

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI HUYỆN KIÊN HẢI, TỈNH KIÊN GIANG

● **NGUYỄN HỒNG GIANG - ĐOÀN HOÀNG LÂN**

TÓM TẮT:

Bài viết các yếu tố tác động đến động lực làm việc của công chức trên địa bàn huyện đảo Kiên Hải với mục tiêu xác định và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức trên địa bàn. Thông qua đó, tác giả đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm giúp nhà quản lý cải thiện động lực làm việc của công chức huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang.

Từ khóa: động lực làm việc, cán bộ công chức, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo.

1. Đặt vấn đề

Cán bộ, công chức (CBCC) cấp huyện có vai trò hết sức quan trọng trong việc tổ chức và vận động nhân dân thực hiện đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, tăng cường đại đoàn kết toàn dân, phát huy quyền làm chủ của Nhân dân, tổ chức cuộc sống của cộng đồng dân cư, xóa đói giảm nghèo, phát triển kinh tế - xã hội. Chính vì thế, mọi đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước được thực hiện có hiệu quả, thành công hay không có phần đóng góp quan trọng của đội ngũ cán bộ, công chức.

Tuy nhiên, do nhiều nguyên nhân, đến nay chất lượng cán bộ, công chức huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang vẫn còn tồn tại yếu kém, hạn chế. Một số cán bộ công chức của huyện chưa phát huy hết vai

trò trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, thiếu chuyên nghiệp, trong xử lý công việc còn lúng túng; dưới tác động kinh tế - xã hội của huyện càng ngày càng phát triển, một số CBCC thôi việc, tự ý bỏ việc với sự không hài lòng về thu nhập, các phúc lợi xã hội, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, cũng như không hài lòng về các chế độ chính sách như đào tạo chuyên môn, bồi dưỡng nghiệp vụ, khen thưởng, thu hút nguồn nhân lực... Qua đó thấy được việc giải quyết các vấn đề về quyền lợi, lợi ích vật chất và tinh thần, cũng như công tác tạo động lực làm việc cho công chức huyện Kiên Hải là rất quan trọng, cần tìm hướng khắc phục và có giải pháp cụ thể để thực hiện. Đây cũng là mối quan tâm của cấp ủy Đảng, chính quyền và nhân dân huyện đảo Kiên Hải.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Động lực làm việc đã được nhiều nhà nghiên cứu xã hội học, chủ doanh nghiệp đặt nhiều mối quan tâm từ khi cách mạng công nghiệp hóa bùng nổ ở phương Tây. Tuy nhiên, các nghiên cứu động lực làm việc ở các tổ chức công chỉ mới xuất hiện vào đầu thập niên 60 của thế kỷ XX. Trong suốt 2 thập kỷ (từ năm 1960 - 1980), các nghiên cứu về động lực làm việc lại có xu hướng tập trung vào người lao động trong các tổ chức công nghiệp và kinh doanh (Wright, 2001). Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007) nghiên cứu về 3 giai đoạn từ khi người lao động bước vào làm việc đến khi ra khỏi quá trình lao động trong tổ chức (bao gồm chính phủ, các tổ chức kinh doanh, các tổ chức giáo dục,...) gồm: hình thành nhân lực, duy trì (sử dụng) nhân lực và phát triển nhân lực; nghiên cứu cho thấy, 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. Theo đó, động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động. Động lực cũng chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, các yếu tố này luôn thay đổi và khó nắm bắt. Các yếu tố này được chia thành 3 yếu tố cơ bản: Thứ nhất, các yếu tố thuộc về con người, tức là các yếu tố xuất hiện trong chính bản thân của con người, thúc đẩy con người làm việc như: mục tiêu cá nhân, thái độ của cá nhân, khả năng và năng lực của cá nhân, lợi ích, thâm niên, kinh nghiệm công tác. Thứ hai, các yếu tố môi trường bên ngoài như: các chính sách về nhân sự, văn hóa của doanh nghiệp. Thứ ba, các yếu tố thuộc về bản chất công việc là yếu tố chính ảnh hưởng đến thù lao lao động và mức tiền lương của nhân viên trong tổ chức như: mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm, tính ổn định và mức độ tự chủ của công việc, tính phức tạp của công việc, sự hấp dẫn và sự thích thú trong công việc.

