

# Sự ứng phó chuyên nghiệp của công chức ngành thuế: Tập trung vào sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, sự gắn kết và sự hài lòng với công việc

Trần Quang Tuyên<sup>1</sup>, Hồ Thế Bằng<sup>1</sup>, Nguyễn Phương Mai<sup>2</sup>, Vũ Thị Ngọc Huyền<sup>2</sup>, Nguyễn Lâm Thanh Huyền<sup>2</sup>, Tôn Nữ Ngọc Hân<sup>1,\*</sup>, Phạm Ngọc Ý<sup>3</sup>, Trần Phạm Minh Trang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Quản lý công, Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia TP.HCM, Việt Nam

<sup>2</sup>Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia TP.HCM, Việt Nam

<sup>3</sup>Khoa Kinh tế Đối ngoại, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP.HCM, Việt Nam

## Liên hệ

**Tôn Nữ Ngọc Hân**, Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Quản lý công, Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia TP.HCM, Việt Nam

Email: tnnhan@hcmui.edu.vn

## Lịch sử

- Ngày nhận: 25-2-2024
- Ngày chấp nhận: 19-6-2024
- Ngày đăng: 30-6-2024

## DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v8i2.1372>



## Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



## TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm khảo sát và làm rõ tác động của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đối với các cơ chế ứng phó chuyên nghiệp, sự gắn kết làm việc và sự hài lòng trong công việc của công chức ngành thuế Việt Nam. Dựa trên các lý thuyết cơ bản về cơ chế của sự ứng phó chuyên nghiệp, căng thẳng và các chiến lược ứng phó trên cơ sở kế thừa và tiếp nối hiểu biết từ các kết quả nghiên cứu trước đó, bài báo này cung cấp một phân tích ngữ cảnh cụ thể về sự ứng phó chuyên nghiệp của công chức ngành thuế trong bối cảnh Chính phủ Việt Nam đẩy mạnh cải cách hành chính nhằm phát triển và quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả. Quá trình khảo sát và đánh giá kết quả thu nhận được từ 251 quan sát đã xác nhận và ủng hộ đề xuất giả thuyết nghiên cứu của chúng tôi, cho thấy được sự hỗ trợ từ những người đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự ứng phó chuyên nghiệp của công chức ngành thuế Việt Nam, đồng thời quá trình ứng phó chuyên nghiệp này trong xử lý công việc đã góp phần ảnh hưởng lớn đến sự gắn kết với công việc và sự hài lòng trong công việc của công chức ngành thuế hiện nay. Từ đó, trên cơ sở luận cứ đạt được, chúng tôi đã đề xuất các kiến nghị hữu ích và tham mưu các chính sách quản lý áp dụng phù hợp thực tiễn đối với ngành thuế Việt Nam.

**Từ khoá:** căng thẳng, công chức thuế Việt Nam, gắn kết, hài lòng, ứng phó chuyên nghiệp

## GIỚI THIỆU

Ngành thuế Việt Nam là cơ quan thực hiện chức năng quản lý nguồn thu ngân sách nhà nước, tiền đề cho các dự toán thu chi ngân sách quyết định đến các hoạch định chính sách phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội<sup>1</sup>. Bên cạnh đó, công chức ngành thuế với đặc thù xử lý, giải quyết công vụ có tính chất quy phạm pháp luật, chịu nhiều áp lực công việc trong các công tác thanh tra, kiểm tra, cưỡng chế nợ thuế, hoàn trả tiền thuế, quản lý giảm nợ thuế mang tính rủi ro cao về pháp lý<sup>1,2</sup>, cũng là một trong những yếu tố đóng vai trò quan trọng tác động đến hành vi xử lý, ứng phó chuyên nghiệp của công chức khi đối diện với khó khăn, tâm trạng căng thẳng trong công tác thực thi công vụ. Vậy nên công tác triển khai thực hiện kế hoạch, chương trình quản lý chất lượng bồi dưỡng nguồn nhân sự đáp ứng yêu cầu, cách thức ứng phó chuyên nghiệp, hiệu quả của khu vực công nói chung và ngành thuế Việt Nam nói riêng là vấn đề trọng tâm trong bối cảnh thể chế nền kinh tế, chính sách quy phạm pháp luật và tình hình phát triển kinh tế xã hội Việt Nam đang trong tiến trình hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới<sup>3</sup>. Yêu cầu đặt ra hiện nay cần có

các nghiên cứu thực tiễn nhằm đưa ra những chính sách đào tạo nguồn nhân lực biết cách xử lý, ứng phó tình huống chuyên nghiệp và đạt kết quả cao trong các ngữ cảnh làm việc phù hợp thực tiễn công tác của ngành thuế giai đoạn hiện nay trong tiến trình ứng dụng công nghệ cao vào quản lý hành chính và kết nối số nền kinh tế trong nước, khu vực và trên thế giới. Qua khảo cứu, nhóm nghiên cứu tiếp cận được những tri thức, lý luận nền tảng được khám phá từ các công trình khoa học có tính dẫn dắt trên thế giới về chủ đề ứng phó chuyên nghiệp<sup>4,5</sup> (professional coping) trong công việc, mang lại những hiểu biết quan trọng về cách thức các chủ thể được nghiên cứu đã bị tác động, ảnh hưởng và xoay sở, ứng phó, đưa ra các ứng xử chuyên nghiệp trong môi trường công việc. Từ đó được bổ sung các tri thức luận cứ, hiểu sâu sắc hơn vấn đề cần nghiên cứu. Trong lĩnh vực giáo dục, Salimzadeh & cộng sự<sup>6</sup> đã cung cấp cho người đọc cái nhìn tổng quan và vô cùng toàn diện về cách thức mà các giảng viên đã đối mặt với các trở ngại cảm xúc và tìm phương pháp đưa ra những chiến lược ứng phó trong quản lý căng thẳng, điều chỉnh cảm xúc phù hợp giúp vượt qua những thách thức yêu cầu về mặt cảm xúc trong môi trường giáo dục. Bên cạnh giáo dục,

**Trích dẫn bài báo này:** Tuyên T Q, Bằng H T, Mai N P, Huyền V T N, Huyền N L T, Hân T N N, Ý P N, Trang T P M. Sự ứng phó chuyên nghiệp của công chức ngành thuế: Tập trung vào sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, sự gắn kết và sự hài lòng với công việc. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2024; 8(2):5254-5266.

Frenkel & cộng sự<sup>7</sup> đã có nghiên cứu trong lĩnh vực y tế đối với trải nghiệm của các chuyên gia y tế về các yếu tố gây căng thẳng trong công việc, tâm lý, cuộc sống cá nhân và việc đưa ra các phương án chiến lược ứng phó thích hợp vượt qua khó khăn trong thời điểm đại dịch COVID-19 diễn ra. Tiếp nối các nghiên cứu trên thế giới về chủ đề ứng phó chuyên nghiệp, nhóm tác giả trong nước Sinh & cộng sự<sup>8</sup> đã giới thiệu, mô tả cho người xem nhận thức được tình hình căng thẳng của các y tá làm việc trong các bệnh viện ở miền Nam Việt Nam trong thời điểm dịch bệnh COVID-19 diễn ra cao điểm, và cách vận dụng các chiến lược đối phó, các biện pháp hỗ trợ hiệu quả nhằm giúp quản lý làm giảm căng thẳng với các y tá đang thực hiện nhiệm vụ cường độ cao trong công tác phòng chống dịch bệnh COVID-19. Ở Việt Nam hiện nay, các công trình nghiên cứu khoa học về khả năng ứng phó chuyên nghiệp và các khía cạnh của các nhân tố nghề nghiệp tác động tương quan đối với công chức ngành thuế chưa được tiếp cận khám phá. Vì lẽ đó, chúng ta nhận thấy rằng có khoảng trống nghiên cứu nhất thiết cần được khám phá, hoàn thiện, lấp đầy bằng công trình nghiên cứu thực tiễn trong môi trường công việc chuyên nghiệp hành chính công đối với ngành thuế các cấp trong ngữ cảnh phù hợp thực tế tại Việt Nam, với bối cảnh xu hướng dịch chuyển tất yếu của nền kinh tế trên cơ sở số hóa của thời đại.

