

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC ĐỐI VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC TẠI TỈNH KIÊN GIANG

## FACTORS AFFECTING OFFICERS' ENGAGEMENT TO STATE AGENCIES IN KIEN GIANG PROVINCE

Tổng Văn Thắng<sup>1</sup>, Phạm Thị Ngọc Anh<sup>2</sup>, Hồ Hoàng Phúc<sup>3</sup>

**Tóm tắt** – Nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của công chức, viên chức đang làm việc trong các cơ quan Nhà nước tại tỉnh Kiên Giang. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được tiến hành và thông tin được thu thập bằng phiếu khảo sát với quy mô 343 công chức, viên chức. Phương pháp đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để sàng lọc và rút trích các nhân tố đạt yêu cầu. Kết quả phân tích hồi quy xác định các nhân tố: lĩnh vực công tác, quan hệ trong công việc, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, kỹ năng và năng lực cá nhân, cảm nhận sự phát triển trong tương lai của tổ chức và thu nhập có ảnh hưởng đến sự gắn bó của công chức, viên chức đối với cơ quan Nhà nước tại tỉnh Kiên Giang. Thông qua kết quả phân tích, chúng tôi đề xuất một số kiến nghị đối với các cấp quản lý ở địa phương trong công tác phát triển và sử dụng nguồn nhân lực cũng như các biện pháp giữ chân người tài.

**Từ khóa:** sự gắn bó, công chức, viên chức, cơ quan nhà nước.

**Abstract** – The study is conducted to determine the factors that affect the cohesion of civil servants and employees (CCVC) in the state agencies in Kien Giang province. Convenience sampling method is conducted and information is collected by the survey with sample size of 343. Reliability assessment method Cronbach's

Alpha and explorer factor analysis (EFA) are used to screen and extract satisfactory factors. The results of regression analysis identified factors: the field work; relations at work; working environment; promotion opportunities; skills and personal capabilities; the future development of the organization and income that have affected the commitment of CCVC in the state agencies in Kien Giang province. Through the analysis the authors have proposed a number of recommendations to the local management to develop and use of human resources as well as measures to retain talent.

**Keywords:** Engagement, officers, state agencies.

### I. GIỚI THIỆU

Có thể thấy, thời gian gần đây tình trạng công chức, viên chức (CCVC) xin thôi việc ở các cơ quan Nhà nước để chuyển sang làm việc ở các công ty, tổ chức bên ngoài là một vấn đề báo động trong công tác quản lý ở nước ta. Từ số liệu của Tổng cục Thống kê, có thể thấy đang có sự dịch chuyển lao động từ khu vực nhà nước sang khu vực tư nhân và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài. Theo đó, tại thời điểm 01/8/2016, số lao động đang làm việc trong các khu công nghiệp tăng 5% so với cùng kỳ năm trước. Đáng chú ý, lao động trong khu vực doanh nghiệp nhà nước giảm 0,7%, trong khi khu vực ngoài nhà nước tăng 1,9% còn khu vực FDI tăng lên đến 8,1% [1]. Theo ông Trần Đắc Hiến: “Chính sách tiền lương chưa bảo đảm cuộc sống của cán bộ khoa học, chưa thu hút được người có trình độ chuyên môn cao ở lại phục vụ lâu dài. Như vậy, 5 - 7 năm nữa, nếu không có giải pháp hữu hiệu thì

<sup>1,2</sup>Trường Cao đẳng Cộng đồng Kiên Giang

Email: thang.tv@kgcc.edu.vn

<sup>3</sup>Kho bạc Nhà nước tỉnh Kiên Giang

Ngày nhận bài: 01/6/2016; Ngày nhận kết quả bình duyệt: 04/10/2016; Ngày chấp nhận đăng: 20/12/16

Việt Nam sẽ thiếu hụt trầm trọng đội ngũ cán bộ khoa học trẻ có trình độ, đồng thời xảy ra tình trạng “chảy máu chất xám” từ khu vực nhà nước ra doanh nghiệp, ra nước ngoài [2].

