

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC: PHÂN TÍCH TRƯỜNG HỢP THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

Phạm Thị Bảo Thoa

Nguyễn Ngọc Toàn

Tóm tắt: Dựa trên kết quả khảo sát 215 công chức ở thành phố Hải Phòng, chúng tôi sử dụng mô hình phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để xác định 6 nhân tố ẩn có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức. Quan hệ giữa các nhân tố ẩn này với động lực làm việc của công chức được ước lượng và kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả phân tích đã chỉ ra rằng động lực làm việc của công chức phụ thuộc vào người lãnh đạo của họ, khả năng thăng tiến và phát triển; và lương, thưởng, phúc lợi của công chức. Các kết quả nghiên cứu có thể được sử dụng để xây dựng các giải pháp nhằm thúc đẩy động lực làm việc của công chức ở Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: Công chức; Động lực làm việc; Hải Phòng; Mô hình cấu trúc tuyến tính.

Đặt vấn đề

Nâng cao động lực làm việc của đội ngũ công chức là một yêu cầu bắt buộc trong đổi mới, sắp xếp lại bộ máy nhà nước tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả theo tinh thần Nghị quyết Đại hội đại biểu lần thứ XIII của Đảng. Trong những năm gần đây, Đảng và Nhà nước đã và đang tích cực thực hiện tổ chức, sắp xếp lại bộ máy nhà nước, nâng cao chất lượng xây dựng Đảng và công tác cán bộ, gắn với tinh giản biên chế, Mặc dù vậy, bộ máy nhà nước vẫn được đánh giá là còn cồng kềnh, một số khâu trong tuyển dụng, đánh giá cán bộ công chức còn hạn chế (Ban Chấp hành trung ương Đảng, 2015). Một bộ phận công chức chưa làm hết khả năng, trách nhiệm, dẫn đến hiệu quả công việc chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra. Nâng cao động lực làm việc là giải pháp

quan trọng để nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc của công chức hiện nay.

Các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm trên thế giới cho thấy động lực làm việc chịu tác động của nhiều nhân tố khác nhau như lương và thu nhập, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến và phát triển cá nhân (Foreman Facts, 1946) định nghĩa các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc. Tuy nhiên, cho đến nay rất ít nghiên cứu xác định các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức nhà nước.

Nghiên cứu này nhằm xác định và xem xét ảnh hưởng của một số nhân tố tới động lực làm việc của công chức nhà nước ở Việt Nam hiện nay. Dựa trên các kết quả nghiên cứu định lượng trên thế giới và ở Việt Nam (ví dụ, Foreman Facts, 1946; Durant và cộng sự, 2006; Lê Đình Hải, 2018) nhóm tác giả đã xây

dựng mô hình đánh giá động lực làm việc của công chức với 6 nhân tố ảnh hưởng, bao gồm lương, thưởng và phúc lợi; Môi trường làm việc; Đánh giá kết quả công việc; Khả năng thăng tiến và phát triển bản thân; Xây dựng các mối quan hệ và người lãnh đạo. Mô hình được phân tích dựa trên kết quả khảo sát bằng bảng hỏi với thang đo Likert, đối tượng khảo sát là công chức tại Hải Phòng, kết hợp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xác định các nhân tố ảnh hưởng và mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức.

1. Tổng quan tình hình nghiên cứu, mô hình nghiên cứu và dữ liệu

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Động lực làm việc của nhân viên là chủ đề của rất nhiều nghiên cứu trong khoa học quản lý, tâm lý và xã hội học. Một số nghiên cứu lý thuyết về động lực làm việc đã được xây dựng để lý giải động lực làm việc của nhân viên như Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow (1943) chia nhu cầu của con người thành năm cấp bậc: nhu cầu cơ bản, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội – kết nối, nhu cầu được quý trọng và nhu cầu thể hiện mình; Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959): nhân tố động viên và nhân tố duy trì; Lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) chỉ ra động lực làm việc phụ thuộc vào ba yếu tố: kỳ vọng, công cụ, giá trị.

Nhóm tác giả lựa chọn lý thuyết hai nhân tố của Herzberg làm cơ sở lý thuyết nghiên cứu động lực làm việc của công chức tại Hải Phòng hiện nay. Theo đó, động lực làm việc sẽ phụ thuộc vào hai nhân tố: nhân tố duy trì động lực làm việc như tiền lương, xây dựng các mối quan hệ, cân bằng cuộc sống....; và nhân tố thúc đẩy động lực làm việc như sự ghi nhận, sự thăng tiến, phát triển trong công việc.... Nhiều nghiên cứu định lượng đã được

thực hiện để xác định và kiểm chứng các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên ở các quốc gia khác nhau và trong các bối cảnh khác nhau. Durant và cộng sự (2006) đã tổng kết rằng, có rất nhiều nhân tố khác nhau ảnh hưởng tới động lực làm việc. Một nghiên cứu nổi bật là Báo cáo Foreman Facts của Viện Quan hệ lao động New York (1946) đã chỉ ra 10 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, bao gồm: (1) Đánh giá kết quả công việc; (2) Mối quan hệ trong công việc; (3) Sự hỗ trợ với các vấn đề cá nhân người lao động; (4) An toàn lao động; (5) Mức lương; (6) Sự thú vị của công việc; (7) Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (8) Sự trung thành với người lao động; (9) Điều kiện làm việc; (10) Áp dụng kỷ luật khéo léo. Sau khi Báo cáo Foreman Facts ra đời, nhiều nghiên cứu điều tra và phân tích định lượng đã kiểm chứng, điều chỉnh, bổ sung các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc trên. Chẳng hạn, Linder (1998) đã khảo sát ý kiến đánh giá của chính các nhân viên về những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ và tổng kết được các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc như sự thú vị của công việc, mức thu nhập, điều kiện làm việc, sự tôn trọng, sự an toàn của công việc. Kovach (1995), bên cạnh các nhân tố trong Báo cáo Foreman Facts, đã bổ sung thêm các nhân tố liên quan đến người lãnh đạo của tổ chức. Do đặc điểm đo lường các biến số và mối quan hệ phức tạp giữa các biến số ảnh hưởng tới động lực làm việc, phần lớn các nghiên cứu định lượng về động lực làm việc sử dụng các phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Trong thực tế, đã có nhiều nghiên cứu về động lực làm việc của công chức ở nhiều quốc gia trên thế giới. Nghiên cứu động lực của công chức và hiệu quả công việc trong các tổ

