

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 số: 9.34.04.04*

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI, 2023**

Luận án được hoàn thành tại:  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

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

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

Phản biện 1: .....

Phản biện 2: .....

Phản biện 3: .....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Trường

Tại TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI:

Vào hồi ....h giờ, ngày .....tháng ..... năm 20....

*Có thể tìm đọc luận án tại:*

- Thư viện Quốc gia Việt Nam.
- Thư viện Trường Đại học Lao động - xã hội.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ  
CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN NỘI DUNG CỦA LUẬN ÁN**

<b>Năm công bố</b>	<b>Tên bài báo, tên các công trình khoa học đã nghiên cứu</b>	<b>Tên, số tạp chí công bố, tên sách, mã số đề tài</b>	<b>Mức độ tham gia (là tác giả/đồng tác giả)</b>
2016	Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính cấp huyện - Thực tiễn và những vấn đề đặt ra	Tạp chí Nghề nghiệp và cuộc sống, số 84, tháng 10 năm 2016	Tác giả
2021	Ảnh hưởng động lực phục vụ công cộng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội	Tạp chí Châu Á - Thái Bình Dương, số 599, tháng 10 năm 2021	Tác giả
2022	Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính trên địa bàn Thành phố Hà Nội	Tạp chí Châu Á - Thái Bình Dương, số 613, tháng 6 năm 2022	Tác giả
2022	Ảnh hưởng của sự thăng tiến và phát triển đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn Thành phố Hà Nội	Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia: Quản trị nhân lực khu vực công ở Việt Nam trong bối cảnh mới, số 35.	Tác giả

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

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.

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.

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 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?

Những giải pháp nào nhằm tăng cường 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.

- 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 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.

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.

### **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.

Các kết quả nghiên cứu của luận án giúp 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 CÁC NGHIÊN CỨU**

### **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 như Kovach (1987), Abby M. Brooks (2007), Tan và Waheed (2011), Nguyễn Trung Thành (2021), Nguyễn Hồng Chương (2023), Mạc Thị Việt Hà (2023), ... 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.

### **1.2. Nghiên cứu về động lực làm việc của đội ngũ cán bộ công chức**

A Ciobanu, A Androniceanu (2015) trong nghiên cứu “Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions” 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. G Junusbekova (2016), trong nghiên cứu “Increasing the motivation of civil servants in Kazakhstan” đã đưa ra một số khuyến nghị để cải thiện động lực và hiệu quả làm việc của công chức. 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. S Syamsuddin, AR Kadir, S Alam (2020) trong nghiên cứu “Improving performance of civil servants: The effect of leadership, work motivation and competence” 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. 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” 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.

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), 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), 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 các nghiên cứu nhằm mục tiêu nhằm phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức ở các địa bàn 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.

### **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***

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. 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”. 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. Kết quả cho thấy 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: “Bản chất công việc là biến có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc. Như vậy, có thể thấy, yếu tố Đặc điểm công việc có tác động lớn đến động lực làm việc của công chức.

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), 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.

### ***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. 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. 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.

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”, kết quả hồi quy cho thấy, có 7 yếu tố tác động đến động lực của công chức tại Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh; trong đó yếu tố Thu nhập tác động mạnh nhất.

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”. 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.

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). Kết quả nghiên cứu đã khám phá 05 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLĐ 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 NLĐ làm việc vì niềm đam mê; phần lớn luôn có mục đích vì thu nhập cao để trang trải cho cuộc sống và tích lũy.

### ***1.3.3. Điều kiện làm việc***

Nghiên cứu của Kennett S. Kovach (1987), Nguyễn Ngọc Duy Phương, Nguyễn Tiến Chí (2019), Lê Văn Phúc, Nguyễn Hoàng Ngọc Linh (2019); Nguyễn Trung Thành, Nguyễn Đức Thành (2021); Đào Lê Kiều Oanh và Dương Thị Kim Anh (2021) cho thấy điều kiện làm việc là một trong các yếu tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc.

### ***1.3.4. Môi quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên***

Nghiên cứu của 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, 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.

