

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THANH LOAN

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THANH LOAN

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
MÃ: 9.34.04.04

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học 1: PGS.TS. Nguyễn Nam Phương

Người hướng dẫn khoa học 2: TS. Nguyễn Thị Minh Hòa

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án này là do tôi tự thực hiện và không có sự sao chép. Các số liệu, tài liệu tham khảo được trích dẫn trong luận án hoàn toàn trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và đảm bảo độ tin cậy.

Hà Nội, ngày..... tháng..... năm 2023

Tác giả luận án

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tập thể giáo viên hướng dẫn đã hướng dẫn tận tình, giúp đỡ, động viên và tạo mọi điều kiện cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu để tôi có thể hoàn thành luận án một cách tốt nhất.

Bên cạnh đó, tôi cũng xin chân thành cảm ơn các thầy cô đã giúp đỡ, động viên, đưa ra những góp ý, nhận xét vô cùng quý báu để tôi có thể hoàn thiện luận án của mình. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các tổ chức, cá nhân liên quan đã nhiệt tình cung cấp thông tin, trả lời câu hỏi khảo sát giúp tôi hoàn thành luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận án

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1	5
TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC	5
HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC	5
1.1. Các nghiên cứu về động lực làm việc	5
1.2. Các nghiên cứu về động lực làm việc của đội ngũ công chức	8
1.3. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức hành chính Nhà nước	11
1.3.1. Đặc điểm công việc.....	11
1.3.2. Thù lao tài chính.....	14
1.3.3. Điều kiện làm việc	17
1.3.4. Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên.....	20
1.3.6. Động lực phục vụ công cộng (PMS)	23
1.3.7. Các đặc điểm nhân khẩu học và một số yếu tố khác	24
1.4. Khoảng trống nghiên cứu.....	25
CHƯƠNG 2	26
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	26
2.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực làm việc của công chức hành chính Nhà nước	26
2.1.1. Động lực làm việc.....	26
2.1.2. Tạo động lực làm việc.....	32
2.1.3. Công chức hành chính.....	33
2.1.4. Động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính.....	35
2.2. Đặc điểm của đội ngũ công chức hành chính	36
2.3. Các học thuyết về động lực làm việc	38
2.3.1. Học thuyết thang bậc nhu cầu của Maslow	39

2.3.2. Học thuyết công bằng John Stacey Adams	41
2.3.3. Học thuyết kỳ vọng Victor H. Vroom	42
2.3.4. Thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham	44
2.3.5. Học thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg.....	45
2.4. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu	47
2.4.1. Một số mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức	47
2.4.2. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu	48
CHƯƠNG 3	50
PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	50
3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án	50
3.2. Nguồn dữ liệu nghiên cứu.....	52
3.2.1. Nguồn thông tin và số liệu thứ cấp.....	52
3.2.2. Nguồn thông tin và số liệu sơ cấp	52
3.2.3. Phương pháp nghiên cứu định tính.....	56
3.2.4. Nghiên cứu định lượng sơ bộ	59
3.2.5. Nghiên cứu định lượng chính thức.....	63
3.3. Phương pháp phân tích	66
3.4. Xử lý dữ liệu	68
CHƯƠNG 4	69
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	69
4.1. Tổng quan về đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.....	69
4.1.1. Quy mô lực lượng CCHC nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.....	69
4.1.2. Chất lượng công chức hành chính Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội ...	69
4.1.3. Cơ cấu đội ngũ công chức.....	72
4.2. Thực trạng động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội.....	74
4.2.1. Động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội.....	74

4.2.2. <i>Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội</i>	75
4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) về các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn TP Hà Nội.....	84
4.3.1. <i>Kiểm định độ tin cậy của các thang đo</i>	85
4.3.2. <i>Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội</i>	89
4.3.3. <i>Kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội</i>	93
4.4. Bàn luận về kết quả nghiên cứu	95
CHƯƠNG 5	100
GIẢI PHÁP, KHUYẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH THÀNH PHỐ HÀ NỘI	100
5.1. Xu hướng phát triển của thành phố Hà Nội và xu thế cải cách hành chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính thành phố Hà Nội.....	100
5.1.1. <i>Xu hướng phát triển của thành phố Hà Nội</i>	100
5.1.2. <i>Xu thế cải cách hành chính trên thế giới và Việt Nam</i>	102
5.2. Giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội	106
5.2.1. <i>Thực hiện đúng chính sách tiền lương gắn với năng lực và hiệu quả trong thực thi công vụ</i>	107
5.2.2. <i>Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước</i>	111
5.2.3. <i>Đa dạng hóa nội dung công việc</i>	115
5.2.4. <i>Cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên</i>	117
5.2.5. <i>Nâng cao động lực dịch vụ công cộng</i>	118
5.2.6. <i>Cải thiện điều kiện làm việc</i>	119
5.3. Một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	120
KẾT LUẬN	122
TÀI LIỆU THAM KHẢO	123

PHỤ LỤC	130
---------------	-----

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Hình 2.1. Mô hình cơ bản của học thuyết kỳ vọng	43
Hình 2.2: Học thuyết 2 yếu tố của Herzberg	45
Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội	48
Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu	50

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 3.1: Tổng hợp thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức hành chính nhà nước.....	54
Bảng 3.2. Nội dung thảo luận nhóm.....	57
Bảng 3.3: Danh sách công chức hành chính tham gia khảo sát định lượng sơ bộ	60
Bảng 3.4: Kết cấu mẫu nghiên cứu.....	65
Bảng 4.1. Quy mô đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022.....	69
Bảng 4.2. Trình độ chuyên môn	70
Bảng 4.3. Trình độ lý luận chính trị	70
Bảng 4.4. Trình độ tin học, ngoại ngữ.....	71
Bảng 4.5. Trình độ quản lý nhà nước	72
Bảng 4.6. Cơ cấu độ tuổi của đội ngũ công chức.....	73
Bảng 4.7. Cơ cấu ngạch của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội	73
Bảng 4.8: Đánh giá bình quân về động lực làm việc	74
Bảng 4.9: Đánh giá bình quân về đặc điểm công việc.....	76
Bảng 4.10: Đánh giá bình quân về Thù lao tài chính.....	77
Bảng 4.11: Đánh giá bình quân về điều kiện làm việc	80
Bảng 4.12: Đánh giá bình quân về mối quan hệ	81
Bảng 4.13: Đánh giá bình quân về sự thăng tiến và phát triển	82
Bảng 4.14: Đánh giá bình quân về động lực phục vụ công cộng	84
Bảng 4.15: Bảng tóm tắt kết quả phân tích Cronbach's Alpha.....	85
Bảng 4.16: Bảng tóm tắt kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho biến độc lập.....	85
Bảng 4.17: Kiểm định tính thích hợp của mô hình phân tích nhân tố.....	87
Bảng 4.18: Kiểm định phương sai trích của các nhân tố	87
Bảng 4.19. Ma trận xoay các nhóm nhân tố khám phá - Biến độc lập.....	88
Bảng 4.20: Kết quả phân tích hồi quy phản ánh các nhân tố ảnh hưởng đến.....	90

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực luôn được coi là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức trong mọi lĩnh vực. Hiện nay, nền kinh tế tri thức đang ngày càng đòi hỏi nguồn nhân lực đảm bảo về kiến thức, có kỹ năng và thái độ làm việc tốt. Để nâng cao chất lượng thực hiện công việc của người lao động, yếu tố động lực làm việc là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực.

Khác với các khu vực khác, khu vực hành chính công là một lĩnh vực hoạt động đặc biệt, hoạt động bằng ngân sách nhà nước, có sự ràng buộc chặt chẽ về thứ bậc, quyền hạn. Khu vực hành chính công là nơi dễ nảy sinh những trì trệ, quan liêu, tâm lý ỷ lại từ các cán bộ công chức. Hơn thế nữa, khu vực hành chính công không có sự cạnh tranh giữa các đơn vị, thiếu sự đòi hỏi từ khách hàng (ở đây là người dân sử dụng dịch vụ hành chính công) nên dẫn tới nguồn nhân lực trong khu vực này chưa đáp ứng được yêu cầu đòi hỏi khắt khe của nền kinh tế thị trường trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Trong nghiên cứu của Duke (1999) thực hiện tại 4 thành phố là Budapest, Prague, Warsaw, Krakow đã cho thấy yếu tố thu nhập của các nhân viên hành chính nhà nước thường rất thấp, họ thường phải làm các công việc khác để có thu nhập tốt hơn. Nghiên cứu cũng chỉ được ra rằng, những thanh niên trong độ tuổi từ 18 – 39 với thường lựa chọn làm việc ở khu vực tư nhân hơn là khu vực hành chính công.

Ở Việt Nam, một thực tế cho thấy, các cán bộ khu vực hành chính công thường đi làm không đúng thời gian, đi muộn, về sớm, làm nhiều việc riêng trong giờ làm việc. Mặt khác, khi tiếp xúc với người dân, người sử dụng dịch vụ hành chính công thường không có thái độ đúng mực, thời gian xử lý các nghiệp vụ hành chính chưa phù hợp, còn kéo dài, gây phiền hà, khó khăn cho người dân. Mặc dù Thủ tướng Chính phủ đã có chỉ thị 05/2008 về việc nâng cao hiệu quả sử dụng thời giờ làm việc của cán bộ công chức viên chức Nhà nước, tuy nhiên những giải pháp đưa ra trong chỉ thị chỉ mang tính chất chủ quan mà chưa đưa ra được những căn cứ khoa học, chưa thực sự là đòn bẩy thúc đẩy động lực làm việc của người lao động trong khối hành chính công này.

Điều đó đặt ra đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có sự tìm tòi, thúc đẩy động lực để cán bộ công chức làm việc hăng say, năng suất hiệu quả. Thực tế trong những năm qua, việc các cán bộ hành chính nhà nước có trình độ, năng lực cao bị “chảy máu chất xám” chuyển từ khu vực công sang khu vực tư nhân. Một nghiên cứu của W. Vandenabeele (2007) tại Bỉ và S. Nawab và K.K. Bhatti (2011) tại Pakistan đã chỉ ra được sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên giữa hai khu vực hành

chính công và tư nhân. Điều đó cũng cho thấy không phải những lý thuyết ở khu vực tư nhân cũng có thể áp dụng cho nhân viên tại khu vực hành chính công.

Động lực làm việc có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả làm việc của tổ chức hành chính, nên tạo động lực làm việc luôn là việc làm cần được quan tâm ở bất cứ tổ chức nào. Nếu cán bộ, công chức không có động lực làm việc hoặc động cơ làm việc không tích cực sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cơ quan Nhà nước và có tác động không tốt đến xã hội, đến công dân. Do đó, đối với bất cứ quốc gia nào, việc tạo động lực cho đội ngũ cán bộ, công chức có tầm quan trọng đặc biệt, vì họ là bộ phận quan trọng quyết định đến hiệu quả của bộ máy Nhà nước

Việc thực hiện nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc sẽ cung cấp cho các nhà lãnh đạo xác định được yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của người lao động trong một tổ chức, để làm cơ sở đưa ra những hàm ý chính sách khuyến khích người lao động, làm việc hăng say, chăm chỉ mang lại hiệu quả cho tổ chức.

Nghiên cứu lựa chọn thực hiện tại khu vực hành chính công ở Hà Nội vì đây là một trong hai trung tâm kinh tế - văn hóa – chính trị lớn của cả nước, nơi tập trung rất nhiều các cơ quan hành chính công, các ban ngành, đoàn thể.... Bên cạnh đó, người lao động tại khu vực hành chính công ở Hà Nội chủ yếu đến từ các tỉnh miền Bắc do vậy tập quán, lối sống, quan niệm và văn hóa có nhiều nét khác biệt đối với các tỉnh miền Trung và miền Nam. Việc thực hiện đề tài trên địa bàn Hà Nội giúp cho nghiên cứu này được tập trung và đồng nhất hơn.

Xuất phát từ những lý do trên, việc lựa chọn nghiên cứu luận án “*Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn Thành phố Hà Nội*” của tác giả có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

2. Mục tiêu nghiên cứu của luận án

2.1. Mục tiêu chung

Luận án tập trung vào nghiên cứu và xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp thích hợp để nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ công chức hành chính Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước, xây dựng khung lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội và đề xuất mô hình nghiên cứu của luận án.

Thứ hai, kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu, xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Thứ ba, dựa trên các kết quả nghiên cứu, luận án sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu trên, luận án cần trả lời những câu hỏi sau:

- Những nhân tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội?

- Mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội như thế nào?

- Có những giải pháp nào nhằm nâng cao động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Luận án lựa chọn đối tượng nghiên cứu là công chức hành chính trên địa bàn Hà Nội tại các cơ quan hành chính nhà nước cấp địa phương thuộc các Sở, ban ngành và công chức hành chính các khối quận, huyện, thị xã trên địa bàn. NCS không lựa chọn đối tượng nghiên cứu là các công chức hành chính ở các cơ quan hành chính nhà nước trung ương gồm Chính phủ, các bộ, cơ quan ngang bộ.

- Phạm vi về thời gian: Thời gian thu thập dữ liệu thứ cấp: luận án tiến hành thu thập các tài liệu, dữ liệu liên quan trong giai đoạn 2020 - 2022; thời gian thu thập dữ liệu sơ cấp: luận án tiến hành phỏng vấn động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trong năm 2021; các kiến nghị được đề xuất hướng đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030.

5. Những đóng góp của luận án

Về mặt lý luận:

Luận án là công trình đầu tiên nghiên cứu một cách toàn diện các vấn đề về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội. Luận án đã làm rõ bản chất của công chức hành chính có gì khác so với nguồn nhân lực khác, bản chất của động lực làm việc, các tiêu chí đánh giá động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính.

Trên cơ sở tiếp thu các nội dung khoa học trong các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án đã hệ thống hóa, xây dựng được khung lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội bao gồm các nhân tố: thù lao tài chính, sự thăng tiến và phát triển; đặc điểm công việc; mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, động lực phục vụ công cộng và điều kiện làm việc.

Trong luận án, mô hình nghiên cứu đã tổng hợp và xác định được rõ mức độ tác động của từng nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu chỉ ra có 6 nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội theo mức độ giảm dần gồm: thù lao tài chính, sự thăng tiến và phát triển, đặc điểm công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, động lực phục vụ công cộng, điều kiện làm việc.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng: có sự khác biệt về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính theo giới tính; độ tuổi, trình độ học vấn, ngạch công chức. Trong đó, công chức hành chính là nam giới có động lực làm việc cao hơn so với công chức hành chính là nữ giới; công chức hành chính có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng có động lực làm việc thấp hơn so với công chức hành chính có trình độ đại học trở lên; công chức hành chính ở nhóm tuổi từ 51 tuổi trở lên có động lực làm việc thấp hơn so với các nhóm tuổi còn lại; công chức hành chính có ngạch là chuyên viên và tương đương; chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương có động lực làm việc cao hơn so với các công chức có ngạch là cán sự và tương đương; ngạch khác. Các kết quả nghiên cứu của luận án giúp cho các nhà nghiên cứu, các nhà hoạch định chính sách có cách nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính TP Hà Nội, biết được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính, từ đó đưa ra các gợi ý về giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ đội ngũ công chức hành chính TP Hà Nội.

6. Kết cấu của luận án

Luận án được trình bày theo kết cấu 5 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương 5: Định hướng phát triển và giải pháp

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

1.1. Các nghiên cứu về động lực làm việc

Nghiên cứu về động lực làm việc đã có nhiều tác giả trong và ngoài nước đề cập đến. Động lực làm việc của cá nhân không tồn tại một cách riêng lẻ, chỉ thể hiện ra khi người lao động gắn liền với một công việc, một mục tiêu hay một tổ chức cụ thể nào đó. Vì vậy, nghiên cứu về động lực làm việc cần phải hiểu rõ về môi trường làm việc, công việc thì mới có thể đưa ra được các giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động.

Các nghiên cứu về lý thuyết chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau: Nhóm các học thuyết về nội dung (của Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg), các nghiên cứu này chỉ ra cơ sở để tạo nên động lực làm việc là nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu. Vì vậy, nhà quản trị cần nắm bắt được nhu cầu của người lao động và tìm cách thỏa mãn các nhu cầu đó thì sẽ tăng cường động lực làm việc của người lao động. Nhóm học thuyết về quá trình (của Adams, Vroom, Skinner, E.A.Locke) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng được thực hiện ở nhiều các lĩnh vực khác nhau như du lịch, khách sạn (Ross, 2006; Silva & Thilakasiri, 2016); thương mại dịch vụ (Teck-Hong & Waheed, 2011; Anupama, 2016); giáo dục (Shah & cộng sự, 2012; Sandhe & Joshi, 2017). Các nhân tố được chỉ ra nhiều nhất trong các nghiên cứu bao gồm: điều kiện làm việc; bản thân công việc; thu nhập; đào tạo – thăng tiến; quan hệ với cấp trên; quan hệ với đồng nghiệp và sự ghi nhận.

Kovach (1987), trong nghiên cứu “Động lực làm việc: Những điều công nhân và người giám sát cần”, dựa vào lý thuyết động lực của Maslow và thuyết hai nhân tố của Herzberg, Kovach đã phát triển một phiếu câu hỏi bao gồm 10 nhân tố động lực dựa trên nghiên cứu được thực hiện bởi Viện quan hệ lao động New York (1946). Trong phiếu câu hỏi, tác giả yêu cầu người trả lời sắp xếp các nhân tố tác động đến động lực làm việc tương ứng 01 là quan trọng nhất và 10 là ít quan trọng nhất. Ông phân tích dữ liệu bằng phương pháp thống kê mô tả. Kết quả nghiên cứu đã xác định thứ tự mức độ quan trọng của từng nhân tố tác động đến động lực làm việc giảm dần như sau: (1) Công việc thú vị; (2) Công nhận thành tích; (3) Sự tự chủ; (4) Việc làm ổn định; (5) Lương hấp dẫn; (6) Sự thăng tiến - phát triển nghề

nghiệp; (7) Điều kiện làm; (8) Cấp trên cam kết gắn bó với nhân viên; (9) Kỷ luật khéo léo; (10) Sự hỗ trợ của cấp trên. Nghiên cứu có những hạn chế như chưa đề cập đến mối quan hệ đồng nghiệp, phúc lợi - những yếu tố mà các nghiên cứu sau này đã chứng minh có ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân.

Abby M. Brooks (2007) thực hiện nghiên cứu của mình thông qua một bảng câu hỏi khảo sát gồm 53 biến quan sát đối với 181 người làm các công việc khác nhau tại Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai yếu tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất dự đoán động lực làm việc của nhân viên. Các yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến hài lòng của nhân viên bao gồm: Đào tạo; Cấp trên; Đánh giá hiệu quả công việc; Đóng góp vào tổ chức.

Tan và Waheed (2011) nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên bán hàng tại Malaysia, tác giả sử dụng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 11 nhân tố tác động đến Động lực làm việc bao gồm: (1) Bản chất công việc; (2) Thăng tiến; (3) Thành đạt; (4) Điều kiện làm việc; (5) Công việc ổn định; (6) Quan hệ với cấp trên; (7) Tiền lương; (8) Quan hệ với đồng nghiệp; (9) Chính sách của công ty; (10) Phát triển nghề nghiệp; (11) Sự công nhận. Trong đó, nhân tố “điều kiện làm việc” tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng, tiếp theo thứ hai là yếu tố “sự công nhận”. Nghiên cứu cũng cho thấy các yếu tố thuộc nhóm “duy trì” có tác động mạnh hơn các yếu tố thuộc nhóm “thúc đẩy” trong lý thuyết hai nhân tố của Herzberg.

Nghiên cứu “Động lực làm việc của điều dưỡng và một số yếu tố ảnh hưởng tại bệnh viện Da Liễu thành phố Hồ Chí Minh” (2021) của Nguyễn Trung Thành và cộng sự đăng trên Tạp chí Khoa học Nghiên cứu Sức khỏe và Phát triển tập 05, Số 05/2021, bài viết trình bày mô tả và phân tích một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của điều dưỡng tại Bệnh viện Da liễu Thành phố Hồ Chí Minh năm 2021. Tỷ lệ điều dưỡng có động lực làm việc chung tại thời điểm nghiên cứu tương đối cao với 90,8%. Tỷ lệ điều dưỡng có động lực với yếu tố hài lòng với công việc là 89,8%. Tỷ lệ điều dưỡng có động lực với yếu tố cam kết với tổ chức là 90,8%. Tỷ lệ điều dưỡng có động lực với yếu tố sự tận tâm là 95,9%. Một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của điều dưỡng tại bệnh viện là thu nhập và chế độ đãi ngộ, đào tạo và phát triển, môi trường và điều kiện làm việc, quản lý và điều hành, văn hóa tổ chức của đơn vị, sự động viên và khen thưởng. Tỷ lệ điều dưỡng có động lực làm việc chung tại thời điểm nghiên cứu là tương đối cao. Bệnh viện nên áp dụng thí điểm hình thức “chi trả dựa trên kết quả công việc”, bảo đảm phương tiện làm việc, trang bị bảo hộ cá nhân cho nhân viên. Bố trí, sắp xếp, phân công công việc

phù hợp, luân chuyển nhân sự định kỳ để điều dưỡng hiểu và nắm được các công tác chuyên môn của Khoa/Phòng.

Nghiên cứu “Thực trạng nghỉ việc của nhân viên y tế và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại các cơ sở y tế công lập ở tỉnh Bình Dương năm 2021-2022” của Nguyễn Hồng Chương và cộng sự đăng trên tạp chí Y học Việt Nam số 1A tháng 3/2023, bài viết trình bày việc mô tả mức độ động lực làm việc của nhân viên y tế và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại các trung tâm y tế tuyến huyện, thị, thành phố ở tỉnh Bình Dương năm 2022. Kết quả cho thấy nhân viên y tế trong nghiên cứu có sự hài lòng cao về bản chất công việc, môi trường công việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, động lực làm việc. Tuy nhiên, nhân viên y tế cũng có sự không hài lòng cao về vấn đề sự công nhận, thu nhập và phúc lợi, cơ hội đào tạo và thăng tiến. Mức độ hài lòng chung về tất cả các yếu tố động lực làm việc của nhân viên khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các độ tuổi và khoa phòng làm việc. Độ tuổi 41-50 tuổi có mức độ hài lòng cao nhất và thấp dần theo độ tuổi giảm dần. Về khoa phòng làm việc, phòng hành chính có mức độ hài lòng cao nhất, kế đến là khối ngoại, khối nội và thấp nhất là khoa/phòng khác.

Luận án Tiến sĩ “Nghiên cứu chính sách tạo động lực làm việc cho giáo viên trung học cơ sở ở Việt Nam” của NCS Mạc Thị Việt Hà (2023), trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn thực hiện chính sách tạo động lực cho giáo viên THCS hiện nay, luận án đề xuất một số giải pháp điều chỉnh chính sách nhằm tạo động lực làm việc tốt hơn cho đội ngũ giáo viên, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục THCS của Việt Nam. Động lực làm việc của giáo viên THCS phụ thuộc vào các yếu tố thuộc về bản thân giáo viên, các yếu tố bên trong công việc và các yếu tố liên quan đến quản lý. Trong đó hệ thống chính sách cho giáo viên về các khía cạnh như: lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi; điều kiện làm việc; bồi dưỡng chuyên môn; đánh giá, tôn vinh; thăng tiến nghề nghiệp đều tác động đến động lực làm việc của người giáo viên.

Nghiên cứu “Động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập tại Hà Nội”, Lê Mạnh Hùng (2021), nghiên cứu này đo lường mức độ tác động của động lực làm việc đến kết quả làm việc của giảng viên trong các trường đại học công lập tại Hà Nội. Nghiên cứu đã sử dụng mô hình phương trình cấu trúc dựa trên phương pháp ước lượng dựa trên bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) với cỡ mẫu là 312 giảng viên tại các trường đại học công lập trên Hà Nội. Kết quả nghiên cứu cho thấy toàn bộ giả thuyết nghiên cứu đã được chấp nhận, trong đó động cơ bên trong là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả làm việc của

giảng viên các trường đại học công lập. Nghiên cứu đã đem lại ý nghĩa thực tiễn cho các nhà quản trị đại học trong các trường đại học công lập cần có các giải pháp và chính sách thúc đẩy các nhân tố động lực làm việc của giảng viên để nâng cao kết quả làm việc của giảng viên.

Nguyễn Việt Long, Nguyễn Nam Tuấn (2022), “Tác động của phong cách lãnh đạo đến động lực làm việc: Nghiên cứu định lượng tại các cơ quan phát thanh và truyền hình”, Bài nghiên cứu nhằm tìm ra phong cách lãnh đạo giúp thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên trong môi trường cơ quan phát thanh truyền hình thông qua ứng dụng mô hình lý thuyết phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Bass, sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và khảo sát tại Đài tiếng nói nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (VOH) và Đài truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV). Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo là tiêu chí quyết định để tạo động lực cho nhân viên, và cũng chỉ ra phong cách lãnh đạo kết hợp giữa 6 yếu tố (ảnh hưởng bằng phẩm chất, ảnh hưởng bằng hành vi, động lực truyền cảm hứng, sự khích lệ tinh thần, phần thưởng ngẫu nhiên, quản lý theo ngoại lệ chủ động) là hiệu quả nhất trong môi trường phát thanh, truyền hình. Như vậy bài viết góp phần nghiên cứu lý luận về phong cách lãnh đạo, cung cấp số liệu thống kê giúp các nhà quản lý có thể tham khảo, ứng dụng, và đề xuất giải pháp mới phù hợp hơn trong thực tế.

Như vậy, động lực làm việc là một đề tài được rất nhiều nhà nghiên cứu quan tâm, phần lớn các nghiên cứu có nội dung về đánh giá động lực làm việc của một nhóm người lao động thuộc các lĩnh vực khác nhau như giảng viên, giáo viên, nhân viên y tế..., hoặc trong một tổ chức cụ thể. Nhìn chung, các công trình nghiên cứu nêu trên đã chỉ ra mức độ ảnh hưởng của một số nhân tố đến động lực làm việc của người lao động tại một số đơn vị. Đây là nền tảng quan trọng giúp cho tác giả trong việc nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính. Tuy nhiên, hiện chưa có một nghiên cứu cụ thể nào cho nhóm đối tượng là đội ngũ công chức hành chính Thành phố Hà Nội.

1.2. Các nghiên cứu về động lực làm việc của đội ngũ công chức

A Ciobanu, A Androniceanu (2015) trong nghiên cứu “Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions” (Động lực và hiệu suất làm việc của công chức trong các cơ quan công ở Romania) đã chỉ ra phong cách lãnh đạo của cán bộ quản lý trực tiếp là nhân tố có ảnh hưởng cao nhất đến động cơ làm việc của công chức. Những người chọn làm việc trong các cơ quan công quyền của Rumani chủ yếu được thúc đẩy bởi các yếu tố thúc đẩy như phong cách lãnh đạo của cấp trên, môi trường và điều kiện làm việc hoặc đặc điểm của

công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy động lực làm việc của công chức bị ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ yếu liên quan đến hoạt động hàng ngày như phong cách lãnh đạo của cấp trên, nội dung công việc được thực hiện hoặc mức độ độc lập, tự chủ mà công chức được hưởng khi thực hiện nhiệm vụ của mình, các yếu tố liên quan đến phát triển nghề nghiệp như tham gia các hoạt động đào tạo chuyên nghiệp hoặc cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng tác động đến động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức. Do tác động đáng kể của phong cách lãnh đạo đối với hiệu quả công việc của công chức, chúng ta có thể kết luận rằng khả năng thúc đẩy, cam kết và gắn kết cấp dưới của các nhà quản lý trực tiếp để đạt được mức hiệu suất cao thể hiện các yếu tố quyết định trong việc xây dựng một tập thể công chức cạnh tranh. Trong bối cảnh này, các cơ quan công quyền của Rumani cần tập trung nỗ lực vào việc củng cố năng lực lãnh đạo của công chức quản lý.

G Junusbekova (2016), trong nghiên cứu “Increasing the motivation of civil servants in Kazakhstan” (Tăng động lực của công chức ở Kazakhstan) đã khuyến nghị để cải thiện động lực và hiệu quả làm việc của công chức, cụ thể: a) Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả làm việc của công chức hoạt động của công chức phải gắn với mục đích quản lý công. Tổng thể thay đổi của hệ thống quản lý từ quá trình dựa trên quản lý sang quản lý theo mục tiêu, quản lý theo kết quả; b) Trong quản lý theo mục tiêu, các văn bản quy định về kết quả làm việc của nhân viên nên bao gồm các kết quả dự kiến; c) Tạo ra một hệ thống chỉ tiêu khách quan, toàn diện thể hiện mức độ đạt được kết quả dự kiến và cho phép tập trung sự chú ý của nhân viên vào ưu tiên của cơ quan nhà nước; d) Thực hiện phương pháp nhân sự dựa trên kết quả động lực; e) Phát triển hệ thống ghi nhận trách nhiệm của nhân viên và hệ thống các phương thức khen thưởng hữu hình và vô hình tùy theo phạm vi công việc và kết quả đạt được.

AM Bercu, M Onofrei (2017) nghiên cứu về động lực làm việc của công chức tại Romania. Kết quả nghiên cứu cho thấy những nhân viên cảm thấy được đánh giá cao bởi tổ chức sẽ tích cực theo đuổi mục tiêu của tổ chức, công việc sự tham gia vào công việc sẽ tăng lên. Công chức được thúc đẩy chủ yếu bởi sự ổn định công việc. Thứ tự, sắp xếp các động cơ thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên như sau: thẩm quyền, trách nhiệm và quyền tự chủ trong công việc, sự thoải mái tại nơi làm việc, quan điểm thăng tiến, gói phúc lợi, phát triển nghề nghiệp và mức tiền lương hấp dẫn, tiền thưởng.

S Syamsuddin, AR Kadir, S Alam (2020) trong nghiên cứu “Improving performance of civil servants: The effect of leadership, work motivation and competence” (Nâng cao hiệu quả làm việc của công chức: Tác dụng của khả năng

lãnh đạo, động lực làm việc và năng lực) cho rằng hiệu suất tối ưu của công chức là mục tiêu của mọi tổ chức chính quyền nhà nước. Mục đích này nhằm phân tích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, động cơ làm việc và năng lực cả một phần và đồng thời đến hiệu suất của nhân viên tại Văn phòng Dịch vụ Doanh thu Khu vực của Tỉnh Tây Sulawesi. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phân tích hồi quy bội để xem ảnh hưởng của các biến độc lập đến biến phụ thuộc với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS. Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng lãnh đạo có tác động tích cực đáng kể đến hiệu suất của nhân viên; động lực có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất; Năng lực không có tác động tích cực đáng kể đến hiệu suất. Đồng thời, phong cách lãnh đạo, động lực làm việc và năng lực có tác động tích cực đáng kể đến kết quả làm việc của nhân viên.

A Tenrisanna, H Tamsah, U Farida (2021) trong nghiên cứu “Analysis of Motivation and Work Programs on the Performance of State Civil Servants through Teamwork” (Phân tích các chương trình động viên và làm việc về hiệu quả hoạt động của công chức nhà nước thông qua làm việc theo nhóm) cho thấy động lực làm việc ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên và động lực càng cao thì năng lực nhân viên càng cao. Động lực ảnh hưởng đến tinh thần đồng đội, động lực làm việc của nhân viên càng tốt thì tinh thần đồng đội càng cao. Động lực ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên thông qua tinh thần đồng đội và tinh thần đồng đội tốt sẽ cải thiện hiệu suất của nhân viên.

Nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh” của tác giả Diệp Thanh Tùng và cộng sự đăng trên tạp chí khoa học trường ĐH Trà Vinh số 43, tháng 6/2021. Mục tiêu của bài viết là phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh. Số liệu được thu thập dựa vào phiếu khảo sát 145 công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh, bao gồm: Thanh tra tỉnh Trà Vinh, các cơ quan thanh tra ở 15 sở, 07 huyện, 01 thị xã và 01 thành phố. Qua kết quả kiểm định hồi quy tuyến tính, mô hình được lựa chọn là phù hợp và phản ánh có ý nghĩa, một số nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh như đặc điểm và cơ hội trong công việc, chính sách tiền lương và phúc lợi, môi trường và chế độ làm việc, sự ghi nhận đóng góp cá nhân và chính sách động viên. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng đánh giá sự khác biệt giới tính và vị trí công tác có tác động khác nhau về động lực làm việc của công chức ngành thanh tra tỉnh Trà Vinh.

Nghiên cứu “Nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau” của tác giả Nguyễn Bé Sáu đăng trên Tạp chí Khoa học và

Công nghệ - Trường Đại học Bình Dương – Tập 5, số 3/2022 nhằm đánh giá những tác động ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước và nêu ra các hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy, dựa trên kết quả nghiên cứu đã đề ra các hàm ý quản trị về: (1) Chính sách phúc lợi xã hội; (2) Đặc điểm công việc; (3) Điều kiện làm việc; (4) Cơ hội thăng tiến; (5) Sự công nhận; (6) Chế độ tiền lương; (7) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (8) Mối quan hệ với cấp trên.

Nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên” của Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017), mục tiêu của nghiên cứu nhằm phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên. Số liệu sử dụng trong nghiên cứu được thu thập từ kết quả khảo sát 200 cán bộ công chức cấp xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên. Số liệu được kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, mô hình phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả có 4 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức cấp xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên bao gồm: (i) Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, đồng nghiệp; (ii) Quan hệ xã hội; (iii) Bản chất công việc; (iv) Cơ hội học tập và thăng tiến. Kiểm định thực hiện đối với biến định tính cho thấy không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa các cán bộ công chức có giới tính, độ tuổi, và chức danh khác nhau.

Như vậy, cả trong và ngoài nước có khá nhiều các nghiên cứu về động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức, các nghiên cứu phần lớn nhằm đánh giá thực trạng động lực làm việc của đội ngũ công chức, phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ này để đưa ra các hàm ý quản trị. Tuy nhiên, chưa có đề tài nào đi sâu và nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước TP Hà Nội.

1.3. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức hành chính Nhà nước

1.3.1. Đặc điểm công việc

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra đặc điểm công việc là một trong những yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Scott và Cummings (1969) cho rằng có hậu quả đáng kể về hành vi do các biến thể trong thiết kế nhiệm vụ. Sau đó, Perry và Porter (1982) cho rằng bản chất của một công việc có thể ảnh hưởng đến động

lực làm việc. Janssen, Jonge and Bakker (1999) cũng nhận thấy việc làm với nhiều thách thức và đáng giá là tạo ra động lực làm việc nội tại của một nhân viên. Những trạng thái tâm lý của nhân viên phụ thuộc vào các đặc điểm công việc. Công việc trở nên có ý nghĩa khi đòi hỏi nhiều kỹ năng, có một sự rõ ràng, mạch lạc nhất định và có ý nghĩa cho những người khác.

Dựa trên nghiên cứu trước đó của Turner & Lawrence (1965), các tuyên bố hiện tại của lý thuyết cho thấy rằng các cá nhân sẽ có động lực làm việc tốt khi họ trải nghiệm công việc có ý nghĩa, họ cảm thấy họ có trách nhiệm cá nhân đối với kết quả công việc. Lý thuyết mạch lạc nhất về thiết kế công việc là mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976 chỉ ra năm đặc điểm công việc khách quan được xác định là những đặc điểm quan trọng trong việc tạo ra động lực, bao gồm: đa dạng kỹ năng, nhận dạng nhiệm vụ, ý nghĩa công việc, quyền tự chủ và phản hồi từ chính công việc.

Nguyễn Ngọc Duy Phương, Nguyễn Tiến Chí (2019) nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức và người lao động tại nhà máy Z735 Quân khu 7”, được thực hiện dựa trên tham khảo các quan điểm, học thuyết về động lực làm việc và kết quả tổng hợp nghiên cứu trong và ngoài nước để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của 206 cán bộ, công chức, người lao động tại Nhà máy Z735 Quân khu 7. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc được xếp theo thứ tự giảm dần, gồm: (1) Công việc thú vị; (2) Sự ổn định trong công việc; (3) Sự tự chủ trong công việc; (4) Điều kiện làm việc; (5) Thu nhập và phúc lợi; (6) Chính sách khen thưởng và công nhận; và (7) Quan hệ với đồng nghiệp. Cán bộ, công chức, người lao động tại Nhà máy Z735 cho rằng công việc rất thú vị, có tính chất thách thức, tạo điều kiện cho họ phát triển kỹ năng để thực hiện công việc ngày càng tốt hơn chứ không phải là sự bất lực hay nhàm chán. Yếu tố Sự ổn định trong công việc có mức độ ảnh hưởng thứ hai, do tính chất công việc thuộc tổ chức nhà nước nên cán bộ, công chức, người lao động trong Nhà máy cảm nhận rằng công việc của họ có sẽ ổn định, có thể làm việc lâu dài trong Nhà máy, không có sự sa thải hay tinh giản biên chế nên có thể làm tăng động lực làm việc của họ. Yếu tố Sự tự chủ trong công việc là yếu tố có mức ảnh hưởng ở vị trí thứ ba. Cán bộ, công chức, người lao động trong Nhà máy rất hài lòng khi được cấp trên trực tiếp giao quyền và cho phép họ chịu trách nhiệm với công việc của họ, tự chủ về tốc độ làm việc. Họ được tham gia ra các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra các sáng kiến trong công việc sẽ giúp họ cảm thấy được cấp trên tôn trọng và tin tưởng. Điều này đã giúp họ có nhiều động lực làm việc. Như vậy các yếu tố liên quan đến đặc điểm công việc như

sự thú vị, tính ổn định hay sự tự chủ trong công việc đều ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của NLD.

Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017) nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên”. Kết quả EFA rút ra được 5 nhóm nhân tố mới có ảnh hưởng đến ĐLLV được đặt tên: “Sự quan tâm và thừa nhận của lãnh đạo, đồng nghiệp; “Quan hệ xã hội; “Bản chất công việc; “Yếu tố vật chất; “Cơ hội học tập và thăng tiến”. Sau khi phân tích hồi qui tuyến tính đa biến, “Yếu tố vật chất bị loại do không có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Trong số 4 biến còn lại, “Bản chất công việc là biến có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc. Tác động của các yếu tố khác giảm dần theo thứ tự lần lượt như sau: “Sự quan tâm, thừa nhận của lãnh đạo, đồng nghiệp, “Quan hệ xã hội, “Cơ hội học tập, thăng tiến Các biến độc lập đều có tác động thuận chiều lên biến phụ thuộc. Yếu tố “Bản chất công việc có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc, do đó phải được ưu tiên tác động trước. Nhằm nâng cao động lực làm việc, các cơ quan sẽ phải bố trí công việc hợp lý, tạo điều kiện cho cán bộ, công chức phát huy năng lực chuyên môn.

Nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh” của tác giả Diệp Thanh Tùng và cộng sự (2021), Qua kết quả nghiên cứu, sáu nhóm nhân tố đưa vào nghiên cứu có tác động đến động lực làm việc của công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh được sắp xếp theo thứ tự giảm dần như sau: (1) đặc điểm và cơ hội, (2) chính sách tiền lương và phúc lợi, (3) chính sách động viên, (4) môi trường và chế độ làm việc, (5) sự ghi nhận đóng góp cá nhân, (6) điều kiện và quan hệ công việc. So sánh với các nghiên cứu có liên quan về động lực làm việc đã được nhóm tác giả lược khảo thì hầu như các nghiên cứu này đều có nhóm nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc chính là nhóm nhân tố chính sách tiền lương và phúc lợi. Tuy nhiên, trong nghiên cứu trên, nhóm nhân tố đặc điểm và cơ hội là tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh, phản ánh tính chất đặc thù của đội ngũ công chức ngành Thanh tra.

Nghiên cứu “Nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau” của tác giả Nguyễn Bé Sáu (2022) đã xây dựng 8 biến tác động đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau. Sau khi kiểm định từng thang đo kết quả cho thấy, cán bộ, công chức ở huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau được động viên qua 8 yếu tố: đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, sự công nhận, điều kiện làm việc, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, chính sách phúc lợi xã hội và chế độ tiền lương. Trong đó, cán bộ, công

chức chịu tác động lớn nhất từ chính sách phúc lợi xã hội và đặc điểm công việc. Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng thứ hai tới động lực làm việc của cán bộ, công chức tại huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau. Để làm cho công việc của cán bộ, công chức trở nên phong phú, có ý nghĩa và quan trọng, tác giả Nguyễn Bé Sáu đã đề xuất một số hàm ý quản trị như sau: Thứ nhất, các cơ quan, đơn vị nên tạo điều kiện cho cán bộ, công chức có quyền tự do hơn trong việc lựa chọn một số vấn đề như phương pháp làm việc, thời gian làm việc và trình tự thực hiện công việc. Thứ hai, lãnh đạo cần xem xét lại việc sắp xếp, bố trí sử dụng công chức vào từng vị trí phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo và năng lực, sở trường của từng cá nhân. Và cuối cùng các cơ quan đơn vị cần làm cho đặc điểm công việc được rõ ràng hơn, bằng cách thiết lập hệ thống công việc, vị trí việc làm và tiêu chuẩn chức danh, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, công chức. Bên cạnh đó, xây dựng hệ thống các quy định cụ thể về mục tiêu, yêu cầu, nội dung công việc cho từng vị trí.

Hà Diệu Linh (2022), “Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập khối ngành kinh tế tại Hà Nội”, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định sự tác động các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập khối ngành kinh tế tại Hà Nội. Nghiên cứu chính thức đã khảo sát 306 giảng viên. Phương pháp PLS-SEM được sử dụng nhằm đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của các khái niệm và kiểm định các giả thuyết được đề xuất. Kết quả nghiên cứu cho thấy động lực bên trong của giảng viên, động lực bên ngoài của giảng viên và đặc điểm công việc của giảng viên đều có tác động thuận chiều đến động lực làm việc của của giảng viên các trường đại học công lập khối ngành kinh tế tại Hà Nội. Dựa trên kết quả nghiên cứu, nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị nhằm tăng động lực làm việc của của giảng viên các trường đại học công lập khối ngành kinh tế tại Hà Nội thông qua việc cải thiện các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

Như vậy, có thể thấy, yếu tố đặc điểm công việc có tác động lớn đến động lực làm việc của người

1.3.2. Thù lao tài chính

Thù lao tài chính của người lao động là các khoản tiền người lao động nhận được do sự tham gia của họ vào quá trình làm việc trong một thời kỳ nhất định; Trong thù lao tài chính sẽ bao gồm tiền lương, các khoản khuyến khích và phúc lợi. Phúc lợi là khoản thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống dành cho người lao động. Taylor (1919) đã tin rằng có một liên kết giữa lương và hiệu suất, do đó người sử dụng lao động trả lương cho nhân viên theo năng suất của họ. Điều

này sẽ làm tăng hiệu suất công việc. Tiền lương và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow. Khoản thù lao tốt phải thể hiện ở mức lương phù hợp với năng lực và đóng góp của người lao động, thường tương xứng với thành tích đóng góp sẽ thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đến nhân viên và làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng với chính sách phúc lợi (Kovach, 1987).

Theo Ting (1997), tiền công có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng công việc giữa các nhân viên chính phủ. Ngoài ra, NaeemIlham, Hadi, Shishi & Piarala (2011) cũng tìm thấy mối quan hệ tích cực đáng kể giữa sự hài lòng công việc và thù lao giữa các công chức tại Cộng hòa Maldives. Điều này chứng tỏ rằng khi nhân viên nhận thấy rằng tiền công của họ là công bằng, rất có thể họ sẽ trải nghiệm cảm giác hài lòng. Điều này là do thù lao nhận được giúp các cá nhân đáp ứng một số nhu cầu nhất định và do đó, các khoản thù lao tài chính là tiền đề cho sự hài lòng trong công việc.

Bùi Quang Hưng, Nguyễn Thanh Bé (2018) nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại cục thuế TP. Hồ Chí Minh”. Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, cùng với việc sử dụng phần mềm SPSS 20.0 để đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định tương quan Pearson, phân tích hồi quy, kiểm định sự khác biệt T-test, Oneway ANOVA..., bài viết đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức thuế, từ đó đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc cho công chức Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu chỉ ra 7 yếu tố ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của công chức Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh gồm: Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Cân bằng cuộc sống và công việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Thu nhập, Phúc lợi, Công nhận thành tích. Như vậy, kết quả hồi quy cho thấy, có 7 yếu tố tác động đến động lực làm việc của công chức tại Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh; trong đó yếu tố Thu nhập tác động mạnh nhất.

Nguyễn Ngọc Duy Phương, Nguyễn Tiến Chí (2019), nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức và người lao động tại nhà máy Z735 Quân khu 7”. Thu nhập của cán bộ, công chức, người lao động trong Nhà máy cũng khá ổn định, thu nhập thấp nhất khoảng 5 triệu đồng/người/tháng (vị trí nhân viên và có trình độ trung cấp). Cán bộ, công chức, người lao động trong Nhà máy hài lòng với thu nhập của họ, họ cho rằng phù hợp với năng lực và đóng góp của họ nên tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

Vũ Trục Phúc cùng cộng sự đã có nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức và người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa

– Vũng Tàu” đăng trên Tạp chí khoa học – Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng Số 11 – 03/2020 (57–68), bài nghiên cứu tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức và người lao động tại Bảo hiểm Xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp sử dụng bảng câu hỏi khảo sát các đáp viên gồm 220 viên chức và người lao động đang làm việc tại BHXH tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm thay đổi từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”, với 32 thang đo khác nhau được chia làm 7 nhóm yếu tố. Từ thông tin thu thập được, nhóm nghiên cứu tiến hành làm sạch còn lại 205 phiếu khảo sát, được mã hóa và sử dụng phân tích nhân tố khám phá EFA để xác định mức độ tác động của từng yếu tố đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu chỉ ra, để nâng cao động lực làm việc cho nhân viên, tổ chức cần quan tâm đến các yếu tố, theo thứ tự tầm quan trọng như sau: thu nhập, thăng tiến, lãnh đạo, đào tạo, công việc, điều kiện làm việc. Trong đó yếu tố thu nhập là yếu tố quan trọng nhất đối với động lực làm việc của nhân viên. Nếu nhà quản trị hiểu được và có các giải pháp tăng thu nhập để khuyến khích viên chức và người lao động làm việc, họ sẽ có động lực hơn trong công việc mà mình được giao.

Nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh An Giang” của tác giả Hoàng Mạnh Dũng và Bùi Hồng Tràng (2021) sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu xác định mô hình gồm năm yếu tố là điều kiện, môi trường làm việc; thu nhập và phúc lợi; cơ hội đào tạo và thăng tiến; lãnh đạo; đánh giá thực hiện công việc. Nghiên cứu định lượng được triển khai bằng cách phát 165 phiếu khảo sát, thu về 165 phiếu. Sau khi tiến hành làm sạch, còn lại 160 phiếu để đưa vào phân tích. Dữ liệu thu thập được kiểm định Cronbach's Alpha và phân ch nhân tố khám phá EFA bằng phần mềm SPSS 20.0. Kết quả nghiên cứu đã khám phá 05 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD tại BHXH tỉnh An Giang với mức độ quan trọng như sau: Yếu tố “Thu nhập và phúc lợi” là yếu tố tác động mạnh nhất khi chỉ có một số ít NLD làm việc vì niềm đam mê; phần lớn luôn có mục đích vì thu nhập cao để trang trải cho cuộc sống và ch lữ. Nhận định này phù hợp với Wong và cộng sự (1999), Zaman (2011), Hossain và Hossain (2012); Nguyễn Tiến Chí (2019), Thái Huy Bình (2020), Nguyễn Thanh Bé (2019). Tiếp đến theo thứ tự giảm dần là các yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến, đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo, điều kiện môi trường làm việc. Kết quả góp phần định hướng hữu ích đối với cơ quan

Bảo hiểm xã hội tại tỉnh An Giang đáp ứng chủ trương xem con người là nguồn lực quan trọng nhất trong sự nghiệp phát triển bền vững.

Phạm Thị Hương với nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp kinh doanh vận tải và kho bãi ở Bình Định” đăng trên tạp chí Kinh tế và phát triển số 304 tháng 10/2022, bài viết tập trung phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp kinh doanh vận tải và kho bãi ở Bình Định. Dữ liệu được thu thập từ 200 người lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp kinh doanh vận tải và kho bãi ở Bình Định thông qua phiếu khảo sát. Kết quả chỉ ra động lực làm việc của người lao động phụ thuộc vào 6 nhân tố: thu nhập, điều kiện làm việc, quan hệ cấp trên, bản thân công việc, quan hệ đồng nghiệp và đào tạo thăng tiến. Trong đó, thu nhập và điều kiện làm việc có mức độ ảnh hưởng lớn nhất. Bài viết cũng đưa ra một số kiến nghị để thúc đẩy động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp kinh doanh vận tải và kho bãi ở Bình Định.

Như vậy, có thể thấy, yếu tố thù lao tài chính có tác động lớn đến động lực làm việc của người lao động.

1.3.3. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là những điều kiện ảnh hưởng đến sức khỏe và sự thuận tiện của công chức tại nơi làm việc. Công chức có thể làm việc thoải mái trong môi trường đầy đủ thiết bị, nơi làm việc sạch sẽ và thoải mái, là một yếu tố quan trọng để thúc đẩy các nhân viên để có được hiệu suất công việc tốt hơn.

Môi trường làm việc liên quan tới sự thuận tiện cá nhân song đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường làm việc nguy hiểm, bất lợi và không thuận tiện; nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn, và các yếu tố môi trường khác không đảm bảo theo tiêu chuẩn quy định sẽ tác động đến tâm lý người làm việc.

Kennett S. Kovach (1987) cho rằng môi trường làm việc an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, nơi làm việc vui vẻ và được tổ chức tốt là những yếu tố làm tăng động lực làm việc cho người lao động.

Hiện nay, cả thế giới đang phải ứng phó với COVID-19, điều này làm dấy lên một khủng hoảng không chỉ trong lĩnh vực y tế, mà còn cả các khía cạnh khác nhau của cuộc sống; hầu hết dân số thế giới khi họ cần thích nghi với cuộc sống và mô hình làm việc (LL Carli (2020)). Một trong những bước trong việc giảm thiểu sự tồi tệ của đại dịch COVID-19 là việc ban hành chính sách hạn chế xã hội (PSBB) trên quy mô lớn. Chính sách này dẫn đến những hạn chế đối với các hoạt động dân cư nhất định tại một thời điểm và khu vực để ngăn ngừa khả năng lây lan dịch bệnh

hoặc ô nhiễm (Fauzi and Paiman (2020). Do yêu cầu cách ly nhằm giảm thiểu sự lây lan của virus đã làm giảm sự tương tác giữa các nhân viên (Baker, Moon, & Ward 2006; Golden, Veiga, Dino 2008), tăng sự rủi ro cô lập về nghề nghiệp và xã hội của nhân viên. Đối với công chức, chính sách này cũng tác động đến công chức khi học vừa phải đảm bảo được các yêu cầu của công việc, vừa phải quản lý cuộc sống cá nhân và gia đình, điều này cũng đòi hỏi một quá trình thích ứng trong bầu không khí đại dịch. Sự thay đổi đột ngột trong môi trường làm việc đã hạn chế họ trong việc thích nghi với các tình huống và thực tiễn công việc mới. Đại dịch Covid-19 đã gây ra hậu quả đối với tình trạng kiệt sức, nghỉ ốm và năng suất làm việc của người lao động trong khu vực công, đây là những thách thức cụ thể mà người lao động trong khu vực công phải đối mặt về cơ bản đã thay đổi vị trí và cách thức hoạt động, nhu cầu công việc của họ.

Nguyễn Ngọc Duy Phương, Nguyễn Tiên Chí (2019) Nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức và người lao động tại nhà máy Z735 Quân khu 7”. Kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố Điều kiện làm việc không phải là yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến động lực làm việc của cán bộ, công chức, người lao động tại Nhà máy Z735 nhưng đó là yếu tố quan trọng và ý nghĩa đã được đưa vào các mô hình nghiên cứu của nhiều tác giả. Điều kiện làm việc là các yếu tố có ảnh hưởng đến sức khỏe và khả năng làm việc của cán bộ, công chức, người lao động, góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động trong quá trình làm việc hoặc có khi nguy hiểm dẫn đến ảnh hưởng xấu đến sức khỏe, khả năng làm việc của người lao động. Đồng quan điểm đó, Bùi Quang Hưng, Nguyễn Thanh Bé (2018) nghiên cứu về “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại cục thuế TP. Hồ Chí Minh” cũng cho thấy yếu tố Điều kiện làm việc là nhân tố ảnh hưởng mạnh thứ 5 trong số 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức.

Lê Văn Phúc, Nguyễn Hoàng Ngọc Linh (2019), nghiên cứu này nhằm xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên - Huế. Các tác giả đã xử lý dữ liệu được thu thập từ 181 cán bộ tại điểm nghiên cứu, sử dụng SPSS với các kỹ thuật khác như thống kê mô tả Cronbach's Alpha, Phân tích nhân tố khám phá và Phân tích hồi quy đa biến. Các kết quả cho thấy 6 yếu tố ảnh hưởng đến động lực của cán bộ, bao gồm (i) Điều kiện làm việc là một trong 3 yếu tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc, cùng với “Quan hệ với đồng nghiệp”, “Mối quan hệ với lãnh đạo”.

Nghiên cứu “Động lực làm việc của điều dưỡng và một số yếu tố ảnh hưởng tại bệnh viện Da Liễu thành phố Hồ Chí Minh” (2021) của tác giả Nguyễn Trung

Thành, Nguyễn Đức Thành, bài viết trình bày mô tả và phân tích một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của điều dưỡng tại Bệnh viện Da liễu Thành phố Hồ Chí Minh. Yếu tố ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của điều dưỡng là: Môi trường, điều kiện làm việc tốt. Lãnh đạo bệnh viện rất quan tâm đến việc đào tạo, phát triển đội ngũ nhân lực. Việc thực hiện phân công công việc tại bệnh viện đều được cân nhắc để phù hợp với năng lực, điều kiện và sức khỏe của điều dưỡng. Văn hóa ứng xử trong bệnh viện thân thiện, trao đổi thông tin nội bộ kịp thời, đầy đủ, chính xác. Yếu tố ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc của điều dưỡng: Tiền lương chi trả đôi khi chưa khuyến khích được người lao động.

Đào Lê Kiều Oanh và Dương Thị Kim Anh (2021), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh”, nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM (Banking University of Ho Chi Minh City – BUH). Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm với 10 thành viên, kết quả nghiên cứu định tính được sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng. Và nghiên cứu định lượng gồm: kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy tuyến tính bội và kiểm định giá trị trung bình của 2 mẫu độc lập, phân tích phương sai (ANOVA) được sử dụng để kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội cho thấy có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại BUH, đó là: Bản chất công việc, Quan hệ cấp trên, Quan hệ đồng nghiệp, Thu nhập và Điều kiện làm việc. Trong đó, yếu tố điều kiện làm việc có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc tại BUH. Nhân viên đánh giá yếu tố này có giá trị trung bình là 3,54. Trong đó, biến quan sát DK1 (Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc) được nhân viên của BUH đánh giá cao nhất (giá trị trung bình = 3,68) và biến quan sát DK3 và DK4 (Được pháp luật bảo vệ khi bị đe dọa, Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở trường) được nhân viên của BUH đánh giá thấp nhất (giá trị trung bình là 3,44). Như vậy, các cấp lãnh đạo cần phát huy hơn nữa giá trị trung bình đánh giá của nhân viên về biến quan sát DK1. Cụ thể, các nhà quản lý cần rà soát lại cơ sở vật chất, bổ sung thêm máy móc thiết bị phục vụ cho công việc của nhân viên nhằm giúp nhân viên hoàn thành công việc của họ, từ đó góp phần vào sự phát triển của BUH.

Như vậy, có thể thấy, yếu tố điều kiện làm việc có tác động lớn đến động lực làm việc của người lao động.

1.3.4. Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên

Perry và Porter (1982) chỉ ra rằng một trong những yếu tố quan trọng trực tiếp nhất trong môi trường làm việc của một cá nhân trong khu vực công là đồng nghiệp và cấp trên. Lãnh đạo là một yếu tố quan trọng thúc đẩy nhân viên. Lãnh đạo có tác động trực tiếp đến cách một nhân viên thực hiện nhiệm vụ được giao. Các nghiên cứu khoa học liên quan đến nguồn nhân lực chỉ ra tầm quan trọng của các thành phần quan hệ xã hội như vậy trong xây dựng văn hóa tổ chức, kích thích sự sáng tạo và đổi mới (Martins và Terblanche 2003). Đồng thời, sự phản hồi kết quả làm việc của đồng nghiệp và cấp trên cũng là yếu tố tác động đến động lực làm việc của cá nhân. Phản hồi tích cực là một yếu tố quyết định của động lực và hiệu suất cho các thành viên của nhóm làm việc (Stajkovic 2003; Lamontagne 2006).

Nghiên cứu của Posner và Schmidt (1996); Khojasteh (1993) cho thấy, nhân viên khu vực công đánh giá cao khả năng có mối quan hệ tốt giữa các cá nhân với đồng nghiệp. Cùng quan điểm, sự công nhận từ đồng nghiệp và cấp trên có tác động rất mạnh mẽ đến động lực làm việc của nhân viên trong khu vực công (Khojasteh 1993; Rainey 1982). Động lực xuất hiện từ mối quan hệ trao đổi xã hội lâu dài đáng tin cậy (Giauque và cộng sự, 2013), dựa trên sự công bằng, một giá trị dễ được nuôi dưỡng hơn trong một hệ thống làm việc tập trung, được đặc trưng bởi các quy tắc thống nhất, chẳng hạn như chính phủ và các tổ chức công (Prysmakova, 2016). Do đó, mối quan hệ với các đồng nghiệp và cấp trên rất quan trọng đối với nhân viên khu vực công.

Bùi Quang Hưng, Nguyễn Thanh Bé (2018) Nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại cục thuế TP. Hồ Chí Minh”. Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, cùng với việc sử dụng phần mềm SPSS 20.0 để đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định tương quan Pearson, phân tích hồi quy, kiểm định sự khác biệt T-test, Oneway ANOVA..., bài viết đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức thuế, từ đó đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc cho công chức Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu chỉ ra 7 yếu tố ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của công chức Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh gồm: Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Cân bằng cuộc sống và công việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, tiền lương, Phúc lợi, Công nhận thành tích. Như vậy, kết quả hồi quy cho thấy, có 7 yếu tố tác động đến động lực làm việc của công chức tại Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh; trong đó yếu tố tiền lương tác động mạnh nhất, thứ 2 là phúc lợi, thứ ba là mối quan hệ với cấp trên, cuối cùng là mối quan hệ với đồng nghiệp đứng ở vị trí thứ 7.

Nguyễn Ngọc Duy Phương, Nguyễn Tiến Chí (2019) Nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức và người lao động tại nhà máy Z735 Quân khu 7” cho thấy yếu tố Quan hệ với đồng nghiệp là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thấp nhất đến động lực làm việc của cán bộ, công chức, người lao động tại Nhà máy Z735, nhưng yếu tố đó ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc.

Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017) nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên” cho thấy, nhân tố Sự quan tâm, thừa nhận của lãnh đạo, đồng nghiệp là nhân tố tác động mạnh thứ 2 đến động lực làm việc của công chức.

Luận án Tiến sĩ Quản trị kinh doanh “Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng: Trường hợp ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam khu vực đồng bằng sông Cửu Long” của NCS Lê Hoàng Thuya (2023), kết quả nghiên cứu đã có những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đã đề xuất và kiểm định các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình, cụ thể kiểm định tác động của các nhân tố: (1) Đặc điểm công việc; (2) Đào tạo – Thăng tiến; (3) Tiền lương; (4) Phúc lợi; (5) Cấp trên; (6) Đồng nghiệp; (7) Đánh giá thành tích; (8) Chính sách lao động; (9) Điều kiện làm việc; (10) Áp lực công việc và (11) Rủi ro tác nghiệp đến Động lực làm việc; kiểm định Động lực làm việc tác động đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Qua kết quả nghiên cứu thì trong 11 nhân tố trên thì lần lượt các nhân tố tác động từ mạnh nhất là nhân tố Đánh giá thành tích, tiếp theo là Chính sách lao động; cấp trên; áp lực công việc; điều kiện làm việc; phúc lợi; tiền lương; đồng nghiệp; rủi ro tác nghiệp; đào tạo - thăng tiến. Đối với Đồng nghiệp: Kết quả ước lượng cho thấy nhân tố Đồng nghiệp tác động với Động lực làm việc và tác động mạnh thứ 12. Đối với Cấp trên: Kết quả ước lượng cho thấy nhân tố Cấp trên tác động đến động lực làm và tác động của nhân tố Cấp trên rất mạnh được xếp thứ hai trong các nhân tố còn lại. Điều này cho thấy Lãnh đạo giữ một vai trò rất quan trọng trong ngân hàng, nhất là trong việc tạo mối quan hệ và sự hài hòa giữa các bộ phận nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.

Qua tổng quan các nghiên cứu trên cho thấy mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên có ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động.

1.3.5. Sự thăng tiến và phát triển

Dessler (2003) chỉ ra rằng việc thực hiện xuất sắc các mục tiêu, làm cho nhân viên cảm thấy là sự tiến bộ nghề nghiệp. Sự thăng tiến nghề nghiệp như một dạng động lực nội tại phát huy khả năng của công chức

Ting (1997) đề xuất rằng thông qua việc tạo ra các cơ hội thăng tiến cho nhân viên, nhân viên sẽ tự nguyện làm việc. Khi nhân viên nhận thấy rằng có nhiều cơ hội thăng tiến, họ cảm thấy có động lực làm việc chăm chỉ hơn để đạt được mục tiêu của tổ chức, nhằm đạt được chỉ định công việc cao và cấp bậc cao hơn (Dessler, 2008).

Như vậy, có thể thấy cơ hội thăng tiến và phát triển sự nghiệp là nhân tố thúc đẩy nhân viên trong thực hiện nhiệm vụ. Nhân viên có nhiều động lực hơn khi họ có những cơ hội thử thách trong công việc, cơ hội được nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp.

Lý Thành Đông (2018) đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn huyện Đầm Dơi, tỉnh Cà Mau” được thực hiện nhằm xác định các yếu tố và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này đến động lực làm việc của cán bộ, công chức đang công tác tại các cơ quan xã, thị trấn (gọi chung là cấp xã) trên địa bàn huyện Đầm Dơi. Qua đó, đề xuất một số khuyến nghị, giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã của huyện trong thời gian tới, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền địa phương, hướng đến một nền hành chính minh bạch, hiệu quả, phục vụ nhân dân ngày càng tốt hơn. Trên cơ sở lý thuyết, các nghiên cứu trước về động lực làm việc và căn cứ vào đặc điểm, tình hình thực tế của đơn vị hành chính cấp xã hiện nay, tác giả tiến hành nghiên cứu định tính để đưa ra mô hình nghiên cứu gồm có 07 yếu tố: (1) Tiền lương và phúc lợi, (2) Đào tạo và thăng tiến, (3) Sự ổn định trong công việc, (4) Môi trường và điều kiện làm việc, (5) Vai trò người lãnh đạo, (6) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (7) Khen thưởng và công nhận thành tích. Đồng thời, hiệu chỉnh thang đo để đưa vào nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng bằng cách khảo sát 205 cán bộ, công chức ở 15 xã và 01 thị trấn của huyện. Tác giả sử dụng phần mềm SPSS 20.0 để kiểm định, đánh giá độ tin cậy của các thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha, kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi qui tuyến tính bội (multiple regression analysis). Kết quả nghiên cứu cho thấy có 05 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã được sắp xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp, trong đó yếu tố Đào tạo và thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của công chức.

Vũ Trục Phúc cùng cộng sự (2020) nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức và người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu” đã khẳng định các yếu tố thu nhập, thăng tiến, lãnh đạo, đào tạo, công việc, điều kiện làm việc đều có tác động thuận chiều đến động lực làm việc, trong

đó kết quả nghiên cứu chỉ ra cơ hội thăng tiến là yếu tố quan trọng thứ hai, tương ứng với nhu cầu bậc cao của nhân viên, có tác dụng động viên nhân viên. Lãnh đạo đơn vị cần chú ý quan tâm, giúp đỡ nhân viên trong con đường phát triển nghề nghiệp của họ.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017) về “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên” lại cho thấy nhân tố “Cơ hội học tập, thăng tiến” là nhân tố tác động yếu nhất đến động lực làm việc.

Hoàng Mạnh Dũng và Bùi Hồng Tràng (2021), nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh An Giang” chỉ ra có năm yếu tố là điều kiện, môi trường làm việc; thu nhập và phúc lợi; cơ hội đào tạo và thăng tiến; lãnh đạo; đánh giá thực hiện công việc tác động đến động lực làm việc của NLD. Trong đó yếu tố “Cơ hội đào tạo và thăng tiến” là yếu tố tác động thứ hai: NLD quan tâm nhiều đến được đào tạo và thăng tiến vì chưa có chính sách thỏa đáng về khuyến học hay bố trí, bổ nhiệm chức vụ. Nhận định này phù hợp với các nghiên cứu ngoài nước như Wong và cộng sự (1999), Zaman (2011), Hossain và Hossain (2012).

Như vậy, sự thăng tiến và phát triển cũng là yếu tố có tác động đến động lực làm việc của người lao động.

1.3.6. Động lực phục vụ công cộng (PMS)

Khái niệm về PSM bắt nguồn từ tài liệu hành chính công, trong đó nó được định nghĩa rộng rãi là một khuynh hướng của một cá nhân để đáp ứng động cơ chủ yếu hoặc duy nhất trong các tổ chức công cộng, PMS nhằm giải thích các thái độ như tinh thần hy sinh, niềm tin vào lợi ích chung, lòng vị tha của công chức. Perry là người đầu tiên nghiên cứu về động lực phục vụ công cộng, đây luôn là yếu tố của hành chính công.

PSM phản ánh ba loại chính của động cơ: hợp lý, dựa trên tiêu chuẩn, và tình cảm. Động cơ hợp lý có mặt khi cá nhân muốn tham gia hoạch định chính sách để theo đuổi chương trình nghị sự chính trị của họ hoặc khi các cá nhân cam kết với một chương trình công cộng vì cá nhân xác định với nó. Động cơ dựa trên tiêu chuẩn được tạo ra bởi mong muốn theo đuổi lợi ích công cộng; họ bao gồm lòng yêu nước, nghĩa vụ công dân và ý thức trung thành với chính phủ. Động cơ ảnh hưởng đề cập đến hành vi thúc đẩy bởi phản ứng cảm xúc với các bối cảnh xã hội khác nhau và chúng được đặc trưng bởi một mong muốn giúp đỡ người khác.

Thực tế, đây là một trong những khái niệm cơ bản của nguồn nhân lực trong khu vực công (Coursey và Pandey, 2007a). PSM ban đầu được định nghĩa là

"khuyh hướng của cá nhân để đáp ứng các động cơ chủ yếu hoặc duy nhất ở tổ chức công "(Perry và Wise, 1990). Vandenabeele (2007a) thì nhấn mạnh đến các thuộc tính thể chế của nó và xác định hành vi có giá trị, cụ thể "PSM đại diện cho niềm tin, giá trị và thái độ vượt ra ngoài lợi ích bản thân và lợi ích tổ chức, liên quan đến lợi ích của một thực thể chính trị lớn hơn và đó thúc đẩy các cá nhân hành động phù hợp bất cứ khi nào thích hợp".

Vandenabeele và Ban (2009) cũng cho rằng, PSM chỉ là một yếu tố cụ thể giải thích động lực làm việc và có ảnh hưởng đến hành vi làm việc của công chức. Động lực phục vụ công cộng xuất phát từ mong muốn đóng góp cho cộng đồng (Bakker, 2015). Nói cách khác, nó xuất phát từ tính chất công việc đó là phục vụ xã hội. Rayney và Steinbauer (1999) cho rằng liên kết giữa động lực công PSM với lòng vị tha để phục vụ lợi ích của một cộng đồng, nhà nước, quốc gia hoặc nhân loại. Điều này tương tự như nhận định của Brewer và Selden (1998) về động lực công là thúc đẩy các cá nhân thực hiện nghĩa vụ cộng đồng.

Steijn (2008) nhận thấy rằng hiệu ứng PMS đối với sự hài lòng trong công việc của công chức và ý định của họ sẽ trở nên mạnh mẽ hơn khi họ cảm thấy rằng công việc có ích cho xã hội.

Động lực phục vụ công cộng là một yếu tố quan trọng trong mô hình động lực trong việc làm khu vực công, trong đó có sự tác động rõ ràng tích cực của các giá trị dịch vụ công đến động lực cá nhân của công chức, trong đó hai biến sự hy sinh cho lợi ích công cộng và hoạch định chính sách, thể hiện sự ảnh hưởng tích cực đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên trong khu vực công; điều này là một bổ sung quan trọng trong việc xử lý các khía cạnh về động.

Có thể thấy rằng động lực phục vụ công cộng đóng vai trò thúc đẩy nỗ lực của nhân viên trong các tổ chức công, điều này góp phần cải thiện hiệu suất tổ chức.

Perry (1996) đã phát triển thang đo duy nhất để đánh giá thực nghiệm mức độ cam kết của các cá nhân hướng tới làm việc trong khu vực công; thang đo này bao gồm bốn thang đo phụ đó là (1) thu hút chính sách công; (2) cam kết với nghĩa vụ công dân và lợi ích công cộng; (3) lòng trách ản; (4) sự hy sinh.

Hiện chưa có nhiều nghiên cứu trong nước về động lực phục vụ công cộng, do đó, đây chính là một trong những khoảng trống nghiên cứu của luận án.

1.3.7. Các đặc điểm nhân khẩu học và một số yếu tố khác

Mỗi tổ chức, mỗi địa phương có đặc điểm hoạt động, kinh tế - xã hội khác nhau; trong khi nhân viên ở khu vực công cũng có những điểm khác biệt về tính cách, tuổi tác, nhu cầu, trình độ, kinh nghiệm và thời gian làm việc (Pilukienė, 2017). Điều này dẫn đến sự khác biệt trong động lực lao động của người lao động.

Do đó, mỗi tổ chức cần xác định các yếu tố cụ thể liên quan đến động lực làm việc của nhân viên (Kovach, 1995). Các yếu tố về đặc điểm nhân khẩu học có thể kể đến như: Tuổi, giới tính, ngạch công chức, trình độ học vấn, trình độ quản lý nhà nước.

Mỗi tổ chức, mỗi địa phương có đặc điểm hoạt động, kinh tế - xã hội khác nhau; trong khi nhân viên ở khu vực công cũng có những điểm khác biệt về tính cách, tuổi tác, nhu cầu, trình độ, kinh nghiệm và thời gian làm việc (Pilukienė, 2017). Điều này dẫn đến sự khác biệt trong động lực lao động của người lao động. Do đó, mỗi tổ chức cần xác định các yếu tố cụ thể liên quan đến động lực làm việc của nhân viên (Kovach, 1995). Các yếu tố về đặc điểm nhân khẩu học có thể kể đến như: Tuổi, giới tính, ngạch công chức, trình độ học vấn, trình độ quản lý nhà nước.

1.4. Khoảng trống nghiên cứu

Như vậy có thể thấy, đã có nhiều nghiên cứu về ĐLLV trên thế giới và một số nghiên cứu về động lực làm việc ở Việt Nam. Các nghiên cứu ở Việt Nam đã xây dựng được mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức trong khu vực công ở phạm vi cả nước, các địa phương; tuy nhiên, nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức hành chính tại thành phố Hà Nội thì chưa có một nghiên cứu nào lựa chọn, nên đây cũng là một khoảng trống nghiên cứu, vì vậy, tác giả quyết định nghiên cứu về nội dung này, nhằm có đánh giá có căn cứ khoa học xem xét động lực làm việc hiện tại của đội ngũ công chức hành chính hiện nay như thế nào, để là cơ sở nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ công vụ của đội ngũ này.

Tổng quan các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức trong khu vực công cho thấy, các nghiên cứu của nước ngoài có nhiều nhân tố khác nhau, nhưng không thể thiếu nhân tố “Động lực phục vụ công cộng” do Perry (1996) đề xuất, đây chính là yếu tố chính dẫn đến sự khác nhau của nhân viên làm việc ở khu vực công và khu vực tư. Tuy nhiên, các nghiên cứu của các tác giả ở trong nước cho thấy, chưa có nghiên cứu nào đề xuất đến nhân tố “Động lực phục vụ công cộng”; vì vậy, tác giả quyết định đưa nhân tố này là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại thành phố Hà Nội và đây cũng sẽ là điểm mới trong nghiên cứu của tác giả.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực làm việc của công chức hành chính Nhà nước

2.1.1. Động lực làm việc

Đã có ít nhất 140 định nghĩa khác nhau về động lực làm việc (Kleinginna, 1981). Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức (Pink, 2014). Động lực làm việc là những yếu tố thúc đẩy con người thực hiện công việc. Động lực theo Bedeian (1993) là sự cố gắng để đạt được mục tiêu của mỗi cá nhân;

Carr (2005) cho rằng động lực làm việc là một sự thúc đẩy từ bên trong một cách có ý thức hoặc vô thức, dựa trên nền tảng các nhu cầu cơ bản của một cá nhân, đây chính là yếu tố thúc đẩy người lao động tích cực làm việc để đạt được mục tiêu. Laskova (2007) cho rằng, động lực là sự sẵn sàng chịu đựng những khó khăn để đạt được mục tiêu của tổ chức; sự sẵn sàng này được giả định bằng cách thỏa mãn đồng thời những nhu cầu cá nhân.

Theo Mitchell (1982), “Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình”.

Mullins (2005), động lực làm việc là một tác động bên trong kích thích đến mục tiêu của cá nhân nhằm thực hiện một số nhu cầu mà họ mong đợi. Yalokwu (2006) cho rằng động lực liên quan đến toàn bộ trạng thái cố gắng bên trong mà nó thường được mô tả như những nỗ lực, khát khao và mong ước, những điều này khiến chúng ta phải hành động theo một cách nào đó. Đó là trạng thái nội tâm mà nó tác động và thúc đẩy toàn bộ chúng ta.

Động lực theo Kreitner (1995) là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định; Động lực theo Higgins (1994) là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Từ một số định nghĩa trên, ta có thể hiểu được rằng động lực là nguồn lực tạo ra từ sự mong muốn, khao khát của cá nhân để thỏa mãn nhu cầu về tâm sinh lý của họ.

Thuật ngữ động lực bắt nguồn từ tiếng Latinh “movement” (movere) từ chỉ chuyển động. Atkinson (1964) định nghĩa động lực là “ảnh hưởng đương đại (tức thì) trực tiếp đối với ý chí, sức sống và sự bền bỉ của hành động”. Trong khi đó, Vroom (1964) định nghĩa động lực là một quy trình quản lý sự lựa chọn của con người; Campbell và Pritchard (1976) gợi ý rằng động lực liên quan đến một tập hợp

các mối quan hệ phụ thuộc giải thích hướng, biên độ và độ bền của hành vi của một cá nhân.

Nghiên cứu của Steers & Porter (1983) đã định nghĩa “Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc”.

Theo đó, động lực có 4 đặc trưng:

- Động lực có đặc trưng là một hiện tượng cá nhân. Mỗi cá nhân là duy nhất và các học thuyết tạo động lực đã tiếp cận sự duy nhất này theo các cách khác nhau.
- Động lực là cội nguồn của hành động có chủ ý: Động lực được giả định là xuất hiện dưới sự kiểm soát của người lao động, và hành vi bị ảnh hưởng bởi động lực như nỗ lực làm việc được coi là những sự lựa chọn của hành động.
- Động lực có nhiều mặt: Cái khiến con người hành động (sự đánh thức) và nỗ lực của một cá nhân tham gia vào các hành vi mong muốn (định hướng hay sự lựa chọn của hành vi).
- Mục tiêu của nghiên cứu động lực là để dự đoán hành vi: Động lực bản thân nó không phải là hành vi và cũng không phải là sự thực hiện. Động lực liên quan đến các hành động và lực lượng bên trong, bên ngoài ảnh hưởng đến sự lựa chọn các hành động của con người.

Robbins (2001), động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu cá nhân. Động lực còn được định nghĩa là mọi ảnh hưởng gây ra, định hướng và duy trì hành vi mục tiêu của con người (Buble & cộng sự, 2014). Zlate (2007), động lực là trạng thái nội tại của cơ thể cần thiết để hướng dẫn và chỉ đạo hành vi hướng tới thỏa mãn. Đó là một chuỗi các nhu cầu, khuynh hướng, ham muốn, kích thích và khiến người đó thực hiện một hành vi nào đó để dẫn đến sự thỏa mãn đầy đủ của họ.

Theo quan điểm của Herzberg (1959) trong tác phẩm “The motivation to work” (động lực làm việc) cho rằng, “Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức

Có thể hiểu động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Động lực không mang tính cưỡng chế, không phát sinh từ mệnh lệnh hành chính và xuất phát từ trong tâm thức của người lao động, mang tính tự nguyện.

Yongsun & cộng sự (2002) cho rằng đặt đúng nhân viên vào đúng vị trí phù hợp với kỹ năng và năng lực, họ có thể nâng cao khả năng sử dụng kỹ năng, giúp họ tập trung vào nhiệm vụ và mục tiêu tốt hơn.

Anne (1994) cho rằng động lực làm việc đề cập đến một quá trình thu hút, kiểm soát và duy trì các hành vi nhất định và mỗi nhân viên có nhu cầu và mong muốn khác nhau, do đó, động lực làm việc cũng khác nhau. Động lực làm việc của người lao động có sự thay đổi theo từng giai đoạn nhất định, điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố và động lực làm việc không phải là đặc tính của người lao động. Khi mục tiêu thay đổi, thì động lực làm việc cũng có sự thay đổi theo và tùy theo từng giai đoạn động lực sẽ thay đổi (L Willy, V Maarten, 1997).

Ở Việt Nam, cũng có một số nhà nghiên cứu đưa ra các định nghĩa khác nhau về động lực. Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (nói cách khác, động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động). Động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động (Bùi Anh Tuấn và Phạm Thuý Hương, 2009). Như vậy, chúng ta thấy động lực là yếu tố thuộc về bên trong của người lao động và người lao động chỉ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình nếu có động lực làm việc.

Từ các khái niệm trên tác giả cho rằng: *Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể trong công việc.*

Động lực làm việc là yếu tố chính quyết định hiệu suất cho cả khu vực tư nhân và công cộng.

Như vậy, có thể nói rằng khi cá nhân có động lực làm việc sẽ nỗ lực thực hiện công việc nhằm đạt được kết quả như mong đợi, có thể hiểu đó là:

- Động lực là những tác động bên trong cá nhân, khiến cá nhân cố gắng, nỗ lực thực hiện hành vi.

- Kết quả là mục tiêu cá nhân đề ra, là trạng thái trong tương lai mà cá nhân cố gắng đạt được, có thể là những mục tiêu cụ thể, mục tiêu ngắn hạn hoặc mục tiêu dài hạn.

Động lực làm việc được hiểu như một nội lực thúc đẩy người lao động hoàn thành mục tiêu của cá nhân và tổ chức.

Các loại động lực làm việc:

Nghiên cứu Pinder (2014) định nghĩa rằng “Động lực làm việc là một tập hợp 2 nhóm yếu tố bắt nguồn từ cả bên trong lẫn bên ngoài cá thể của một cá nhân dẫn tới hành vi liên quan đến việc xác định hình thức, cường độ và thời gian hành động”. Động lực từ bên trong là sự khát khao làm việc để chứng tỏ được năng lực của bản thân, động lực bên trong thúc đẩy sự khao khát tìm kiếm và thử nghiệm những cái mới. Trong khi đó động lực bên ngoài là sự khát khao làm việc của người lao động do phần thưởng hữu hình hoặc vô hình mà họ nhận được (Leonard & cộng sự, 1999).

Có thể thấy việc duy trì động lực của bản thân mỗi cá nhân trong công việc đôi khi còn là một thách thức. Cho nên việc tạo động lực và nâng cao động lực lao động cho những người lao động khác sẽ càng khó khăn hơn. Tuy nhiên, nơi làm việc luôn thay đổi và khả năng đáp ứng tốt với những thay đổi đó phụ thuộc vào động lực của chính chúng ta và động lực của đồng nghiệp. Một người có động lực để làm những gì họ muốn là do các yếu tố bên ngoài và bên trong tác động. Điều này có nghĩa là một người có thể được thúc đẩy bởi các yếu tố bên trong con người hoặc có thể bị ảnh hưởng bởi các lực lượng bên ngoài. Cho nên Động lực làm việc tồn tại ở hai hình thức là động lực bên ngoài và động lực bên trong (Ryan và Deci (2000).

+ ***Động lực từ bên trong (Intrinsic motivation)***

Động lực bên trong đề cập đến xu hướng tự phát của con người là tò mò và quan tâm, tìm kiếm thử thách và rèn luyện và phát triển các kỹ năng và kiến thức của họ, ngay cả khi không có phần thưởng. Lawler (1969) cho rằng động lực nội tại là mức độ mà cảm giác quý trọng, sự phát triển và năng lực được mong đợi từ việc thực hiện thành công nhiệm vụ. Quan điểm này giới hạn động lực nội tại đối với cách tiếp cận theo kỳ vọng và học thuyết kỳ vọng (Porter & Lawler, 1968).

Theo Amabile (1993), động lực bên trong bắt nguồn từ sở thích hoặc niềm vui của cá nhân khi thực hiện một công việc và trong khả năng đó, nó không loại trừ việc tham gia các hoạt động vì lợi ích bên ngoài. Thay vào đó, nó đòi hỏi cảm xúc thỏa mãn trong chính hành động. Nó có thể được thừa nhận là một động lực bao gồm thực hiện các hoạt động mà không có lực thúc đẩy bên ngoài Theo Ryan & Deci (2000). Động lực nội tại đến từ mong muốn của bản thân để tìm kiếm những điều mới và thử thách bản thân. Đó là sự ham học hỏi, tích lũy kiến thức và khám phá giá trị và năng lực bản thân Khi một người có động lực nội tại, nó có nghĩa là anh ấy hoặc cô ấy làm công việc với sự quan tâm và thích thú. Những người như vậy có xu hướng tham gia vào công việc của họ, làm công việc của họ với niềm đam mê và sẵn sàng- nỗ lực, phấn đấu để đạt được kết quả tốt nhất và tự thưởng cho

bản thân cũng như không ngừng cải thiện kỹ năng và khả năng của họ (Wigfield 2004). Nhiều học giả giải thích rằng động lực có thể được tạo ra từ bên trong. Điều này được gọi là động lực nội tại hay có thể hiểu nó là một lực bên trong chúng ta. Tuy nhiên, những lực nội tại có thể thúc đẩy con người không chỉ diễn ra mà chúng được tạo ra bởi những thứ xung quanh chúng ta. Ví dụ, một người có mong muốn làm điều gì đó hoặc đạt được điều gì đó và để đạt được mong muốn hoặc mục tiêu đó; một người sẽ cần phải hành động theo cách có thể dẫn họ đến mục tiêu mong muốn (Ardichvili et al., 2003). Khi áp dụng khái niệm động lực nội tại vào một tình huống làm việc, chúng ta sẽ thấy rằng động lực bên trong ảnh hưởng đến hầu hết kết quả làm việc của mọi người là bởi vì họ xem công việc của mình như một nguồn thu nhập chính. Theo khái niệm nội tại, có thể kết luận rằng nó có tác động đến động lực nội tại của một người để làm một điều gì đó hoặc một số việc nhất định. Ý tưởng về động lực nội tại cũng giải thích rằng bất cứ điều gì một người quyết định làm hoặc bất kỳ hành động nào mà một người thực hiện, điều đó luôn luôn là vì họ tin rằng nó sẽ đáp ứng các mục tiêu hiện tại hoặc cá nhân của họ, hoặc nó có thể đáp ứng mong muốn mọi người có (Haines và cộng sự, 2008).

Do vậy có thể hiểu tạo động lực từ bên trong là việc sử dụng các biện pháp để thúc đẩy những nhu cầu từ bên trong cá nhân mỗi con người như nhu cầu về thành tích, sự phát triển và thăng tiến trong công việc, nhu cầu được ghi nhận, nhu cầu được gia tăng trách nhiệm trong công việc

+ Động lực bên ngoài (*Extrinsic motivation*):

Động lực bên ngoài trái ngược trực tiếp với động cơ bên trong, động lực bên ngoài đòi hỏi phải thực hiện một hoạt động để ghi nhớ mục tiêu cuối cùng để đạt được phần thưởng bên ngoài. Các cá nhân nhận được cảm hứng bên ngoài từ tình trạng thể chất. Nhiều khuyến khích hơn, lợi ích công việc, thăng tiến công việc và lương thưởng cao hơn là một số phần thưởng thể hiện động lực bên ngoài. Theo (Deci, 1972) động lực bên ngoài có thể được mô tả như phần thưởng bằng sự động viên khích lệ và tiền bạc. Một cá nhân có thể được truyền cảm hứng từ nội bộ để giải phóng một công việc đã thực hiện ngay cả khi không có phần thưởng hợp lý nào cho việc hoàn thành nhiệm vụ đó ngoại trừ chính nhiệm vụ được giao hoặc sự hài lòng tăng lên từ nhiệm vụ được giao. Amabile (1993) nhân viên có thể bị thuyết phục bên trong hoặc bên ngoài hoặc thậm chí cả hai.

Trong khi đó, điều đáng nhấn mạnh là các động lực bên trong và bên ngoài áp dụng đa dạng cho con người. Như được chỉ ra bởi Vroom (1964), một số người lao động tập trung vào kết quả bên trong trong khi những người khác tập trung vào kết quả bên ngoài. Story và cộng sự (2009) cho rằng động lực nội tại cao của các cá

nhân sẽ giúp cho các nhiệm vụ nhận thức đầy thách thức và các hành vi tự điều chỉnh. Trong trường hợp này, việc đặt ra các mục tiêu hoặc thời hạn bên ngoài và đưa ra phần thưởng, v.v. sẽ ít ảnh hưởng đến chúng, trừ khi chúng cũng có động lực bên ngoài cao.

Động lực bên ngoài có liên quan đến các yếu tố nội tại. Nói cách khác, các yếu tố hoặc lực lượng bên ngoài chúng ta ảnh hưởng đến mong muốn bên trong, nhu cầu và hành vi tiếp theo của chúng ta và từ quan điểm quản lý nguồn nhân lực, khen ngợi, đề bạt và khen thưởng là những ví dụ về các yếu tố bên ngoài có thể ảnh hưởng đến nhu cầu và mong muốn bên trong. Theo ý tưởng này, có thể giả định rằng các yếu tố bên ngoài được coi là động lực thúc đẩy. Tuy nhiên, nhiều học giả đã khẳng định và cho rằng giả thiết này không hoàn toàn chính xác. Điều này là do họ tin rằng bất kỳ phần nào các yếu tố bên ngoài đóng vai trò thúc đẩy, chúng luôn là đối tượng của những mối quan tâm nội tại của cá nhân. Nói cách khác, nó sẽ khác với người này hoặc người khác. Điều này là do mỗi người có các yếu tố nội tại khác nhau có tác động đến hành động hoặc quyết định hành xử của họ theo một cách nhất định.

Nếu các nhà quản lý không tạo được mối liên hệ giữa hai yếu tố này, thì việc tặng thưởng cho nhân viên và các gói trả lương tiêu chuẩn sẽ không thúc đẩy người lao động nỗ lực hết mình và tạo ra hiệu suất tuyệt vời về lâu dài. Điều này là do người lao động sẽ làm việc với nỗ lực cao nhất của họ chỉ khi các ưu đãi và phần thưởng được đưa ra và một khi các nhà quản lý quyết định chấm dứt những ưu đãi đó, họ có khả năng ngừng duy trì mức năng suất và hiệu suất cao, nhân viên lúc này sẽ không tìm thấy lý do gì để tiếp tục thực hiện nhiệm vụ ở cấp đó hoặc nỗ lực hết sức để tăng hiệu suất của họ.

Do đó, có thể giả định rằng nếu các nhà quản lý muốn nâng cao mức độ thực hiện của nhân viên, họ nên cố gắng kết nối các khái niệm về động lực nội tại với các yếu tố bên ngoài. Các nhà quản lý cần sử dụng khái niệm và thực hành về động lực bên trong và bên ngoài để tác động đến người lao động. Điều này không chỉ bởi vì cả hai ý tưởng đều có thể tạo ra hiệu suất cao mà còn có mối liên hệ với những động lực bên trong của một người. Điều này có nghĩa là nhà quản lý có thể sử dụng cả hai khái niệm để thỏa mãn và thực hiện các nhu cầu cá nhân. Các nhà quản lý có thể làm điều này bằng cách cho người lao động thấy rằng họ có thể sẽ như thế nào nếu họ nỗ lực hết mình không chỉ để nhận được phần thưởng, mà họ sẽ trông như thế nào nếu họ thông minh trong công việc của mình. Nếu người quản lý có thể xác định thành công phức lợi và lợi ích của người lao động và sử dụng chúng để thúc

đẩy họ làm việc với nỗ lực cao nhất, thì người quản lý sẽ mong đợi thấy được hiệu suất và năng suất cá nhân cao hơn.

Ngoài ra Frey (1997) lưu ý rằng động lực làm việc nội tại cao phát triển từ công việc thú vị liên quan đến sự tin tưởng và trung thành của các mối quan hệ cá nhân và có sự tham gia. Tuy nhiên, trong một số trường hợp nhất định, động lực nội tại có thể bị giảm bớt, hoặc bị "lấn át" bởi các biện pháp can thiệp bên ngoài như giám sát hoặc các chương trình khuyến khích tài chính cho hiệu quả làm việc. Điều này cũng được ủng hộ bởi Frey và Jegen (2001), những người đã xem xét các tài liệu về các động lực nội tại và nhận thấy rằng bằng chứng cho thấy rằng các động cơ khuyến khích đôi khi tạo ra các động lực nội tại.

2.1.2. Tạo động lực làm việc

Tạo động lực làm việc cho công chức có ý nghĩa rất lớn đối với hiệu quả hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước. Do vậy, tạo động lực làm việc là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý ảnh hưởng tới người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức. Để có thể tạo được động lực làm việc cho người lao động cần phải tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động của họ.

Những người có động lực luôn là những người sẵn sàng nỗ lực, say mê với công việc để đạt được những mục tiêu mà mình mong muốn. Từ đó, hiệu suất và chất lượng làm việc được tăng cao. Vì vậy, trong một tổ chức, các nhà quản lý luôn muốn có được những nhân viên có động lực trong công việc. Nhưng không phải nhân viên nào cũng có động lực cá nhân, từ đó phát sinh ra cụm từ "tạo động lực làm việc". Tạo động lực làm việc cho nhân viên được hiểu là tất cả những chính sách, biện pháp, quy định của nhà quản lý đối với nhân viên nhằm thúc đẩy sự khao khát, tự nguyện của nhân hoàn thành công việc.

Trong quá trình làm việc, thời gian đầu hầu hết nhân viên đều mang trong mình sự đam mê, nhiệt huyết và những khát khao có được những thành tích hay vị trí công việc cao hơn. Nhưng sau một thời gian dài nhân viên sẽ có thái độ nhàm chán, hiệu quả làm việc không như lúc đầu, vì thế nhà quản lý phải hiểu tâm lý của nhân viên, có những chính sách quản lý riêng để tạo động lực, tăng sự nhiệt huyết cho nhân viên, mang lại kết quả tốt nhất trong công việc.

Shadare và cộng sự (2009) cho rằng "Tạo động lực cho nhân viên là một trong những chính sách của nhà lãnh đạo nhằm gia tăng hiệu quả quản lý công việc giữa các nhân viên trong tổ chức"

Theo Vũ Thị Uyên (2008) “Tạo động lực là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp”.

Ngô Thị Hồng Nhung (2022), “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các công cụ, phương tiện, chính sách, ... do tổ chức sử dụng nhằm khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả làm việc và gia tăng mức độ hài lòng trong công việc”.

Như vậy tạo động lực làm việc được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động lực cho người lao động. Ví dụ: thiết lập những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thỏa mãn được mục đích của doanh nghiệp, sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần.

Từ các khái niệm trên, theo NCS: *Tạo động lực làm việc là quá trình vận dụng các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc, hài lòng hơn với công việc.*

2.1.3. Công chức hành chính

Hoạt động công vụ là một loại hoạt động nhân danh quyền lực nhà nước (quyền lực công). Nói đến hoạt động công vụ là nói đến trách nhiệm của cán bộ, công chức trong quá trình thực hiện quyền và nghĩa vụ nhằm mục tiêu phục vụ người dân và xã hội. Về mặt pháp lý, trách nhiệm của cán bộ, công chức thường được xem xét trong mối quan hệ thống nhất giữa quyền và nghĩa vụ. Do đó, hoạt động công vụ thể hiện trách nhiệm của cán bộ, công chức nhân danh quyền lực công thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao theo quy định của pháp luật. Với ý nghĩa quan trọng như vậy, bất kỳ Nhà nước nào cũng phải xây dựng một nền công vụ hiệu lực, hiệu quả và nhấn mạnh đến trách nhiệm công vụ. Nền công vụ của mỗi quốc gia luôn phải tương thích với thể chế chính trị và tổ chức bộ máy nhà nước hiện hành. Các quốc gia có thể chế chính trị và tổ chức bộ máy nhà nước khác nhau thì quan niệm về hoạt động công vụ cũng có những điểm khác nhau. Tuy nhiên, xét đến cùng thì bản chất và mục tiêu cuối cùng của hoạt động công vụ đều giống nhau. Công vụ là lao động đặc thù của cán bộ, công chức trong bộ máy nhà nước, nhân danh quyền lực công để thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước, thi hành pháp luật, đưa pháp luật vào cuộc sống và phục vụ nhân dân.