chức công của Romania (Alina Ciobanu, 2015) đã chỉ ra, yếu tố chủ yếu liên quan đến động lực làm việc của công chức là phong cách lãnh đạo của cấp trên, công việc được phân công, các hoạt động đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Houston, D.J. (2000) thì so sánh động lực làm việc của nhân viên trong khu vực tư nhân và khu vực công, từ đó chỉ ra động lực làm việc chủ yếu của nhân viên trong khu vực công là các giá trị như cảm nhận về việc hoàn thành các công việc được phân công và phần thưởng cho công việc của mình. Ở Việt Nam, những năm gần đây đã xuất hiện nhiều nghiên cứu định lượng về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc. Chẳng hạn, Lê Đình Hải (2018) đã áp dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá để nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp tại tập đoàn Sentec Việt Nam. Vũ Thanh Nhân (2016) đã nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà khách cục quản trị T.26. Trương Minh Đức (2011) ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam... Tuy nhiên, cho đến nay, phần lớn các nghiên cứu ở Việt Nam mới tập trung vào phân tích động lực làm việc của nhân viên khu vực doanh nghiệp, chưa có các nghiên cứu định lượng về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của cán bộ, công chức. Động lực làm việc của công chức có sự khác biệt rõ rệt với động lực làm việc của nhân viên khu vực tư nhân. Bởi những giá trị mà khu vực tư nhân hướng đến chủ yếu gắn liền với mức lương, thưởng do chế độ tiền lương khu vực này căn cứ vào sự đóng góp của cá nhân đối với tổ chức. Chế độ tiền lương của công chức Việt Nam hiện nay căn cứ theo ngạch, bậc, thâm niên và mức lương thấp hơn khu vực tư nhân. Do đó, động lực làm việc của công chức Việt Nam chủ

trọng đến các phần thưởng với giá trị như công việc cho thấy họ được cống hiến và được ghi nhận, niềm tự hào về vị trí công việc.... Điều này có lẽ được công chức xác định từ khi bắt đầu làm việc trong khu vực nhà nước, khi mức lương khởi điểm của họ thấp hơn nhiều so với mức lương tối thiểu được quy định theo các vùng. Về phương pháp nghiên cứu, phần lớn các nghiên cứu đã công bố mới chỉ sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và sau đó áp dụng mô hình hồi qui giản đơn chứ chưa sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để khẳng định và kiểm chứng các mối quan hệ trong mô hình lý thuyết và đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Việc chỉ sử dụng phân tích nhân tố khám phá không thực sự phù hợp bởi lẽ các nhân tố ảnh hưởng được nghiên cứu không phải là nhân tố mới, chưa có lý thuyết và cần khám phá, trong khi mô hình hồi qui đơn giản không thể phân tích được đồng thời các mối quan hệ phức tạp giữa các nhân tố trong mô hình lý thuyết.

1.2. Mô hình và dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu này bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc hiện nay ở nước ta thông qua tập trung nghiên cứu động lực làm việc của đội ngũ công chức ở Việt Nam, sử dụng kết hợp phương pháp phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính. Theo Herzgber (1959), động lực làm việc là sự mong muốn và nỗ lực của người lao động nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Mong muốn và nỗ lực làm việc này được thể hiện ở thái độ, trách nhiệm, tinh thần làm việc của họ, hay sự hài lòng với công việc đang có. Do đó, có thể hiểu *động lực làm việc của công chức* được thể hiện qua sự hài lòng với công việc, mong muốn tiếp tục gắn

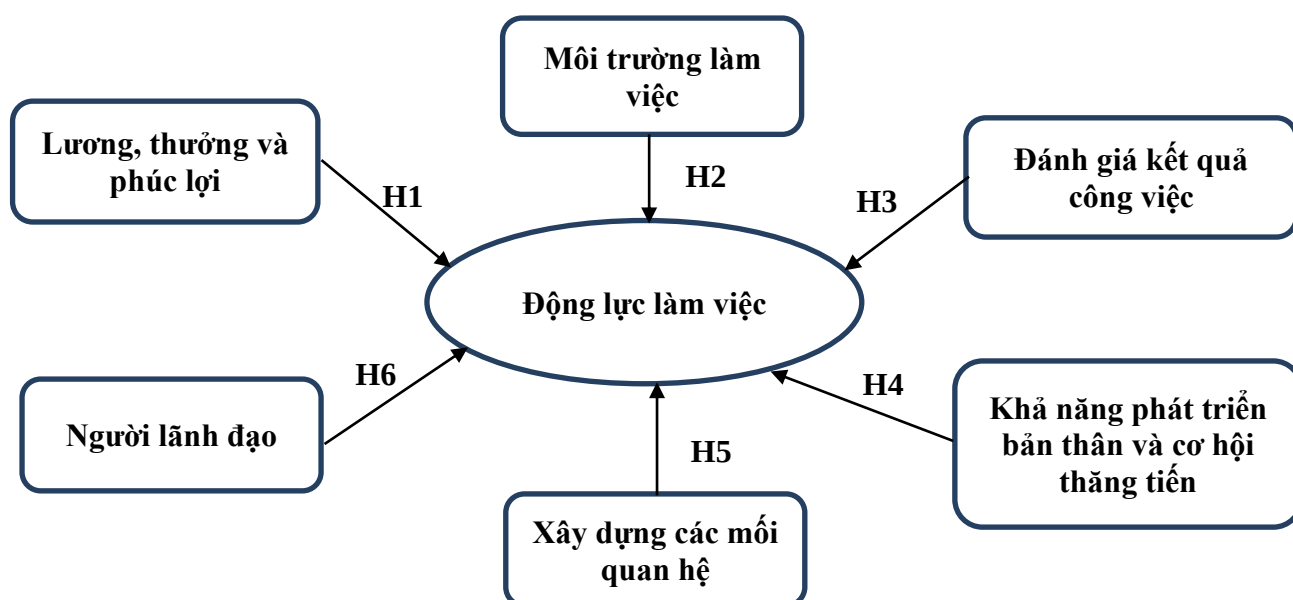
bó với công việc và làm việc với tinh thần, thái độ tích cực, nhiệt huyết.