Các nghiên cứu của Bùi Quang Hưng, Nguyễn Thanh Bé (2018), Nguyễn Ngọc Duy Phương, Nguyễn Tiến Chí (2019); Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017); luận án tiến sĩ của NCS Lê Hoàng Thuya (2023) đều có kết quả 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.

Các nghiên cứu của Vũ Trục Phúc cùng cộng sự (2020); Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017); Hoàng Mạnh Dũng

và Bùi Hồng Trảng (2021) đều cho kết quả nhân tố sự thăng tiến và phát triển 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. Qua các nghiên cứu của Vandenberg và Ban (2009), Steijn (2008), Perry (1996) 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.

### **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).

## **1.4. Khoảng trống nghiên cứu**

Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước chưa có nghiên cứu nào về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức hành chính tại thành phố Hà Nội, nên đây cũng là một khoảng trống nghiên cứu.

Tổng quan 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**

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.

##### **2.1.2. Tạo động lực làm việc**

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**

Theo Điều 1 Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức “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).

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

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**

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.

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.

Thứ ba, môi trường làm việc ở khu vực công có tính ổn định cao.

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.

Thứ năm, công chức hành chính là lực lượng lao động có tính chuyên nghiệp.

Thứ sáu, hoạt động của công chức hành chính diễn ra thường xuyên, liên tục trên phạm vi rộng và mang tính phức tạp.

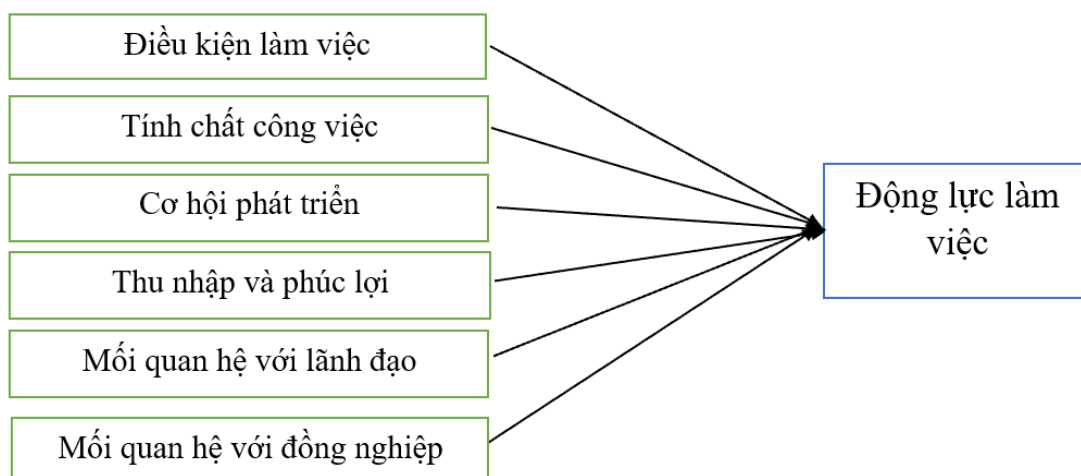
### 2.3. Các học thuyết về động lực làm việc

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. Năm 1964, Victor Vroom đề xuất lý thuyết kỳ vọng. Năm 1953, Burrhus Frederic Skinner, một nhà tâm lý học người Mỹ đã đưa ra học thuyết tăng cường tích cực.

