

THỎA MÃN CÔNG VIỆC VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC TẠI UBND HUYỆN CAM LÂM, TỈNH KHÁNH HÒA QUA MÔ HÌNH ĐỊNH LƯỢNG CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH (PLS-SEM)

● ĐINH KIÊM - NGUYỄN HỮU HÒA

TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc, động lực làm việc của cán bộ, công viên chức tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa. Số liệu nghiên cứu được thu thập, khảo sát từ 202 cán bộ, công viên chức đang thực thi hành chính công vụ trên địa bàn cấp huyện. Nghiên cứu sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM). Kết quả cho thấy mức độ tác động thứ tự cao đến thấp gồm 5 nhân tố độc lập và một biến trung gian: (1) Đào tạo và phát triển, (2) Môi trường và điều kiện làm việc, (3) Cơ hội thăng tiến, (4) Lương thưởng phúc lợi, (5) Quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo, (6) Sự thỏa mãn trong công việc với vai trò là biến trung gian, đều có ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCVC nhân viên tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa.

Từ khóa: sự thỏa mãn công việc, động lực làm việc của cán bộ, công viên chức tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa.

1. Đặt vấn đề

Hành chính công đóng một vai trò quan trọng trong việc quản lý xã hội hiện đại. Toàn bộ hoạt động của Chính phủ phụ thuộc vào sự vận hành thích hợp của nền công vụ. Trách nhiệm nghề nghiệp của công chức viên chức thuộc nhiều lĩnh vực đều liên quan mật thiết đến các yếu tố xã hội, do đó thường gây khó khăn, phức tạp về việc ra quyết định của các cơ quan nhà nước. Điều này làm tăng yêu cầu về chất lượng dịch vụ hành chính công trong điều kiện nguồn nhân lực với

trình độ còn nhiều hạn chế và chế độ lương bổng, đãi ngộ còn thấp. Mặt khác, cán bộ công viên chức thường xuyên phải đối mặt với nhiều tình huống căng thẳng, áp lực công việc. Bên cạnh đó, nền hành chính công vụ ở nước ta thường xuyên đổi mới và yêu cầu chất lượng ngày càng cao, cùng với sự hội nhập kinh tế, xã hội, chính trị và văn hóa trên thế giới đang ngày càng gia tăng ảnh hưởng đến hoạt động thích ứng của nền hành chính công của đất nước.

Huyện Cam Lâm là huyện mới, được thành lập

từ năm 2007, do tách một phần từ thị xã Cam Ranh và một phần của huyện Diên Khánh thuộc tỉnh Khánh Hòa. Tuy mới thành lập, nhưng Cam Lâm là một huyện có nhiều thành tích nổi bật trong quá trình xây dựng và phát triển được UBND tỉnh ghi nhận. Bên cạnh những mặt được còn tồn tại những hạn chế, trong đó phải nói đến chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực đang thực thi hành chính công vụ. Để góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính công và gia tăng sự tích cực làm việc của cán bộ, công chức trong thực thi hành chính công vụ, vấn đề nghiên cứu về sự thỏa mãn trong công việc và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đồng thời đưa ra các hàm ý chính sách để tạo động lực làm việc cho công chức hành chính công là rất quan trọng. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng mô hình định lượng PLS-SEM nhằm tập trung phân tích khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của cán bộ, công viên chức tại UBND huyện Cam Lâm, qua đó gợi ý một số hàm ý quản trị và chính sách giúp những lãnh đạo quản lý đơn vị các cấp tham khảo, đề ra những giải pháp quản lý hữu hiệu, nhằm tăng cường động lực làm việc cho cán bộ, công viên chức trong tổ chức ngày càng hiệu quả.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu

Các lý thuyết tạo động lực đều xoay quanh vấn đề xem xét nhu cầu của con người. Muốn tạo động lực cho nhân viên, trước hết nhà lãnh đạo cần quan tâm đến nhu cầu của họ, xem họ có những nhu cầu gì và tạo điều kiện cho họ phấn đấu để thỏa mãn nhu cầu. Bartol & Martin (1998) chia các thuyết về động lực làm việc thành 3 nhóm lý thuyết: Thuyết nhu cầu; Thuyết nhận thức và Thuyết củng cố. Để có động lực lao động, trước hết nhân viên trong tổ chức phải bảo đảm nhu cầu cá nhân. Vì mong muốn thỏa mãn nhu cầu sẽ thúc đẩy con người hành động có chủ đích. Nhu cầu mong muốn thỏa mãn và kỳ vọng đạt được chính là cơ sở thúc đẩy con người hành động. Nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên gắn với một tổ chức đã được nghiên cứu khá phổ biến trước đây.