Có nhiều quan điểm khác nhau trong những nghiên cứu của các nhà khoa học khi nghiên cứu về động lực. Họ tiếp cận với khái niệm tạo động

lực theo 2 nhóm học thuyết. Một là, nhóm học thuyết về nội dung, gồm học thuyết nhu cầu của Maslow (1943), học thuyết 2 nhóm nhân tố của Herzberg (1959) chỉ ra cách tiếp cận các nhu cầu lao động quản lý. Hai là, nhóm học thuyết về quá trình: học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964, 1994), học thuyết công bằng của J. Stacy Adam (1963, 1969) học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner (1938) nghiên cứu nguyên nhân dẫn đến những hành động khác nhau trong công việc của cá nhân. Hiện nay, có khá nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước khác nhau, hướng đến việc nỗ lực giải thích bản chất của động lực làm việc trong nhiều lĩnh vực, như: Reem (2010), Buelens và Van den Broeck (2007), Srivastava A. và Bhatia B. (2013), Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), Bùi Thị Thu Minh và cộng sự (2014), Phạm Thị Tân và Đặng Thị Hoa (2018).

Từ những lý thuyết nền, các nghiên cứu trong nước và nước ngoài trước đây, nghiên cứu đã tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, được thể hiện qua Bảng 1:

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Thông qua các nghiên cứu trước đây về động lực làm việc của nhân viên trong công việc ở các lĩnh vực cũng như ở các quốc gia khác nhau, nghiên cứu vận dụng mô hình 6 yếu tố tạo động lực của Reem (2010) và kết hợp với 10 yếu tố công việc của Kovach (1987) đã được các nhà nghiên cứu sử dụng khá phổ biến trong việc đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố công việc đến động lực làm việc của nhân viên ở các lĩnh vực, quốc gia khác nhau. Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của Reem (2010) cũng nằm trong 10 yếu tố công việc của Kovach. Điều này cũng chứng minh, động lực làm việc của nhân viên, người lao động phụ thuộc vào 10 yếu tố chính, đó là: cảm giác được tham gia, sự hỗ trợ của người quản lý trực tiếp trong việc giải quyết các vấn đề cá nhân, công việc thú vị, sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, được công nhận đầy đủ thành tích công

Bảng 1: Tổng hợp các yếu tố tác động đến động lực làm việc

Yếu tố	Lĩnh vực	Nguồn tác giả
Điều kiện làm việc	Doanh nghiệp Khách sạn	Kovach (1987), Wong Siu và Tsang (1999), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Bùi Thị Thu Minh và cộng sự (2014)
Thu nhập và phúc lợi	Doanh nghiệp Khách sạn Quản lý công	Reem (2010), Srivastava, A. và Bhatia, B. (2013), Phạm Thị Tân và Đặng Thị Hoa (2018), Wong Siu và Tsang (1999), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Bùi Thị Thu Minh và cộng sự (2014)
Bản chất công việc	Quản lý công Doanh nghiệp Khách sạn	Kovach (1987), Wong Siu và Tsang (1999), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015)
Cơ hội đào tạo và thăng tiến	Quản lý công Doanh nghiệp	Kovach (1987), Wong Siu và Tsang (1999), Reem (2010), Phạm Thị Tân và Đặng Thị Hoa (2018), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Bùi Thị Thu Minh và cộng sự (2014)
Sự hỗ trợ của lãnh đạo	Doanh nghiệp Quản lý công Khách sạn	Kovach (1987), Wong Siu và Tsang (1999), Phạm Thị Tân và Đặng Thị Hoa (2018), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Bùi Thị Thu Minh và cộng sự (2014)
Mối quan hệ với đồng nghiệp	Doanh nghiệp	Kovach (1987), Phạm Thị Tân và Đặng Thị Hoa (2018), Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), Bùi Thị Thu Minh và cộng sự (2014)

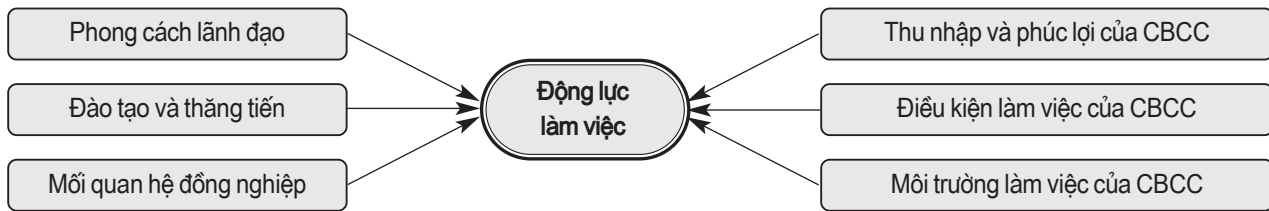
Nguồn: Tác giả tổng hợp

việc, công việc ổn định, lương cao, xử lý kỷ luật khéo léo, tể nhị và điều kiện làm việc tốt. Đây cũng là nền tảng trong việc xây dựng mô hình nghiên cứu của đề tài này.

