quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê trong mô hình SEM. Do đó, các nhóm giả thuyết H1, H2, H3 được chấp nhận. Bảng 2 trình bày kết quả mô hình phương trình cấu trúc.

Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy sự gắn kết tổ chức đa chiều có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn thủ đô Hà Nội. Trong đó, gắn kết tình cảm có tác động mạnh nhất đến sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức với hệ số hồi quy đã chuẩn hóa lần lượt là 0,476 và -0,128. Kết quả nghiên cứu này có sự tương đồng với các nghiên cứu của Meyer & Allen (1996) và Dinc & cộng sự (2017).

Bảng 2: Kết quả mô hình SEM

Mối quan hệ			Hệ số hồi quy	Sai lệch chuẩn	Giá trị tới hạn	Giá trị xác suất
SHL	←	GKDT	0,387	0,074	3,725	0,000
SHL	←	GKTC	0,476	0,062	3,651	0,000
SHL	←	GKDD	0,374	0,069	0,704	0,000
YDRTC	←	GKDT	-0,223	0,082	-2,261	0,000
YDRTC	←	GKTC	-0,128	0,188	-2,171	0,000
YDRTC	←	GKDD	-0,211	0,093	-3,394	0,000
YDRTC	←	SHL	-0,443	0,197	-2,363	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát.

Cùng với gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức có tác động nhất định đến sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu đã cho thấy sự hài lòng trong công việc có tác động ngược chiều với ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức với hệ số hồi quy đã chuẩn hóa là -0,443. Sự hài lòng càng lớn thì ý định rời bỏ tổ chức càng ít đi. Kết quả này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Martin (2007), Nguyễn Thị Ngọc Hương (2017).

Như vậy, sự gắn kết với tổ chức đa chiều (gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức) có tác động trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn thành phố Hà Nội. Đó là điểm nổi bật của nghiên cứu và tạo nên sự khác biệt so với các nghiên cứu của Nguyễn Thanh Tuấn & Nguyễn Thị Lộc (2016), Vũ Việt Hằng & Nguyễn Văn Thông (2018). Bởi các nghiên cứu trước đây đã không đo lường sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức trong khu vực công dựa trên sự gắn kết với tổ chức đa chiều. Do đó, nghiên cứu này có thể tạo ra một mô hình cho các nghiên cứu trong tương lai về việc xác nhận mối quan hệ giữa sự gắn kết với tổ chức đa chiều với sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức trong khu vực công.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu đã chứng minh tác động của sự gắn kết với tổ chức đa chiều, sự hài lòng trong việc đến ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn Thủ đô Hà Nội. Nghiên cứu được phân tích thông qua bộ dữ liệu thu được bằng phương pháp điều tra trực tiếp cán bộ công chức đang làm việc tại ủy ban nhân dân 12 quận. Phân tích CFA, SEM được thực hiện nhằm xác định mối quan hệ giữa các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích cho thấy sự gắn kết với tổ chức đa chiều có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc và ngược chiều đến ý định rời bỏ tổ chức. Đồng thời, sự hài lòng trong công việc có mối tương quan ngược chiều với ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức tại các ủy ban nhân dân cấp quận.

Dựa vào kết quả nghiên cứu thu được, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị quan trọng nhằm giúp các ủy ban nhân dân cấp quận trên địa bàn thủ đô Hà Nội nâng cao sự hài lòng trong công việc và giảm ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức như sau:

