

XÂY DỰNG KHUNG LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC Ở KHU VỰC CÔNG TẠI VIỆT NAM

Hoàng Thị Hồng Lộc¹ và Nguyễn Quốc Nghi¹

¹ Khoa Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ

Thông tin chung:

Ngày nhận: 10/04/2014

Ngày chấp nhận: 27/06/2014

Title:

Theoretical framework of work motivation in public sector in Vietnam

Từ khóa:

Động lực làm việc, khu vực công, cán bộ công chức viên chức, nhu cầu

Keywords:

Work motivation, public sector, government employees, need

ABSTRACT

This study aims to build a theoretical framework to find some main factors which affect to work motivation of government employees in Vietnam. The author uses meta – analysis method in order to inherit valuable findings of previous researches in Vietnam and other countries. The theoretical framework is suggested by the author based on Maslow's Hierarchy of Needs (1943) and Nevis's Chinese Hierarchy of Needs (1983). However, the suggested model contains the modification and implementation of Maslow's model and Nevis's model to fit in the context of Vietnamese people today. In addition to, this research carefully considers the features of a collectivist culture, public sector and socioeconomic background in Vietnam. The suggested theoretical model shows that government employees' hierarchy of needs includes the following five orders: Belonging (social) – Physiological – Safety and Security – Self esteem – Self actualization. The five levels of needs can be considered the five main variables in an econometric model. These variables are measured by 26 items. The theoretical model can be well applied in public organizations in Vietnam.

TÓM TẮT

Bài viết này được thực hiện nhằm xây dựng một khung lý thuyết phục vụ cho mục đích khám phá các nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở khu vực công (cán bộ công chức, viên chức) tại Việt Nam. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích – tổng hợp nhằm kế thừa những phát hiện có giá trị từ các nghiên cứu trước của cộng đồng khoa học trong và ngoài nước. Khung lý thuyết do tác giả đề xuất dựa trên mô hình gốc Tháp nhu cầu của Maslow (1943) và mô hình Tháp nhu cầu của người Trung Quốc do Nevis đề xuất năm 1983, nhưng đã có sự điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu là cán bộ công chức, viên chức Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu này còn thể hiện sự cân nhắc kỹ lưỡng đến các đặc trưng của một nền văn hóa tập thể và bối cảnh kinh tế - xã hội ở nước ta hiện nay. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình lý thuyết do tác giả đề xuất bao gồm 5 bậc nhu cầu theo trật tự từ thấp đến cao như sau: nhu cầu xã hội – nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu được tôn trọng – nhu cầu tự thể hiện. Năm bậc nhu cầu có thể được xem như 5 nhóm biến trong mô hình kinh tế lượng và được đo lường thông qua tất cả 26 biến thành phần. Mô hình lý thuyết này có giá trị áp dụng đối với các tổ chức trong khu vực công tại Việt Nam.

1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước đã trở thành nội dung tâm điểm trên rất nhiều diễn đàn ở nước ta hiện nay. Thực tế cho thấy, chủ trương cải cách hành chính nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế chỉ có thể thành công khi hiệu quả làm việc của các cán bộ công chức, viên chức (CBCCVC) được cải thiện. Tại Nghị quyết số 30c/NQ-CP về Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 đã chỉ rõ một trong những nhiệm vụ trọng tâm của cải cách hành chính là: nâng cao chất lượng đội ngũ CBCCVC, chú trọng cải cách chính sách tiền lương nhằm tạo động lực thực sự để CBCCVC thực thi công vụ có chất lượng và hiệu quả cao; nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và chất lượng dịch vụ công. Có thể khẳng định, một khi hiệu suất và hiệu quả làm việc của các cán bộ quản lý và người thực thi công vụ được cải thiện sẽ trở thành nền tảng vững chắc cho quá trình cải cách hành chính và cải cách thể chế. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, khu vực công với chế độ chức nghiệp gần như trọn đời, hoạt động bằng ngân sách nhà nước, ràng buộc chặt chẽ về thứ bậc, quyền hạn lại là khu vực dễ nảy sinh sự trì trệ, quan liêu và tâm lý ỷ lại ở các nhân viên nhà nước. Vì thế, các nhà lãnh đạo luôn phải đối mặt với thách thức tìm kiếm những động lực thúc đẩy để nhân viên của họ làm việc hăng say và cho năng suất cao hơn.

