



Review Article

# The Relationship of Workplace Turnover of Officers with Organizational Commitment and Job Satisfaction at the Hanoi City Public Administration Centre

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

<sup>1</sup>*East Asia University of Technology, Trinh Van Bo, Xuan Phuong, Nam Tu Liem, Hanoi, Vietnam*

<sup>2</sup>*VNU University of Economics and Business, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Received 06 September 2021

Revised 06 July 2022; Accepted 08 July 2022

**Abstract:** The purpose of the study is to examine the relationship of workplace turnover of officers with organizational commitment and job satisfaction at the Hanoi City Public Administration Centre. The structural equation model (SEM) was used to analyze the data provided by 246 officers working at the Hanoi City Public Administration Centre in order to assess the influence of organizational commitment and job satisfaction on workplace turnover. The results show a favorable correlation between organizational commitment and work satisfaction. In addition, job satisfaction and organizational commitment are negatively correlated with the workplace turnover of officers. The result of the study suggested several important implications for the Hanoi City Public Administration Centre on how to increase organisational commitment, job satisfaction in order to reduce workplace turnover of officers.

**Keywords:** Organizational commitment, job satisfaction, workplace turnover, officers.

\* Corresponding author.

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

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4263>

# Mối quan hệ giữa sự cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc đến ý định thay đổi nơi làm việc của công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố 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, Trịnh Văn Bô, Xuân Phương, Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 06 tháng 9 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 06 tháng 7 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 08 tháng 7 năm 2022

**Tóm tắt:** Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích mối quan hệ giữa sự cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc đến ý định thay đổi nơi làm việc của công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội. Từ dữ liệu khảo sát 246 công chức làm việc tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội, nghiên cứu vận dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm đánh giá tác động của sự cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc đến ý định thay đổi nơi làm việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa sự cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc. Đồng thời sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức có mối tương quan ngược chiều đến ý định thay đổi nơi làm việc của công chức. Kết quả nghiên cứu đạt được đã gợi ý một số hàm ý quản trị cho Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội nhằm nâng cao sự cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc để giảm ý định thay đổi nơi làm việc của đội ngũ công chức.

**Từ khóa:** Sự cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc, ý định thay đổi nơi làm việc, công chức.

## 1. Đặt vấn đề

Trong thập kỷ qua, sự hài lòng của nhân viên đã trở thành mối quan tâm lớn đối với cấp quản lý trong các tổ chức. Mối quan tâm này được nhận thấy từ nhận thức rằng nhân viên có sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức là yếu tố then chốt cho sự thành công lâu dài của tổ chức. Giữ chân những nhân viên tận tụy là chìa khóa thành công bởi việc thay đổi nhân viên thường xuyên sẽ dẫn đến không đủ lực lượng lao động, tiêu tốn chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân

viên mới, tổ chức kém hiệu quả và thiếu hiệu suất trong công việc [1]. Do đó, trở thành gánh nặng cho quản lý. Việc đảm bảo cho nhân viên hài lòng, có động lực, cam kết và gắn bó lâu dài trong công việc được xác định là nhiệm vụ quan trọng của các tổ chức.

Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội đóng một 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 Trung tâm hành chính công là vô cùng quan trọng đối với việc duy trì trật tự xã hội

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: dnam.dr.90@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4363>

và nền kinh tế cũng như sự phát triển của thành phố Hà Nội. Tuy nhiên, khu vực hành chính công thành phố Hà Nội đang đối mặt với xu hướng chuyển dịch công việc của những công chức có trình độ cao, điều này đang ảnh hưởng đến mức độ phục vụ và việc đạt được lợi ích quốc gia. Trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức đều cho rằng sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức có tác dụng nâng cao nội lực của tổ chức và giảm ý định thay đổi nơi làm việc của nhân viên.

Cam kết thể hiện trạng thái trung thành của nhân viên với tổ chức [2]. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc là một cách tiếp cận chung đối với công việc và mức độ mà nhân viên yêu thích công việc của họ được thể hiện thông qua hiệu suất tích cực hay tiêu cực trong môi trường công việc thực tế. Nếu nhân viên không hài lòng trong công việc, họ dễ rời bỏ tổ chức hơn [3].

