

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC TẠI VĂN PHÒNG ỦY BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Huỳnh Thị Thu Sương*

TÓM TẮT

Nghiên cứu này tập trung nhận diện và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại văn phòng Ủy ban nhân dân TP.HCM. Sử dụng kỹ thuật thu thập dữ liệu sơ cấp qua bảng hỏi khảo sát và xử lý trên SPSS. Bảng câu hỏi khảo sát chính thức được hình thành từ nghiên cứu định tính sau khi có sự tham vấn ý kiến của các chuyên gia, các dữ liệu được tiến hành kiểm tra, phân tích, đánh giá. Với kích thước mẫu $n = 215$, khảo sát toàn bộ công chức đang làm việc tại văn phòng UBND TP.HCM. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy bội được áp dụng để xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến động lực làm việc. Kết quả cho thấy có 5 yếu tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại UBND TP.HCM trong đó yếu tố có tác động mạnh nhất là Phát triển và thăng tiến ($Beta=0,490$), thứ hai là Bản chất công việc ($Beta=0,460$), thứ ba là Lãnh đạo trực tiếp ($Beta=0,360$), thứ tư Môi trường làm việc là ($Beta=0,349$) và thứ năm là Ghi nhận đầy đủ trong công việc ($Beta=0,085$).

Từ khóa: động lực làm việc, công chức, Ủy ban nhân dân TP.HCM

ABSTRACT

This paper focuses on identifying and determining the factors affecting the motivation of civil servants at HCM city People's Committee. Using techniques of primary data collection through survey questionnaires and processed on SPSS. The final questionnaire is formed by qualitative study after consultation of the experts, the data will be examined. With sample size $n = 215$, surveyed all civil servants at HCM city People's Committee office. Analysis Cronbach's Alpha reliability and Explore Factor Analysis (EFA), Multiple Regression Analysis (RA) was used to determine the degree of influence of each factor to motivations. The results show that there are 5 factors that affect the motivation of civil servants working at HCM city People's Committee which factors are most impactful development and promotion ($Beta = 0.490$), the second is the nature work ($Beta = 0.460$), the third is a direct leadership ($Beta = 0.360$), Wednesday's working Environment ($Beta = 0.349$) and fifth is a full recognition of the work ($Beta = 0.085$).

Key words: motivations, officers, HCM city People's Committee.

*Tiến sĩ, Trường Cao đẳng Tài chính - Hải quan.

1. Giới thiệu

Văn phòng Ủy ban nhân dân TP.HCM (VP UBND TP.HCM) là cơ quan hành chính đầu não của Thành phố, việc nâng cao hiệu quả và năng suất làm việc của đội ngũ công chức là rất quan trọng. Sử dụng, bố trí đúng, đủ biên chế có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả hoạt động của các tổ chức; đồng thời giúp tinh gọn bộ máy nhà nước. Đây cũng là mục đích quan trọng của việc tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, theo quy định của Nhà nước, đội ngũ công chức làm việc theo chế độ chức nghiệp gần như trọn đời và hưởng lương theo thứ bậc nên đôi khi còn tồn tại một số hạn chế như sự trì trệ, làm việc riêng trong giờ, chưa chấp hành đúng nội quy giờ làm việc. Điều đặc biệt quan trọng là đội ngũ này thiếu đi một động lực rõ ràng để hoàn thành tốt công việc với năng suất và hiệu quả cao nhất. Chính vì vậy, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức luôn cần thiết nhằm phát huy hết khả năng làm việc của đội ngũ này.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

Động lực là các quá trình thể hiện cường độ, định hướng và mức độ nỗ lực cá nhân nhằm đạt được mục tiêu (Robbins, 2012). Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức (Pink, 2014). Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích họ nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Dưới góc độ của khoa học quản trị, các tác giả đều thống nhất chung động lực là những gì mà kích thích, thúc đẩy con người nỗ lực làm việc cao nhất

để đạt được mục tiêu của cá nhân lẫn mục tiêu chung của tổ chức. Như vậy có thể hiểu động lực làm việc là sự nỗ lực, thúc đẩy con người làm việc hăng say và phát huy sức mạnh tiềm tàng bên trong của họ để tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Động lực làm việc đã được đề cập rất nhiều thông qua các học thuyết, quan điểm và các công trình nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam.