Khái niệm công chức thường được hiểu khác nhau giữa các quốc gia. Việc xác định ai là công chức thường do các yếu tố quyết định như: hệ thống thể chế chính trị; tổ chức bộ máy nhà nước; sự phát triển kinh tế - xã hội; tính truyền thống

và các yếu tố văn hoá, lịch sử. Do đó, trong thực tế rất khó để có một khái niệm chung về công chức cho tất cả các quốc gia, thậm chí, trong chính một quốc gia, ở từng thời kỳ phát triển khác nhau, thuật ngữ này cũng mang những nội dung khác nhau.

Theo Điều 1 Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức 2019 “Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh tương ứng với vị trí việc làm trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan phục vụ theo chế độ chuyên nghiệp, công nhân công an, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước”.

Công chức hành chính là công chức đáp ứng đầy đủ các điều kiện nêu trên và được tuyển dụng, bổ nhiệm vào chuyên ngành hành chính trong cơ quan, tổ chức Đảng, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc và các tổ chức chính trị, xã hội ở các cấp: Trung ương, tỉnh và huyện (căn cứ Điều 2 Thông tư 02/2021/TT-BNV).

Theo quy định tại khoản 1 Điều 3 Thông tư 02/2021/TT-BNV ngày 11 tháng 6 năm 2021 của Bộ Nội vụ Quy định mã số, tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ và xếp lương đối với các ngạch công chức chuyên ngành hành chính và công chức chuyên ngành văn thư, công chức chuyên ngành hành chính gồm 5 ngạch công chức: Chuyên viên cao cấp, chuyên viên chính, chuyên viên, cán sự và nhân viên. Theo Thông tư này, những công chức này làm việc chuyên ngành hành chính trong các cơ quan, tổ chức của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị, xã hội ở Trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện. Mỗi ngạch có chức trách, nhiệm vụ và tiêu chuẩn khác nhau. Dưới đây là các ngạch công chức chuyên ngành hành chính và chức trách tương ứng:

Ngạch Chuyên viên cao cấp

Là công chức có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao nhất về một hoặc một số lĩnh vực quản lý nhà nước trong cơ quan, tổ chức hành chính ở Trung ương hoặc cấp tỉnh, chịu trách nhiệm nghiên cứu, tham mưu tổng hợp, thẩm định, hoạch định chính sách, chiến lược vĩ mô theo ngành, lĩnh vực hoặc thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức triển khai thực hiện chính sách, pháp luật trong phạm vi Bộ, ngành, địa phương.

Ngạch Chuyên viên chính

Là công chức có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao về một hoặc một số lĩnh vực quản lý nhà nước trong cơ quan, tổ chức hành chính từ cấp huyện trở lên, chịu trách nhiệm nghiên cứu, xây dựng chính sách hoặc thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức triển khai thực hiện chính sách, pháp luật trên địa bàn từ cấp huyện trở lên.

Ngạch Chuyên viên

Là công chức có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cơ bản trong cơ quan, tổ chức hành chính từ cấp huyện trở lên, chịu trách nhiệm nghiên cứu, xây dựng và tổ chức thực hiện chính sách, pháp luật theo ngành, lĩnh vực hoặc địa phương.

Ngạch Cán sự

Là công chức thực thi các nhiệm vụ chuyên môn, nghiệp vụ cụ thể theo yêu cầu của vị trí việc làm trong cơ quan, tổ chức hành chính từ cấp huyện trở lên.

Ngạch Nhân viên

Là công chức thực hiện nhiệm vụ hỗ trợ, phục vụ hoạt động của cơ quan, tổ chức hành chính từ cấp huyện trở lên, được bố trí ở các vị trí việc làm được xác định là công chức tại các cơ quan, tổ chức theo quy định của pháp luật.

2.1.4. Động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính

Đối với mỗi tổ chức, đơn vị, động lực làm việc của các cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, hiệu quả của đơn vị. Đặc biệt, trong các tổ chức hành chính, sự nghiệp là các đơn vị, cơ quan hoạt động để phục vụ các nhiệm vụ của Nhà nước, chủ yếu là các hoạt động chính trị xã hội, phục vụ các mục tiêu chính trị của nhà nước, phục vụ nhân dân. Chất lượng của đội ngũ cán bộ, công chức trong hệ thống này sẽ quyết định đến hiệu lực, hiệu quả của bộ máy hành chính nhà nước, đến việc cung cấp các dịch vụ công và tác động trực tiếp đến các hoạt động kinh tế - xã hội của đất nước. Vì vậy, đòi hỏi đội ngũ công chức phải “vừa hồng vừa chuyên”, với cán bộ, công chức có động lực làm việc sẽ giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao theo vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp và các công việc được cấp trên giao phó.

Nguyễn Thị Phương Lan (2015) trong luận án tiến sĩ quản lý công về đề tài “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước” cho rằng động lực của công chức hành chính nhà nước là những niềm tin mạnh mẽ để thực hiện các công việc có ý nghĩa phục vụ cộng đồng và xã hội.

Thông thường, có thể nhận biết động lực làm việc của công chức HCNN thông qua một số biểu hiện chính như:

- Mức độ tin tưởng, sự gắn bó với công việc và tổ chức nhà nước của cán bộ công chức HCNN;

- Việc sử dụng thời gian làm việc của cán bộ công chức ở các cơ quan HCNN;

- Mức độ hoàn thành công việc chuyên môn của cán bộ công chức ở các cơ quan HCNN.

Từ những khái niệm trên, theo tác giả *động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính là sự nỗ lực và tự nguyện của công chức trong thực thi công vụ nhằm đáp ứng mục đích của tổ chức khu vực công.*

2.2. Đặc điểm của đội ngũ công chức hành chính

Đặc điểm chung của công chức ở các quốc gia thường là:

- Là công dân của nước đó;
- Được tuyển dụng qua thi tuyển hoặc xét tuyển; đại diện cho Nhà nước, sử dụng quyền lực công thực thi công vụ.

- Được bổ nhiệm vào một ngạch, một chức danh hoặc gắn với một vị trí việc làm; được hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Theo Điều 1 Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức năm 2019, thì công chức là:

- Phải là công dân Việt Nam.
- Công chức phải là người được tuyển dụng hoặc bổ nhiệm vào ngạch, chức danh, chức vụ trong các Cơ quan, Tổ chức, Đơn vị thuộc các cấp.
- Công chức phải có đủ trình độ chuyên môn phù hợp với ngạch, chức danh, chức vụ. Các vấn đề liên quan tới bổ nhiệm, tuyển dụng công chức vào các chức danh, chức vụ và bổ nhiệm vào các ngạch công chức quy định.
- Công chức được biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Hoạt động của công chức hành chính cũng có những điểm khác biệt so với những người lao động khác.

Thứ nhất, đội ngũ công chức hành chính được hưởng những quyền lợi quy định trong Bộ luật lao động. Bên cạnh đó, họ còn có những quyền lợi và nghĩa vụ khác được quy định trong Luật Cán bộ, công chức và các văn bản pháp luật khác có liên quan, như cán bộ, công chức hành chính được hưởng mức lương tương xứng với nhiệm vụ, công việc được giao, được hưởng chính sách về nhà ở, bảo hiểm xã hội, chăm sóc sức khỏe, được đảm bảo các điều kiện làm việc... Cán bộ, công chức hành chính làm việc ở vùng cao, vùng sâu, vùng xa, hải đảo hoặc làm việc trong các ngành nghề độc hại, nguy hiểm được hưởng phụ cấp và các chính sách ưu đãi. Ngoài ra, công chức hành chính được quyền học tập nâng cao trình độ và dự các kì thi tuyển để lên ngạch cao hơn. Bên cạnh các quyền lợi, công chức hành chính phải có nghĩa vụ trung thành với nhà nước, chấp hành đường lối, chủ trương của Đảng,

thi hành công vụ, nhiệm vụ theo đúng quy định của pháp luật. Cán bộ, công chức phải có ý thức kỷ luật, có trách nhiệm trong công tác và chấp hành sự điều động, phân công công tác của cơ quan quản lý...

Thứ hai, công chức hành chính thực hiện các hoạt động công vụ theo quy định của pháp luật nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của nhà nước, phục vụ lợi ích nhà nước, nhân dân và xã hội. Hoạt động công vụ nhằm các mục tiêu sau: Phục vụ nhà nước; phục vụ nhân dân; không có mục đích riêng của mình; mang tính xã hội cao vì phục vụ nhiều người; duy trì an ninh, an toàn trật tự xã hội; thúc đẩy tăng trưởng và phát triển; không vì lợi nhuận. Do vậy, công chức làm việc theo khuynh hướng vì lợi ích cộng đồng, phục vụ xã hội, tính trách nhiệm đối với công việc cao; khác với người lao động trong khu vực ngoài nhà nước là làm việc vì mục tiêu cá nhân, nhằm mục đích thỏa mãn các nhu cầu của cá nhân.

Thứ ba, môi trường làm việc ở khu vực công có tính ổn định cao hơn so với khu vực ngoài nhà nước do chế độ tuyển dụng, sử dụng công chức mang tính lâu dài.

Thứ tư, công chức hành chính là một bộ phận quan trọng của nguồn nhân lực hành chính, là lực lượng nòng cốt trong cơ quan quản lý hành chính nhà nước, thực hiện nhiệm vụ quản lý hành chính một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Nhà nước trao quyền cho đội ngũ công chức hành chính để họ hoàn thành nhiệm vụ quản lý xã hội. Với chức năng, nhiệm vụ như vậy, cán bộ, công chức hành chính là nhân tố quyết định chất lượng và hiệu quả công tác quản lý hành chính. Hoạt động chuyên môn của họ mang những đặc trưng riêng và bản thân họ phải đáp ứng những tiêu chuẩn nhất định.

Thứ năm, công chức hành chính là lực lượng lao động có tính chuyên nghiệp. Các cơ quan hành chính nhà nước có chức năng, nhiệm vụ bảo đảm việc chấp hành, chỉ đạo việc thực hiện các luật, chỉ thị, nghị quyết của các cơ quan quyền lực nhà nước; điều hành, giải quyết các quan hệ đối nội, đối ngoại nhằm bảo đảm cho xã hội ổn định và phát triển. Đây là công việc đa dạng và phức tạp, đòi hỏi phải có đội ngũ công chức hành chính làm việc mang tính chất chuyên nghiệp. Điều đó đòi hỏi công chức hành chính phải có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ về quản lý hành chính ở các mức độ khác nhau.

Thứ sáu, hoạt động của công chức hành chính diễn ra thường xuyên, liên tục trên phạm vi rộng và mang tính phức tạp. Cơ quan hành chính nhà nước được tổ chức thành một hệ thống từ Trung ương đến địa phương, thực hiện nhiệm vụ quản lý, điều hành các lĩnh vực kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, ngoại giao, an ninh, quốc phòng, với các mặt hoạt động đa dạng, gồm tài chính, ngân sách nhà nước, kế toán, kiểm toán, thống kê, tín dụng, bảo hiểm, tài sản công, khoa học, công nghệ,

môi trường, xây dựng, giao thông vận tải, nông nghiệp, y tế, văn hóa, giáo dục... Tất cả các hoạt động đó đều liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến cuộc sống của người dân trong xã hội. Do vậy, nó đòi hỏi hệ thống cơ quan quản lý hành chính nhà nước phải có đủ năng lực, thẩm quyền để giải quyết các vấn đề thuộc phạm vi quản lý, điều hành của mình một cách nhanh chóng, kịp thời và hiệu quả.

Từ các đặc điểm nêu trên cho thấy, đội ngũ công chức hành chính có những đặc điểm khác biệt so với người lao động thông thường. Do vậy, các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính cũng có những điểm khác biệt. Trong các cơ quan hành chính nhà nước, công chức được hưởng chế độ lương hoàn toàn theo các quy định của nhà nước và kinh phí hoạt động chủ yếu vẫn dựa vào ngân sách nhà nước nên nhân tố thù lao tài chính cũng có những đặc điểm khác biệt so với khu vực tư nhân. Công chức hành chính làm việc theo khuynh hướng vì lợi ích cộng đồng, phục vụ xã hội nên nhân tố động lực phục vụ công cộng là một trong các nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới động lực làm việc. Đặc điểm công việc và môi trường làm việc tại khu vực công cũng có sự khác biệt nên không thể áp dụng cùng các giải pháp như đối với doanh nghiệp. Vì vậy, làm thế nào để tối đa hóa động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhằm hoàn thành tốt các nhiệm vụ được phân công luôn là câu hỏi thách thức đối với các nhà lãnh đạo.

2.3. Các học thuyết về động lực làm việc

Để tạo động lực cho người lao động, các nhà khoa học đã nghiên cứu các cách tiếp cận nhằm tác động tới các nhân tố tạo nên động lực lao động, được thể hiện qua một số học thuyết tạo động lực. Đầu tiên phải nhắc tới nhóm các học thuyết về nhu cầu của Maslow, Clayton Alderfer và David Mc.Clelland. Điểm tương đồng nhất là các học thuyết này đều cho rằng động lực lao động là nguồn lực tạo ra từ sự khao khát của các cá nhân để thỏa mãn các nhu cầu của họ. Tiếp nối nghiên cứu của các học thuyết về nhu cầu, năm 1959, Frederick Herzberg là nhà tâm lý học người Mỹ, đưa ra thuyết hai yếu tố. Herzberg đã chỉ ra rằng có hai nhóm yếu tố là nhóm yếu tố duy trì động lực lao động và nhóm yếu tố thứ hai thúc đẩy động lực lao động.

Theo Mc.Clelland (1987) các nhu cầu thành tích, quyền lực, liên kết và tránh né - luôn gắn với mỗi cá nhân và được nâng cao hơn khi kinh nghiệm làm việc tăng lên.

Một thời gian ngắn sau sự ra đời của thuyết hai yếu tố vẫn còn gây nhiều tranh cãi trong giới học giả thì vào cuối năm 1960, Edwin Locke, nhà tâm lý học người Mỹ đã có bài báo với tiêu đề “Tiến tới một học thuyết về động viên và khuyến khích,” ông nói rằng các nhân viên sẽ được thúc đẩy bởi mục tiêu rõ ràng và

phản hồi thích hợp. Locke cũng cho rằng làm việc có mục tiêu giúp mang tới động lực, giúp nhân viên đạt được mục tiêu đó và cải thiện hiệu suất làm việc. Vài năm sau bài viết của Locke, một nghiên cứu khác của Tiến sĩ Gary Latham về tính hiệu quả trong việc thiết lập mục tiêu công việc đã hỗ trợ chứng minh lý thuyết của Locke. Từ đây, mối liên hệ chính thức giữa thiết lập mục tiêu và hiệu suất làm việc đã được hình thành.

Năm 1964, Victor Vroom đề xuất lý thuyết kỳ vọng, không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Ông cho rằng động lực lao động được phát sinh từ những kỳ vọng của cá nhân, về việc nếu cá nhân có sự nỗ lực sẽ mang lại những thành tích nhất định và việc đạt được những thành tích đó sẽ mang lại cho họ những kết quả hoặc những phần thưởng mong muốn.

Sau những phát hiện của những nhà khoa học đi trước, vào năm 1963, John Stacey Adams là một trong những người phát hiện và nghiên cứu đầu tiên về vấn đề công bằng có mối quan hệ với động lực lao động.

Năm 1953, Burrhus Frederic Skinner, một nhà tâm lý học người Mỹ đã đưa ra học thuyết tăng cường tích cực. Theo học thuyết này, nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của con người. Công cụ để làm thay đổi hành vi chính là phần thưởng, hình phạt và thời điểm thưởng, phạt.

So sánh với nhóm các học thuyết về nội dung chủ yếu có mục đích tìm hiểu về nhu cầu của cá nhân và đưa ra những công cụ thỏa mãn nhu cầu nhằm tạo động lực cho người lao động thì nhóm các học thuyết của Edwin Locke, Victor Vroom, Stacey Adams, Frederic Skinner lại tiếp cận tập trung vào quá trình tạo động lực sẽ diễn như thế nào.

Một số lý thuyết đương đại về động lực làm việc có lý thuyết quyền tự quyết được nghiên cứu bởi Ryan và Deci (2000, 2002), Gange và Deci (2005) cho rằng con người sẽ thích làm những việc mình thích hơn là những việc cần làm.

2.3.1. Học thuyết thang bậc nhu cầu của Maslow

Năm 1943, nhà tâm lý học người Mỹ, ông Abraham Maslow, người đóng góp chính cho Cách tiếp cận nhân văn trong tâm lý học đã phát triển một lý thuyết gọi là Lý thuyết về động lực của con người. Ông đã xây dựng học thuyết về nhu cầu của con người vào những năm 1950. Ông cho rằng các nhu cầu cấp cao hơn chỉ có thể đạt được sau khi tất cả các nhu cầu trước đó được thỏa mãn. Tuy nhiên, Maslow (1954) thừa nhận rằng các trường hợp ngoại lệ đó là nhu cầu cấp cao có thể phát sinh khi nhu cầu đó đang bị đe dọa, và có thể được đáp ứng trước khi nhu cầu hiện tại đạt được. Rollinson (2008) đã cho rằng con người được thúc đẩy bởi các nhu cầu theo thứ tự từ cơ bản đến nhu cầu cấp cao hơn. Con người giải quyết những vấn

đề này một cách tuân tự bắt đầu bằng sinh lý, an toàn, sự liên kết, tôn trọng và cao nhất là tự hiện thực hóa. Do đó, Rollinson (2008) đã đồng ý với quan điểm Maslow bằng cách nói rằng có lẽ đóng góp chính của lý thuyết này là cung cấp một khuôn khổ chung để phân loại các nhu cầu của con người.

Cụ thể như sau:

Nhu cầu sinh lý: Nó bao gồm các nhu cầu cơ bản nhất để con người tồn tại, như không khí, nước và thực phẩm. Đây là những nhu cầu phải được thỏa mãn để duy trì sự sống và chúng được ưu tiên hơn các nhu cầu khác. Mọi người làm việc để đáp ứng những nhu cầu rất cơ bản này thường được phục vụ bằng tiền lương cơ bản hoặc tiền công.

Nhu cầu an toàn: là nhu cầu được ổn định, được bảo vệ an toàn về thân thể.

Nhu cầu xã hội: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp, được thể hiện và chấp nhận tình cảm, nhu cầu được chia sẻ sự yêu thương, ...

Nhu cầu được tôn trọng: Con người luôn mong muốn mình có địa vị trong xã hội, được mọi người kính trọng, vị nể mình, thừa nhận vị trí của mình trong xã hội.

Nhu cầu tự hoàn thiện: là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình.

Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp là dễ làm hơn so với việc làm thỏa mãn những nhu cầu ở cấp cao vì nhu cầu cấp thấp là có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài.

Lý thuyết của Maslow đánh giá rằng các nhu cầu của một người được sắp xếp theo một hệ thống thứ bậc và chúng được sắp xếp từ mức cao nhất đến mức thấp nhất (Stum, 2001). Maslow giải thích rằng một người sẽ không tiến lên cấp độ tiếp theo trừ khi nhu cầu hiện tại được thỏa mãn. Nói cách khác, một khi các nhu cầu cấp thấp hơn hoặc cơ bản đạt được, nhu cầu của cấp độ tiếp theo sẽ được kích hoạt.

Trong bối cảnh quản lý nguồn nhân lực, hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow có thể được sử dụng để giải thích và tác động đến hành vi của nhân viên. Tuy nhiên, những nhu cầu được thỏa mãn từ mô hình của Maslow không thể được sử dụng làm động cơ thúc đẩy. Như vậy, dựa trên ý tưởng này, có thể cho rằng những nhu cầu không được thỏa mãn là yếu tố mạnh mẽ nhất mà các nhà quản lý và lãnh đạo có thể sử dụng để tác động đến người lao động làm việc với nỗ lực cao nhất của họ (Oseland, 2009).

Nhìn chung, tháp nhu cầu của Maslow có những ưu điểm đặc biệt khi nhận diện các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung. Mỗi con người được thúc đẩy bởi tầng bậc nhu cầu mà khi mỗi nhu cầu ở bậc thấp được thỏa mãn, các nhu cầu

tiếp theo sẽ tăng dần, chính quá trình này sẽ thúc đẩy con người hành động. Tuy nhiên, học thuyết nhu cầu có một số hạn chế, như Armstrong đã phân tích: “Những người khác nhau có thể có những đặc điểm khác nhau và thật khó có thể chấp nhận rằng nhu cầu của tất cả mọi người sẽ tiến triển đều đều theo hệ thống phân cấp từ thấp đến cao”.

Vận dụng học thuyết nhu cầu của Maslow trong việc nâng cao động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính đó là cần tìm ra cách tạo động lực làm việc cho họ bằng việc giúp họ thoả mãn các nhu cầu mới hoặc chưa được đáp ứng. Cần tìm hiểu rõ các nhu cầu của đội ngũ công chức hành chính, các nhu cầu này sẽ khác nhau phụ thuộc vào đặc điểm cá nhân, giới tính, độ tuổi, vị trí công tác, mức thu nhập...

Điều đầu tiên một người lao động nói chung và công chức hành chính nói riêng đặt vấn đề rõ ràng nhất luôn là lương thưởng và phúc lợi để duy trì đời sống tối thiểu (ăn uống, ngủ nghỉ, sinh hoạt...). Vì vậy thù lao tài chính là một nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ tới động lực làm việc.

Người lao động cũng mong muốn được đảm bảo nhu cầu về an toàn và tính mạng. Nhà quản lý nên chú trọng tạo môi trường làm việc thuận lợi cho NLD bằng việc xây dựng không gian làm việc an toàn, sạch sẽ có đầy đủ tiện nghi cần thiết, đảm bảo công việc được duy trì ổn định. Vì vậy, nhân tố điều kiện làm việc cũng có ảnh hưởng tới động lực làm việc.

Sau khi được thoả mãn nhu cầu cơ bản, NLD cần được đáp ứng các nhu cầu xã hội, họ cần môi trường làm việc thân thiện có thể giao lưu, học hỏi từ lãnh đạo và đồng nghiệp. Ai cũng mong muốn được làm việc trong môi trường thoải mái nhận được sự quan tâm từ cấp trên và đồng nghiệp nên nhân tố mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên là một nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính.

Với các nhu cầu bậc cao hơn, cần để NLD thấy rằng họ được tôn trọng, khẳng định địa vị xã hội, đội ngũ công chức hành chính cũng có nhu cầu phát triển sự nghiệp, cống hiến cho xã hội, được ghi nhận thành tích nên sự thăng tiến và phát triển, động lực phục vụ công cộng là các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc.

2.3.2. Học thuyết công bằng John Stacey Adams

Lý thuyết được đề xuất bởi Adams (1965) và dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội. Theo lý thuyết này, mọi người so sánh sự đóng góp của họ cho công việc, chi phí cho hành động của họ và lợi ích sẽ dẫn đến sự đóng góp và lợi ích của người tham chiếu. Nếu mọi người nhận thấy rằng tỷ lệ đầu vào - đầu ra của mình khác so

với tỷ lệ đầu – đầu ra của người tham chiếu thì đó thể hiện của sự không công bằng. Do đó họ sẽ được thúc đẩy để giảm bớt sự bất bình đẳng.

John Stacey Adams cho rằng con người luôn muốn được đối xử công bằng. Nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỉ lệ đó của họ với tỉ lệ của những đồng nghiệp trong công ty.

Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau tức công bằng thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao nhận được vượt quá mong đợi của họ, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức của họ trong công việc, ngược lại nếu thù lao họ nhận được thấp hơn so với đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực làm việc hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc, đòi tăng lương, hoặc thôi việc để xác lập công bằng mới.

Một cá nhân nếu cảm nhận là họ được đối xử công bằng sẽ thúc đẩy động lực lao động và làm tăng kết quả thực hiện công việc và ngược lại, nếu họ nhận ra rằng mình bị đối xử không bằng từ vấn đề lương bổng, cơ hội đào tạo thăng tiến đến sự hỗ trợ từ cấp trên thì sẽ không có động lực làm việc. Vì vậy khi nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc như thù lao tài chính, thăng tiến và phát triển, điều kiện làm việc... cũng cần quan tâm đến tính công bằng trong việc thực hiện các hoạt động này.

Mặc dù lý thuyết này được đánh giá cao vì tính đơn giản và phù hợp với các tổ chức hiện nay, Tuy nhiên, theo quan điểm của Miner (2005) một số cá nhân trong tổ chức đang gặp sự khó khăn, thiếu thốn về kinh tế thì họ vẫn chấp nhận làm việc rất hiệu quả bất chấp sự đối xử không công bằng. Một kết luận rút ra là động lực kinh tế lớn hơn động lực công bằng trong trường hợp này. Điều này cho thấy lý thuyết công bằng có thể là một lý thuyết hạn chế chỉ tập trung vào một loại động lực. Hơn nữa, việc so sánh với những người khác được giới thiệu là chủ quan, các kết luận về công bằng hay không công bằng cũng mang tính chủ quan, sự lựa chọn của người tham chiếu khác cũng được sử dụng để so sánh (Miner 2005). Do vậy đây là một lưu ý cần thiết cho các cấp quản lý khi áp dụng lý thuyết này.

2.3.3. Học thuyết kỳ vọng Victor H. Vroom

Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Trong khi Maslow và Herzberg xem xét mối quan hệ giữa nhu cầu nội bộ và kết quả nỗ lực để hoàn thành chúng, Vroom tách rời nỗ lực, phát sinh từ động lực, hiệu suất, và kết quả. Ông đưa ra giả thuyết rằng để một người có động lực thì cần phải có sự liên kết giữa nỗ lực, hiệu suất. Tức là mối quan hệ giữa hành vi của mọi người trong

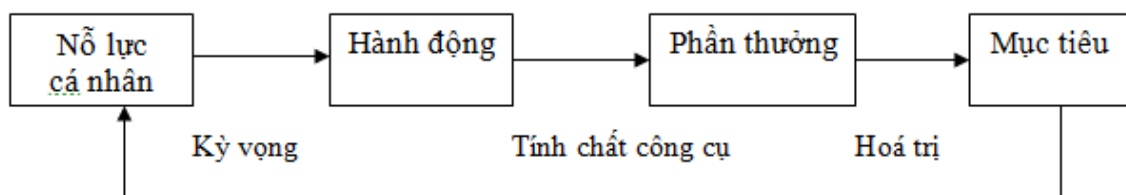
công việc và mục tiêu của họ không đơn giản như lần đầu tiên tưởng tượng bởi các nhà khoa học khác. Vroom nhận ra rằng hiệu suất của một nhân viên dựa trên các yếu tố cá nhân chẳng hạn như tính cách, kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng. Và một số yếu tố có thể đóng góp vào nhận thức kỳ vọng của họ: mức độ tự tin vào các kỹ năng cần thiết cho công việc, sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, điều kiện và môi trường làm việc, sự sẵn có của nguồn thông tin.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức. Theo học thuyết này một sự nỗ lực nhất định sẽ dẫn tới một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn tới một kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Theo đó, động lực lao động phát sinh từ những kỳ vọng của nhân viên về việc nếu cá nhân có sự nỗ lực sẽ mang lại những thành tích nhất định và việc đạt được những thành tích đó sẽ mang lại cho họ những kết quả hoặc phần thưởng mong muốn.

Mô hình cơ bản về thuyết kỳ vọng được thể hiện ở hình dưới đây:

Hình 2.1. Mô hình cơ bản của học thuyết kỳ vọng

Khi nghiên cứu học thuyết này, Các nhà quản lý và lãnh đạo cần nhận



Học thuyết kỳ vọng chỉ ra rằng, các cá nhân sẽ có động lực lao động nếu họ tin vào:

- Mối quan hệ xác thực giữa các cố gắng và thành tích đạt được.
- Thành tích nhận được của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng.
- Phần thưởng mà người lao động nhận được sẽ làm thỏa mãn những nhu cầu quan trọng của họ.
- Sự mong muốn thỏa mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những cố gắng cần thiết.

Chính vì thế theo ông các nhà quản lý cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích - kết quả/ phần thưởng.

Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động. Thứ nhất, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Vì vậy các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực. Thứ hai, lý

thuyết hy vọng nhân mạnh hành vi được hy vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho người lao động biết được tổ chức hy vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao. Cuối cùng, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng cá nhân của người lao động. Những kỳ vọng của bản thân người lao động như kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu tư thỏa mãn mục tiêu của họ.

2.3.4. Thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham

Đặc điểm công việc là một nhân tố quan trọng của sự thúc đẩy nhân lực. Scott và Cummings (1969) dự đoán rằng hậu quả hành vi đáng kể có thể là do các biến thể trong thiết kế nhiệm vụ. Sau đó, Perry và Porter (1982) cho rằng bản chất của một công việc có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc. Tuy nhiên, lý thuyết mạch lạc nhất về thiết kế công việc là mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1980).

Mô hình đặc điểm công việc (Job characteristics model) do hai nhà nghiên cứu Hackman và Oldham (1980) xây dựng nhằm xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có động lực làm việc ngay từ bên trong họ.

Mô hình cho rằng thiết kế công việc và động lực lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Cách thức mà công việc được thiết kế (phạm vi, nội dung, yêu cầu kỹ năng cần thiết, mức độ tự chủ, ...) sẽ tạo ra một ảnh hưởng tâm lý tác động tới kết quả làm việc (động lực thành công, quan tâm đến chất lượng, không nghỉ và bỏ việc) và sự thỏa mãn cá nhân với công việc.

Muốn vậy, để có thể tạo động lực lao động, theo hai nhà nghiên cứu này:

- (1) Công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau,
- (2) Người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong quy trình tổng thể,
- (3) Công việc phải có tầm quan trọng nhất định.

Ba điều trên sẽ mang lại ý nghĩa trong công việc cho người lao động cũng như mang lại sự thú vị cho họ, kể đến:

(4) Công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình.

(5) Công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau, để giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

Hội tụ đủ 5 nhân tố này trong một công việc sẽ cho phép người lao động có cơ hội phát triển, là động lực cho họ làm việc. Lý thuyết này là cơ sở cho giải pháp thiết kế công việc và giao quyền tự chủ cho nhân viên để tạo động lực.

Ứng dụng học thuyết này trong nghiên cứu cho thấy nhân tố đặc điểm công

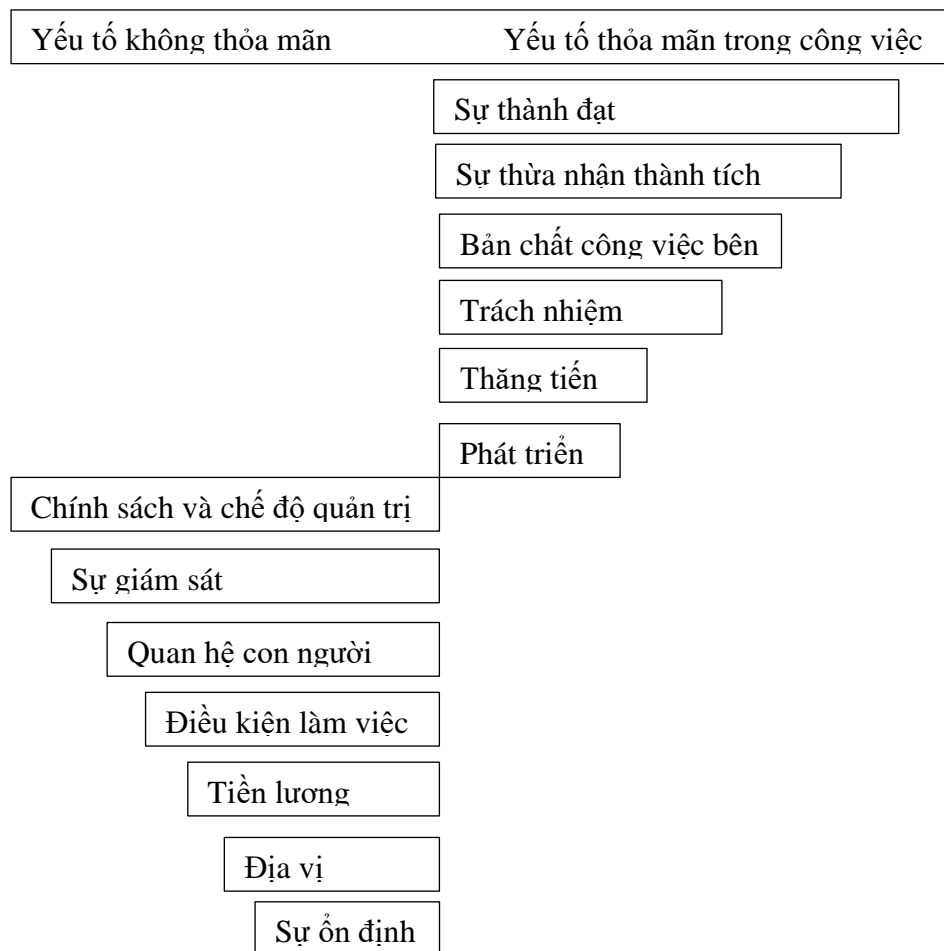
việc là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD, trong đó cần lưu ý đến các nội dung của đặc điểm công việc như quyền tự chủ trong công việc, tính hấp dẫn thách thức của công việc, tính trách nhiệm, sự phản hồi hỗ trợ của cấp trên...

2.3.5. Học thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg

Bên cạnh Maslow, Herzberg (1959) cũng đóng góp có giá trị mà không phản đối ý tưởng của Maslow, nhưng thay vào đó, nhìn vào khía cạnh hài lòng của công việc.

Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg về động lực được phát triển bởi Frederick Herzberg và được phát triển với mục đích phân biệt các yếu tố duy trì và động lực trong môi trường làm việc (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Các yếu tố duy trì theo khái niệm của mô hình này được phát triển để ngăn chặn nhân viên cảm thấy không hài lòng và mất động lực. Tiền lương và điều kiện làm việc tại nơi làm việc là một số ví dụ điển hình về các yếu tố duy trì.

Hình 2.2: Học thuyết 2 yếu tố của Herzberg



Nguồn: Herzberg, F. 1987

Herzberg giải thích rằng các yếu tố duy trì không thể thúc đẩy người lao động làm việc với nỗ lực cao nhất hoặc đạt được cam kết của họ. Do đó, Herzberg quyết định phát triển một nhóm lực lượng khác có thể thúc đẩy người lao động và những yếu tố này được gọi là 'động lực' (Herzberg, 1968, trang 54). Động lực thúc đẩy theo quan điểm của lý thuyết hai yếu tố của Herzberg bao gồm các yếu tố như trách nhiệm, công việc thú vị và có ý nghĩa, sự trưởng thành và phát triển cá nhân, cảm giác được công nhận và cảm giác đạt được thành tích. Việc thiếu những yếu tố này ở bất kỳ nơi làm việc nào có thể khiến các nhà quản lý đối mặt với vấn đề nhân viên không có động lực. Do đó, các nhà quản lý và lãnh đạo cần phải đảm bảo rằng các yếu tố thúc đẩy và vệ sinh đều ở mức đủ tiêu chuẩn trong công ty của họ.

Nếu các *yếu tố duy trì*, ví dụ như tiền lương, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, an toàn và an ninh là không phù hợp (mức độ thấp) tại nơi làm việc, điều này có thể khiến các cá nhân không hài lòng, không hài lòng với công việc của họ. Mặt khác, *các yếu tố thúc đẩy* có thể làm tăng sự hài lòng trong công việc và động lực dựa trên nhu cầu phát triển cá nhân. Nếu những yếu tố này có hiệu quả, thì chúng có thể thúc đẩy cá nhân đạt được hiệu suất và nỗ lực trên trung bình.

Thực tế cho thấy rằng các yếu tố thuộc hai nhóm trên đều có ảnh hưởng ít nhiều đến sự thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, thông qua lý thuyết của Herzberg ta cũng có thể thấy được tầm quan trọng của yếu tố thúc đẩy trong việc mang lại sự thỏa mãn trong công việc cũng như tác động của các yếu tố duy trì trong việc dẫn đến sự bất mãn của nhân viên.

Đối với công chức hành chính, khuynh hướng của các nhà quản lý công cộng coi dịch vụ công cộng và công việc có ích cho người khác là quan trọng, trong khi lương, địa vị và uy tín cao ít quan trọng hơn (Moynihan và Pandey, 2007). Ở đây có thể thấy việc đề cao trách nhiệm của những người làm trong khu vực công. Cũng như nghiên cứu của Herzberg, tiền lương là một yếu tố duy trì. Vì thế, tiền lương sẽ không gây ra động lực. Thay vào đó, thiếu một mức lương tốt sẽ gây ra sự không hài lòng. Tuy nhiên, thực tế tại Việt Nam, mức lương của công chức vẫn còn ở mức thấp, do đó tác giả quyết định đưa yếu tố tiền lương vào mô hình nghiên cứu.

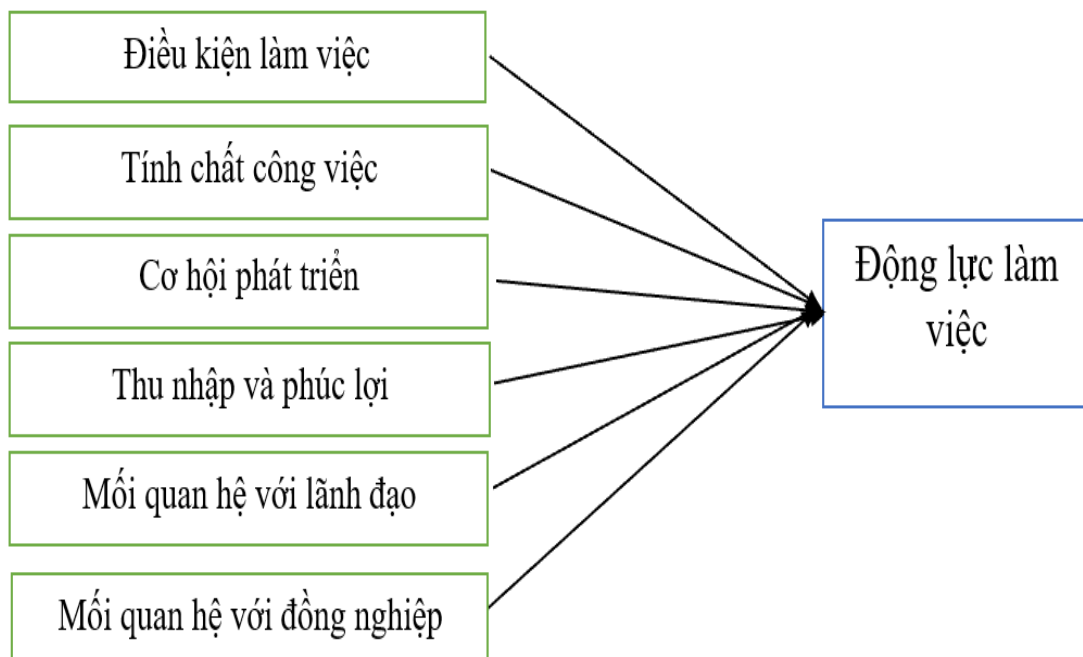
McClelland (1976) đã mô tả sự cần thiết của liên kết với đồng nghiệp là một trong những động lực chính của con người, tiếp theo nhu cầu thành tích và nhu cầu quyền lực. McClelland định nghĩa liên kết là thành lập, duy trì hoặc khôi phục một mối quan hệ tình cảm tích cực với người khác. Hơn nữa, trong khu vực công ở một số nước, ông tìm thấy mức độ cao cho nhu cầu cho liên kết, trong khi trong khu vực tư nhân, ông tìm thấy các cấp thấp hơn cho nhu cầu liên kết. Do đó mối quan hệ với đồng nghiệp có thể là một yếu tố thúc đẩy, đặc biệt là trong khu vực công.

Vì vậy, tác giả quyết định lựa chọn các yếu tố duy trì là tiền lương và điều kiện làm việc, quan hệ đồng nghiệp và cấp trên; các yếu tố thúc đẩy là sự thăng tiến và phát triển đưa vào mô hình nghiên cứu.

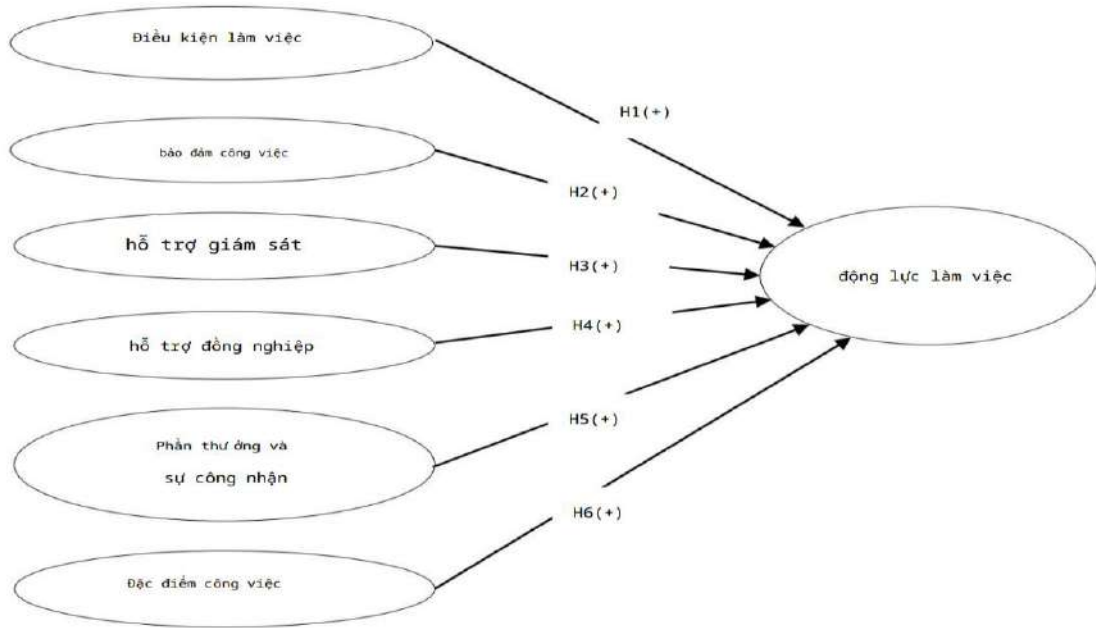
2.4. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

2.4.1. Một số mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức

Theo Lê Văn Phúc, Nguyễn Hoàng Ngọc Linh (2019) với nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế”. Nghiên cứu này nhằm mục đích xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Ủy ban nhân dân tỉnh Thừa Thiên Huế. Nhóm tác giả đã xử lý dữ liệu thu thập từ 181 cán bộ tại địa điểm nghiên cứu bằng SPSS với các kỹ thuật khác như thống kê mô tả, Cronbach's Alpha, Phân tích nhân tố khám phá và Phân tích hồi quy đa biến. trên cơ sở lý thuyết của Herzberg có điều chỉnh, bổ sung (thêm một số biến quan sát thông qua thảo luận nhóm). Kết quả cho thấy có 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức bao gồm:



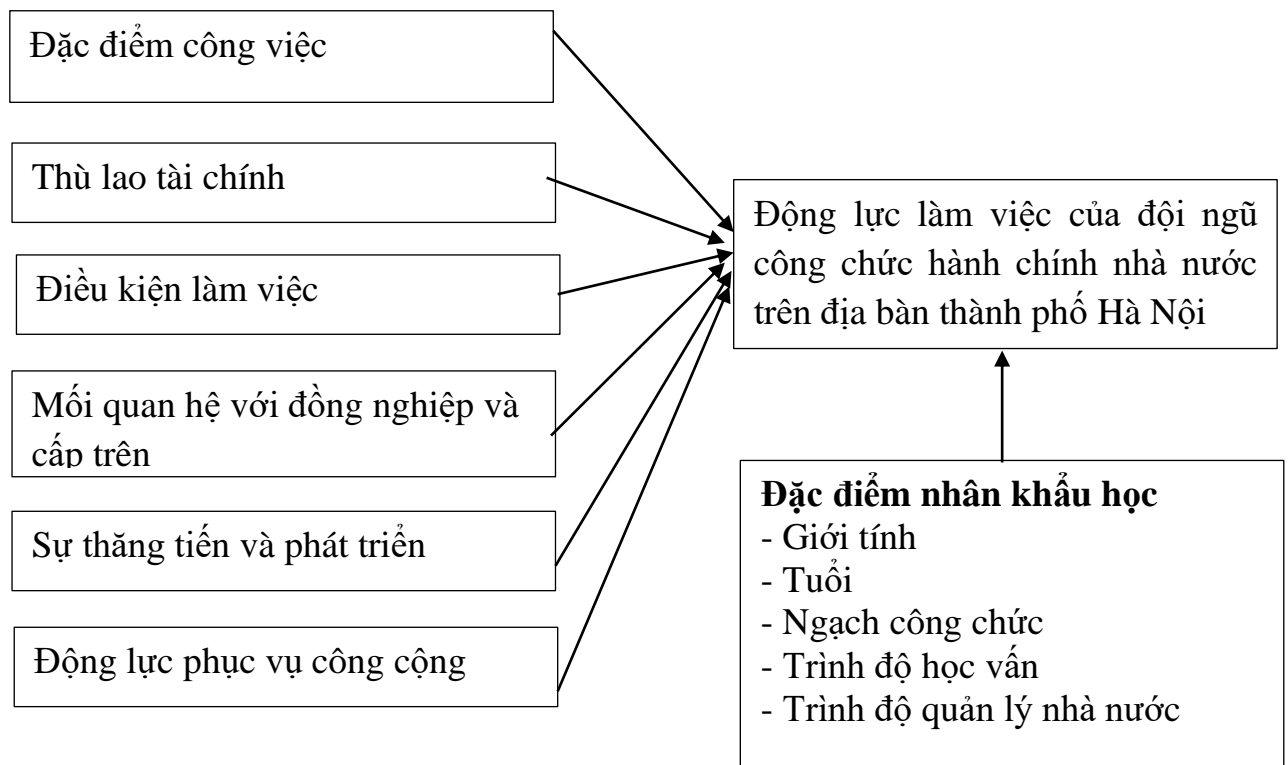
Theo Lê Nhật Khánh, Boon Anan Phinaitrup (2021) với nghiên cứu “A Model of Factors Affecting Work Motivation of Civil Servants: An Evidence from Public Department in Vietnam”. Nghiên cứu đã xây dựng mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công chức Việt Nam dựa trên 6 nhân tố. Cụ thể như sau:



2.4.2. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Từ kết quả nghiên cứu lý thuyết, mô hình ban đầu nghiên cứu về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội được tác giả đề xuất trên cơ sở tìm ra ảnh hưởng của một số nhân tố tới động lực làm việc của của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội như sau:

Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Từ tổng quan nghiên cứu ở chương 1 và căn cứ vào mô hình nghiên cứu đề xuất, tác giả xây dựng các giả thuyết nghiên cứu sau:

H1: Đặc điểm công việc có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H2: Thù lao tài chính có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H3: Điều kiện làm việc có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H4: Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H5: Sự thăng tiến và phát triển có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H6: Động lực phục vụ công cộng có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H7: Có sự khác nhau về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội theo các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, tuổi, ngạch công chức, trình độ học vấn).