Trong những năm qua, tỉnh Kiên Giang đã phát triển về mọi mặt, đời sống người dân được nâng lên từng bước. Chính quyền đã ban hành nhiều chính sách tạo môi trường kinh doanh thuận lợi khuyến khích các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Các nhà đầu tư này rất cần những người quản lý là người địa phương và có nhiều kinh nghiệm trong quản lý. Vì vậy, đối tượng được ưu tiên tuyển dụng chính là CCVC ở các cơ quan Nhà nước. Cũng chính điều đó đã tạo ra tâm lý “nhảy việc” của đội ngũ CCVC, và nếu hiện tượng này trở thành xu thế phổ biến và lan rộng sẽ ảnh hưởng đến nguồn nhân lực chất lượng cao trong các đơn vị hành chính, sự nghiệp, mà đó cũng là nguy cơ làm giảm hiệu quả quản lý nhà nước, ảnh hưởng xấu đến sự phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Kiên Giang. Từ vấn đề trên, các cấp lãnh đạo, quản lý ở tỉnh Kiên Giang luôn quan tâm và đã tổ chức các hội thảo, đề tài nghiên cứu về dự báo nhu cầu, cũng như sự biến động về tình hình đội ngũ CCVC trong Tỉnh; và do vậy việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của công, chức, viên chức đối với cơ quan Nhà nước tại tỉnh Kiên Giang là hết sức cần thiết, qua đó sẽ cung cấp cho các nhà quản lý có cơ sở trong việc hoạch định và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả nhất.

## II. TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Homans [3] và Becker [4] cho rằng, gắn bó của người lao động với tổ chức được xem là kết quả của mối quan hệ trao đổi giữa cá nhân và tổ chức. Porter et al [5] đã đề xuất ba thành phần chính của gắn bó với tổ chức là niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức, và mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức. Mowday [6] đã khẳng định sự gắn bó gắn liền với lòng trung thành và cũng đưa ra ba thành phần của sự gắn bó, đó là đồng nhất với mục tiêu và giá trị của tổ chức, mong muốn là thành viên của tổ chức và sẵn lòng nỗ lực vì tổ chức. Meyer và Allen [7] định nghĩa gắn bó với tổ chức là ở lại với tổ

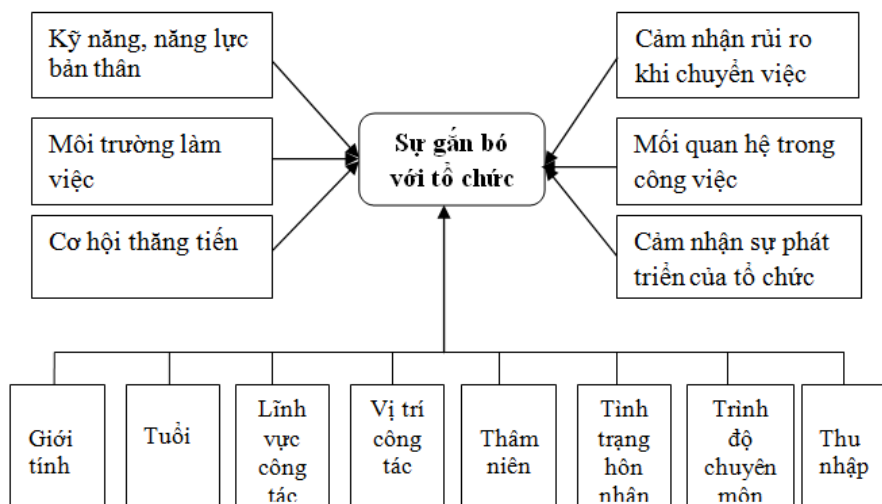
chức, tham gia công việc thường xuyên, nỗ lực làm việc mỗi ngày, bảo vệ tài sản của tổ chức và tin vào mục tiêu của tổ chức. Theo Quan Minh Nhật [8], trích từ Yuksel (2000) định nghĩa gắn bó với tổ chức như là một quá trình trong đó bao gồm lòng trung thành của người lao động, nỗ lực hết mình vì những lợi ích và thành công của tổ chức. Trần Kim Dung và Abraham Morris [9] cũng định nghĩa sự gắn kết với tổ chức thể hiện ở nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ, tự hào là thành viên tổ chức và trung thành với tổ chức. Theo Quan Minh Nhật [8], trích từ Jack và Welch (2006) cũng có quan điểm cho rằng sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng đều cần đến sự gắn bó của nhân viên, sự tin tưởng của nhân viên vào các mục tiêu của tổ chức.