Quan điểm của các học giả cổ điển thì động lực chủ yếu là động lực bên ngoài, nghĩa là nhà quản lý phải biết tạo ra động lực làm việc cho nhân viên của mình thông qua các phương cách nhằm tác động đến nhu cầu và thỏa mãn tối đa nhu cầu cho họ. Cụ thể, theo thuyết nhu cầu của Maslow (1943) hàm ý nhà quản trị muốn tăng cao năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động (NLĐ) thì phải nắm bắt được nhu cầu của họ. Thuyết hai nhân tố, còn được gọi là lý thuyết thúc đẩy động lực của Herzberg (1959) cho rằng để tạo động lực cho nhân viên làm việc cần chú ý đến các nhân tố liên quan đến bản thân công việc hay những tác động trực tiếp từ công việc đó như cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển cá nhân, sự công nhận, trách nhiệm và thành tích. Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) cho rằng động viên là kết quả của những mong đợi của một cá nhân. Sự động viên phụ thuộc vào hai nhân tố: (i) Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc; (ii) Cá nhân đó nghĩ về công việc thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào. Thuyết công bằng của Adams (1963) cho rằng để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự báo đáp trong tổ chức phải công bằng, hợp lý, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng. Ứng dụng của lý thuyết công bằng trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động bằng

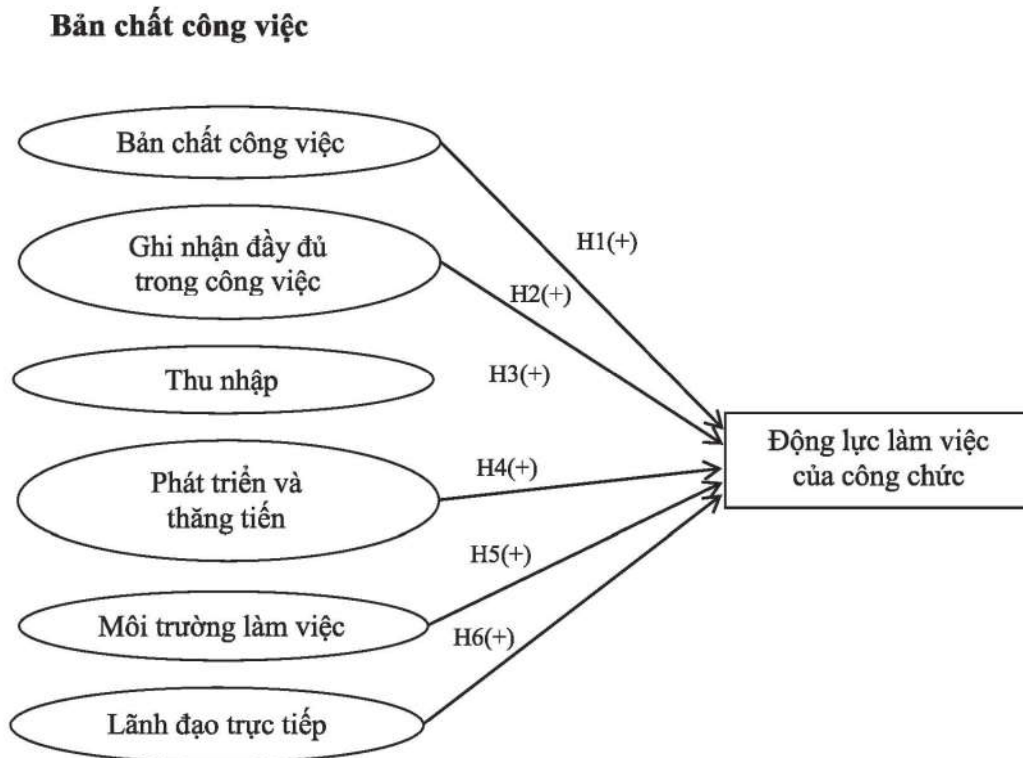
cách ghi nhận công việc kịp thời từ nhà quản lý hoặc giám sát.