Do đó, nghiên cứu mối quan hệ giữa sự cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc đến ý định thay đổi nơi làm việc của công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội có ý nghĩa khoa học và thực tiễn. Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị quan trọng được đề xuất nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc, sự cam kết với tổ chức của công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội để giảm ý định thay đổi nơi làm việc của họ.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Sự cam kết với tổ chức

Sự cam kết với tổ chức là một yếu tố then chốt tác động mạnh mẽ đến hành vi của nhân viên đang làm việc tại tổ chức [4]. Meyer & Allen định nghĩa sự cam kết với tổ chức là mức độ tâm lý liên kết chặt chẽ giữa nhân viên với tổ chức và được cấu tạo bởi ba thành phần gồm cam kết tình cảm, cam kết duy trì và cam kết đạo đức [5]. Thang đo của Meyer & Allen được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức [5]. Meyer & Herscovitch [7] định nghĩa sự gắn kết đối với tổ chức là sự tin tưởng vào tổ chức, đồng thuận cùng với các mục tiêu, các giá trị

chung của tổ chức, nỗ lực đóng góp hết khả năng của mình vì tổ chức và mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Tại Việt Nam, Dung định nghĩa sự cam kết với tổ chức là sức mạnh của sự đồng thuận giữa cá nhân với các mục tiêu, giá trị chung của tổ chức, được thể hiện bằng sự tích cực tham gia vào tổ chức và bao gồm ba thành phần tự hào, nỗ lực, trung thành [7]. Khái niệm và ba thành phần này được Dung kiểm chứng khẳng định là hoàn toàn phù hợp với điều kiện tại Việt Nam. Theo cách tổng quát, sự cam kết với tổ chức là thái độ hoặc tâm lý tích cực của nhân viên đối với tổ chức, không đi sâu khám phá các thành phần của sự cam kết đối với tổ chức [8].

### 2.2. Sự hài lòng trong công việc

Thực tế, công việc không chỉ là nguồn thu nhập mà nó còn nắm giữ vai trò cốt lõi trong cuộc sống của con người. Yếu tố sự hài lòng trong công việc cấu thành nên hạnh phúc của nhân viên [10]. Sự hài lòng trong công việc được thể hiện qua mức độ hào hứng của nhân viên đối với công việc đang làm [10], hoặc là cảm xúc của nhân viên về các thành phần khác nhau trong công việc [11]. Sự hài lòng trong công việc còn biểu thị qua thái độ tiêu cực hay tích cực của nhân viên đối với công việc hoặc môi trường làm việc [12]. Tại Việt Nam, Dung định nghĩa sự hài lòng trong công việc được mô tả thông qua những cảm xúc hạnh phúc, thoải mái của nhân viên khi được đáp ứng những nhu cầu mong muốn và điều đó đạt được bằng sự nỗ lực của bản thân, sự tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài khác [8]. Thang đo sự hài lòng tổng thể trong công việc được xây dựng và nhấn mạnh mức độ quan trọng trong đo lường sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Quan điểm trên cũng đã nhận được sự đồng tình trong nghiên cứu của Slatten [14].

### 2.3. Ý định thay đổi nơi làm việc

Ý định thay đổi nơi làm việc là chủ ý của nhân viên về việc sẽ thay đổi nơi làm việc trong thời gian sắp tới [15]. Ý định thay đổi nơi làm việc được xuất phát từ những nguyện vọng và

thường xuyên có suy nghĩ sẽ thay đổi nơi làm việc trong tương lai và được coi là giai đoạn cuối cùng dẫn đến hành động thực sự thay đổi nơi làm việc [18]. Có ba giai đoạn trong quá trình thay đổi nơi làm việc, đầu tiên với những suy nghĩ thay đổi nơi làm việc, tiếp đến là ý định tìm công việc mới và cuối cùng là sẽ thay đổi nơi làm việc (nghỉ việc) [19]. Như vậy, ý định thay đổi nơi làm việc sẽ xuất hiện trước hành động thực sự thay đổi nơi làm việc một cách chính thức. Do đó, ý định thay đổi nơi làm việc sẽ giúp các nhà quản lý dự báo được sự biến động về mặt nhân sự trong tương lai **Error! Reference source not found.**