Ngoài ứng dụng các lý thuyết trên, dựa trên khung nghiên cứu của Quan Minh Nhật và Đặng Thị Đoàn Trang [8], Hồ Phúc Thảo Trang [10], Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm [11], Homans [3], Đỗ Phú Trần Tinh và cộng sự [12], Nguyễn Huỳnh Vĩ Tiên [13], chúng tôi thiết kế thang đo nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của CCVC đối với cơ quan Nhà nước tại tỉnh Kiên Giang. Thang đo Likert 5 điểm với 1 là “rất hoàn toàn không đồng ý” và cho đến 5 là “hoàn toàn đồng ý” cho 6 nhân tố giải thích: kỹ năng và năng lực bản thân (4 biến), môi trường làm việc (3 biến), cơ hội thăng tiến (5 biến), cảm nhận rủi ro khi chuyển việc (3 biến), mối quan hệ trong công việc (9 biến), cảm nhận sự phát triển của tổ chức (4 biến), nhân tố đo lường sự gắn bó của nhân viên (8 biến). Các biến còn lại như giới tính, tuổi, lĩnh vực công tác, vị trí công tác, thâm niên công tác, tình trạng hôn nhân, trình độ chuyên môn, thu nhập được sử dụng thang đo định danh, thang đo tỉ lệ. Mô hình nghiên cứu được đề xuất, gồm có:

- *Kỹ năng, năng lực (KNNL)*: là những kỹ năng chuyên biệt mà nhân viên tích lũy được trong quá trình học tập và làm việc; còn năng lực bản thân của từng CCVC sẽ được thể hiện qua quá trình xử lý các công việc được giao.

- *Môi trường làm việc (MTLV)*: tình trạng của nơi mà người lao động làm việc. Đối với đề tài nghiên cứu này, điều kiện làm việc là các nhân tố ảnh hưởng đến sức khỏe và sự tiện lợi của người lao động khi làm việc.

- *Cơ hội thăng tiến (CHTT)*: Theo



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trần Văn Ngợi [14], trích dẫn từ Phillips (1997) chỉ ra rằng những nhân viên cảm thấy tổ chức không giao cho họ công việc đầy thử thách và thú vị, sự tự do sáng tạo, cơ hội để phát triển các kỹ năng mới, quyền tự chủ và kiểm soát, sẽ có nhiều khả năng thể hiện tiêu cực và thiếu trung thành đối với tổ chức mà họ đang làm việc.

- *Cảm nhận rủi ro khi chuyển việc (RRCV)*: Chuyển việc là quá trình thay đổi công việc chủ động hoặc bị động, trong nghiên cứu này tác giả chỉ nghiên cứu với góc độ người lao động chủ động chuyển việc.

- *Mối quan hệ trong công việc (QHCV)*: Trong đó, có mối quan hệ với cấp trên và quan hệ của nhân viên với đồng nghiệp cũng ảnh hưởng đến sự gắn bó trong công việc.

- *Cảm nhận về sự phát triển của tổ chức (CNPT)*: là sự nhận thức và đánh giá tình hình của tổ chức trong tương lai. Đây là một yếu tố rất quan trọng tác động đến tâm lý của nhân viên và là động lực để nhân viên ra sức lao động sáng tạo trong công việc.

- *Sự gắn bó với tổ chức (GBTC)*: Hầu hết thời gian của người lao động là tại đơn vị, họ dành rất ít thời gian cho bản thân và gia đình, có lúc họ xem tổ chức như “gia đình” thứ hai của họ. Sự đặt hết niềm tin, sự gắn bó của họ vào tổ chức là điều mà các tổ chức cần lưu ý, nó là động lực rất lớn tạo ra sự gắn bó của người

lao động với tổ chức.

### III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha; phân tích nhân tố khám phá EFA để nhóm các nhân tố có liên quan và cuối cùng là sử dụng phương pháp hồi quy tương quan đa biến để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố độc lập đến nhân tố phụ thuộc. Để xác định cỡ mẫu, tác giả đã sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc [15] cho rằng tỉ lệ mẫu cần khảo sát là 4 hay 5 lần so với tổng biến cần khảo sát, trong mô hình nghiên cứu này có tất cả 36 biến quan sát cho nên số mẫu tối thiểu cần thiết là  $36 \times 5 = 180$ . Như vậy, quy mô mẫu của đề tài là 343, trong đó có 206 (60,1%) công chức và 137 (39,9%) viên chức là chấp nhận được.