Quan điểm của các nhà nghiên cứu hiện đại, cụ thể theo Kovach (1987), mô tả các thang đo tạo nên sự động viên bằng mười yếu tố liên quan đến thuộc tính công việc, bao gồm: (i) Công việc thú vị; (ii) Sự thừa nhận đầy đủ trong công việc; (iii) Sự tự chủ trong công việc; (iv) Công việc lâu dài; (v) Tiền lương cao; (vi) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (vii) Điều kiện làm việc tốt; (viii) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; (ix) Xử lý kỷ luật khéo léo và tế nhị; (x) Sự giúp đỡ của cấp trên. Theo Pink (2014) nghiên cứu Động lực 3.0 cho rằng NLĐ thường làm những việc mà họ cảm thấy hứng thú và đam mê, họ hành động theo những gì xuất phát từ sâu bên trong con người mình chứ không phải theo bản năng

sinh học cũng như không phải từ sự hấp dẫn của những phần thưởng, gọi lại động lực bên trong (nội tại). Động lực này chỉ ra rằng con người luôn khao khát học hỏi, sáng tạo và làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Động lực nội tại được hình thành và phát triển dựa trên nền tảng của ba thành tố sau: Quyền tự trị, Làm chủ, và Mục tiêu rõ ràng.

2.2 Khung phân tích về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLĐ

Dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng mô hình mười yếu tố tạo động lực bởi Kovach (1987), thông qua kết quả nghiên cứu định tính tại địa bàn nghiên cứu, các yếu tố tạo động lực được đề xuất đưa vào nghiên cứu trong đề tài này gồm 6 yếu tố như hình 1 sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bản chất công việc có ảnh hưởng đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên. Robbins và cộng sự (2003) đề cập đến công việc như là mức độ công việc cung cấp cho các cá nhân những nhiệm vụ thú vị, cơ hội được học tập, phát triển cá nhân, cơ hội để có trách nhiệm và chịu trách nhiệm về kết quả. Hackman và Oldham (1976) cho rằng mô hình công việc nếu thiết kế hợp lý tạo động lực làm việc ngay từ bên trong nhân viên sẽ tạo được sự thoả mãn và hiệu quả công việc. Theo hai nhà nghiên cứu này công việc phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau, tạo được sự thú vị và thách thức, ngoài ra nhân viên cần phải có một số quyền nhất định. Do vậy đề xuất giả thuyết như sau: *Bản chất công việc tác động thuận chiều đến động lực làm việc của công chức, H1 (+)*.

Ghi nhận đầy đủ trong công việc

Kovach (1987) và Hossain (2012) đều nhất trí rằng cần có những chính sách về khen thưởng và công nhận đúng người, đúng lúc và nếu thực hiện đúng sẽ phát huy được vai trò tạo động lực làm việc cho NLD, ngược lại không thực hiện tốt những gì đã cam kết sẽ có tác động ngược gây nên sự không tin tưởng của NLD dẫn đến mất động lực làm việc. Yếu tố này thể hiện trong thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) và thuyết mong đợi của Adam (1963), khi nhân viên nỗ lực làm việc họ đặt kỳ vọng rất cao về sự ghi nhận và khen thưởng xứng đáng, nếu tổ chức đáp ứng đầy đủ những kỳ vọng của họ điều này tạo một động lực làm việc rất cao. Đề xuất giả thuyết như sau: *Ghi nhận đầy đủ trong công việc tác động thuận chiều đến động lực làm*

việc của công chức, H2 (+).

Thu nhập

Yếu tố này được phát triển từ yếu tố “Lương cao” trong nghiên cứu của Kovach (1987) và các yếu tố liên quan đến tiền lương, thưởng, phúc lợi trong các nghiên cứu trước. Yếu tố này được đưa ra trong kết quả nghiên cứu của hầu hết các công trình liên quan đến đề tài. Thu nhập thể hiện nhu cầu sinh lý và sự an toàn của con người trong thuyết nhu cầu của Maslow và cũng là một trong những yếu tố duy trì trong thuyết hai nhân tố của Herzberg. Đây là yếu tố cơ bản cần được giải quyết tốt nhằm đảm bảo cuộc sống bản thân và gia đình. Đề xuất giả thuyết như sau: *Thu nhập tác động thuận chiều đến động lực làm việc của công chức, H3 (+)*.