### 3. Giả thuyết, phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Giả thuyết nghiên cứu

##### 3.1.1. Mối quan hệ giữa sự cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc

Chủ đề về sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức được nghiên cứu nhiều nhất trong lĩnh vực quản lý và hành vi tổ chức [20]. Đã có rất nhiều tranh luận về mối quan hệ giữa hai yếu tố trên những vẫn chưa có ý kiến thống nhất. Fu & cộng sự [21] đã nhận định rằng sự hài lòng trong công việc là tiền đề cho sự cam kết với tổ chức. Ngược lại, Shahid & cộng sự [22] đã chứng minh sự tác động mạnh mẽ của cam kết với tổ chức lên sự hài lòng trong công việc. Ngoài ra, nghiên cứu của Meyer & Allen [5] đã đi sâu phân tích tác động của các thành phần

sự cam kết đối với tổ chức tới sự hài lòng trong công việc.

H1: sự cam kết với tổ chức có tác động thuận chiều (+) tới sự hài lòng trong công việc.

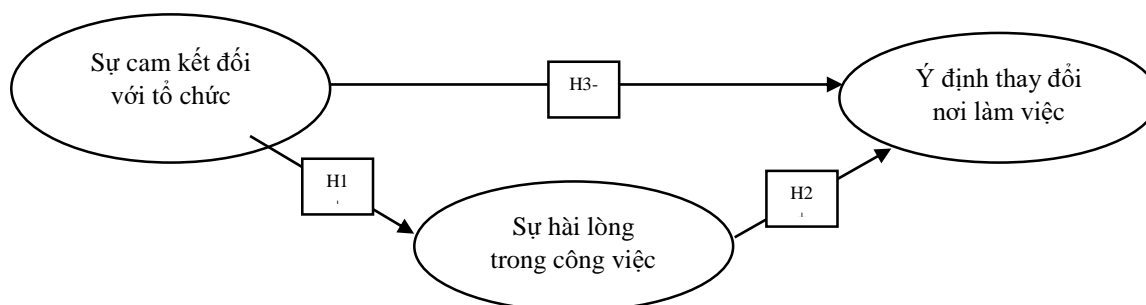
##### 3.1.2. Mối quan hệ giữa sự cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc và ý định thay đổi nơi làm việc

Các nghiên cứu đã khám phá ý định thay đổi nơi làm việc của nhân viên trong một số lĩnh vực đều cho thấy 2 yếu tố sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức có tác động ngược chiều mạnh mẽ đến ý định thay đổi nơi làm việc của nhân viên [23]. Trong đó, sự hài lòng trong công việc được khẳng định có mối quan hệ ngược chiều và là một yếu tố dự đoán mạnh mẽ đến ý định thay đổi nơi làm việc [27]. Ngoài ra, Khan & cộng sự [28] đã chứng minh sự cam kết đối với tổ chức có tương quan nghịch tới ý định thay đổi nơi làm việc của nhân viên. Như vậy, nhân viên có sự hài lòng sẽ thúc đẩy được sự nỗ lực, đóng góp hết sức mình cho công việc, tổ chức và sự cam kết đối với tổ chức là lòng trung thành của nhân viên và 2 yếu tố trên là động lực để hạn chế ý định thay đổi nơi làm việc, đem lại sự ổn định nhân sự và nâng cao hiệu quả cho tổ chức.

H2: sự cam kết với tổ chức có tác động ngược chiều (-) tới ý định thay đổi nơi làm việc.

H3: sự hài lòng trong công việc có tác động ngược chiều (-) tới ý định thay đổi nơi làm việc.

Từ các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau (Hình 1).



Hình 1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu.  
 Nguồn: Nhóm tác giả.