### IV. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

#### A. Đặc điểm mẫu khảo sát

Số phiếu khảo sát phát ra là 370, thu về được 362 phiếu, sau khi làm sạch dữ liệu, loại bỏ những phiếu trả lời không phù hợp còn lại 343 phiếu, như vậy đạt 92,7% so với số phiếu ban đầu.

**Bảng 1: Đặc điểm của mẫu khảo sát**

Phân loại	Số người	tỉ trọng (%)
1. Giới tính		
- Nam	215	62.7
- Nữ	128	37.3
2. Trình độ		
- Sau đại học	8	2.3
- Đại học	185	53.9
- Cao đẳng	43	12.5
- Khác	107	31.2
3. Lĩnh vực công tác		
- Cơ quan hành chính	206	60.1
- Lĩnh vực giáo dục	53	15.5
- Lĩnh vực y tế	42	12.2
- Khoa học kĩ thuật	15	7.9
- Lĩnh vực khác	27	4.4
<b>Tổng</b>	<b>343</b>	

(Nguồn: Dựa trên kết quả khảo sát của tác giả)

Số liệu khảo sát cho thấy tỉ lệ nam CCVC tham gia nhiều hơn nữ, những người này đa số có trình độ cao đẳng, đại học với 66,5%, sau đại học chiếm 2,3% và phần còn lại 31,2% là có trình độ khác; có 60,1% là công chức và có 39,9% là viên chức Nhà nước. Ngoài số liệu thống kê ở bảng trên, nghiên cứu còn chỉ ra đa số CCVC đã lập gia đình chiếm 88% còn lại là độc thân chiếm 22%; độ tuổi từ 20-39 chiếm đa số với 68,8%, còn lại từ 40 tuổi trở lên chiếm 31,2%; có 76,4% là nhân viên và từ cấp phó trưởng phòng trở lên có 23,6%. Theo kết quả khảo sát, CCVC có thời gian công tác từ 5 năm trở xuống là 32,1%, phần còn lại có thâm niên từ trên 5 năm trở lên là 67,9%; mức thu nhập bình quân dưới 2 triệu đồng/tháng có 18,4%; thu nhập từ 2 - 4 triệu đồng/tháng đạt 51,9%; có 26,8% có mức thu nhập từ trên 4 triệu - 9 triệu đồng; chỉ có rất ít số người có mức thu nhập trên 9 triệu đồng và chỉ chiếm 2,9%.

### B. Kết quả kiểm định thang đo

Đề tài sử dụng phần mềm SPSS 15.0 để phân tích hệ số Cronbach's alpha của thang đo từng nhân tố, điều kiện để thang đo có ý nghĩa với hệ số Cronbach's alpha phải lớn hơn 0,6 (vì đây là nghiên cứu thực tế mới lần đầu) và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) phải lớn hơn 0,3 [15]. Kết quả đánh

giá hệ số Cronbach's alpha cho các nhân tố đều đạt vì có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3; riêng nhân tố GBTC có hệ Cronbach's alpha ban đầu bằng 0,884 nhưng có một biến (GBTC2) có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 nên bị loại khỏi mô hình nghiên cứu và được tiến hành xác định lại giá trị Cronbach's alpha, cụ thể:

**Bảng 2. Kết quả tổng hợp đánh giá độ tin cậy của thang đo**

Thang đo lường	Biến quan sát			Cronbach's Alpha cuối cùng
	Trước khi kiểm định	Sau khi kiểm định	Biến quan sát loại khỏi thang đo	
1. KNNL	4	4	Không	0,805
2. MTLV	3	3	Không	0,748
3. CHTT	5	5	Không	0,766
6. RRCV	3	3	Không	0,789
4. QHCV	9	9	Không	0,915
5. CNPT	4	4	Không	0,779
7. GBTC	8	7	GBTC <sub>2</sub> *	0,894

(Nguồn: Phân tích từ kết quả khảo sát của tác giả. (\*) Anh/Chị sẽ ở lại làm việc lâu dài với tổ chức mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn)

### C. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám EFA nhằm rút gọn tập hợp biến quan sát  $X_k$  thành hợp biến nhân tố  $F_j$  (thỏa mãn điều kiện  $k > j$ ). Phân tích EFA được xem là phù hợp khi: Hệ số KMO phải đạt  $0,5 \leq KMO \leq 1$ , ý nghĩa kiểm định Bartlett nhỏ hơn 0,05, biến quan sát  $X_k$  có hệ số tải lớn hơn 0,5 (để có ý nghĩa thực tiễn với mẫu 343) và nếu hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 đều loại khỏi mô hình phân tích. Tổng phương sai giải thích của các nhân tố  $F_j$  phải lớn hơn 50% (với điều kiện Eigenvalue >1) [15] thể hiện qua Bảng 3.