Liên quan đến đề tài động lực làm việc trên thế giới thì có mô hình 10 nhân tố tạo động lực làm việc điển hình được phát triển bởi Kenneth S. Kovach (1987), được phổ biến rộng rãi và được nhiều nhà nghiên cứu kiểm định nhằm khám phá các nhân tố tạo động lực làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Bên cạnh đó là lý thuyết về động lực 3.0 của Pink (2009), Pink là người đầu tiên sắp xếp động lực thúc đẩy hành vi theo 3 cấp độ: Động cơ 1.0: nhu cầu cơ bản; Động cơ 2.0: làm việc hơn 8h/ngày; Động cơ 3.0: động lực nội tại, nghĩa là người lao động tự chủ để làm những gì họ tin là đúng. Cốt lõi nội dung của lý thuyết của Pink là động cơ 3.0, cho rằng con người làm những việc họ cảm thấy thích thú, say mê, thỏa mãn và hành động theo mong muốn từ chiều sâu bên trong con người mình, chứ không phải theo sự thúc đẩy của bản năng sinh học hay sự hấp dẫn từ những phần thưởng. Như vậy, con người sẽ làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn khi cảm thấy thích thú thỏa mãn đối với công việc. Một khi nhân viên thỏa mãn với công việc, sẽ dẫn họ có động lực làm việc tốt.

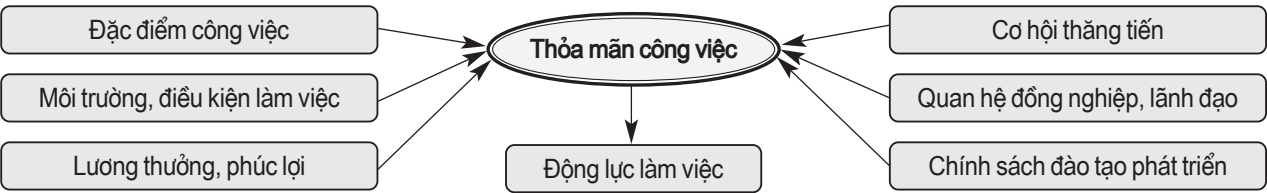
Ở Việt Nam cũng có nhiều nghiên cứu về vấn đề này với những kết quả tiêu biểu như công trình nghiên cứu của Nguyễn Thị Hồng Thảo (2017) đề xuất giải pháp nâng cao động lực làm việc cho công chức tại Ủy ban nhân dân Quận 10, Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình lý thuyết được đưa ra bao gồm 10 yếu tố. Kết quả nghiên cứu cho thấy, 6 yếu tố: Bản chất công việc, Lãnh đạo, Khen thưởng, Thu nhập và phúc lợi, Điều kiện làm việc, Điều kiện thăng tiến đều ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức. Với nghiên cứu của Đinh Kiệm và Phan Tiểu Trâm (2019) Nghiên cứu nhằm mục đích xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Bệnh viện Thống Nhất, Thành phố Hồ Chí Minh. Số liệu thu thập, khảo sát 165 nhân viên. Phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được ứng dụng trong nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy có 7 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên, gồm: (1) Môi trường làm việc; (2) Sự công nhận; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (5) Đào tạo và phát triển; (6) Lãnh đạo trực tiếp; (7) Công việc thú vị. Trong đó, có 3 yếu tố tác động mạnh

nhất, đó là: Môi trường làm việc với giá trị trung bình; tiếp đến yếu tố sự công nhận với giá trị trung bình và yếu tố thu nhập và phúc lợi.

2.2. Mô hình nghiên cứu

Nhìn chung các nghiên cứu trong nước đều dựa trên cơ sở mô hình 10 nhân tố của K.S.Kovach, nhóm tác giả đã so sánh những nét tương đồng và dị biệt đối với nghiên cứu đặc thù của mình so với các NC hiện có, từ đó gạn lọc hoặc bổ sung các nhân tố mang tính thực tiễn và phù hợp hơn. Kế thừa kết quả nghiên cứu của các tác giả trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất bao gồm 6 yếu tố độc lập, 1 yếu tố trung gian, cụ thể như tại Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính dùng để xây dựng nội dung và mô hình nghiên cứu cũng như khám phá các thành phần và xây dựng thang đo sơ bộ thông qua phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm nhằm hiệu chỉnh, bổ sung thang đo và bảng câu hỏi sử dụng cho phỏng vấn. Kết quả nghiên cứu sơ bộ là bảng câu hỏi chính thức dùng cho nghiên cứu, tổng quát thang đo chính thức gồm các thành phần như sau: (Bảng 1)

3.2. Nghiên cứu định lượng

Các biến quan sát trong bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, thang đo về động lực làm việc của nhân viên được sử dụng từ thang đo Likert 5 mức độ, phần mềm sử dụng gồm SPSS, SMARTPLS_SEM.