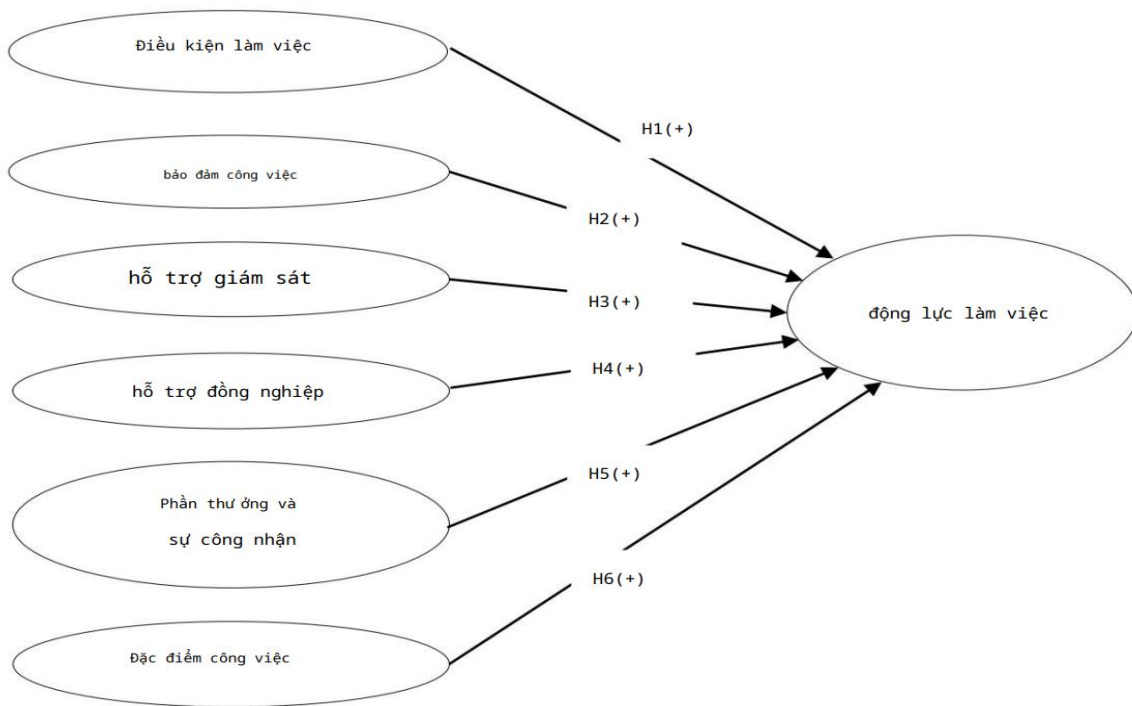
### 2.4. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

#### 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”. 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



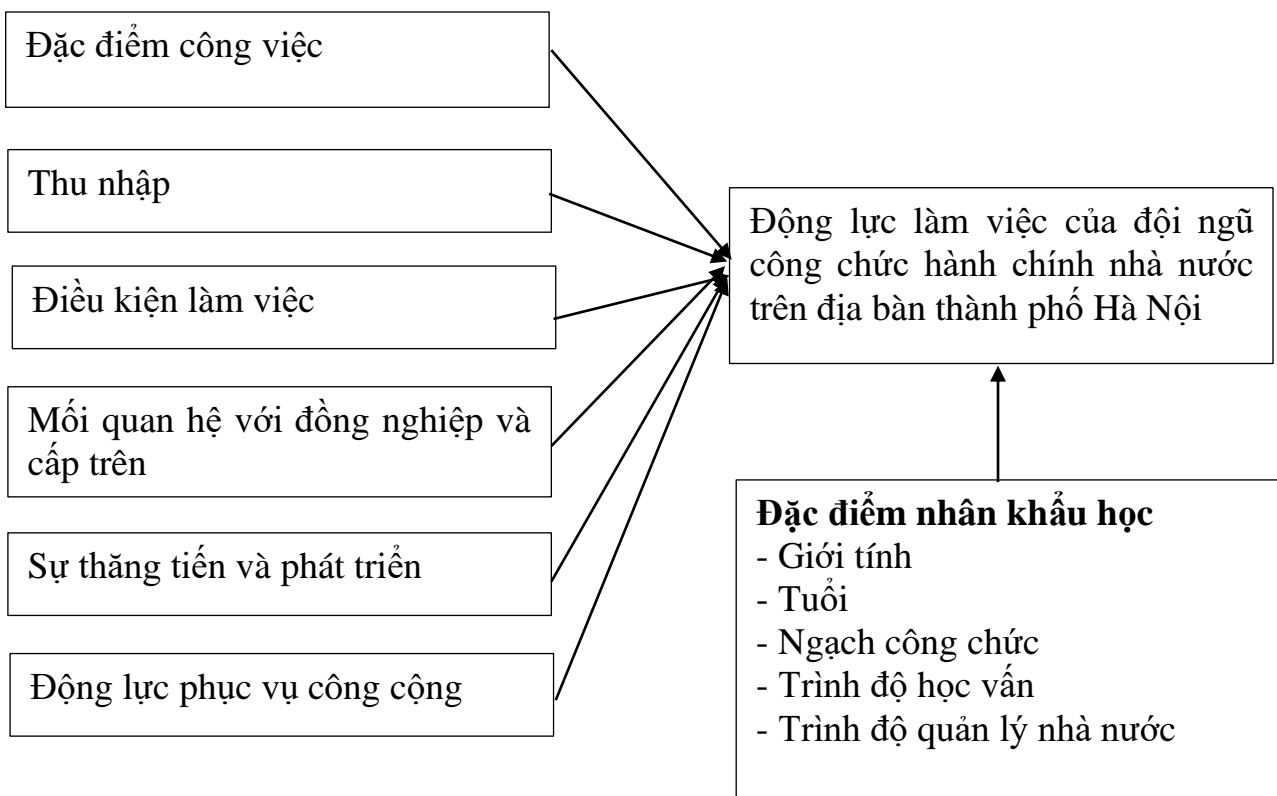
Theo Lê Nhật Khánh, Boon Anan Phinaitrup (2021) với nghiên cứu “ A Model of Factors Affecting Work Motivation of Civil Servants: An Evidence from Public Department in Vietnam”. Nghiên cứu đã xây dựng mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức Việt Nam dựa trên 6 nhân tố. Cụ thể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