Kết quả phân tích (kiểm định) các biến độc lập và biến phụ thuộc thể hiện qua Bảng 4.

### D. Kết quả hồi quy và kiểm định

Phương trình hồi quy tuyến tính đánh giá sự tác động của các nhân tố độc lập đến sự gắn bó với tổ chức của CCVC tại tỉnh Kiên Giang thể hiện qua kết quả phân tích.

Với giá trị  $R^2 = 0,77$  và  $F = 34,098$  (Sig. =0,000) thể hiện sự phù hợp của mô hình và có 77% biến phụ thuộc được giải thích bởi biến độc lập và còn 33% do các yếu tố khác tác động lên. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy các

Bảng 3. Ma trận nhân tố xoay

Biến	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
QHCV5	0,860					
QHCV1	0,844					
QHCV4	0,842					
QHCV2	0,828					
QHCV7	0,759					
QHCV8	0,707					
QHCV3	0,690					
QHCV4	0,654					
QHCV9	0,613					
MTLV3		0,740				
MTLV1		0,697				
MTLV2		0,590				
CHTT1			0,812			
CHTT3			0,715			
CHTT2			0,628			
KNNL3				0,781		
KNNL4				0,758		
KNNL2				0,745		
KNNL1				0,699		
RRCV2					0,874	
RRCV3					0,794	
RRCV1					0,743	
CNPT1						0,740
CNPT2						0,695
CNPT4						0,588

Bảng 4. Kết quả phân tích EFA

	Biến độc lập (6 biến)	Biến phụ thuộc (1 biến)
KMO	0,826	0,845
Kiểm định Bartlett's Test of Sphericity	0,000	0,000
Hệ số Eigenvalue thấp nhất	1,127	4,332
Tổng phương sai trích	0,713	0,618

biến độc lập như: GIOITINH, TUOI, VTCONGTAC, THAMNIEN, HONNHAN, TRINHDO, và RRCV không ảnh hưởng đến biến phụ thuộc GBTC, điều đó có nghĩa: giới tính, độ tuổi, vị trí công tác, thâm niên công tác, tình trạng hôn nhân, trình độ và cảm nhận rủi ro khi chuyển việc của CCVC không ảnh hưởng (không tác động) đến sự gắn bó với tổ chức của CCVC đối với cơ quan Nhà nước tại tỉnh Kiên Giang.

Bên cạnh đó các nhân tố tác động đến sự gắn bó của CCVC thể hiện:

- Nhân tố LVCONGTAC, lĩnh vực công tác có hệ số hồi quy âm ( $\beta = 0,259$ ) với mức ý nghĩa 1% thể hiện xu hướng ảnh hưởng cùng chiều với sự gắn bó của CCVC với cơ quan công tác. Như vậy, điều này cho thấy ở Kiên Giang cũng có tình trạng CCVC làm việc ở các lĩnh vực khác nhau đều tác động đến sự gắn bó của họ đối với cơ quan đang công tác và kết quả này cũng phù hợp

với kết quả nghiên cứu ở phần mở đầu.

- Nhân tố THUNHAP, thu nhập có hệ số hồi quy dương ( $\beta = 0,325$ ) với mức ý nghĩa 1% thể hiện xu hướng ảnh hưởng cùng chiều giữa mức thu nhập và sự gắn bó với cơ quan của CCVC tại Kiên Giang, điều này chứng tỏ rằng mức thu nhập càng cao thì sự gắn bó với tổ chức của CCVC càng cao. Kết quả này rất phù hợp với thực tế trong đời sống xã hội hiện nay ở Việt Nam nói chung và ở Kiên Giang nói riêng, nơi làm việc (cơ quan, tổ chức) nào tạo điều kiện cho CCVC có mức thu nhập cao thì CCVC sẽ cống hiến nhiều hơn và họ sẽ gắn bó với nơi đó nhiều hơn và ngược lại.