Nghiên cứu được thực hiện chủ yếu tập trung vào các hành vi giải quyết vấn đề (problem-solving) và tìm kiếm sự hỗ trợ (support-seeking), là phong cách ứng phó chuyên nghiệp một cách chủ động của công chức ngành thuế Việt Nam trong thực thi công vụ quản lý thuế nhà nước. Trong đó, mỗi một công chức ngành thuế sẽ nhận thức, hiểu biết và vận dụng quyền hạn công vụ, nguồn lực của bản thân nhằm mang đến những sự thay đổi qua các hình thức tham gia đào tạo, bồi dưỡng, phát biểu trong các cuộc hội nghị đóng góp chính thức vào chuyên môn nghiệp vụ của ngành thuế. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ đóng góp những luận cứ khoa học về mối liên hệ, tác động của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đối với sự ứng phó chuyên nghiệp và thông qua đó khám phá mức độ ảnh hưởng đến sự gắn kết và sự hài lòng trong công việc của các công chức làm việc trong ngành thuế các cấp ở Việt Nam. Từ đó, nghiên cứu này mang đến góc nhìn có ý nghĩa quan trọng trong công tác nâng cao hiệu quả cá nhân và tổ chức trong lĩnh vực hành chính công và của ngành thuế Việt Nam hiện nay.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ CÁC GIÁ THUYẾT LIÊN QUAN

### Lý thuyết nền tảng

Trong lý thuyết về căng thẳng và cách đối phó (stress and coping) của Folkman<sup>4</sup>, cách đối phó được đề cập đến như là những nỗ lực nhận thức và hành vi để chủ động, giảm bớt, hoặc chịu đựng những yêu cầu nội tại và/hoặc bên ngoài mà được tạo ra bởi sự giao dịch căng thẳng<sup>5,9</sup>. Một đặc điểm quan trọng của định nghĩa này là cách đối phó được định rõ không phụ thuộc vào kết quả của nó. Nghĩa là, cách đối phó đề cập đến những nỗ lực để quản lý yêu cầu, bất kể thành công của những nỗ lực đó<sup>4,5,9</sup>. Cách đối phó được xem trong công thức này như có hai chức năng chính: điều chỉnh cảm xúc hoặc nỗi buồn (cách đối phó tập trung vào cảm xúc) và quản lý vấn đề gây ra nỗi buồn (cách đối phó tập trung vào vấn đề). Cách đối phó tập trung vào cảm xúc được vận dụng nhằm kiểm soát và/hoặc làm giảm tác động của vấn đề gây căng thẳng lên cảm xúc, đôi khi bằng cách thay đổi nhận thức về vấn đề đó. Cách đối phó tập trung vào vấn đề đã sử dụng với mục đích nhằm kiểm soát được các mối quan hệ giữa người gặp rắc rối và môi trường thông qua việc giải quyết vấn đề, ra quyết định, và/hoặc hành động trực tiếp<sup>4,5,9</sup>.

Theo lý thuyết về công chức làm việc ở cấp cơ sở (street-level bureaucracy) của Michael Lipsky<sup>10</sup>, công chức làm việc ở cấp cơ sở (street-level bureaucracy) gồm những công chức thực thi công vụ hành chính công hoặc là nhân viên tuyến đầu của các cơ quan nhà nước, những người mà có tiếp xúc, hỗ trợ trực tiếp với người dân sử dụng dịch vụ của nhà nước. Lý thuyết này cũng nhấn mạnh rằng công chức cấp cơ sở (street-level bureaucracy) thực sự có quyền tự quyết trong lúc thực thi công vụ, điều này cho phép họ có thể tùy chọn đưa ra các quyết định điều chỉnh cách thực hiện chính sách dựa trên trạng thái và ngữ cảnh môi trường công vụ trong tình huống cụ thể mà họ đối diện.

Trong lĩnh vực quản lý công, đối phó (coping) được tiếp cận từ góc độ công chức cấp cơ sở (street-level bureaucracy) của Tummers & cộng sự<sup>11</sup>. Nghiên cứu này đưa ra một khái niệm tương đối hoàn thiện về đối phó (coping), đó là những nỗ lực về phương cách, hành vi thực hiện mà các nhân viên công vụ ở nơi tuyến đầu cơ sở đã sử dụng khi trực tiếp tương tác với người dân đến dùng dịch vụ hành chính công, nhằm để kiểm soát, chịu đựng hoặc giảm bớt các yêu cầu và xung đột nội tại và bên ngoài mà những nhân viên này phải đối mặt tương tác hằng ngày. Và vì thế, chúng ta có sự hiểu biết rằng đối phó trong môi trường cung cấp dịch vụ công là những động tác, hành vi mà những gì nhân viên tuyến đầu thực hiện, không liên quan đến nhận thức khi đang diễn ra sự liên hệ, hỗ trợ người dân.

Điều này dường như cũng cho thấy rằng, những công chức thi hành công vụ ở nơi tuyến đầu cơ sở nói chung và công chức ngành thuế nói riêng, những người luôn có sự tiếp xúc, tương tác với người nộp thuế, doanh nghiệp hằng ngày thường áp dụng chiến lược đối phó, với mục tiêu có ý nghĩa vì người dân phục vụ ngay cả trong những điều kiện, hoàn cảnh áp lực, cảm xúc căng thẳng.

### **Sự ứng phó chuyên nghiệp (professional coping)**

Folkman<sup>4</sup>, Welbourne & cộng sự<sup>12</sup> cho rằng sự ứng phó chuyên nghiệp là tập hợp một “nhóm các chiến lược đối phó” bao gồm (1) giải quyết vấn đề (problem-solving); (2) tái cấu trúc nhận thức tích cực (positive cognitive restructuring); (3) tránh né (avoidance) và (4) tìm kiếm sự hỗ trợ (support-seeking). Còn theo Schaufeli & Bakker<sup>13</sup>, sự ứng phó chuyên nghiệp được xem là một trạng thái tích cực và đối lập với tình trạng kiệt sức trong công việc.

Phát triển hướng nghiên cứu về sự ứng phó chuyên nghiệp, Demerouti & cộng sự<sup>14</sup> đã thực hiện mô hình nghiên cứu có tính ứng dụng cao và đã được sử dụng rộng rãi để nghiên cứu về ứng phó chuyên nghiệp là mô hình yêu cầu – nguồn lực. Trong mô hình này, các cá nhân được cho rằng sẽ bị kiệt sức khi ứng phó với những thách thức, yêu cầu vượt quá mà không có đủ nguồn lực sử dụng để ứng phó lại nó; và ngược lại các cá nhân đó sẽ có khả năng ứng phó tích cực, tránh bị suy kiệt khi có đầy đủ nguồn lực đối phó lại những yêu cầu cao trong công việc đảm nhiệm.

### **Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (co-workers support)**

Áp lực và căng thẳng là những điều luôn song hành với công việc trong thế giới hiện đại và kết nối mở của vạn vật, thế nhưng một cách thức có thể giúp những người nhân viên ứng phó với tình trạng này một cách chuyên nghiệp là hãy tìm kiếm sự hỗ trợ từ những người đã từng có trải nghiệm và hiểu biết nhiều về nó, đó chính là những người đồng nghiệp bên cạnh chúng ta. Như khám phá của Demerouti & cộng sự<sup>14</sup> từ mô hình yêu cầu – nguồn lực về công việc đã chỉ ra rằng sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, một thành phần của nguồn lực công việc có thể giúp giảm bớt sự kiệt sức và căng thẳng. Phát triển tiếp hướng khám phá này, Zampetakis & Gkorezis<sup>15</sup> cũng nhận thấy nguồn lực công việc có thể tác động đến khả năng ứng phó căng thẳng trong công việc một cách hiệu quả và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng trong nguồn lực công việc giúp ứng phó chuyên nghiệp này.