Phát triển và thăng tiến

Russel & Taylor III (2014) cho rằng khi NLD không có cơ hội học hỏi các kỹ năng và phát triển trong tổ chức họ sẽ không có động lực làm việc, cơ hội đào tạo thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Theo Maslow (1943) thì yếu tố này nằm trong nhu cầu được tôn trọng và khẳng định mình. Đề xuất giả thuyết như sau: *Sự phát triển và thăng tiến trong công việc tác động thuận chiều đến động lực làm việc của công chức, H4 (+)*.

Môi trường làm việc

Theo Kovach (2010) môi trường an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ làm việc hợp lý, không khí làm việc vui vẻ thì tạo động

lực làm việc cho nhân viên. Lập luận này cũng nhất quán với quan điểm của Maslow (1943) về nhu cầu an toàn và giao tiếp của con người. Đề xuất giả thuyết: *Môi trường làm việc tác động thuận chiều đến động lực làm việc của công chức, H5 (+)*.

Lãnh đạo trực tiếp

Động lực làm việc của nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào những gì nhà quản lý thể hiện. Mỗi hành động của nhà quản lý đều có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến động lực làm việc của nhân viên về cả hai mặt tích cực hay tiêu cực tùy vào thâm niên điều hành của nhà quản lý. Mathis & Jackson (1991) đã phát hiện ra rằng mối quan hệ giữa nhân viên và giám sát của họ có ảnh hưởng đến động lực làm việc hơn các yếu tố môi trường. Decenzo & Robbins (1988) đều cho rằng giao tiếp không tốt giữa quản lý và nhân viên làm giảm động lực làm việc. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức không quan tâm đến họ, nhân viên bắt đầu không quan tâm đến công việc của họ. Đề xuất giả thuyết như sau: *Lãnh đạo trực tiếp tác động thuận chiều đến động lực làm việc của công chức, H6 (+)*.

2.3 Phương pháp nghiên cứu

2.3.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

Nhằm khám phá các ý tưởng, bổ sung và điều chỉnh các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm trong mô hình. Sử dụng kỹ thuật phỏng vấn sâu với 7 chuyên gia và thảo luận nhóm với 10 công chức về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại VP UBND TP.HCM theo một dàn bài được chuẩn bị sẵn. Nội dung thảo luận trao đổi về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại VP UBND TP.HCM,

các biến quan sát cho từng thang đo các thành phần trong mô hình, đánh giá nội dung thang đo đề xuất. Bảng hỏi sau khi hiệu chỉnh sẽ được trao đổi lại một lần nữa và được kết thúc khi các câu hỏi thảo luận đều cho kết quả lặp lại với các kết quả trước đó mà không tìm thấy sự khác biệt. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở cho việc thiết kế bảng câu hỏi để đưa vào khảo sát trên cỡ mẫu $n=215$. Mẫu được chọn là toàn bộ công chức đang làm việc tại văn phòng UBND TP.HCM.

2.3.2 Phương pháp phân tích

Thu thập thông tin bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Các bảng phỏng vấn sau khi thu về sẽ được xem xét và loại đi những bảng không đạt yêu cầu, sau đó mã hóa và làm sạch dữ liệu và tiến hành theo các bước sau: (i) Kiểm định độ tin cậy của các thang đo; (ii) Phân tích nhân tố khám phá; (iii) Phân tích hồi quy bội, đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy bội thông qua R^2 và R^2 hiệu chỉnh; Kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình; kiểm định Kruskal Wallis dùng để kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc của công chức theo nhân khẩu học tại các UBND theo: độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, thâm niên và vị trí công tác.

3. Kết quả và thảo luận

3.1 Kết quả nghiên cứu

Dựa trên các mô hình nghiên cứu trước đây, đặc biệt là mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của Kovach (2010), nghiên cứu này đã xây dựng bộ tiêu chí đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại văn phòng UBND TP.HCM như sau:

Bảng 1. Các yếu tố ảnh hưởng và các biến đo lường trong mô hình

STT	Các phát biểu	Mức độ đồng ý				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung dung (Phân vân)	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
BẢN CHẤT CÔNG VIỆC (CV)						
1	Tôi biết chính xác nhiệm vụ công việc của mình	1	2	3	4	5
2	Công việc phù hợp với tính cách, năng lực của tôi	1	2	3	4	5
3	Công việc của tôi có tầm quan trọng đối với hoạt động của cơ quan	1	2	3	4	5
4	Phân chia công việc trong phòng là hợp lý	1	2	3	4	5
GHI NHẬN ĐẦY ĐỦ TRONG CÔNG VIỆC (GN)						
5	Tôi luôn nhận được sự khích lệ kịp thời khi hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
6	Lãnh đạo Phòng và cơ quan đánh giá đúng năng lực của tôi	1	2	3	4	5
7	Cơ quan ghi nhận đóng góp của tôi vào sự phát triển của cơ quan	1	2	3	4	5
8	Tôi biết rõ kết quả công việc mà cấp trên mong đợi	1	2	3	4	5
THU NHẬP (TN)						
9	Với mức thu nhập hiện tại tôi có thể đảm bảo cuộc sống của bản thân/gia đình	1	2	3	4	5
10	Thu nhập hiện tại từ công việc ở VPUBND TP là phù hợp với năng lực làm việc của tôi	1	2	3	4	5
11	Thu nhập của tôi gắn với hiệu quả công việc được giao	1	2	3	4	5
12	Các chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm của cơ quan và lãnh đạo đối với đội ngũ công chức	1	2	3	4	5

PHÁT TRIỂN VÀ THĂNG TIẾN (PT)						
13	Tôi sẽ có nhiều cơ hội thiết lập các mối quan hệ cá nhân	1	2	3	4	5
14	Công việc tại VP UBND TP.HCM giúp tôi hoàn thiện hơn các kỹ năng	1	2	3	4	5
15	Tôi có nhiều cơ hội được tham gia các chương trình đào tạo phù hợp với công việc	1	2	3	4	5
16	Công việc tại VP UBND TP.HCM giúp tôi có nhiều cơ hội khẳng định bản thân	1	2	3	4	5
MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC (MT)						
17	Đồng nghiệp của tôi thường giúp đỡ lẫn nhau và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm	1	2	3	4	5
18	Trang thiết bị cần thiết cho công việc được trang bị đầy đủ	1	2	3	4	5
19	Không khí làm việc thoải mái	1	2	3	4	5
20	Luôn có sự ganh đua nội bộ giữa các nhân viên	1	2	3	4	5
LÃNH ĐẠO TRỰC TIẾP (LĐ)						
21	Tôi luôn nhận được sự hướng dẫn, hỗ trợ của lãnh đạo trực tiếp khi cần thiết	1	2	3	4	5
22	Tôi được lãnh đạo tôn trọng và tin cậy	1	2	3	4	5
23	Lãnh đạo trực tiếp có phương pháp hợp lý khi khen thưởng và phê bình nhân viên	1	2	3	4	5
ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI VP UBND TP.HCM (ĐL)						
24	Tôi cảm thấy hứng thú với công việc hiện tại	1	2	3	4	5
25	Tôi thường làm việc với tâm trạng thoải mái	1	2	3	4	5
26	Lãnh đạo truyền được cảm hứng cho tôi trong công việc	1	2	3	4	5
27	Tôi cảm thấy có động lực trong công việc	1	2	3	4	5

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính, 2016.

Kiểm định độ tin cậy toàn bộ thang đo ở bảng 1 sau khi mã hóa, tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu, chỉ có hai biến CV4 và TN1 không đạt độ tin cậy do có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Như vậy, sau khi đánh giá thang đo với 27 biến quan sát cho thấy có 25 biến quan sát đạt yêu cầu và được đưa vào bước phân tích nhân tố. Kết quả phân tích EFA từ Bảng 4.6, ta thấy hệ số KMO = 0,680 > 0,5, sig. = 0,00 < 0,05 nên giả thuyết H_0 trong phân tích này bị bác bỏ. Điều này cho thấy rằng các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể và việc phân tích nhân tố khám phá (EFA) là thích hợp. Theo tiêu chuẩn Eigenvalues > 1 thì kết quả xoay EFA biến độc lập đã nhóm thành đúng 6 nhân tố như đề xuất ban đầu, giải thích được 70,639% biến thiên của dữ liệu đáp ứng tiêu chuẩn Eigenvalues

> 1. Kết quả EFA biến phụ thuộc nhóm thành 1 nhân tố như khái niệm ban đầu, giải thích được 59,061% biến thiên của dữ liệu đáp ứng tiêu chuẩn Eigenvalues > 1.