Mặt khác, trong những năm qua hiện tượng “chảy máu chất xám” trở nên phổ biến hơn khi ngày càng nhiều cá nhân có năng lực cao chuyển từ khu vực công sang khu vực tư nhân. Từ nghiên cứu của Duke (1999) thực hiện tại 4 thành phố là Budapest, Prague, Warsaw, Krakow đã cho thấy do thu nhập thấp nên các nhân viên nhà nước thường phải đa dạng hóa nguồn thu nhập của gia đình bằng công việc phụ thứ 2, thậm chí là thứ 3. Cũng trong nghiên cứu này đã chỉ ra lực lượng lao động tại các cơ quan nhà nước hiện nay phần lớn là phụ nữ, có trình độ học vấn cao. Thế nhưng thanh niên trong độ tuổi 18-39 với tinh thần cầu tiến cao lại thường chọn làm việc ở các tổ chức tư nhân. Bên cạnh đó, theo Báo cáo tình hình thanh niên năm 2012 của Viện Nghiên cứu Thanh Niên thì có khoảng 50% thanh niên - những người đang là CBCCVC, cho rằng môi trường làm việc tại cơ quan không phù hợp, thiếu điều kiện tạo động lực phát triển khiến thanh niên lo lắng và muốn chuyển sang khu vực ngoài nhà nước. Đồng thời, cũng trong khảo sát này cho thấy có tới trên 80% thanh niên được hỏi cho rằng chế độ tiền lương, đãi ngộ vật chất trong khu vực công còn thấp.

Tại Việt Nam, trước tình trạng CBCCVC đi làm không đúng thời gian quy định, đi trễ, về sớm, làm việc riêng trong giờ hành chính, thời gian xử lý thủ tục hành chính cho người dân kéo dài... Thủ tướng Chính phủ đã có Chỉ thị số 05/2008/CT-TTg về việc nâng cao hiệu quả sử dụng thời giờ làm việc của CBCCVC nhà nước. Trong đó, có phân tích nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những khuyết điểm của CBCCVC là do người đứng đầu các cơ quan, tổ chức, đơn vị của Nhà nước chưa chú trọng quản lý thời giờ làm việc; ý thức chấp hành các quy định của pháp luật về sử dụng thời giờ làm việc của CBCCVC còn yếu kém; việc xử lý các hành vi vi phạm pháp luật về thời giờ làm việc chưa nghiêm. Chỉ thị này đã cải thiện nhất định tinh thần và thái độ làm việc của phần lớn CBCCVC. Tuy nhiên, để tạo đòn bẩy động lực làm việc cho CBCCVC thì rất cần những nhân tố hữu hiệu. Chính vì vậy, thiết nghĩ cần phải có những nghiên cứu cụ thể nhằm làm rõ yếu tố nào thực sự ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCCVC. Từ đó, các nhà lãnh đạo khu vực công sẽ có cơ sở vững chắc trước khi quyết định chọn lựa công cụ khuyến khích nhân viên phù hợp. Bởi lẽ, động lực làm việc đóng vai trò quan trọng trong sự tăng năng suất lao động khi các yếu tố đầu vào khác không thay đổi. Bên cạnh đó, nghiên cứu của các học giả như Buelens & Van den Broeck (2007) tại Bỉ, và tác giả Nawab (2011) tại Pakistan đều đã chỉ ra sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên giữa các tổ chức khu vực công và khu vực tư. Điều này cho thấy, không phải tất cả lý thuyết về quản lý từng được ứng dụng thành công ở khu vực tư cũng đều có thể vận hành tốt ở khu vực công. Hơn nữa, các tác giả như Nevis (1983), Hofstede (1984), Trompenaars (1993) (trích trong Gambrel & Cianci, 2003) đều đi đến kết luận rằng những học thuyết về tạo động lực làm việc xuất phát từ châu Âu hay Hoa Kỳ - vốn là các quốc gia có nền văn hóa cá nhân - cần phải được điều chỉnh thích hợp trước khi ứng dụng vào các quốc gia có nền văn hóa tập thể như Trung Quốc, Hong Kong, Đài Loan hay Việt Nam.