Trên cơ sở kế thừa các kết quả nghiên cứu của Foreman Facts, Kovach (1995) và các nghiên cứu khác trong và ngoài nước như đã trình bày trong tổng quan tình hình nghiên cứu, chúng tôi lựa chọn 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức ở Việt Nam. Đó là: 1) Lương, thưởng và phúc lợi; 2) Môi trường làm việc; 3) Đánh giá kết quả công việc; 4) Khả năng thăng tiến và phát triển bản thân; 5) Xây dựng các mối quan hệ; và 6) Người lãnh đạo.

Người lãnh đạo. Các nhân tố này đã được đề cập trong nhiều nghiên cứu quốc tế. Ở Việt Nam, một số nghiên cứu như Nguyễn Ngọc Thúc (2021), Bùi Hồng Đăng và cộng sự (2021) cũng đã chỉ ra ảnh hưởng của một số nhân tố trên tới động lực làm việc của công chức mặc dù các nghiên cứu này mới chỉ tập trung vào một số cơ quan cụ thể ở phạm vi hẹp và chỉ sử dụng mô hình hồi qui đơn giản.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện trong Hình 1.

HÌNH 1: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU



Các giả thuyết nghiên cứu của mô hình bao gồm:

Giả thuyết 1 (H1): Động lực làm việc của công chức phụ thuộc vào mức lương, thưởng và phúc lợi. Mức lương, thưởng và phúc lợi cao sẽ thúc đẩy động lực làm việc vì đây là nhân tố đảm bảo cuộc sống của công chức.

Giả thuyết 2 (H2): Động lực làm việc của công chức phụ thuộc vào môi trường làm việc. Công chức sẽ có động lực làm việc cao hơn nếu có môi trường làm việc thân thiện, hiện đại.

Giả thuyết 3 (H3): Động lực làm việc phụ thuộc vào đánh giá kết quả công việc của cấp trên và đồng nghiệp. Công chức sẽ có động lực làm việc cao hơn nếu kết quả công việc được đánh giá đúng, công bằng, thưởng phạt phân minh dựa trên năng lực và kết quả công việc.

Giả thuyết 4 (H4): Khả năng thăng tiến và phát triển bản thân là một nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức. Động lực làm việc sẽ cao hơn nếu công chức có khả năng thăng tiến và phát triển bản.

Giả thuyết 5 (H5): Động lực làm việc của công chức có thể được hình thành từ kỳ vọng

xây dựng các mối quan hệ với đồng nghiệp và xã hội. Việc xác lập những mối quan hệ này có thể mang lại lợi ích cho công chức, từ đó họ có động lực làm việc cao hơn.

Giả thuyết 6 (H6): Người lãnh đạo có ảnh hưởng đáng kể đến động lực làm việc. Người lãnh đạo với sự quan tâm, chia sẻ, tạo điều kiện cho cấp dưới làm việc, ghi nhận thành tựu của họ là nhân tố quan trọng để công chức có động lực để cống hiến, làm việc, và gắn bó lâu dài với công việc và ngược lại.

Các biến số trong mô hình trên đều là các biến phức tạp, khó đo lường. Do đó, chúng tôi sử dụng phương pháp đo lường các biến số ẩn (latent variable) thông qua khảo sát với bảng hỏi 33 câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm, tương ứng với 5 mức độ: (1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Bình thường; (4) Đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý. Mỗi câu hỏi ứng với một biến quan sát và được chia thành 7 nhóm tương ứng với 6 biến ẩn độc lập và 01 biến ẩn phụ thuộc là động lực làm việc. Các câu hỏi và mã hóa các biến quan sát được trình bày chi tiết trong Bảng 1.

Để kiểm tra độ tin cậy của thang đo, chúng tôi tiến hành kiểm định Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kiểm định Cronbach's alpha giúp xác định các biến quan sát trong cùng một thang đo nhất quán với nhau. Trong khi đó, phân tích nhân tố khám

phá giúp xác định biến ẩn dựa trên sự hội tụ của các biến quan sát. Mô hình đo lường (measurement model) sau đó được kiểm định bằng phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc (structural model) được ước lượng bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với sự trợ giúp của phần mềm SPSS Amos.