### 3.2. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.2.1. Thiết kế thang đo

Thang đo sơ bộ bao gồm các yếu tố được kế thừa từ những nghiên cứu trong và ngoài nước, trong đó sự cam kết đối với tổ chức bao gồm 7 biến quan sát của Meyer & Allen [5]; sự hài lòng trong công việc bao gồm 5 biến quan sát của Dung [8]; ý định thay đổi nơi làm việc bao gồm 3 biến quan sát của Nadiri & Tanova [29]. Nghiên cứu tiến hành thảo luận nhóm với 16 đối tượng điều tra tiềm năng và phỏng vấn chuyên sâu với 5 chuyên gia. Kết quả thu về các đối tượng tham gia thảo luận và phỏng vấn đều đồng ý thang đo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, cần điều chỉnh một số nội dung để phù hợp với khu vực công. Ngoài ra nhóm tác giả còn hiệu chỉnh lại một số từ ngữ để nội dung thang đo được đơn giản, đảm bảo đúng hàm ý của cơ sở lý thuyết và phù hợp với trình độ của đối tượng khảo sát. Bộ tiêu chí đánh giá mối quan hệ giữa sự cam kết đối với tổ chức, sự hài lòng trong công việc đến ý định thay đổi nơi làm việc của cán bộ công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội được trình bày ở Phụ lục 1.

#### 3.2.2. Thu thập dữ liệu

Trọng & Ngọc [30] cho biết quy mô mẫu ít nhất phải bằng 4 hoặc 5 lần số biến quan sát, tuy nhiên để kết quả nghiên cứu có ý nghĩa thống kê cao hơn, cỡ mẫu lý tưởng nên gấp 10 hoặc 15 lần số biến quan sát. Do vậy, số mẫu dự kiến ban đầu là  $n = 17 \times 10 = 170$ . Do đó, nghiên cứu chọn phát ra 255 phiếu khảo sát để tránh trường hợp có những phiếu khảo sát không hợp lệ.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện để tiến hành thu thập thông tin của công chức đang làm việc tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội. Thời gian thực hiện khảo sát từ 01/03/2021 đến 31/03/2021. Phiếu khảo sát được phát bằng hình thức trực tiếp đến các công chức đang làm việc tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội.

Sau khi làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu được 246 phiếu khảo sát hợp lệ với tỷ lệ thu hồi 96,5%. Nữ giới chiếm 64,2%, độ tuổi tập trung

từ 30 đến trên 50 tuổi chiếm 86,2%; trình độ học vấn chủ yếu là đại học chiếm 86,6%; có thâm niên công tác từ 5 năm đến 15 năm chiếm 74%; 96,3% người được khảo sát đã kết hôn. Thuộc tính của mẫu khảo sát phù hợp với thực tế tại các Trung tâm Hành chính công của Việt Nam, đối tượng làm việc tại Trung tâm chủ yếu là nữ 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 (Phụ lục 2).

### 4. Kết quả nghiên cứu, thảo luận

Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo của mô hình nghiên cứu cho thấy hệ số Cronbach's Alpha thấp nhất là 0,776 và cao nhất là 0,883. 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 17 biến quan sát đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha tổng nên không có biến nào bị loại [31]. 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 và đủ điều kiện đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Nghiên cứu tiến hành phân tích nhân tố khám phá thang đo tổng thể bao gồm tất cả các biến quan sát của thang đo sự cam kết với tổ chức, thang đo sự hài lòng công việc và thang đo ý định thay đổi nơi làm việc bằng phép quay Promax. Kết quả phân tích cho thấy có 3 nhân tố được rút trích với hệ số Eigenvalue = 1,325; hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,816 > 0,5; kiểm định Bartlett Test có ý nghĩa thống kê với Sig. = 0,000 (< 0,05) và tổng phương sai trích = 81,532% (lớn hơn 50%). Ba nhân tố này giải thích được 81,532% sự biến thiên của dữ liệu [32] thể hiện dữ liệu nghiên cứu đạt mức ý nghĩa cao.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) thang đo mô hình tổng thể cho thấy trọng số các biến quan sát đều đạt chuẩn ( $\geq 0,5$ ). Do đó, các thang đo đạt giá trị hội tụ [33]. Kết quả cũng cho thấy mô hình có 1225 bậc tự do (df), giá trị kiểm định Chi-bình phương (CMIN) = 422,513 với giá trị xác suất = 0,000; chỉ số Chi-bình phương điều