Trong những năm qua, nghiên cứu về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam chưa được các học giả trong nước và quốc tế quan tâm. Chính vì vậy, bài viết này hướng đến xây dựng một khung lý thuyết nhằm phục vụ cho mục đích tìm hiểu các nhân tố chính tác động đến động lực làm việc của CBCCVC. Khung lý thuyết do tác giả đề xuất là sự điều chỉnh từ mô hình gốc Tháp nhu cầu của Maslow (1943) và mô hình của Nevis (1983) cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu là CBCCVC

tại Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu này còn thể hiện sự cân nhắc kỹ lưỡng đến đặc trưng của nền văn hóa tập thể và bối cảnh kinh tế - xã hội ở nước ta hiện nay. Phương pháp nghiên cứu phân tích – tổng hợp được tác giả vận dụng nhằm kế thừa các phát hiện có giá trị từ những nghiên cứu trước.

2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ CÁC NGHIÊN CỨU NỀN TẢNG

Để trả lời được câu hỏi liệu những nhân tố nào có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong khu vực công, thì trước hết cần phải làm rõ khái niệm “động lực làm việc” (work motivation). Có thể thấy, chủ đề về tạo động lực làm việc đã được các nhà nghiên cứu tâm lý, xã hội học, chủ doanh nghiệp... đặt nhiều mối quan tâm từ ngay sau khi cách mạng công nghiệp hóa bùng nổ ở phương Tây. Thế nhưng, nghiên cứu động lực làm việc trong các tổ chức công chi mới bắt đầu xuất hiện vào những năm đầu thập niên 60 của thế kỉ 20. Trong suốt 2 thập kỉ (từ 1960 – 1980), các nghiên cứu về động lực lại có xu hướng tập trung quá nhiều vào người lao động ở các tổ chức công nghiệp và kinh doanh (Perry & Porter, (1981), trích trong Wright (2001)). Theo Kleinginna & Kleinginna (1981), đã có ít nhất 140 định nghĩa khác nhau về động lực làm việc. Trong giới hạn bài viết này, tác giả ủng hộ quan điểm của Herzberg (1959) trong tác phẩm “The motivation to work” cho rằng: “Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức”.

2.1 Lý thuyết thang bậc nhu cầu của Maslow

Lý thuyết của Maslow về sự phát triển cá nhân và động lực được công bố vào năm 1943. Theo Maslow, hành vi của con người bắt nguồn từ mong muốn thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Nhu cầu của con người được chia thành 5 bậc từ thấp (cấp thiết nhất) đến cao (ít cấp thiết), bao gồm: *nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu xã hội – nhu cầu được tôn trọng – nhu cầu tự thể hiện bản thân*. Tháp nhu cầu của Maslow được xây dựng dựa trên các giả định sau: (1) Nhu cầu chính là cơ sở hình thành nên động cơ thôi thúc con người hành động. Con người cố gắng thỏa mãn trước hết là những nhu cầu quan trọng nhất. Tuy nhiên, khi một nhu cầu đã được thỏa mãn thì nó không còn là động cơ hiện thời nữa, và người ta lại cố gắng tìm cách thỏa mãn nhu cầu quan trọng nhất tiếp theo. (2) Nhu cầu bậc cao chỉ xuất hiện khi nhu cầu ở bậc thấp hơn đã được thỏa mãn. Chẳng hạn, khi một người sắp chết vì đói thì họ mong muốn tìm cách thỏa mãn nhu cầu sinh lý, giải quyết trước hết vấn đề đói.

Trong thời điểm này họ hoàn toàn không quan tâm xem sự kiện gì đang xảy ra trong lĩnh vực nghệ thuật, hay không quan tâm xem mọi người tôn trọng mình như thế nào.

2.2 Một số nghiên cứu có liên quan

Gambrel và Cianci (2003), “Tháp nhu cầu của Maslow: có thể được ứng dụng ở một nền văn hóa tập thể hay không?”. Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow là một trong những mô hình về động lực làm việc của con người được nhắc đến và thảo luận nhiều nhất trong những thập kỷ qua. Cũng giống như các lý thuyết về động lực làm việc nổi tiếng khác, mô hình của Maslow đã được phát triển dựa trên nền tảng nghiên cứu các doanh nghiệp ở Hoa Kỳ. Vì vậy, nghiên cứu của Gambrel và Cianci vào năm 2003 được thực hiện nhằm trả lời câu hỏi liệu rằng lý thuyết nhu cầu của Maslow có thể được ứng dụng tốt ở các quốc gia khác nhau hay không. Sử dụng Trung Quốc như một ví dụ minh họa, nghiên cứu này tập trung đánh giá Tháp nhu cầu của Maslow và các nghiên cứu có liên quan khác, để xác định liệu chúng có thể được áp dụng ở một quốc gia có nền văn hóa tập thể như Trung Quốc hay không.