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

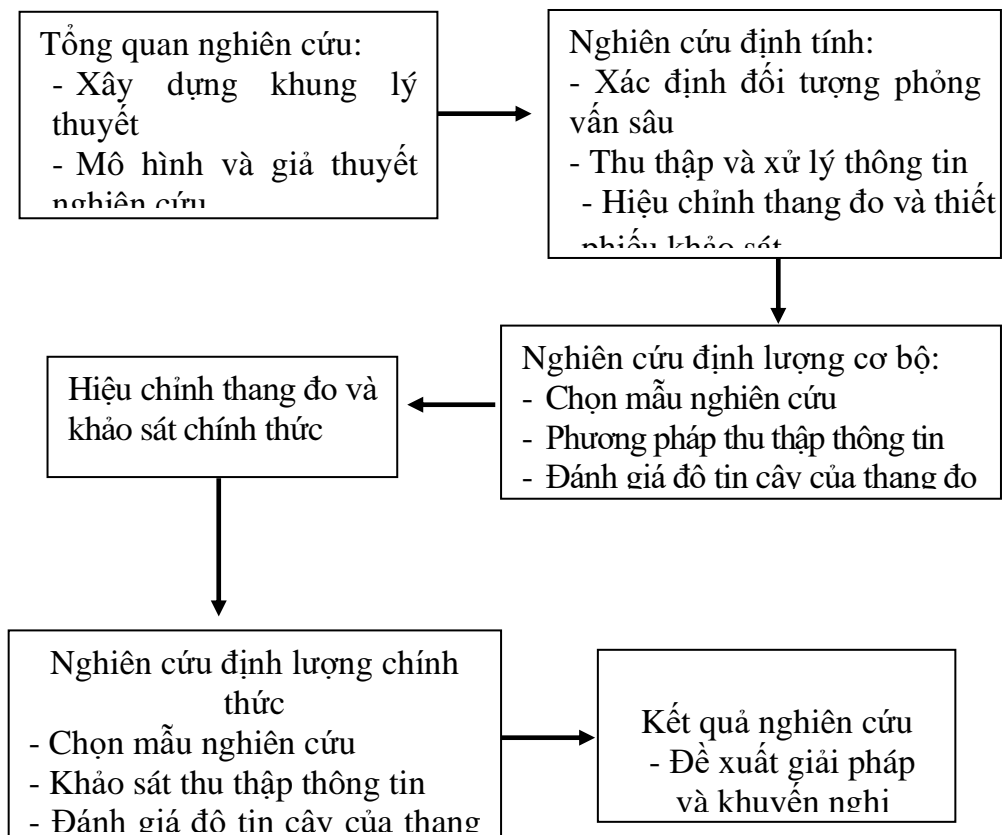
3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án

Nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực kinh tế có 3 phương pháp thường được sử dụng đó là: Nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng và hỗn hợp (cả định tính và định lượng). Việc kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng sẽ làm cho nhà nghiên cứu thấm nhuần hơn về vấn đề nghiên cứu so với sử dụng định tính hay định lượng riêng lẻ.

Để giải quyết được mục tiêu nghiên cứu của luận án, tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Theo đó, nghiên cứu định tính được thực hiện trước nhằm khám phá các nhân tố để từ đó làm cơ sở cho việc tiếp cận nghiên cứu định lượng.

Trong luận án này, quy trình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội được NSC thực hiện như sau:

Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Quy trình nghiên cứu được thể hiện cụ thể như sau:

Bước 1: Tổng quan nghiên cứu

NCS tiến hành thu thập, tổng hợp các tài liệu, đề tài nghiên cứu của các nhà khoa học trong nước và nước ngoài có liên quan đến động lực làm việc trong khu vực công, động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động nói chung và của công chức hành chính nói riêng. Trên cơ sở đó, NCS tiến hành tổng hợp và phân tích theo quan điểm và khuynh hướng nghiên cứu của các tác giả, phân tích những ưu điểm, hạn chế nhằm xác định những vấn đề đã được thống nhất, những vấn đề còn có sự khác biệt trong quan điểm, những vấn đề còn hạn chế trong các nghiên cứu nhằm tìm ra những khoảng trống phục vụ cho nghiên cứu của mình. Căn cứ vào khoảng trống nghiên cứu, NCS tiến hành xây dựng khung nghiên cứu, mô hình nghiên cứu, thang đo sơ bộ nhằm phản ánh những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn Hà Nội.

Bước 2: Nghiên cứu định tính

Đây là bước tiếp theo của quá trình nghiên cứu. Dựa trên mô hình nghiên cứu đưa ra, cùng với thang đo đề xuất, NCS sẽ tiến hành phỏng vấn sâu để thu thập các thông tin nhằm làm rõ thực trạng động lực làm việc của công chức hành chính trên địa bàn TP Hà Nội và các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV. Kết quả nghiên cứu định tính giúp tác giả khám phá và nhận thức thêm về vấn đề nghiên cứu nhằm hoàn thiện, chỉnh sửa mô hình nghiên cứu đồng thời kết quả của nghiên cứu định tính cũng là cơ sở để NCS điều chỉnh, xây dựng các thang đo cho các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn Hà Nội sau khi đã được phát hiện từ các cuộc phỏng vấn sâu. Kết quả nghiên cứu định tính còn là cơ sở để xây dựng bảng câu hỏi và thang đo nghiên cứu định lượng.

Bước 3: Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Từ kết quả của nghiên cứu định tính, chuyên gia và CCHC, NCS sẽ tiến hành hiệu chỉnh mô hình và thang đo và hoàn thiện bảng hỏi. Từ đó tiến hành điều tra sơ bộ để thu thập các thông tin phản ánh các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn Hà Nội. Thông qua điều tra sơ bộ, NCS cũng tiến hành kiểm tra lại sự logic các nội dung được thể hiện trong bảng hỏi đồng thời sử dụng hệ số Cronbach alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo.

Bước 4: Hiệu chỉnh thang đo và khảo sát chính thức

Sau khi tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ, NCS tiến hành bổ sung hoặc loại bỏ một số biến quan sát không phù hợp trước khi tiến hành nghiên cứu định

lượng chính thức. Từ đó, bảng hỏi định lượng chính thức được hoàn thiện sau khi các thang đo trong bảng hỏi đã đảm bảo được độ tin cậy.

Bước 5. Nghiên cứu định lượng chính thức

Tại bước này, NCS sẽ tiến hành phỏng vấn chính thức các công chức hành chính hiện đang làm việc trong các cơ quan Chính quyền, tổ chức Đảng và Đoàn thể trên địa bàn Hà Nội. Các dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu định lượng chính thức được thu thập từ hai nguồn: (1) nguồn dữ liệu thứ cấp bao gồm các thông tin phản ánh thực trạng đội ngũ công chức trên địa bàn thành phố Hà Nội; (2) nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua điều tra chính thức về động lực làm việc của đội ngũ công chức trên địa bàn thành phố Hà Nội. Dữ liệu sơ cấp sau khi được thu thập sẽ được đánh giá độ tin cậy của thang đo; phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm kiểm tra sự phù hợp giữa mô hình nghiên cứu thực tế khảo sát với mô hình nghiên cứu đề xuất. Trên cơ sở đó, NCS sẽ tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Bước 6: Kết quả nghiên cứu

Từ kết quả nghiên cứu định tính và định lượng chính thức, NCS đưa ra các nhận định, quan điểm về thực trạng, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả nghiên cứu này sẽ phản ánh rõ đóng góp của luận án về mặt lý thuyết và thực tiễn cũng như rút ra được các hạn chế và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

3.2. Nguồn dữ liệu nghiên cứu

3.2.1. Nguồn thông tin và số liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các tài liệu liên quan đến khu vực hành chính công đặc biệt là các văn bản quy phạm pháp luật, luật, thông tư, nghị định, có liên quan trực tiếp tới nhóm công chức hành chức của Việt Nam. Số liệu từ Bộ Nội vụ, Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội, Sở Nội vụ thành phố Hà Nội, niên giám thống kê các cấp và thông tin thu thập từ các đơn vị hành chính công thuộc địa bàn thành phố Hà Nội. Ngoài ra, NCS còn sưu tầm từ các công trình nghiên cứu, các đề tài nghiên cứu khoa học đã được công bố như: luận án tiến sĩ; Sách chuyên khảo; các bài báo đăng hội thảo, tạp chí trong nước và quốc tế có liên quan đến nội dung nghiên cứu của luận án.

3.2.2. Nguồn thông tin và số liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được tác giả thu thập thông qua phiếu khảo sát gồm 6 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc để đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Phiếu

khảo sát được gửi tới 400 công chức hành chính đang làm việc tại các đơn vị hành chính công trên địa bàn Hà Nội.

3.2.2.1. Quy trình xây dựng bảng hỏi

Bảng hỏi được xây dựng theo trình tự sau:

- Xác định khái niệm lý thuyết của các biến và cách đo lường các biến trong mô hình lý thuyết trên cơ sở các nghiên cứu trước.

- Xây dựng bảng hỏi.

- Bảng hỏi được đưa ra thảo luận và xin ý kiến nhận xét để đảm bảo không có sự hiểu lầm về ngôn ngữ và nội dung của các câu hỏi.

- Điều chỉnh bảng hỏi ban đầu và gửi tới đối tượng khảo sát theo hình thức trực tuyến và trực tiếp để kiểm định độ tin cậy của các thang đo.

- Hiệu chỉnh lần cuối để hoàn thiện bảng hỏi chính thức.

Trên cơ sở kết quả xây dựng thang đo cho các biến số trong mô hình nghiên cứu qua các bước nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả tiến hành xây dựng bảng khảo sát sau các bước dự thảo, hiệu chỉnh và hoàn thiện. Nội dung bảng hỏi bao gồm 3 phần chính.

Thông tin mở đầu: Nội dung này giới thiệu mục đích, ý nghĩa và hướng dẫn cách trả lời bảng hỏi.

Thông tin thống kê: Nhằm thu thập thêm một số thông tin khác liên quan tới người trả lời để làm cơ sở nghiên cứu chuyên sâu và luận giải kết quả nghiên cứu.

Thông tin chính: Trong phần này sẽ bao gồm các phát biểu để ghi nhận ý kiến đánh giá của người trả lời. Tổng số có 38 câu liên quan đến 7 nội dung nghiên cứu.

3.2.2.2. Phát triển thang đo

Các thang đo trong nghiên cứu được NCS phát triển dựa trên những nghiên cứu trước. Dựa trên những thang đo có sẵn từ các nghiên cứu trước, NCS đã kế thừa và phát triển, điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của luận án.

Tổng hợp thang đo được trình bày dưới bảng:

Bảng 3.1: Tổng hợp thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức hành chính Nhà nước

Nội dung	Mã biến	Nội dung biến quan sát	Nguồn
1. Đặc điểm công việc	ĐC1	Công việc tôi làm đòi hỏi nhiều kỹ năng khác nhau	Hackman và Oldham (1980)
	ĐC2	Công việc tôi làm có có tầm quan trọng nhất định đối với tổ chức	
	ĐC3	Tôi được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực và sở trường của mình trong công việc	
	ĐC4	Công việc tôi làm yêu cầu tiếp xúc với nhiều người và giúp tôi nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp	
	ĐC5	Tôi được nhận thông tin phản hồi về công việc kịp thời từ cấp trên	
2. Thù lao tài chính	TL1	Điều quan trọng đối với tôi là có mức lương cao	S. Anderfuhren-Biget, F. Varone, D. Giauque & A. Ritz (2010)
	TL2	Điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc	
	TL3	Điều quan trọng đối với tôi là có những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	
	TL4	Chính sách tiền lương công bằng, hợp lý	
	TL5	Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc	
	TL6	Mức thù lao tài chính hiện tại đảm bảo cuộc sống	NCS đề xuất
	TL7	Mức thù lao tài chính tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	
3. Điều kiện làm việc	ĐK1	Nơi làm việc đảm bảo sự an toàn thoải mái	Shaemi Barzoki và cộng sự J.Raudeliūnienė, I.M Kavaliauskiene
	ĐK2	Nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc, thiết bị phục vụ công việc	

			(2014)
	ĐK3	Thời gian làm việc và nghỉ ngơi là hợp lý	Kovach (1987)
	ĐK4	Tôi được cơ quan tạo mọi điều kiện thuận lợi về cơ sở vật chất để phục vụ công việc	
	ĐK5	Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	NCS đề xuất
	ĐK6	Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	NCS đề xuất
4. Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên	QH1	Phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng đối với tôi	S. Anderfuhren-Biget,F. Varone, D. Giauque &A. Ritz (2010)
	QH2	Phản hồi tích cực từ đồng nghiệp của tôi rất quan trọng đối với tôi	
	QH3	Điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	
	QH4	Đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin trọn vẹn của tôi	
5. Sự thăng tiến và phát triển	PT1	Cá nhân có được sự khích lệ từ người đứng đầu bộ phận để tìm kiếm và theo đuổi các nghiên cứu sâu hơn	Kangi (2007)
	PT2	Cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác nhau	
	PT3	Cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	
	PT4	<i>Cơ hội được thăng tiến tốt</i>	
	PT5	<i>Công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng</i>	
6. Động lực phục vụ công cộng	DV1	Tôi coi phục vụ công cộng là nghĩa vụ công dân của mình	Perry (1996)
	DV2	Phục vụ công cộng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	
	DV3	Phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền	

		cho tôi	
	DV4	Tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều để xã hội tốt hơn	
	DV5	Tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	
	DV6	Tôi có trách nhiệm giải quyết các rắc rối của mọi người	
	DV7	Với tôi, cụm từ: bổn phận, danh dự, đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	
7. Động lực làm việc	ĐLLV1	Tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	Wright (2004)
	ĐLLV2	Tôi sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	
	ĐLLV3	Thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	
	ĐLLV4	Tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	
	ĐLLV5	Tôi làm thêm cho công việc của mình mà đó không thực sự mong đợi của tôi	
	ĐLLV6	Thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	

Nguồn: NCS tổng hợp

Thang đo sử dụng cho các biến trong mô hình theo thang đo Likert 5 cấp độ từ 1 đến 5 từ rất không đồng ý (1) đến rất đồng ý (5) để đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính Nhà nước theo các giả thiết nghiên cứu.

3.2.3. Phương pháp nghiên cứu định tính

Tác giả thực hiện việc nghiên cứu định tính bằng phương pháp chuyên gia và phương pháp phỏng vấn sâu.

3.2.3.1. Phương pháp thảo luận nhóm

- *Mục tiêu phương pháp:* nhằm giúp NCS làm rõ được những vấn đề còn băn khoăn và cần được làm rõ liên quan đến động lực làm việc của CCHC và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CCHC. Bên cạnh đó tiếp thu ý kiến của các thành viên trong nhóm thảo luận để hoàn thiện các thang đo nghiên cứu.

- *Xác định đối tượng thảo luận nhóm*

Đối tượng tham gia thảo luận nhóm là những người có kiến thức chuyên sâu và thực tiễn về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc. Do đó, NCS xác định lựa chọn đối tượng tham gia thảo luận nhóm là những người có thâm niên giảng dạy và nghiên cứu về lĩnh vực quản trị nhân lực; hiện đang công tác trong các cơ sở giáo dục đại học.

- Chọn mẫu cho nghiên cứu

Để buổi thảo luận diễn ra sôi nổi và thu được những ý kiến đóng góp được tập trung, NCS quyết định lựa chọn 6 chuyên gia là những người có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến phạm vi đề tài luận án của NCS

Nội dung thảo luận là những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội: đặc điểm công việc, chế độ tiền lương, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, sự thăng tiến và phát triển và động lực dịch vụ công... Mục đích của buổi thảo luận là chuẩn hóa lại các thang đo nghiên cứu và tìm ra những thang đo mới.

- Phương pháp thu thập dữ liệu định tính

Trước khi diễn ra buổi thảo luận, NCS đã gửi cho chuyên gia đề xuất mô hình nghiên cứu, các thang đo dự kiến để tìm hiểu trước. Sau đó NCS lên lịch hẹn và mời các chuyên gia tham gia thảo luận trực tuyến qua nền tảng Zoom Meetings.

Nội dung các vấn đề được trao đổi trong buổi thảo luận:

Bảng 3.2. Nội dung thảo luận nhóm

TT	Nội dung thảo luận
1	Vai trò của CCHC trong hệ thống công vụ của nước ta?
2	Sự khác nhau về đặc điểm CCHC của nước ta với các nước khác?
3	Tầm quan trọng của việc tạo động lực làm việc cho CCHC hiện nay?
4	Ý kiến của Anh/Chị về mô hình nghiên cứu được đề xuất?
5	Trong các nhân tố ảnh hưởng được đưa ra, thầy cô có đề xuất thêm nhân tố nào không? Tại sao?
6	Ý kiến của thầy/cô về các thang đo của từng nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CCHC do NCS đưa ra?
7	Thầy/cô có đề xuất, bổ sung hoặc chỉnh sửa thang đo cho các nhân tố trong mô hình không? Cụ thể là gì?

Nguồn: Đề xuất của NCS

3.2.3.2. Phương pháp phỏng vấn sâu

- Mục tiêu của phương pháp: nhằm tìm hiểu, khảo sát các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức Nhà nước thông qua đó thấy được

mức độ phù hợp của việc áp dụng khung lý thuyết trong việc thực hiện mục tiêu nghiên cứu. Thông qua phần trả lời trong các cuộc phỏng vấn này tác giả tiến hành sàng lọc, xây dựng các biến độc lập trong mô hình lý thuyết ban đầu và xác định sơ bộ mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Bên cạnh đó, biến điều tiết là các biến nhân khẩu học cũng được đề xuất để nhằm xem xét sự điều tiết của các biến hỗ trợ tới mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. các nhân tố trong mô hình nghiên cứu mà tác giả đề xuất đã được nhiều tác giả nghiên cứu tuy nhiên việc áp dụng lý thuyết của Hackman và Oldham và thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg đến động lực làm việc tại thành phố Hà nội trong bối cảnh phát triển kỹ thuật số và bối cảnh covid thì chưa có nhiều nghiên cứu đề cập. Do vậy, việc phỏng vấn sâu sẽ giúp tác giả xác định được các nhân tố phù hợp với bối cảnh trên địa bàn thành phố Hà nội và ban đầu tìm hiểu được cơ chế tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà nội.

Mục tiêu tiếp theo của phỏng vấn sâu là kiểm tra sự phù hợp của các thang đo. Thang đo được tác giả đề xuất trong nghiên cứu này là những thang đo đã được sử dụng trong nhiều nghiên cứu trên thế giới. Tuy nhiên như đã đề cập ở trên có rất ít nghiên cứu liên quan đến đề tài này được nghiên cứu địa bàn thành phố Hà nội trong điều kiện covid và kỹ thuật số, do vậy các thang đo cũng được xem xét để điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp. Trong quá trình phỏng vấn sâu, các chuyên gia cũng góp ý và cho ý kiến để hoàn thiện về cấu trúc và từ ngữ phù hợp, dễ hiểu cho các câu hỏi được sử dụng trong phiếu khảo sát định lượng.

- Xác định đối tượng phỏng vấn sâu

Mục đích của phỏng vấn sâu trong nghiên cứu định tính là thu thập các thông tin phản ánh thực trạng động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Đối tượng tham gia phỏng vấn sâu được NCS khảo sát là những cán bộ công chức hiện đang làm việc tại các cơ quan chính quyền, tổ chức Đảng và Đoàn thể trên địa bàn thành phố Hà Nội: lãnh đạo quản lý, cán bộ công chức không phải là lãnh đạo quản lý...

- Chọn mẫu cho nghiên cứu

Hiện nay, Thành phố Hà Nội có 881 đơn vị chính quyền, tổ chức Đảng và Đoàn thể. NCS tiến hành chọn 5 quận, huyện, thị xã: quận Hoàn Kiếm, quận Hoàng Mai, huyện Mỹ Đức, huyện Đông Anh và thị xã Sơn Tây. Từ các quận, huyện, thị xã này, NCS chọn 15 đơn vị chính quyền, tổ chức đảng và Đoàn thể. Cụ thể: 08 đơn vị hành chính và 07 tổ chức đảng, đoàn thể. Tại mỗi đơn vị này, NCS tiến hành phỏng vấn sâu 2 người. Như vậy, số mẫu phỏng vấn sâu là 30 người.

Nội dung phỏng vấn sâu là những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội: đặc điểm công việc, chế độ tiền lương, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, sự thăng tiến và phát triển và động lực dịch vụ công... Mục đích của phỏng vấn sâu là chuẩn hóa lại các thang đo nghiên cứu và tìm ra những thang đo mới.

- Phương pháp thu thập dữ liệu

NCS tiến hành phỏng vấn sâu trực tiếp tại các đơn vị chính quyền, tổ chức Đảng và Đoàn thể trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tác giả đã thiết kế một bảng hướng dẫn các câu hỏi mở với các nội dung liên quan đến mô hình nghiên cứu và thang đo. Nội dung các cuộc phỏng vấn được ghi chép cẩn thận. Tác giả thực hiện phân tích các cuộc phỏng vấn dựa trên sự tổng hợp theo quan điểm chung của các đối tượng phỏng vấn. Kết quả tìm được sẽ so sánh với mô hình lý thuyết, thang đo ban đầu để xác định mô hình chính thức cho nghiên cứu.

Bảng hỏi được chia làm ba phần:

Phần 1: Giới thiệu mục đích, ý nghĩa của cuộc phỏng vấn

Phần 2: Các câu hỏi tìm hiểu để đánh giá sự phù hợp của lý thuyết áp dụng, kiểm tra, xây dựng và sàng lọc các biến độc lập.

Phần 3: Giới thiệu các thang đo của biến độc lập và biến phụ thuộc để xin ý kiến đóng góp điều chỉnh, bổ sung.

Nội dung các cuộc phỏng vấn được NCS ghi chép hoặc, ghi âm cẩn thận và được lưu trữ mã hóa ngay sau đó trong máy tính. Tiếp đó NCS thực hiện phân tích thông tin thu thập được để đưa ra các kết luận nhằm hoàn thiện mục tiêu nghiên cứu. Kết luận được đưa ra dựa trên sự tổng hợp quan điểm chung của các đối tượng phỏng vấn. Kết quả tìm được sẽ được so sánh với mô hình lý thuyết ban đầu để xác định mô hình chính thức cho nghiên cứu.

- Kết quả nghiên cứu định tính.

Về sự phù hợp của các thang đo: Phần lớn những người được phỏng vấn cho ý kiến về sự phù hợp của thang đo đều cho rằng các thang đo là phù hợp trong nghiên cứu này.

Về kết cấu bảng hỏi, ngôn từ, ngữ nghĩa của các thang đo: Thông qua ý kiến góp ý của nhóm được phỏng vấn chuyên sâu, NCS đã điều chỉnh một số câu từ và làm rõ nghĩa một số câu hỏi nhằm phục vụ cho xây dựng bảng hỏi định lượng.

3.2.4. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Trong nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả thực hiện nghiên cứu khám phá 80 cán bộ công chức hành chính nhà nước của 10 quận, huyện, thị xã (quận Thanh Xuân, quận Hoàn Kiếm, quận Hoàng Mai, quận Long Biên, quận Hà Đông, huyện

Đông Anh, huyện Ba Vì, Huyện Phúc Thọ, huyện Mỹ Đức và thị xã Sơn Tây) hiện đang làm tại các sở, ban, ngành và các tổ chức đảng và đoàn thể nhằm làm rõ hiện trạng của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức nhà nước. Trên cơ sở đó làm cơ sở cho việc hoàn thiện mô hình nghiên cứu, giả thiết nghiên cứu và các thang đo với quy mô lớn hơn. Bên cạnh đó với số liệu thu thập và phân tích trong chuyên đề này tác giả có thể đưa ra khuyến nghị sơ bộ để tăng cường động lực làm việc của đội ngũ này.

Kết cấu của bảng hỏi sơ bộ gồm có:

Phần 1: Thông tin cá nhân

Nội dung của phần này phản ánh các đặc điểm của người tham gia khảo sát: giới tính, độ tuổi, năm sinh, trình độ học vấn, nơi làm việc, thu nhập hiện tại, vị trí việc làm, cơ quan làm việc, trình độ lý luận chính trị, trình độ quản lý nhà nước, thâm niên công tác.

Phần 2: Thông tin về động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức

Trong phần này, NCS đã xác định được 6 nhân tố với 32 biến quan sát tác động đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Cụ thể như sau:

Các câu hỏi trong nội dung này, NCS sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đánh giá mức độ tác động và động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Trong đó, 1- hoàn toàn không đồng ý; 2 – không đồng ý; 3 – không có ý kiến; 4 – đồng ý và 5 – hoàn toàn đồng ý.

*** Xác định mẫu khảo sát**

NCS sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và phỏng vấn bằng thư điện tử để thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu định lượng sơ bộ.

Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu định lượng sơ bộ được NCS lựa chọn là các công chức hành chính làm ở các cơ quan chính quyền, tổ chức Đảng và Đoàn thể. Số lượng mẫu khảo sát được lựa chọn là 80 người. Cụ thể:

Bảng 3.3: Danh sách công chức hành chính tham gia khảo sát định lượng sơ bộ

Quận, huyện, thị xã	Sở, ban, ngành, tổ đảng và đoàn thể	Số lượng	Thời gian khảo sát
1. Quận Thanh Xuân	Phòng Nội vụ, Phòng Tư pháp, Phòng Quản lý đô thị và Phòng Kinh tế	8	Tháng 6 - 2020
2. Quận Hoàn Kiếm	Phòng Nội vụ, Văn phòng HĐND và UBND, Phòng Lao động- Thương binh và	8	Tháng 6 - 2020

	Xã hội, Ban Tổ chức Quận ủy		
3. Quận Hoàng Mai	Phòng Nội vụ, Liên đoàn lao động Quận, Phòng Tài nguyên và Môi trường, Phòng Văn hóa - Thông tin	8	Tháng 6 - 2020
4. Quận Long Biên	Phòng Nội vụ, Phòng Tài chính – Kế hoạch, Phòng Y tế, Ban Tuyên giáo Quận ủy	8	Tháng 6 - 2020
5. Quận Hà Đông	Phòng Nội vụ, Thanh tra Quận, Ban Dân vận Quận ủy, Phòng Tài chính kế hoạch	8	Tháng 6 - 2020
6. Huyện Đông Anh	Phòng Nội vụ, Ban Tổ chức Huyện ủy, Ban Dân vận Huyện ủy, Phòng Y tế	8	Tháng 7 - 2020
7. Huyện Ba Vì	Phòng Nội vụ, Phòng Kinh tế, Phòng Lao động Thương binh và Xã hội	8	Tháng 7 - 2020
8. Huyện Phúc Thọ	Phòng Nội vụ, Phòng Tư pháp, Văn phòng HĐND và UBND, Trung tâm Văn hóa Thông tin và Thể thao	8	Tháng 7 - 2020
9. Huyện Mỹ Đức	Phòng Nội vụ, Thanh tra huyện, Trung tâm phát triển quỹ đất, Ban QLDA đầu tư xây dựng huyện	8	Tháng 7 - 2020
10. Thị xã Sơn Tây	Phòng Nội vụ, Ban tổ chức Huyện ủy, Ban Tuyên giáo, Phòng Tư pháp	8	Tháng 7 - 2020

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Mẫu khảo sát cho nghiên cứu định lượng sơ bộ được NCS lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phi xác suất, nội dung nghiên cứu liên quan đến mô hình nghiên cứu và giả thiết nghiên cứu để đánh giá thang đo đã được điều chỉnh, sửa chữa trong nghiên cứu định tính. Để đảm bảo chất lượng thang đo cho

kiểm định các giả thiết nghiên cứu định lượng chính thức tác giả sử dụng kết hợp hai phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Tác giả tiến hành kiểm định thang đo thông qua việc kiểm tra tính đơn hướng, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach alpha. Dữ liệu sau khi được thu thập sẽ được làm sạch và xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0

*** Phân tích dữ liệu**

Dữ liệu sau khi được xử lý và nhập vào phần mềm SPSS sẽ được đưa vào phân tích để đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's alpha. Nunnally và Bernstein (1994) cho rằng thang đo có hệ số Cronbach's Alpha gần 1 là thang đo tốt, từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được. Các nghiên cứu mà khái niệm là mới đối với người trả lời thì hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể chấp nhận được (Hair và cộng sự, 1998). Tuy nhiên, nếu hệ số Cronbach's alpha của các biến quan sát nào lớn hơn 0.95 sẽ bị loại vì các biến này có thể có quan hệ tuyến tính khá chặt chẽ. Mặt khác, hệ số Cronbach's Alpha đo lường độ tin cậy của cả thang đo chứ không tính riêng cho từng biến quan sát (Nguyễn Đình Thọ, 2011), do đó cần kiểm định mức độ tương quan của từng biến quan sát với biến tổng thông qua hệ số tương quan biến tổng (Corrected item- Total Correlation). Các biến quan sát được giữ lại nếu có hệ số Cronbach's Alpha tương quan biến tổng (Corrected item- Total Correlation) lớn hơn 0,3 (Nunnally và Bernstein, 1994).

Như vậy, theo phương pháp này thang đo của các biến quan sát đảm bảo được độ tin cậy sẽ được giữ lại để phục vụ cho nghiên cứu định lượng chính thức.

*** Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ**

- Thang đo “Đặc điểm công việc” có hệ số Cronbach alpha của thang đo này bằng 0.721, hệ số tương quan biến thành phần – biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3 phản ánh thang đo này đảm bảo độ tin cậy và được sử dụng trong các phương pháp phân tích tiếp theo. (Phụ lục 2.1)

- Thang đo “Thù lao tài chính” có hệ số Cronbach alpha của thang đo này bằng 0.673. Hệ số tương quan biến thành phần – biến tổng của biến quan sát “Điều quan trọng đối với tôi là có mức lương cao” và “Mức tiền lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc” lần lượt là 0.219 và 0.182 phản ánh các biến quan sát này không đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Các biến quan sát còn lại đều có hệ tương quan biến thành phần – biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach alpha lớn hơn 0.6 nên đều đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Vì vậy, các biến này được sử dụng trong các phương pháp phân tích tiếp theo. (Phụ lục 2.2)

- Thang đo “Điều kiện làm việc” có hệ số Cronbach alpha bằng 0.849 và hệ số tương quan biến thành phần – biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 phản ánh thang đo này đảm bảo độ tin cậy và được sử dụng trong các phương pháp phân tích tiếp theo. (Phụ lục 2.3)

- Thang đo “Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên” có hệ số Cronbach alpha bằng 0.729. Hệ số tương quan biến thành phần – biến tổng của biến quan sát “Phản hồi tích cực từ đồng nghiệp của tôi rất quan trọng với tôi” bằng 0.147 phản ánh biến quan sát này không đảm bảo độ tin cậy. Các biến quan sát còn lại đều có hệ tương quan biến thành phần – biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach alpha lớn hơn 0.6 nên đều đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Vì vậy, các biến này được sử dụng trong các phương pháp phân tích tiếp theo. (Phụ lục 2.4)

- Thang đo “Sự thăng tiến và phát triển” có hệ số Cronbach alpha bằng 0.794. Hệ số tương quan biến thành phần – biến tổng của biến quan sát “Cá nhân có được sự khích lệ từ người đứng đầu bộ phận để tìm kiếm và theo đuổi các nghiên cứu sâu hơn” bằng 0.194 phản ánh biến quan sát này không đảm bảo độ tin cậy. Các biến quan sát còn lại đều có hệ tương quan biến thành phần – biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach alpha lớn hơn 0.6 nên đều đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Vì vậy, các biến này được sử dụng trong các phương pháp phân tích tiếp theo. (Phụ lục 2.5)

- Thang đo “Động lực phục vụ công cộng” có hệ số Cronbach alpha bằng 0.715. Hệ số tương quan biến thành phần – biến tổng của biến quan sát “Tôi coi phục vụ công cộng là nghĩa vụ công dân của mình” bằng 0.253 nên biến này không đảm bảo độ tin cậy và không được sử dụng trong nghiên cứu này. Các biến quan sát còn lại đều có hệ tương quan biến thành phần – biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach alpha lớn hơn 0.6 nên đều đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Vì vậy, các biến này được sử dụng trong các phương pháp phân tích tiếp theo. (Phụ lục 2.6)

- Thang đo “Động lực làm việc” có hệ số Cronbach alpha bằng 0.738. Hệ số tương quan biến thành phần – biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 phản ánh các biến quan sát của thang đo này đều đảm bảo độ tin cậy nên được sử dụng trong các phương pháp phân tích tiếp theo. (Phụ lục 2.7)

3.2.5. Nghiên cứu định lượng chính thức

*** Mẫu khảo sát**

Theo số liệu của Sở nội vụ Hà Nội năm 2020, số lượng cán bộ công chức hành chính hiện đang làm việc là 8071 người. Trong đó, nam giới chiếm 59,19% và nữ giới chiếm 40,81%. Tỷ lệ cán bộ công chức hành chính có trình độ học vấn sơ

cấp là 0,5 %; trung cấp là 3,28%; cao đẳng là 1,19%; đại học là 64,58% và trên đại học là 30,45%.

Do vậy, số lượng cán bộ công chức hành chính tham gia khảo sát được luận án xác định theo công thức Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

Trong đó:

n: số lượng mẫu khảo sát

N: tổng số đơn vị của tổng thể chung

e: tỷ lệ sai số chọn mẫu. Trong nghiên cứu này, tỷ lệ sai số chọn mẫu được xác định là 5%.

Từ công thức trên, số lượng cán bộ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội được xác định là:

$$n = \frac{8071}{1+8071*(0.05)^2} = 380,5 \approx 381 \text{ người}$$

Từ kết quả trên, NCS tiến hành khảo sát 400 cán bộ công chức hành chính hiện đang làm việc trên địa bàn thành phố Hà Nội là hoàn toàn chấp nhận được.

Để tiến hành thu thập thông tin của các cán bộ công chức hành chính, NCS lựa chọn phương pháp phân bổ mẫu tỷ lệ thuận với tổng thể theo công thức:

$$n_i = \frac{N_i}{N} * n$$

Trong đó: n_i : số đơn vị mẫu theo đặc điểm i

N_i : số đơn vị tổng thể theo đặc điểm i

N: tổng số đơn vị tổng thể

n: tổng số đơn vị mẫu

Để thu thập thông tin của 420 cán bộ công chức hành chính hiện đang làm việc trên địa bàn thành phố Hà Nội, NCS tiến hành lựa chọn 10 quận, huyện, thị xã: quận Thanh Xuân, quận Hoàn Kiếm, quận Hoàng Mai, quận Long Biên, quận Hà Đông, huyện Đông Anh, huyện Ba Vì, Huyện Phúc Thọ, huyện Mỹ Đức và thị xã Sơn Tây. Mỗi quận, huyện, thị xã được chọn, NCS sẽ tiến hành thu thập thông tin của 40 công chức hành chính hiện đang làm việc tại các sở, ban ngành, cơ quan chính quyền và các tổ chức Đảng, đoàn thể ở cấp huyện, xã, phường. Thời gian thực hiện phỏng vấn tháng từ tháng 9 đến tháng 10 năm 2020.

Dựa trên tính toán kích thước mẫu điều tra, tác giả đã phát ra 420 phiếu và thu về 385 phiếu hợp lệ (chiếm 96,25%) và 35 phiếu không hợp lệ (chiếm 8,33%). Kết cấu mẫu nghiên cứu được tác giả tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 3.4: Kết cấu mẫu nghiên cứu

		Số lượng	Tỷ lệ %
Giới tính	Nữ	158	40.6
	Nam	231	59.4
Trình độ chuyên môn	Trên đại học	121	31.1
	Đại học	225	57.8
	Cao đẳng	12	3.1
	Trung cấp & sơ cấp	31	7.9
Ngạch công chức	Cán sự và tương đương	44	11.3
	Chuyên viên và tương đương	305	78.4
	CV chính/ CV cao cấp và tương đương	24	6.2
	Khác	16	4.1
Trình độ tin học	Chứng chỉ	375	96.4
	Trung cấp trở lên	14	3.6
Trình độ ngoại ngữ	Chứng chỉ Tiếng anh hoặc ngoại ngữ khác	376	96.7
	Đại học TA trở lên hoặc ngoại ngữ khác	13	3.3
Trình độ quản lý nhà nước	Chuyên viên và tương đương	314	80.7
	Chuyên viên chính và tương đương	73	18.8
	Chuyên viên cao cấp và tương đương	2	.5

(Nguồn: Kết quả khảo sát về DLLĐ của CCHC Nhà nước trên địa bàn TP HN)

Về cơ cấu theo giới tính: Với mẫu nghiên cứu gồm 389 quan sát thì CCHC nam giới có 231 người chiếm 59,4%; nữ giới là 158 người chiếm 40,6%. Sự chênh lệch tỷ lệ như vậy là phù hợp với tình hình hiện tại do CCHC hiện nay cả nước có tỷ lệ nam cao hơn nữ giới.

Về cơ cấu theo trình độ chuyên môn: CCHC có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất với 57,8% tương đương 225 CCHC; tiếp sau là CCHC có trình độ trên đại học với 121 người (chiếm 31,1%). Còn lại là CCHC có trình độ cao đẳng, trung cấp với 43 người (11%) là

Về ngạch công chức: Khi nghiên cứu CCHC phân theo ngạch công chức, với ngạch chuyên viên và tương đương chiếm tỷ lệ cao nhất với 78,4%, ngạch cán sự và tương đương là 11%, còn lại là ngạch chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp và ngạch lương khác với 10,3%

Về trình độ tin học: 100% CCHC đều có chứng chỉ tin học trở lên trong đó có 14 CCHC (3,6%) là có trình độ tin học từ trung cấp trở lên

Về trình độ ngoại ngữ: 97,6% CCHC có chứng chỉ tiếng Anh hoặc ngoại ngữ khác và 3,3% là có bằng tiếng Anh trình độ đại học trở lên.

Về trình độ quản lý là nước: Trong tổng số 389 CCHC, có 314 người chiếm 80,7% là ở ngạch chuyên viên hoặc tương đương, 73 người tương ứng 18,8% CCHC ở ngạch chuyên viên chính hoặc tương đương. Còn lại là ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương với tỷ lệ 0,5%

3.3. Phương pháp phân tích

Theo dữ liệu thu thập được, tổng số cán bộ công chức hành chính tham gia khảo sát là 400 người. Số lượng cán bộ công chức hành chính tham gia trả lời đầy đủ các nội dung trong bảng khảo sát là 389 người đạt tỷ lệ 97.25%. Từ kết quả thu được, NCS sử dụng các phương pháp phân tích sau:

Bước 1: Thống kê mô tả là bước đầu tiên trong việc phân tích dữ liệu định lượng để xác định độ phân phối của bộ dữ liệu nghiên cứu.

Bước 2: Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach alpha được thực hiện giống như nghiên cứu định lượng sơ bộ.

Bước 3: Đo lường sự hội tụ của các nhân tố

NCS sử dụng phương pháp phân tích nhân tố EFA để đo lường sự hội tụ của các nhân tố. Từ đó, NCS kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu đề xuất từ dữ liệu thực tế. Trường hợp, mô hình nghiên cứu đề xuất chưa phù hợp, NCS sẽ tiến hành điều chỉnh lại mô hình nghiên cứu đề xuất.

Phương pháp phân tích nhân tố EFA được thực hiện qua các bước sau:

(1) Sử dụng sử dụng giá trị KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) và kiểm định Bartlett's test of sphericity để kiểm định giả thuyết về quan hệ tương quan giữa các biến trong tổng thể. Theo đó, giá trị KMO đạt từ 0.5 trở lên và mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett nhỏ hơn 0.05 sẽ cho biết các biến quan sát có mối quan hệ tương quan nhau. Khi đó, phân tích nhân tố sẽ được coi là phù hợp. Trường hợp các biến quan sát không có quan hệ tương quan thì việc phân tích nhân tố rất có khả năng không thích hợp.

(2) Sử dụng tiêu chuẩn Eigenvalue để xác định số lượng nhân tố được đưa vào hoặc bị loại ra khỏi mô hình nghiên cứu. Các nhân tố được giữ lại trong mô hình nghiên cứu khi có tiêu chuẩn Eigenvalue có trị lớn hơn 1.

(3) Sử dụng tổng phương sai trích (% biến thiên được giải thích bởi các nhân tố) để xác định sự thích hợp của phương pháp phân tích nhân tố. Một tiêu chuẩn đối với tổng phương sai trích là phải đạt từ 50% trở lên (Hair & ctg, 1998). (4) Sử dụng hệ số tải nhân tố (factor loading) của các biến quan sát để lựa chọn số lượng nhân tố đưa vào phân tích. Hệ số tải nhân tố phản ánh tương quan giữa các nhân tố và các biến quan sát. Hệ số này lớn cho biết nhân tố và biến quan sát có quan hệ chặt chẽ với nhau. Các hệ số này cũng được dùng để giải thích các nhân tố. Thông thường,

một biến quan sát sẽ được chọn khi có hệ số tải nhân tố lớn hơn hoặc bằng 0.5. Tuy nhiên, cũng có nghiên cứu đưa ra tiêu chuẩn khác biệt, hệ số tải nhân tố lớn hơn hoặc bằng 0.3 để đảm bảo giá trị phân biệt giữa các nhân tố. Trong nghiên cứu này, luận án chọn hệ số tải nhân tố lớn hơn hoặc bằng 0.5. Các biến quan sát có hệ số tải nhân tố lớn hơn hoặc bằng 0.5 sẽ được giữ lại để đưa vào phân tích. Các biến quan sát sau khi được giữ lại sẽ được đặt tên lại theo từng nhân tố trong trường hợp các nhân tố này không giống với các nhân tố đã được tác giả trình bày ở mô hình nghiên cứu lý thuyết.

Trong mô hình nghiên cứu được đề xuất ở chương 2, các nhân tố bao gồm:

Biến độc lập: Đặc điểm công việc; thu nhập; Điều kiện làm việc; Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên; Sự thăng tiến và phát triển; Động lực dịch vụ công cộng.

Biến phụ thuộc: Động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính Nhà nước

Biến kiểm soát: Tuổi; giới, ngạch công chức, trình độ học vấn, kinh nghiệm; thâm niên công tác, trình độ quản lý Nhà nước...

Bước 4: Phân tích kết quả nghiên cứu

+ NCS cũng sử dụng phương pháp thống kê mô tả nhằm phản ánh thực trạng đội ngũ cán bộ công chức hành chính và động lực làm việc của họ. Các tham số được sử dụng trong phương pháp này gồm có số tương đối, số tuyệt đối và số bình quân.

+ NCS sử dụng phần mềm SPSS để phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm làm rõ mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của công chức hành chính.

Do luận án sử dụng thang đo Likert để đo lường sự đánh giá của đội ngũ cán bộ công chức hành chính về động lực làm việc nên mức độ động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức hành chính được xác định theo công thức bình quân giản đơn. Mặt khác, luận án sử dụng công thức phân tử với khoảng cách tổ đều để phân tử động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính:

$$h = \frac{\text{Giá trị lớn nhất} - \text{Giá trị nhỏ nhất}}{5} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Trong đó: h: khoảng cách của 1 tổ

Như vậy, mức độ đánh giá về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính được xác định như sau:

ĐLLV bình quân < 1.8:	Động lực làm việc rất thấp
$1.8 \leq$ ĐLLV bình quân < 2.6:	Động lực làm việc thấp

$2.6 \leq \text{ĐLLV bình quân} < 3.4$: Động lực làm việc trung bình

$3.4 \leq \text{ĐLLV bình quân} < 4.2$: Động lực làm việc cao

$\text{ĐLLV bình quân} \geq 4.2$: Động lực làm việc rất cao

- Phương pháp thống kê suy diễn: được sử dụng để kiểm định các giả thuyết đã được đề cập trong nghiên cứu này. NCS sử dụng hệ số tương quan để kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và động lực làm việc của cán bộ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Hệ số tương quan phản ánh mối quan hệ giữa hai biến. Hệ số tương quan luôn nhận các giá trị trong khoảng $(-1; 1)$. Hệ số tương quan dương phản ánh hai biến có mối quan hệ cùng chiều. Hệ số tương quan âm phản ánh hai biến có quan hệ ngược chiều. Hệ số tương quan bằng 1 hoặc -1 phản ánh hai biến có quan hệ rất chặt chẽ. Hệ số tương quan bằng 0 phản ánh 2 biến không có mối quan hệ với nhau. Các giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận khi mức ý nghĩa của kiểm định hệ số tương quan nhỏ hơn 0.05. Sử dụng mô hình hồi quy đa biến để phân tích mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Theo đó, mô hình hồi quy đa biến có ý nghĩa thống kê khi các biến độc lập phải có mối quan hệ với biến phụ thuộc. Trong phân tích hồi quy đa biến, luận án sử dụng các nội dung sau để kiểm tra ý nghĩa của mô hình hồi quy. Cụ thể, sử dụng hệ số giải thích điều chỉnh (R Square adjusted) để xác định mức độ giải thích của các biến độc lập cho biến phụ thuộc; sử dụng kiểm định F để đánh giá về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội; sử dụng kiểm định t để đánh giá về ý nghĩa các hệ số hồi quy của các biến độc lập và sử dụng tiêu chuẩn VIF để đo lường hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Các biến độc lập có hiện tượng đa cộng tuyến khi giá trị VIF lớn hơn 10. Đề tài cũng sử dụng mức ý nghĩa alpha bằng 5% để kết luận cho các kiểm định có trong mô hình hồi quy đa biến.

3.4. Xử lý dữ liệu

Đối với dữ liệu thứ cấp, NCS sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp và phân tích thực trạng cán bộ công chức hành chính hiện đang làm việc trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Đối với dữ liệu sơ cấp, các thông tin sau khi được thu thập sẽ được làm sạch và xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Tổng quan về đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.1.1. Quy mô lực lượng CCHC nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội

Theo báo cáo của UBND Thành phố Hà Nội gửi Bộ Nội vụ, năm 2022 thành phố Hà Nội giao biên chế là 7.951 công chức; trong đó số biên chế công chức được HĐND thành phố Hà Nội phê duyệt và UBND thành phố giao năm 2015 là 9.408 biên chế công chức, năm 2017 là 9.116 và năm 2020 là 8.042 biên chế công chức. Như vậy, số lượng biên chế công chức của thành phố Hà Nội giảm trong giai đoạn 2015-2022 có xu hướng giảm xuống.