Phương pháp chọn mẫu

Chọn mẫu trong nghiên cứu này là phi xác suất (thuận tiện). Kích thước mẫu cho phương pháp ước lượng được sử dụng trong mô hình cấu trúc

tuyến tính (PLS-SEM) theo Hair và cộng sự, chia theo 3 cấp độ: quy mô mẫu nhỏ ≤ 100 , mẫu trung bình từ 100 đến 200 và mẫu lớn ≥ 200 . Cỡ mẫu của nghiên cứu này được chọn là 202, thời điểm khảo sát được tiến hành từ 4/2022 - 9/2022. Như vậy, cơ bản độ lớn đã đáp ứng được yêu cầu của phương pháp phân tích.

Thông tin đặc điểm mẫu nghiên cứu

Trong 202 đáp viên: Giới tính: nam chiếm 54,5%, và nữ 45,5%. Về tình trạng hôn nhân: độc thân chiếm 18,8%, có gia đình chiếm 81,2%. Về độ tuổi: Dưới 30 chiếm 15,3%, từ 31 đến 45 tuổi chiếm 54,5%, từ 46 đến 50 tuổi 19,8% và trên 50 tuổi

chiếm 10,4%. Về trình độ học vấn: còn có 5,9% chưa qua đào tạo, trung cấp chiếm 10,4%, cao đẳng 14,4%, đại học chiếm 56,9%, sau đại học 24,4%. Về vị trí công tác: cán bộ và tương đương 12,9%, chuyên viên 38,6%, chuyên viên chính 28,2%, chuyên viên cao cấp 11,9%, còn lại khác 8,4%. Về thâm niên công tác: dưới 1 năm chiếm 5,9%, từ 1 đến 3 năm chiếm 24,8%, từ 3 đến 5 năm 38,1%, trên 5 năm 31,2%. Về thu nhập: dưới 5 triệu

Bảng 1. Giới thiệu tổng quát thang đo chính thức nghiên cứu

Thang đo thành phần	Số biến quan sát	Mã hóa biến
Cơ hội thăng tiến	5	CHTT
Lương thưởng phúc lợi	5	LTPL
Môi trường điều kiện làm việc	5	MTDK
Quan hệ đồng nghiệp, lãnh đạo	5	QHDNLD
Thỏa mãn công việc	5	TMCV
Chính sách đào tạo phát triển	5	DTPT
Đặc điểm công việc	5	DDCV
Động lực làm việc	5	DLLV

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính

đồng/người/tháng chiếm 9,4%, từ 5 đến 10 triệu đồng/người/tháng chiếm 54%, từ 10 đến 15 triệu đồng/người/tháng chiếm 23,8%, trên 15 triệu đồng/người/tháng chiếm 12,9%.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích và kiểm định tổng quát mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM)

Phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM bằng phần mềm Smart PLS 3.2.9 được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định mức độ tác động thứ tự cao đến thấp gồm 5 nhân tố độc lập và một biến trung gian: (1) Đào tạo và phát triển, (2) Môi trường và điều kiện làm việc, (3) Cơ hội thăng tiến, (4) Lương thưởng phúc lợi, (5) Quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo, (6) Sự thỏa mãn trong công việc với vai trò là biến trung gian ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCVC nhân viên tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa.

** Kiểm định Cronbach's Alpha*

Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy các thành phần của thang đo được trình bày trong Bảng 2. Kết quả kiểm định các thành phần của thang đo đều có Cronbach's Alpha từ 0,65 đến 0,878 và chỉ có biến lương thưởng phúc lợi có tổng phương sai trích trung bình gần bằng 0,5. Các biến khác đều có chỉ số này lớn. Đạt yêu cầu.

** Kiểm định mô hình đo lường*

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số tin cậy tổng hợp CR, tổng phương sai trích AVE và hệ số tải nhân tố đơn lẻ (outer loading). Trong đó, hệ số tin cậy tổng hợp phải lớn hơn 0,7 và hệ số outer loading phải lớn hơn 0,4 (Hair et al., 2014) thì có ý nghĩa về giá trị tin cậy. Ngoài ra, theo Fornell and Larcker (1981) thì tổng phương sai trích lớn hơn mức 0,5 sẽ khẳng định được độ tin cậy và độ giá trị hội tụ của thang đo. Kết quả tính toán về độ tin cậy tổng hợp, hệ số tải nhân tố và phương sai trích của các thang đo thành phần trong mô hình cho thấy các thang đo của khái niệm đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. (Bảng 2)

** Giá trị phân biệt (discriminant validity)*

Để đánh giá tính phân biệt của thang đo Bảng 3 cho thấy, giá trị căn bậc hai của phương sai trích của mỗi nhân tố (giá trị phân biệt - được thể hiện bằng số nằm đường chéo hầu hết đều lớn hơn tất cả các hệ số tương quan của các nhân tố khác) được thể hiện trong cùng một cột hoặc hàng. Như vậy, thang đo đã đảm bảo giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell và Larcker (1981).