Bài viết được bắt đầu bằng việc nhắc lại nội dung Tháp nhu cầu của Maslow. Tiếp theo là lược khảo các nghiên cứu về chủ nghĩa cá nhân – chủ nghĩa tập thể, vốn đã từng được thực hiện bởi các nhà nghiên cứu như: Hofstede (1983), Hampden – Turner và Trompenaars (1993), Schwartz (1994), Triandis (1995), đồng thời chỉ rõ các đặc điểm tương phản của chủ nghĩa cá nhân trong nền văn hóa Hoa Kỳ với chủ nghĩa tập thể trong nền văn hóa Trung Quốc. Theo đó, trong một xã hội thịnh hành chủ nghĩa cá nhân thì mỗi cá nhân phải nỗ lực để có cuộc sống tốt đẹp hơn dựa vào chính năng lực của mỗi người. Các thành tựu đạt được, sự tự khẳng định bản thân, sự tự tôn trọng... chính là các đặc điểm cơ bản của một nền văn hóa cá nhân, đồng thời đây cũng chính là nội dung của nhu cầu ở bậc thứ 4 (nhu cầu được tôn trọng) và nhu cầu ở bậc thứ 5 (nhu cầu tự thể hiện bản thân) trong Tháp nhu cầu Maslow. Trong nền kinh tế tư bản, chủ nghĩa cá nhân khá phổ biến. Tại các doanh nghiệp, tổ chức, mỗi cá nhân có xu hướng tách rời công việc với cuộc sống riêng tư, đồng thời việc hoàn thành nhiệm vụ được ưu tiên đặt trước việc phát triển các mối quan hệ. Trái lại, chủ nghĩa tập thể phổ biến hơn ở các nước phương Đông. Trong một xã hội có nền văn hóa tập thể, phần lớn mọi người được sinh ra trong gia đình mở rộng (gia đình nhiều thế hệ) và người chủ gia đình có trách nhiệm bảo vệ

các thành viên khác. Tuy nhiên, trong xã hội có nền văn hóa cá nhân, mỗi cá nhân có trách nhiệm tự chăm lo cho cuộc sống và gia đình riêng của mình. Có thể thấy, ở nền văn hóa tập thể, đại từ “chúng tôi” chiếm vai trò ý thức thống trị trong tâm trí nhiều người. Trong khi đó, tại các quốc gia có nền văn hóa cá nhân, đại từ “tôi” lại được nhấn mạnh. Bên cạnh đó, sự khác nhau giữa văn hóa cá nhân và văn hóa tập thể còn được phân chiếu qua nơi mà mỗi cá nhân đặt niềm tin: tin vào quyết định của tập thể/hay tin vào quyết định của chính mình.

Điểm nổi bật trong nghiên cứu này là việc nhắc lại *Tháp nhu cầu của người Trung Quốc* được phát triển bởi tác giả Nevis (1983) dựa trên nền tảng mô hình của Maslow. Điểm khác biệt lớn nhất giữa *Tháp nhu cầu của người Trung Quốc* (Nevis) so với *Tháp nhu cầu Maslow* chính là ở vị trí thứ bậc của “nhu cầu xã hội”, và sự loại bỏ “nhu cầu được tôn trọng” ra khỏi *Tháp nhu cầu*. Cụ thể, thứ bậc từ thấp đến cao trong *Tháp nhu cầu của người Trung Quốc* (Nevis) như sau: *nhu cầu xã hội – nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu tự thể hiện*. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cần có sự điều chỉnh mô hình gốc của Maslow trước khi áp dụng ở các quốc gia có nền văn hóa tập thể như Trung Quốc, Hong Kong và các nước Đông Á khác.