Sau khi tiến hành các bước đánh giá thang đo và phân tích nhân tố khám phá, từ dữ liệu ban đầu gồm 27 biến quan sát với 6 thành phần nhân tố số biến đã giảm còn 25 biến quan sát được chứa đựng trong 6 yếu tố. Kết quả phân tích nhân tố đối với thang đo này cho chúng ta thấy các biến có độ kết dính và cùng phản ánh một phạm trù, đó là động lực làm việc. Kiểm định mô hình được thực hiện bằng cách sử dụng kỹ thuật hồi quy trên phần mềm SPSS với phương pháp Enter để đưa các biến tác động mạnh vào trước sau đó loại dần biến tác động yếu ra vào phương trình hồi quy như sau:

Bảng 4: Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Độ lệch chuẩn sai số của ước lượng	Mức độ thay đổi giá trị thống kê					Durbin-Watson
				Mức độ thay đổi R ²	Mức độ thay đổi F	Bậc tự do của tử số	Bậc tự do của mẫu số	Mức độ thay đổi mức ý nghĩa F	
0,837	0,700	0,690	0,160	0,010	73,127	6	188	0,00	1,987

Bảng 5. Các thông số thống kê của mô hình hồi quy

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa	Thông kê đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn của sai số	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai F
Hằng số	3,784	0,011		329,215	0,000		
CV	0,133	0,012	0,460	10,774	0,000	0,876	1,141
GN	0,025	0,012	0,085	2,070	0,040	0,943	1,060
TN	-0,015	0,013	-0,052	-1,192	0,235	0,829	1,206
PT	0,141	0,012	0,490	11,816	0,000	0,929	1,077
MT	0,101	0,012	0,349	8,583	0,000	0,967	1,035
LĐ	0,104	0,012	0,360	8,880	0,000	0,973	1,027

Kết quả xác định hệ số hồi quy cho thấy các yếu tố: Môi trường làm việc (MT, $\beta_1=0,349$, sig.=0,00), Phát triển và thăng tiến (PT, $\beta_2=0,490$, sig.=0,00), Ghi nhận đầy đủ trong công việc (GN, $\beta_3=0,085$, sig.=0,04), Bản chất công việc (CV, $\beta_5=0,460$, sig.=0,00), Lãnh đạo trực tiếp (LD, $\beta_6=0,360$, sig.=0,00) đều có mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05 và hệ số Beta chuẩn hóa của chúng đều lớn hơn 0 nên ảnh hưởng dương đến động lực làm việc, nghĩa là các yếu tố này có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của công chức tại VP UBND TP.HCM. Tuy nhiên, yếu tố Thu nhập (TN, $\beta_4=-0,052 < 0$, sig.=0,235 $> 0,05$) nên chưa thể khẳng định nhân tố này có ảnh hưởng đến nhân tố động lực làm việc của công chức tại VP UBND TP.HCM hay không. Từ đó, mô hình hồi quy biểu thị các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại VP UBND TP.HCM được xác định như sau:

$$DL = 3,784 + 0,460*CV + 0,085*GN + 0,490*PT + 0,349*MT + 0,360*LD$$

Dựa vào kết quả hồi quy, ta kết luận như sau: tác động mạnh nhất là Phát triển và thăng tiến ($\beta=0,490$), thứ hai là Bản chất công việc ($\beta=0,460$), thứ ba là Lãnh đạo trực tiếp ($\beta=0,360$), thứ tư Môi trường làm việc ($\beta=0,349$) và thứ năm là Sự thừa nhận đầy đủ trong công việc ($\beta=0,085$). Ngoài ra, nghiên cứu này cũng đã thực hiện kiểm định sự bằng nhau của giá trị trung bình tổng thể con. Kết quả cho thấy không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa nam và nữ, nhưng các yếu tố có sự đánh giá khác nhau về nhóm tuổi, thời gian làm việc và nhóm trình độ.