chính theo bậc tự do ( $CMIN/df$ ) = 2,343 < 3 [34] và các chỉ số: Goodness of fit index (GFI) = 0,903; Tucker-Lewis index (TLI) = 0,907; Comparative fit index (CFI) = 0,915 đều lớn hơn 0,9 [35]; Root mean square errors of approximation (RMSEA) = 0,043 nhỏ hơn 0,08 [36]. Do đó, 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 các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy [37]. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định được trình bày tại Phụ lục 3.

Ứng dụng phần mềm AMOS để kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kế thừa kết quả phân tích nhân tố khẳng định, kết quả ước lượng đầu tiên của mô hình cấu trúc tuyến tính có 1359 bậc tự do, chỉ tiêu Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do ( $CMIN/df$ ) = 2,437 < 3 [34] và các chỉ số: Goodness of fit index (GFI) = 0,905; Tucker-Lewis index (TLI) = 0,909; Comparative fit index (CFI) = 0,917 đều lớn hơn 0,9 [35]; Root mean square errors of approximation (RMSEA) = 0,047 nhỏ hơn 0,08 [36]. Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu nghiên cứu.

Dựa 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, mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc tính cách cá nhân, vốn tâm lý, sự hài lòng công việc và sự cam kết với tổ chức đều có ý nghĩa thống kê trong mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính được trình bày chi tiết tại Phụ lục 4.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy sự cam kết với tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội. Kết quả nghiên cứu này có sự tương đồng với nghiên cứu của Shahid & Azhar [22]. Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy sự cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc có tác động

ngược chiều đến ý định thay đổi nơi làm việc của công chức. Kết quả này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Wright & Bonett [27], Khan & cộng sự [28].

## 5. Hàm ý quản trị

Dựa vào kết quả nghiên cứu thu được, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị quan trọng nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và giảm ý định thay đổi nơi làm việc của công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội:

Một là, sự cam kết với tổ chức có tác động quan trọng đến sự hài lòng trong công việc và là chìa khóa để giảm ý định thay đổi nơi làm việc của công chức ( $\beta = 0,386$  và  $\beta = -0,302$ ). Trong đó, công chức đặc biệt quan tâm đến những điều tuyệt vời tại cơ quan. Do đó, Ban lãnh đạo của Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội cần trang bị các phương tiện cần thiết, môi trường làm việc thuận lợi và có các chương trình hành động phục vụ lợi ích của công chức để nâng cao sự cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc và giảm các ý định thay đổi nơi làm việc.

Hai là, sự hài lòng trong công việc có tác động lớn làm giảm ý định thay đổi nơi làm việc của công chức ( $\beta = -0,404$ ). Sự tôn trọng của cơ quan được coi là yếu tố cốt lõi để mang lại sự hài lòng của công chức. Điều đó được minh chứng trong lý thuyết bậc thang nhu cầu của Maslow đã cho thấy trong một tổ chức nhân viên luôn mong muốn được lãnh đạo và đồng nghiệp coi trọng. Chính vì vậy, điều quan trọng nhất là các nhà quản trị nên đẩy mạnh hoạt động thông tin nội bộ để công chức có thể nhanh chóng, thuận tiện gửi các ý kiến, các đề xuất của mình cho cơ quan, tạo cho công chức các cơ hội bình đẳng đóng góp ý kiến, lắng nghe và tham khảo ý kiến của công chức nhằm mục đích để nhân viên thấy được sự tôn trọng từ cơ quan dành cho họ, từ đó giảm ý định thay đổi nơi làm việc của công chức.

Ngoài ra, theo kết quả thu được có 96,3% công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành

phố Hà Nội đã kết hôn, là những người phải chịu gánh nặng về tài chính. Do vậy chính sách tiền lương có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc và ý định thay đổi nơi làm việc của họ. Do đó, Trung tâm Hành chính công cần nhanh chóng 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. Chính phủ cần sớm thay đổi chính sách lương đối với khu vực hành chính công để tạo sự cạnh tranh với khu vực tư nhân nhằm giữ chân được nhân tài, đảm bảo được cuộc sống cho đội ngũ công chức, gia tăng sự hài lòng trong công việc và giảm ý định thay đổi nơi làm việc của công chức.