Re'em (2010) đã thực hiện nghiên cứu “*Tạo động lực thúc đẩy nhân viên ở khu vực công: các công cụ ứng dụng trong thực tiễn*”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm hướng đến việc tìm ra các nhân tố lý thuyết và các chiến thuật có thể áp dụng trong thực tế, từ đó giúp nhà quản lý khu vực công tạo ra nhiều động lực làm việc hơn cho nhân viên của họ. Bởi vì động lực làm việc đóng vai trò quan trọng đối với kết quả công việc của người lao động. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phân tích tổng hợp theo hướng ứng dụng thông qua việc lược khảo các tài liệu về động lực làm việc ở cả khu vực công và khu vực tư. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý ở khu vực công và dựa trên kinh nghiệm thực tế của chính tác giả nhằm đề xuất các chiến thuật thích hợp cho khu vực công. Kết quả nghiên cứu cho thấy có ít nhất 14 nhân tố để khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, bao gồm: các phần thưởng; sự thừa nhận; sự tự chủ; sự thăng tiến; sự công bằng; cơ hội được học tập... Đi cùng với 14 nhân tố này là 46 chiến thuật cụ thể phù hợp với nội dung của từng nhân tố. Chẳng hạn, nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhà quản lý có thể áp dụng các chiến thuật như trao quyền cho nhân viên, hay để nhân viên tự quyết định sẽ thực hiện công việc của mình bằng cách nào nhằm làm tăng sự tự chủ

của nhân viên. Mặt khác, do động lực làm việc là vấn đề của mỗi cá nhân, vì vậy tác giả đã khuyến nghị nhà quản lý cần sử dụng các chiến thuật một cách thận trọng, phù hợp với từng hoàn cảnh và từng cá nhân.

Buelens & Van den Broeck (2007) đã triển khai nghiên cứu “*Phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư*”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động ở khu vực công so với khu vực tư nhân. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cuộc điều tra gồm 3314 nhân viên ở khu vực tư, và 409 nhân viên làm việc ở khu vực công tại Vương quốc Bỉ. Nghiên cứu này đã tiến hành kiểm định 7 giả thuyết bao gồm H1: So với khu vực tư nhân, những người lao động ở khu vực công ít được thúc đẩy làm việc bởi các phần thưởng là tiền; H2: So với khu vực tư nhân, những người lao động ở khu vực công được khuyến khích làm việc nhiều hơn bởi các yếu tố bên trong như: tinh thần trách nhiệm và sự tự phát triển; H3: So với khu vực tư nhân, những người lao động ở khu vực công được thúc đẩy nhiều hơn bởi một môi trường làm việc có đầy đủ sự cảm thông và sự hỗ trợ; H4: So với khu vực tư nhân, những người lao động ở khu vực công làm việc ít giờ hơn, và ít sẵn lòng nỗ lực vì các lợi ích của tổ chức; H5: Sự khác biệt về tôn ti trật tự là yếu tố quan trọng hơn sự khác biệt về khu vực làm việc của người lao động; H6: Để giải thích sự khác nhau về động lực làm việc giữa khu vực công và khu vực tư nhân thì yếu tố khu vực làm việc chiếm vai trò quan trọng hơn so với các yếu tố nhân khẩu học như: giới tính, tuổi, trình độ học vấn; H7: So với khu vực tư nhân, những người lao động ở khu vực công ít gặp phải mâu thuẫn giữa gia đình và công việc. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy nghiên cứu này chấp nhận và ủng hộ các giả thuyết H1; H3; H4; H5; H7. Giả thuyết H2; H6 bị bác bỏ. Ngoài ra, nghiên cứu này còn chỉ ra sự khác biệt trong động lực làm việc giữa phụ nữ và nam giới (phụ nữ làm việc ở văn phòng ít giờ hơn và dành nhiều thời gian hơn cho các công việc gia đình. Thông thường, phụ nữ có ít thời gian để thư giãn, nghỉ ngơi hơn đàn ông. Phụ nữ thường được thúc đẩy làm việc bởi tiền lương và các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức). Bên cạnh đó, kết quả phân tích còn cho thấy người lao động lớn tuổi ít có xu hướng rời bỏ tổ chức. Họ muốn được làm việc trong 1 môi trường có nhiều sự cảm thông, hỗ trợ, và ít được thúc đẩy bởi yếu tố tiền lương. Hơn nữa, cấp bậc quản lý được xem là nhân tố đặc biệt quan trọng trong việc giải thích số giờ làm việc và sự cam kết đối với công việc.