Tuy nhiên, để phù hợp với điều kiện thực tế tại huyện đảo Kiên Hải, tác giả đã tiến hành tham vấn ý kiến chuyên gia về những nhân tố tác động đến động lực làm việc của CBCC trên địa bàn huyện Kiên Hải. Tác giả đã chi tiết 6 yếu tố của Reem thành 10 yếu tố tạo động lực của Kovach, đồng thời bổ sung thêm yếu tố “Mối quan hệ với đồng nghiệp” và cho các nhà quản lý trên địa bàn sắp xếp thứ tự các yếu tố từ 1 đến 11, với 1 là yếu tố tác động mạnh nhất đến 11 là yếu tố tác động yếu nhất. Kết quả phân tích sơ bộ đã

chỉ ra 6 yếu tố, gồm: “Phong cách lãnh đạo”, “Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp”, “Mối quan hệ đồng nghiệp”, “Lương cao”, “Điều kiện làm việc” và “Môi trường làm việc” có khả năng ảnh hưởng đến động lực làm việc của các công chức, viên chức huyện Kiên Hải. Hơn nữa, ý kiến chuyên gia cũng cho rằng, cần đổi tên yếu tố “Lương cao” trong các nghiên cứu trước, thành yếu tố “Thu nhập và phúc lợi của cán bộ công chức”, đồng thời đổi tên yếu tố “Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp” trong các nghiên cứu trước, thành yếu tố “Cơ hội đào tạo và thăng tiến của cán bộ công chức” cho phù hợp với điều kiện trên địa bàn huyện đảo Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang (Hình 1).

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Dựa vào mô hình nghiên cứu thực nghiệm, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H0: Không có sự tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của CBCC huyện Kiên Hải.

H1: Có ít nhất 1 nhân tố tác động đến động lực làm việc của CBCC huyện Kiên Hải.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu số liệu

Số liệu thứ cấp thu thập từ báo đài, internet, ý kiến chuyên gia, chính quyền địa phương và những nguồn cơ sở dữ liệu có liên quan, ví dụ như Ủy ban nhân dân huyện Kiên Hải và các xã đảo lân cận. Hair và cộng sự (2006) đã chứng minh qua lý thuyết và thực nghiệm, tỷ lệ cỡ mẫu và số biến không phải bất biến, mà có quan hệ với các khía cạnh khác của việc nghiên cứu; để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ quan sát/biến đo lường là 5:1, nghĩa là 1 biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát. Dựa trên mô hình nghiên cứu thực nghiệm có 35 biến đo lường 7 khái niệm, nên nghiên cứu dự kiến thu thập gồm 175 phiếu khảo sát. Để đảm bảo kết quả nghiên cứu đạt được độ tin cậy và mang tính đại diện cao hơn, kích thước mẫu nên lớn hơn kích thước tối thiểu, nhằm dự phòng cho những trường hợp không trả lời hoặc trả lời không đầy đủ. Vì vậy, nghiên cứu này lựa chọn kích thước mẫu là 275 bảng hỏi. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng nhằm giúp nghiên cứu tiết kiệm thời gian và chi phí khảo sát. Cách thức phỏng vấn mẫu được thực hiện theo hình thức tiếp xúc trực tiếp với đáp viên cho đáp viên đọc từng câu hỏi và suy nghĩ trả lời để tác giả ghi nhận thông tin, thời gian phỏng vấn dự kiến khoảng 30 phút. Kết quả, nghiên cứu thu về 273

phiếu khảo sát đủ điều kiện để tiến hành nhập số liệu phân tích.

3.2. Phương pháp phân tích

Phương pháp phân tích định tính kết hợp định lượng, trên cơ sở các nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thu thập được, tiến hành phân tích tổng hợp các dữ liệu để làm rõ động lực làm việc của công chức và viên chức đang làm việc trên địa bàn. Trong đó, nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng là chính, tất cả các thang đo đều ở dạng thang đo Likert 5 mức độ, với quy ước mức 1 = rất không đồng ý và tăng dần đến mức 5 = rất đồng ý.