Để thu thập số liệu cho mô hình, chúng tôi sử dụng bảng hỏi với mẫu khảo sát các công chức được lựa chọn ngẫu nhiên đơn giản trong số các học viên tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng tại Trường Chính trị Tô Hiệu, thành phố Hải Phòng (căn cứ theo đơn vị công tác của học viên, nhóm tác giả chọn ngẫu nhiên học viên tham gia khảo sát). Theo Hair và cộng sự (2014), số lượng mẫu chọn để nghiên cứu phải đạt mức tối thiểu là 50 quan sát, tốt nhất là 100 quan sát trở lên. Số lượng mẫu tối thiểu cần đạt là 5 quan sát trên một biến. Hay số mẫu tối thiểu = $N*5$, với N là số biến nghiên cứu. Đối với mô hình SEM, cỡ mẫu tối thiểu cho mô hình có từ 7 nhân tố trở xuống là 150. Mô hình có 33 biến chia làm 7 nhóm với 6 nhóm là biến giải thích, 1 biến phụ thuộc, do đó số phiếu khảo sát tối thiểu là 165, số mẫu khảo sát chính thức là 215. Thời gian khảo sát kéo dài từ 21/10/2020 đến 15/01/2021. Một số đặc điểm của công chức được thực hiện khảo sát được trình bày ở Bảng 1.

BẢNG 1. ĐẶC ĐIỂM CỦA MẪU KHẢO SÁT

Tuổi đời		Giới tính		Trình độ học vấn		Cấp đơn vị công tác	
Dưới 30	9,8%	Nam	46,0%	ĐH, CĐ	54%	Cấp tỉnh	38,2%
Từ 31- 40	61,4%			Thạc sĩ	41,4%	Cấp huyện	51,6%
Từ 41- 50	26,0%	Nữ	54,0%	Tiến sĩ	2,8%	Cấp xã	7,4%
Từ 51 - 60	2,8%			Trình độ khác	1,8%	Khác	2,8%

Nguồn: Khảo sát của các tác giả tại Hải Phòng 2020-2021

Mặc dù đối tượng khảo sát có sự khác nhau về tuổi đời, giới tính, trình độ học vấn và cấp

đơn vị công tác, song tất cả công chức được khảo sát cũng như công chức trên cả nước đều

tuân theo những quy định chung về lương, thưởng; đều thực hiện công việc được quy định tại Luật Công chức và chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị. Hơn nữa, số lượng công chức khảo sát chủ yếu có độ tuổi từ 31 – 50, là những người đã làm việc trong khu vực nhà nước trong một thời gian dài, nên mức

lương và các công việc được giao đã tương đối ổn định. Phân tích số liệu cho thấy, những yếu tố nhân khẩu học của các đối tượng được khảo sát không ảnh hưởng nhiều đến kết quả nghiên cứu, vì thế nhóm tác giả không đưa các biến số tuổi đời, giới tính, trình độ học vấn, cấp đơn vị công tác vào mô hình nghiên cứu.

BẢNG 2. THIẾT KẾ THANG ĐO LIKERT

STT	Thang đo	Mã hóa
I	Lương, thưởng và phúc lợi	Lương
01	Tiền lương tương xứng với sự cống hiến, đóng góp của đồng chí trong công việc	LUONG1
02	Mức tiền thưởng cho các dịp lễ, tết hợp lý	LUONG2
03	Tiền lương đảm bảo cho cuộc sống hiện tại giúp đồng chí đồng chí yên tâm công tác	LUONG3
04	Đồng chí được khám sức khỏe định kỳ	LUONG4
05	Chế độ bảo hiểm hợp lý	LUONG5
II	Môi trường làm việc	MT
06	Đồng chí đang làm việc trong một môi trường có thể giúp mình phát huy hết năng lực của bản thân	MT1
07	Tại cơ quan của đồng chí, sự phân công công việc và lợi ích được thực hiện công bằng, minh bạch và hài hoà với các cá nhân, tập thể	MT2
08	Cơ quan đồng chí có không gian, điều kiện cơ sở vật chất tốt (các trang thiết bị phục vụ cho công việc tốt; diện tích phòng làm việc, cảnh quan tốt...)	MT3
09	Công việc của đồng chí rất áp lực khiến đồng chí phải lao động với một năng suất lao động, cường độ lao động, thời gian lao động cao nhất	MT4
10	Mỗi cá nhân trong cơ quan đồng chí đều thực sự có trách nhiệm, ý thức trong xây dựng một tập thể đoàn kết và hoàn thành tốt công việc chuyên môn.	MT5
III	Đánh giá kết quả công việc	DG
11	Việc đánh giá kết quả, hiệu quả công việc của cá nhân, tập thể được thực hiện nghiêm túc, thực chất và công khai	DG1
12	Việc khen thưởng, vinh danh dựa trên năng lực và hiệu quả công việc của mỗi cá nhân, không dựa vào sự ưu ái, hay tình cảm, ý chí của lãnh đạo	DG2
13	Những hạn chế, sai phạm trong công việc được đánh giá, rút kinh nghiệm, xử lý công khai	DG3
14	Việc đánh giá kết quả công việc được thực hiện kịp thời	DG4
15	Kết quả đánh giá mỗi cá nhân là căn cứ cho việc khen thưởng, thăng tiến trong công việc của cá nhân đó.	DG5