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: Mọi 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 CCHC 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).

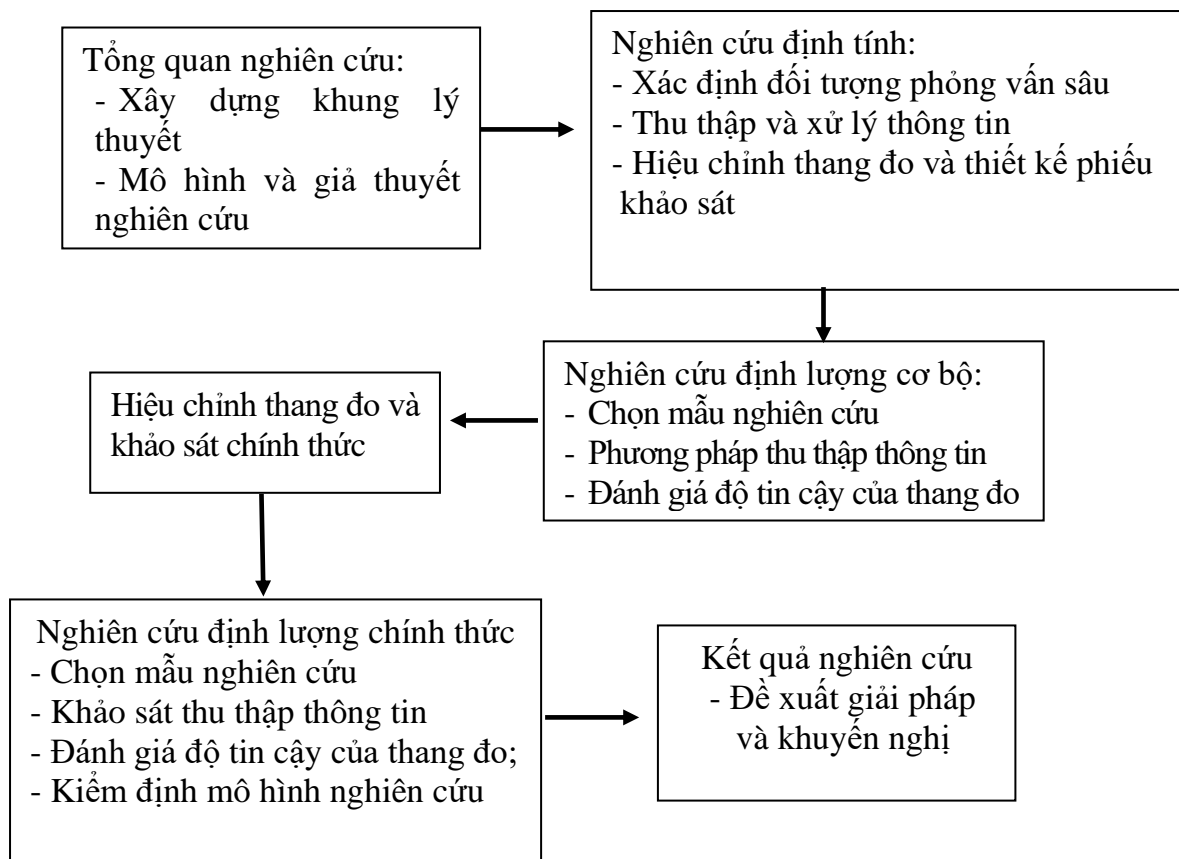
### CHƯƠNG 3

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án

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



## 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 chính của Việt Nam.

### 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.

#### 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.

#### 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.

**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 Kavaliauskienė (2014)
	ĐK2	Nơi làm việc được trang bị đầy đủ máy móc, thiết bị phục vụ công việc	
	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. Môi 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 môi 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	Cơ hội được thăng tiến tốt	
	PT5	Công việc có tính trách nhiệm với cộng đồng	
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: bồn phận, danh dự, đất nước tạo cho tôi cảm xúc sâu sắc	
7. Động lực làm việc	ĐLLV 1	Tôi đã nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình	Wright (2004)
	ĐLLV 2	Tôi sẵn sàng bắt đầu công việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành một công việc	
	ĐLLV 3	Thật khó cho tôi khi làm công việc hiện tại của tôi	
	ĐLLV 4	Tôi có lẽ không làm việc chăm chỉ như những người khác làm cùng loại công việc	
	ĐLLV 5	Tôi làm thêm cho công việc của mình mà đó không thực sự mong đợi của tôi	
	ĐLLV 6	Thời gian dường như kéo dài khi tôi đang làm việc	

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Thang đo sử dụng cho các biến theo thang đo Likert 5 cấp độ

### **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**

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. 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.

#### **3.2.3.2. Phương pháp phỏng vấn sâu**

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...

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. 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.

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.

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

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.

#### **3.2.5. Nghiên cứu định lượng chính thức**

##### **\* Mẫu khảo sát**

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

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

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%).

### 3.3. Phương pháp phân tích

**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

**Bước 4:** Phân tích kết quả nghiên cứu

### 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.

##### **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:* 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.

*4.1.2.2. Trình độ lý luận chính trị:* 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:* 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%.

*4.1.2.4. Trình độ quản lý nhà nước:* 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%

### **4.1.3. Cơ cấu đội ngũ công chức**

#### *4.1.3.1. Cơ cấu độ tuổi*

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%, cho thấy cơ cấu tuổi của đội ngũ công chức thành phố Hà Nội còn chưa đảm bảo tính kế cận độ tuổi.

#### *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%

### **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. 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.

#### *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.

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.

##### **\* Thù lao tài chính**

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