Sự hỗ trợ của đồng nghiệp có thể tác động lớn đến hành vi cộng đồng tích cực, như là một nhóm, tổ chức

có thể thành công hơn, đạt được mục tiêu của mình sớm hơn nhờ sự chia sẻ khối lượng công việc, nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên hữu ích cho nhau khi công việc đang gặp những cản trở và thách thức<sup>16</sup>. Bên cạnh đó, Lyons & cộng sự<sup>17</sup> cũng đã chỉ ra rằng chúng ta có thể tạo ra những thay đổi lớn lao đối với cá nhân và hệ thống tổ chức khi sự hỗ trợ đồng nghiệp luôn được kết nối thường xuyên và liên tục. Và trong hoàn cảnh thực hiện công việc chuyên nghiệp hiện nay, khi công chức thuế vừa làm việc trong môi trường quy phạm pháp luật nghiêm ngặt đồng thời có sự tiếp xúc, tương tác thường xuyên một cách gần gũi với người dân, thì sự hỗ trợ đồng nghiệp càng đóng vai trò quan trọng để giúp nhau thuận lợi hoàn thành công việc. Giả thuyết được đề xuất:

**H1:** Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự ứng phó chuyên nghiệp của công chức ngành thuế

### **Sự gắn kết trong công việc (working engagement)**

Khi một cá nhân trong tổ chức tham gia hoàn toàn vào công việc một cách tích cực, tâm lý của họ sẽ khởi phát nên sự lạc quan và hài lòng. Sự tận tâm và đam mê trong công việc của trạng thái này chính là trạng thái nổi bật<sup>18</sup>. Sự hòa nhập vào công việc lúc này như một nguồn lực tương phản với tình trạng kiệt sức, chán nản và giúp làm giảm triệu chứng tâm lý tiêu cực<sup>19</sup>. Đặc biệt, van Loon & cộng sự<sup>20</sup> đã chỉ ra rằng cách ứng phó chuyên nghiệp trước những thách thức và áp lực công việc chẳng những có tác dụng cải thiện hiệu suất việc làm mà còn tác động tích cực đến sự hứng thú trong công việc và còn làm giảm ý định rời bỏ công việc. Sự khám phá này cho thấy tầm quan trọng của của sự ứng phó chuyên nghiệp tác động đến mức độ gắn kết trong công việc. Tiếp đó, Kundi & cộng sự<sup>21</sup> cũng chỉ ra mối liên hệ mật thiết giữa sự thỏa mãn trong công việc và tinh thần hăng say, hứng khởi của nhân viên. Mối liên hệ này bắt nguồn từ hành xử đúng đắn và cách thức xử lý công việc phù hợp của họ trong tổ chức. Nhờ vậy, sự gắn kết về mặt cảm xúc và sự say mê trong công việc của nhân viên được củng cố đáng kể, và điều này tác động lớn đến hiệu suất công việc của nhân viên trong tổ chức.

Phát triển dựa trên những kết quả nghiên cứu khám phá này, kết hợp góc nhìn về những thách thức và tác động căng thẳng mà các công chức thuế đã, đang và sẽ phải trải qua trước những thay đổi về yêu cầu nhiệm vụ phát sinh trong công việc, có thể thấy rằng sự gắn kết trong công việc của công chức thuế chịu ảnh hưởng bởi khả năng ứng phó chuyên nghiệp của họ khi thực hiện nhiệm vụ được giao. Từ những liên hệ đó, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

**H2:** Sự ứng phó chuyên nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn kết trong công việc của công chức ngành thuế

### Sự hài lòng trong công việc (job satisfaction)

Sự hài lòng trong công việc chính là một trong những lý thuyết được các nhà nghiên cứu khám phá một cách rộng rãi nhất trong lĩnh vực hành vi tổ chức, tác động quan trọng đến xây dựng chính sách về hiệu suất làm việc và lợi ích sức khỏe cho nhân viên. Những nguồn lực quan trọng bao gồm sự kiểm soát công việc và sự hỗ trợ xã hội có thể giúp tăng cường sự hài lòng trong công việc<sup>22</sup>. Điều này thể hiện việc ứng phó chuyên nghiệp thông qua sự vận dụng các chiến lược ứng phó hiệu quả từ nguồn lực hỗ trợ xã hội và kiểm soát công việc có khả năng gia tăng mức độ hài lòng trong công việc. Bên cạnh đó, Welbourne & cộng sự<sup>12</sup> cũng chỉ ra có sự liên hệ tương quan giữa các chiến lược ứng phó ở nơi làm việc với thuộc tính đánh giá nghề nghiệp và sự hài lòng trong công việc. Trong đó thuộc tính đánh giá nghề nghiệp tích cực ảnh hưởng đến khả năng ứng phó các căng thẳng trong công việc một cách căn bản từ nhận thức bản chất của vấn đề và hạn chế đối phó với căng thẳng bằng cách né tránh và do đó sự ứng phó chuyên nghiệp tích cực này ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc cao hơn. Tiếp đó, Singhvi & Sharma<sup>23</sup> cũng nghiên cứu khám phá mối liên hệ của sự ứng phó với các trạng thái căng thẳng với sự hài lòng trong môi trường công việc không chỉ trong lĩnh vực công mà cả trong lĩnh vực tư nhân.

Liên hệ từ thực tiễn công tác, những công chức ngành thuế ý thức được tầm quan trọng của sự ứng phó chuyên nghiệp thông qua những phương thức đánh giá nghề nghiệp, hành xử đúng đắn và chủ động tích cực trong thực hiện nhiệm vụ sẽ tác động lớn đến mức độ hài lòng của bản thân trong công việc, giả thiết được đưa ra:

**H3:** Sự ứng phó chuyên nghiệp có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của công chức ngành thuế

### Mô hình đề xuất

Từ những nghiên cứu trước, nghiên cứu này đã thảo luận về lợi ích của nguồn lực công việc từ sự hỗ trợ của đồng nghiệp giúp giảm căng thẳng, kiệt sức và ứng phó giải quyết công việc có hiệu quả<sup>14,15</sup>. Đồng thời, bằng cách thấu hiểu cảm xúc, động viên về tinh thần và chia sẻ những giá trị chuyên môn về nghề nghiệp đã giúp các cá nhân trong tập thể giảm được những căng thẳng, áp lực trong thực hiện nhiệm vụ, từ đó phát huy được năng lực ứng phó chuyên nghiệp vượt

qua các trở ngại trong công việc<sup>16,17,24,25</sup>. Mặt khác, sự vận dụng phương thức ứng phó chuyên nghiệp trước những trở ngại trong công việc có thể gia tăng hiệu suất công việc và thúc đẩy sự gắn kết trong công việc của người nhân viên<sup>26</sup>. Trong quá trình những nhân viên đối diện, nỗ lực tìm cách ứng phó vượt qua những khó khăn và thử thách mà công việc mang lại đã giúp bồi dưỡng hình thành nên sợi dây gắn kết của các cá nhân trong tập thể với công việc ngày càng bền chặt và như thế họ là một phần không tách rời của công việc và tổ chức đó<sup>21,27-29</sup>.

Tiếp đến, sự hài lòng trong công việc được thúc đẩy thông qua sử dụng các nguồn lực quan trọng về kiểm soát công việc và sự hỗ trợ xã hội, các chiến lược sử dụng và đánh giá nghề nghiệp như một phần của ứng phó chuyên nghiệp tác động đến mức độ hài lòng trong công việc<sup>12,22</sup>. Hơn nữa, cách thức mỗi cá nhân biểu hiện trong ứng phó và hoàn thành công việc một cách thuận lợi hơn bởi các thuộc tính biểu hiện tích cực của môi trường làm việc tốt, có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, cũng như thái độ chủ động của các nhân viên trong đón nhận, xử lý công việc có tính chất khó khăn dẫn đến tác động có lợi đến sự hài lòng của nhân viên trong công việc<sup>23,30</sup>.

Nghiên cứu này đã áp dụng khung cấu trúc khái niệm từ các nghiên cứu trước<sup>12,15,22,26</sup> nhằm phát triển mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự hỗ trợ từ đồng nghiệp tác động đến sự ứng phó chuyên nghiệp và thông qua nó ảnh hưởng đến sự gắn kết và sự hài lòng trong công việc của công chức thuế Việt Nam (xem Hình 1).