- Nhân tố KNNL, kĩ năng và năng lực có hệ số hồi quy dương ( $\beta = 0,435$ ) với mức ý nghĩa là 1%, chứng tỏ sự tác động cùng chiều với sự gắn bó. Điều đó cho thấy CCVC có kĩ năng, tay nghề cao thì họ gắn bó với cơ quan nhiều hơn. Điều đó hoàn toàn phù hợp với thực tế vì những người này luôn muốn thể hiện được kĩ năng, năng lực vốn có của mình. Do đó, họ cũng cần ổn định công việc hơn ai hết. Ở Kiên Giang, những người có kĩ năng và năng lực tốt cũng không nhiều nên thường được xem trọng và khi đó nếu gắn bó lâu dài thì họ sẽ có nhiều cơ hội để thăng tiến.

- Tương tự nhân tố MTLV, môi trường làm việc có hệ số hồi quy dương ( $\beta = 0,394$ ) với mức ý nghĩa 1%. Điều này chứng tỏ là môi trường làm việc được xem là yếu tố quan trọng đối với CCVC, ảnh hưởng quyết định xem họ có gắn bó với tổ chức hay không. Vấn đề này hoàn toàn đúng với thực tế, khi CCVC hài lòng với môi trường làm việc, an toàn về sức khỏe, an toàn về lao động,... thì họ sẽ gắn bó với tổ chức lâu dài hơn.

- Nhân tố CHTT, cơ hội thăng tiến có hệ số hồi quy dương ( $\beta = 0,082$ ) với mức ý nghĩa là 5%. Sự tác động cùng chiều giữa cơ hội thăng tiến và sự gắn bó của CCVC với cơ quan làm việc. Điều đó hoàn toàn phù hợp với thực tế ở bất cứ nơi đâu, nhân viên luôn rất cần sự tôn trọng của lãnh đạo đơn vị đối với họ, tạo cơ hội cho họ thăng tiến hơn trong công việc, đặc biệt đối với những CCVC có kĩ năng và năng lực trong công tác.

- Nhân tố QHCV, quan hệ công việc có hệ số hồi quy dương ( $\beta = 0,271$ ) với mức ý nghĩa 1% đã chỉ ra rằng sự ảnh hưởng của mối quan hệ với đồng nghiệp, với cấp trên ảnh hưởng cùng

Bảng 5. Tóm tắt kết quả phân tích hồi quy đa biến

Biến	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
QHCV5	0,860					
QHCV1	0,844					
QHCV4	0,842					
QHCV2	0,828					
QHCV7	0,759					
QHCV8	0,707					
QHCV3	0,690					
QHCV4	0,654					
QHCV9	0,613					
MTLV3		0,740				
MTLV1		0,697				
MTLV2		0,590				
CHTT1			0,812			
CHTT3			0,715			
CHTT2			0,628			
KNNL3				0,781		
KNNL4				0,758		
KNNL2				0,745		
KNNL1				0,699		
RRCV2					0,874	
RRCV3					0,794	
RRCV1					0,743	
CNPT1						0,740
CNPT2						0,695
CNPT4						0,588

chiều với sự gắn bó với tổ chức của CCVC. Điều này rất phù hợp với thực tế, vì mối quan hệ này tốt đẹp, thể hiện sự giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, trong cuộc sống sẽ làm cho CCVC gắn bó hơn với nơi làm việc và ngược lại.

- Nhân tố CNPT, cảm nhận sự phát triển tổ chức trong tương lai của CCVC có hệ số hồi quy dương ( $\beta = 0,226$ ) với mức ý nghĩa là 1%. Sự tác động cùng chiều này thể hiện nếu CCVC cảm nhận đơn vị mà họ công tác hiện nay phát triển lớn mạnh hơn trong tương lai sẽ tạo cho họ nhiều cơ hội phát triển hoặc sẽ tăng thu nhập hơn, điều đó sẽ làm họ gắn bó với tổ chức lâu dài hơn và ngược lại.