## 6. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích mối quan hệ giữa sự cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc đến ý định thay đổi nơi làm việc của công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội. Nghiên cứu được phân tích thông qua bộ dữ liệu thu được bằng phương pháp điều tra trực tiếp công chức đang làm việc tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội. Phân tích nhân tố khẳng định, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính 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 cam kết với tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức có tác động ngược chiều đến ý định thay đổi nơi làm việc. Đồng thời, sự hài lòng trong công việc có mối tương quan ngược chiều với ý định thay đổi nơi làm việc của công chức tại Trung tâm Hành chính công Thành phố Hà Nội.

## Tài liệu tham khảo

- [1] O. Uludağ, S. Khan, N. Guden, The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions, *Hospitality Review*, Vol. 29, No. 2, 2011, pp. 1-21, <https://digitalcommons.fiu.edu/hospitalityreview/vol29/iss2/1> (accessed on: July 5<sup>th</sup>, 2021).
- [2] M. Balassiano, D. Salles, Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute, *Brazilian Administration Review*, Vol. 9, No. 3, 2012, pp. 268-286, <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922012000300003>.
- [3] R. A. Mangi, H. J. Soomro, I. A. Ghumro, A. R. Abidi, A. A. Jalbani, A Study of Job Satisfaction Among Non Ph.D Faculty in Universities, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 7, 2011, pp. 83-90.
- [4] R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, 1979, pp. 224-247, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- [5] J. P. Meyer, N. J. Allen, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1991, pp. 61-89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- [6] N. H. N. Thuy, The Impact of Job Satisfaction on Organisational Commitment of Pharmacists in Foreign Pharmaceutical Companies in Ho Chi Minh City, Master Thesis, University of Economics Ho Chi Minh City, 2015 (in Vietnamese).
- [7] J. P. Meyer, L. Herscovitch, Commitment in the Workplace: Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, No. 3, 2001, pp. 299-326, [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).
- [8] T. K. Dung, Measuring job satisfaction in Vietnam, *Journal of Science & Technology Development*, Vol. 11, 2005, pp. 1-20 (in Vietnamese).
- [9] J. P. Meyer, N. Allen, C. A. Smith, Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 1993, pp. 538-551, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- [10] T. W. Smith, Job Satisfaction in the United States, *Psychology*, Vol. 1, No. 1, 2007, pp. 1-9.
- [11] P. C. Smith, L. M. Kendall, C. L. Hulin, *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago, 1969.
- [12] P. E. Spector, *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publication Inc, Thousand Oaks, 1997.
- [13] M. C. Ellickson, K. Logsdon, Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *State and Local Government Review*, Vol. 33,