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

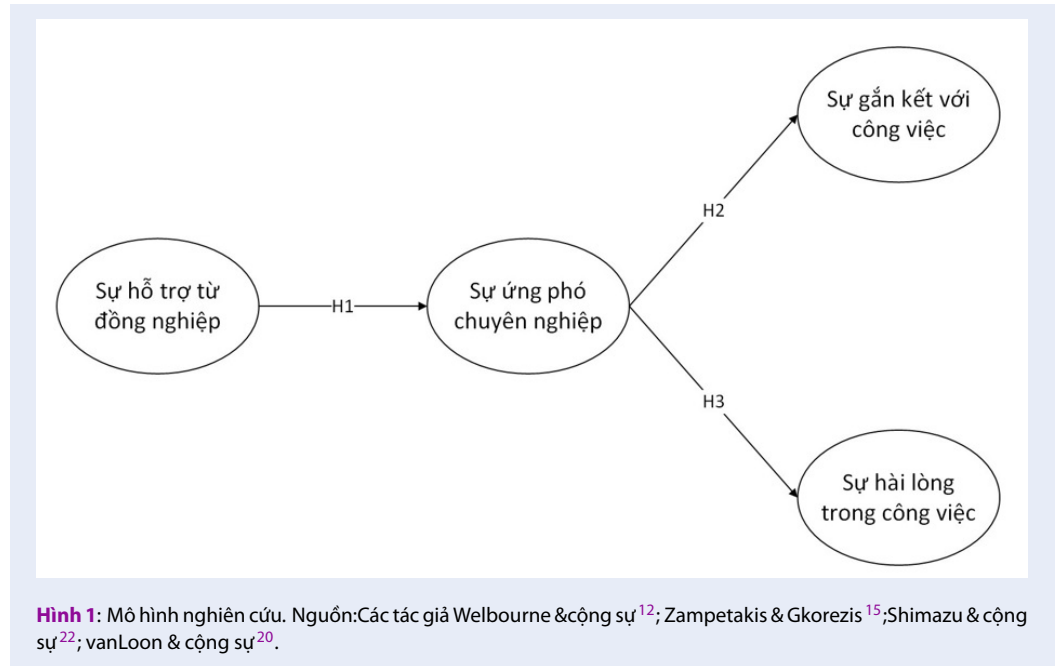
### Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

Khảo sát đối tượng nghiên cứu có số lượng mẫu gồm 251 người là các công chức đang công tác tại cơ quan thuế các cấp trong ngành thuế Việt Nam.

### Thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập trực tuyến bằng cách sử dụng bảng câu hỏi khảo sát gửi đến các công chức đang công tác tại cơ quan thuế các cấp trong ngành thuế Việt Nam trong khoảng thời gian từ tháng 09 đến tháng 11 năm 2023.

Bộ câu hỏi bao gồm hai phần: phần đầu tiên chứa các câu hỏi cá nhân về giới tính, độ tuổi, giáo dục, kinh nghiệm và nơi công tác. Những câu hỏi này nhằm thu thập thông tin nền tảng về các đối tượng khảo sát để hỗ trợ cho việc phân tích thống kê mô tả. Phần thứ hai chúng tôi thiết kế các câu hỏi liên quan đến các biến nghiên cứu trong mô hình. Các câu hỏi này sử dụng thang điểm Likert năm điểm để thu được phản



hồi từ "1" có nghĩa là "hoàn toàn không đồng ý" đến "5" có nghĩa là "hoàn toàn đồng ý". Tất cả các câu hỏi khảo sát trong bộ câu hỏi trên đều là câu hỏi đóng.

Nhằm thu được dữ liệu đầy đủ, phù hợp thông qua bảng khảo sát trực tuyến, chúng tôi tiến hành tiếp cận gửi đường dẫn phiếu khảo sát đến các công chức ngành thuế đang công tác thông qua sự hỗ trợ của các đồng nghiệp có uy tín trong hệ thống tổ chức, thông qua các nhóm (group) nghề nghiệp trên các ứng dụng của các nền tảng mạng xã hội chuyên môn của ngành và gửi qua hộp thư điện tử ngành đến công chức thuế. Nhờ sự chia sẻ chân tình về mục đích và những nguyên do hình thành nên điểm xuất phát có ý nghĩa ban đầu của việc thực hiện nghiên cứu, do đó những đường dẫn trực tuyến phiếu khảo sát của chúng tôi đã có được sự lan tỏa và nhận về những ý kiến phản hồi thiết thực có giá trị nghiên cứu sâu rộng, nhờ đó tạo cơ sở cho chúng tôi tiếp tục tiến hành các bước của quá trình nghiên cứu đạt được chất lượng, hiệu quả.

### Phương pháp phân tích dữ liệu

Thông qua việc sử dụng phần mềm SmartPLS 3.0, trên cơ sở ứng dụng mô hình PLS-SEM và sử dụng mô hình đo lường kết quả (reflective measurement) để đo lường các biến tiềm ẩn, dữ liệu nhận được thông qua sự phản hồi đã được thực hiện khám phá và kiểm tra đánh giá một cách sâu rộng nhằm mục đích kiểm chứng các giả thuyết đề xuất trong xây dựng mô hình nghiên cứu.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Trong kết quả của Bảng 1 về thông tin nhân khẩu học của người khảo sát:

Đa số các phiếu thu được từ các công chức đang công tác tại Thành phố Hồ Chí Minh, tiếp đến một số ít công chức thuế công tác tại Hà Nội, còn lại rải rác là địa phương khác. Phần lớn 2/3 đối tượng trả lời phiếu là nữ giới (171 người; chiếm tỷ trọng 68,13%), và độ tuổi đa số người phản hồi trong khoảng từ 30-45 tuổi (129 người; 51,39%). Một điều đáng chú ý trong nhân khẩu học thu thập được là số người có kinh nghiệm làm việc trong ngành thuế từ 10 năm trở lên chiếm trung tâm (94 người; 37,45%), điều này đặc biệt cùng có kết quả nghiên cứu này có được từ phản hồi của những người đã có kinh nghiệm. Đặc biệt vì phiếu khảo sát được thu thập theo phương pháp thuận tiện nên phiếu thu thập nhận được có dữ liệu của công chức đã được thông báo quyết định nghỉ hưu nhưng vẫn đang tiếp tục công tác cho đến thời điểm quyết định nghỉ hưu chính thức có hiệu lực 06 tháng sau đó.

Kết quả nghiên cứu trong Bảng 2, các giá trị như: hệ số tải ngoài (outer loading), hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, hệ số tương quan Rho-A, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE) phần lớn đều nằm trong ngưỡng tiêu chuẩn quy định. Riêng ở chỉ số hệ số tải ngoài có ba mã biến quan sát PC3, PC5, JS3 có giá trị lần lượt là 0,672; 0,695; 0,701 chỉ mới tiệm cận ở mức tạm chấp nhận chứ chưa hoàn toàn thỏa đáng giá trị 0,708 ở mức ngưỡng tiêu chuẩn.

Bên cạnh đó, kết quả từ Bảng 2 cho thấy rằng ba yếu tố: sự ứng phó chuyên nghiệp (professional coping), sự gắn kết trong công việc (working engagement) và sự hài lòng trong công việc (job satisfaction) có giá trị  $R^2$  lần lượt đạt là 0,15; 0,29; 0,24. Điều này thể hiện mô hình đề xuất thực sự có ý nghĩa xác định trong thực tiễn nghiên cứu, là tiền đề để bước đầu khám phá, đánh giá, nghiên cứu chuyên sâu vào vai trò những yếu tố, và đáp ứng các mục đích ban đầu công trình nghiên cứu đã đặt ra.

Henseler & cộng sự<sup>31</sup> đã phát triển chỉ số Heterotrait-Monotrait (HTMT) thông qua mô phỏng các nghiên cứu trong thực nghiệm đồng thời cũng xác nhận tính hiệu quả khi sử dụng chỉ số HTMT làm công cụ đánh giá giá trị phân biệt bên cạnh chỉ số truyền thống là Fornell-Larcker. Kline<sup>32</sup> xác định ngưỡng giá trị tiêu chuẩn HTMT là 0,85 và nghiên cứu này cũng sử dụng định mức giá trị 0,85 đánh giá trong việc kiểm định giá trị phân biệt. Theo đó, tất cả các giá trị nghiên cứu đều tuân thủ tiêu chuẩn này và đạt được thừa nhận mức giá trị hội tụ và phân biệt của mô hình.