IV	Khả năng phát triển bản thân và cơ hội thăng tiến	PT
16	Công việc được giao phù hợp với chuyên môn của đồng chí	PT1
17	Trình độ chuyên môn của đồng chí được nâng cao khi làm công việc hiện tại	PT2
18	Với công việc của mình, đồng chí được rèn luyện và thành thạo thêm nhiều kỹ năng (so với thời điểm trước khi làm công việc hiện tại)	PT3
19	Cơ quan tạo điều kiện và hỗ trợ cho đồng chí học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao trình độ lý luận chính trị	PT4
20	Với công việc hiện nay, đồng chí có cơ hội thăng tiến và có thể có công việc ở những vị trí tốt hơn	PT5
V	Xây dựng mối quan hệ với đồng nghiệp và mối quan hệ xã hội	MQH
21	Trong cơ quan đồng chí, đồng nghiệp luôn giúp đỡ, hỗ trợ nhau trong công việc	MQH1
22	Trong cơ quan đồng chí, đồng nghiệp tôn trọng nhau, hoà đồng, không tạo bè phái, nhóm lợi ích	MQH2
23	Với công việc hiện nay, đồng chí có thể xây dựng thêm các mối quan hệ với công chức ở các cơ quan khác trong khu vực Nhà nước	MQH3
24	Với công việc hiện nay, đồng chí có thể xây dựng thêm các mối quan hệ với những người làm việc ngoài khu vực nhà nước nhưng có ảnh hưởng tới địa phương, xã hội (Chủ doanh nghiệp; các nhà đầu tư....)	MQH4
25	Với các mối quan hệ xã hội được xây dựng, đồng chí có thể giúp cho bản thân, gia đình, bạn bè trong công việc, kinh doanh, học tập... (dễ dàng trong thực hiện các thủ tục hành chính, xin học cho con, có được những thông tin về các dự án đầu tư....)	MQH5
VI	Người lãnh đạo	LD
26	Lãnh đạo trong cơ quan đồng chí thân thiện, cởi mở, tạo cơ hội cho cấp dưới khẳng định bản thân	LD1
27	Lãnh đạo quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của cấp dưới	LD2
28	Lãnh đạo luôn động viên, khuyến khích cấp dưới trong công việc	LD3
29	Lãnh đạo công bằng trong khen thưởng, kỷ luật và phân chia các phúc lợi khác	LD4
30	Lãnh đạo có năng lực, trí tuệ, tâm sức trong xây dựng khối đại đoàn kết của cơ quan	LD5
VII	Động lực làm việc	DL
31	Đồng chí hài lòng với công việc hiện tại	DL1
32	Nếu có cơ hội đồng chí sẽ không chuyển công việc khác	DL2
33	Đồng chí đã làm việc nhiệt huyết, trách nhiệm nhất với công việc hiện tại	DL3

2. Kết quả và thảo luận

Kiểm định Cronbach's Alpha

Chúng tôi sử dụng kiểm định Cronbach's Alpha nhằm kiểm định sự tin cậy và nhất quán trong thang đo. Một thang đo được cho là có

độ tin cậy khi hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ và hệ số Cronbach's Alpha của thang đo nếu loại một biến quan sát không lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha trước khi loại biến (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Kết quả cho thấy các nhóm biến đều có hệ số

Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 và không biến nào sau khi bị loại làm hệ số Cronbach's Alpha tăng lên. Điều đó thể hiện các thang đo đảm bảo sự nhất quán và tin cậy và vì thế tất

cả 33 biến quan sát đều được giữ lại để phân tích. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha được thể hiện cụ thể trong Bảng 3.

BẢNG 3. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ALPHA

Biến số	Hệ số Cronbach's Alpha
Lương, thưởng và phúc lợi	0,829
Môi trường	0,776
Đánh giá	0,851
Phát triển bản thân	0,838
Mối quan hệ	0,839
Lãnh đạo	0,924
Sự hài lòng	0,743

Nguồn: Tính toán từ kết quả khảo sát của các tác giả 2020-2021

Phân tích nhân tố khám phá

Để xác định các biến ẩn, nhóm nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khám phá với phương pháp trích thành phần chính (Principal components) và phép xoay Promax với các biến số sử dụng làm biến độc lập. Việc sử dụng phép xoay Promax sẽ giúp các biến ẩn phù hợp hơn với mô hình cấu trúc tuyến tính so với phép xoay Varimax vốn phù hợp với phân tích hồi qui. Kết quả phân tích nhân tố khám phá sẽ giữ lại các nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1 để xác định nhân tố khám phá và loại bỏ các biến quan sát có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 hoặc tải chéo. Kết quả cho thấy các biến MQH1, PT4, PT5, MT1, MT2, DG1 có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 nên bị loại. Các biến còn lại tiếp tục

được phân tích nhân tố khám phá lần thứ hai. Kết quả phân tích tiếp tục loại các biến MQH2, MT5 do hệ số tải nhỏ hơn 0,5. Kết quả phân tích EFA lần 3 đạt yêu cầu và xác định 6 nhân tố hay 6 biến ẩn với Eigenvalue của cả 6 nhân tố đều lớn hơn 1, thấp nhất là 1,047. Giá trị tổng phương sai trích là 61,3% > 50%, hay 6 nhân tố này giải thích 61,3% biến thiên dữ liệu. Chỉ số KMO = 0,878 > 0,5 và Bartlett's test có giá trị là 2652,386 với mức ý nghĩa Sig= 0.000. Như vậy, các kết quả đều đạt yêu cầu đối với phân tích nhân tố khám phá. Ma trận nhân tố khám phá với phép xoay Promax được thể hiện ở Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá trùng với 6 biến ẩn mà chúng tôi dự kiến sử dụng làm biến độc lập trong mô hình ở Hình 1.

BẢNG 4. MA TRẬN CỦA CÁC NHÂN TỐ (PATTERN MATRIX)*

Biến số	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LD2	0,941					
LD3	0,896					

Biến số	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LD1	0,846					
LD5	0,822					
LD4	0,604					
LUONG3		0,754				
LUONG4		0,725				
LUONG1		0,704				
LUONG2		0,674				
LUONG5		0,621				
MQH4			0,922			
MQH5			0,859			
MQH3			0,678			
DG5				0,937		
DG2				0,790		
DG4				0,530		
DG3				0,507		
PT2					0,864	
PT3					0,784	
PT1					0,720	
MT4						0,712
MT3						0,685

Nguồn: Kết quả phân tích bằng phần mềm SPSS.

*Phương pháp trích: Phương pháp nhân tố trực chính; Phương pháp xoay: Phép xoay Promax với chuẩn hóa Kaiser; Hội tụ sau 6 vòng đệ qui.

Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Để khẳng định mô hình đo lường biến ẩn, chúng tôi tiến hành phân tích nhân tố khẳng định CFA. Các kết quả phân tích CFA khẳng định các biến ẩn được xây dựng trên cơ sở trích nhân tố từ các biến quan sát được. Cụ thể, các chỉ số kiểm định đều cho kết quả tốt như CMIN/df= 1,707; CFI= 0,938; p-value = 0,000; TLI= 0,927; RMSEA=0,58. Riêng chỉ số GFI chỉ đạt 0,861. Theo Hair và cộng sự (2010) chỉ số này cần đạt giá trị $\geq 0,9$. Tuy nhiên, theo nghiên cứu của Baumgartner & Homburg

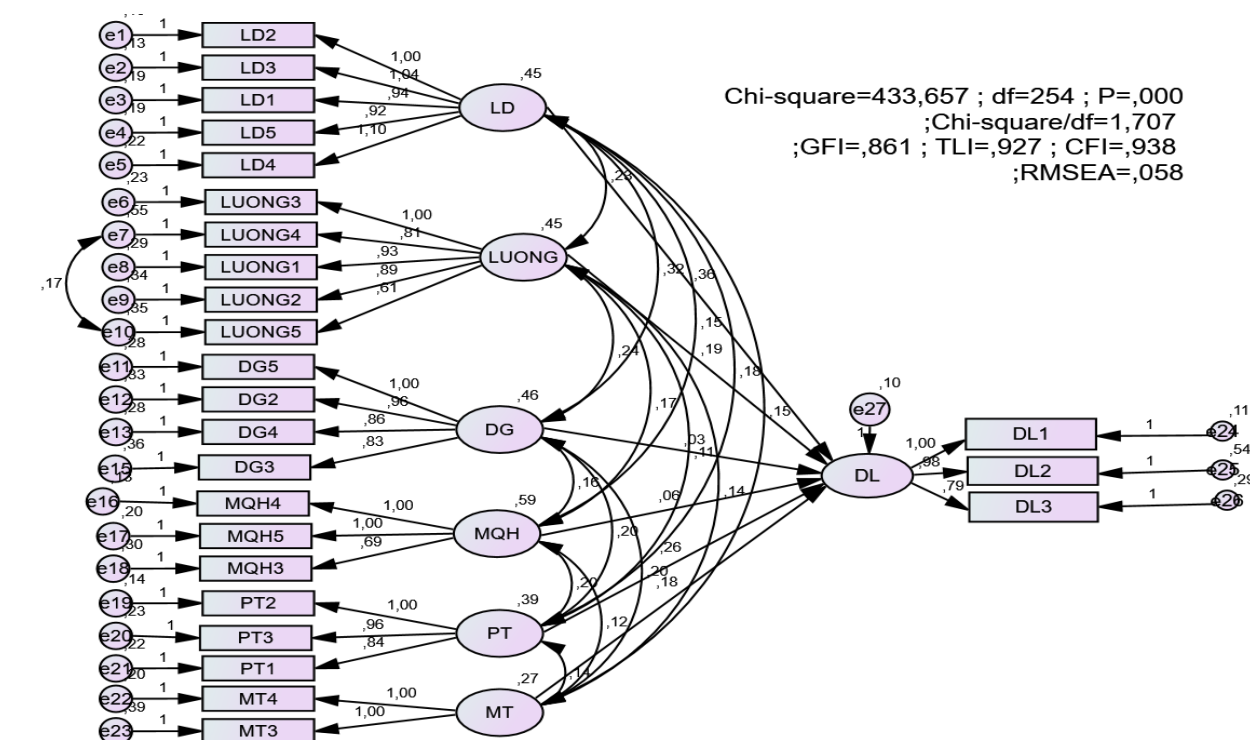
(1995) và Doll, Xia & Torkzadeh (1994) thì GFI từ 0,8 trở lên có thể chấp nhận được.

Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Khác với nhiều nghiên cứu sử dụng mô hình hồi qui đơn giản, trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để phân tích tác động của các biến ẩn đã được xây dựng qua phân tích nhân tố khám phá và phân tích nhân tố khẳng định tới động lực làm việc. Nói cách khác, chúng tôi kiểm định các giả thuyết từ H1 đến H6 về mối quan hệ giữa 6 nhân tố với động lực làm việc của công chức. Kết

quả ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính được trình bày chi tiết trong Bảng 5. SEM được mô hình hóa trong Hình 2 và

HÌNH 2. MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH VÀ KẾT QUẢ ƯỚC LƯỢNG



BẢNG 5. KẾT QUẢ ƯỚC LƯỢNG MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH SEM

Quan hệ			Ước lượng hệ số				Ước lượng hệ số chuẩn hóa
			Hệ số	S.E.	C.R.	Giá trị P	
DL	<---	LD	0,363	0,079	4,618	0,001	0,401
DL	<---	LUONG	0,186	0,068	2,718	0,001	0,204
DL	<---	DG	0,035	0,093	0,377	0,706	0,039
DL	<---	MQH	0,058	0,050	1,163	0,245	0,073
DL	<---	PT	0,260	0,074	3,522	0,001	0,265
DL	<---	MT	0,184	0,103	1,798	0,072	0,157

Nguồn: Kết quả phân tích bằng phần mềm SPSS.