Một là, gắn kết tình cảm là chìa khóa để cán bộ công chức hài lòng với công việc và giảm ý định rời bỏ tổ chức ($\beta = 0,476$ và $-0,128$). Sự gắn kết tình cảm của mỗi cán bộ công chức được xây dựng bởi sự tương hợp mang tính đồng nhất giữa những mong muốn, kỳ vọng về những lợi ích của mỗi cán bộ công chức với những giá trị, mục tiêu chung của cơ quan. Do đó, nhà lãnh đạo của các ủy ban nhân dân cấp quận cần tăng cường gắn kết hình ảnh của cơ quan với những giá trị cá nhân của mỗi cán bộ công chức nhằm góp phần tạo

nên lòng trung thành trong mỗi cán bộ công chức, làm cho cán bộ công chức hài lòng, yêu thích công việc hơn và gắn bó trung thành với tổ chức. Ngoài ra, gắn kết tình cảm với tổ chức sẽ được tăng lên nếu nhà lãnh đạo của các ủy ban nhân dân cấp quận tạo ra được môi trường làm việc thoải mái, thuận lợi. Đồng thời, thực hiện các cuộc khảo sát định kỳ để tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng và những khó khăn của cán bộ công chức đang đối mặt trong việc và cuộc sống. Từ đó, các cán bộ công chức sẽ xuất hiện cảm giác an toàn khi gắn bó với tổ chức và sẽ cam kết làm việc lâu dài, giảm ý định rời bỏ tổ chức.

Hai là, sự hài lòng trong công việc là một trong những yếu tố cốt lõi giảm ý định rời bỏ tổ chức của cán bộ công chức ($\beta = -0,443$). Vận dụng lý thuyết nhu cầu của Maslow đã cho thấy trong một tổ chức nhân viên luôn mong muốn được thỏa mãn các nhu cầu an toàn về tài chính. Kết quả phân tích chỉ ra rằng có đến 85,9% cán bộ công chức đã kết hôn, phải chịu gánh nặng về tài chính, do đó nhu cầu an toàn về tài chính giữ vai trò quan trọng dẫn đến sự hài lòng trong việc. Vì vậy, ủy ban nhân dân cấp quận cần đề xuất những kiến nghị với Nhà nước liên quan đến việc tiến tới xóa bỏ thang bảng lương, trả lương theo ngạch bậc đã lạc hậu, thay vào đó cần xây dựng cơ chế trả lương theo vị trí việc làm và hiệu quả công việc nhằm nâng cao sự cạnh tranh với khu vực tư nhân nhằm giữ chân được nhân tài. Bên cạnh việc thỏa mãn nhu cầu an toàn về tài chính, sự hài lòng trong công việc của cán bộ công chức sẽ tăng lên nếu các ủy ban nhân dân cấp quận đáp ứng nhu cầu được tôn trọng của cán bộ công chức. Maslow đã nhận định rằng nhân viên luôn mong muốn được lãnh đạo và đồng nghiệp coi trọng, chấp nhận. Họ nỗ lực, cố gắng làm việc để được công nhận. Nếu nhân viên cảm nhận được sự coi trọng từ tổ chức, họ sẽ rất hài lòng với công việc và tổ chức của mình. Do vậy, điều quan trọng nhất là các nhà lãnh đạo của các ủy ban nhân dân cấp quận nên đẩy mạnh hoạt động thông tin nội bộ, thư điện tử nội bộ để cán bộ công chức có thể nhanh chóng, thuận tiện gửi các ý kiến, các đề xuất của mình cho cơ quan, tạo cho cán bộ công chức các cơ hội bình đẳng để đóng góp ý kiến, lắng nghe và tham khảo ý kiến của cán bộ công chức nhằm mục đích để cán bộ công chức thấy được sự tôn trọng từ cơ quan dành cho họ, từ đó gia tăng sự hài lòng trong công việc và giảm ý định rời bỏ tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Balassiano, M. & Salles, D. (2012), 'Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute', *Brazilian Administration Review*, 9(3), 268-286.
- Becker, H.S. (1960), 'Notes on the Concept of Commitment', *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009), 'Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry', *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Dinc, M.S., Kusey, C. & Steta, N. (2017), 'Nurses' job satisfaction as a mediator of the relationship between organizational commitment components and job performance', *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(2), 1-21.
- Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hanton, S., Thomas, O. & Mellalieu, S.D. (2009) 'Management of competitive stress in elite sport', Brewer, B.W. (ed.), *Sport psychology*, Wiley-Blackwell, 30-42.
- Khan, M.S., Khan, I.U., Ghulam, M., Kundi, G.M., Khan, S., Nawaz, A., Khan, F.U. & Yar, N. (2014), 'The Impact of Job Satisfaction and Organizational commitment on the Intention to leave among the Academicians', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 114-131.
- Koh, H.C. & Goh, C.T. (1995), 'An analysis of the factors affecting the turnover intention of non-managerial clerical