Sau khi thực hiện các bước kiểm định ngoại vi có kết quả tương đối thỏa đáng về mức độ tin cậy các thang đo của các chỉ số đo lường, sự phù hợp về tác động giữa các biến tiềm ẩn với các biến quan sát. Kết quả kiểm định về các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu để xuất được thể hiện trong Bảng 3 và Hình 2, theo đó tất cả các giả thuyết lần lượt H1, H2, H3 đều được chấp nhận có ý nghĩa thống kê ở mức 0.1 %; 1% và 5% trong nghiên cứu.

## THẢO LUẬN

Kết quả nghiên cứu thu được đã khẳng định mối liên hệ tích cực giữa sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đến sự ứng phó chuyên nghiệp; giữa sự ứng phó chuyên nghiệp đến sự gắn kết công việc và sự hài lòng trong việc của công chức ngành thuế Việt Nam hiện nay. Theo đó, sự xác nhận về mối liên hệ tích cực giữa sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đến sự ứng phó chuyên nghiệp trong công việc chuyên nghiệp công tác ngành thuế Việt Nam có sự phù hợp với nghiên cứu của Zampetakis & Gkorezis<sup>15</sup>. Cũng như khẳng định ý nghĩa các nghiên cứu trước<sup>16,17,24,25</sup>, yếu tố sự hỗ trợ từ đồng nghiệp thông qua sự chia sẻ kiến thức chuyên môn nghề nghiệp, cùng phối hợp giải quyết những vấn đề khó khăn và sự quan tâm về cảm xúc của các cá nhân trước những thách thức phát sinh trong công tác giúp các công chức ngành thuế cảm thấy tự tin, có năng lực ứng phó tốt hơn và có động lực vượt qua những trở ngại gặp phải trong công việc.

Hơn nữa, nghiên cứu trước đây của van Loon & cộng sự<sup>26</sup> cũng đã gợi mở về sự ứng phó chuyên nghiệp mang lại tác động tích cực đến sự gắn kết trong công

việc bằng cách giảm ý định rời bỏ công việc của nhân viên và kết quả nghiên cứu này một lần nữa làm rõ ảnh hưởng tích cực này trong ngữ cảnh môi trường làm việc chuyên nghiệp của công chức thuế. Với việc kỹ năng ứng phó chuyên nghiệp trong công việc của cá nhân được cải thiện và nâng cao, được rèn luyện khi trực diện và chạm xử lý những vấn đề mang tính thách thức trong công việc đã thôi thúc sự gắn bó của công chức thuế với công việc. Giá trị chuyên môn được thể hiện cùng với đề cao vai trò cá nhân thích ứng trong công việc làm tăng cường sức mạnh nỗ lực cống hiến có hiệu quả trong công tác quản lý thuế, và là một sự đầu tư nghiêm túc trong nghề nghiệp của mình. Khám phá này cũng ủng hộ với nhận định của Ojo & cộng sự<sup>29</sup> về sự gắn kết với công việc được tiếp nối khi các cá nhân có sự tự tin chủ động thích ứng, tận dụng nguồn lực giải quyết khó khăn trong công việc và đó cũng là một phần mục tiêu phát triển nghề nghiệp giúp gắn kết trong công việc theo như tìm hiểu của Jia-jun & Hua-ming<sup>28</sup>. Mặt khác, nghiên cứu này đã ủng hộ kỳ vọng rằng năng lực ứng phó giải quyết hiệu quả công việc làm tăng mức độ hài lòng của công chức thuế với công việc đảm nhiệm, tương đồng với nhận định về sự hài lòng về công việc trong các nghiên cứu trước<sup>22,23,30</sup>. Đặc biệt, kết quả nghiên cứu có sự đồng tình sâu sắc với khám phá nghiên cứu của Welbourne & cộng sự<sup>12</sup> về mức độ hài lòng cao hơn trong công việc là lựa chọn cách ứng phó chuyên nghiệp thông qua nhìn nhận đánh giá nghề nghiệp tích cực, và công chức thuế với hoàn cảnh nhiệm vụ được giao của mình phải có bản lĩnh và khả năng dám đương đầu đón nhận thử thách để vượt qua, chứ không tìm cách né tránh công việc. Đó là phương thức tốt nhất trong công việc mang lại cảm giác hài lòng cũng như tự tin cho công chức với quá trình tiếp nhận và xử lý vấn đề được giao trước thực trạng công nghệ số dần thay đổi phương thức làm việc truyền thống trong nền hành chính công vụ bấy lâu nay.

Đặt trong bối cảnh thực tiễn nghề nghiệp chuyên môn và nhóm nhiệm vụ, khối lượng dự toán được giao phụ trách vô cùng lớn theo quy định với nhân sự hiện có, nhất là ở những khu vực đô thị xếp hạng đặc biệt như thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội<sup>33</sup>. Những tác động tích cực từ các giải pháp ứng phó công việc phù hợp giúp công việc vận hành trôi chảy, trước những thách thức đã tồn tại lâu dài hoặc phát sinh mới trong nghề nghiệp đã có tác dụng giúp các công chức thuế nhận thấy tiềm năng năng lực của bản thân có ý nghĩa và giá trị hơn, đóng góp một phần khả năng nhỏ trong quy trình vận hành to lớn của hệ thống quản lý nguồn thu ngân sách nhà nước – tiền đề kiến thiết đất nước phát triển theo thời gian. Những giá trị tự hào về nghề nghiệp đang theo đuổi này chính là hạt nhân quan

**Bảng 1: Thông tin nhân khẩu học của người trả lời khảo sát**

Thông tin nhân khẩu học	Thành phần	Phản hồi	Phần trăm (%)
Giới tính	Nam	80	31,87
	Nữ	171	68,13
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	88	35,06
	Từ 30-45 tuổi	129	51,39
	Trên 45 tuổi	34	13,55
Tình trạng hôn nhân	Đã có gia đình	144	57,37
	Độc thân	107	42,63
Trình độ học vấn	Cao đẳng	6	2,39
	Đại học	200	79,68
	Thạc sĩ	41	16,33
	Tiến sĩ	4	1,6
Hình thức làm việc	Toàn thời gian	251	100
	Bán thời gian và các hình thức khác	0	0
Kinh nghiệm làm việc trong ngành Thuế	Dưới 1 năm	9	3,59
	Từ 1 tới dưới 5 năm	88	35,06
	Từ 5 tới dưới 10 năm	60	23,9
	Từ 10 năm trở lên	94	37,45
Cấp cơ quan Thuế đang công tác	Cấp Chi cục thuế	170	67,73
	Cấp Cục thuế	80	31,87
	Hưu trí	1	0,4
Nơi công tác	Hà Nội	22	8,76
	Thành phố Hồ Chí Minh	177	70,52
	Các tỉnh khác ở miền Bắc*	13	5,18
	Các tỉnh khác ở miền Trung**	21	8,37
	Các tỉnh khác ở miền Nam***	18	7,17
<b>Tổng cộng</b>		<b>251</b>	<b>100</b>

Ghi chú 1: \* bao gồm các tỉnh Bắc Ninh, Bắc Giang, Hải Phòng, Nam Định, Quảng Ninh

Ghi chú 2: \*\* bao gồm các tỉnh Đà Nẵng, Nghệ An, Ninh Thuận, Quảng Ngãi

Ghi chú 3: \*\*\* bao gồm các tỉnh Bình Dương, Bình Phước, Cần Thơ, Tiền Giang

Nguồn: Các tác giả phân tích.