Denibutun (2012) đã có nghiên cứu “*Động lực làm việc: khung lý thuyết*”. Cho đến nay trên thế giới đã có khá nhiều các học thuyết khác nhau hướng đến việc nỗ lực giải thích bản chất của động lực làm việc. Bài viết này được thực hiện nhằm khám phá sự khác nhau giữa các lý thuyết về động lực làm việc và xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người. Các lý thuyết về động lực giúp giải thích hành vi của một người nhất định tại một thời điểm nhất định. Có thể chia các học thuyết này thành 2 nhóm: (1) Học thuyết nội dung tập trung nhận dạng những nhu cầu của cá nhân có ảnh hưởng đến hành vi của họ ở nơi làm việc, bao gồm: Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow; Mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer (mô hình này là sự rút gọn, giản lược từ mô hình gốc của Maslow); Thuyết 2 yếu tố của Herzberg (gồm nhóm yếu tố thúc đẩy và nhóm yếu tố duy trì); Thuyết thành tựu thúc đẩy của McClelland (gồm: nhu cầu thành tựu; nhu cầu quyền lực; nhu cầu liên minh); (2) Học thuyết quá trình tập trung nghiên cứu vào quá trình tư duy của con người. Quá trình tư duy này có ảnh hưởng đến quyết định thực hiện những hành động khác nhau của con người trong công việc, bao gồm các lý thuyết sau: Thuyết kỳ vọng của Vroom; Thuyết công bằng của Adam; Lý thuyết mục tiêu của Locke; Thuyết thâm quyền của Heider và Kelley.

3 MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Các tác giả như Trương (2011), Dinibutun (2012), Smith (2003), Halepota (2005) đã thảo luận sâu về nội dung chi tiết của các yếu tố “nhu cầu” trong Tháp nhu cầu Maslow khi ứng dụng lý thuyết này nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động trong môi trường tổ chức. Trương (2011) đã thực hiện phỏng vấn 53/438 nhân viên công ty TNHH Ericsson Việt Nam bằng bảng hỏi. Trên cơ sở vận dụng lý thuyết thang bậc nhu cầu của Maslow, tác giả xây dựng thang đo cho các biến độc lập gồm: (1) Nhu cầu sinh học cơ bản; (2) Nhu cầu an toàn; (3) Nhu cầu quan hệ xã hội; (4) Nhu cầu được tôn trọng; (5) Nhu cầu tự thể hiện bản thân. Ngoài ra, trong một nghiên cứu khác của Dinibutun (2012) với mục đích xây dựng khung lý thuyết cho động lực làm việc đã chỉ rõ ứng dụng của Tháp nhu cầu Maslow vào hoạt động của một tổ chức. Trong đó, Dinibutun đã cụ thể hóa nội dung của các yếu tố “nhu cầu” bắt nguồn từ nội dung tổng quát trong lý thuyết của Maslow. Bên cạnh đó, Halepota (2005) nghiên cứu ứng dụng Tháp nhu cầu của Maslow vào ngành xây dựng cũng trình bày những điểm khá tương đồng với quan điểm của các học giả nói trên. Chẳng hạn,

trong một tổ chức thì nhu cầu sinh học cơ bản của người lao động được hiểu là các yếu tố như tiền lương, thu nhập, điều kiện làm việc.... Nội dung cụ thể của Tháp nhu cầu khi ứng dụng vào môi trường làm việc của tổ chức được trình bày chi tiết tại Bảng 1.