Đến ngày 31/12/2022, tổng số công chức hiện có trên địa bàn thành phố Hà Nội là 7.286 người, trong đó nữ là 3.192 người chiếm tỷ lệ 43,81% trong tổng số công chức; nam là 4.094 người chiếm 56,19% trong tổng số công chức. Xét theo khối thì khối sở ngành có tỷ lệ công chức là nam cao nhất với 56,24% (Bảng 4.1)

Bảng 4.1. Quy mô đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022

TT	Chỉ tiêu	Tổng số		Khối Sở ngành		Khối Quận, huyện	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số	7.286	100	3.007	100	4.279	100
2	Nữ	3.192	43,81	1.316	43,76	1.876	43,84
3	Nam	4.094	56,19	1.691	56,24	2.403	56,16

Nguồn: UBND thành phố Hà Nội (2022)

4.1.2. Chất lượng công chức hành chính Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.1.2.1. Trình độ chuyên môn

Số liệu Bảng 4.2 cho thấy, năm 2022, tỷ lệ công chức thành phố Hà Nội có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên chiếm 96,98% trong tổng số công chức của Thành phố. Tỷ lệ công chức có trình độ chuyên môn dưới trình độ đại học chỉ chiếm 3,02%, là những người làm ở các ngạch nhân viên, phục vụ; tỷ lệ công chức có trình độ sau đại học là 36,96% trong tổng số cán bộ công chức của thành phố Hà Nội, Như vậy, có thể thấy trình độ chuyên môn của đội ngũ công chức thành phố

Hà Nội là cao. Điều này sẽ góp phần làm cải thiện hiệu quả làm việc trong khu vực công khi trình độ của công chức được nâng cao.

**Bảng 4.2. Trình độ chuyên môn
của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022**

TT	Chỉ tiêu	Tổng số		Khối Sở ngành		Khối Quận, huyện	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số công chức	7.286	100	3.007	100	4.279	100
2	Tiến sĩ	84	1,15	64	2,13	20	0,47
3	Thạc sĩ	2.609	35,81	1.195	39,74	1.414	33,05
4	Đại học	4.373	60,02	1.669	55,50	2.704	63,19
5	Cao đẳng	35	0,48	9	0,30	26	0,61
6	Trung cấp	133	1,83	24	0,80	109	2,55
7	Sơ cấp	52	0,71	46	1,53	6	0,14

Nguồn: UBND thành phố Hà Nội (2022)

Công chức thuộc khối Sở ngành có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên chiếm 97,37%; trong đó công chức có trình độ chuyên môn sau đại học là 41,87% trong tổng số công chức khối Sở ngành. Công chức thuộc khối Quận huyện có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên chiếm 96,71%; trong đó công chức có trình độ chuyên môn sau đại học là 33,52% trong tổng số công chức khối Sở ngành. Như vậy, có thể thấy trình độ chuyên môn của công chức khối Sở ngành cao hơn khối Quận huyện.

4.1.2.2. Trình độ lý luận chính trị

**Bảng 4.3. Trình độ lý luận chính trị
của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022**

TT	Chỉ tiêu	Tổng số		Khối Sở ngành		Khối Quận, huyện	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số	7.286	100	3.007	100	4.279	100
2	Cử nhân	164	2,25	90	2,99	74	1,73
3	Cao cấp	1.326	18,20	551	18,32	775	18,11
4	Trung cấp	2.747	37,70	1.017	33,82	1.730	40,43
5	Sơ cấp	1.811	24,86	779	25,91	1.032	24,12
6	Còn lại	1.238	16,99	570	18,96	668	15,61

Nguồn: UBND thành phố Hà Nội (2022)

Theo số liệu bảng 4.3, đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022 ở cả khối Sở ngành và khối Quận, huyện chủ yếu có trình độ sơ cấp và trung cấp chiếm tới 62%. Tiếp đến là trình độ cao cấp chiếm 18% trong tổng số. Trình độ cử nhân chỉ chiếm 2.25%.

4.1.2.3. Trình độ tin học, ngoại ngữ

Số liệu bảng 4.4 phản ánh, đội ngũ công chức thành phố Hà Nội 2022 đều có khả năng sử dụng tin học và ngoại ngữ phục vụ công việc chuyên môn. Tỷ lệ công chức có chứng chỉ tin học ở khối sở ngành là 94,01%; khối quận, huyện là 96,14%. Tỷ lệ công chức có chứng chỉ ngoại ngữ ở khối sở ngành là 90,46% và khối quận, huyện là 93,36%.

**Bảng 4.4. Trình độ tin học, ngoại ngữ
của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022**

TT	Chỉ tiêu	Tổng số		Khối Sở ngành		Khối Quận, huyện	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số công chức, hiện có		7.286	100	3.007	100	4.279	100
Tin học							
1	Trung cấp trở lên	265	3,64	131	4,36	134	3,13
2	Chứng chỉ	6.941	95,26	2.827	94,01	4.114	96,14
3	Không có chứng chỉ	80	1,10	49	1,63	31	0,72
Ngoại ngữ							
1	Đại học trở lên	326	4,47	199	6,62	127	2,97
2	Chứng chỉ	6.715	92,16	2.720	90,46	3.995	93,36
3	Không có chứng chỉ	245	3,36	88	2,93	157	3,67

Nguồn: UBND thành phố Hà Nội (2022)

Qua bảng trên có thể thấy vẫn còn một bộ phận công chức chưa có chứng chỉ tin học, ngoại ngữ. Điều này cũng dễ hiểu do năm 2021, 2022 một số Bộ đã ban hành quy định về việc không yêu cầu chứng chỉ ngoại ngữ, tin học đối với một số vị trí. Cụ thể theo Thông tư 02/2022/TT-BCT quy định về mã số, tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ và xếp lương đối với các ngạch công chức Quản lý thị trường do Bộ

trưởng Bộ Công Thương ban hành đã bỏ chứng chỉ ngoại ngữ, chứng chỉ tin học với công chức Quản lý thị trường.

Theo Thông tư 06/2021/TT-BTP Thông tư bãi bỏ văn bản quy phạm pháp luật về công tác cán bộ trong lĩnh vực thi hành án dân sự do Bộ trưởng Bộ Tư pháp ban hành đã bỏ chứng chỉ ngoại ngữ, chứng chỉ tin học với công chức thi hành án dân sự.

Theo quy định tại Thông tư 2/2021/TT-BNV quy định mã số, tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ và xếp lương đối với các ngạch công chức chuyên ngành hành chính và công chức chuyên ngành văn thư do Bộ trưởng Bộ Nội vụ ban hành đã bỏ chứng chỉ ngoại ngữ, chứng chỉ tin học với công chức hành chính, văn thư.

Như vậy, không phải tất cả công chức hành chính đều cần có chứng chỉ ngoại ngữ, chứng chỉ tin học.

4.1.2.4. Trình độ quản lý nhà nước

Số liệu bảng 4.5 cho thấy, đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022 chủ yếu có trình độ quản lý nhà nước là chuyên viên và tương đương. Tỷ lệ chuyên viên và tương đương của công chức ở khối sở ngành là 50,38% và khối quận, huyện là 75,74%

**Bảng 4.5. Trình độ quản lý nhà nước
của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022**

TT	Chỉ tiêu	Tổng số		Khối Sở ngành		Khối Quận, huyện	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số công chức hiện có	7.286	100	3.007	100	4.279	100
2	CVCC và tương đương	78	1.07	51	1.70	27	0.63
3	CVC và tương đương	2,065	28.34	1,263	42.00	802	18.74
4	CV và tương đương	4,756	65.28	1,515	50.38	3,241	75.74

Nguồn: UBND thành phố Hà Nội (2022)

4.1.3. Cơ cấu đội ngũ công chức

4.1.3.1. Cơ cấu độ tuổi

Số liệu bảng 4.6 cho thấy độ tuổi của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội khá cao, tỷ lệ công chức trong độ tuổi từ 31-50 lớn chiếm 78,04%; tỷ lệ công chức dưới 30 tuổi và trên 51 tuổi chỉ chiếm 21,946% (Bảng 4.3), cho thấy cơ cấu tuổi của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội còn chưa đảm bảo tính kế cận độ tuổi.

Nguyên nhân là do số lượng biên chế công chức của thành phố Hà Nội giảm nhiều trong giai đoạn 2015-2020, do vậy, số lượng công chức tuyển dụng mới của thành phố Hà Nội bị hạn chế, dẫn đến ảnh hưởng đến cơ cấu tuổi của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội.

Bảng 4.6. Cơ cấu độ tuổi của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022

TT	Chỉ tiêu	Tổng số		Khối Sở ngành		Khối Quận, huyện	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số công chức	7.286	100	3.007	100	4.279	100
2	Dưới 30 tuổi	376	5.16	138	4.59	238	5.56
3	Từ 31 đến 40 tuổi	2.600	35.68	970	32.26	1.630	38.09
4	Từ 41 đến 50 tuổi	3.086	42.36	1.326	44.10	1.760	41.13
5	Trên 50 tuổi	1.224	16.80	573	19.06	651	15.21

Nguồn: UBND thành phố Hà Nội (2022)

4.1.3.2. Cơ cấu ngạch công chức

Tỷ lệ công chức ngạch chuyên viên và tương đương chiếm tỷ lệ cao nhất với 78,9%; ngạch chuyên viên chính và tương đương chiếm tỷ lệ 15,11%; ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương chiếm tỷ lệ 0,38% (Bảng 4.7)

Bảng 4.7. Cơ cấu ngạch của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội năm 2022

TT	Chỉ tiêu	Tổng số		Khối Sở ngành		Khối Quận, huyện	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số công chức	7.286	100	3.007	100	4.279	100
2	CVCC và TĐ (A3)	28	0,38	23	0,76	5	0,12
3	CVC và TĐ (A2)	1.101	15,11	758	25,21	343	8,02
4	CV và TĐ (A1)	5.749	78,90	2.124	70,64	3.625	84,72
5	Cán sự và TĐ (B)	352	4,83	53	1,76	299	6,99
6	Nhân viên	56	0,77	49	1,63	7	0,16

Nguồn: UBND thành phố Hà Nội (2022)

4.2. Thực trạng động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

4.2.1. Động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

Kết quả khảo sát cho thấy, động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính được đánh giá với mức đánh giá bình quân là 3.39. Trong các nội dung phản ánh động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính, sự nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc được đánh giá với mức đánh giá bình quân là 3.82. Động lực làm việc của các công chức hành chính ở nội dung “tôi sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc” do có mức đánh giá bình quân là 3.63.

Điểm đánh giá về nội dung “Thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi” là 2.99 điểm và nội dung “Tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc” được đánh giá ở mức 2.89 điểm.

Đánh giá công chức hành chính về nội dung “Tôi không thấy thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc” với mức bình quân là 3.56 và “Tôi sẵn sàng làm thêm giờ khi tôi thấy cần thiết cho công việc” với điểm đánh giá bình quân là 3.47.

Bảng 4.8: Đánh giá bình quân về động lực làm việc

	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	389	2	5	3.82	.680
Tôi đã sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	389	2	5	3.63	.758
Thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	389	2	4	2.99	.556
Tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	389	2	4	2.89	.829
Tôi không thấy thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	389	1	4	3.56	1.053
Tôi sẵn sàng làm thêm giờ khi tôi thấy cần thiết cho công việc	389	2	4	3.47	.739
Động lực làm việc	389	2.00	4.33	3.39	.529

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Qua bảng 4.8 ở trên có thể thấy tiêu chí có mức độ đánh giá điểm cao nhất “Tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình” với 3,82 điểm. Qua đó có thể thấy cán bộ công chức hành chính đã có ý thức hơn trong việc hoàn thành nhiệm vụ của bản thân. Thêm nữa, giai đoạn điều tra nghiên cứu đang trong giai đoạn đại dịch Covid, khối lượng công việc của CCHC tăng lên, cho nên việc phải ở lại làm thêm giờ là điều cần thiết. Nhận thấy tầm ảnh hưởng của đại dịch Covid và tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ CCHC, bản thân các CCHC đã luôn nâng cao ý thức, sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ với cường độ cao. Thậm chí làm những công việc có tính mới so với những công việc đang đảm nhiệm. Do đó một số CCHC cảm thấy khó khăn trong quá trình làm việc, và bản thân cảm thấy làm việc chưa đủ chăm chỉ, hiệu quả dẫn đến tiêu chí “Thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi” và “Tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc” có điểm đánh giá thấp nhất tương ứng là 2,99 và 2,89.

4.2.2. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

*** Đặc điểm công việc**

Theo kết quả khảo sát, điểm trung bình đánh giá về nhân tố đặc điểm công việc của những người tham gia khảo sát là 4.1866, phản ánh đội ngũ cán bộ công chức đang làm việc trên địa bàn thành phố Hà Nội đều coi đây là nhân tố để thúc đẩy động lực làm việc của mình. Trong đó, “công chức phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong quy trình tổng thể” và “công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định” được đánh giá cao nhất với mức đánh giá bình quân là 4.30. Kết quả này cũng phù hợp với nội dung phỏng vấn sâu mà NCS thực hiện khảo sát: “... là một người công chức hành chính, thường xuyên tiếp xúc với người dân, tôi nhận thấy để giải quyết công việc một cách hợp lý, hợp tình thì người công chức cần phải hiểu tâm lý của người dân; nắm được các quy trình giải quyết các công việc; các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến công việc xử lý. Trong giải quyết công việc, người công chức cần làm việc với tinh thần trách nhiệm cao để đảm bảo lợi ích cho người dân” (Trích PVS công chức hành chính huyện Phúc Thọ).

Nội dung “Công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên” được đánh giá thấp nhất với mức đánh giá bình quân là 4.09. ...Mức đánh giá này cũng phù hợp với nội dung phỏng vấn sâu: “Theo tôi, người công chức hành chính cần được ghi nhận kết quả làm việc. Sự ghi nhận này có thể là lời động viên, góp ý của đồng nghiệp hoặc lãnh đạo cấp trên nhưng cũng có thể là những ý kiến phản hồi từ người dân trong quá trình giải quyết công việc. Đây chính là những nhân tố tạo

động lực để người công chức hành chính thực hiện tốt được các công việc tiếp theo của mình” (Trích PVS công chức hành chính quận Hoàng Mai).

Nội dung “Công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau” được các công chức đánh giá ở mức bình quân là 4,12 cho thấy công chức sẽ có động lực làm việc cao khi công việc có sự đa dạng, được sử dụng nhiều kỹ năng trong giải quyết công việc, đây cũng là trạng thái tâm lý sẽ xảy ra của bất kỳ cá nhân nào khi thực hiện công việc. Vì vậy, mức độ nhàm chán trong công việc sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức.

Nội dung “Công việc phải có tầm quan trọng nhất định” cũng được công chức đánh giá ở mức cao với mức đánh giá bình quân là 4.12.

Kết quả khảo sát cho thấy, hệ số tương quan bằng 0.413 phản ánh giữa động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính với đặc điểm công việc có mối quan hệ cùng chiều. Mức ý nghĩa của kiểm định bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thuyết H1 được chấp nhận trong nghiên cứu này; nghĩa là công việc đặc điểm công việc. (Phụ lục 5.5)

Bảng 4.9: Đánh giá bình quân về đặc điểm công việc

	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	389	1	5	4.12	.739
Công việc phải có tầm quan trọng nhất định	389	1	5	4.12	.763
Người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	389	1	5	4.30	.752
Công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	389	1	5	4.30	.692
Công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	389	1	5	4.09	.741
Đặc điểm công việc	389	1.00	5.00	4.1866	.58046

Nguồn: Kết quả khảo sát NCS

*** Thù lao tài chính**

Tiền lương được trả cao theo hiệu suất công việc là mong muốn của những công chức tham gia khảo sát. Mức đánh giá bình quân của nội dung này là 4.13. Chế độ khen thưởng cho những công việc đặc biệt và chính sách tiền lương công

bằng hợp lý là những mong muốn tiếp theo của những công chức tham gia khảo sát. Tuy nhiên, những nội dung này chỉ được đánh giá ở mức 3.66 và 3.34. Các công chức đều cho rằng mức tiền lương chưa đảm bảo cuộc sống với mức đánh giá bình quân là 2,53 và chưa tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác do mức đánh giá bình quân là 2.15. Mức đánh giá bình quân về tiền lương là 3.1635 cho thấy nhân tố này chưa tạo ra được động lực làm việc nhiều cho đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Kết quả khảo sát cho thấy, hệ tương quan giữa động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính với tiền lương bằng 0.351 phản ánh mối quan hệ cùng chiều. Mức ý nghĩa kiểm định nhỏ hơn 0.05 phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thuyết H₂ được chấp nhận trong nghiên cứu này. (Phụ lục 5.5)

Bảng 4.10: Đánh giá bình quân về Thù lao tài chính

	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc	389	2	5	4.13	.684
Điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	389	1	5	3.66	.929
Chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	389	1	5	3.34	.958
Mức thù lao tài chính hiện tại đảm bảo cuộc sống	389	1	5	2.53	.801
Mức thù lao tài chính tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	389	1	5	2.15	.615
Thù lao tài chính	389	1.20	5.00	3.1635	.57902

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Qua bảng trên có thể thấy việc công chức hành chính đánh giá về thù lao tài chính với mức trung bình là 3,1035 trong đó tiêu chí “Mức thù lao tài chính tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác” đang được đánh giá thấp nhất với 2,15... Theo kết quả khảo sát, tiền lương của cán bộ công chức hành chính hiện nay được trả theo hệ số lương của nhà nước nên chưa tạo được động lực làm việc cho công chức hành chính. Phần lớn các cán bộ tham gia phỏng vấn đều cho rằng: tiền lương

trong khu vực nhà nước thấp và chưa tương xứng với khối lượng công việc mà họ giải quyết hàng ngày. Kết quả phỏng vấn sâu công chức hành chính “Tôi có 12 năm thâm niên làm công chức nhà nước, hệ số lương của tôi hiện nay là 3,33. Nếu nhân theo mức lương tiền lương thiếu là 1490000 đồng thì mức tiền lương cơ bản của tôi là 4961700 đồng/ tháng. Mức tiền lương này chưa trừ các khoản BHXH, BHYT... Như vậy, mức lương này rất thấp so với mặt bằng chung của xã hội. Do vậy, để tạo được động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ công chức hành chính tôi nghĩ: nhà nước nên có chính sách tiền lương hợp lý, đảm bảo được cuộc sống và tương xứng với công sức chúng tôi bỏ ra để giải quyết công việc.” (Trích PVS công chức hành chính Huyện Ba Vì). “Tôi phụ trách bộ phận một cửa của quận Thanh Xuân, thời gian làm việc trong ngày của tôi bắt đầu từ 8h sáng nhưng thường kết thúc vào khoảng 6 giờ chiều. Công việc nhiều áp lực vì liên quan đến việc giải quyết cho nhiều đối tượng. Tuy nhiên, mức tiền lương tôi nhận được lại chưa tương xứng với công việc tôi đảm nhiệm. Một số nhân viên trong đơn vị tôi, họ có hệ số lương giống tôi, số lượng công việc của họ ít hơn tôi nhưng vì lương trả theo hệ số nên lương của họ cũng bằng với lương của tôi. Điều này là chưa phù hợp. Bởi vậy, theo tôi: nhà nước cần có chính sách tiền lương công bằng, tương xứng với năng lực làm việc để họ có động lực làm việc cao hơn.” (Trích PVS công chức hành chính quận Thanh Xuân).

Như vậy, giống như các tổ chức, đơn vị khác, các nội dung phản ánh động lực làm việc của công chức hành chính đối với yếu tố tiền lương: trả lương cao; mức lương trả theo hiệu suất công việc và có những phần thưởng cho những công việc đạt hiệu quả cao... Các công chức hành chính còn cho rằng: chính sách tiền lương công bằng, hợp lý; tương xứng với năng lực làm việc; đảm bảo cuộc sống và tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác là những yếu tố để người công chức hành chính có động lực làm việc tốt hơn. Tuy nhiên hiện nay nhiều công chức hành chính đều chưa thấy hài lòng với mức thù lao nhận được. Nguyên nhân chủ yếu là do:

- Các nội dung về xếp, trả lương và xét nâng lương hiện nay đều phải tuân thủ theo quy định của Nhà nước, cho nên mức lương giữa các công chức hành chính phụ thuộc chủ yếu vào trình độ, thâm niên mà ít gắn với kết quả thực hiện công việc.

- Công tác đánh giá, bình xét thi đua hàng năm cho công chức hành chính còn mang tính hình thức. Do đó dẫn đến sự cảm nhận của công chức hành chính về sự không công bằng trong tiền lương giữa các vị trí chức danh.

- Các chế độ phụ cấp lương bổ sung và trong tiền lương còn thấp, chưa có

tính khuyến khích.

*** Điều kiện làm việc**

Điều kiện lao động là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc của công chức hành chính. Vì vậy, Trường ban lãnh đạo thành phố, các cấp quận, huyện luôn quan tâm tới việc tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ công chức hành chính. Điều kiện làm việc được công chức đánh giá với mức đánh giá bình quân là 3.9147. Trong các nội dung phản ánh điều kiện làm việc, môi trường làm việc an toàn được đánh giá cao nhất với điểm bình quân là 4.12; thời gian làm việc hợp lý là nội dung tiếp theo được các công chức đánh giá có ảnh hưởng nhiều đến động lực làm việc của họ với điểm đánh giá bình quân là 4.09.

... *“Thời gian làm việc của tôi theo giờ hành chính, bắt đầu từ 8h sáng và kết thúc lúc 5h chiều, tôi thấy đây là khung thời gian hợp lý vì tôi có thể chủ động sắp xếp giải quyết công việc sau khi kết thúc công việc ở cơ quan” (Trích PVS công chức hành chính quận Long Biên).*

Ngoài ra, điều kiện làm việc phù hợp, thoáng mát, sạch sẽ và nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc là những nội dung được đánh giá thấp nhất với mức đánh giá bình quân lần lượt là 4.08 và 4.03.

Nội dung “Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra” được đánh giá bình quân là 3.18 cho thấy động lực của đội ngũ công chức hành chính không bị tác động nhiều bởi tình hình dịch bệnh. Tuy nhiên, việc áp dụng chính phủ điện tử trong giải quyết công việc đã tạo động lực làm việc cho đội ngũ công chức hành chính do áp dụng giải quyết công việc được giảm bớt. Bởi vậy, nội dung “Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử” được đánh giá bình quân là 4.07.

... *“Do đặc thù công việc, tôi thường xuyên phải giải quyết rất nhiều các văn bản, giấy tờ trong ngày. Điều này đôi khi làm tôi bị nhầm lẫn hoặc thất lạc tài liệu. Tuy nhiên, từ khi nhà nước triển khai cải cách các thủ tục hành chính, một số công việc thực hiện thông qua cổng thông tin điện tử của cơ quan nên khối lượng công việc của tôi giảm nhiều. Tôi không bị áp lực nhiều về công việc nên sự sai sót xảy ra trong quá trình giải quyết công việc giảm đi rất nhiều” (Trích PVS công chức hành chính quận Hoàn Kiếm).*

Hệ số tương quan bằng 0.215 phản ánh động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính với điều kiện làm việc có mối quan hệ cùng chiều. Mức ý nghĩa kiểm định bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thuyết H₃ được chấp nhận trong nghiên cứu này. (Phụ lục 5.5)

Bảng 4.11: Đánh giá bình quân về điều kiện làm việc

	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	389	1	5	4.04	.821
Môi trường làm việc an toàn	389	1	5	4.12	.831
Nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	389	1	5	3.99	.831
Thời gian làm việc hợp lý	389	1	5	4.09	.912
Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	389	1	5	3.18	.787
Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	389	1	5	4.07	.809
Điều kiện làm việc	389	1.00	4.75	3.9147	.63977

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Qua phân tích về điều kiện làm việc có thể thấy, các cấp lãnh đạo đã rất chú trọng đến việc tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho chức hành chính. Tuy nhiên, cũng nên thường xuyên trao đổi với công chức hành chính, lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ để các quyết định và chính sách đưa ra thực thi và có tính hiệu quả cao hơn nhằm khuyến khích công chức hành chính làm việc và sáng tạo.

*** Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên**

Kết quả khảo sát cho thấy, nhân tố sự phản hồi của người quản lý có ảnh hưởng ít hơn đến động lực làm việc của các công chức do có mức đánh giá bình quân là 3.97. Các công chức tham gia khảo sát đều cho rằng đồng nghiệp và người quản lý có ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ do mức đánh giá bình quân của nhân tố này bằng 4.0051. Sự tin tưởng vào đồng nghiệp được đánh giá với mức đánh giá bình quân là 4.04.

... “Phòng làm việc của tôi, mọi người rất thân thiện, giúp đỡ nhau trong công việc. Người quản lý trực tiếp của tôi giỏi chuyên môn, nghiệp vụ nên rất hay góp ý và giúp đỡ chúng tôi khi giải quyết các công việc khó. Tôi thực sự tin tưởng

vào người quản lý và những đồng nghiệp trong phòng tôi.” (Trích PVS công chức hành chính huyện Mỹ Đức”.

“Bộ phận làm việc của tôi phần lớn mọi người đều giúp đỡ nhau trong giải quyết công việc. Tuy nhiên cũng có một số đồng nghiệp không thực sự nhiệt tình giúp đỡ, hỗ trợ trong công việc nên dẫn đến không khí trong phòng làm việc đôi lúc hơi căng thẳng. Tôi nghĩ, công việc sẽ thuận lợi hơn khi mọi người trong phòng thân thiện, hiểu nhau nhiều hơn...” (Trích PVS công chức hành chính quận Hà Đông).

Hệ số tương quan bằng 0.336 phản ánh động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính với mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên có mối quan hệ cùng chiều. Mức ý nghĩa kiểm định bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thuyết H₄ được chấp nhận trong nghiên cứu này. (Phụ lục 5.5)

**Bảng 4.12: Đánh giá bình quân về mối quan hệ
với đồng nghiệp và cấp trên**

	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	389	1	5	3.97	.667
Điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	389	1	5	4.01	.753
Đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin trọn vẹn của tôi	389	2	5	4.04	.844
Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên	389	1.33	5.00	4.0051	.61666

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

* Sự thăng tiến và phát triển

Sự thăng tiến và phát triển là một trong những nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của các công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội và được các công chức khảo sát đánh giá ở mức 3.8747.

Nội dung “Cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác” có mức đánh giá bình quân là 3.73. “Cơ hội được tham

gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn” được đánh giá ở mức cao với điểm bình quân là 3,85 điểm. Nhân tố “Cơ hội thăng tiến rất tốt” được công chức đánh giá với mức điểm bình quân là 3,92.

“Công việc của tôi thường xuyên phải cập nhật các văn bản, các quy định, thông tư từ các cơ quan quản lý cấp trên. Bởi vậy, tôi và các đồng nghiệp trong phòng thường xuyên được cử đi tập huấn để nắm rõ các quy trình, quy định của các văn bản ban hành. Điều này rất có ích cho chúng tôi trong giải quyết các công việc”. (Trích PVS công chức hành chính thị xã Sơn Tây).

“Người đứng đầu cơ quan tôi rất tạo điều kiện cho mọi người học tập nâng cao trình độ và được thể hiện thông qua các quy định riêng của cơ quan: hỗ trợ tiền đi học; tạo điều kiện về thời gian làm việc; giảm bớt công việc trong quá trình đi học; cử nhân viên đi tham gia các hội thảo của ngành... Điều này khuyến khích tôi và những người trong cơ quan tích cực học tập để nâng cao trình độ chuyên môn”. (Trích PVS công chức hành chính huyện Đông Anh).

Nội dung “Công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng” được công chức đánh giá với điểm đánh giá bình quân là 4,00 điểm.

Hệ số tương quan bằng 0.335 phản ánh động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính với sự thăng tiến và phát triển có mối quan hệ cùng chiều. Mức ý nghĩa kiểm định bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thuyết H₃ được chấp nhận trong nghiên cứu này. (Phụ lục 5.5)

Bảng 4.13: Đánh giá bình quân về sự thăng tiến và phát triển

	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	389	1	5	3.73	1.021
Cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	389	1	5	3.85	.970
Cơ hội thăng tiến tốt	389	1	5	3.92	1.022
Công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	389	1	5	4.00	.958
Sự thăng tiến và phát triển	389	1.00	5.00	3.8747	.87133

(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất trong mỗi một tổ chức, chính vì vậy việc thu hút giữ chân và trọng dụng người tài trong tổ chức là việc làm hết sức quan trọng. Đặc biệt hoạt động đề bạt thăng tiến, bổ nhiệm cán bộ được các đơn vị rất nghiêm túc thực hiện. Đối với việc đề bạt, bổ nhiệm công chức hành chính luôn được thực hiện bài bản, đúng quy trình theo quy định của nhà nước. Tuy nhiên sau khi tiến hành phỏng vấn sâu một số công chức hành chính thì thấy:

- Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng. Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, từ chức, miễn nhiệm công chức hành chính chưa cụ thể, rõ ràng, còn chung chung vì vậy sẽ khó có căn cứ để công chức hành chính phấn đấu đặt mục tiêu.

- Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn nhiều với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của công chức hành chính. Chủ yếu những người có thâm niên công tác, uy tín trong đơn vị sẽ được đề cử và bỏ phiếu tín nhiệm. Những công chức hành chính trẻ tuổi có năng lực sẽ có rất ít cơ hội để được thăng tiến. Điều này sẽ làm cho động lực phấn đấu của công chức hành chính trẻ tuổi bị giảm.

*** Động lực phục vụ công cộng**

Theo kết quả khảo sát, động lực phục vụ công cộng của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội được đánh giá với mức đánh giá bình quân của nhân tố này bằng 3.6071. Trong đó, nội dung các công chức đều sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng được đánh giá với mức độ đánh giá bình quân là 4.02; “Đối với tôi cụm từ bỏ phận, danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc” với đánh giá bình quân là 3.94 và “Phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi” có đánh giá bình quân là 3.84.

“... Tôi cảm thấy rất tự hào vì đã đóng góp một chút công sức của mình trong việc đem lại lợi ích, quyền lợi cho người dân. Sự hài lòng của người dân là là động lực để tôi tiếp tục phát huy năng lực trong công việc của mình.” (Trích PVS công chức hành chính huyện Phúc Thọ)

“... Đối với tôi, được tiếp xúc với người dân trong giải quyết các công việc là niềm vui vì tôi cảm thấy công việc của mình thực sự có ý nghĩa. Đặc biệt, với những người dân có sự hiểu biết hạn chế, họ rất lo lắng khi tiếp xúc với giải quyết công việc với chúng tôi vì họ không biết được các quy trình, thủ tục. Trong những trường hợp này, tôi nhận thấy mình càng phải có trách nhiệm để giúp họ hoàn thiện những thủ tục, hồ sơ. Hạnh phúc nhất là khi công việc của họ được giải quyết xong và nhận được lời cảm ơn chân thành của họ. Đây chính là sự động viên để tạo cho

tôi những động lực để tôi tiếp tục thực hiện các công việc của mình". (Trích PVS công chức hành chính quận Long Biên).

"... Địa bàn nơi tôi công tác chính là nơi tôi đang sinh sống. Bởi vậy, được làm việc với những người dân tại địa bàn là một vinh dự. Tôi nhận thấy rằng công việc mình đang làm đã góp một phần nhỏ trong sự phát triển của địa phương". (Trích PVS công chức hành chính thị xã Sơn Tây)

Các nội dung còn lại được đánh giá thấp hơn với mức điểm bình quân dao động từ 3.17 đến 3.41.

Hệ số tương quan bằng 0.351 phản ánh động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính với động lực phục vụ công cộng có mối quan hệ cùng chiều. Mức ý nghĩa kiểm định bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thuyết H₃ được chấp nhận trong nghiên cứu này. (Phụ lục 5.5)

Bảng 4.14: Đánh giá bình quân về động lực phục vụ công cộng

	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	389	1	5	3.41	.850
Phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	389	1	5	3.84	.962
Tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	389	1	5	3.26	.796
Tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	389	1	5	4.02	.996
Tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	389	1	4	3.17	.841
Đối với tôi cụm từ bốn phạm danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	389	1	5	3.94	.632
Động lực phục vụ công cộng	389	1.00	4.50	3.6071	.69790

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) về các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn TP Hà Nội

4.3.1. Kiểm định độ tin cậy của các thang đo

4.3.1.1. Kiểm định Cronbach's Anpha cho biến phụ thuộc

Bảng 4.15: Bảng tóm tắt kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho biến phụ thuộc

TT	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai của thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Hệ số Cronbach's Alpha của biến “Động lực làm việc” là 0,762 (>0.7)					
1	DL1	15.25	7.425	.597	.707
2	DL2	15.44	8.144	.320	.772
3	DL3	16.08	8.692	.335	.764
4	DL4	16.17	7.052	.536	.718
5	DL5	16.51	5.596	.682	.674
6	DL6	15.89	7.182	.599	.703

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Qua kết quả phân tích từ bảng trên ta thấy, hệ số Cronbach's anpha của biến “**Động lực làm việc**” có giá trị 0,762 lớn hơn 0,7. Hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát DL1, DL2, DL3, DL4, DL5, DL6 đều lớn hơn 0.3. Các hệ số cronbach's alpha của các biến thành phần này đều lớn 0.6. Do vậy các biến thành phần của biến trong mô hình nghiên cứu đều có độ tin cậy cao nên sẽ được sử dụng để phân tích ở các bước tiếp theo.

4.3.1.2. Kiểm định Cronbach's Anpha cho biến độc lập

Sau khi tiến hành phân tích dữ liệu, NCS thu được bảng tổng hợp sau:

Bảng 4.16: Bảng tóm tắt kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho biến độc lập

TT	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai của thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Hệ số Cronbach's Alpha của biến “Đặc điểm công việc” là 0,842 (>0.7)					
1	DC1	16.84	5.318	.704	.794
2	DC2	16.84	5.555	.590	.826
3	DC3	16.67	5.519	.608	.821
4	DC4	16.67	5.615	.651	.810
5	DC5	16.88	5.347	.688	.799
Hệ số Cronbach's Alpha của biến “Thù lao tài chính” là 0,757 (>0.7)					

1	TL3	8.03	3.504	.606	.671
2	TL4	8.35	3.352	.627	.659
3	TL6	9.16	4.177	.504	.726
4	TL7	9.55	4.702	.521	.728
Hệ số Cronbach's Alpha của biến “Điều kiện làm việc” là 0,861 (>0,7)					
1	DK1	19.45	10.294	.715	.827
2	DK2	19.37	10.059	.756	.819
3	DK3	19.50	10.483	.662	.836
4	DK4	19.40	9.638	.753	.818
5	DK5	20.31	11.476	.496	.864
6	DK6	19.42	11.151	.542	.857
Hệ số Cronbach's Alpha của biến “Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên” là 0,735 (>0,7)					
1	QH1	8.07	1.915	.530	.687
2	QH3	8.03	1.628	.584	.617
3	QH4	8.00	1.436	.578	.633
Hệ số Cronbach's Alpha của biến “Sự thăng tiến và phát triển” là 0,9 (>0,7)					
1	PT2	11.77	6.859	.794	.865
2	PT3	11.65	7.373	.727	.889
3	PT4	11.58	6.790	.810	.859
4	PT5	11.50	7.220	.779	.871
Hệ số Cronbach's Alpha của biến “Động lực phục vụ công” là 0,855 (>0,7)					
1	DV2	18.23	12.592	.700	.821
2	DV3	17.80	11.650	.755	.808
3	DV4	18.38	12.653	.750	.814
4	DV5	17.62	11.695	.712	.817
5	DV6	18.48	13.271	.581	.841
6	DV7	17.71	13.321	.418	.877

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Qua kết quả phân tích từ bảng trên ta thấy, hệ số Cronbach's anpha của biến “Đặc điểm công việc”, “Thù lao tài chính”, “Điều kiện làm việc”, “Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên”, “Sự thăng tiến và phát triển”, “Động lực phục vụ công cộng” có giá trị lần lượt là 0,842; 0,757; 0,861; 0,735; 0,9; 0,855. Tất cả đều có giá trị lớn hơn 0,7. Hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Các hệ số cronbach's alpha của các biến thành phần này đều lớn 0.6. Do vậy các biến thành phần của biến trong mô hình nghiên cứu đều có độ tin cậy cao nên sẽ được sử dụng để phân tích ở các bước tiếp theo.

4.3.1.3. Kiểm định tính thích hợp của mô hình

Bảng 4.17: Kiểm định tính thích hợp của mô hình phân tích nhân tố

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5542.859
	df	406
	Sig.	0.000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Thước đo KMO có giá trị = 0.763 thỏa mãn điều kiện KMO trong khoảng từ 0.5 đến 1. Do vậy phân tích nhân tố là phù hợp dữ liệu thực tế

Kết quả kiểm định Barlett's là 5542.859 với mức ý nghĩa Sig = 0.000 < 0.05. Kết luận các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể

Dựa vào kết quả của bảng trên có thể kết luận dữ liệu này phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA

4.3.1.4. Kiểm định phương sai trích của các nhân tố

Bảng 4.18: Kiểm định phương sai trích của các nhân tố

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.914	16.944	16.944	4.914	16.944	16.944	3.628	12.509	12.509
2	3.615	12.467	29.411	3.615	12.467	29.411	3.578	12.338	24.847
3	3.276	11.298	40.709	3.276	11.298	40.709	3.159	10.893	35.740
4	2.357	8.129	48.838	2.357	8.129	48.838	3.141	10.831	46.571
5	2.210	7.619	56.457	2.210	7.619	56.457	2.688	9.269	55.840
6	1.872	6.454	62.911	1.872	6.454	62.911	2.051	7.071	62.911
7	.998	3.442	66.353						
8	.945	3.258	69.610						
9	.849	2.927	72.537						
10	.770	2.657	75.194						
11	.710	2.448	77.642						
12	.663	2.286	79.928						
13	.600	2.069	81.997						
14	.556	1.918	83.915						
15	.497	1.715	85.630						
16	.473	1.632	87.261						
17	.467	1.610	88.872						
18	.431	1.485	90.357						
19	.387	1.336	91.692						
20	.351	1.212	92.904						
21	.336	1.158	94.062						
22	.306	1.057	95.119						
23	.280	.965	96.084						
24	.237	.818	96.901						
25	.214	.739	97.640						
26	.209	.722	98.362						
27	.182	.628	98.990						
28	.160	.550	99.541						
29	.133	.459	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Trong bảng tổng hợp phương sai trích thì tiêu chuẩn chấp nhận phương sai trích là 50%.

Trong bảng kết quả phân tích ở trên cho thấy tổng phương sai trích ở dòng Component số 6 là 62.911% >50% nên đáp ứng tiêu chuẩn.

Kết luận: 62.911% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát

- Kiểm định hệ số Factorloading

Do mẫu tác giả lựa chọn là 389 vì vậy hệ số tải nhân tố Factor Loading $\geq 0,5$

Đưa 29 biến quan sát độ tin cậy của 6 thang đo vào chạy ta có bảng ma trận xoay các nhóm nhân tố như sau:

Bảng 4.19. Ma trận xoay các nhóm nhân tố khám phá - Biến độc lập

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DV3	.858					
DV4	.849					
DV5	.820					
DV2	.790					
DV6	.736					
DV7	.515					
DK2		.847				
DK4		.838				
DK1		.812				
DK3		.759				
DK6		.673				
DK5		.624				
DC1			.812			
DC4			.784			
DC5			.782			
DC3			.747			
DC2			.737			
PT4				.888		
PT2				.879		
PT5				.864		
PT3				.825		
TL4					.784	
TL3					.758	
TL7					.720	
TL6					.697	
TL2					.574	.821
QH3						.797
QH4						.795
QH1						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Theo kết quả của bảng 4.13, ta thấy hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều thỏa mãn điều kiện khi phân tích nhân tố là hệ số Factor loading $\geq 0,5$ và số nhân tố tạo ra khi phân tích là nhóm 6 nhân tố.

Như vậy, mô hình nghiên cứu chính thức với 29 quan sát ở các biến độc lập và 6 quan sát ở biến phụ thuộc qua kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha và EFA, các quan sát trên đều đảm bảo độ tin cậy. Kết quả phân tích EFA sau khi chạy cho thấy các quan sát đạt giá trị hội tụ cao. Do đó, cả 35 quan sát đều được đưa vào sử dụng trong các bước tiếp theo.

Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập của ma trận xoay nhân tố trên cho thấy hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều thỏa điều kiện khi phân tích nhân tố là hệ số Factor loading $\geq 0,5$ và số nhân tố tạo ra khi phân tích là nhóm 6 nhân tố.

- Nhóm 1 gồm 5 biến: DC1, DC2, DC3, DC4, DC5 Nhóm này gọi là Đặc điểm công việc

- Nhóm 2 gồm 4 biến bao gồm TL3, TL4, TL6, TL7. Nhóm này gọi là Thù lao tài chính

- Nhóm 3 gồm 6 biến: DK1, DK2, DK3, DK4, DK5, ĐT6. Nhóm được gọi là Điều kiện làm việc

- Nhóm 4 gồm 3 biến: QH1, QH3, QH4 Nhóm được gọi là Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên

- Nhóm 5 gồm 5 biến: PT1, PT2, PT3, PT4, PT5. Nhóm được gọi là Sự thăng tiến và phát triển

- Nhóm 6 gồm 6 biến: DV2, DV3, DV4, DV5, DV6, DV7. Nhóm được gọi là Động lực phục vụ công cộng

4.3.2. Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

Để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và vai trò của từng nhân tố, tác giả tiến hành sử dụng mô hình Hồi quy tuyến tính đa biến với các bước như sau:

➤ ***Kiểm định hệ số hồi quy***

Bảng 4.20: Kết quả phân tích hồi quy phản ánh các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.955	.238		-4.008	.000		
TL	.280	.037	.307	7.641	.000	.875	1.143
QH	.205	.035	.225	5.809	.000	.946	1.057
PT	.228	.033	.266	6.933	.000	.964	1.038
DV	.109	.024	.179	4.543	.000	.915	1.093
DK	.083	.032	.100	2.563	.011	.927	1.079
DC	.181	.029	.238	6.181	.000	.955	1.047

a. Dependent Variable: DL

Với nội dung phân tích hồi quy với độ tin cậy được chọn là 95%, tương ứng với yêu cầu các biến độc lập đều có giá trị Sig. < .05 và có hệ số chuẩn hóa beta dương. Qua bảng trên ta thấy giá trị **Sig** kiểm định từng biến độc lập đều < 0.05. Do vậy các biến độc lập này đều có ý nghĩa giải thích biến phụ thuộc, không biến nào bị loại bỏ trong mô hình,

Tiếp theo là hệ số hồi quy chuẩn hóa **Beta**, trong tất cả các hệ số hồi quy, biến độc lập nào có Beta lớn nhất thì biến đó ảnh hưởng nhiều nhất đến sự thay đổi của biến phụ thuộc. Cụ thể trong bảng trên ta thấy biến thù lao tài chính có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc, và nhân tố có mức độ ảnh hưởng thấp nhất là điều kiện làm việc.

- Giá trị VIF trong bảng dùng để kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến tất cả đều < 2 do vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

➤ **Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình**

Trước tiên ta tiến hành kiểm định Mức độ giải thích của mô hình

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.460	.451		.39236

a. Predictors: (Constant), TL, QH, PT, DV, DK, DV

b. Dependent Variable: DL

- *Adjusted R Square* hay còn gọi là R bình phương hiệu chỉnh, nó phản ánh mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Cụ thể trong trường hợp

này, 6 biến độc lập đưa vào ảnh hưởng 46% sự thay đổi của biến phụ thuộc, còn lại 45,1% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

- Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình thông qua phương sai ANOVA

Do thời gian hạn chế, nhóm tác giả không thể khảo sát hết toàn bộ mẫu nghiên cứu vì vậy tác giả đã tiến hành chọn một lượng mẫu giới hạn để tiến hành điều tra để từ đó đưa ra tính chất chung của tổng thể. Vì vậy tác giả đã tiến hành kiểm tra mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định F trong mô hình ANOVA.

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.057	6	8.343	54.194	.000 ^b
	Residual	58.807	382	.154		
	Total	108.865	388			

a. Dependent Variable: DL

b. Predictors: (Constant), TL, QH, PT, DV, DK, DV

Qua bảng ANOVA ở trên có thể thấy giá trị Sig của kiểm định F là $0.000 < 0.05$. Như vậy mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng phù hợp với tổng thể

Phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$\mathbf{DL} = \mathbf{0.307TL} + \mathbf{0.266PT} + \mathbf{0.238DC} + \mathbf{0.225QH} + \mathbf{0.179DV} + \mathbf{0.1DK}$$

Thảo luận kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

Khi nghiên cứu trong phần định lượng được dựa trên cơ sở lý thuyết của kết quả định tính là 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội cụ thể như sau:

- *Thù lao tài chính (TL)*

Biến TL: Có hệ số 0.307, quan hệ cùng chiều với biến DL. Tức là khi nhân tố “Thù lao tài chính” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước tăng thêm 0.307 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Thù lao tài chính” ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

- *Sự thăng tiến và phát triển (PT)*

Biến PT: Có hệ số 0.266, quan hệ cùng chiều với biến DL. Tức là khi nhân tố “Sự thăng tiến và phát triển” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội tăng thêm 0.266 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Sự thăng tiến và phát triển” ảnh hưởng đến động lực làm việc của động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

- *Đặc điểm công việc (DC)*

Biến DC: Có hệ số 0.238, quan hệ cùng chiều với biến ĐL. Tức là khi nhân tố “Đặc điểm công việc” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước tăng thêm 0.238 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Đặc điểm công việc” ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

- *Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên (QH)*

Biến QH: Có hệ số 0.225, quan hệ cùng chiều với biến ĐL. Tức là khi nhân tố “Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước tăng thêm 0.225 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên” ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

- *Động lực phục vụ công cộng (DV)*

Biến DV: Có hệ số 0.179, quan hệ cùng chiều với biến ĐL. Tức là khi nhân tố “Động lực phục vụ công cộng” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước tăng thêm 0.179 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Động lực phục vụ công cộng” ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

- *Điều kiện làm việc (DK)*

Biến DK: Có hệ số 0.1, quan hệ cùng chiều với biến ĐL. Tức là khi nhân tố “Điều kiện làm việc” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước tăng thêm 0.1 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Điều kiện làm việc” ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội

4.3.3. Kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội

Sử dụng phân tích phương sai ANOVA để tìm ra sự khác biệt về kết quả đánh giá mức độ tác động của các tiêu chí giữa các nhóm đối tượng khảo sát khác nhau về đặc điểm cá nhân. Trong phân tích này, hệ số Sig. là hệ số cần quan tâm nhất.

Giả thuyết Ho đặt ra là không có sự khác biệt về động lực làm việc của công chức hành chính theo các nhân tố đặc điểm cá nhân đối tượng nghiên cứu. Nếu hệ số Sig. ≤ 0.05 (mức ý nghĩa 95%) thì bác bỏ Ho, tức là có sự khác biệt về động lực làm việc của CCHC theo các biến thuộc tính. Còn nếu ngược lại, Sig. ≥ 0.05 thì chấp nhận Ho.