#### **\* Điều kiện làm việc**

Điều kiện làm việc được công chức đánh giá với mức đánh giá bình quân là 3.9147. 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.

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

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. 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.

#### **\* 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. 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.

#### **\* Động lực phục vụ công cộng**

Động lực phục vụ công cộng được đánh giá với mức đánh giá bình quân của nhân tố này bằng 3.6071. 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.

### **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**

Kết quả phân tích cho 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

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

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

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  $\geq 0,5$

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.

#### 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

##### ➤ **Kiểm định hệ số hồi quy**

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 kết quả 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**

- *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 tác giả đã tiến hành kiểm tra mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định F trong mô hình ANOVA.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.057	6	8.343	54.194	.000 <sup>b</sup>
	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:

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

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 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 DL. 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**

- 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.

- 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.

- 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 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ GIẢI PHÁP**

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

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.

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. 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. 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

## **5.2. Một số giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc của công chức hành chính trên địa bàn thành phố Hà Nội**

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

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.

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

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.

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...).

### **5.2.3. Đa dạng hóa nội dung công việc**

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, bố trí sử dụng và thực hiện chế độ chính sách phù hợp, hiệu quả cao.

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

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.

### **5.2.5. Nâng cao động lực dịch vụ công cộng**

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 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.

### **5.2.6. Cải thiện điều kiện làm việc**

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.

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

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.

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, 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 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**

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 nâng cao động lực làm việc của của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2030.