3.2 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Đối chiếu các công trình nghiên cứu cùng hướng với đề tài này cho thấy những điểm

tương đồng so với kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu có liên quan về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đều xoay quanh các vấn đề về chính sách đào tạo và phát triển, đặc điểm công việc, mối quan hệ lãnh đạo, môi trường làm việc và sự công nhận. Tuy nhiên, tùy thuộc vào đối tượng khảo sát và địa bàn nghiên cứu khác nhau thì mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cũng sẽ khác nhau. Nghiên cứu tại VP UBND TP.HCM thì mức độ ảnh hưởng mạnh nhất thuộc về yếu tố “Sự phát triển và thăng tiến” do đội ngũ công chức tại VP UBND TP.HCM đều đạt trình độ khá cao và đa phần được chuyển công tác từ các Sở-Ngành, Quận-Huyện về (đặc biệt một số công chức khi chuyển công tác về đã có những vị trí nhất định ở các Sở-Ngành, Quận-Huyện) nên họ luôn mong muốn được nâng cao hơn nữa về trình độ chuyên môn, lý luận chính trị và phát triển nghề nghiệp của mình tiến xa hơn nữa.

4. Gợi ý chính sách

Đối với yếu tố *Phát triển và thăng tiến*

Để tiếp tục nâng cao kiến thức chuyên môn và trình độ lý luận chính trị, VP UBND TP.HCM cần tạo điều kiện để ngày càng nhiều công chức được học tập và nâng cao trình độ, tập huấn nghiệp vụ chuyên sâu, đặc biệt tránh lãng phí cần phải triển khai, hoàn thiện các mặt sau: (i) Việc xây dựng định hướng phát triển nghề nghiệp không đơn giản là việc cử đi đào tạo với các cơ hội thăng tiến và các vị trí công việc cao hơn mà đây phải được xem là quá trình xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho VP UBND TP.HCM. Dựa trên năng lực của từng công chức cân đối với nhu cầu, định hướng phát triển của VP UBND TP.HCM để xây dựng các chính sách đào tạo sát với nhu cầu thực tế hơn nữa. Đồng thời, cần tăng cường

khích lệ động viên công chức trong việc nâng cao trình độ, kỹ năng và hiệu quả công việc. (ii) Minh bạch con đường thăng tiến và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả công chức là điều cần thiết phải thực hiện. Quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến. (iii) Ghi nhận những gương điển hình có thành tích tốt trong công việc, các chính sách khen thưởng động viên xứng đáng nhằm tạo động lực, kích thích và tạo hiệu ứng lan tỏa cho các công chức khác trong VP UBND TP.HCM.

Đối với yếu tố *Bản chất công việc*

Từ việc bố trí sử dụng nhân lực hay các công tác phân tích công việc đã phản ánh được mức độ hấp dẫn của công việc. Công việc phù hợp với năng lực của công chức thì họ mới có động lực để làm việc. Công chức chỉ thực sự làm tốt khi họ yêu thích công việc tại VP UBND TP.HCM, đa số công chức có trình độ, kỹ năng chuyên môn cao, khi nền kinh tế ngày càng phát triển những công chức làm việc tại VP UBND TP.HCM có xu hướng đòi hỏi nhiều hơn từ bản thân công việc mà họ tham gia. Do vậy, (i) Các chức danh công việc tại VP UBND TP.HCM được quy định một cách rõ ràng, xử lý công việc theo một quy trình và theo quy định. Vì vậy, VP UBND TP.HCM cần đưa ra một số mục tiêu cụ thể nhằm hướng đội ngũ công chức phấn đấu đạt được những mục tiêu đó. Đồng thời cần phải phân công công việc thật hợp lý, rõ ràng, từ đó đánh giá đúng năng lực của từng công chức. (ii) Để có được một nền hành chính chuyên nghiệp thì đòi hỏi VP UBND TP.HCM cần khuyến khích đội ngũ công chức phát triển công việc theo hướng chuyên nghiệp. Đây cũng là điều kiện để công

chức khẳng định, thể hiện bản thân thông qua công việc, từ đó sẽ giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Đối với yếu tố *Lãnh đạo trực tiếp*