Sau khi tiến hành kiểm định tác giả thu được bảng kết quả như sau:

** Giới tính*

Theo kết quả khảo sát, đánh giá bình quân về động lực làm việc của công chức hành chính nam giới là 3.3449; công chức hành chính nữ giới là 2.9346. Mức ý nghĩa kiểm định bằng nhỏ hơn 0.05 phản ánh có sự khác nhau về động lực làm việc giữa công chức hành chính là nam giới với công chức hành chính là nữ giới. Trong đó, công chức hành chính là nam giới có động lực làm việc cao hơn so với công chức hành chính là nữ giới (Phụ lục 5.6.1). Công chức nam có điều kiện tập trung cho công việc cao hơn công chức nữ, họ có thể dành nhiều thời gian cho công việc hơn do ít bị chi phối bởi nhân tố gia đình; đồng thời công chức nam có nhiều tham vọng để theo đuổi mục tiêu sự nghiệp và địa vị cao hơn nữ. Vì vậy, động lực làm việc của công chức hành chính nam cao hơn công chức hành chính nữ.

** Trình độ học vấn*

Theo kết quả khảo sát, động lực làm việc của công chức hành chính có trình độ học vấn là sơ cấp là 2.9167; trung cấp là 2.9383; cao đẳng là 3.1944; đại học là 3.4985 và trên đại học là 3.4011. Kết quả khảo sát cho thấy có sự khác biệt về động lực làm việc giữa nhóm có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng với nhóm có trình độ đại học trở lên do các mức ý nghĩa kiểm định nhỏ hơn 0.05; nhóm công chức có trình độ học vấn từ đại học trở lên không có sự khác nhau về động lực làm việc do mức ý nghĩa kiểm định nhỏ hơn 0.05 (Phụ lục 5.6). Nguyên nhân, các công chức hành chính có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng có động lực làm việc thấp do họ làm các công việc ở các ngạch nhân viên, cán sự nên khả năng thăng tiến trong công việc là thấp. Trong khi đó, công chức có trình độ đại học và trên đại học có cơ hội như nhau trong công việc vì vậy họ đều có động lực làm việc để hoàn thành nhiệm vụ và thăng tiến trong sự nghiệp.

** Độ tuổi*

Kết quả khảo sát cho thấy, các công chức hành chính có độ tuổi từ 51 tuổi trở lên có động lực làm việc thấp hơn so với các công chức hành chính ở nhóm tuổi còn lại. Cụ thể, đánh giá bình quân về động lực làm việc của công chức hành chính có độ tuổi từ 30 tuổi trở xuống là 3.1884; từ 31-40 tuổi là 3.2292; từ 41 – 50 tuổi là 3.2000 và từ 51 tuổi trở lên là 2.8151. Kết quả kiểm định cho thấy có sự khác biệt về động lực làm việc của công chức hành chính ở nhóm tuổi từ 51 tuổi trở lên với các nhóm tuổi còn lại do các mức ý nghĩa kiểm định đều nhỏ hơn 0.05. Các công chức hành chính ở nhóm tuổi còn lại không có sự khác biệt do mức ý nghĩa kiểm định lớn hơn 0.05. (Phụ lục 5.6). Nguyên nhân là do ở độ tuổi này, họ chuẩn bị đến tuổi nghỉ hưu, vì vậy, họ không còn có sự phấn đấu cho sự nghiệp nữa. Các nhóm tuổi còn lại không có sự khác biệt về động lực làm việc, họ đều đang trong giai đoạn cống hiến cho công việc cũng như phấn đấu cho sự nghiệp, vì vậy, động lực làm việc của họ cao hơn nhóm tuổi sắp nghỉ hưu.

** Trình độ quản lý nhà nước*

Theo kết quả khảo sát, động lực làm việc của các công chức hành chính phân theo trình độ quản lý nhà nước không có sự khác biệt do các mức ý nghĩa kiểm định đều lớn hơn 0.05 (Phụ lục 5.6). Nguyên nhân, công chức có trình độ quản lý nhà nước chương trình chuyên viên, chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp đều có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên, vì vậy động lực làm việc của công chức ở các trình độ quản lý nhà nước này không có sự khác biệt.

** Ngạch công chức*

Điểm đánh giá bình quân về động lực làm việc của công chức hành chính có ngạch cán sự và tương đương là 2.905; chuyên viên và tương đương là 3.2077; chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương là 3.4861 và ngạch khác là 2.8646. Kết quả khảo sát cũng cho thấy có sự khác biệt về động lực làm việc của các công chức có ngạch là chuyên viên và tương đương; chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương so với các công chức có ngạch là cán sự và tương đương; ngạch khác do các mức ý nghĩa kiểm định đều nhỏ hơn 0.05. Các trường hợp còn lại không có sự khác biệt về động lực làm việc do mức ý nghĩa kiểm định đều lớn hơn 0.05. (Phụ lục 5.6). Công chức ở các ngạch cán sự và tương đương có động lực làm việc thấp hơn công chức ở các ngạch còn lại do vị trí công việc của họ ít có khả năng thăng tiến để có thể bổ nhiệm vào các chức vụ quản lý so với các ngạch khác. Vì vậy, động lực làm việc của nhóm công chức này cũng thấp hơn nhóm công chức ở ngạch chuyên viên và tương đương trở lên.

Tóm lại: Qua kết quả phân tích trên cho thấy, động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội chịu ảnh hưởng nhiều nhân tố bao gồm những nhân tố quan sát được và những nhân tố chưa quan sát

được. Các nhân tố quan sát được chỉ ra được mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của CCHC từ kết quả phân tích trên cũng đã chỉ ra 6 nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của Đội ngũ công chức hành chính nhà nước địa bàn thành phố Hà Nội gồm: đặc điểm công việc, tiền lương, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, sự thăng tiến và phát triển, động lực phục vụ công cộng. Kết quả khảo sát cho thấy, các nhân tố đều tác động đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội và được phản ánh như sau: Hệ số giải thích điều chỉnh của mô hình phân tích hồi quy bằng 0.451 phản ánh các nhân tố này giải thích được 45.1% cho động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mức ý nghĩa kiểm định về độ phù hợp của mô hình nhỏ hơn 0.05 phản ánh mô hình phân tích hồi quy là phù hợp trong nghiên cứu này. Mức ý nghĩa kiểm định về hệ số chặn và hệ số hồi quy đều nhỏ hơn 0.05 phản ánh các hệ số chặn và hệ số hồi quy đều có ý nghĩa thống kê. Các biến độc lập đều không có hiện tượng đa cộng tuyến do giá trị VIF nhỏ hơn 10.

4.4. Bàn luận về kết quả nghiên cứu

Động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính thành phố Hà Nội ở mức trung bình. Trong các nội dung phản ánh động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính có một số nội dung được công chức đánh giá cao là sự nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc được giao và “tôi sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc” họ sẵn sàng làm thêm giờ khi cần thiết cho thấy họ có trách nhiệm với công việc của mình. Tuy nhiên, một số công chức mức độ chăm chỉ trong công việc chưa cao.

Căn cứ vào giá trị của các hệ số hồi quy để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Theo đó, mức độ ảnh hưởng của mỗi nhân tố đến động lực làm việc của công chức hành chính nhà nước là khác nhau.

Thù lao tài chính là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất do có hệ số hồi quy cao nhất và bằng 0,307. Kết quả khảo sát cho thấy, các công chức đều cho rằng tiền lương có ảnh hưởng nhiều nhất đến động lực làm việc vì người công chức ngoài tiền lương được nhà nước trả không còn khoản thu nhập nào khác. Tuy nhiên, các công chức khảo sát cho rằng chính sách tiền lương trong khu vực nhà nước hiện nay còn nhiều bất cập. Tiền lương trong khu vực hành chính sự nghiệp của nhà nước được xác định theo cấp bậc và mức lương tối thiểu nên chưa đáp ứng được nhu cầu của đội ngũ công chức hành chính. Tùy vào hạng công chức, cứ định kỳ 2 năm hoặc 3 năm, công chức sẽ được tăng bậc lương nếu trong thời gian giữ mức lương đó không vi phạm nội quy, quy định của tổ chức và hoàn thành các nhiệm vụ được

phân công. Điều này chưa phản ánh đúng chất lượng và hiệu quả công việc của công chức. Sự tăng lương định kỳ như vậy có tính chất cào bằng và không khuyến khích công chức làm việc. Nhân tố tiền lương ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức thành phố Hà Nội ở mức trung bình. Công chức mong muốn được trả lương theo hiệu suất công việc và có chế độ khen thưởng cho những công việc đặc biệt, thực tế hiện nay chế độ tiền lương của công chức chưa bao quát được nội dung này, đây cũng là nguyện vọng của công chức nói chung và công chức thành phố Hà Nội nói riêng. Mức tiền lương hiện nay chưa đảm bảo cuộc sống của công chức thành phố Hà Nội và cũng chưa tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác; trên thực tế, cùng vị trí công tác nhân viên ở khu vực kinh tế ngoài nhà nước và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài có mức thu nhập trung bình cao hơn. Đây chính là những nhân tố không thúc đẩy được động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả khảo sát cũng cho thấy, tiền lương hiện tại chưa phù hợp với chất lượng và khối lượng công việc mà các công chức đã hoàn thành; công chức phải đảm nhiệm khối lượng công việc lớn, nhưng mức tiền lương họ nhận được chưa thật sự phù hợp, điều này cho thấy nhân tố tiền lương chưa tạo ra được động lực làm việc nhiều cho đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Sự thăng tiến và phát triển trong công việc cũng là một nhân tố mà các công chức hành chính khảo sát có ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của họ. Đây là một nhu cầu thiết thực của các công chức hành chính khi làm việc trong các cơ hành chính sự nghiệp, tổ chức của nhà nước. Bởi vì, sự thăng tiến và phát triển trong công việc sẽ tạo cơ hội cho công chức phát triển, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ. Bởi vậy, nhân tố này được các công chức hành chính tham gia khảo sát đánh giá là nhân tố ảnh hưởng ở vị trí thứ hai sau nhân tố thù lao tài chính với hệ số hồi quy bằng 0,266. Công chức được tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, các hội thảo chuyên ngành, qua đó giúp nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng giải quyết công việc, chất lượng công việc được đảm bảo, từ đó đã tác động đến động lực làm việc của công chức ở mức cao.

Cơ hội thăng tiến tác động đến động lực làm việc của công chức thành phố Hà Nội ở mức cao. Công chức được ghi nhận thành tích, phát triển năng lực cá nhân và tăng uy tín, địa vị bản thân. Nội dung công việc có trách nhiệm với cộng đồng cũng tác động lớn đến động lực làm việc của công chức. Công việc trách nhiệm càng cao thì động lực làm việc càng lớn. Nguyên nhân là do công chức thực hiện các nhiệm vụ đề cao tính trách nhiệm xã hội, phục vụ cộng đồng.

Tuy nhiên, trong thực hiện công việc, công chức chưa thực sự được lãnh đạo khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập; nguyên nhân là do các công việc của công chức thực hiện theo quy trình đã định và theo các quy định của Nhà nước, vì vậy, đã ảnh hưởng đến việc khuyến khích công chức suy nghĩ và làm việc độc lập trong giải quyết công việc.

Đặc điểm công việc được các công chức hành chính tham gia khảo sát đánh giá là nhân tố thứ ba có ảnh hưởng đến động lực làm việc với hệ số hồi quy bằng 0,238. Thực tế cho thấy, khi công chức được phân công công việc phù hợp với khả năng, sở trường sẽ phát huy được năng lực làm việc một cách tối đa vì họ hiểu rõ những quyền hạn, phạm vi, trách nhiệm và quy trình giải quyết công việc. Bởi vậy, công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, kỹ năng sẽ khuyến khích công chức có động lực làm việc.

Nhân tố đặc điểm công việc ảnh hưởng cao đến động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức đang làm việc trên địa bàn thành phố Hà Nội. Việc công chức hiểu rõ từng khâu của công việc và họ được thực hiện một số quyền nhất định trong thực hiện công việc đã ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của họ. Khi công chức được thực hiện một số quyền nhất định trong công việc, họ sẽ có trách nhiệm cao hơn với công việc, đồng thời phản ánh sự tin tưởng của cấp trên đối với họ. Do vậy, đây là nhân tố tác động lớn đến động lực làm việc của công chức thành phố Hà Nội.

Công chức thành phố Hà Nội đã được sử dụng nhiều kỹ năng trong giải quyết công việc, giảm được mức độ nhàm chán trong công việc, ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của họ. Nhân tố “công việc phải có tầm quan trọng nhất định” cũng được công chức đánh giá ở mức cao, cho thấy mức độ ảnh hưởng của công việc họ đang đảm nhiệm đến xã hội càng cao thì họ sẽ có trách nhiệm cao hơn và do vậy động lực làm việc cũng sẽ tăng lên.

Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên là nhân tố được các công chức hành chính tham gia khảo sát đánh giá có ảnh hưởng thứ 4 ảnh hưởng đến động lực làm việc với hệ số hồi quy bằng 0,225. Nhưng cuộc trao đổi trực tiếp với đồng nghiệp, cấp quản lý trong giải quyết công việc có ảnh hưởng nhiều đến động lực làm việc của công chức hành chính vì đây là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công. Công chức cho rằng đồng nghiệp và người quản lý có ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ. Sự phản hồi tích cực từ người quản lý có và sự tin tưởng vào đồng nghiệp sẽ làm cho công chức có động lực hơn, nguyên nhân là do công việc của công chức cần có sự lãnh đạo từ người quản lý và phối hợp với các thành viên trong đơn vị mới có thể hoàn thành được nhiệm vụ. Đồng thời, công

chức thành phố Hà Nội cũng dành tình cảm tốt đẹp đến đồng nghiệp của họ và điều này cũng đã tác động lớn đến động lực làm việc của công chức thành phố Hà Nội.

Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức thành phố Hà Nội ở mức cao. Trên thực tế, nhân tố điều kiện làm việc của công chức hành chính nói chung và công chức thành phố Hà Nội là tốt, thuận lợi cho công chức trong quá trình làm việc như: nơi làm việc, cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công việc... đều được trang bị đầy đủ, tốt, thời gian làm việc theo quy định của Nhà nước.

Động lực phục vụ công cộng

Động lực phục vụ công cộng của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội tác động lớn đến động lực làm việc của đội ngũ công chức. Công chức đều sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để phục vụ công dân, phục vụ xã hội. Nguyên nhân là do, ngoài việc thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn để có tiền lương, thu nhập thì công chức Nhà nước còn có trách nhiệm với xã hội, công việc của họ mang tính chất phục vụ cho cộng đồng, đó là giá trị dịch vụ công cộng trọng mỗi công chức, bản thân công chức cũng nhận thấy trách nhiệm của cá nhân đối với công việc. Tuy nhiên, trách nhiệm giải quyết rắc rối của người dân không được công chức đánh giá cao, do thực tế trách nhiệm giải quyết các vấn đề phát sinh không hoàn toàn thuộc nhiệm vụ của tất cả các công chức, mà được thực hiện theo bộ phận, tùy thuộc vào chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận. Vì vậy, nhân tố này tác động đến động lực làm việc của công chức không cao.

➤ *Sự khác biệt về động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội*

- Đội ngũ công chức của thành phố Hà Nội có trình độ chuyên môn cao, trong đó trình độ chuyên môn của công chức khối sở, ngành cao hơn khối quận huyện.

- Theo giới tính, công chức hành chính là nam giới có động lực làm việc cao hơn so với công chức hành chính là nữ giới. Nguyên nhân bởi công chức nam có thể tập trung vào công việc được nhiều hơn còn nữ giới bị ảnh hưởng bởi các công việc liên quan đến quán xuyến gia đình.

- Cơ cấu tuổi của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội còn chưa đảm bảo tính kế cận độ tuổi. Nguyên nhân là do số lượng biên chế công chức của thành phố Hà Nội giảm nhiều trong giai đoạn 2015-2020, do vậy, số lượng công chức tuyển dụng mới của thành phố Hà Nội bị hạn chế, dẫn đến ảnh hưởng đến cơ cấu tuổi của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội.

- Kết quả khảo sát cho thấy, các công chức hành chính có độ tuổi từ 51 tuổi trở lên có động lực làm việc thấp hơn so với các công chức hành chính ở nhóm tuổi còn lại.

- Kết quả khảo sát cho thấy có sự khác biệt về động lực làm việc giữa nhóm có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng với nhóm có trình độ đại học trở lên. Nhóm có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng có động lực làm việc thấp do họ làm các công việc ở các ngạch nhân viên, cán sự, vì vậy, khả năng thăng tiến trong công việc là thấp. Đối với nhóm công chức có trình độ từ đại học trở lên không có sự khác biệt về động lực làm việc, do nhóm công chức này có cơ hội như nhau trong công việc, vì vậy họ đều có động lực làm việc để hoàn thành nhiệm vụ và thăng tiến trong sự nghiệp.

- Công chức ở các ngạch cán sự và tương đương có động lực làm việc thấp hơn công chức ở các ngạch còn lại, do vị trí công việc của họ ít có khả năng thăng tiến để có thể bổ nhiệm vào các chức vụ quản lý so với các ngạch khác, vì vậy động lực làm việc của nhóm công chức này cũng thấp hơn nhóm công chức ở ngạch chuyên viên và tương đương trở lên.

CHƯƠNG 5

GIẢI PHÁP, KHUYẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH THÀNH PHỐ HÀ NỘI

5.1. Xu hướng phát triển của thành phố Hà Nội và xu thế cải cách hành chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính thành phố Hà Nội

5.1.1. Xu hướng phát triển của thành phố Hà Nội

Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết số 15-NQ/TW về phương hướng, nhiệm vụ phát triển Thủ đô Hà Nội đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

Nghị quyết nêu rõ, Đảng bộ, chính quyền và nhân dân Thủ đô Hà Nội đã nghiêm túc quán triệt, triển khai tổ chức thực hiện có hiệu quả Nghị quyết số 11/NQ/TW của Bộ Chính trị khoá XI về phương hướng, nhiệm vụ phát triển Thủ đô Hà Nội giai đoạn 2011 - 2020 và đạt được nhiều thành tựu nổi bật, đóng góp quan trọng vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Kinh tế duy trì tăng trưởng khá, đạt bình quân 6,83%/năm; GRDP/người năm 2020 đạt 5.325 USD, gấp 2,3 lần năm 2010. Quy mô, cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tích cực. Môi trường đầu tư kinh doanh được cải thiện. Hạ tầng kinh tế, xã hội được nâng lên một bước; kết quả xây dựng nông thôn mới là dấu ấn nổi bật. Sự nghiệp phát triển văn hoá, giáo dục và đào tạo, khoa học và công nghệ, chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ nhân dân, công tác bảo đảm an sinh xã hội, tạo việc làm, giảm nghèo bền vững đạt nhiều kết quả tích cực; chất lượng cuộc sống của nhân dân Thủ đô không ngừng được nâng lên; diện mạo của Thủ đô có nhiều đổi thay, văn minh, hiện đại hơn. Chính trị, xã hội ổn định, quốc phòng, an ninh tiếp tục được giữ vững; quan hệ đối ngoại, hội nhập quốc tế được mở rộng; vai trò, vị thế, uy tín của Thủ đô ngày càng được nâng cao ở cả trong nước và quốc tế.

Nghị quyết số 15-NQ/TW đặt mục tiêu đến năm 2030, Thủ đô Hà Nội là Thành phố "Văn hiến - Văn minh - Hiện đại", trở thành trung tâm, động lực thúc đẩy phát triển vùng đồng bằng Sông Hồng, vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ và cả nước; hội nhập quốc tế sâu rộng, có sức cạnh tranh cao với khu vực và thế giới, phấn đấu phát triển ngang tầm thủ đô các nước phát triển trong khu vực. Tốc độ tăng trưởng GRDP bình quân giai đoạn 2021 - 2025 cao hơn mức tăng bình quân chung của cả nước; GRDP giai đoạn 2026 - 2030 tăng 8,0 - 8,5%/năm; GRDP bình quân đầu người đạt 12.000 - 13.000 USD.

Về tầm nhìn đến năm 2045, Thủ đô Hà Nội là thành phố kết nối toàn cầu, có mức sống và chất lượng cuộc sống cao, với GRDP/người đạt trên 36.000

USD; kinh tế, văn hoá, xã hội phát triển toàn diện, đặc sắc và hài hoà; tiêu biểu cho cả nước; có trình độ phát triển ngang tầm thủ đô các nước phát triển trong khu vực và trên thế giới.

Để thực hiện các mục tiêu trên, Nghị quyết đặt ra các nhiệm vụ, giải pháp sau:

- Tiếp tục nâng cao nhận thức về vị trí, vai trò, tầm quan trọng của Thủ đô; xây dựng Thủ đô Hà Nội "Văn hiến - Văn minh - Hiện đại".

- Phát triển kinh tế Thủ đô nhanh và bền vững trên cơ sở tiếp tục đẩy mạnh cơ cấu lại kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng, huy động và sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực.

- Phát triển mạnh mẽ sự nghiệp văn hoá, xây dựng người Hà Nội thanh lịch, văn minh, xứng đáng là trung tâm lớn về giáo dục và đào tạo, khoa học và công nghệ, y tế. Bảo đảm an sinh, phúc lợi xã hội, nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân dân Thủ đô.

- Nâng cao chất lượng công tác quy hoạch, thực hiện nghiêm việc quản lý quy hoạch; đẩy mạnh xây dựng kết cấu hạ tầng đồng bộ, phát triển và quản lý đô thị; khai thác, sử dụng hiệu quả tài nguyên, bảo vệ môi trường.

- Bảo đảm quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội Thủ đô trong mọi tình huống.

- Đẩy mạnh công tác đối ngoại, hội nhập quốc tế, hợp tác phát triển, nâng cao vị thế, uy tín của Thủ đô.

- Tăng cường xây dựng, chỉnh đốn Đảng và hệ thống chính trị trong sạch, vững mạnh.

- Hoàn thiện hệ thống pháp luật về Thủ đô với cơ chế, chính sách phù hợp, đáp ứng yêu cầu phát triển Thủ đô trong giai đoạn mới.

Để tổ chức thực hiện các nhiệm vụ, giải pháp theo Nghị quyết đề ra, Bộ Chính trị yêu cầu các cấp, các ngành, các địa phương trong cả nước, nhất là Đảng bộ, chính quyền và nhân dân Thủ đô Hà Nội cần quán triệt sâu sắc Nghị quyết; chủ động phối hợp, xây dựng các chương trình, kế hoạch tổ chức thực hiện Nghị quyết.

Để thực hiện hiệu quả phương hướng, nhiệm vụ phát triển Thủ đô Hà Nội đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 cần sự cố gắng nỗ lực của toàn thể các cấp uỷ, tổ chức đảng và hệ thống chính trị của Hà Nội. Do đó, vai trò của đội ngũ công chức hành chính đóng góp một phần to lớn cho sự thành công hiệu quả của Nghị quyết. Cần phát huy cao độ động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính, xây dựng đội ngũ CCHC đáp ứng được những yêu cầu đủ về số lượng và không

ngừng nâng cao chất lượng, trình độ chuyên môn cũng như các kỹ năng, nghiệp vụ trong giải quyết công việc, phục vụ các yêu cầu của công dân tại các địa phương.

5.1.2. Xu thế cải cách hành chính trên thế giới và Việt Nam

Cải cách hành chính nhà nước là một lĩnh vực được hầu hết các nước trên thế giới quan tâm. Nhiều quốc gia coi cải cách hành chính là một yếu tố hết sức quan trọng để thúc đẩy sự phát triển kinh tế – xã hội, đồng thời thông qua cải cách hành chính nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nhà nước, tăng khả năng phát triển kinh tế - xã hội.

Tuy nhiên, những nội dung cải cách hành chính được đề cập tới không giống nhau ở các quốc gia do có sự khác biệt về chế độ chính trị, trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như truyền thống, phong tục, tập quán, ...

Tùy từng điều kiện phát triển của mỗi quốc gia, mà việc cải cách hành chính tập trung vào những khâu, những bộ phận nhất định. Tuy nhiên, có thể nhận thấy một trong những xu hướng chung của cải cách hành chính trên thế giới hiện nay là hướng tới xây dựng một chính phủ gọn nhẹ để có thể vận động một cách nhanh nhạy hơn và hiệu quả hơn, nhằm tăng năng lực cạnh tranh của nhà nước trong bối cảnh toàn cầu hoá.

Xu hướng này ở các nước phát triển thường được thể hiện qua các thuật ngữ "Tái tạo lại chính phủ"(Mỹ), "Mô hình quản lý mới" (CHLB Đức), "Hành chính công định hướng hiệu quả" (Thụy Sĩ),... Cuộc cải cách này không chỉ mang ý nghĩa của một cuộc thay đổi nội bộ mà còn phản ánh một xu hướng mới trong hoạt động của nhà nước: nền hành chính không chỉ làm chức năng "cai trị" mà chuyển dần sang chức năng "phục vụ", cung cấp các dịch vụ công cho xã hội. Ví dụ về xu thế CCHC của một số nước như:

Xu thế cải cách thủ tục hành chính ở Hàn Quốc:

Chính phủ Hàn Quốc dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng thống tiến hành công cuộc đổi mới Chính phủ từ năm 2003 với 5 mục tiêu: Xây dựng một Chính phủ linh hoạt; cung cấp dịch vụ công có chất lượng cao; mở rộng quyền tự quản và chịu trách nhiệm; mở rộng việc tiết lộ các thông tin công; khuyến khích sự tham gia của người dân nhằm tạo ra một nền hành chính hiệu quả, nền hành chính phục vụ, nền hành chính phân cấp, phân quyền, nền hành chính minh bạch, nền hành chính có sự tham gia rộng rãi của người dân.

Xu thế cải cách thủ tục hành chính ở Anh:

Công cuộc cải cách thủ tục hành chính ở Vương quốc Anh diễn ra từ rất sớm từ năm 1856 được thực hiện bởi Ủy ban Hoàng gia Northcote – Trevelyn. Từ năm 1998 Chính phủ Công đảng của thủ tướng Tony Blair vẫn tiếp tục thực hiện một

loạt cải cách hành chính với mục tiêu: đảm bảo việc hoạch định chính sách mang tính chiến lược thống nhất và được nghiên cứu, tiếp cận dưới góc độ đa ngành, khắc phục được tình trạng chính sách được ban hành để đối phó với các áp lực trước mắt; dịch vụ công phải đáp ứng nhu cầu của người dân chứ không phải vì lợi ích của người cung cấp dịch vụ.

Công cuộc cải cách hành chính (CCHC) mà Việt Nam đã bắt đầu thực hiện từ nhiều năm trước đây nhằm hướng tới việc thay đổi trạng thái của cơ chế hành chính hiện hành, làm cho nó thay đổi phù hợp với yêu cầu của thời kỳ phát triển mới của đất nước. Tất nhiên, cuộc cải cách này không nhằm thay đổi nền tảng của nền hành chính nhà nước Việt Nam mà chỉ làm thay đổi cơ chế vận hành của nó theo yêu cầu quản lý đất nước trong thời kinh tế chuyển đổi sang cơ chế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước. Cải cách hành chính ở Việt Nam được tiến hành từ đầu những năm 90 của thế kỷ trước với một số đặc điểm nổi bật là: Việt Nam đã bước vào thời kỳ đổi mới được một thời gian với những thành công ban đầu. Đất nước đã vượt qua được cuộc khủng hoảng kinh tế - xã hội kéo dài trong nhiều năm, nền kinh tế đã bắt đầu chuyển động theo cơ chế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước.

Song hành với những cải cách về kinh tế và những đổi mới quan trọng trong hệ thống chính trị thì vấn đề CCHC luôn được Đảng và Nhà nước ta xác định là một khâu quan trọng mang tính đột phá, nhằm thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước trong việc xây dựng nền hành chính công vững mạnh, chuyên nghiệp hóa, muốn đạt được mục tiêu đó phải cải cách nền hành chính quốc gia. Điều này được phản ánh khá rõ nét qua việc triển khai Chương trình tổng thể CCHC nhà nước giai đoạn 2011 – 2020 với những nội dung cơ bản: từ cải cách thể chế, tổ chức bộ máy hành chính, xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức đến cải cách tài chính công và hiện đại hóa nền hành chính công.

Bên cạnh đó, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang thúc đẩy mạnh hơn quá trình số hóa nền kinh tế cả trên bình diện quốc gia và quốc tế. Các nước trên thế giới đều có những hoạch định chính sách nhằm thúc đẩy cải cách hành chính theo hướng số hóa để tận dụng tối đa các cơ hội mới cho phát triển bền vững trong kỷ nguyên toàn cầu hóa số.

Xu thế hiện đại hóa quản trị công (quản lý nhà nước) được hình thành và phát triển trong quá trình chuyển đổi từ xã hội truyền thống sang xã hội hiện đại do tác động tích hợp của cách mạng công nghiệp, cạnh tranh kinh tế quốc tế, cách mạng khoa học - công nghệ và xu thế dân chủ hóa. Qua các thời kỳ lịch sử, hiện đại hóa quản trị công dần được hoàn thiện, đạt hiệu suất và hiệu quả cao hơn theo

hướng chuyên đổi từ “quản trị cai trị - ban phát” sang “quản trị phục vụ - phát triển”. Hiện đại hóa quản trị công nhằm hình thành các cơ quan hành chính - công vụ hiện đại, chuyên nghiệp và vận hành độc lập theo khuôn khổ pháp quyền phân cấp, phân quyền minh bạch, phù hợp với chức năng hoạt động nhằm đạt hiệu suất và hiệu quả quản lý tối ưu.

Năm 1991, mạng lưới thông tin toàn cầu ra đời. Ngày 3-12-1992, giao thức viễn thông dịch vụ tin nhắn ngắn (SMS) lần đầu tiên xuất hiện. Sự phát triển của công nghệ thông tin và internet trên thế giới đã thúc đẩy xu hướng xây dựng chính phủ điện tử và Mỹ là quốc gia đi tiên phong trong lĩnh vực này. Ngay sau khi cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư xuất hiện ở Đức năm 2011, đến tháng 5-2012, Mỹ công bố “Chiến lược Chính phủ số” (DGS) nhằm “xây dựng Chính phủ số trong thế kỷ XXI - bảo đảm các dịch vụ số mang lại sự phục vụ tốt hơn cho người dân”. Năm 2018, Liên hợp quốc đưa ra một khung phương pháp luận mới để đánh giá chính phủ điện tử của các quốc gia, yêu cầu các nước cần ưu tiên Chương trình chuyển đổi số (DA) và các nguyên tắc về Chính phủ số (DGP). Năm 2004, Trung Quốc cũng bắt đầu xây dựng Chính phủ điện tử. Đây cũng là một trong những nguyên nhân chính để Trung Quốc trở thành nền kinh tế lớn thứ hai thế giới vào năm 2010. Năm 2012, Trung Quốc tiếp tục đẩy mạnh xây dựng chính phủ điện tử, số hóa và thành phố thông minh. Năm 2020, Trung Quốc đứng thứ 45 trên tổng số 193 quốc gia trong khảo sát về chính phủ điện tử của Liên hợp quốc, tăng 20 bậc so với năm 2018. Theo Báo cáo kinh doanh của Ngân hàng Thế giới (WB) năm 2020, Trung Quốc xếp thứ 31 trên toàn cầu về mức độ dễ dàng kinh doanh, một sự cải thiện đáng kể so với thứ hạng 91 vào năm 2012.

Tại Việt Nam, Nghị quyết số 52-NQ/TW, ngày 27-9-2019, của Bộ Chính trị, “Về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”, đã xác định phát triển chính phủ số là nhiệm vụ trọng tâm. Theo đó, Chính phủ Việt Nam đã thông qua Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025. Tháng 6-2022, Chính phủ đã phê duyệt Bộ chỉ số chỉ đạo, điều hành và đánh giá chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp trong thực hiện thủ tục hành chính, dịch vụ công theo thời gian thực trên môi trường điện tử theo 5 cấp, gồm 1- Công khai, minh bạch; 2- Tiến độ, kết quả giải quyết; 3- Số hóa hồ sơ; 4- Cung cấp dịch vụ trực tuyến; 5- Mức độ hài lòng. Đây là một bước tiến quan trọng trong khuôn khổ chính phủ điện tử, góp phần tạo ra hệ giá trị công tốt nhất nhằm thúc đẩy phát triển bền vững.

Việc xây dựng chính phủ số, phát triển kinh tế số và kiến tạo xã hội số phải được tiến hành đồng bộ, phù hợp với quy luật về mối quan hệ hữu cơ giữa kinh tế,

chính trị và xã hội. Sự phát triển kinh tế số đòi hỏi các cơ quan công quyền phải số hóa, đồng thời việc thúc đẩy xây dựng chính phủ số nhanh và hiệu quả sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển kinh tế số và hội nhập kinh tế quốc tế trong thời đại Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Việc thực hiện hai nhiệm vụ chiến lược này đòi hỏi có nguồn nhân lực số tương thích theo chuẩn mực quốc tế. Quyết định số 749/QĐ-TTg, ngày 3-6-2020, của Thủ tướng Chính phủ, về phê duyệt “Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” nhấn mạnh: “Thúc đẩy chuyển đổi số xã hội, tập trung vào chuyển đổi kỹ năng, cung cấp các khóa học đại trà trực tuyến mở, hợp tác với các tổ chức, doanh nghiệp lớn trên thế giới để đào tạo, tập huấn, nâng cao kiến thức, kỹ năng về công nghệ số và chuyển đổi số, hình thành văn hóa số. Chuẩn bị nguồn nhân lực cho chuyển đổi số để phát triển xã hội số, không ai bị bỏ lại phía sau”. Ngoài các tiêu chuẩn công nghệ, quá trình đào tạo nguồn nhân lực số đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế đòi hỏi nghiên cứu một số vấn đề mới, như công dân số và văn hóa số... để cập nhật vào các chương trình giảng dạy trong các cấp học phổ thông, đào tạo nghề và giáo dục đại học. Theo Bộ Thông tin và Truyền thông, chín yếu tố cấu thành công dân số là: 1- Khả năng truy cập các nguồn thông tin số, 2- Khả năng giao tiếp trong môi trường số, 3- Kỹ năng số cơ bản, 4- Mua bán hàng hóa trên mạng, 5- Chuẩn mực đạo đức trong môi trường số, 6- Bảo vệ thể chất và tâm lý trước ảnh hưởng từ môi trường số, 7- Quyền và trách nhiệm trong môi trường số, 8- Định danh và xác thực dữ liệu cá nhân, 9- Quyền riêng tư trong môi trường số. Văn hóa Việt Nam đã được hình thành và hun đúc qua hàng nghìn năm lịch sử dựng nước và giữ nước, còn xã hội số mới chỉ hình thành trong vài chục năm trở lại đây với các quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức của con người trong môi trường số. Đây đều là những vấn đề cần được nghiên cứu để khái quát thành cơ sở lý luận khoa học, góp phần định hướng cho việc hoàn thiện và triển khai chiến lược, chính sách phát triển kinh tế - xã hội của Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

Như vậy, quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ trong các cơ quan hành chính nhà nước không chỉ giúp đơn giản hóa thủ tục cho cán bộ quản lý, giúp họ tập trung vào những nhiệm vụ quan trọng hơn và nâng cao chất lượng dịch vụ công, mà còn hướng tới xu thế hình thành “Công chức điện tử” trong hoạt động của các cơ quan nhà nước. Trước đây, các thủ tục hành chính trong lĩnh vực công thường rườm rà, phức tạp và tốn nhiều thời gian. Cán bộ quản lý phải đối mặt với hàng loạt hồ sơ, biểu mẫu và quy trình phê duyệt. Tuy nhiên, với việc chuyển đổi số, các hồ sơ và biểu mẫu có thể được điện tử hóa, giúp cán bộ quản lý tiếp cận thông tin một cách nhanh chóng và thuận tiện hơn. Thêm vào đó, công nghệ trí tuệ nhân tạo có thể

được áp dụng để tự động hóa các quy trình phê duyệt, giảm bớt công việc thủ công và giảm nguy cơ sai sót. Việc quản lý điều hành công việc sẽ tập trung hơn ngay cả việc thống kê báo cáo, thu thập dữ liệu từ nhiều hệ thống cũng nhanh chóng và dễ dàng hơn, góp phần nâng cao hiệu quả công việc. Cách xu thế này có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính do tính chất và đặc điểm công việc của đội ngũ công chức hành chính có nhiều thay đổi. Chuyển đổi số đặt ra nhiều cơ hội nhưng cũng mang lại nhiều thách thức. Chuyển đổi số có thể gây ra xung đột văn hóa giữa nhân viên trẻ am hiểu công nghệ kỹ thuật số nhưng thiếu kinh nghiệm với nhân viên lớn tuổi có bề dày thành tích trong quản lý truyền thống nhưng bị tụt hậu về mặt công nghệ (Kohli & Johnson, 2011). Cùng với đó, để thực hiện chuyển đổi số trong lĩnh vực công một cách thành công, cần có sự hỗ trợ và cam kết từ các cơ quan quản lý và cán bộ chủ chốt. Đào tạo và nâng cao năng lực kỹ thuật số cho công chức hành chính cũng là một yếu tố quan trọng.

5.2. Giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội

Hà Nội là thủ đô của nước Việt Nam, có số lượng công chức hành chính gần như lớn nhất cả nước, công việc có nhiều áp lực và trở ngại của những nhân tố khách quan và chủ quan cho dù lãnh đạo của Thành phố đã cố gắng quan tâm đến nâng cao động lực làm việc cho công chức nhưng hiệu quả chưa mang lại như mong muốn. Với đặc thù công chức hành chính không phải như nhân viên doanh nghiệp, công chức hưởng lương theo ngạch bậc, nên khó vận dụng các đòn bẩy trong lao động. Qua ghi nhận có hiện tượng công chức còn lãng phí thời gian công vụ trong giờ làm việc hoặc nhận việc khác đem vào cơ quan để làm kiếm thu nhập thêm, năng suất làm việc không đồng đều... đó là những biểu hiện của công chức thiếu động lực làm việc.

Nhằm khắc phục tình trạng trên, lãnh đạo thành phố cần phải biết những nhân tố chính nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức hành chính trên địa bàn. Do vậy, nghiên cứu này sẽ góp phần giúp lãnh đạo Thành phố trong công tác quản trị nguồn nhân lực để nâng cao động lực làm việc của công chức, nhằm mang lại hiệu suất cao của lực lượng lao động, phục vụ cho chiến lược phát triển của Thành phố trong tương lai như trong nhưng định hướng lớn, nhiệm vụ trọng tâm và khâu đột phá tại văn kiện Đại hội đại biểu lần thứ XVII Đảng bộ thành phố Hà Nội nhiệm kỳ 2020 - 2025 đã đề ra: "...tạo bước chuyển biến mạnh mẽ về kỷ luật, kỷ cương, ý thức, trách nhiệm, chất lượng và hiệu quả phục vụ doanh nghiệp và Nhân dân của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức..."^{tr121}, bên cạnh đó là những nhiệm vụ và giải pháp trong đó có đề cập đến: "Tiếp tục rà soát, sắp xếp,

kiện toàn, tinh gọn đầu mối, nhất là bên trong các đơn vị, tổ chức của hệ thống chính trị gắn với tinh giản biên chế, cơ cấu lại và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức”^{tr124}.

Căn cứ vào giá trị của các hệ số hồi quy để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Theo đó, tiền lương là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất do có hệ số hồi quy cao nhất và bằng 0.277. Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố còn lại lần lượt là: sự thăng tiến và phát triển (0.262); đặc điểm công việc (0.226); mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên (0.219); động lực phục vụ công cộng (0.186) và điều kiện làm việc (0.143).

Từ đó, theo nghiên cứu sinh để nâng cao động lực làm việc cho công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội cần tập trung vào một số giải pháp sau:

5.2.1. Thực hiện đúng chính sách tiền lương gắn với năng lực và hiệu quả trong thực thi công vụ

Thực tế cho thấy, chỉ khi người lao động được đảm bảo nhu cầu mới yên tâm và tập trung vào công việc. Ngược lại, cho dù đang có việc làm, người lao động sẽ luôn nghĩ và tìm kiếm cơ hội việc làm khác chỉ để lương cao hơn. Tăng lương giúp giảm bớt biến động lao động, như vậy gián tiếp sẽ làm tăng năng suất lao động. Mô hình quản lý của Shapiro và Stiglitz hay mô hình của Akerrlof cho thấy năng suất lao động nhiều khi chỉ có thể tăng lên thông qua nỗ lực tăng thêm của người lao động để đáp lại việc tăng lương. Tăng lương có mối quan hệ thuận với tăng nỗ lực của người lao động. Tăng lương tạo động lực cho người lao động làm việc chăm hơn, từ đó góp phần tăng năng suất lao động. Nhiều nghiên cứu thực tiễn ở các nước đều khẳng định điều này. Ngược lại, lương thấp không giúp tăng, thậm chí còn làm giảm năng suất lao động do người lao động thiếu động lực. Ngoài ra, tăng lương sẽ tăng khả năng chi tiêu của người tiêu dùng, kích cầu hàng hóa và dịch vụ, từ đó kích thích sự phát triển của nền kinh tế.

Theo khảo sát của tác giả đối với các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội, thu nhập là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất do có hệ số hồi quy cao nhất và bằng 0.307. Đây là thực tế của hầu hết các đơn vị hành chính sự nghiệp của Nhà nước do vẫn hưởng lương ngân sách nên tiền lương của công chức còn khá thấp. Do vậy, nhu cầu về tiền lương của công chức thường chưa đáp ứng được nhu cầu sống cơ bản của cuộc sống. Ví dụ: “Với có 12 năm thâm niên làm công chức nhà nước, hệ số lương của tôi hiện nay là 3,33. Nếu nhân theo mức lương tiền lương tối thiểu là 1.490.000 đồng thì mức tiền lương cơ bản của tôi là 4.961.700 đồng/ tháng. Mức tiền lương

này chưa trừ các khoảng BHXH, BHYT... Như vậy, mức lương này rất thấp so với mặt bằng chung của xã hội. Do vậy, để tạo được động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ công chức hành chính tôi nghĩ: nhà nước nên có chính sách tiền lương hợp lý, đảm bảo được cuộc sống và tương xứng với công sức chúng tôi bỏ ra để giải quyết công việc.” Nhưng cũng do đặc tính là đơn vị hành chính sự nghiệp của Nhà nước, nên việc tăng lương ngoài khung quy định cũng không phải dễ dàng áp dụng. Bởi vậy, chính sách về tiền lương cần được thực hiện trong khuôn khổ cho phép của Nhà nước và thực hiện một cách công bằng trên cơ sở khuyến khích gia tăng thu nhập hợp lệ cho công chức.

Văn kiện Đại hội Đại biểu lần thứ XVII Đảng bộ thành phố Hà Nội nhiệm kỳ 2020 - 2025 đã đề ra những nhiệm vụ và giải pháp trong đó có đề cập đến: “Quy định cụ thể tiêu chuẩn vị trí việc làm, chức danh, chức vụ cho từng đối tượng cán bộ, công chức, viên chức. Đổi mới phương thức tuyển dụng, quản lý, đánh giá và sử dụng công chức, viên chức của thành phố.” Từ đây, theo tác giả cần phải có giải pháp nhằm tăng tiền lương cho đội ngũ công chức hành chính nói chung, trong đó có đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Cụ thể là:

** Đảm bảo những nguyên tắc cơ bản trong chế độ tiền lương cho đội ngũ công chức hành chính*

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say làm việc góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

- Đảm bảo hiệu quả công việc tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

- Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của công chức hành chính; tiền lương phải phản ánh được sự cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong tổ chức. Từ đó tiền lương mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- Tương tự như khu vực tư nhân, tiền lương được trả dựa trên những tiêu chí đã xác định, các tiêu chí đó phản ánh chất lượng và hiệu quả công việc mà mỗi cá nhân đã cống hiến, là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa những người lao động và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động.

- Tiền lương phải tính đến mức đảm bảo các nhu cầu cơ bản của công chức hành chính. Khi đảm bảo được đời sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Mặt kỹ thuật của tiền lương thể hiện ở năng lực, trình độ của công chức hành chính đã đạt được trong quá trình phấn đấu của mình; mặt cống hiến cho tổ chức thể hiện thời gian công chức hành chính tham gia xây

dụng tổ chức. Khi trả công lao động phải quan tâm thích đáng đến hai mặt này, đặc biệt là mặt kỹ thuật của tiền lương phải trả đúng trình độ đã đạt được của người lao động làm cho người lao động hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và công hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho công chức hành chính. Hiện nay, bảng lương theo ngạch, bậc của công chức hành chính gồm rất nhiều bậc khác nhau, theo từng ngạch công chức nói riêng. Điều này gây khó khăn trong việc trả lương. Thiết nghĩ, nên đơn giản hóa cách tính lương cho công chức hành chính. Mức lương có thể cao hay thấp phụ thuộc vào khả năng làm việc của họ. Đồng thời mức thu nhập này chỉ có người lao động và lãnh đạo trực tiếp quản lý biết cụ thể còn những người khác không thể biết cụ thể mức ấy như thế nào mà chỉ biết chung về mức thu nhập bình quân của họ. Điều này sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Họ sẽ làm việc hết sức để nhận được mức thù lao cao nhất. Để tạo sự công bằng trong mức lương, người đánh giá đánh giá mức độ hoàn thành công việc và trình độ của người lao động từ đó nâng mức lương phù hợp với công hiến ấy.

- Thành phố cần sớm hoàn thiện đề án vị trí việc làm để xác định rõ những vị trí công việc và nhân sự của thành phố, làm căn cứ cho việc tính toán chính sách tiền lương

Tại Nghị định số 62/2020/NĐ-CP được Chính phủ ban hành ngày 01 tháng 6 năm 2020 về vị trí việc làm và biên chế công chức đã quy định về nguyên tắc, căn cứ, trình tự, trách nhiệm, thẩm quyền quyết định và điều chỉnh vị trí việc làm, cơ cấu ngạch công chức, biên chế công chức. Được áp dụng đối với bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, tổ chức do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thành lập mà không phải là đơn vị sự nghiệp công lập; Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương.

Theo quy định, căn cứ xác định vị trí việc làm dựa trên chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của cơ quan, tổ chức; mức độ phức tạp, tính chất, đặc điểm, quy mô hoạt động; phạm vi, đối tượng phục vụ; quy trình quản lý chuyên môn, nghiệp vụ theo quy định của pháp luật chuyên ngành.

Đối với xác định biên chế công chức được căn cứ theo vị trí việc làm và khối lượng công việc của từng vị trí việc làm; mức độ hiện đại hóa về trang thiết bị, phương tiện làm việc và ứng dụng công nghệ thông tin; thực tế việc sử dụng biên chế công chức được giao.

Ngoài ra, đối với cơ quan, tổ chức ở địa phương, ngoài các căn cứ quy định trên còn phải căn cứ vào quy mô dân số, diện tích tự nhiên, số lượng đơn vị hành chính cấp huyện, cấp xã và đặc điểm an ninh chính trị, trật tự, an toàn xã hội.