- No. 3, 2001, pp. 173-184,  
<https://doi.org/10.1177/009102600203100307>.
- [14] T. Slatten, Antecedents and Effects of Emotional Satisfaction on Employee-Perceived Service Quality, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 18, No. 4, 2008, pp. 370-386,  
<https://doi.org/10.1108/09604520810885617>.
- [15] W. H. Mobley, Some Unmeasured Questions in Turnover and Withdrawal Research, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 1982, pp. 111-116,  
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>.
- [16] W. H. Mobley, *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison-Wesley Publishing Company, Don Mills, Toronto, 1982.
- [17] R. Mowday, L. Porter, R. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, 1982.
- [18] W. H. Mobley, S. O. Horner, A.T. Hollingsworth, an Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 4, 1978, pp. 408-414,  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.63.4.408> (accessed on: July 5<sup>th</sup>, 2021).
- [19] J. Mayfield, M. Mayfield, The creative Environment's Influence on Intent to Turnover: A Structural Equation Model and Analysis, *Management Research News*, Vol. 31, No. 1, 2008, pp. 41-56,  
<https://doi.org/10.1108/01409170810845949>.
- [20] G. Akehurst, J. M. Comeche, M. A. Galindo-Martin, Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME, *Small Business Economics*, Vol. 32, No. 3, 2009, pp. 277-289,  
<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-008-9116-z>.
- [21] W. Fu, S. P. Deshpande, X. Zhao, The Impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees, *Journal of Business Ethics*, Vol. 104, 2011, pp. 537-543,  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0928-4>.
- [22] A. Shahid, S. M. Azhar, Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness, *Journal of Management Research*, Vol. 5, No. 1, 2013, pp. 250-268,  
<http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2319>.
- [23] A. Martin, G. Roodt, Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger South African Tertiary Institution, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34, No. 1, 1999, pp. 23-31,  
<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v34i1.415>.
- [24] E. Lambert, N. Hogan, The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model, *Criminal Justice Review*, Vol. 34, No. 1, 2009, pp. 96-118,  
<http://dx.doi.org/10.1177/0734016808324230>.
- [25] G. Hazrina, *Employee Intention to Leave A Job: A Case of Malaysian Fast Food Industry* (Doctoral thesis), University of Waikato, Hamilton, New Zealand,  
<https://hdl.handle.net/10289/4113> (accessed on: July 5<sup>th</sup>, 2021).
- [26] A. L. Halawi, Stimuli and Effect of the Intention to Leave the Organization, *European Scientific Journal*, Vol. 10, No. 10, 2014, pp. 1-18.
- [27] T. A. Wright, D. G. Bonett, Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover, *Journal of Management*, Vol. 33, No. 2, 2007, pp. 141-160,  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206306297582>.
- [28] M. S. Khan, I. U. Khan, G. M. Kundi, 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*, Vol. 4, No. 2, 2014, pp. 114-131,  
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i2/610>.
- [29] H. Nadiri, C. Tanova, An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 1, 2010, pp. 33-41,  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>.
- [30] H. Trong, C. N. M. Ngoc, *Analysis of research data with SPSS*. Statistical Publishing House, Ho Chi Minh City, 2008 (in Vietnamese).
- [31] J. C. Nunnally, I. H. Bernstein, The Assessment of Reliability, *Psychometric Theory*, Vol. 3, 1994, pp. 248-292.
- [32] J. F. J. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black, *Multivariate Data Analysis* (5<sup>th</sup> edn), Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- [33] J. C. Anderson, D. W. Gerbing, Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, 1988, pp. 411-423,  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.103.3.411>.
- [34] E. G. Carmines, J. P. McIver, Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures, in G. W. Bohrnstedt & E. F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current*



- issues, Sage Publications Inc, Beverly Hills, California, 1981, pp. 65-115.
- [35] B. G. Tabachnick, L. S. Fidell, Using Multivariate Statistics (5<sup>th</sup> ed.), Pearson Allyn and Bacon, Boston, 2007.
- [36] L. T. Hu, P. M. Bentler, Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, Structural Equation Modeling, Vol. 6, No. 1, 1999, pp. 1-55, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/10705519909540118>.
- [37] J. B. E. Steenkamp, H. V. Trijp, The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs, International Journal of Research in Marketing, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 283-299, [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(91\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(91)90027-5).

## Phụ lục

Phụ lục 1. Bộ tiêu chí đánh giá mối quan hệ giữa sự cam kết đối với tổ chức, sự hài lòng trong công việc đến ý định rời bỏ nơi làm việc của cán bộ công chức tại Trung tâm hành chính công thành phố Hà Nội