Các bước phân tích kiểm định mô hình nghiên cứu bao gồm: đánh giá độ tin cậy cronbachs alpha và phân tích nhân tố khám phá để kiểm định sơ bộ thang đo, sau đó sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định sự phù hợp của mô hình và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố.

4. Kết quả nghiên cứu

Tác giả đã thực hiện phát ra 275 phiếu khảo sát và thu về 273 phiếu, đạt tỷ lệ 100%. Trong tổng số phiếu thu về có 2 phiếu bị loại, do thiếu thông tin của các đáp viên, do đó còn lại 273 phiếu đạt yêu cầu để đưa vào phân tích, đạt tỷ lệ 99%. Trong tổng số 273 cá nhân tham gia khảo sát, có 174 nam (chiếm 63,7%) và 74 nữ (chiếm 36,3%); độ tuổi của các đối tượng tham gia khảo sát chủ yếu nằm trong độ tuổi từ 30 đến 50 tuổi chiếm 77,3%; độ tuổi của cán bộ công chức trên 50 tuổi đang làm việc chỉ chiếm 8,8%. Nếu tính từ độ tuổi 50 trở xuống, cán bộ công chức đang làm việc tại Huyện chiếm 91,2%. Qua đó cho thấy, lực lượng cán bộ công chức đang làm việc chủ yếu là lực lượng trẻ, nên có thể phục vụ công tác lâu dài tại Huyện. Điều này được thể hiện rõ qua thời

gian công tác của cán bộ công chức, thời gian công tác tại Huyện từ 5 năm trở lên chiếm 80,2% cho thấy thâm niên công tác của cán bộ công chức trên địa bàn huyện Kiên Hải.

Với 273 cá nhân tham gia khảo sát có 71 lãnh đạo và 202 cán bộ công chức, chiếm tỷ lệ tương ứng là 26% và 74%. Với trình độ chuyên môn từ trung cấp đến sau đại học, trong đó đa phần là trình độ đại học chiếm tỷ lệ 85%, nếu tính từ trình độ đại học trở lên thì tỷ lệ này chiếm 89%. Nhìn chung, trình độ chuyên môn của cán bộ công chức trên địa bàn Huyện tương đối cao, đáp ứng được yêu cầu công việc trên địa bàn Huyện. Bên cạnh đó, thu nhập của cán bộ công chức ở mức 5 đến 10 triệu đồng/người/tháng chiếm tỷ lệ lớn (70%), nếu tính mức thu nhập từ 5 triệu đồng/người/tháng trở lên, tỷ lệ này là 90,1%; Với mức thu nhập này, cán bộ công chức trên địa bàn Huyện cơ bản trang trải được chi phí sinh hoạt trong quá trình công tác tại đây. Tuy nhiên, thu nhập là yếu tố nhạy cảm có tác động lớn đến động lực làm việc, nên yếu tố này sẽ được phân tích kỹ trong những phần sau.

4.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Các thang đo được kiểm định độ tin cậy trước khi thực hiện các bước tiếp theo gồm phân tích nhân tố và phương trình hồi quy tương quan. Nghiên cứu sử dụng Hệ số Cronbach's Alpha để thực hiện kiểm định này. Hệ số tin cậy tổng quát Cronbach's Alpha của các thang đo Phong cách lãnh đạo ($\alpha = 0,941$); Cơ hội đào tạo và thăng tiến ($\alpha = 0,915$); Mối quan hệ với đồng nghiệp ($\alpha = 0,917$); Thu nhập và phúc lợi ($\alpha = 0,866$); Điều kiện làm việc ($\alpha = 0,871$); Môi trường làm việc ($\alpha = 0,869$) và Động lực làm việc ($\alpha = 0,895$). Các hệ số này đều lớn hơn 0,7 đồng thời hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,6 cho nên các thang đo này đạt tiêu chuẩn, phù hợp và đạt được độ tin cậy để đánh giá EFA.

Nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố với 29 biến quan sát "các yếu tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ công chức huyện

Kiên Hải" với phương pháp trích principal component và phép quay vuông góc varimax. Dựa vào ma trận nhân tố sau khi xoay trong kết quả EFA của "các biến quan sát, xác định có 6 nhóm nhân tố tương ứng, được trích tại eigenvalues bằng 1,007 giải thích cho động lực làm việc của cán bộ công chức huyện" Kiên Hải, tổng phương sai trích được là 71,57% lớn hơn 50%, như vậy phương sai trích đạt yêu cầu. Bên cạnh đó, tổng phương sai trích đạt 71,57% cho biết 71,57% tổng biến thiên Động lực làm việc của cán bộ công chức huyện Kiên Hải được giải thích bởi 6 nhân tố trên. Một tiêu chí nữa để xét EFA có phù hợp hay không là bảng kiểm định Bartlett, kết quả kiểm định Bartlett có KMO bằng 0,954 lớn hơn 0,5 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($\text{Sig.} = 0,000 < \alpha = 0,05$), hệ số tải nhân tố của 29 biến quan sát đều lớn hơn 0,5 nên các biến quan sát đạt được độ tin cậy và có ý nghĩa thực tiễn thống kê.

4.2. Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy thang đo, nghiên cứu thực hiện phân tích hồi quy tuyến tính. Khi chạy mô hình phân tích hồi quy tuyến tính, nghiên cứu tính toán các giá trị của 6 yếu tố dựa trên hệ số mỗi biến quan sát trong ma trận hệ số điểm nhân tố, chọn phương pháp đưa biến Enter, nghĩa là đưa vào bắt buộc các biến độc lập được đưa vào trong 1 bước. Từ kết quả phân tích nhân tố khám phá, ta xác định được 6 nhân tố sử dụng trong mô hình hồi quy. Phương trình hồi quy đa biến nghiên cứu mối quan hệ nhân quả giữa biến phụ thuộc - Động lực làm việc của cán bộ công chức có dạng như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * F_1 + \beta_2 * F_2 + \beta_3 * F_3 + \beta_4 * F_4 + \beta_5 * F_5 + \beta_6 * F_6 + e_i$$

- Biến phụ thuộc:

Y là ĐLLV "(Động lực làm việc của cán bộ công chức)."

- Các biến độc lập:

F_1 - Nhóm nhân tố PCLĐ (Phong cách lãnh đạo);

F₂ - Nhóm nhân tố Đào tạo và thăng tiến (ĐTTT);

F₃ - Nhóm nhân tố QHĐN (Mối quan hệ với đồng nghiệp);

F₄ - Nhóm nhân tố Thu nhập và phúc lợi (TNPL);

F₅ - Nhóm nhân tố ĐKLV (Điều kiện làm việc);

F₆ - Nhóm nhân tố MTLV (Môi trường làm việc);

e_i - sai số;

β_i - trọng số.

Kết quả hồi quy tuyến tính cho thấy, mô hình tổng quát có hệ số quyết định điều chỉnh lớn (0,734) và sai số mô hình nhỏ (0,0594). Mô hình này có biến phụ thuộc là Động lực làm việc của

cán bộ công chức (Y) và các biến độc lập gồm có 6 nhóm nhân tố đã đưa vào mô hình. Như vậy, với hệ số quyết định R bình phương bằng 0,74, mô hình này đã giải thích được 74% sự biến động về Động lực làm việc của cán bộ công chức trên địa bàn huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang.

Phân tích ANOVA cho thấy sig.F xấp xỉ 0, như vậy có thể kết luận có ít nhất một mối quan hệ thực tế giữa các biến nguyên nhân trong mô hình với biến kết quả Động lực làm việc của cán bộ công chức. Nói cách khác, nghiên cứu bác bỏ giả thuyết H₀ và chấp nhận giả thuyết H₁.

Mô hình nghiên cứu có 6 biến độc lập, “trong đó các biến MTLV có sig.t lớn hơn 0,05 (không tính đến hệ số tự do sig.t là 0,246). Nếu lấy mức ý nghĩa kiểm định 0,05 (α = 5% tương ứng độ tin cậy

Bảng 2: Kết quả phân tích ANOVA

Mô hình		Tổng bình phương (Sum Of Square)	Độ tự do (df)	Trung bình bình phương (Mean Square)	F	Sig. F
1	Hồi quy	2,667	6	0,444	125,89	0,000
	Phần dư	0,939	266	0,004		
	Tổng	3,606	272			