#### E. Kiểm định sự khác biệt về mức độ gắn bó với tổ chức của CCVC

Phần này sẽ tiến hành khảo sát xem có sự khác biệt của từng đặc trưng cá nhân CCVC đến mức

độ gắn bó với tổ chức tại tỉnh Kiên Giang được phân tích bằng phương pháp ANOVA. Kết quả phân tích sự khác biệt:

Kết quả từ Bảng 2 thể hiện: (1) có sự khác nhau giữa nam và nữ về mức độ gắn bó, điều này hoàn toàn đúng với thực tế, vì nam bao giờ cũng muốn thay đổi, muốn thử thách trong công việc,... nên có xu hướng thay đổi nơi làm việc, riêng đối với nữ thường quan niệm có việc làm ổn định nên mức độ gắn bó với cơ quan công tác sẽ cao hơn so với nam; (2) có sự khác nhau về mức độ gắn bó ở từng nhóm tuổi, thường những người trẻ tuổi sẽ có nhiều cơ hội, có nhiều sự lựa chọn trong công việc nên họ thường có xu hướng thay đổi công việc hơn so với những người lớn tuổi (nhóm tuổi từ 40 tuổi trở lên), điều đó có nghĩa là nhóm tuổi từ 40 trở lên sẽ có mức độ gắn bó với cơ quan công tác cao hơn so với nhóm tuổi từ 39 trở xuống; (3) công chức sẽ có

Bảng 6. Tóm tắt kết quả phân tích phương sai

Đặc điểm	Sig.	Kết luận	Đặc điểm	Sig.	Kết luận
Giới tính	0,029	Khác nhau	Thâm niên	0,000	Khác nhau
Độ tuổi	0,000	Khác nhau	Tình trạng hôn nhân	0,004	Khác nhau
Lĩnh vực công tác	0,029	Khác nhau	Trình độ chuyên môn	0,000	Khác nhau
Vị trí công tác	0,352	Không khác nhau	Mức thu nhập	0,000	Khác nhau

(Nguồn: Tác giả tự khảo sát, với  $\alpha=5\%$ )

mức độ gắn bó với cơ quan cao hơn so với viên chức, kết quả này hoàn toàn phù hợp với thực tế. Vì viên chức thực hiện theo hợp đồng lao động, sự ràng buộc với cơ quan tương đối ít hơn so với công chức. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng nhóm viên chức làm việc trong các đơn vị sự nghiệp giáo dục có xu hướng thay đổi việc làm nhiều nhất; (4) đối với những CCVC có thâm niên lâu năm (từ 5 năm trở lên) sẽ có mức gắn bó với cơ quan cao hơn những CCVC có ít thâm niên. Điều này có thể lí giải, đối với những CCVC có thâm niên lâu năm nếu chuyển sang làm việc khu vực tư nhân thì sẽ mất hết những chế độ phụ cấp thâm niên, hệ số lương sẽ quay lại vị trí bắt đầu.... Còn những CCVC có thâm niên ít thì họ có thể chấp nhận bỏ và bắt đầu lại từ đầu; (6) những CCVC đã lập gia đình sẽ có mức gắn bó với cơ quan cao hơn CCVC còn độc thân vì những người này cần sự ổn định trong công việc để lo cho gia đình, con cái...; (7) ngoài ra, những người có trình độ chuyên môn thấp thì thường có thu nhập thấp nên họ có xu hướng làm việc ở khu vực tư nhân để cải thiện thêm thu nhập và khi thu nhập đã cao, ổn định thì họ có thể tiếp tục học để nâng cao trình độ với nhiều hình thức khác nhau; (8) và kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng cho dù ở vị trí nhân viên hay lãnh đạo đều có mức gắn bó với cơ quan là như nhau và điều này khẳng định thêm cho kết quả hồi quy là hoàn toàn đúng, đó là vị trí công tác không ảnh hưởng đến sự gắn bó với cơ quan của CCVC.

#### F. Đề xuất kiến nghị

Qua kết quả nghiên cứu, bài viết gợi ý một số giải pháp giúp ích cho các nhà quản lí trong việc đề ra những chính sách nhằm tạo sự gắn bó với cơ quan và từ đó cũng giữ chân người tài ở cơ quan Nhà nước tại tỉnh Kiên Giang:

- CCVC làm việc trong các ngành, các lĩnh vực có những đặc thù riêng biệt, yêu cầu về tiêu chuẩn đánh giá cũng khác nhau, kĩ năng, năng lực thể hiện khác nhau, vì vậy cần xây dựng những quy định riêng đánh giá cho từng lĩnh vực, đồng thời cần phân công công việc phù hợp với sở trường, khả năng để CCVC có cơ hội phát huy và bộc lộ tài năng. Ngoài ra, các cấp lãnh đạo của tỉnh Kiên Giang cần quan tâm đến các yếu tố như giới tính, độ tuổi, lĩnh vực công tác, thâm niên, tình trạng hôn nhân, trình độ chuyên môn và mức thu nhập để từ đó xây dựng chính sách phù hợp cụ thể cho từng đối tượng.