** Kiểm định mô hình cấu trúc*

Kiểm định về giả định vi phạm đa cộng tuyến (Multicollinearity)

Việc ước lượng hệ số đường dẫn dựa trên hồi quy của từng biến phụ thuộc và biến dự báo (Hair

Bảng 2. Kết quả kiểm định độ nhất quán bên trong thnag đo (Cr.A, CR, AVE)

Nhân Tố	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích TB (AVE)
Cơ hội thăng tiến	0.802	0.862	0.558
Lương thưởng phúc lợi	0.652	0.787	0.484
Môi trường điều kiện làm việc	0.769	0.844	0.521
Quan hệ đồng nghiệp, lãnh đạo	0.672	0.801	0.503
Thỏa mãn công việc	0.802	0.864	0.560
Chính sách đào tạo phát triển	0.783	0.852	0.536
Đặc điểm công việc	0.837	0.890	0.670
Động lực làm việc	0.878	0.911	0.671

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng SmartPLS.3.3.3

Bảng 3. Kết quả đánh giá tính phân biệt sử dụng hệ số (Fornell và Larcker)

	Cơ hội thăng tiến	Lương thưởng phúc lợi	Môi trường DKLV	Quan hệ ĐNLĐ	Thỏa mãn công việc	Đào tạo phát triển	Đặc điểm công việc	Động lực lao động
Cơ hội thăng tiến	0.747							
Lương thưởng phúc lợi	0.815	0.696						
Môi trường DKLV	0.648	0.583	0.722					
Quan hệ ĐNLĐ	0.505	0.371	0.477	0.709				
Thỏa mãn công việc	0.836	0.713	0.764	0.480	0.748			
Đào tạo phát triển	0.812	0.606	0.694	0.569	0.871	0.732		
Đặc điểm công việc	0.707	0.589	0.513	0.487	0.632	0.713	0.818	
Động lực lao động	0.629	0.590	0.696	0.319	0.663	0.624	0.416	0.819

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

và cộng sự, 2014). Kết quả phân tích VIF cho thấy, trong các biến quan sát thì biến Quan hệ lãnh đạo có giá trị VIF cao nhất là 5,8 và giá trị VIF của các biến quan sát thống nhất dưới ngưỡng giá trị 10 (theo Hair và ctg). Do vậy, cho phép kết luận, cộng tuyến không đạt mức độ tối hạn trong bất kỳ khái niệm nghiên cứu nguyên nhân nào và không thành vấn đề đối với ước lượng của mô hình đường dẫn trong nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của CBCVC tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa.

Trong phân tích PLS-SEM, khả năng giải thích của mô hình cấu trúc được đánh giá bởi đường dẫn cấu trúc và hệ số R^2 của biến phụ thuộc. Sử dụng phân tích phi tham số bằng kỹ thuật bootstrapping lặp lại 5.000 lần kết quả. Theo Hair và cộng sự (2014), giá trị R^2 là 0,25 thể hiện cấu trúc nội sinh yếu, mức 0,5 thì tương đối và 0,75 thì ở mức cao. Kết quả phân tích cho thấy, giá trị R^2 điều chỉnh của mô hình tương ứng sự thỏa mãn công việc là 0,851 và giá trị R^2 của mô hình về động lực làm việc là 0,440. Thông qua phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên cho thấy, các yếu tố (1) Đào tạo và phát triển, (2) Môi trường và điều kiện làm việc, (3) Cơ hội thăng tiến, (4) Lương thưởng phúc lợi, (5) Quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo, tham gia giải thích được 85,10% sự biến thiên của sự thỏa mãn công việc, đồng thời giải thích 44% sự biến thiên của động lực làm việc của nhân viên tại mức ý nghĩa thống kê 5% và còn lại 14,9% chưa giải thích được là do các yếu tố khác chưa đưa vào mô hình.

Bên cạnh giá trị R^2 , Q^2 là một đánh giá bổ sung cho mô hình phù hợp (Geisser, 1974; Stone, 1974). Giá trị Q^2 lớn hơn 0 đối với một biến tiềm ẩn nội sinh kết quả cụ thể chỉ ra sự liên quan dự báo của mô hình đường dẫn đối với khái niệm phụ thuộc cụ thể này (Chin, 2010). Để có được giá trị Q^2 , phương pháp Blindfolding được sử dụng trong PLS để đo lường. Kết quả cho thấy sự liên quan dự báo Q^2 của nghiên cứu này đối với tất cả các cấu trúc lớn hơn 0 (0,283 và 0,463), cho thấy tất cả các biến phụ thuộc trong mô hình đều có mức độ liên quan tiên đoán. Tác động của các yếu tố dự đoán được kiểm định bằng tác động của (f^2) (Hair và cộng sự, 2013). Kết quả cho thấy tất cả các yếu tố đều có mức độ ảnh hưởng tương đối cao từ 0,017 - 0,447.