Nguồn: Kết quả SPSS điều tra trực tiếp 273 quan sát

Bảng 3: Kết quả các hệ số hồi quy

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.
		B	Sai số chuẩn	Beta		
1	(Constant)	,037	,032		1,164	,246
	PCLĐ	,140	,057	,146	2,432	,016
	ĐTTT	,083	,034	,115	2,412	,017
	QHĐN	,229	,031	,354	7,413	,000
	TNPL	,062	,024	,120	2,603	,010
	ĐKLV	,149	,031	,230	4,812	,000
	MTLV	,028	,034	,045	0,824	,411

Nguồn: Kết quả SPSS điều tra trực tiếp 273 quan sát

95%), thì biến MTLV cần được loại ra khỏi mô hình, vì không đạt được độ tin cậy trong thống kê. Tất cả các biến còn lại đều được chấp nhận đưa vào mô hình, đồng thời, phân tích đa cộng tuyến thông qua hệ số VIF cho thấy các biến "PCLĐ, ĐTTT, QHĐN, TNPL, ĐKLV có hệ số VIF nhỏ. Điều này có nghĩa là các biến này không có tương quan với nhau, hay không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

Dựa theo cột B của hệ số chưa chuẩn hóa, phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$\begin{aligned} \text{DLLV} = & 0,037 + 0,14 \cdot \text{PCLĐ} + 0,08 \cdot \text{ĐTTT} \\ & + 0,23 \cdot \text{QHĐN} + 0,06 \cdot \text{TNPL} \\ & + 0,15 \cdot \text{ĐKLV} + 0,03 \cdot \text{MTLV} \end{aligned}$$

Dựa vào phương trình hồi quy trên cho thấy, các nhóm nhân tố Phong cách lãnh đạo, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Thu nhập và phúc lợi, "Điều kiện làm việc đều có sự tác động thuận chiều đến Động lực làm việc của cán bộ công chức trên địa bàn huyện Kiên Hải. Nhóm nhân tố Quan hệ đồng nghiệp (QHĐN) có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến Động lực làm việc của cán bộ công chức do có hệ số B bằng 0,23 (lớn nhất), "tiếp theo đó là các nhân tố Điều kiện làm việc và Phong cách lãnh đạo với hệ số B lần lượt là 0,15 và 0,14; Các nhân tố Đào tạo và thăng tiến, Thu nhập và phúc lợi có sự tác động thấp nhất.

Do đó, "nếu Mối quan hệ đồng nghiệp của cán bộ công chức tốt thì Động lực làm việc của cán bộ công chức sẽ tăng lên 0,23 đơn vị, tương ứng với 23%; Điều kiện làm việc của cán bộ công chức tốt thì Động lực làm việc của cán bộ công chức sẽ tăng lên 0,15 đơn vị, tương ứng với 15%; Phong cách lãnh đạo phù hợp với cán bộ công chức thì Động lực làm việc của cán bộ công chức sẽ tăng lên 0,14 đơn vị, tương ứng với 14%; Chính sách Đào tạo và thăng tiến của cơ quan tốt thì Động lực làm việc của cán bộ công chức sẽ tăng lên 0,08 đơn vị, tương ứng với 8% và Chính sách Thu nhập và phúc lợi của cơ quan tốt thì Động lực làm việc của cán bộ công chức sẽ tăng lên 0,06 đơn vị,

tương ứng với 6%. Ngược lại, nếu các nhân tố này không tốt sẽ làm cho Động lực làm việc của cán bộ công chức giảm.

5. Kết quả và thảo luận

Các khái niệm và thang đo sử dụng trong nghiên cứu chủ yếu được kế thừa từ những nghiên cứu ngoài nước, nhưng có sự bổ sung, điều chỉnh cho phù hợp với tình hình nghiên cứu tại huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang. Thực tế cho thấy, các thang đo này phù hợp theo những nghiên cứu trước đây. Thang đo phong cách lãnh đạo được đo lường bằng 10 biến quan sát, thang đo đào tạo và thăng tiến được đo lường bằng 6 biến quan sát, thang đo mối quan hệ với đồng nghiệp được đo lường bằng 5 biến quan sát, thang đo thu nhập và phúc lợi được đo lường bằng 4 biến quan sát, thang đo điều kiện làm việc được đo lường bằng 5 biến quan sát, thang đo môi trường làm việc được đo lường bằng 5 biến quan sát và thang đo động lực làm việc được đo lường bằng 6 biến quan sát. Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính cho thấy, mô hình nghiên cứu đạt được độ tin cậy và tương thích với dữ liệu thị trường, giả thuyết về mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được chấp nhận. Một cách tổng quát, 6 biến tiềm ẩn giải thích được 74% tổng biến thiên động lực làm việc của cán bộ công chức huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang.