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc cho thấy, giá trị R^2 của mô hình là 0,723, nghĩa là các biến độc lập giải thích 72,3% sự biến thiên của biến phụ thuộc (DL). Lương, thưởng và phúc lợi, Nhà lãnh đạo và Khả năng thăng tiến và phát triển là các nhân tố có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%, chứng tỏ chúng có ảnh

hưởng tới động lực làm việc của công chức. Cụ thể, Người lãnh đạo có tác động lớn nhất đến động lực làm việc của công chức với hệ số chuẩn hóa là 0,401. Điều đó chứng tỏ vai trò cá nhân của lãnh đạo rất quan trọng và tác động thuận chiều tới động lực làm việc. Nhân tố có ảnh hưởng lớn thứ hai là Khả năng thăng tiến và phát triển bản thân. Hệ số ước lượng chuẩn

hóa đạt 0,265. Nó cho thấy công chức rất coi trọng sự thăng tiến và phát triển sự nghiệp trong dài hạn, và đánh giá nó cao hơn thu nhập hiện tại. Lương, thưởng và phúc lợi chỉ là nhân tố đứng thứ ba. Nó cũng ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc nhưng dường như ít quan trọng với công chức hơn so với nhân tố Nhà lãnh đạo và Khả năng thăng tiến, phát triển bản thân. Thu nhập cao hơn, sẽ khiến công chức có động lực làm việc tốt hơn với kết quả ước lượng chuẩn hóa là 0,204. Kết quả ước lượng của nhân tố Môi trường làm việc chỉ có ý nghĩa thống kê ở mức 10%, cho thấy ảnh hưởng của Môi trường làm việc có thể chưa chắc chắn. Khá bất ngờ là kết quả ước lượng các nhân tố khác như Đánh giá kết quả công việc và Các mối quan hệ nơi làm việc không có ý nghĩa thống kê và do đó, không đủ cơ sở cho rằng chúng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức.

Kết quả nghiên cứu có một số khác biệt so với nhiều nghiên cứu quốc tế và trong nước trước đây. Mặc dù có nhiều nghiên cứu xác định những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là nhân tố người lãnh đạo, khả năng phát triển bản thân và cơ hội thăng tiến, tiền lương thưởng và phúc lợi, tuy nhiên, trong các nghiên cứu trước đó, nhân tố người lãnh đạo có sự ảnh hưởng nhưng không phải là tác động mạnh nhất đến động lực làm việc (Vũ Thanh Nhân, 2016; Lê Đình Hải, 2018). Điều này có thể là do ở doanh nghiệp, chế độ đãi ngộ khá rõ ràng, sự thăng tiến, phát triển bản thân cũng được qui định cụ thể và khá công khai, minh bạch. Do đó, vai trò cá nhân của lãnh đạo đối với động lực làm việc giảm đi. Ngược lại, trong các cơ quan, đơn vị hành chính và sự nghiệp ở Hải Phòng cũng như trên cả nước, lương, thưởng và phúc lợi chủ yếu căn cứ theo ngạch, bậc và thâm niên. Vì thế, kỳ vọng của công chức vào tiền lương giảm đi. Thay vào đó, vai trò cá nhân của lãnh đạo tăng lên vì lãnh đạo sẽ

quyết định sự phát triển của tổ chức, cơ hội phát triển của công chức và môi trường làm việc. Công chức vốn không kỳ vọng nhiều vào lương và do đó, họ kỳ vọng nhiều hơn vào triển vọng thăng tiến và phát triển bản thân. Thu nhập tương lai của công chức cũng phụ thuộc nhiều vào nhân tố này. Nói cách khác, có thể công chức thường có tầm nhìn dài hạn và thu nhập dài hạn khi lựa chọn công việc và xác định động lực làm việc trong khu vực công so với người lao động trong khu vực doanh nghiệp.

Nhìn chung, dù người lao động làm trong khu vực tư nhân hay khu vực nhà nước thì lương, thưởng và phúc lợi cũng rất quan trọng. Nhiều nghiên cứu trước đây cũng cho thấy tiền lương không phải là nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc (Vũ Thanh Nhân, 2016; Lê Đình Hải, 2018...). Trong nghiên cứu này, tiền lương có ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức nhưng đứng sau vai trò của lãnh đạo và cơ hội thăng tiến, phát triển cá nhân. Điều này cũng hàm ý rằng, có thể trong ngắn hạn, nếu người lãnh đạo của cơ quan, đơn vị thực sự là người có năng lực, có tầm nhìn và quan tâm, chia sẻ đối với nhân viên; họ nhận thấy cơ hội thăng tiến ở cơ quan, đơn vị này thì công chức vẫn sẽ có động lực làm việc, cống hiến, làm việc với trách nhiệm và nhiệt huyết dù có thể mức lương, thưởng và phúc lợi còn nhiều bất cập.

Có ba nhân tố, theo kết quả của mô hình, chưa có tác động đến động lực làm việc của công chức là việc đánh giá kết quả công việc, các mối quan hệ công việc và môi trường làm việc. Không quá ngạc nhiên khi đánh giá kết quả công việc có thể không ảnh hưởng tới động lực làm việc vì với cơ chế đánh giá hiện nay, kết quả đánh giá ít có ảnh hưởng đến thu nhập hoặc cơ hội thăng tiến của công chức. Hầu hết công chức đều được đánh giá hoàn thành hoặc hoàn thành tốt nhiệm vụ. Do đó, nó không tạo được động lực cho công chức trong công việc.

Xây dựng mối quan hệ trong công việc cũng không ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức có lẽ bởi công chức coi các mối quan hệ là vấn đề cá nhân. Đối với đa số những công chức, các mối quan hệ này không ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc.

Khác với giả thuyết, môi trường làm việc không ảnh hưởng tới động lực làm việc nếu xét mức ý nghĩa 5%, mặc dù nếu xét mức ý nghĩa 10% có thể coi môi trường làm việc có tác động đến động lực làm việc. Một số nghiên cứu ở Việt Nam cũng cho kết quả tương tự: bác bỏ giả thuyết môi trường làm việc ảnh hưởng tới động lực làm việc. Điều này có thể xuất phát từ đặc thù môi trường làm việc của công chức. Khi lựa chọn trở thành công chức, họ đã xác định môi trường làm việc có đặc thù riêng của khu vực công và không dễ thay đổi. Chính vì vậy, công chức dường như quan tâm đến sự ổn định của công việc, khả năng thăng tiến dài hạn hơn là môi trường làm việc.