Có thể thấy, việc lược khảo nghiên cứu trước cho phép các học giả ngày nay kế thừa một số kết quả quan trọng từ những nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm. Tuy nhiên, sự kế thừa này cần phải có chọn lọc cho phù hợp với bối cảnh và đối tượng nghiên cứu. Như vậy, với đối tượng nghiên cứu là động cơ làm việc của CBCCVC ở Việt Nam thì việc xem xét các đặc trưng của nền văn hóa và nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa là hoàn toàn cần thiết. Bởi lẽ, hành vi của con người không những chịu tác động rất lớn từ yếu tố văn hóa dân tộc, mà còn bị ảnh hưởng bởi các trào lưu xã hội và bối cảnh lịch sử tại thời điểm họ đang sống và làm việc. Điều này dẫn đến nhận định rằng, lý thuyết Tháp nhu cầu của Maslow vốn đúc kết từ việc nghiên cứu các cá nhân làm việc trong khu vực tư nhân tại Hoa Kỳ - một quốc gia được xem là điển hình của văn hóa cá nhân - cần phải được điều chỉnh cho phù hợp trước khi áp dụng vào Việt Nam. Tác giả bài viết này ủng hộ một phần nội dung được trình bày trong mô hình *Tháp nhu cầu của người Trung Quốc* do Nevis đề xuất năm 1983. Theo đó, nhu cầu của con người được sắp xếp lại tuần tự như sau: nhu cầu xã hội – nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu tự thể hiện. Một số giả định ẩn sau lý thuyết của Nevis gồm: (1) Ở Trung Quốc, lợi ích quốc gia phải được ưu tiên hơn tất cả mọi thứ, lòng trung thành với Tổ quốc là điều tối quan trọng; (2) Sự quan tâm đến gia đình là rất quan trọng; (3) Mọi người đều phải tôn trọng người lớn tuổi, tính thứ bậc, tôn ti trật tự được xem là hiện tượng phổ biến của xã hội; (4) Sự công bằng thì quan trọng hơn số lượng của cái mà mỗi người có được; (5) Tài sản công cộng thì quan trọng hơn sự sở hữu cá nhân; (6) Mục tiêu của tổ chức/nhóm phải được đặt vị trí ưu tiên hơn mục tiêu của cá nhân... Đối với phần lớn người Trung Quốc, việc xây dựng mối quan hệ mật thiết với đồng nghiệp hay các thành viên khác trong cùng 1 nhóm được xem là quan trọng hơn nhiệm vụ thực hiện công việc. Do đó, nhu cầu xã hội trở thành nhu cầu ở bậc thấp nhất (nhu cầu quan trọng nhất). Bên cạnh đó, do chủ nghĩa cá nhân không được chú trọng và lợi ích cá nhân lại được định nghĩa như là lợi ích của nhóm nên Nevis đã loại bỏ nhu cầu tôn trọng ra khỏi mô hình.

Bảng 1: Nội dung cụ thể của các yếu tố trong tháp nhu cầu Maslow khi ứng dụng vào môi trường làm việc của tổ chức