Về mặt học thuật, nghiên cứu đã góp phần bổ sung lý thuyết động lực làm việc của người lao động, cụ thể là động lực làm việc của cán bộ công chức huyện Kiên Hải tỉnh Kiên Giang. Tổng quát hóa, động lực làm việc của cán bộ công chức chịu sự ảnh hưởng của 5 yếu tố phù hợp với lý thuyết nền và các nghiên cứu trước đây.

Về mặt thực tiễn, có 3 yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động.

Thứ nhất, yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của cán bộ công chức huyện Kiên Hải, đây là yếu tố mà những nhà quản lý cần quan tâm hàng đầu. Xây dựng biện pháp và môi trường làm việc

để cán bộ công chức hỗ trợ, giúp đỡ, đồng viên, đoàn kết, sẵn sàng chia sẻ và thân thiện, hòa đồng, tin cậy là những yếu tố về mặt tinh thần thúc đẩy cán bộ công chức làm việc tại địa phương. Do đó, xây dựng văn hóa trong đơn vị là vấn đề quan trọng nhằm xây dựng những phương thức giao tiếp hiệu quả, mỗi cán bộ công chức cần biết cách lắng nghe một cách cầu thị đối với đồng nghiệp của mình, xây dựng văn hóa chủ động giúp đỡ đồng nghiệp trong đơn vị, xây dựng thói quen đặt niềm tin và tạo niềm tin cho các đồng nghiệp, chủ động và khen ngợi đồng nghiệp trong công việc khi có cơ hội. Bên cạnh đó, tiếp tục hoàn thiện và cải cách những quy định, quy chế nội bộ trong mỗi đơn vị, xây dựng những quy tắc ứng xử phù hợp giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên, giữa cán bộ công chức đối với công việc.

Thứ hai, tiếp sau yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp là yếu tố điều kiện làm việc, điều kiện làm việc tại đơn vị được đánh giá tốt sẽ tác động không nhỏ đến động lực làm việc của cán bộ công chức hiện nay. “Nơi làm việc được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất là điều kiện tiên quyết để phục vụ công việc cho cán bộ công chức. Điều này phản ánh đúng thực tế làm việc của người lao động ở bất kỳ lĩnh vực nào, trang bị cơ sở vật chất đầy đủ như máy lạnh, máy tính, bàn làm việc, internet, dụng cụ văn phòng phẩm,... sẽ giúp cho công việc của cán bộ công chức thực hiện trôi chảy và thuận tiện, giúp đẩy nhanh tiến độ thực hiện công việc, tăng động lực làm việc cho cán bộ công chức.” Bên cạnh đó, xây dựng nơi làm việc an toàn và thoải mái sẽ tác động đến tinh thần làm việc của cán bộ công chức một cách tích cực, tạo sự yên tâm trong quá trình thực hiện công việc. Hệ thống thông tin là yếu tố bên trong đơn vị và có ảnh hưởng lớn đến sự phối hợp giữa các phòng ban trong một đơn vị, được tiếp nhận đầy đủ thông tin cần thiết để làm việc sẽ giúp cán bộ công chức thực hiện đúng, đủ và nhanh chóng trong công việc, thông tin đầy đủ sẽ giúp thực hiện công việc

một cách dễ dàng hơn và chính xác hơn trong quá trình làm việc của cán bộ công chức.