Như vậy, kết quả nghiên cứu đã khẳng định các giả thuyết về tác động của các nhân tố Người lãnh đạo, Khả năng thăng tiến và phát triển bản thân và Lương, thưởng và phúc lợi đối với động lực làm việc của công chức tại Hải Phòng. Đồng thời, kết quả cũng cho thấy chưa thể khẳng định tác động của các nhân tố khác như Môi trường làm việc, Xây dựng các mối quan hệ và Đánh giá kết quả công việc tới động lực làm việc. Kết quả gợi ý cần có thêm các nghiên cứu khác để kiểm chứng kết quả cũng như kiểm chứng các giả thuyết của nghiên cứu này.

Kết luận

Xác định các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức có ý nghĩa quan trọng nhằm nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc của công chức ở nước ta. Trên cơ sở các lý thuyết về động lực làm việc, các kết quả nghiên cứu định lượng trong và

ngoài nước, nghiên cứu này đã xây dựng mô hình gồm 6 nhân tố có thể ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức ở nước ta. Với dữ liệu thu thập được từ kết quả điều tra bảng hỏi với công chức của thành phố Hải Phòng, sử dụng phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính, nghiên cứu khẳng định động lực làm việc của công chức chịu tác động bởi người lãnh đạo, khả năng thăng tiến và phát triển cũng như lương, thưởng và phúc lợi. Tuy vậy, chúng tôi không có được bằng chứng để khẳng định tác động của các nhân tố môi trường làm việc, đánh giá kết quả làm việc và xây dựng mối quan hệ tới động lực làm việc của công chức.

Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò của vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu đối với động lực làm việc của công chức và cho thấy sự cần thiết phải lựa chọn những người đứng đầu có năng lực, biết quan tâm, tạo cơ hội cho cấp dưới. Việc tạo cơ hội thăng tiến và phát triển cho công chức rất quan trọng để họ có động lực làm việc. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng phải từng bước cải cách tiền lương, thu nhập cho công chức. Kết quả nghiên cứu cũng hàm ý rằng cơ chế đánh giá hiện nay không tạo được động lực cho công chức trong công việc. Do đó, cần sớm thay đổi cơ chế đánh giá để đây thực sự là cơ chế tạo động lực cho công chức hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Nghiên cứu này còn một số hạn chế nhất định có thể ảnh hưởng tới các kết quả nghiên cứu. Một là, phạm vi khảo sát mới tập trung vào công chức ở thành phố Hải Phòng, có thể chưa đại diện cho công chức cả nước. Hai là, đối tượng khảo sát là các công chức có chức vụ nhất định, không bao gồm các công chức trẻ, mới vào hoặc không có chức vụ. Ba là, còn một số nhân tố khác có thể ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức nhưng chưa được đưa vào nghiên cứu. Cuối cùng, các lý giải kết quả nghiên cứu còn cần thêm các nghiên cứu bổ

sung. Đây là khoảng trống mà các tác giả dự định sẽ tiếp tục nghiên cứu nhằm làm sáng tỏ các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức.

Tài liệu tham khảo

1. Alina Ciobanu (2015), Civil Servants Motivation and Work performance in Romanian Public Institutions, *Procedia Economics and Finance*, Volume 30, page 164 – 174.
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2015). *Nghị quyết số 39 về tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức*.
3. Ban chấp hành Trung ương Đảng (2018). *Nghị quyết Hội nghị lần thứ bảy ban chấp hành trung ương khóa XII về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp*.
4. Baumgartner, H., Homburg (1995), C.: Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), 139-161 (1996).
5. Chính phủ (2020). *Nghị định số 62/2020/NĐ-CP về vị trí việc làm và biên chế công chức*.
6. Doll, WJ, Xia, W., Torkzadeh, G (1994). *A confirmatory factor analysis of the end- user computing satisfaction instrument*, *MIS Quarterly*, 18 (4), 357-369.
7. Durant, F., R. Kramer., J. Perry., D. Mesch., and L. Paarlberg (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administrative Review*, Vol 66, Issue 4, p 505-514.
8. Bùi Hồng Đăng và cộng sự (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức, viên chức trong cơ quan thuộc UBND huyện An Biên, tỉnh Kiên Giang. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 18, tr 34- 37.
9. Trương Minh Đức (2011). Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh*, 27 (2011), tr.240-247.
10. Foreman Facts (1946). *Labor Relations Institute of New York*.
11. Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th edition.
12. Hair, F.J., Black, W.C. & Babin, Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis*, Pearson new international edition.
13. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B., (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
14. Houston, D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 10, Issue 4, Pages 713-727.
15. Kovach, KA. (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93 – 107.
16. Lê Đình Hải (2018). Áp dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá trong việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp tại tập đoàn Sentec Việt Nam. *Tạp chí khoa học và công nghệ lâm nghiệp*, số 1(2018), tr167-177.

17. Trọng Hoàng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu với SPSS, Tập 2*. Nxb Hồng Đức.
18. Maslow, A.H (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370- 396.
19. Nguyễn Ngọc Thúc (2021). Động lực làm việc của công chức tại cục quản lý thị trường thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Công thương*, số 9, tr 242- 247.
20. Vroom VH. Work and motivation (1964). *New York: John Wiley & Sons*.

Thông tin tác giả:

1. Phạm Thị Bảo Thoa, Thạc sĩ.

- Đơn vị công tác: Trường chính trị Tô Hiệu,
Thành phố Hải Phòng.

- Địa chỉ email: baothoactthhp@gmail.com

2. Nguyễn Ngọc Toàn, PGS.TS.

- Đơn vị công tác: Học viện Chính trị Quốc gia
Hồ Chí Minh.

Ngày nhận bài: 8/1/2022

Ngày nhận bản sửa: 25/2/2022

Ngày duyệt đăng: 11/3/2022