- Cần có chính sách làm tăng thu nhập cho đơn vị, cho CCVC chẳng hạn sử dụng chính sách khoán chi cho các đơn vị trực thuộc.

- Hằng năm, bổ sung vào quy hoạch những người được công nhận là có tài năng để tạo cơ sở và điều kiện phát triển tài năng. Cần xây dựng và công bố chính sách về nhân sự để mọi người biết, qua chính sách đó thể hiện được những cơ hội thăng tiến mà CCVC sẽ có được, đồng thời họ cũng cảm nhận được tương lai mà đơn vị họ đang công tác sẽ phát triển như thế nào, từ đó sẽ kích thích họ gắn bó lâu dài hơn.

- Xây dựng văn hóa của tổ chức để tạo môi trường làm việc thân thiện, tạo sự đoàn kết chia sẻ giữa các đồng nghiệp, giữa lãnh đạo và nhân viên trong đơn vị, từ đó họ sẽ thể hiện được kĩ năng và năng lực bản thân. Đồng thời, tạo môi trường làm việc sau khi thực hiện chính sách thu hút nhân tài của tỉnh.

Để thực hiện các đề xuất này, đòi hỏi các đơn vị, cơ quan phải phát huy tối đa vai trò tham mưu của các đơn vị trực thuộc về vấn đề nhân sự và cần có những nghiên cứu thực tế cụ thể cho từng đơn vị để quản lí, sử dụng có hiệu quả nhất.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đức Minh. *Tổng cục Thống kê: Lao động bỏ việc nhà nước ra làm tư nhân ngày một nhiều*; 2016. Online; Xem 30-8-2016. <http://cafef.vn/tong-cuc-thong-ke-lao-dong-bo-viec-nha-nuoc-ra-lam-tu-nhan-ngay-mot-nhieu-20160830145211826.chn>.
- [2] Hoàng Anh, Đặng Minh. *Đổi mặt với nguy cơ thiếu cán bộ khoa học trẻ và chảy máu chất xám*; 2015. Online; Xem 10-12-2016. <http://vietq.vn/doi-mat-voi-nguy-co-thieu-can-bo-khoa-hoc-tre-va-chay-mau-chat-xam-d64365.html>.
- [3] Homans. Social Behavior as Exchange. *American Journal os Sociology*. 1958;63.
- [4] Becker. Notes on the Cencep of Commitment. *American Journal os Sociology*. 1960;66.
- [5] Porter et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 1974;59.
- [6] Mowday. Commitment and perceived organizational support. *Natinal forum of applied educational research journal*. 1982;12.
- [7] Meyer, Allen. Model of organization commitment: Measurement issues. *The Icfai University*. 1997.
- [8] Quan Minh Nhựt, Đặng Thị Đoan Trang. Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*. 2015 10;38:1–8.
- [9] Trần Kim Dung, Abraham Morris. Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam. *Hội nghị khoa học quốc tế tháng 9/2005*. 2005;Tp. Hồ Chí Minh.
- [10] Hồ Phúc Thảo Trang. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các khách sạn ở thành phố Cần Thơ [Luận văn Thạc sĩ]; 2011. Đại học Cần Thơ.
- [11] Hồ Huy Tựu, Phạm Hồng Liêm. Sự gắn bó của nhân viên với công ty du lịch Khánh Hòa. *Tạp chí phát triển kinh tế*. 2012 10;264:56–63.
- [12] Đỗ Phú Trần Tinh và cộng sự. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp. *Tạp chí phát triển và hội nhập*. 2012 11,12;7(17):54–60.
- [13] Nguyễn Huỳnh Vĩ Tiên. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp tại công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential Việt Nam [Luận văn Thạc sĩ]; 2015. Trường ĐH Tài chính – Marketing.
- [14] Trần Văn Ngợi. *Thu hút và giữ chân người tài trong tổ chức – Nghiên cứu kinh nghiệm thế giới*; 2015. Ngày truy từ: <http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId-/835/language/vi-VN/Thu-hut-va-gi-chan-ng-i-tai-trong-t-ch-c-Nghien-c-u-kinh-nghi-m-Th-gi-i.aspx> [Truy cập ngày: 10/12/2016].
- [15] Hoàng Trọng Chu, Nguyễn Mộng Ngọc. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Tp. Hồ Chí Minh: NXB Thống kê; 2008.