**Bảng 2: Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các biến tiềm ẩn.**

Biến	Mã biến	Hệ số tải ngoài	Hệ số Cronbach's Alpha	Rho-A	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)	R <sup>2</sup>
Ngưỡng quy định		≥ 0,708			[0,7;0,95]	≥ 0,5	
Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp			0,70	0,71	0,83	0,62	
	CWS1	0,846					
	CWS2	0,764					
	CWS3	0,753					
Sự ứng phó chuyên nghiệp			0,72	0,73	0,83	0,55	0,15
	PC1	0,800					
	PC2	0,789					
	PC3	0,672					
	PC5	0,695					
Sự gắn kết với công việc			0,73	0,74	0,83	0,55	0,29
	WE2	0,791					
	WE3	0,731					
	WE4	0,727					
	WE5	0,726					
Sự hài lòng trong công việc			0,71	0,75	0,83	0,63	0,24
	JS1	0,813					
	JS2	0,858					
	JS3	0,701					

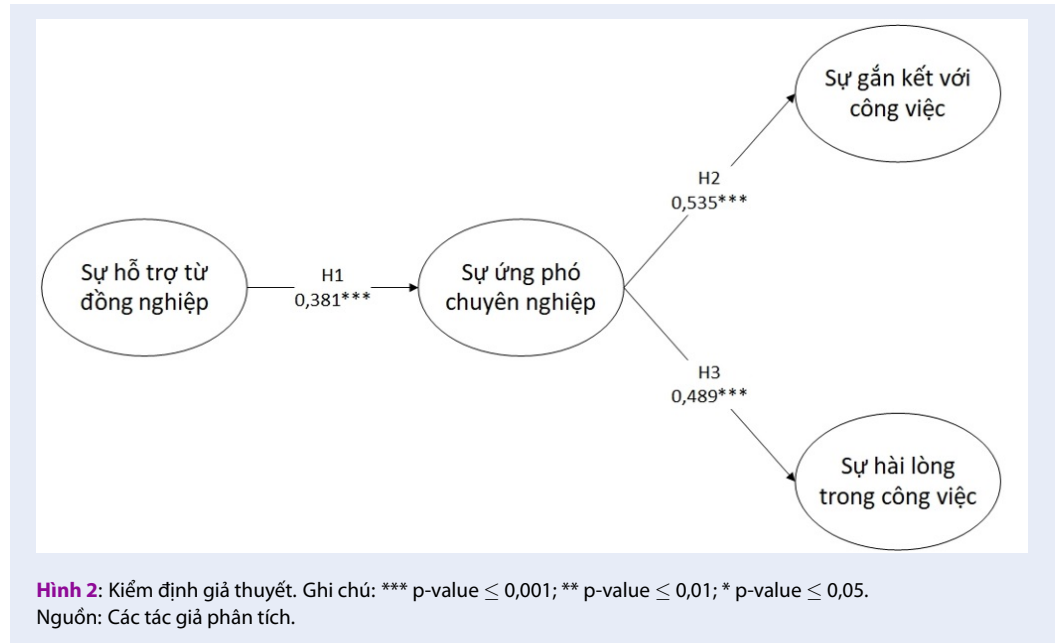
Chú thích: CR = Composite reliability (Độ tin cậy tổng hợp)  
 AVE = Average variance extracted (Phương sai trích trung bình)  
 Nguồn: Các tác giả phân tích.

**Bảng 3: Kết quả kiểm định giả thuyết**

Giả thuyết	Mối quan hệ nhân quả	Ước lượng	Hệ số tác động (f <sup>2</sup> )	Kết quả
H1	Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp → Sự ứng phó chuyên nghiệp	0,381***	0,17 (tác động trung bình)	Ủng hộ
H2	Sự ứng phó chuyên nghiệp → Sự gắn kết với công việc	0,535***	0,4019 (tác động lớn)	Ủng hộ
H3	Sự ứng phó chuyên nghiệp → Sự hài lòng trong công việc	0,489***	0,3145 (tác động trung bình)	Ủng hộ

Ghi chú: \*\*\* p-value ≤ 0,001; \*\* p-value ≤ 0,01; \* p-value ≤ 0,05.  
 Nguồn: Các tác giả phân tích.





trọng tạo dựng cảm xúc hài lòng và hiệu quả làm việc của công chức ngành thuế Việt Nam đang trong tiến trình chuyển đổi tương tác, kết nối số ngày càng sâu rộng hiện nay.

Với những kết quả đã được xác nhận trên cơ sở nghiên cứu, bộ phận tham mưu có chức năng tham vấn, đề xuất chính sách hiểu được sự khả thi và cần thiết trong việc tham mưu thiết kế các chương trình đào tạo kỹ năng và phát triển nhân sự theo hướng chủ động hành vi của công chức thuế trong giải quyết vấn đề (problem-solving) và tìm kiếm sự hỗ trợ (support-seeking) trong công việc, góp phần tăng cường các kỹ năng ứng phó chuyên nghiệp trong môi trường thực tiễn khi phục vụ người dân, doanh nghiệp và các cơ quan, tổ chức ban ngành liên hệ công tác trong các ngữ cảnh xử lý công vụ của công chức thuế ngày nay. Điều này sẽ giúp ngành thuế bám sát mục tiêu, phương hướng phù hợp tạo nên nguồn xung lực và sức bật mạnh mẽ kiến tạo môi trường làm việc tích cực, thân thiện và công chức thuế nhận được sự kết nối - hỗ trợ, được đào tạo bồi dưỡng đủ năng lực giải quyết công việc đầy thử thách trong các tình huống phát sinh nhằm nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ hành chính thuế, mang lại trải nghiệm sự hài lòng ngày càng cao đến người nộp thuế, các công ty và nhân dân đến liên hệ công tác trong quá trình phục vụ và chuyển đổi số hóa nền hành chính công vụ. Khám phá tổng thể từ kết quả của quá trình thực hiện nghiên cứu để tài này cung cấp tư liệu để hoàn thiện hiểu biết về lý thuyết đối với sự ứng phó chuyên nghiệp. Trong tương lai chúng tôi dự định mở rộng hướng khám phá

đến các yếu tố trung tâm khác, được dự đoán có sự ảnh hưởng sâu sắc đến sự ứng phó chuyên nghiệp và sự liên hệ tương tác các yếu tố trung gian trong các điều kiện, bối cảnh đặc thù công tác theo chức năng của các công chức trong ngành thuế Việt Nam; mang lại những góc nhìn hiểu biết quý giá giúp tham mưu có hiệu quả chiến lược thực hiện, kế hoạch thực thi chính sách chất lượng, đúng trọng điểm trong tình hình mới, đồng thời hoàn thiện các chương trình đẩy mạnh cải cách, nâng cao chất lượng hoạt động, phục vụ của ngành thuế mang lại lợi ích tối đa cho người dân và kịp thời khuyến khích công chức thuế thích ứng những biến động nhanh và mạnh mẽ của diễn tiến kinh tế xã hội trong thời đại mới ngày nay.

## KẾT LUẬN VÀ GỢI Ý

### Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã giúp hoàn thành các mục đích nghiên cứu ban đầu đề ra. Đó là xác nhận tầm ảnh hưởng của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đến sự ứng phó chuyên nghiệp trong công việc của công chức thuế, đồng thời xác nhận kết quả kiểm định, phân tích dữ liệu thể hiện sự tán thành giả thuyết đề xuất của mô hình cấu trúc rằng sự ứng phó chuyên nghiệp có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, bên cạnh đó là sự tác động có ý nghĩa đến sự gắn kết trong công việc của công chức thuế hiện nay; nhất là bộ phận công chức đang công tác trên các địa bàn quản lý có số thu ngân sách lớn nhất cả nước là thành phố Hồ Chí Minh và thủ đô Hà Nội. Đặc biệt, kết quả nghiên cứu này đã góp phần bổ sung bước hoàn thiện khoảng

trống nghiên cứu về khả năng ứng phó chuyên nghiệp của công chức làm việc trong cơ quan ngành thuế các cấp tại Việt Nam. Đây là bước phát triển tích cực mới về quản lý sự ứng phó chuyên nghiệp trong ngữ cảnh ngành thuế Việt Nam, xuất phát từ sự kế thừa, khai phá có hiệu quả công trình, kết quả nghiên cứu về lý thuyết ứng phó chuyên nghiệp và các yếu tố tác động từ các nghiên cứu đã đề cập trước đây.