**Kiểm định bootstrapping*

Vì dữ liệu được phân tích trong PLS được giả định là không phân phối chuẩn, nên ý nghĩa của các hệ số như hệ số đường dẫn không thể được kiểm tra bằng cách sử dụng phép thử quan trọng tham số trong phân tích hồi quy. Thay vào đó, PLS dựa vào phân tích bootstrap của phi tham số để kiểm tra ý nghĩa hệ số (Hair và cộng sự, 2014). Để kiểm tra xem hệ số đường dẫn có khác biệt đáng kể so với 0, giá trị t được tính toán thông qua bootstrapping. Trong nghiên cứu này, kỹ thuật bootstrapping phi tham số được kiểm định cho 202 quan sát, với lặp lại 5.000 lần để đảm bảo yêu cầu kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính. (Hình 2)

4.2. Kiểm định các giả thuyết và đánh giá mối quan hệ tác động

Kết quả tác động trực tiếp của các mối quan hệ trong mô hình (Bảng 4)

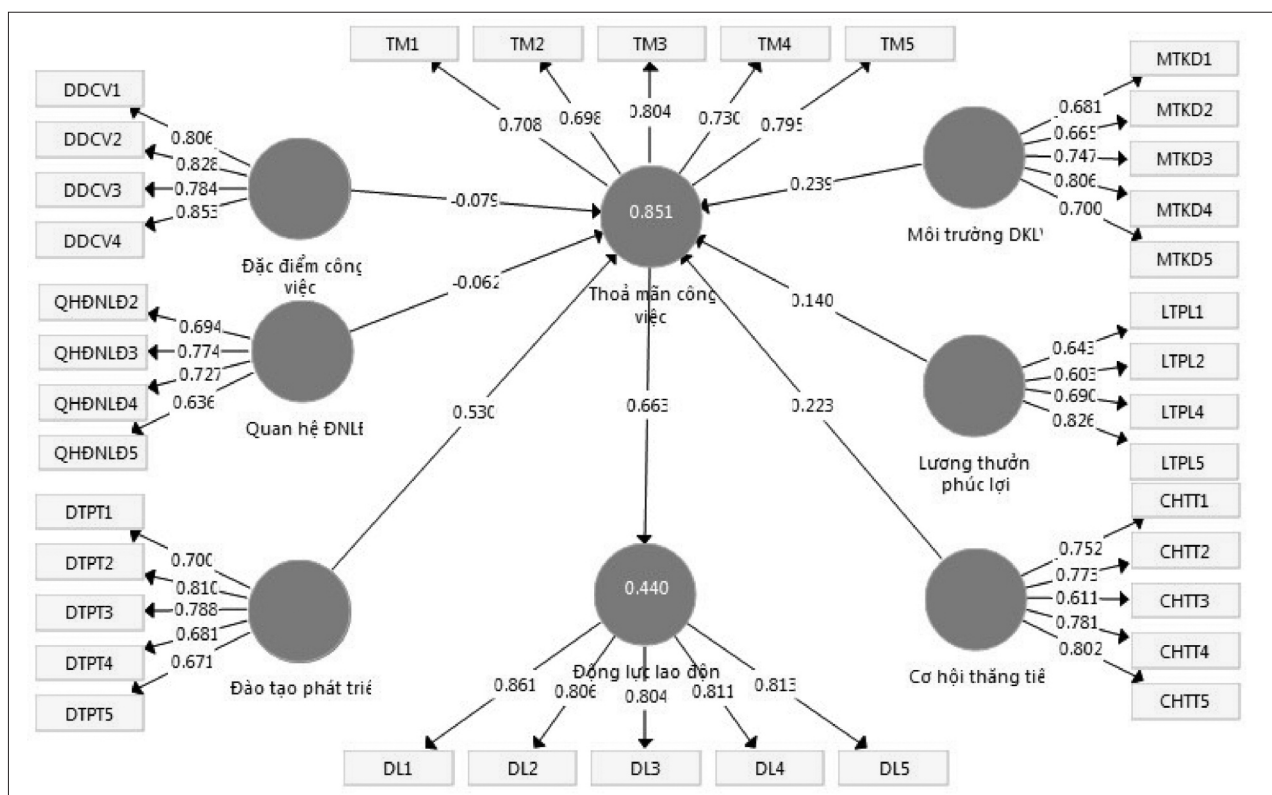
Từ Bảng 4 cho thấy có 8 mối quan hệ tác động trực tiếp từ các nhân tố đến biến trung gian Thỏa mãn công việc, trong đó chỉ có 5 mối quan hệ tương

ứng với 6 nhân tố có ý nghĩa thống kê mức 5% và 10% thứ tự lần lượt từ cao đến thấp đó là: Chính sách đào tạo phát triển --> TM ($\beta = 0.530$); Môi trường điều kiện làm việc --> TM ($\beta = 0.239$); Cơ hội thăng tiến --> TM ($\beta = 0.223$); Lương thưởng và phúc lợi --> TM ($\beta = 0.140$); Quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo --> Sự Thỏa mãn (TM) (hệ số tác động $\beta = 0.062$); Sự Thỏa mãn công việc --> Động lực làm việc ($\beta = 0.663$).