Bên cạnh đó, cơ cấu ngạch công chức của mỗi cơ quan, tổ chức là tỷ lệ phần trăm công chức giữ các ngạch phù hợp với vị trí việc làm và mức độ phức tạp của công việc theo vị trí việc làm. Căn cứ theo Nghị định và yêu cầu công việc, Thành phố cần cụ thể hóa những yêu cầu sau:

+ Trả lương theo đúng vị trí việc làm: Thành phố Hà Nội cần có quy chế đánh giá kết quả làm việc của công chức rõ ràng, kết quả đánh giá công việc phải công khai, công bằng và khách quan. Mức lương cho mỗi mức kết quả hoàn thành công việc phải có sự điều chỉnh cho phù hợp để công chức cảm thấy sự cố gắng của mình nhận lại được mức thù lao xứng đáng. Với phần việc đòi hỏi kỹ năng thực tế của công chức cao hơn hay làm việc trong môi trường phức tạp hơn như phải tiếp xúc nhiều đối tượng xã hội thì nên có mức thu nhập cao hơn.

+ Thực hiện kịp thời, chuẩn xác công tác nâng lương hoặc tạo điều kiện cho công chức phấn đấu nâng lương trước thời hạn được thể hiện thông qua hiệu quả, hiệu suất làm việc và mức độ hoàn thành công việc vượt thời hạn được Hội đồng xét khen thưởng và ghi nhận.

+ Tạo điều kiện gia tăng thu nhập cho cán bộ công chức, bằng cách làm thêm giờ có trả công vào những đợt công việc cao điểm; mở rộng thêm những dịch vụ tư vấn, hỗ trợ liên quan đến chính sách, pháp luật và cho phép thu phí với những dịch vụ này.

- Hoàn thiện cơ chế xét thưởng để tăng thêm tiền lương cho đội ngũ công chức hành chính

Công tác xét thưởng cũng là một cách thức để tăng thu nhập hợp pháp cho người lao động, đồng thời khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn. Công tác này thường được gắn với nhân tố phúc lợi, nhưng ở đây, nghiên cứu sinh đề xuất như một biện pháp nằm trong chính sách tiền lương của Thành phố vì thực chất tiền thưởng là một hình thức khuyến khích tài chính, nó là khoản bổ sung cho tiền lương, cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong một giới hạn nhất định tiền thưởng được sử dụng như một biện pháp khuyến khích vật chất. Để thực hiện công tác này, Thành phố cần:

+ Thực hiện quy trình đánh giá công chức công khai, minh bạch trên cơ sở đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc ... Các mức thưởng cần phải rõ ràng, gắn kết với kết quả công việc của từng vị trí việc làm của công chức.

+ Đa dạng các hình thức thưởng cho công chức như thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm chi tiêu nội bộ, thưởng người tốt việc tốt.

+ Tăng tần suất thưởng, có thể theo thời gian (năm, quý, tháng) hoặc theo công việc hoặc theo định kỳ nâng lương. Tạo điều kiện cho công chức chuyên môn

nghiệp vụ có thành tích trong các năm làm việc, được lãnh đạo đơn vị hoặc các cơ quan tặng danh hiệu thi để thực hiện công tác nâng lương trước thời hạn để nâng cao thu nhập của công chức.

Việc khen thưởng nên đúng lúc, kịp thời có như vậy người lao động mới cảm nhận được sự quan tâm của nhà lãnh đạo đối với những cố gắng của cán bộ, công chức trong công việc, qua đó tạo động lực cho họ để lặp lại những hành vi tích cực này hơn nữa. Lãnh đạo Thành phố cần có sự ghi nhận bằng miệng, sau đó là những văn bản để tuyên dương, khen thưởng và có những phần tiền, quà bằng vật chất để trao tặng ... tạo cho công chức cảm thấy họ được tôn trọng và thấy được tầm quan trọng của họ với sự phát triển của thành phố.

Việc khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc, sự cố gắng tiến bộ của bản thân công chức, tránh tình trạng chung chung. Nếu một đơn vị hay một phòng ban đạt thành tích xuất sắc thì ngoài việc khuyến khích đơn vị, phòng ban đó thì các cá nhân có liên quan cũng được động viên khen thưởng kịp thời.

Hoàn thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng là nhân tố quan trọng hàng đầu trong việc nâng cao động lực làm việc cho công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội, do vậy quá trình thực hiện cần được tập trung làm đúng, làm kịp thời, đảm bảo công bằng và hợp lý cho các đối tượng. Khi nhu cầu này được đáp ứng, công chức mới yên tâm để làm việc và cống hiến hết sức mình được.

5.2.2. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước

Nhân tố sự thăng tiến và phát triển là nhân tố có ảnh hưởng mạnh thứ hai sau nhân tố tiền lương và có hệ số hồi quy là 0.266, chính vì lẽ đó theo nghiên cứu sinh thì để nâng cao động lực làm việc cho công chức thì công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ cũng là một trong những nhân tố quan trọng bởi nó tạo ra đích đến trong lộ trình làm việc và phấn đấu của công chức. Sở cần tạo cho các cán bộ, công chức những cơ hội để tích lũy dần các tiêu chuẩn. Chính điều này là nguồn động viên đối với bản thân mỗi công chức hãy làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng là để cho những người còn lại noi theo.

Bên cạnh đó, công tác đào tạo nâng cao năng lực cho công chức cũng có thể khai thác tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao hiệu quả của tổ chức. Đồng thời với đó, việc đào tạo cũng giúp cho công chức có được sự hiểu biết sâu sắc về mục tiêu, văn hóa của cơ quan; hiểu rõ hơn về yêu cầu công việc, nghề nghiệp, thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tự giác.

5.2.2.1. Tạo cơ hội thăng tiến cho đội ngũ công chức hành chính

Nhằm tạo cơ hội thăng tiến và phát triển đội ngũ công chức hành chính cần phải tiếp tục đổi mới và hoàn thiện chính sách bố trí sử dụng đối với họ. Việc đổi mới và hoàn thiện chính sách bố trí sử dụng đối với công chức cần đáp ứng một số yêu cầu cơ bản sau đây:

Một là, việc bố trí sử dụng công chức phải phát huy được năng lực, sở trường, chuyên môn, nghiệp vụ, ngành nghề đào tạo của từng cá nhân, nâng cao tinh thần trách nhiệm, kích thích sự hăng say, nỗ lực của mỗi người trong thực hiện công việc được giao.

Hai là, chính sách bố trí sử dụng công chức vừa phải tạo được sự ổn định công việc một cách tương đối theo hướng chuyên môn hoá nhằm phát huy năng lực sở trường của từng công chức. Mặt khác, các cơ quan quản lý cần phải thường xuyên chú ý quan tâm xem xét bổ sung, điều chỉnh công việc một cách hợp lý hoặc phân công, bố trí lại, luân chuyển giữa các bộ phận, các địa phương để tránh sự nhàm chán, tăng sự hứng thú cho công chức trong thực hiện công việc nhằm phát huy hết khả năng, tạo động lực làm việc cao nhất cho từng công chức thực hiện tốt công việc được giao.

Ba là, khi giao nhiệm vụ, công việc cho công chức phải gắn liền trách nhiệm với quyền hạn, thẩm quyền nhất định đảm bảo thực hiện tốt công việc được giao. Khi người công chức được tin tưởng giao phó nhiệm vụ mang tính thách thức, kèm theo những quyền hạn nhất định sẽ tạo động lực tích cực cho họ trong quá trình thực thi nhiệm vụ.

Bốn là, trong bố trí sử dụng cần tạo điều kiện và cơ hội phát triển bình đẳng cho mọi công chức. Khi người công chức nhìn nhận được những cơ hội thăng tiến trong công việc, họ sẽ có được động lực làm việc mạnh mẽ để có thể đạt được những mục đích của mình.

Một sự không công bằng trong đánh giá có thể gây ra sự bất mãn cho công chức, gây mất đoàn kết nội bộ, làm suy giảm động lực làm việc. Để việc đánh giá được công bằng thì người giám sát đánh giá phải công tâm, khách quan. Việc đánh giá phải được công khai để cho công chức biết. Các tiêu chí đánh giá phải được xây dựng dựa trên cả cơ sở khoa học và thực tiễn. Nhà quản trị nên ghi nhận sự đóng góp của công chức để hoàn thiện tiêu chí đánh giá của mình.

Đổi mới công tác quy hoạch công chức: Quy hoạch công chức là việc lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn quy định và phù hợp với yêu cầu của từng vị trí công việc để đưa vào nguồn kế cận, từng bước thử thách, giao nhiệm vụ từ thấp đến cao, rèn luyện trong môi trường thực tiễn trước khi đưa đi đào tạo, bồi dưỡng tại các trường theo yêu cầu các chức danh nhằm tạo nguồn bổ sung cán bộ

lãnh đạo, công chức kế cận có đủ phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới. Trong thời gian qua, công tác xây dựng quy hoạch và tổ chức hiện quy hoạch còn nhiều hạn chế bất cập, chưa tạo được động lực thúc đẩy công chức nỗ lực, hăng say công tác. Để công tác quy hoạch trở thành động lực thúc đẩy công chức hăng say, nỗ lực trong công việc, cần đổi mới công tác quy hoạch theo hướng sau đây:

Một là, khi xem xét lựa chọn, giới thiệu người vào các chức danh quy hoạch cần đảm bảo công khai, dân chủ, thực chất, đảm bảo những người có đủ tiêu chuẩn trình độ, năng lực và phẩm chất cần thiết đều được xem xét đưa vào quy hoạch.

Hai là, các phương án quy hoạch cần được xây dựng theo hướng vừa “mở” vừa “động”. Mỗi chức danh có thể dự kiến bố trí từ 2 đến 3 người; mỗi công chức có thể dự kiến bố trí ở 2 đến 3 chức danh khác nhau.

Ba là, phải định kỳ kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện quy hoạch để bổ sung những nhân tố mới, loại bỏ những đối tượng trong quy hoạch nhưng không còn đảm bảo tiêu chuẩn quy định, đảm bảo nguyên tắc “có vào, có ra” hoặc điều chỉnh một số đối tượng cho phù hợp tình hình thực tế.

Bốn là, cần tạo nguồn công chức dồi dào, tạo thế chủ động, đón bắt những phát triển trong tương lai, kịp thời thay thế những vị trí, chức danh lãnh đạo, chủ trì khi cần thiết, đảm bảo tính ổn định, kế thừa, liên tục và phát triển của các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính quyền của thành phố.

Dựa vào các tiêu chí, Lãnh đạo các đơn vị hành chính xem xét đề cử, bổ nhiệm lãnh đạo đối với công chức hành chính thực sự có tài, có đức, có tâm huyết vào những vị trí quan trọng trong cơ quan, không phân biệt là đảng viên hay không phải đảng viên.

Cần quy định rõ trách nhiệm của người đứng đầu trong việc tiến cử, trọng dụng nhân tài, có chế độ thưởng phạt công tâm. Xây dựng cơ chế cạnh tranh nhân tài trong việc tuyển dụng và bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo.

5.2.2.2. Tạo cơ hội phát triển cho đội ngũ công chức hành chính.

Đào tạo, bồi dưỡng CBCC là một nội dung mà tất cả các nước muốn có nền hành chính phát triển đều phải quan tâm. Đối với đội ngũ cán bộ, công chức đương nhiệm, tùy thuộc vào nhu cầu sử dụng, Nhà nước có thể đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn kỹ năng thực thi công vụ để nâng cao khả năng đảm nhiệm công việc của cán bộ, công chức. Hiện nay, tồn tại đa dạng, nhiều hình thức để nâng cao trình độ, năng lực, kỹ năng cho cán bộ, công chức như: đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức tại các cơ sở đào tạo của Nhà nước; đào tạo, bồi dưỡng thông qua công việc tại cơ quan, thông qua hội thảo khoa học, trao đổi kinh nghiệm; tạo cơ hội để cán bộ, công chức phát triển năng lực... Tuy nhiên, để tạo cơ hội phát triển cho đội ngũ công

chức hành chính thì việc đào tạo phải gắn liền với mục đích thực sự của nó, khắc phục triệt để tình trạng chạy bằng cấp, “sính bằng”, nếu không công tác đào tạo trở thành không có giá trị và đóng góp cho công việc. Theo nghiên cứu sinh, mỗi đơn vị hành chính cần xây dựng kế hoạch đào tạo riêng cho từng phòng, ban, gắn với chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị trên cơ sở đào tạo bổ sung các kỹ năng mềm (như kỹ năng quản lý, kỹ năng tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết công việc, kỹ năng giao tiếp...). Cụ thể:

- Đối với công chức là lãnh đạo các phòng, ban: UBND các cấp có thể kết hợp với phương pháp đào tạo tại chỗ cho công chức bằng cách thuyên chuyển công tác. Phương pháp này nhằm tạo sự hiểu biết của công chức đối với các vị trí công việc khác nhau, giúp cho họ có cái nhìn toàn diện, để có thể thấy được những khó khăn, vướng mắc trong từng vị trí việc làm. Từ đó, công chức có thể chia sẻ, hợp tác cùng nhau để đạt mục tiêu chung của UBND các cấp. Hơn nữa, thuyên chuyển công tác giúp cho công chức hành chính thoát khỏi tính đơn điệu của công việc do phải làm mãi một công việc, tạo ra sự hấp dẫn trong công việc mới cho người lao động, điều đó kích thích thái độ học hỏi để có thể đáp ứng với công việc mới, kích thích tinh thần hăng say lao động.

- Đối với công chức hành chính không phải lãnh đạo: UBND các cấp cũng cần phải quan tâm nhiều hơn đến nhu cầu đào tạo của cán bộ, chuyên viên các phòng, ban, nếu họ có nhu cầu được học tập một cách bài bản để nâng cao hiểu biết và trình độ của mình, UBND các cấp nên tạo điều kiện cho người lao động được thoả mãn nhu cầu đó, giảm bớt khối lượng công việc để người lao động có thời gian học tập.

Bố trí, sử dụng cán bộ, công chức phù hợp trên cơ sở năng lực, trình độ cũng như kinh nghiệm của công chức chính cho từng vị trí. Xây dựng, công khai các tiêu chí bổ nhiệm lãnh đạo làm cơ sở cho việc phấn đấu rèn luyện của mỗi công chức. Các tiêu chí, tiêu chuẩn được xây dựng đảm bảo tính khách quan, tạo động lực cho tất cả công chức có khả năng đạt được, tránh tình trạng cho nợ tiêu chí.

- Phân công, luân chuyển công chức hành chính giữa các đơn vị, để tránh sự nhàm chán, tăng hứng thú khi làm việc nhằm phát huy hết khả năng, tạo động lực làm việc cao nhất cho từng công chức.

- Khi giao nhiệm vụ, công việc cho công chức cần phải gắn liền trách nhiệm với quyền hạn để đảm bảo thực hiện công việc được tốt. Khi công chức được giao quyền hạn sẽ tạo động lực tích cực cho họ trong quá trình thực hiện công việc.

5.2.3. Đa dạng hóa nội dung công việc

Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng thứ ba tới động lực làm việc của công chức hành chính trên địa bàn thành phố với hệ số hồi quy là 0.238. Theo nghiên cứu sinh, để nâng cao động lực làm việc của công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội chúng ta cần phải làm cho công việc của công chức trở nên phong phú, có ý nghĩa và quan trọng thì có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Tạo cho công chức quyền tự do hơn trong việc quyết định những vấn đề như lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và thời gian làm việc trong khuôn khổ những quy định chung của Thành phố. Để có thể linh hoạt lịch làm việc nên cho phép công chức hoán đổi các giờ làm việc của mình, miễn là vẫn đảm bảo số giờ làm việc trong một tuần hoặc đảm bảo hiệu quả công việc được phân công, để cho công chức có thể linh hoạt về thời gian. Đảm bảo một ngày nghỉ trọn vẹn cho công chức trong một tuần, giảm tình trạng làm việc quá giờ vì lượng công việc lớn là cách để công chức có thể dành cho gia đình. Khi những công chức có biểu hiện tâm trạng không tốt trong lúc làm việc, cấp trên cần nói chuyện trực tiếp với công chức, hỗ trợ giải quyết trong khả năng có thể.

- Khuyến khích sự tham gia của công chức cấp dưới vào các quyết định và khuyến khích sự phối hợp giữa các phòng nghiệp vụ/công chức.

- Làm cho công chức cảm thấy có trách nhiệm đối với công việc, cho họ thấy rằng vai trò của họ là quan trọng. Đánh giá tình hình thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ so với yêu cầu công việc và khả năng thực hiện của công chức để điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp: Kết quả khảo sát, điều tra thực trạng chất lượng đội ngũ công chức cho thấy trình độ chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo của công chức đã được nâng lên, cùng với điều kiện phương tiện làm việc, thông tin liên lạc ngày càng phát triển đã góp phần nâng cao năng lực thực hiện công việc của công chức. Vì vậy, chức năng, nhiệm vụ của cơ quan hành chính của thành phố cũng như của từng công chức cũng cần được bổ sung, điều chỉnh phù hợp với trình độ, khả năng thực hiện công việc của công chức trong điều kiện mới; nâng cao trách nhiệm, tạo sự thách thức trong công việc nhằm tạo động lực thúc đẩy công chức hăng say, nỗ lực làm việc góp phần đẩy nhanh sự phát triển kinh tế - xã hội của thành phố, cũng như trên phạm vi cả nước.

- Cung cấp những thông tin phản hồi kịp thời và chính xác về sự hoàn thành nhiệm vụ của công chức.

Một trong những công cụ hữu ích để làm cho đặc điểm công việc được rõ ràng và trở thành một phần hứng thú cho công chức khi làm việc đó là việc mô tả chi tiết vị trí công việc, vị trí nhân sự trong đề án vị trí việc làm của đơn vị.

- Sắp xếp bố trí sử dụng công chức vào từng vị trí phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo và năng lực sở trường của từng công chức.

Công việc được giao phù hợp với năng lực sở trường là một trong những nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức. Trong thực tiễn hiện nay, công tác bố trí, sử dụng công chức chưa thật sự quan tâm, chú ý đến khía cạnh này. Trong thời gian tới, để giải quyết tốt vấn đề này các cấp, các ngành cũng như các cơ quan đơn vị cần phải thiết lập hệ thống công việc, vị trí việc làm và tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ cho đội ngũ công chức. Xây dựng hệ thống các quy định cụ thể về mục tiêu, yêu cầu, nội dung công việc cho từng loại công việc dưới dạng văn bản như: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ và Bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, tạo thuận lợi cho công tác quản, bố trí sử dụng và thực hiện chế độ chính sách phù hợp, hiệu quả cao.

Nên có bảng phân công công việc rõ ràng và bảng mô tả công việc thật cụ thể, nhiệm vụ công việc phải hoàn thành trong ngày cho công chức để họ biết phải làm gì và đang làm ở đâu có như vậy mới đảm bảo động lực làm việc của công chức không bị ảnh hưởng và hiệu quả công việc giảm sút. Khi nhận nhiệm vụ mới thường có sự thay đổi và sự thay đổi đó phải được thông tin đến công chức được đầy đủ. Sự thiếu thông tin hoặc thông tin không đầy đủ gây hoang mang cho công chức và dẫn đến sai sót trong công việc.

Tăng cường giáo dục, nâng cao giá trị nghề nghiệp của cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính Nhà nước. Cán bộ, công chức sẽ làm việc tích cực hơn khi nghề nghiệp của họ được xã hội tôn vinh, coi trọng, khi mà chính họ có được niềm tự hào mình là cán bộ, công chức Nhà nước. Muốn vậy, ít nhất việc tuyển dụng cán bộ, công chức vào các cơ quan hành chính Nhà nước phải nghiêm túc để cán bộ, công chức và người dân không còn có cảm giác "vào cơ quan hành chính Nhà nước chủ yếu nhờ ô dù, quen thân, chạy tiền". Bên cạnh đó, mức lương của cán bộ, công chức phải bảo đảm ở mức sống trung bình của xã hội. Cần giáo dục định hướng giá trị nghề nghiệp cho các cán bộ, công chức, giúp họ hướng đến các giá trị như: trách nhiệm, liêm chính, khách quan, công bằng, sáng tạo, uy tín, tuân thủ luật pháp, xây dựng tầm nhìn nền công vụ hướng đến mục tiêu phục vụ chuyên nghiệp, hiệu quả. Giáo dục, khơi dậy và phát huy truyền thống yêu nước và cần cù lao động của cán bộ, công chức Việt Nam là một giải pháp cơ bản đáp ứng yêu cầu giáo dục, kích thích tính tích cực lao động cho đội ngũ cán bộ, công chức.

Đó là, tiếp thu, phát triển những giá trị truyền thống còn phù hợp, như: truyền thống tương thân, tương ái, đồng cam, cộng khổ, đoàn kết, giúp đỡ nhau trong lao động...

5.2.4. Cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên

Đây là nhân tố có ảnh hưởng đứng thứ tư tới động lực làm việc của công chức hành chính có hệ số hồi quy là 0.225, nhân tố mối quan hệ này đến từ hai đối tượng, là cấp trên và đồng nghiệp. Do vậy, theo nghiên cứu sinh giải pháp phải được đề xuất từ hai hướng như sau:

5.2.4.1. Mối quan hệ đối với cấp trên

Hiện nay, trong hoạt động quản lý hành chính, vai trò của người lãnh đạo các cơ quan, đơn vị đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện để phát huy năng lực cũng như nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Phong cách làm việc của người lãnh đạo cũng có ảnh hưởng to lớn đến văn hóa của tổ chức: Khi người lãnh đạo biết đánh giá, khen thưởng và xử phạt khách quan và đúng mức với các thành viên sẽ khích lệ được mọi người hăng hái làm việc với năng suất và chất lượng cao hơn. Nếu trong tập thể có những người vui nhộn, hài hước thì sẽ tạo ra bầu không khí vui vẻ, đặc biệt là rất cần những người quản lý có óc hài hước. Người ta cho rằng, đây là một phẩm chất cần có của người lãnh đạo. Ở Mỹ, các nhà quản lý phải học một chương trình về nghệ thuật hài hước. Người lãnh đạo có óc hài hước sẽ tạo được bầu không khí thoải mái, dễ chịu trong tập thể, tạo ra quan hệ thân mật, cởi mở với mọi người. Việc xây dựng một bầu không khí tâm lý đoàn kết, lành mạnh, thân ái là nhiệm vụ của mỗi người quản lý, lãnh đạo. Nơi nào có được bầu không khí văn hóa tốt sẽ có được tinh thần đoàn kết cao, thực hiện công việc dễ dàng hơn, làm việc với tinh thần hăng say vui vẻ, cán bộ, công nhân viên biết quan tâm tới nhau cả trong công việc và trong cuộc sống.

Nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động, nhà lãnh đạo, quản lý cần phải tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì, từ đó thúc đẩy động cơ lao động, nâng cao động lực cho lao động. Người lãnh đạo phải là người có chuyên môn sâu và rộng, phù hợp với từng cương vị, vị trí lãnh đạo mà mình đảm nhiệm. Bên cạnh đó, mỗi nhà lãnh đạo cần phải xây dựng cho mình phương pháp làm việc khoa học cũng như phải có nghệ thuật làm việc với con người như phải luôn gương mẫu đi đầu trong việc thực hiện phong trào của đơn vị và có chuyên môn tốt, chứng minh sự tin tưởng đối với công chức bằng cách giảm bớt sự kiểm soát, yêu cầu công chức lập kế hoạch hay lịch làm việc; Khen thưởng kịp thời, đúng lúc bằng các hình thức như: hàng tuần, hàng tháng ghi tên những công chức có thành tích xuất sắc lên bảng tin của đơn vị, gửi những thiệp chúc mừng, động viên công chức có thành tích cao; khen ngợi và trao tặng phần thưởng

cho những công chức xuất sắc trong những cuộc họp sơ kết, giao ban hoặc tổng kết của đơn vị; phải có kinh nghiệm giao tiếp và giải quyết thực tế để sẵn sàng ứng phó với mọi tình huống có thể xảy ra trong công việc.

5.2.4.2. Đối với đồng nghiệp

Đồng nghiệp là nhân tố quan trọng tác động đến động lực làm việc của tất cả các công chức hành chính nói chung, trong đó có công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội. Bởi vậy, khi nhân tố này thay đổi theo chiều hướng tích cực sẽ nâng cao động lực làm việc của công chức như:

- Cần tạo sự chia sẻ, phối hợp nhịp nhàng, hiệu quả trong công việc giữa những người đồng nghiệp hay tạo bầu không khí của tập thể lao động luôn vui vẻ, đoàn kết. Một môi trường làm việc thân thiện, nhiệt tình, hòa đồng giữa các đồng nghiệp. Mỗi người một công việc không ai chồng chéo công việc lẫn nhau. Nhưng cũng cần tăng cường giao lưu học hỏi chuyên môn, để có thể hỗ trợ lẫn nhau trong những trường hợp đồng nghiệp nghỉ phép, đảm bảo thông suốt công việc, từ đó tạo nên tính liên kết bền chặt giữa các đồng nghiệp với nhau.

- Xây dựng tinh thần tương thân, tương ái, đồng nghiệp giúp đỡ nhau cùng tiến bộ trong công việc và cuộc sống. Nhằm duy trì niềm tin của đồng nghiệp dành cho nhau lãnh đạo đơn vị nên tổ chức các hoạt động cộng đồng như cùng nhau làm từ thiện, các hoạt động thể thao, văn nghệ, vui chơi để công chức thêm hòa đồng, gắn bó hiểu nhau hơn và có niềm tin vào nhau. Các mâu thuẫn trong đơn vị nên được phát hiện và hòa giải kịp thời. Thực tiễn và các nghiên cứu cho thấy, khi thấy đồng nghiệp của mình hết lòng với công việc thì xu hướng những người xung quanh cũng có xu hướng nỗ lực theo.

5.2.5. Nâng cao động lực dịch vụ công cộng

Nhân tố động lực dịch vụ công cộng có hệ số hồi quy là 0.179, có tác động gần thấp nhất đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội bởi đặc thù công việc của khu vực này là sự lặp đi lặp lại, nếu không có những đột phá thì khó có thể nâng cao động lực làm việc của những người làm việc ở đây.

Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII đã đặt mục tiêu: “Đẩy mạnh thực hiện Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước theo hướng xây dựng nền hành chính dân chủ, hiện đại, chuyên nghiệp, năng động, phục vụ nhân dân, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả”. Nhân tố phục vụ công cộng mang tính chất phục vụ người dân và xã hội nên dịch vụ hành chính công không hướng đến vụ lợi, do đó đối với đội ngũ công chức hành chính nói chung trong đó có đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội thì khi thực hiện công việc này họ đóng vai trò là người cung

cấp dịch vụ, được phục vụ Nhân dân và doanh nghiệp vì sự phát triển của đất nước và phù hợp với đúng tính chất công việc của họ đó là làm “công bộc của nhân dân” như Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng nói. Theo nghiên cứu sinh để nâng cao động lực làm việc mà cụ thể ở đây là động lực phục vụ công cộng của đội ngũ công chức hành chính của Hà Nội chúng ta cần chú ý đến một số giải pháp sau:

- Cần đào tạo để đội ngũ công chức hành chính nhà nước hiểu được đối tượng phục vụ của mình là ai và đi cùng với đó là những yêu cầu, quy định khi thực hiện nhiệm vụ. Cần triệt để khắc phục việc đặt nặng tính thủ tục, nguyên tắc cứng nhắc, thiếu bình đẳng, thiếu tôn trọng, thái độ giải quyết công việc cho người dân, doanh nghiệp theo kiểu "ban ơn", hiểu đúng nghĩa là “công bộc” của dân, hiểu đúng nghĩa là quan hệ giữa người phục vụ và người được phục vụ.

- Cần giáo dục, rèn luyện về ý thức, trách nhiệm phụng sự tổ quốc, phụng sự Nhân dân cho mỗi công chức hành chính nhà nước. Khắc phục tình trạng, một số công chức lợi dụng chức vụ, quyền hạn của vị trí của mình cố tình gây khó dễ cho các cá nhân, tổ chức đến liên hệ công tác...; tình trạng công chức thiếu trách nhiệm, đùn đẩy trách nhiệm, có thái độ hách dịch, những nhiễu, giải quyết công việc sai quy định, hướng dẫn, giải thích công việc cho người dân một cách lòng vòng, khó hiểu, thái độ làm việc hời hợt, thiếu nhiệt tình, thân thiện, thậm chí vô cảm trong việc tiếp công dân gây bức xúc trong dư luận nhân dân.

- Nâng cao đạo đức cách mạng, đội ngũ công chức hành chính nhà nước phải thực hiện nghiêm Chỉ thị 05 - CT/TW của Bộ Chính trị về việc đẩy mạnh việc học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh để thấm nhuần lời dạy của Bác khi thực hiện công vụ.

5.2.6. Cải thiện điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc có hệ số hồi quy là 0.143, được coi là nhân tố có tác động yếu nhất đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội, dù vậy nó vẫn có những ảnh hưởng không hề nhỏ đến mức độ hoàn thành công việc của công chức hành chính trong việc thực thi công vụ.

Điều kiện làm việc là một trong những nhân tố có tác dụng đảm bảo cho quá trình thực hiện công việc, nhiệm vụ được giao của công chức được diễn ra bình thường, trôi chảy, loại bỏ sự bất mãn, không thoả mãn của công chức. Các điều kiện làm việc phù hợp có ảnh hưởng tới khả năng sáng tạo, tới tinh thần làm việc của người lao động. Một môi trường làm việc với các điều kiện thuận lợi sẽ nâng cao động lực làm việc cho người lao động nói chung, trong đó có đội ngũ công chức hành chính nhà nước.

Tuy vậy, kết quả điều tra cho thấy phần lớn công chức chưa thực sự hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc hiện nay. Trong thời gian tới, để duy trì và nâng cao động lực làm việc cho công chức, cần quan tâm thực hiện một số giải pháp tạo điều kiện, môi trường làm việc cho công chức như sau:

- Lãnh đạo đơn vị nên lắng nghe sự đánh giá của công chức trong quá trình sử dụng thiết bị, vì họ là người trực tiếp sử dụng hàng ngày, có vấn đề phát sinh phải xử lý ngay, chế độ bảo dưỡng bảo trì phải được thực hiện định kỳ.

- Từng bước đầu tư nâng cấp, hiện đại hoá công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc cho các phòng ban: Cần tiến hành kiểm tra, rà soát, đánh giá toàn diện thực trạng hệ thống cơ sở vật chất - kỹ thuật: trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc của công chức. Trên cơ sở đó, lập chương trình, kế hoạch đầu tư xây dựng, nâng cấp trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc, hệ thống thông tin quản lý...theo hướng hiện đại hoá nhằm tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi, kích thích tính sáng tạo, tăng cường sự nỗ lực làm việc cho công chức.

- Từng bước nghiên cứu xây dựng mô hình “văn hoá công sở” phù hợp với điều kiện, đặc điểm cơ quan và hoạt động của chính quyền các cấp: Văn hoá công sở là một trong những nhân tố tác động đến động lực làm việc của công chức. Một khi những giá trị văn hoá đã thấm sâu vào tâm tư, tình cảm của từng cá nhân trong tổ chức thì nó sẽ trở thành động lực to lớn thúc đẩy mọi người tích cực, hăng say làm việc và cùng hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức. Để bộ máy chính quyền ngày càng được củng cố và phát triển vững mạnh, các nhà lãnh đạo của Đảng và Nhà nước cần phải quan tâm xây dựng và phát triển một nền “văn hoá công sở” trong các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền các cấp. Một nền văn hoá mạnh, khi mà hệ thống niềm tin, các tiêu chuẩn giá trị đã đi vào tiềm thức, được mọi thành viên trong tổ chức tôn trọng, chia sẻ, giữ gìn, củng cố và phát triển. Văn hoá tổ chức định hướng cách giải quyết các vấn đề phát sinh trong cuộc sống và công việc với các thành viên khác để tạo ra sự hợp tác trong tập thể.

Môi trường làm việc tốt, hiện đại, thuận lợi là điều mong muốn đối với tất cả mọi người. Khi môi trường làm việc có tính chuyên nghiệp, hiện đại, buộc bản thân người lao động cũng có tâm lý hăng say làm việc sao cho phù hợp với môi trường ấy. Cải thiện điều kiện làm việc tại các cơ quan hành chính nhà nước thuộc thành phố Hà Nội liên quan đến nguồn ngân sách vì vậy cần có kế hoạch cụ thể cân nhắc cho việc đầu tư môi trường làm việc sao cho chất lượng.

5.3. Một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Luận án đã nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức trên địa bàn thành phố Hà Nội, nhằm tạo ra môi trường làm việc

đầy động lực cho đội ngũ công chức. Tuy nhiên, mẫu khảo sát mới chỉ nghiên cứu ở 10 quận, huyện, chưa có điều kiện khảo sát toàn bộ các quận, huyện trên địa bàn thành phố Hà Nội. Vì vậy, nếu có thể tiến hành mẫu nghiên cứu toàn bộ thì sẽ có được kết quả tổng quát hơn nữa.

Khi nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả chưa phân tích sâu được 2 nhân tố là “chính phủ điện tử” và “tác động của đại dịch Covid-19” mà mới chỉ dừng lại ở việc khảo sát một số câu hỏi liên quan đến vấn đề trên. Chưa làm rõ được thực trạng ứng dụng “chính phủ điện tử” và phân tích tác động của đại dịch Covid đến động lực làm việc đội ngũ công chức trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Mặc dù đã cố gắng luận giải những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ CCHC trên địa bàn thành phố Hà Nội một cách cặn kẽ, tường minh nhưng nghiên cứu sinh cũng nhận thấy 6 nhân tố Đặc điểm công việc, Tiền lương, Điều kiện làm việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, Sự thăng tiến và phát triển, Động lực phục vụ công cộng vẫn chưa thực sự khách quan và bao quát được hết sự ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ CCHC nói chung và CCHC của Hà Nội nói riêng. Kết quả nghiên cứu này cần tiếp tục được phát triển và hoàn thiện hơn ở những công trình nghiên cứu tiếp theo.

KẾT LUẬN

Xây dựng nền hành chính nhà nước hoạt động hiệu lực, hiệu quả là yêu cầu hết sức quan trọng, góp phần phát triển đất nước. Nhưng để nền hành chính hoạt động hiệu lực, hiệu quả đòi hỏi phải xây dựng đội ngũ CCHC đáp ứng được những yêu cầu đủ về số lượng và không ngừng nâng cao chất lượng, trình độ chuyên môn cũng như các kỹ năng, nghiệp vụ trong giải quyết công việc, phục vụ các yêu cầu của công dân tại các địa phương. Bên cạnh việc xây dựng đội ngũ còn có những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước mà những người lãnh đạo, quản lý nếu nắm được sẽ có thể khai thác, sử dụng đội ngũ này một cách hiệu quả nhằm đạt mục tiêu công việc đã đề ra.

Hà Nội không chỉ là thủ đô hành chính của đất nước mà còn là địa bàn có số lượng đội ngũ CCHC đông đảo, có trình độ chuyên môn cao, đang từng bước được hiện đại hóa trong điều hành, quản lý. Do vậy, trong luận án này nghiên cứu sinh không chỉ đi nghiên cứu về đội ngũ CCHC của Hà Nội trên các mặt số lượng, chất lượng hay khả năng đáp ứng yêu cầu của sự phát triển mà còn đi sâu nghiên cứu những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ CCHC trên địa bàn thành phố, cụ thể là: đặc điểm công việc; sự thăng tiến và phát triển; tiền lương; mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên; điều kiện làm việc; động lực phục vụ công cộng. Luận án đã làm rõ tổng quan nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội, xây dựng cơ sở lý luận về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước; Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội và đưa ra những nhận định, đánh giá. Từ đó, luận án đã đưa ra những yêu cầu mới và đề xuất phương hướng nâng cao động lực làm việc của của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội cùng với 6 nhóm giải pháp gắn kết trực tiếp với những nhân tố ảnh hưởng: (1). Thực hiện đúng chính sách tiền lương gắn với năng lực và hiệu quả trong thực thi công vụ; (2) Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước; (3), Đặc điểm công việc; (4), Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên; (5), Động lực phục vụ công cộng; (6), Điều kiện làm việc nhằm tăng động lực làm việc của của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2030.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2009). Giáo Trình Hành Vi Tổ Chức. NXB Kinh Tế Quốc Dân
2. Bùi Quang Hưng, Nguyễn Thanh Bé (2018). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại cục thuế TP. Hồ Chí Minh. Tạp chí Tài chính. Kỳ 2 2018, số 10 tr.106-110.
3. Diệp Thanh Tùng, Dương Ngọc Vân Khanh, Trương Thanh Hoa (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức ngành Thanh tra tỉnh Trà Vinh”. Tạp chí Khoa học trường ĐH Trà Vinh số 43, tháng 6/2021, tr 1-7.
4. Đào Lê Kiều Oanh và Dương Thị Kim Anh (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Khoa Học - Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng Số 15 - 02/2021, tr. 25-38.
5. Hà Diệu Linh (2022). Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập khối ngành kinh tế tại Hà Nội. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Số 299(2), tháng 05 năm 2022, tr. 76-85.
6. Hoàng Mạnh Dũng và Bùi Hồng Tràng (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh An Giang. Tạp chí Khoa học- Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng Số 15 - 02/2021, tr 1-14.
7. Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014). Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 32, tr. 97-105.
8. Lê Đình Lý (2010), “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”, luận án tiến sỹ chuyên ngành Khoa học quản lý, ĐH Kinh tế quốc dân
9. Lê Hoàng Thuya (2023). Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng: Trường hợp ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Luận án Tiến sỹ Quản trị kinh doanh, trường Đại học Trà Vinh.
10. Lê Mạnh Hùng, Đỗ Anh Đức, Hà Diệu Linh (2021). Động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập tại Hà Nội”. Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 294, tháng 12/2021, tr 63-72.

11. Lê Văn Phúc, Nguyễn Hoàng Ngọc Linh (2019). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại UBND Thừa Thiên Huế. Tạp chí Khoa học Đại học Huế, tập 128, số 5C, 2019, trang 81–95.
12. Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức số 52/2019/QH14 ngày 25/11/2019 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam.
13. Mạc Thị Việt Hà (2023). Nghiên cứu chính sách tạo động lực làm việc cho giáo viên trung học cơ sở ở Việt Nam. Luận án Tiến sĩ kinh tế, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
14. Nguyễn Bé Sáu (2022). Nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau. Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Trường Đại học Bình Dương, tập 5, số 3/2022, tr 140-151.
15. Nguyễn Hồng Chương, Huỳnh Minh Chín, Lê Nguyễn Đăng Khoa, Hồ Trung Hiếu (2022). Thực trạng nghỉ việc của nhân viên y tế và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại các cơ sở y tế công lập ở tỉnh Bình Dương năm 2021-2022. Tạp chí Y học Việt Nam số 1A tháng 3/2023, tr 356-362.
16. Nguyễn Trung Thành, Nguyễn Đức Thành (2021). Động lực làm việc của điều dưỡng và một số yếu tố ảnh hưởng tại bệnh viện Da Liễu thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Khoa học Nghiên cứu Sức khỏe và Phát triển tập 05, Số 05/2021, tr 25-32.
17. Nguyễn Ngọc Duy Phương, Nguyễn Tiến Chí (2019). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức và người lao động tại nhà máy Z735 Quân khu 7. Tạp chí Công Thương tháng 8/2019, tr. 132-139.
18. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), Giáo trình quản trị nhân sự, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
19. Nguyễn Việt Long, Nguyễn Nam Tuấn (2022). Tác động của phong cách lãnh đạo đến động lực làm việc: Nghiên cứu định lượng tại các cơ quan phát thanh và truyền hình. Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 303, tháng 09/2022, tr 78-87.
20. Nguyễn Thị Phương Lan (2015). Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước. Luận án tiến sĩ quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia
21. Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên. Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, số 3/2017, tr. 40-50.

22. Phạm Thị Hương (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp kinh doanh vận tải và kho bãi ở Bình Định. Tạp chí Kinh tế và phát triển số 304 tháng 10/2022, tr 75-85.
23. Quốc hội (2008). Luật Cán bộ công chức số: 22/2008/QH12 ngày 13 tháng 11 năm 2008
24. Quốc hội (2010). Luật viên chức số 58/2010/QH12 ngày 15 tháng 11 năm 2010
25. Quốc hội (2019). Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức số 52/2019/QH14 ngày 25 tháng 11 năm 2019
26. Vũ Trục Phúc cùng cộng sự (2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức và người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu, Tạp chí Khoa học – Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng Số 11 – 03/2020, tr 57–68.

Tiếng Anh

1. AG Bedeian (1993). Management. books.google.com
2. A Ciobanu, A Androniceanu (2015). Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. Procedia Economics and Finance 30 (2015), pages 164 – 174.
3. AH Maslow (2000). The Maslow business reader - books.google.com
4. AM Bercu, M Onofrei (2017). The empirical research on civil servants' motivation: Evidence from Romania. Managing Global Transitions - hippocampus.si.
5. Anderfuhren-Biget, S. Varone, F. Giauque, D. Ritz, A (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?. IRSPM, 6-9 April, Bern
6. Armstrong, Michael. *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 2006. (259-260)
7. A Tenrisanna, H Tamsah, U Farida (2021). Analysis of Motivation and Work Programs on the Performance of State Civil Servants through Teamwork. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Sao Paulo, Brazil, April 5 - 8, 2021.
7. Atkinson, J. W. 1964. Introduction to motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand.
8. Bakker, A. B (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. Public Administration Review, 75(5), 723-732.
9. Burrhus Frederic Skinner (1953). Science and human behavior. Simon and Schuster New York, NY

10. Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63–130). Chicago: Rand McNally
11. Coursey, D. H. and S. K. Pandey. 2007a. "Content Domain, Measurement, and Validity of the Red Tape Concept: A Second-Order Confirmatory Factor Analysis." *American Review of Public Administration* 37(3): 342-361.
12. Daniel Pink (2014). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.
13. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: Reflections and future directions. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 431–441). University of Rochester Press.
14. Dessler, G., (2003). *Human Resource Management (9th Edition)* Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
15. D Hislop (2003). [Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda - emerald.com](#)
16. Duke (1999). No longer working for the state: residual state sector versus private sector. *GeoJournal*, 1999 volume 49, pages 17-24.
17. [GA Brewer](#), SC Selden (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 8, Issue 3, July 1998, Pages 413–44
18. Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., and Varone, F. (2013). HRM Practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Pers. Manag.* 42, 123–150. doi: 10.1177/0091026013487121
19. G Junusbekova (2016). Increasing the motivation of civil servants in Kazakhstan. *Public Policy and Administration - ojs.mruni.eu*
20. Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (2001). *Organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South Western
21. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and sons. New York.
22. Higgins, J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.). New York: Macmillan.
23. I Houkes (2002). [Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention - cris.maastrichtuniversity.nl](#)
24. J.Raudeliūnienė, I.M Kavaliauskienė (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110. 719 – 726.

25. J.Richard HackmanGreg R.Oldham. Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance. Volume 16, Issue 2, Pages 250-279
26. JS Adams (2005). Equity theory. Organizational behavior I: Essential theories of ..., 2005 - books.google.com
27. Kangi, Moffat Muriithi (2007). Factors that affect motivation of civil servants in Kenya: The case of isiolo district. Kenyatta University.
28. Khojasteh, M (1993). Motivating the Private Vs. The Public Managers. *Public Personnel Management* 22(3): 391-401.
29. Kirstein (2010). The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons. Aarhus University. Denmark
30. Kovach, K.A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (5), 58-65.
31. Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*. 93-107.
32. Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345–379
33. Kreitner, R. (1995). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
34. Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior* (4th Edition). New York: Mc Graw-Hill Inc
35. Lamontagne (2006). Pourquoi La Reconnaissance Au Travail Contribue À La Motivation Et Au Bien-Être Des Travailleurs?, Faculté des sciences de l'éducation, Laval, Québec.
36. Laura Pilukienè (2017). Importance of Motivation and Work Pay of Young Employees in the Value Creation Chain of a Business Company: Assessment of Changes in and Formation of Expectations. Business Management and Education 15(2):211-226
37. LL Carli (2020). Women, Gender equality and COVID-19. *Gender in Management: An International Journal*, 2020 - emerald.com
38. L Willy, V Maarten (2007). *Motivation and Self-Regulated Learning*. Edition1st Edition.
39. LW Porter, EE Lawler (1968). What job attitudes tell about motivation - pzacad.pitzer.ed

40. MA Fauzi, N Paiman (2020). COVID-19 pandemic in Southeast Asia: intervention and mitigation efforts. Asian Education and Development Studies - emerald.com
41. Martins, E. C. and F. Terblanche (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1): 64-74
42. McClelland, D. C. *The achieving society*. New York: Irvington publishers, 1976.
43. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
44. M Gagné, EL Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 2005 - Wiley Online Library
45. Miner J. B (2005). *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E. Sharpe Inc
46. Moynihan, D. P. and S. K. Pandey. 2007. "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation." *Public Administration Review* 67(1): 40-53.
47. Mullins, L.J. (1996). *Management and organizational behavior* (7th ed.). Great Britain: Pitman Publishing
48. NaeemIlham, H., Hadi, S., Shishi, N., & Piarala, K. (2011). Job satisfaction of civil servants: Evidence from the republic of Maldives. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Economic Research*. Retrieved June 15, 2013.
49. Oseland, N. 2009, 'The impact of psychological needs on office design', *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 11, no. 4, pp. 244-254
50. Perry, J. L. and L. R. Wise (1990). "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50(3): 367-373.
51. Peter P.M. Janssen, Jan de Jonge and Arnold B. Bakker (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 1999, 29(6), 1360 - 1369
52. Perry, J. L. and L. W. Porter (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Journal* 7(1): 89-98.
53. Perry, J. L (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1): 5-22.
54. Posner, B. and W. Schmidt 1996). *The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike*. *Public Personnel Management* 25(3).