### Đề xuất chính sách

Cơ quan thuế các cấp hàng năm cần thiết quan tâm, chú trọng công tác bồi dưỡng công chức là vấn đề tiên quyết hàng đầu, tạo điều kiện cho công chức được tham gia các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn, kiến thức nghiệp vụ; hướng đến việc mở rộng tầm nhìn, mức độ hiểu biết, đồng cảm và đào tạo công chức đủ năng lực thực thi nhiệm vụ, có khả năng hỗ trợ đồng nghiệp trong quá trình ứng phó và vượt qua những thách thức trong nhiệm vụ được giao, trước những biến chuyển nhanh chóng của nền hành chính công vụ trong thời đại số hóa sâu rộng nền kinh tế và đời sống xã hội.

Bên cạnh đó, cần có các chương trình, kế hoạch nhằm tăng cường khả năng hỗ trợ từ đồng nghiệp trong công việc và sự gắn kết thông qua tổ chức các sự kiện quan trọng nhằm kết nối cổ vũ tinh thần đồng đội. Đồng thời kiến tạo môi trường, không gian làm việc đoàn kết, thân thiện và chủ động tương tác kết nối giữa các công chức nơi công sở. Thấu hiểu sự đồng cảm sâu sắc về yếu tố “con người” một cách nhân văn và tiến hành đề xuất, thực hiện các chương trình, kế hoạch hoạt động về đào tạo kỹ năng giao tiếp, giải quyết xung đột trong các ngữ cảnh ứng phó tình huống thực tiễn phát sinh. Ngoài ra để đưa ra các chính sách phù hợp với các đối tượng thụ hưởng chính sách cụ thể trong từng hoàn cảnh riêng, ngành thuế cần đặt hàng các nghiên cứu khoa học với các khía cạnh khác nhau trong môi trường công vụ chuyên nghiệp. Như nhóm công chức thuế ở các cấp bậc cơ quan thuế khác nhau, nhóm công chức ở các phòng ban có nhiệm vụ chức năng khác nhau và nhóm công chức thuế ở các địa phương, khu vực quản lý có sự đặc thù. Nghiên cứu ảnh hưởng của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đến các khía cạnh của khả năng ứng phó chuyên nghiệp như sự phục hồi sau căng thẳng, động lực làm việc của công chức thuế giữa môi trường đầy biến động của nền kinh tế trong nước và thế giới.

### Hạn chế của nghiên cứu

Chủ điểm nghiên cứu là về năng lực của sự ứng phó chuyên nghiệp trong công việc đối với công chức ngành thuế Việt Nam. Tuy nhiên kết quả phân tích

dữ liệu thu thập được chưa mang tính đại diện toàn thể cho công chức ngành thuế của Việt Nam một cách hoàn toàn, mà chủ yếu trọng tâm kết quả đạt được phản ánh xu hướng tác động trong công việc của công chức công tác ở các cơ quan thuế trọng điểm phía Nam là Thành phố Hồ Chí Minh.

Phương thức khảo sát về sự ứng phó chuyên nghiệp của công chức thuế trong thực hiện công tác nghiên cứu chưa làm rõ nội dung, phân loại tính chất, đặc điểm riêng biệt các mảng công tác mà công chức thuế đang đảm nhiệm ở cơ quan. Tuy nhiên vì chế độ công vụ của cơ quan thuế có quy trình luân chuyển vị trí công tác công chức sau một thời gian đảm nhiệm tại một vị trí, vì thế phiếu thu được từ phản hồi của phần lớn công chức có khoảng thời gian làm việc trên 10 năm về cơ bản vẫn đáp ứng được yêu cầu về thu thập dữ liệu để ra ở mức chấp nhận được.

### DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CR: Composite reliability (độ tin cậy tổng hợp)  
AVE: Average variance extracted (phương sai trích trung bình)  
HTMT: Heterotrait-Monotrait Ratio (chỉ số Heterotrait-Monotrait)  
CWS: Co-workers support (sự hỗ trợ từ đồng nghiệp)  
PC: Professional coping (sự ứng phó chuyên nghiệp)  
WE: Work engagement (sự gắn kết với công việc)  
JS: Job satisfaction (sự hài lòng trong công việc)

### THANG ĐO SƠ BỘ

Bảng 4

### XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

### ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Trần Quang Tuyên, Tôn Nữ Ngọc Hân, Phạm Ngọc Ý: viết bản thảo gốc

Trần Quang Tuyên, Tôn Nữ Ngọc Hân, Phạm Ngọc Ý, Trần Phạm Minh Trang: rà soát và điều chỉnh bản thảo theo ý kiến phản biện.

Hồ Thế Bằng, Nguyễn Phương Mai, Vũ Thị Ngọc Huyền, Nguyễn Lâm Thanh Huyền, Tôn Nữ Ngọc Hân: đề xuất ý tưởng nghiên cứu ban đầu, thiết kế phương pháp nghiên cứu

Trần Quang Tuyên, Hồ Thế Bằng: Thu thập dữ liệu Tôn Nữ Ngọc Hân, Phạm Ngọc Ý: thực hiện phân tích thống kê và phân tích dữ liệu; tạo bảng và hình để minh họa kết quả phân tích dữ liệu

Tôn Nữ Ngọc Hân: quản lý chung về dự án nghiên cứu

**Bảng 4: Thang đo sơ bộ**

Thang đo	Nguồn
Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (Co-workers support)	Zhou & George <sup>34</sup> , trích dẫn bởi Joiner <sup>35</sup>
Sự gắn kết trong công việc (Work Engagement)	Klassen & cộng sự <sup>36</sup> , trích dẫn bởi Perera & cộng sự <sup>37</sup>
Sự hài lòng trong công việc (Job satisfaction)	Toropova & cộng sự <sup>38</sup>
Sự ứng phó chuyên nghiệp (Professional Coping)	van Loon & cộng sự <sup>20</sup>