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
<b>Sự cam kết với tổ chức (SCK)</b>		
SCK1	Tôi thấy cơ quan là nơi tuyệt vời để làm việc.	Meyer & Allen [5]; Nhóm tác giả
SCK2	Tôi sẽ chấp nhận bất kỳ nhiệm vụ nào để được ở lại với cơ quan.	
SCK3	Tôi nhận thấy các giá trị của bản thân gắn kết với các giá trị của cơ quan.	
SCK4	Tôi tự hào khi nói với người khác rằng bản thân mình là một phần của cơ quan.	
SCK5	Tôi cảm thấy cơ quan đã truyền cảm hứng cho mỗi người để hoàn thành tốt công việc.	
SCK6	Tôi luôn sẵn sàng chọn cơ quan là nơi làm việc lâu dài.	
SCK7	Tôi luôn cố gắng hơn nữa để cống hiến cho tổ chức.	
<b>Sự hài lòng trong công việc (SHL)</b>		
SHL1	Tôi vui mừng khi tìm thấy công việc phù hợp.	Dung [8]; Nhóm tác giả
SHL2	Tôi vẫn lựa chọn công việc này tại cơ quan nếu được lựa chọn lại.	
SHL3	Nhìn chung, tôi cảm thấy rất hài lòng khi được làm việc tại cơ quan.	
SHL4	Tôi xem cơ quan như là một ngôi nhà thứ hai.	
SHL5	Tôi cảm thấy hạnh phúc với công việc đang làm.	
SHL6	Tôi luôn thể hiện được hết khả năng của mình trong công việc.	
SHL7	Tôi luôn được tôn trọng tại nơi làm việc.	
<b>Ý định thay đổi nơi làm việc (YĐTĐ)</b>		
YĐTĐ1	Tôi có thường xuyên suy nghĩ về thay đổi nơi làm việc.	Nadiri & Tanova [29]
YĐTĐ2	Tôi sẵn sàng tìm một công việc trong năm tới.	
YĐTĐ3	Tôi sẽ nghỉ việc vào năm tới.	

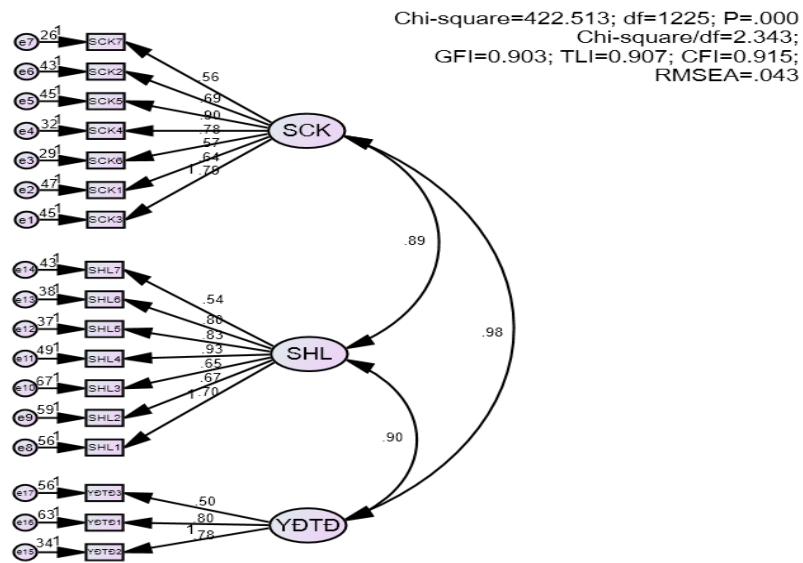
Phụ lục 2. Đặc điểm nghiên cứu

Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	88	35,8
Nữ	158	64,2
Độ tuổi		
Dưới 30 tuổi	34	13,8
Từ 30 đến 50 tuổi	188	76,4
Trên 50 tuổi	24	9,8
Trình độ học vấn		
Trung cấp, cao đẳng	0	0

Đại học	213	86,6
Sau đại học	33	13,4
Thâm niên công tác		
Dưới 05 năm	23	9,3
Từ 05 năm đến 15 năm	182	74,0
Trên 15 năm	41	16,7
Tình trạng hôn nhân		
Đã kết hôn	237	96,3
Chưa kết hôn	9	3,7

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát.

Phụ lục 3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định



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

Phụ lục 4. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Mối quan hệ		Hệ số hồi quy	Sai lệch chuẩn	Giá trị tới hạn	Giá trị xác suất	Giả thuyết	Kết quả	
SHL	←	SCK	0,386	0,034	1,236	0,000	H1	Chấp nhận
YĐTĐ	←	SCK	-0,302	0,025	-2,135	0,000	H2	Chấp nhận
YĐTĐ	←	SHL	-0,404	0,046	-1,267	0,000	H3	Chấp nhận

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