Thứ ba, phong cách của lãnh đạo là một trong những nhân tố quan trọng tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó trong công việc của nhân viên. “Một nhà lãnh đạo có phong cách làm việc phù hợp với nhân viên sẽ tạo ra động lực làm việc và thúc đẩy nhân viên làm việc một cách có hiệu quả. Những phẩm chất của lãnh đạo mà cán bộ công chức đang làm việc tại huyện Kiên Hải đòi hỏi như: Lãnh đạo ghi nhận những thành tích làm việc của nhân viên một cách đầy đủ trong quá trình làm việc. Được ghi nhận thành tích trong công việc sẽ tạo ra được sự tự hào cho cán bộ và công chức trong đơn vị và đối với những người xung quanh, đây là nhu cầu “được tôn trọng” theo lý thuyết thang nhu cầu của A. Maslow. Đồng thời, được ghi nhận thành tích có thể giúp cán bộ công chức tăng thu nhập, tăng khả năng thăng tiến, phát triển trong công việc. Khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và lắng nghe ý kiến của nhân viên sẽ tạo ra môi trường làm việc dân chủ, thúc đẩy cán bộ công chức phát huy khả năng của mình, từ đó tạo ra bầu không khí làm việc nhóm hiệu quả trong đơn vị.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu còn có những hạn chế nhất định. Thứ nhất, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện trên địa bàn huyện Kiên Hải, tỉnh Kiên Giang, nên có sự hạn chế về tính tổng quát hóa của nghiên cứu. Thứ hai, nghiên cứu thực hiện khảo sát cán bộ công chức đang làm việc chung trên địa bàn huyện Kiên Hải chứ không hỏi theo từng lĩnh vực, do hạn chế về thời gian nghiên cứu và chi phí nghiên cứu, đồng thời số lượng cán bộ công chức từng lĩnh vực trên địa bàn huyện đảo bị hạn chế về số lượng mẫu, nên việc khảo sát theo từng lĩnh vực không đạt kỳ vọng. Thứ ba, mối quan hệ giữa yếu tố môi trường làm việc và động lực làm việc chưa thực sự rõ ràng, vì vậy cần có những trường hợp nghiên cứu tiếp theo, nhằm củng cố cho mối quan hệ này ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Đặng Thị Hương (2012). *Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực thương mại - dịch vụ trên địa bàn Hà Nội*. Đề tài khoa học cấp Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia.
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2007). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Lê Thanh Hà chủ biên (2009). *Giáo trình Quản trị nhân lực (tập II)*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
4. Bùi Anh Tuấn chủ biên (2009). *Giáo trình Hành vi tổ chức*. Nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Nguyễn Thị Hồng Hải (2013). *Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*. Nhà xuất bản Lao động.
6. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1 và tập 2*. Nhà xuất bản Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Lê Thị Trâm Oanh (2010). *Tạo động lực làm việc cho công chức nhà nước*. Luận văn Thạc sĩ Quản lý hành chính công, Học viện Hành chính Quốc gia.
8. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013). Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh*, 49, 21-34.
9. 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 hành chính công, Học viện Hành chính Quốc gia.
10. Nguyễn Thị Ánh Nguyệt (2014). *Tạo động lực làm việc cho công chức Tổng cục Thủy sản - Bộ Nông nghiệp và phát triển Nông thôn*. Luận văn Thạc sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia.
11. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2007). *Nghiên cứu khoa học thị trường*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
12. Phạm Thị Tân và Đặng Thị Hoa (2018). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Lâm nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp* số 3, 84-93.
13. Phạm Thị Thu Trang (2010). Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
14. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011). Thang đo động viên nhân viên. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, số 244 (2), 55-61.
15. Herzberg (1959). Two Factor Theory: Motivation Factors. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>.
2. Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, 58-65.
3. Linder, J. R. (1998). Understanding employ motivation. *Journal of extention*, 3, 58-65.
4. Mitchell, Terence R. (1982). Motivation: New Directions for Theory. Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1).
5. Simons, T. and C. A. Enz (1995). Motivating hotel employees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.

6. Srivastava, A., Bhatia, B. (2013). A Qualitative Study of Employee Motivation Factors In Nationalized Banking Sector of India. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 18-22.
7. Wong, S., Siu, V. and Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 230-241.

Ngày nhận bài: 27/9/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 18/10/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/11/2022

Thông tin tác giả:

1. ThS. NGUYỄN HỒNG GIANG

2. ThS. ĐOÀN HOÀNG LÂN

Khoa Kinh tế - Luật

Trường Cao đẳng Kiên Giang

**FACTORS IMPACT THE WORK
MOTIVATION OF CIVIL SERVANT:
A CASE STUDY OF CIVIL SERVANTS
IN KIEN HAI DISTRICT, KIEN GIANG PROVINCE**

● Master. **NGUYEN HONG GIANG**¹

● Master. **DOAN HOANG LAN**¹

¹Faculty of Economics - Law, Kien Giang College

ABSTRACT:

This study explores the factors affecting the work motivation of civil servants in Kien Hai district, Kien Giang province. The study's data is collected from 275 civil servants in Kien Hai district. Based on the study's findings, some policy implications are made to enhance the work motivation of civil servants in Kien Hai district.

Keywords: working motivation, civil servants, colleague relations, working conditions, leadership style.