-
- staff: A Singapore study', *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 103-125.
- Locke, E.A. (1976) 'The Nature and Causes of Job Satisfaction', in Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1297-1343.
- Martin, A. (2007), 'Employee Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-merger Institution', Master's dissertation, University of Johannesburg.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), 'A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1996), 'Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity', *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E. & Rosenberg, D. (2008), 'A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees', *Health Services Management Research*, 21(4), 211-227.
- Nguyễn Danh Nam & Ông Thị Ngọc Lan (2021), 'The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Personality Traits and Organizational Commitment of Public Sector Employees in Hanoi City', *VNU Journal of Economics and Business*, 1(4), 66-77.
- Nguyễn Danh Nam & Ông Thị Ngọc Lan (2022), 'The impacts of HRM practices on organizational commitment, job satisfaction of officers in Hanoi', *Journal of International Economics and Management*, 21(2), 2-21.
- Nguyễn Thanh Tuấn & Nguyễn Thị Lộc (2016), 'Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của người lao động phổ thông trong các doanh nghiệp may: Trường hợp nghiên cứu các doanh nghiệp ở khu công nghiệp Bàu Xéo – Đồng Nai', *Tạp chí Khoa học Lạc Hồng*, 5, 53-58.
- Nguyễn Thị Ngọc Hương (2017), 'Ảnh hưởng của thỏa mãn công việc đến gắn kết với tổ chức và dự định nghỉ việc của nhân viên – trường hợp nghiên cứu các doanh nghiệp tại tỉnh Bến Tre', Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
- Phạm Thị Anh Đào (2015), 'Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến dự định chuyển việc của trình dược viên thuộc các tập đoàn Dược phẩm đa quốc gia ở thành phố Hồ Chí Minh', Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Steenkamp, J.B.E. & Van Trijp, H. (1991), 'The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs', *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-299.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, 5th edition, Pearson Allyn and Bacon, Boston.
- Tổng cục Thống kê (2020), *Báo cáo tình hình dân số và lao động năm 2020*, Hà Nội.
- Trần Kim Dung (2005), 'Đo lường sự thỏa mãn công việc trong điều kiện của Việt Nam', *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 12, 85-91.
- Trần Kim Dung (2006), 'Thang đo ý thức gắn kết đối với tổ chức', *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 184, 50-52.
- Vandenberg, R.J. & Nelson, J.B. (1999), 'Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?', *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Võ Quốc Hưng & Cao Hào Thi (2010), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định nghỉ việc của công chức – viên chức nhà nước', *Tạp chí phát triển KH&CN*, 13(1), 5-15.
- Võ Thị Thanh Lộc (2010), *Phương pháp nghiên cứu khoa học và viết đề cương nghiên cứu*, Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ, Cần Thơ.
- Vũ Việt Hằng & Nguyễn Văn Thông (2018), 'Sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ với cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc - Trường hợp các nhân viên kỹ thuật ngành dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin', *Tạp chí Khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh*, 13(2), 188-204.
- Wong, C.F. & Tay, A. (2010), 'Turnover intention and job hopping behaviour of music teachers in Malaysia', *African Journal of Business Management*, 4 (4), 425-434.
- Yu, Y. & Dean, A. (2001), 'The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty', *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 234-250.
- Yucel, I. & Bektas, C. (2012), 'Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics among Teachers in Turkey: Younger Is Better?', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.