55. Prysmakova, P. (2016). From compliance to commitment centralization and public service motivation in different administrative regimes. *Int. J. Manpow.* 37, 878–899. doi: 10.1108/IJM-12-2014-0253
56. Rainey, H. G. 1982. "Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Public Ethic." *American Review of Public Administration* 16(4): 288-302.
57. Rainey, Hal G. and Paula Steinbauer (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(1): 1–32
58. RM Ryan, EL Deci (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions - Contemporary educational psychology - Elsevier
59. Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2016) *Organizational Behavior*. 17th Edition, Pearson Education Limited, Upper Saddle River.
60. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Delhi: Prentice – Hall.
61. Rollinson D (2008). *Organisational Behaviour and Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited
62. Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. 2003, 'Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry', *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 10, no. 5, pp. 333-341
63. Ryan R. M. & Deci, E. L. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
64. Safiullah, A. B. (2015). Employee motivation and its most influential factors: A Study on the telecommunication industry in Bangladesh. *World*, 5(1), 79-92.
65. Scott, W. E. and Cummings, L. L (1969). *Readings in organizational behaviour and human performance*. Irwin: homewood.
66. Simon Anderfuhren-Biget, Frédéric Varone, David Giauque & Adrian Ritz (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?. *Journal International Public Management Journal*. Pages 213-246. Volume 13, 2010 - Issue 3
67. Smith, P., Farmer, M., Yellowley, W., & Smith, P (2012). *Organizational behaviour*. London: Routledge.
68. S Nawab, KK Bhatti (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 8; May 2011

69. S Syamsuddin, AR Kadir, S Alam (2020). Improving performance of civil servants: The effect of leadership, work motivation and competence - Hasanuddin Journal of Applied
70. Stajkovic, A. D (2003). Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Model. *Personnel Psychology* 56: 155-194.
71. Steers, R., & Porter, L. (1983) Employee commitment to organizations. In R. Steers & L. Poter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp.21g230). New York: McGraw-Hill.
72. Steijn, Bram (2008). Person–Environment Fit and Public Service Motivation”. *International Public Management Journal* 11(1), 2008: pp. 13–27.
73. Stum, D. 2001, 'Maslow revisited: building the employee commitment pyramid', *Strategy & Leadership*, vol. 29, no. 4, pp. 4-9
74. Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. New York: Harper Collins.
75. TD Golden, JF Veiga, RN Dino (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology - psycnet.apa.org*
76. Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313-318.
77. Vandenabeele, W. 2007a. "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach." *Public Management Review* 9(4): 545-556.
78. Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
79. Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory: JPART*, 14(1), 59-78.
80. Zlate, M. (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Volumul al II-lea, Iași: Editura Polirom.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU

**Đối tượng phỏng vấn đội ngũ công chức hành chính Nhà nước
trên địa bàn thành phố Hà Nội**

Câu 1: Ông/ bà vui lòng cho biết cảm nhận của mình về công việc hiện tại?

Câu 2: Theo ông/ bà, những thuận lợi và khó khăn khi giải quyết công việc liên quan đến người dân?

Câu 3: Ông/ bà đánh giá như thế nào về đặc điểm công việc mà ông bà đang phụ trách.? Công việc này có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của công bà?

Câu 4: Ông/ bà đánh giá như thế nào về chế độ tiền lương đối với công chức hành chính hiện nay? Mức tiền lương hiện nay ông bà nhận được ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của ông bà?

Câu 5: Ông/ bà đánh giá như thế nào về điều kiện làm việc của cán bộ công chức hiện nay? Những thuận lợi và khó khăn về điều kiện làm việc tại nơi ông/ bà đang công tác? Điều kiện làm việc hiện nay đặc biệt là khi dịch Covid 19 xảy ra có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của của ông/ bà?

Câu 6: Đánh giá của ông/ bà về mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên tại nơi ông/ bà đang công tác? Các mối quan hệ này ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của ông/ bà?

Câu 7: Tại nơi làm việc của ông/ bà, công chức có được tạo điều kiện để phát triển bản thân? Sự thăng tiến và phát triển ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của ông/ bà?

Câu 8: Theo ông/ bà, động lực phục vụ công cộng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc?

Câu 9: Ông/ bà có động lực làm việc với công việc hiện tại không? Nhà nước, cơ quan nơi ông/ bà công tác cần phải làm gì để nâng cao động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính hiện nay?

Phụ lục 2**PHIẾU KHẢO SÁT**

Số phiếu:

Động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước
trên địa bàn thành phố Hà Nội

Kính gửi Anh/Chị!

Tôi là, nghiên cứu sinh của trường Đại học Lao động – Xã hội

Hiện nay, tôi đang tiến hành cuộc nghiên cứu về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội. Rất mong Anh/Chị có thể dành chút thời gian trả lời phiếu câu hỏi dưới đây. Mọi ý kiến của Anh/Chị đều có giá trị cho nghiên cứu của tôi, và tất cả thông tin của Anh/Chị sẽ được giữ kín và được trình bày dưới hình thức bản báo cáo tổng hợp.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

Phần I. Thông tin cá nhân

1. Giới tính: ₁ Nam ₂ Nữ
2. Năm sinh:
3. Trình độ học vấn

<input type="checkbox"/> ₁ Sơ cấp	<input type="checkbox"/> ₂ Trung cấp	<input type="checkbox"/> ₃ Cao đẳng
<input type="checkbox"/> ₄ Đại học	<input type="checkbox"/> ₅ Trên đại học	
4. Trình độ tin học:

<input type="checkbox"/> ₁ Chứng chỉ	<input type="checkbox"/> ₂ Trung cấp trở lên
---	---
5. Trình độ ngoại ngữ

<input type="checkbox"/> ₁ Chứng chỉ Tiếng anh hoặc ngoại ngữ khác
<input type="checkbox"/> ₂ Đại học Tiếng Anh trở lên hoặc ngoại ngữ khác
6. Anh/ chị hiện đang ở ngạch công chức:

<input type="checkbox"/> ₁ Nhân viên	<input type="checkbox"/> ₄ Chuyên viên và tương đương
<input type="checkbox"/> ₂ Cán sự và tương đương	<input type="checkbox"/> ₅ Chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương
<input type="checkbox"/> ₃ Chuyên viên cao đẳng và tương đương	
7. Thu nhập hiện tại của Anh/ chị: triệu đồng
8. Bằng cấp cao nhất về lý luận chính trị

<input type="checkbox"/> ₁ Sơ cấp	<input type="checkbox"/> ₂ Trung cấp
<input type="checkbox"/> ₃ Cao cấp	<input type="checkbox"/> ₄ Cử nhân
<input type="checkbox"/> ₅ Chưa qua đào tạo	
9. Trình độ quản lý nhà nước

- ₁ Chuyên viên và tương đương
₂ Chuyên viên chính và tương đương
₃ Chuyên viên cao cấp và tương đương

Phần 2: Thông tin về động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức

Anh/Chị hãy thể hiện mức độ đồng ý của mình với những ý kiến sau đây bằng cách đánh dấu (✓) vào ô có số thích hợp.

1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý

Các nhân tố		Hoàn toàn không đồng ý	Khôn g đồng ý	Khôn g có ý kiến	Đồn g ý	Hoàn toàn đồng ý
ĐC. Đặc điểm công việc						
1.	Công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Công việc phải có tầm quan trọng nhất định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TL. Thù lao tài chính						
1.	<i>Điều quan trọng đối với tôi là có mức lương cao</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<i>Điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<i>Điều quan trọng đối với tôi là có những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Chính sách tiền lương công bằng, hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	các tổ chức khác					
ĐK. Điều kiện làm việc						
1.	Điều kiện làm việc phù hợp, thoáng mát, sạch sẽ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Môi trường làm việc an toàn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc, thiết bị phục vụ công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Thời gian làm việc hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QH. Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên						
1.	Phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng đối với tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Phản hồi tích cực từ đồng nghiệp của tôi rất quan trọng đối với tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin trọn vẹn của tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PT. Sự thăng tiến và phát triển						
1.	Cá nhân có được sự khích lệ từ người đứng đầu bộ phận để tìm kiếm và theo đuổi các nghiên cứu sâu hơn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác nhau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<i>Cơ hội được thăng tiến tốt</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<i>Công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ĐLDVC. Động lực phục vụ công cộng						
1.	Tôi coi phục vụ công cộng là nghĩa vụ công dân của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Phục vụ công cộng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Tôi có trách nhiệm giải quyết các rắc rối của mọi người	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Với tôi, cụm từ: bòn phận, danh dự, đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ĐLLV. Động lực làm việc						
1	Tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tôi sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Tôi làm thêm cho công việc của mình mà đó không thực sự mong đợi của tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Xin trân trọng cảm ơn!

Phụ lục 3
TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHỎNG VẤN SÂU

Nội dung câu hỏi	Nội dung trả lời
<p>1. Đánh giá về đặc điểm công việc</p>	<p>Công chức hành chính huyện Phúc Thọ: ... là một người công chức hành chính, thường xuyên tiếp xúc với người dân, tôi nhận thấy để giải quyết công việc một cách hợp lý, hợp tình thì người công chức cần phải hiểu tâm lý của người dân; phải nắm được các quy trình giải quyết các công việc; các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến công việc xử lý. Trong giải quyết công việc, người công chức cần phải làm việc với tinh thần trách nhiệm cao để đảm bảo lợi ích cho người dân</p> <p>Công chức hành chính quận Hoàng Mai: Theo tôi, người công chức hành chính cần được ghi nhận kết quả làm việc. Sự ghi nhận này có thể là lời động viên, góp ý của đồng nghiệp hoặc lãnh đạo cấp trên nhưng cũng có thể là những ý kiến phản hồi từ người dân trong quá trình giải quyết công việc. Đây chính là những yếu tố tạo động lực để người công chức hành chính thực hiện tốt được các công việc tiếp theo của mình</p>
<p>2. Đánh giá về chế độ tiền lương</p>	<p>Công chức hành chính Huyện Ba Vì: Tôi có 12 năm thâm niên làm công chức nhà nước, hệ số lương của tôi hiện nay là 3,33. Nếu nhân theo mức lương tiền lương thối thiếu là 1490000 đồng thì mức tiền lương cơ bản của tôi là 4961700 đồng/ tháng. Mức tiền lương này chưa trừ các khoản BHXH, BHYT... Như vậy, mức lương này rất thấp so với mặt bằng chung của xã hội. Do vậy, để tạo được động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ công chức hành chính tôi nghĩ: nhà nước nên có chính sách tiền lương hợp lý, đảm bảo được cuộc sống và tương xứng với công sức chúng tôi bỏ ra để giải quyết công việc.</p> <p>Công chức hành chính quận Thanh Xuân: Tôi phụ trách bộ phận một cửa của quận Thanh Xuân, thời gian làm việc trong ngày của tôi bắt đầu từ 8h sáng nhưng thường kết thúc vào khoảng 6 giờ chiều. Công việc nhiều áp lực vì liên quan đến việc giải quyết cho nhiều đối tượng. Tuy nhiên, mức tiền lương tôi nhận được lại chưa tương xứng với công việc tôi đảm nhiệm. Một số nhân viên trong đơn vị tôi, họ có hệ số lương</p>

	<p><i>giống tôi, số lượng công việc của họ ít hơn tôi nhưng vì lương trả theo hệ số nên lương của họ cũng bằng với lương của tôi. Điều này là chưa phù hợp. Bởi vậy, theo tôi: nhà nước cần có chính sách tiền lương công bằng, tương xứng với năng lực làm việc để họ có động lực làm việc cao hơn.</i></p>
<p>3. Đánh giá về điều kiện làm việc</p>	<p>Công chức hành chính quận Hoàn Kiếm: <i>Do đặc thù công việc, tôi thường xuyên phải giải quyết rất nhiều các văn bản, giấy tờ trong ngày. Điều này đôi khi làm tôi bị nhầm lẫn hoặc thất lạc tài liệu. Tuy nhiên, từ khi nhà nước triển khai cải cách các thủ tục hành chính, một số công việc thực hiện thông qua cổng thông tin điện tử của cơ quan nên khối lượng công việc của tôi giảm nhiều. Tôi khi bị áp lực nhiều về công việc nên sự sai sót xảy ra trong quá trình giải quyết công việc giảm đi rất nhiều.</i></p> <p>Công chức hành chính quận Long Biên: <i>Thời gian làm việc của tôi theo giờ hành chính, bắt đầu từ 8h sáng và kết thúc lúc 5h chiều, tôi thấy đây là khu thời gian hợp lý vì tôi có thể chủ động sắp xếp giải quyết công việc sau khi kết thúc công việc ở cơ quan.</i></p>
<p>4. Đánh giá về mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên</p>	<p>Công chức hành chính huyện Mỹ Đức: <i>Phòng làm việc của tôi, mọi người rất thân thiện, giúp đỡ nhau trong công việc. Người quản lý trực tiếp của tôi giỏi chuyên môn, nghiệp vụ nên rất hay góp ý và giúp đỡ chúng tôi khi giải quyết các công việc khó. Tôi thực sự tin tưởng vào người quản lý và những đồng nghiệp trong phòng tôi.</i></p> <p>Công chức hành chính quận Hà Đông: <i>Bộ phận làm việc của tôi phần lớn mọi người đều giúp đỡ nhau trong giải quyết công việc. Tuy nhiên cũng có một số đồng nghiệp không thực sự nhiệt tình giúp đỡ, hỗ trợ trong công việc nên dẫn đến không khí trong phòng làm việc đôi lúc hơi căng thẳng. Tôi nghĩ, công việc sẽ thuận lợi hơn khi mọi người trong phòng thân thiện, hiểu nhau nhiều hơn...</i></p>
<p>5. Đánh giá về sự thăng tiến và phát triển</p>	<p>Công chức hành chính thị xã Sơn Tây: <i>Công việc của tôi thường xuyên phải cập nhật các văn bản, các quy định, thông tư từ các cơ quan quản lý cấp trên. Bởi vậy, tôi và các đồng nghiệp trong phòng thường xuyên được cử đi tập huấn để nắm</i></p>

	<p><i>rõ các quy trình, quy định của các văn bản ban hành. Điều này rất có ích cho chúng tôi trong giải quyết các công việc.</i></p> <p>Công chức hành chính huyện Đông Anh: <i>Người đứng đầu cơ quan tôi rất tạo điều kiện cho mọi người học tập nâng cao trình độ và được thể hiện thông qua các quy định riêng của cơ quan: hỗ trợ tiền đi học; tạo điều kiện về thời gian làm việc; giảm bớt công việc trong quá trình đi học; cử nhân viên đi tham gia các hội thảo của ngành... Điều này khuyến khích tôi và những người trong cơ quan tích cực học tập để nâng cao trình độ chuyên môn</i></p>
<p>6. Đánh giá về động lực phục vụ công cộng</p>	<p>Công chức hành chính huyện Phúc Thọ: <i>Công việc của tôi là giải quyết và hỗ trợ các thủ tục về các chế độ chính sách cho người dân. Vì vậy, tôi cảm thấy rất tự hào vì đã đóng góp một chút công sức của mình trong việc đem lại lợi ích, quyền lợi cho người dân. Sự hài lòng của người dân là là động lực để tôi tiếp tục phát huy năng lực trong công việc của mình.</i></p> <p>Công chức hành chính quận Long Biên: <i>Đối với tôi, được tiếp xúc với người dân trong giải quyết các công việc là niềm vui vì tôi cảm thấy công việc của mình thực sự có ý nghĩa. Đặc biệt, với những người dân có sự hiểu biết hạn chế, họ rất lo lắng khi tiếp xúc với giải quyết công việc với chúng tôi vì họ không biết được các quy trình, thủ tục. Trong những trường hợp này, tôi nhận thấy mình càng phải có trách nhiệm để giúp họ hoàn thiện những thủ tục, hồ sơ. Hạnh phúc nhất là khi công việc của họ được giải quyết xong và nhận được lời cảm ơn chân thành của họ. Đây chính là sự động viên để tạo cho tôi những động lực để tôi tiếp tục thực hiện các công việc của mình.</i></p> <p>Công chức hành chính thị xã Sơn Tây: <i>Địa bàn nơi tôi công tác chính là nơi tôi đang sinh sống. Bởi vậy, được làm việc với những người dân tại địa bàn là một vinh dự. Tôi nhận thấy rằng công việc mình đang làm đã góp một phần nhỏ trong sự phát triển của địa phương.</i></p>
<p>7. Đánh giá về động lực làm việc</p>	<p>Công chức hành chính quận Hoàn Kiếm: <i>Nhiều lúc tôi cảm thấy rất áp lực vì công việc quá nhiều. Nhưng khi nghĩ đến công việc của mình sẽ ảnh hưởng đến nhiều người khác đặc biệt là những người dân nên tôi sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn</i></p>

	<p><i>thành công việc đúng tiến độ.</i></p> <p>Công chức hành chính huyện Ba Vì: <i>Công việc của tôi đòi hỏi phải cẩn thận, tỉ mỉ, đọc kỹ các văn bản quy phạm pháp luật vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc khi giải quyết cho người dân. Nếu không đọc kỹ văn bản, lợi ích của người dân có thể bị ảnh hưởng nhiều. Bởi vậy, công việc này cũng rèn luyện cho tôi sự chăm chỉ, cẩn thận hơn</i></p>
--	---

Phụ lục 04: Danh mục câu hỏi thảo luận nhóm và danh sách giảng viên tham gia

Câu hỏi 1: Vai trò của CCHC trong hệ thống công vụ của nước ta??

Câu hỏi 2: Sự khác nhau về đặc điểm CCHC của nước ta với các nước khác??

Câu hỏi 3: Tầm quan trọng của việc tạo động lực làm việc cho CCHC hiện nay??

Câu hỏi 4: Ý kiến của thầy/cô về mô hình nghiên cứu được đề xuất?

Câu hỏi 5: Trong các nhân tố ảnh hưởng được đưa ra, thầy cô có đề xuất thêm nhân tố nào không? Tại sao?

Câu hỏi 6: Ý kiến của thầy/cô về các thang đo của từng nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CCHC do NCS đưa ra?

Câu hỏi 7: Thầy/cô có đề xuất, bổ sung hoặc chỉnh sửa thang đo cho các nhân tố trong mô hình không? Cụ thể là gì?

**DANH SÁCH CÁC TRƯỜNG, CƠ QUAN CÓ GIẢNG VIÊN
THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM**

Cơ quan	Mã hóa chuyên gia	Số lượng	Đặc điểm của chuyên gia
Đại học Kinh tế Quốc dân	GV1	1	Nam; Giảng viên chuyên ngành QTNL; Thâm niên công tác 16 năm
Đại học Lao động – Xã hội	GV2	1	Nữ; TS; Giảng viên chuyên ngành QTNL; 17 năm công tác
	GV3	1	Nữ; Giảng viên chuyên ngành QTNL; 16 năm công tác
Đại học Nội vụ	GV4	1	Nam, Giảng viên chuyên ngành QTNL, Thâm niên công tác 14 năm
Học viện chính sách	GV5	1	Nữ, Giảng viên chuyên ngành Quản lý công, Thâm niên công tác 13 năm
Đại học Phenika	GV6		Nam, Giảng viên chuyên ngành QTKD; Thâm niên công tác 17 năm

Phụ lục 4**Đánh giá độ tin cậy của thang đo định lượng sơ bộ****4.1 Đặc điểm công việc****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	4.19	.630	75
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định	4.19	.672	75
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	4.35	.647	75
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	4.37	.564	75
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	4.15	.651	75

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	17.05	3.105	.563	.641
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định	17.05	3.294	.413	.703
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	16.89	3.340	.420	.698

DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	16.87	3.495	.445	.688
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	17.09	3.032	.572	.636

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.24	4.752	2.180	5

4.2 Thu nhập

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.673	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TL1 điều quan trọng đối với tôi là có mức lương cao	3.67	.905	75
TL2 điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc	3.84	.736	75
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	3.84	.638	75
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	3.44	.793	75
TL5 mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc	2.73	.684	75
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	2.60	.753	75
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	2.19	.586	75

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TL1 điều quan trọng đối với tôi là có mức lương cao	18.64	7.044	.219	.697

TL2 điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc	18.47	6.387	.535	.659
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	18.47	7.144	.401	.634
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	18.87	6.766	.370	.642
TL5 mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc	19.57	7.059	.182	.338
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	19.71	6.994	.340	.650
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	20.12	6.972	.518	.609

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.31	8.918	2.986	7

4.3 Điều kiện làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	4.11	.689	75
DK2 môi trường làm việc an toàn	4.19	.672	75

DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	4.07	.72375	
DK4 thời gian làm việc hợp lý	4.17	.77875	
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	3.16	.71775	
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	3.97	.63675	

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	19.56	7.466	.592	.832
DK2 môi trường làm việc an toàn	19.48	7.334	.656	.820
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	19.60	7.351	.586	.833
DK4 thời gian làm việc hợp lý	19.49	6.659	.725	.805
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	20.51	7.037	.688	.813
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	19.69	7.810	.550	.839

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.67	10.171	3.189	6

4.4 Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	3.97	.636	75
QH2 phản hồi tích cực từ đồng nghiệp của tôi rất quan trọng với tôi	3.93	.644	75
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	4.03	.735	75
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi	4.07	.844	75

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	12.03	3.161	.443	.710
QH2 phản hồi tích cực từ đồng nghiệp của tôi rất quan trọng với tôi	12.07	3.198	.147	.723
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	11.97	2.567	.621	.605
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi	11.93	2.279	.619	.606

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.00	4.568	2.137	4

4.5 Sự thăng tiến và phát triển**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PT1 cá nhân có được sự khích lệ từ người đứng đầu bộ phận để tìm kiếm và theo đuổi các nghiên cứu sâu hơn	4.12	.838	75
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	3.92	.784	75
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	4.05	.676	75
PT4 cơ hội thăng tiến tốt	4.11	.746	75
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	4.20	.658	75

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PT1 cá nhân có được sự khích lệ từ người đứng đầu bộ phận để tìm kiếm và theo đuổi các nghiên cứu sâu hơn	16.28	4.421	.194	.712
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	16.48	4.766	.638	.733
PT3 cơ hội được tham	16.35	5.770	.413	.801

gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn				
PT4 cơ hội thăng tiến tốt	16.29	4.913	.635	.735
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	16.20	5.595	.495	.778

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.40	7.568	2.751	5

4.6 Động lực phục vụ công cộng

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DV1 tôi coi phục vụ công cộng là nghĩa vụ công dân của mình	4.25	.572	75
DV2 dịch vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	3.52	.665	75
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	3.99	.780	75
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	3.39	.634	75
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	4.24	.732	75
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	3.28	.745	75
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phạm danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	4.21	.643	75

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

	Deleted	Deleted		
DV1 tôi coi phục vụ công cộng là nghĩa vụ công dân của mình	22.63	7.372	.253	.719
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	23.36	6.288	.526	.657
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	22.89	5.745	.570	.641
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	23.49	6.443	.509	.663
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	22.64	6.315	.444	.678
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	23.60	6.486	.380	.695
DV7 đối với tôi cụm từ bổn phận danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	22.67	7.063	.430	.712

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.88	8.485	2.913	7

4.7 Động lực làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DL1 tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	3.83	.685	75
DL2 tôi đã sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	3.64	.765	75
DL3 thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	2.99	.557	75
DL4 tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	2.89	.831	75
DL5 tôi làm thêm cho công việc của mình mà đó không thực sự mong đợi của tôi	2.56	1.056	75
DL6 thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	3.17	.742	75

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DL1 tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	15.25	7.408	.596	.701
DL2 tôi đã sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	15.44	8.169	.308	.770
DL3 thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	16.09	8.707	.329	.760
DL4 tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	16.19	7.046	.536	.712
DL5 tôi làm thêm cho công việc của mình mà đó không thực sự mong đợi của tôi	16.52	5.604	.677	.669
DL6 thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	15.91	7.194	.592	.699

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.08	10.102	3.178	6

Phụ lục 5 Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức

5.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu

5.1.1 Số công chức hành chính tại các quận, huyện, thị xã được khảo sát:

Quận, huyện					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ba Vì	38	9.8	9.8	9.8
	Đông Anh	44	11.3	11.3	21.1
	Hà Đông	50	12.9	12.9	33.9
	Hoàn Kiếm	43	11.1	11.1	45.0
	Hoàng Mai	37	9.5	9.5	54.5
	Long Biên	37	9.5	9.5	64.0
	Mỹ Đức	32	8.2	8.2	72.2
	Phúc Thọ	29	7.5	7.5	79.7
	Sơn Tây	40	10.3	10.3	90.0
	Thanh Xuân	39	10.0	10.0	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.2 Giới tính

giới tính					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nam	231	59.4	59.4	59.4
	nữ	158	40.6	40.6	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.3 Tuổi

Tuoi					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Từ 30 tuổi trở xuống	23	5.9	5.9	5.9
	31-40	168	43.2	43.2	49.1
	Từ 41-50	125	32.1	32.1	81.2
	Từ 51 tuổi trở lên	73	18.8	18.8	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.4 Trình độ học vấn

trình độ học vấn					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sơ cấp	4	1.0	1.0	1.0
	Trung cấp	27	6.9	6.9	8.0
	Cao đẳng	12	3.1	3.1	11.1
	Đại học	225	57.8	57.8	68.9
	Trên đại học	121	31.1	31.1	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.5 Trình độ tin học

Trình độ tin học					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chứng chỉ	375	96.4	96.4	96.4
	Trung cấp trở lên	14	3.6	3.6	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.6 Trình độ ngoại ngữ

Trình độ ngoại ngữ					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chúng chỉ Tiếng anh hoặc ngoại ngữ khác	376	96.7	96.7	96.7
	Đại học Tiếng Anh trở lên hoặc ngoại ngữ khác	13	3.3	3.3	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.7 Nghề công chức

Nghề công chức					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cán sự và tương đương	44	11.3	11.3	11.3
	Chuyên viên và tương đương	305	78.4	78.4	89.7
	Chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương	24	6.2	6.2	95.9
	Khác	16	4.1	4.1	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.8 Trình độ lý luận chính trị

Trình độ lý luận chính trị					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sơ cấp	15	3.9	3.9	3.9
	Trung cấp	64	16.5	16.5	20.3
	Cao cấp	133	34.2	34.2	54.5
	Cử nhân	177	45.5	45.5	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.1.9 Trình độ quản lý nhà nước

Trình độ quản lý nhà nước					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chuyên viên và tương đương	314	80.7	80.7	80.7
	Chuyên viên chính và tương đương	73	18.8	18.8	99.5
	Chuyên viên cao cấp và tương đương	2	.5	.5	100.0
	Total	389	100.0	100.0	

5.2 Đánh giá độ tin cậy của thang đo

5.2.1 Đặc điểm công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	4.13	.731	389
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định	4.13	.755	389
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	4.30	.750	389
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	4.31	.691	389
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	4.10	.735	389

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác	16.84	5.318	.704	.794

nhau				
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định	16.84	5.555	.590	.826
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	16.67	5.519	.608	.821
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	16.67	5.615	.651	.810
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	16.88	5.347	.688	.799

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.98	8.224	2.868	5

5.2.2 Thù lao tài chínhS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	3.67	.928	389
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	3.34	.958	389
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	2.53	.801	389
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	2.15	.615	389

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	8.03	3.504	.606	.671
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	8.35	3.352	.627	.659
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	9.16	4.177	.504	.726
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	9.55	4.702	.521	.728

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.70	6.470	2.544	4

5.2.3 Điều kiện làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	4.04	.821	389
DK2 môi trường làm việc an toàn	4.12	.831	389
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	3.99	.831	389
DK4 thời gian làm việc hợp lý	4.09	.912	389
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết	3.18	.787	389

công việc khi dịch Covid 19 xảy ra			
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	4.07	.809	389

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	19.45	10.294	.715	.827
DK2 môi trường làm việc an toàn	19.37	10.059	.756	.819
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	19.50	10.483	.662	.836
DK4 thời gian làm việc hợp lý	19.40	9.638	.753	.818
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	20.31	11.476	.496	.864
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	19.42	11.151	.542	.857

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.49	14.735	3.839	6

5.2.4 Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	3.98	.652	389
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	4.02	.746	389
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi	4.05	.837	389

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	8.07	1.915	.530	.687
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	8.03	1.628	.584	.617
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi	8.00	1.436	.578	.633

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.05	3.297	1.816	3

5.2.5 Sự thăng tiến và phát triển**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	4

Item Statistics

	Mean	Std.	N
--	------	------	---

		Deviation	
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	3.73	1.021	389
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	3.85	.970	389
PT4 cơ hội thăng tiến tốt	3.92	1.022	389
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	4.00	.958	389

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	11.77	6.859	.794	.865
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	11.65	7.373	.727	.889
PT4 cơ hội thăng tiến tốt	11.58	6.790	.810	.859
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	11.50	7.220	.779	.871

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.50	12.148	3.485	4

5.2.6 Động lực phục vụ công cộng

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	3.41	.850	389
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	3.84	.962	389
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	3.26	.796	389
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	4.02	.996	389
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	3.17	.841	389
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phạm danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	3.94	.632	389

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	18.23	12.592	.700	.821
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	17.80	11.650	.755	.808
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	18.38	12.653	.750	.814
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	17.62	11.695	.712	.817
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc	18.48	13.271	.581	.841

roi của mọi người				
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phân danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	17.71	13.321	.418	.877

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.64	17.534	4.187	6

5.2.7 Động lực làm việc**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DL1 tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	3.82	.680	389
DL2 tôi đã sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	3.63	.758	389
DL3 thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	2.99	.556	389
DL4 tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	2.89	.829	389
DL5 tôi làm thêm cho công việc của mình mà đó không thực sự mong đợi của tôi	2.56	1.053	389
DL6 thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	3.17	.739	389

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DL1 tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	15.25	7.425	.597	.707
DL2 tôi đã sẵn sàng bắt đầu công việc	15.44	8.144	.320	.772

sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc				
DL3 thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	16.08	8.692	.335	.764
DL4 tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	16.17	7.052	.536	.718
DL5 tôi làm thêm cho công việc của mình mà đó không thực sự mong đợi của tôi	16.51	5.596	.682	.674
DL6 thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	15.89	7.182	.599	.703

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.07	10.101	3.178	6

5.3 Đo lường sự hội tụ của các nhân tố

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5542.859
	df	406
	Sig.	0.000

Communalities

	Initial	Extraction
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	1.000	.707
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định	1.000	.565
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	1.000	.587
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	1.000	.631
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	1.000	.665
TL2 điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc	1.000	.341
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	1.000	.620
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	1.000	.632
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	1.000	.500
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	1.000	.525
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	1.000	.680
DK2 môi trường làm việc an toàn	1.000	.749
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	1.000	.626
DK4 thời gian làm việc hợp lý	1.000	.736
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	1.000	.399
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	1.000	.468
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	1.000	.642
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	1.000	.691
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi	1.000	.653
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	1.000	.792
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	1.000	.706

PT4 cơ hội thăng tiến tốt	1.000	.806
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	1.000	.770
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	1.000	.667
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	1.000	.757
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	1.000	.757
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	1.000	.692
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	1.000	.586
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phần danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	1.000	.295
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.914	16.944	16.944	4.914	16.944	16.944	3.628	12.509	12.509
2	3.615	12.467	29.411	3.615	12.467	29.411	3.578	12.338	24.847
3	3.276	11.298	40.709	3.276	11.298	40.709	3.159	10.893	35.740
4	2.357	8.129	48.838	2.357	8.129	48.838	3.141	10.831	46.571
5	2.210	7.619	56.457	2.210	7.619	56.457	2.688	9.269	55.840
6	1.872	6.454	62.911	1.872	6.454	62.911	2.051	7.071	62.911
7	.998	3.442	66.353						
8	.945	3.258	69.610						

9	.84 9	2.927	72.537						
10	.77 0	2.657	75.194						
11	.71 0	2.448	77.642						
12	.66 3	2.286	79.928						
13	.60 0	2.069	81.997						
14	.55 6	1.918	83.915						
15	.49 7	1.715	85.630						
16	.47 3	1.632	87.261						
17	.46 7	1.610	88.872						
18	.43 1	1.485	90.357						
19	.38 7	1.336	91.692						
20	.35 1	1.212	92.904						
21	.33 6	1.158	94.062						
22	.30 6	1.057	95.119						
23	.28 0	.965	96.084						
24	.23 7	.818	96.901						
25	.21 4	.739	97.640						
26	.20	.722	98.362						

	9								
27	.18 2	.628	98.990						
28	.16 0	.550	99.541						
29	.13 3	.459	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	.607					
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	.600					
DK4 thời gian làm việc hợp lý	.546					
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	.517					
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	.507					
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	.501					
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định						
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể						
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi		.622				
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn		.570				
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn		.560				
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi		.549				

DK2 môi trường làm việc an toàn						
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử						
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phần danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc						
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra						
PT4 cơ hội thăng tiến tốt			-.629			
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác			-.613			
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng			-.609			
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn			-.553			
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người			.515			
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý				.615		
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt				.606		
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống				.581		
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác				.570		
TL2 điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc						
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp						.678
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi						.669
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi						.628

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	.858					
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	.849					
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	.820					
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	.790					
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	.736					
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phần danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	.515					
DK2 môi trường làm việc an toàn		.847				
DK4 thời gian làm việc hợp lý		.838				
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ		.812				
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc		.759				
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử		.673				
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra		.624				
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau			.812			
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định			.784			
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên			.782			
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong quy trình tổng thể			.747			
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất			.737			

định						
PT4 cơ hội thăng tiến tốt				.888		
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác				.879		
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng				.864		
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn				.825		
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý					.784	
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt					.758	
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác					.720	
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống					.697	
TL2 điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc					.574	
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp						.821
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi						.797
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi						.795
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 6 iterations.						

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.422	.507	.539	.404	.311	.116
2	.685	-.565	-.304	.161	.237	.192
3	.503	.462	-.221	-.673	-.177	-.005
4	-.275	.205	-.360	-.170	.843	.117
5	-.067	.377	-.569	.477	-.322	.446
6	-.135	-.163	.338	-.319	-.043	.859

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Coefficient Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	-.009	-.036	.271	-.028	.025	.014
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định	-.029	-.027	.253	-.045	.004	.017
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	.009	-.035	.260	-.026	-.072	.009
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	.012	-.045	.271	-.036	-.029	-.017
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	.004	-.025	.257	-.018	.010	-.003
TL2 điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc	-.001	.000	-.009	-.023	.219	-.002
TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	-.026	.009	-.004	-.008	.285	.043
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	-.016	-.015	-.002	-.026	.299	.014
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	-.017	-.012	-.038	-.027	.277	-.068
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	-.020	-.011	-.010	-.018	.279	-.027

DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	-.007	.232	-.018	-.001	-.013	.017
DK2 môi trường làm việc an toàn	-.027	.245	-.035	-.028	.042	.021
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	-.021	.213	-.001	-.006	.035	-.013
DK4 thời gian làm việc hợp lý	.009	.240	-.027	.002	-.017	.039
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	.001	.187	-.047	.031	-.032	-.028
DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	.004	.203	-.055	.023	-.033	-.053
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	-.016	-.008	.006	-.039	.005	.395
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	-.009	-.023	.011	-.016	-.008	.405
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin chọn vẹn của tôi	-.020	.012	-.003	.010	-.032	.393
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	-.003	.000	-.027	.292	-.027	-.020
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	.004	.004	-.036	.273	-.016	.003
PT4 cơ hội thăng tiến tốt	-.015	.006	-.028	.297	-.035	-.014
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	-.013	.010	-.037	.287	-.003	-.022
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	.216	.000	.001	.014	.016	-.011
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	.244	-.004	-.039	.002	.012	-.067
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	.241	-.015	.012	.024	-.007	-.076
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	.232	.011	-.034	.007	-.050	.013

DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	.212	-.008	.001	-.069	-.044	.019
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phần danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	.139	-.022	.035	-.014	-.003	.033
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

Component Score Covariance Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000
4	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000
5	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000
6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

5.4 Đánh giá bình quân về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng

5.4.1 Động lực làm việc

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DL1 tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	389	2	5	3.82	.680
DL2 tôi đã sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	389	2	5	3.63	.758
DL3 thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	389	2	4	2.99	.556
DL4 tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	389	2	4	2.89	.829

DL5 Tôi không thấy thời gian dư thừa như kéo dài khi tôi đang làm việc	389	1	4	3.56	1.053
DL6 tôi sẵn sàng làm thêm giờ khi tôi thấy cần thiết cho công việc	389	2	4	3.47	.739
Động lực làm việc	389	2.00	4.33	3.393333	.52970
Valid N (listwise)	389				

5.4.3 Đặc điểm công việc

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DC1 công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau	389	1	5	4.12	.739
DC2 công việc phải có tầm quan trọng nhất định	389	1	5	4.12	.763
DC3 người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể	389	1	5	4.30	.752
DC4 công việc phải cho phép công chức thực hiện một số quyền nhất định	389	1	5	4.30	.692
DC5 công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên	389	1	5	4.09	.741
Đặc điểm công việc	389	1.00	5.00	4.1866	.58046
Valid N (listwise)	389				

5.4.4 Thu nhập

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TL2 điều quan trọng đối với tôi là được trả lương cao theo hiệu suất công việc	389	2	5	4.13	.684

TL3 điều quan trọng đối với tôi là những phần thưởng để thưởng cho công việc đặc biệt	389	1	5	3.66	.929
TL4 chính sách tiền lương bằng tiền công hợp lý	389	1	5	3.34	.958
TL6 mức thu nhập hiện tại đảm bảo cuộc sống	389	1	5	2.53	.801
TL7 mức thu nhập tương xứng với cùng vị trí ở các tổ chức khác	389	1	5	2.15	.615
Tiền lương	389	1.20	5.00	3.1635	.57902
Valid N (listwise)	389				

5.4.5 Điều kiện làm việc

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
DK1 điều kiện làm việc phù hợp thoáng mát sạch sẽ	389	1	5	4.04	.821
DK2 môi trường làm việc an toàn	389	1	5	4.12	.831
DK3 nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ công việc	389	1	5	3.99	.831
DK4 thời gian làm việc hợp lý	389	1	5	4.09	.912
DK5 Tôi cảm thấy lo lắng, mệt mỏi trong giải quyết công việc khi dịch Covid 19 xảy ra	389	1	5	3.18	.787

DK6 Tôi hào hứng làm việc khi cơ quan áp dụng chính phủ điện tử	389	1	5	4.07	.809
Điều kiện làm việc	389	1.00	4.67	3.9147	.63977
Valid N (listwise)	389				

5.4.6 Môi quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
QH1 phản hồi tích cực từ cấp trên của tôi rất quan trọng với tôi	389	1	5	3.97	.667
QH3 điều quan trọng đối với tôi là có mối quan hệ với đồng nghiệp	389	1	5	4.01	.753
QH4 đồng nghiệp của tôi xứng đáng có được niềm tin trọn vẹn của tôi	389	2	5	4.04	.844
Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên	389	1.33	5.00	4.0051	.61666
Valid N (listwise)	389				

5.4.7 Sự thăng tiến và phát triển

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
PT2 cá nhân được khuyến khích suy nghĩ và làm việc độc lập để hoàn thành các nhiệm vụ khác	389	1	5	3.73	1.021
PT3 cơ hội được tham gia các khóa học nâng cao trình độ và hội thảo liên quan đến công việc của bạn	389	1	5	3.85	.970

PT4 cơ hội thăng tiến tốt	389	1	5	3.92	1.022
PT5 công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	389	1	5	4.00	.958
Sự thăng tiến và phát triển	389	1.00	5.00	3.8747	.87133
Valid N (listwise)	389				

5.4.8 Động lực phục vụ cộng đồng

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DV2 phục vụ cộng đồng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	389	1	5	3.41	.850
DV3 phục vụ các công dân khác sẽ cho tôi cảm giác tốt ngay cả khi không ai trả tiền cho tôi	389	1	5	3.84	.962
DV4 tôi sẵn sàng hy sinh rất nhiều cho xã hội tốt hơn	389	1	5	3.26	.796
DV5 tôi sẵn sàng sử dụng năng lực của mình để cho xã hội công bằng hơn	389	1	5	4.02	.996
DV6 tôi có trách nhiệm giải quyết rắc rối của mọi người	389	1	4	3.17	.841
DV7 đối với tôi cụm từ bốn phạm danh dự đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	389	1	5	3.94	.632
Động lực phục vụ cộng đồng	389	1.00	4.50	3.6071	.69790
Valid N (listwise)	389				

trên								
Sự thăng tiến và phát triển	Pearson Correlation	.335**	.228**	.167**	.037	.113*	1	.061
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.001	.466	.026		.230
	N	389	389	389	389	389	389	389
Động lực phục vụ công cộng	Pearson Correlation	.351**	.054	.139**	.062	.129*	.061	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.286	.006	.223	.011	.230	
	N	389	389	389	389	389	389	389

5.6 Kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính theo đặc điểm nhân khẩu học

5.6.1 Giới tính

Group Statistics					
giới tính		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Động lực làm việc	nam	231	3.3449	.52784	.03473
	nữ	158	2.9346	.42972	.03419

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Động lực làm việc	Equal variances assumed	13.815	.000	8.104	387	.000	.41028	.05063	.31074	.50982
	Equal variances not assumed			8.419	375.367	.000	.41028	.04873	.31446	.50610

5.6.2 Trình độ học vấn

Descriptives								
Động lực làm việc	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sơ cấp	4	2.9167	.55277	.27639	2.0371	3.7962	2.50	3.67
Trung cấp	27	2.9383	.72670	.13985	2.6508	3.2257	2.00	4.33
Cao đẳng	12	3.1944	.41337	.11933	2.9318	3.4571	2.67	4.17
Đại học	225	3.4985	.52995	.03533	3.1289	3.2681	2.00	4.33
Trên đại học	121	3.4011	.47819	.04347	3.1150	3.2872	2.50	4.00
Total	389	3.4140	.52970	.02686	3.1254	3.2310	2.00	4.33

ANOVA					
Động lực làm việc					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.987	4	.497	1.785	.000
Within Groups	106.877	384	.278		
Total	108.865	388			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:	Động lực làm việc					
Tukey HSD						
(I) trình độ học vấn	Mean Difference (I-	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Từ 30 tuổi trở xuống	23	3.1884	.51567	.10753	2.9654	3.4114	2.50	4.33
31-40	168	3.2292	.53695	.04143	3.1474	3.3110	2.00	4.33
Từ 41-50	125	3.3200	.50827	.04546	3.2300	3.4100	2.00	4.00
Từ 51 tuổi trở lên	73	2.8151	.37737	.04417	2.7270	2.9031	2.00	4.00
Total	389	3.1782	.52970	.02686	3.1254	3.2310	2.00	4.33

ANOVA					
Động lực làm việc					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.578	3	4.193	16.765	.000
Within Groups	96.286	385	.250		
Total	108.865	388			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:	Động lực làm việc					
Tukey HSD						
(I) Tuoi	Mean Difference (I-	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		

		J)			Lower Bound	Upper Bound
Từ 30 tuổi trở xuống	31-40	-.04076	.11119	.983	-.3277	.2461
	Từ 41-50	-.13159	.11347	.653	-.4244	.1612
	Từ 51 tuổi trở lên	.37334*	.11958	.010	.0648	.6819
31-40	Từ 30 tuổi trở xuống	.04076	.11119	.983	-.2461	.3277
	Từ 41-50	-.09083	.05907	.416	-.2433	.0616
	Từ 51 tuổi trở lên	.41410*	.07010	.000	.2332	.5950
Từ 41-50	Từ 30 tuổi trở xuống	.13159	.11347	.653	-.1612	.4244
	31-40	.09083	.05907	.416	-.0616	.2433
	Từ 51 tuổi trở lên	.50493*	.07367	.000	.3149	.6950
Từ 51 tuổi trở lên	Từ 30 tuổi trở xuống	-.37334*	.11958	.010	-.6819	-.0648
	31-40	-.41410*	.07010	.000	-.5950	-.2332
	Từ 41-50	-.50493*	.07367	.000	-.6950	-.3149

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5.6.4 Trình độ quản lý nhà nước

Descriptives								
Động lực làm việc	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Chuyên viên và tương	314	3.1906	.51258	.02893	3.1336	3.2475	2.00	4.33

đương								
Chuyên viên chính và tương đương	73	3.1210	.60173	.07043	2.9806	3.2614	2.33	4.33
Chuyên viên cao cấp và tương đương	2	3.3333	.47140	.33333	-.9021	7.5687	3.00	3.67
Total	389	3.1782	.52970	.02686	3.1254	3.2310	2.00	4.33

ANOVA					
Động lực làm việc					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.335	2	.167	.595	.552
Within Groups	108.530	386	.281		
Total	108.865	388			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:	Động lực làm việc					
Tukey HSD						
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
(I) Trình độ quản lý nhà nước						
Chuyên viên và tương đương	Chuyên viên chính và tương đương	.06955	.06890	.571	-.0926	.2317
	Chuyên viên cao cấp và	-.14278	.37614	.924	-1.0277	.7422

	tương đương					
Chuyên viên chính và tương đương	Chuyên viên và tương đương	-.06955	.06890	.571	-.2317	.0926
	Chuyên viên cao cấp và tương đương	-.21233	.38004	.842	-1.1065	.6818
Chuyên viên cao cấp và tương đương	Chuyên viên và tương đương	.14278	.37614	.924	-.7422	1.0277
	Chuyên viên chính và tương đương	.21233	.38004	.842	-.6818	1.1065

5.6.5 Ngạch công chức

Descriptives								
Động lực làm việc								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Cán sự và tương đương	44	2.9205	.67866	.10231	2.7141	3.1268	2.00	4.00
Chuyên viên và tương đương	305	3.2077	.48484	.02776	3.1530	3.2623	2.00	4.33
Chuyên viên chính/	24	3.4861	.61565	.12567	3.2261	3.7461	2.50	4.33

chuyên viên cao cấp và tương đương								
Khác	16	2.8646	.35076	.08769	2.6777	3.0515	2.50	3.83
Total	389	3.1782	.52970	.02686	3.1254	3.2310	2.00	4.33

ANOVA					
Động lực làm việc					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.037	3	2.346	8.868	.000
Within Groups	101.828	385	.264		
Total	108.865	388			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:	Động lực làm việc					
Tukey HSD						
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
(I) Ngành công chức						
Cán sự và tương đương	Chuyên viên và tương đương	-.28720*	.08294	.003	-.5012	-.0732
	Chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương	-.56566*	.13050	.000	-.9024	-.2289
	Khác	.05587	.15014	.982	-.3315	.4433
Chuyên viên và tương đương	Cán sự và tương đương	.28720*	.08294	.003	.0732	.5012

	Chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương	-.27846	.10903	.054	-.5598	.0029
	Khác	.34307*	.13190	.047	.0027	.6834
Chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương	Cán sự và tương đương	.56566*	.13050	.000	.2289	.9024
	Chuyên viên và tương đương	.27846	.10903	.054	-.0029	.5598
	Khác	.62153*	.16598	.001	.1932	1.0498
Khác	Cán sự và tương đương	-.05587	.15014	.982	-.4433	.3315
	Chuyên viên và tương đương	-.34307*	.13190	.047	-.6834	-.0027
	Chuyên viên chính/ chuyên viên cao cấp và tương đương	-.62153*	.16598	.001	-1.0498	-.1932

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5.7 Kết quả phân tích hồi quy về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.460	.451	.39236

a. Predictors: (Constant), Động lực phục vụ công cộng, Sự thăng tiến và phát triển, Điều kiện làm việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, Thu nhập, Đặc điểm công việc

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.057	6	8.343	54.194	.000 ^b

						đồng nghiep va cap tren	va phat trien	vu cong cong	việc	việc
1	1	6.855	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.042	12.819	.00	.00	.00	.01	.80	.03	.13
	3	.031	14.924	.00	.06	.02	.00	.03	.30	.50
	4	.028	15.629	.00	.00	.85	.00	.06	.03	.17
	5	.023	17.086	.00	.02	.04	.73	.02	.05	.15
	6	.015	21.310	.01	.69	.02	.00	.09	.49	.00
	7	.006	34.569	.99	.23	.06	.26	.00	.10	.04
a. Dependent Variable: Động lực làm việc										