Nội dung tương đối phù hợp thực tế với những đặc điểm về hành vi thỏa mãn công việc của CBCVC tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa.

Tương tự Xét ảnh hưởng tác động gián tiếp (Bảng 5): So sánh mức độ tác động của các biến này đến biến phụ thuộc là Động lực làm việc (DL) đều có ý nghĩa thống kê mức 5% và 10% theo thứ tự giảm dần như sau: Chính sách đào tạo phát triển --> DL ($\beta = 0.349$); Môi trường điều kiện làm việc --> DL ($\beta = 0.159$); Cơ hội thăng tiến --> DL ($\beta = 0.148$); Lương thưởng và phúc lợi --> DL ($\beta = 0.093$); Quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo --> DL ($\beta = 0.041$).

Hình 2: Sơ đồ biểu diễn các khái niệm trong mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM



Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng SmartPLS 3)

Bảng 4. Các mối quan hệ trực tiếp trong cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ trực tiếp	Hệ số hồi quy (O) = β	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t (O/STDEV)	P Values
H1	Cơ hội thăng tiến -> Thỏa mãn công việc	0.223	0.224	0.065	3.415	0.001
H2	Lương thưởng phúc lợi -> Thỏa mãn công việc	0.140	0.140	0.041	3.389	0.001
H3	Môi trường điều kiện làm việc -> Thỏa mãn công việc	0.239	0.239	0.042	5.748	0.000
H4	Quan hệ đồng nghiệp lãnh đạo -> Thỏa mãn công việc	0.062	0.067	0.034	1.858	0.064
H5	Thỏa mãn công việc -> Động lực làm việc	0.663	0.663	0.041	16.356	0.000
H6	Chính sách đào tạo phát triển -> Thỏa mãn công việc	0.530	0.527	0.059	8.928	0.000
H7	Đặc điểm công việc -> Thỏa mãn công việc	-0.079	-0.067	0.069	1.142	0.254

Nguồn: Kết quả xử lý bằng SmartPls 3.3.3

Bảng 5. Kết quả tác động gián tiếp của các mối quan hệ trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ gián tiếp	Hệ số hồi quy (O) = β	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t (O/STDEV)	P Values
H1.1	Cơ hội thăng tiến -> Động lực làm việc	0.148	0.148	0.044	3.389	0.001
H2.1	Lương thưởng phúc lợi -> Động lực làm việc	0.093	0.093	0.028	3.349	0.001
H3.1	Môi trường điều kiện làm việc -> Động lực làm việc	0.159	0.159	0.031	5.052	0.000
H4.1	Quan hệ đồng nghiệp lãnh đạo -> Động lực làm việc	0.041	0.045	0.022	1.845	0.066
H5.1	Chính sách đào tạo phát triển -> Động lực làm việc	0.351	0.349	0.043	8.178	0.000
H6.1	Đặc điểm công việc -> Động lực làm việc	-0.052	-0.044	0.045	1.149	0.251

Nguồn: Xử lý định lượng bootstrap trong mô hình

Điều này cho thấy, thể hiện nội dung phù hợp với những đặc điểm về hành vi thực hiện công việc thể hiện động lực lao động của CBCVC tại UBND huyện Cam Lâm trong thời gian qua. Từ những phân tích trên, cho thấy, mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và có 6 giả thuyết nghiên

cứu được chấp nhận (có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95% và 90%).

**Kiểm định sự phù hợp mô hình (model fit)*

Trong phân tích PLS-SEM, khả năng giải thích của mô hình cấu trúc được đánh giá bởi đường dẫn cấu trúc và hệ số R^2 của biến phụ thuộc. Sử dụng

phân tích phi tham số bằng kỹ thuật bootstrapping lặp lại 5.000 lần kết quả. Theo Hair và cộng sự (2014), giá trị R^2 từ mức 0.25 thể hiện cấu trúc nội sinh yếu, từ mức 0,5 thì tương đối và từ 0,75 trở lên thì ở mức cao. (Bảng 6)

Bảng 6. Kết quả R^2 và Q^2

Biến phụ thuộc	R^2	R^2 Adjusted	Q^2
Sự thỏa mãn	0.851	0.847	0.463
Động lực làm việc	0.440	0.437	0.283