Để tạo động lực làm việc cho công chức, lãnh đạo trực tiếp cần chú ý thêm một số yếu tố sau: (i) Xây dựng mối quan hệ sâu sắc, sự tin tưởng với mọi người nhằm tạo nên sự hợp tác rộng rãi của công chức đối với lãnh đạo. Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, phát huy tinh thần dân chủ, đảm bảo quyền lợi chính đáng, tránh việc áp đặt dưới mọi hình thức, tạo điều kiện cho công chức được tham gia đóng góp ý kiến nhằm phát huy trí tuệ tập thể tạo sự đồng thuận, đồng thời thể hiện sự tôn trọng và qua đó công chức cảm thấy có trách nhiệm hơn trong công việc. (ii) Phải thực sự công khai, minh bạch, khách quan khi đánh giá năng lực công tác của công chức, tạo môi trường làm việc công bằng, công khai trong mọi hoạt động, khi đó mọi công chức sẽ xây dựng mối quan hệ với lãnh đạo bằng niềm tin và sự tôn trọng. Khi công chức có niềm tin và cảm thấy thoải mái thì sẽ có nhiều sáng kiến hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ. (iii) Lãnh đạo phải biết lắng nghe, phải biết cách góp ý và phê bình, hướng dẫn công chức trên tinh thần xây dựng để điều chỉnh và thay đổi theo hướng tích cực.

Đối với yếu tố *Môi trường làm việc*

Để nâng cao hơn nữa động lực làm việc của công chức trong thời gian tới, VP UBND TP.HCM cần tiếp tục xây dựng và hoàn thiện môi trường làm việc thuận lợi để phát huy tối đa thế mạnh của mình. Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, công chức làm việc trong VP UBND TP.HCM luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người

trong cùng một cơ quan. Khi lãnh đạo chủ động hoặc khuyến khích cho công chức tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định. Vì vậy, các nhà lãnh đạo phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ. Thông qua quan sát, qua các cuộc điều tra hoặc qua những cuộc đàm thoại trực tiếp, lãnh đạo sẽ nhận biết được môi trường làm việc để điều chỉnh theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho công chức tại VP UBND TP.HCM. Một môi trường làm việc lành mạnh, thân thiện, công bằng dân chủ sẽ tạo cho công chức có động lực làm việc khiến họ say mê, cống hiến và gắn bó hơn với cơ quan, tổ chức của mình.

Đôi với yếu tố Ghi nhận đầy đủ trong công việc

Thể hiện qua niềm tin của lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của công chức. Tuy nhiên, công chức dễ nản lòng khi cấp trên không để ý, điều này thể hiện ở việc không công nhận thành quả đóng góp, thiếu sự tin nhiệm, sự trân trọng và quan tâm công chức trong một thời gian dài. Đó cũng chính là lý do việc công chức ở một số Phòng còn chưa hài lòng về sự ghi nhận, đóng góp thành tích lao động của VP UBND TP.HCM. Vì thế VP UBND TP.HCM cần ghi nhận để có hướng điều chỉnh thích hợp. Thiết lập tiêu chí khen thưởng và công nhận phải rõ ràng, nhất quán và minh bạch là nguồn động viên và tạo động lực làm việc cho công chức, từ đó họ sẽ thực hiện công việc một cách tốt nhất. Đây là cơ sở để đảm bảo công bằng giữa các cá nhân, tránh tâm lý chán nản, mất động lực

làm việc của cá nhân làm việc tốt và tâm lý ỷ lại của các cá nhân có hiệu quả làm việc thấp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Decenzo & Robbins (1988). *Personel/ Human Resource Management*. Third Edition. Prentice Hall. New Jersey
2. Kovach (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance, *EmployeRelations Today*. 22(2), 93-107.
3. Hossain & etc. (2012). Factor s affecting employee's motivation in the fast food industry: The case of KF C UK Ltd., *Research Journal of Economics, Business and ICT*, Vol. 5, pp. 21-30.
4. Herzberg (1968), *One more time. How do you motivate employees?*. Harvard Business Review Classics, 1991, 13-62
5. Maslow, A.H (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
6. Mathis & Jackson (1991). *Personel/Human Resource Management*. Sixth Edition. West Publishing Company. San Francisco.
7. Pink (2014), *Động lực chèo lái hành vi*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
8. Robbins (1998). *Organizational Behavior, Concept controversial, applications*. Prentice hall, New Jersey.
9. Russel & Taylor III(2014). *Operations and Supply Chain Management. Chapter 8: Human Resource*. Eighth Edition. Wiley Press. Singapore. pp239-265

Ngày nhận bài: 06/2/2017

Ngày gửi phản biện: 21/2/2017