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Thủ tướng Chính phủ. Quyết định số 41/2018/QĐ-TTg ngày 25/09/2018 của Thủ tướng Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Tổng cục Thuế thuộc Bộ Tài chính. 2018;.
- Bộ trưởng Bộ Tài chính. Quyết định số 1836/QĐ-BTC ngày 08/10/2018 của Bộ Tài chính quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục thuế trực thuộc Tổng cục Thuế. 2018;.
- OECD iLibrary [Internet]. Paris: OECD Publishing; [cited 2024 Feb 15]; Available from: [www.oecd-ilibrary.org/sites/dd30ba08-vi/index.html?itemId=/content/component/dd30ba08-vi](http://www.oecd-ilibrary.org/sites/dd30ba08-vi/index.html?itemId=/content/component/dd30ba08-vi).
- Folkman S. Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *J Pers Soc Psychol.* 1984;46(4):839-52; PMID: 6737195. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.839>.
- Folkman S, Lazarus RS. An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *J Health Soc Behav.* 1980 Sep;21(3):219; PMID: 7410799. Available from: <https://doi.org/10.2307/2136617>.
- Salimzadeh R, Hall NC, Saroyan A. Examining Academics' Strategies for Coping With Stress and Emotions: A Review of Research. *Front Educ.* 2021 Sep 20;6; Available from: <https://doi.org/10.3389/educ.2021.660676>.
- Frenkel MO, Pollak KM, Schilling O, Voigt L, Fritzsching B, Wrzus C, et al. Stressors faced by healthcare professionals and coping strategies during the early stage of the COVID-19 pandemic in Germany. *PLoS One.* 2022 Jan 18;17(1):e0261502; PMID: 35041679. Available from: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261502>.
- Sinh DM, Chaimongkol N, Anh MTL, Dau V Van, Mai VTT. Stress and Coping Strategies among Frontline Nurses during the COVID-19 Pandemic in Vietnam. *J Heal Sci Med Res.* 2022 Oct 28; Available from: <https://doi.org/10.31584/jhsmr.2022905>.
- Lazarus RS, Launier R. Stress-Related Transactions between Person and Environment. In: *Perspectives in Interactional Psychology.* Boston, MA: Springer US; 1978. p. 287-327; Available from: [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3997-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3997-7_12).
- Michael Lipsky. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services.* By Michael Lipsky. (New York: Russell Sage Foundation, 1980. Pp. xviii + 211. \$10.00.). *Am Polit Sci Rev.* 1982 Mar 1;76(1):145-6; Available from: <https://doi.org/10.1017/S0003055400186368>.
- Tummers L, Rocco P. Serving Clients When the Server Crashes: How Frontline Workers Cope with E-Government Challenges. *Public Adm Rev.* 2015 Nov 20;75(6):817-27; Available from: <https://doi.org/10.1111/puar.12379>.
- Welbourne JL, Eggerth D, Hartley TA, Andrew ME, Sanchez F. Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *J Vocat Behav.* 2007 Apr;70(2):312-25; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.006>.
- Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J Organ Behav.* 2004 May 30;25(3):293-315; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol.* 2001;86(3):499-512; PMID: 11419809. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Zampetakis LA, Gkorezis P. Exploring job resources as predictors of employees' effective coping with job stress. *Pers Rev.* 2023;52(7):1791-806; Available from: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0814>.
- Van den Brande W, Baillien E, De Witte H, Vander Elst T, Godderis L. The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggress Violent Behav.* 2016 Jul;29:61-71; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.avb.2016.06.004>.
- Lyons N, Cooper C, Lloyd-Evans B. A systematic review and meta-analysis of group peer support interventions for people experiencing mental health conditions. *BMC Psychiatry.* 2021 Dec 23;21(1):315; PMID: 34162340. Available from: <https://doi.org/10.1186/s12888-021-03321-z>.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job Burnout. *Annu Rev Psychol.* 2001 Feb;52(1):397-422; PMID: 11148311. Available from: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- González-Romá V, Schaufeli WB, Bakker AB, Lloret S. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *J Vocat Behav.* 2006 Feb;68(1):165-74; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>.
- Loon NM, Heerema M, Weggemans M, Noordegraaf M. Speaking Up and Activism Among Frontline Employees: How Professional Coping Influences Work Engagement and Intent to Leave Among Teachers. *Am Rev Public Adm.* 2018;48(4):318-28; Available from: <https://doi.org/10.1177/0275074016682313>.
- Kundi YM, Aboramadan M, Elhamalawi EMI, Shahid S. Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *Int J Organ Anal.* 2021 May 7;29(3):736-54; Available from: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>.
- Shimazu A, Shimazu M, Odahara T. Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychol Rep.* 2004;94(2):449-56; PMID: 15154171. Available from: <https://doi.org/10.2466/pr0.94.2.449-456>.
- Singhvi S, Sharma S. Comparing of job satisfaction due to coping of stress in government and private sector. *Int J Sci Res Publ.* 2020 Jan 6;10(1):p9717; Available from: <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.01.2020.p9717>.
- Franck E, Haegdorens F, Goossens E, van Gils Y, Portzky M, Somville F, et al. The Role of Coping Behavior in Healthcare Workers' Distress and Somatization During the COVID-19 Pandemic. *Front Psychol.* 2021 Jul 23;12; PMID: 34367005. Available from: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684618>.
- Härkänen M, Pineda AL, Tella S, Mahat S, Panella M, Ratti M, et al. The impact of emotional support on healthcare workers and students coping with COVID-19, and other SARS-CoV pandemics - a mixed-methods systematic review. *BMC Health Serv Res.* 2023 Jul 13;23(1):751; PMID: 37443003. Available from: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09744-6>.
- Loon NM, Heerema M, Weggemans M, Noordegraaf M. Speaking Up and Activism Among Frontline Employees: How Professional Coping Influences Work Engagement and Intent to Leave Among Teachers. *Am Rev Public Adm.* 2018 May 16;48(4):318-28; Available from: <https://doi.org/10.1177>

- 0275074016682313.
27. Stein D, Hobson N, Jachimowicz JM, Whillans A. How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now. *Harv Bus Rev.* 2021;.
  28. Jia-jun Z, Hua-ming S. The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Front Psychol.* 2022 Mar 17;13;PMID: 35369191. Available from: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>.
  29. Ojo AO, Fawehinmi O, Yusliza MY. Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability.* 2021 Mar 8;13(5):2902;Available from: <https://doi.org/10.3390/su13052902>.
  30. Harzer C, Ruch W. The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Front Psychol.* 2015 Feb 26;6;PMID: 25767452. Available from: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00165>.
  31. Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J Acad Mark Sci.* 2015 Jan 22;43(1):115-35;Available from: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
  32. Kline RB. Principles and practices of structural equation modeling Ed. 4 \*\*\*. *Methodology in the social sciences.* 2015;.
  33. Bộ trưởng Bộ Tài chính. Quyết định số 2715/QĐ-BTC ngày 08/12/2023 của Bộ Tài Chính về việc công bố công khai dự toán ngân sách nhà nước năm 2024. 2023;.
  34. Zhou J, George JM. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice [Internet]. Vol. 44, Source: *The Academy of Management Journal.* 2001;Available from: <https://www.jstor.org/stable/3069410>.
  35. Joiner TA. Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *Int J Qual Reliab Manag.* 2007;24(6);Available from: <https://doi.org/10.1108/02656710710757808>.
  36. Klassen R, Klassen RM, Yerdelen S, Durksen TL. Measuring Teacher Engagement: Development of the Engaged Teachers Scale (ETS). *Front Learn Res.* 2013;2:33-52;Available from: <https://doi.org/10.14786/flr.v1i2.44>.
  37. Perera HN, Vosicka L, Granziera H, McIlveen P. Towards an integrative perspective on the structure of teacher work engagement. *J Vocat Behav.* 2018 Oct;108:28-41;Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.006>.
  38. Toropova A, Myrberg E, Johansson S. Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educ Rev.* 2021 Jan 2;73(1):71-97;Available from: <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>.

 Open Access Full Text Article

# Professional coping among tax officials: Focus on co-workers support, work engagement, job satisfaction

Tran Quang Tuyen<sup>1</sup>, Ho The Bang<sup>1</sup>, Nguyen Phuong Mai<sup>2</sup>, Vu Thi Ngoc Huyen<sup>2</sup>, Nguyen Lam Thanh Huyen<sup>2</sup>,  
Ton Nu Ngoc Han<sup>1,\*</sup>, Pham Ngoc Y<sup>3</sup>, Tran Pham Minh Trang<sup>2</sup>

## ABSTRACT

This study seeks to investigate and clarify the influence of support from colleagues on professional coping mechanisms, work engagement, and job satisfaction among Vietnamese tax officials. Grounded in foundational theories of professional coping, stress, and coping strategies built upon and continuing the understanding from previous research results, this article provides a specific contextual analysis of the professional coping of tax officials in the context of the Vietnamese Government's strong administrative reform aimed at developing and effectively managing human resources. The survey process and evaluation of results gathered from 251 observations have confirmed and supported our research hypothesis, demonstrating that support from colleagues has a positive impact on the professional coping of tax officials in Vietnam. Furthermore, this professional coping process significantly contributed to work engagement and job satisfaction among tax officials today. Based on the research findings, we have proposed practical recommendations and policy suggestions tailored to the tax sector in Vietnam.

**Key words:** stress, Vietnamese tax officials, work engagement, job satisfaction, professional coping

<sup>1</sup>Center for Public Administration, International University, Vietnam National University, Ho Chi Minh City, Vietnam

<sup>2</sup>School of Business, International University, Vietnam National University, Ho Chi Minh City, Vietnam

<sup>3</sup>Faculty of International Economic Relations, University of Economics and Law, Vietnam National University, Ho Chi Minh City, Vietnam

## Correspondence

**Ton Nu Ngoc Han**, Center for Public Administration, International University, Vietnam National University, Ho Chi Minh City, Vietnam

Email: tnnhan@hcmiu.edu.vn

## History

- Received: 25-2-2024
- Accepted: 19-6-2024
- Published Online: 30-6-2024

## DOI :

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v8i2.1372>



## Copyright

© VNUHCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Cite this article :** Tuyen T Q, Bang H T, Mai N P, Huyen V T N, Huyen N L T, Han T N N, Y P N, Trang T P M. **Professional coping among tax officials: Focus on co-workers support, work engagement, job satisfaction.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2024; 8(2):5254-5266.