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Bên cạnh giá trị R^2 , Q^2 là một đánh giá bổ sung cho mô hình phù hợp (Geisser, 1974; Stone, 1974). Giá trị Q^2 lớn hơn 0 đối với một biến tiềm ẩn nội sinh kết quả cụ thể chỉ ra sự liên quan dự báo của mô hình đường dẫn đối với khái niệm phụ thuộc cụ thể này (Chin, 2010). Kết quả cho thấy sự liên quan dự báo Q^2 của nghiên cứu này đối với tất cả các cấu trúc lớn hơn 0 (0.283 và 0.463), tất cả các biến phụ thuộc trong mô hình đều có mức độ liên quan tiên đoán. Tác động của các yếu tố dự đoán được kiểm định bằng tác động của (F^2) (Hair và cộng sự, 2013). Kết quả cho thấy tất cả các yếu tố đều có mức độ ảnh hưởng tương đối, dao động từ 0.017 - 0.447. Qua đó chứng minh các yếu tố nêu trên đều có tác động đến sự thỏa mãn và động lực làm việc của CB-CVC tại UBND huyện Cam Lâm trong thời gian qua. (Bảng 7)

**Kiểm định sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học nhân viên so với động lực làm việc*

Từ kết quả nghiên cứu mối quan hệ giữa đặc điểm nhân khẩu học đến động lực làm việc cho thấy: Các biến điều tiết có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%, gồm 2 biến tình trạng hôn nhân (P-value = 0.048) và biến trình độ học vấn (P=0.008). Như vậy có sự khác biệt dựa trên đặc điểm trình độ và tình trạng hôn nhân trong mối quan hệ giữa Sự thỏa mãn trong công việc và Động lực làm việc của CBCVC tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Qua nghiên cứu tại UBND huyện Cam Lâm tỉnh Khánh Hòa cho thấy mức độ

ảnh hưởng của từng nhân tố cụ thể tác động đến động lực làm việc của CBCVC ở đây có những tương đồng và khác biệt so với nhiều nghiên cứu trước, kết quả cho thấy tính tương đồng khá sát với mô hình về động lực của K. S.Kovach. So với nhiều nghiên cứu trong nước, số nhân tố tác động ít hơn nhưng ở nghiên cứu này có đến 5 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, cụ thể là: Đào tạo và phát triển, Môi trường và điều kiện làm việc, Cơ hội thăng tiến, Lương thưởng phúc lợi, Quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo. Trong đó, sự thỏa mãn trong công việc với vai trò là biến trung gian, đều có ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCVC nhân viên tại UBND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa.

Hàm ý quản trị: Dựa vào đặc thù của Đơn vị quản lý thực thi nhiệm vụ hành chính công trên địa bàn huyện, nhóm tác giả tập trung đưa ra nhận xét hàm ý 3 nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc và động lực làm việc như sau:

Thứ nhất, Yếu tố chính sách đào tạo phát triển ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc. Qua nghiên cứu cho thấy, CBCVC nhất quán về mong muốn được đơn vị tạo điều kiện được đào tạo và bồi dưỡng những kỹ năng cần thiết để đáp ứng sự phát triển của tổ chức và bản thân. Lãnh đạo đơn vị cần nghiên cứu, hoạch định thêm các chương đào tạo thiết thực trong lĩnh vực ứng dụng công nghệ cho các phòng, ban, chuyên môn phù hợp với nhiệm vụ, sở trường, năng lực và trình độ chuyên môn của CBCVC ở mỗi bộ phận để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của hoạt động của Chính phủ số gắn với

Bảng 7. Kết quả giá trị F^2 và mức độ ảnh hưởng

Mối quan hệ giữa các nhân tố	F^2
Đặc điểm công việc -> Thỏa mãn công việc	0.018
Môi trường điều kiện làm việc -> Thỏa mãn công việc	0.180
Quan hệ đồng nghiệp lãnh đạo -> Thỏa mãn công việc	0.017
Lương thưởng & phúc lợi -> Thỏa mãn công việc	0.041
Cơ hội thăng tiến -> Thỏa mãn công việc	0.057
Chính sách đào tạo và phát triển -> Thỏa mãn công việc	0.447
Thỏa mãn công việc -> Động lực làm việc	0.786

Nguồn: Kết quả xử lý bằng SmartPls 3.3.3

hội nhập quốc tế. Sắp xếp bố trí công việc, chương trình đào tạo công bằng phù hợp với chuyên môn và tình hình thực tế tại đơn vị, tạo điều kiện cho CBCCVC chủ động trong công việc do mình phụ trách. Trong quá trình thực hiện đào tạo, lãnh đạo nên tiếp tục sâu sát, theo dõi quá trình thực hiện, kịp thời động viên, khuyến khích CBCCVC rèn luyện học tập để nâng cao chất lượng và hiệu quả trong thực thi công vụ.

Thứ hai, yếu tố môi trường, điều kiện làm việc có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai đến động lực làm việc của CB CVC. Tuy là huyện mới, nhưng UBND huyện Cam Lâm cần hoàn thiện công tác quy hoạch xây dựng cơ sở hạ tầng, trang thiết bị phục vụ cho công tác chung, nơi làm việc của CBCCVC đảm bảo an toàn, rộng rãi, thoải mái, tạo môi trường làm việc tốt không những về vật chất mà cả về mặt tinh thần, chú trọng kiến tạo văn hóa tổ chức tốt, nếp sống và sinh hoạt văn minh, tạo động lực về mặt tinh thần cho CBCCVC, tạo sự gắn bó và thỏa mãn công việc và thực thi công việc với một động lực làm việc tích cực và có trách nhiệm.

Thứ ba, yếu tố cơ hội thăng tiến có mức độ ảnh hưởng lớn thứ ba đến động lực làm việc của CBCCVC tại UBND huyện Cam Lâm. Điều này

cho thấy, CBCCVC luôn tin tưởng, kỳ vọng về đơn vị đang công tác và tinh thần phấn đấu cao trong các nhiệm vụ để sẵn sàng cho những cơ hội thăng tiến trong công việc với những vị trí, nhiệm vụ cao hơn do Tổ chức tin tưởng giao phó. UBND huyện Cam Lâm cần chủ động công tác quy hoạch, nên chuẩn bị từ xa và tạo nguồn cán bộ dồi dào làm căn cứ để đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ cán bộ đảm nhận các chức danh lãnh đạo, quản lý các cấp. Thực hiện việc bổ nhiệm CBCCVC một cách minh bạch, công bằng và rõ ràng. Lãnh đạo đơn vị và bộ phận tham mưu cần tạo sự chủ động, có tầm nhìn chiến lược trong công tác cán bộ; khắc phục tình trạng hẫng hụt trong đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, bảo đảm tính kế thừa, phát triển và sự chuyển tiếp liên tục, giữ vững đoàn kết nội bộ và sự ổn định chính trị. Chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ đảm nhận các chức danh lãnh đạo, quản lý các cấp vững vàng về chính trị, trong sáng về đạo đức, thành thạo về chuyên môn, nghiệp vụ, có trình độ và năng lực, nhất là năng lực chuyên môn và thực tiễn tốt, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp quản lý và thực thi hành chính công vụ trong giai đoạn mới ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Anderson, J.C & Gerbing, D.W, (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
2. Đinh Kiệm và Vũ Duy Phương (2019). “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Thuốc lá Sài Gòn”. *Tạp chí Công Thương*, số 12/2019.
3. Đinh Kiệm và Phan Tiểu Trâm (2019). “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Bệnh viện Thống Nhất TP. Hồ Chí Minh”. *Tạp chí Công Thương*, số 12/2019.
4. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2019). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - cập nhật SmartPLS*, NXB Tài chính.
6. Nguyễn Minh Hà và Vũ Hữu Thành (2020). *Giáo trình phân tích dữ liệu: Áp dụng mô hình PLS-SEM, Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, NXB Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (2020).
7. Kenneth S.Kovach (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5),58-65.

Ngày nhận bài: 20/1/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 15/2/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 10/3/2023

Thông tin tác giả:

1. TS. ĐÌNH KIÊM¹

2. NGUYỄN HỮU HÒA²

¹Nguyên Trưởng khoa Quản lý Nguồn nhân lực

Trường Đại học Lao động Xã hội (CSII) TP. Hồ Chí Minh

²Nguyên Phó Chủ tịch HĐND huyện Cam Lâm, tỉnh Khánh Hòa

**ASSESSING THE FACTORS AFFECTING THE JOB SATISFACTION
AND WORK MOTIVATION OF OFFICIALS AND PUBLIC
SERVANTS WORKING FOR THE PEOPLE'S COMMITTEE
OF CAM LAM DISTRICT, KHANH HOA PROVINCE THROUGH
THE LINEAR STRUCTURAL MODELING (PLS-SEM) METHOD**

● PH.D DINH KIEM¹

● NGUYEN HUU HOA²

¹Former Dean, Faculty of Human Resource Management,
University of Labour and Social Affairs - Ho Chi Minh City Campus

²Former Vice Chairman, the People's Council
of Cam Lam District, Khanh Hoa Province

ABSTRACT:

This study assesses the factors affecting the job satisfaction and work motivation of officials and public servants working for the People's Committee of Cam Lam district, Khanh Hoa province. The study's data is collected from 202 officials and public servants who are responsible for doing public services in Cam Lam district. The linear structural modeling (PLS-SEM) method is used in the study. The study's results show that there are five independent factors and one intermediate variable affecting the job satisfaction and work motivation of officials and public servants. These factors, listed in the descending order of impacting level, are (1) Training and development, (2) Environment and working conditions, (3) Career advancement opportunities, (4) Salary and benefits, and (5) Colleague and leadership relations, and the intermediate variable is Job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, work motivation of officials, public servants working, People's Committee of Cam Lam district, Khanh Hoa province.