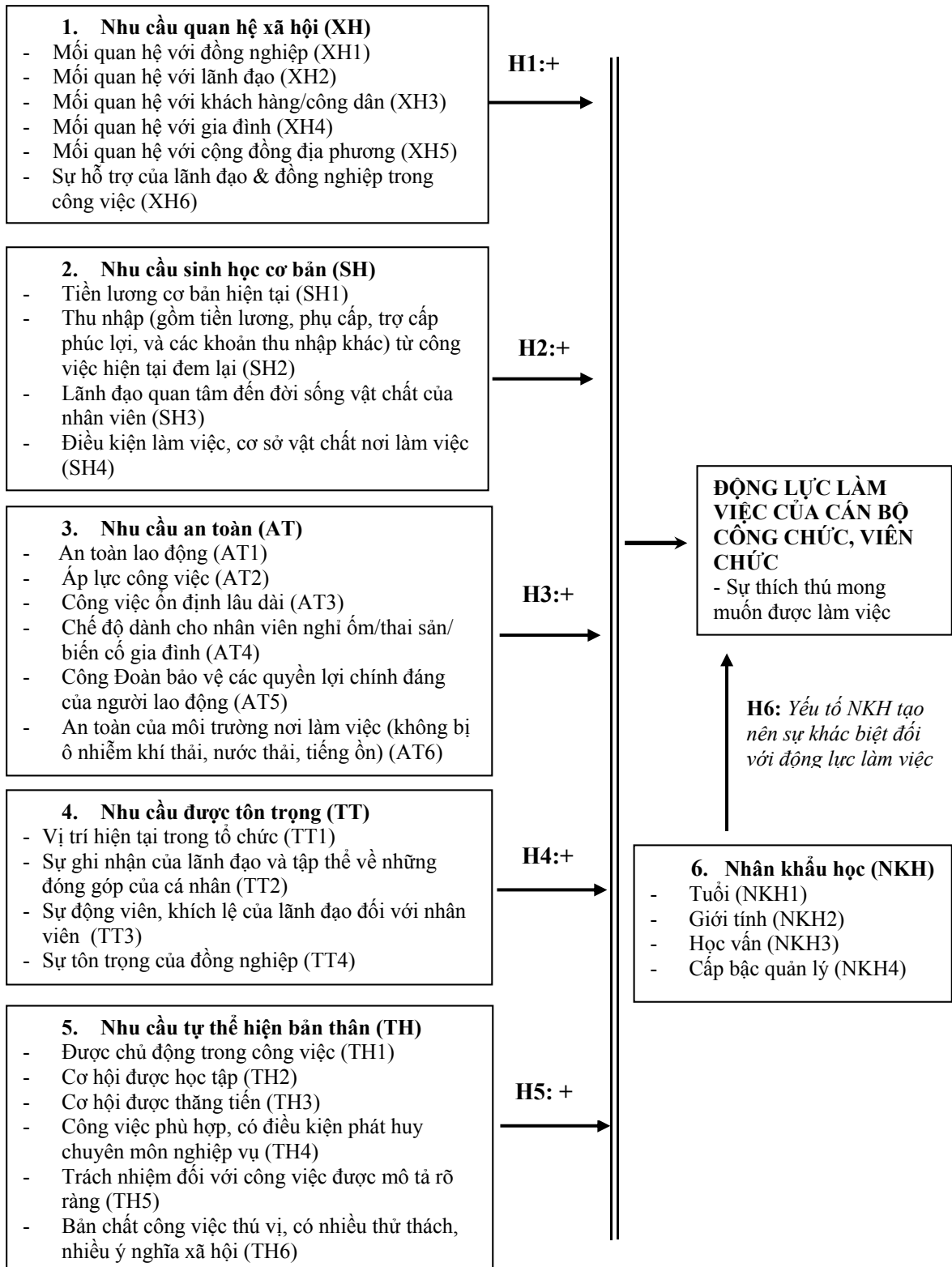
Nhu cầu	Nội dung tổng quát		Các yếu tố thuộc về tổ chức	
	Maslow (1943)	Trương (2011)	Dinibutun (2012)	Halepota (2005)
Nhu cầu sinh học cơ bản	Thức ăn, nước uống, ngủ	Tiền lương hiện tại Thu nhập từ công việc đem lại Lãnh đạo quan tâm đến đời sống vật chất của nhân viên	Tiền lương Điều kiện làm việc dễ chịu Nơi ăn uống	Tiền lương Thu nhập Điều kiện làm việc
Nhu cầu an toàn	An toàn, an ninh, sự ổn định, sự bảo vệ	An toàn trong công việc Áp lực công việc Điều kiện làm việc	Điều kiện làm việc an toàn Phúc lợi của công ty Sự an toàn của công việc	Công việc an toàn Những lợi ích như: tiền hỗ trợ nghỉ ốm, môi trường làm việc an toàn
Nhu cầu xã hội	Tình yêu, cảm giác được ưa thích, cảm giác gần gũi, thân thiết	Quan hệ với các đồng nghiệp trong cơ quan Quan hệ với lãnh đạo Quan hệ với khách hàng	Sự gắn kết của nhóm làm việc Quản lý thân thiện Sự hợp tác chuyên nghiệp	Sự hỗ trợ của nhóm làm việc Những hoạt động để phát triển mối quan hệ với các đồng nghiệp và cấp trên
Nhu cầu được tôn trọng	Sự tự trọng, sự kính mến, danh tiếng, địa vị, sự thừa nhận	Vị trí trong tổ chức Sự ghi nhận đánh giá của lãnh đạo đối với nhân viên Sự động viên khuyến khích của lãnh đạo	Sự thừa nhận của tập thể Tên gọi/vị trí công việc Công việc có địa vị cao Sự phản hồi từ chính công việc	Sự phản hồi tích cực của các đối tượng có liên quan Sự tôn trọng của đồng nghiệp
Nhu cầu tự thể hiện bản thân	Sự phát triển, thăng tiến, sáng tạo	Được chủ động trong công việc Có cơ hội được học tập Có cơ hội thăng tiến Công việc phù hợp, có điều kiện phát huy chuyên môn nghiệp vụ	Công việc thử thách Cơ hội để sáng tạo Thành tích trong công việc Sự thăng tiến trong tổ chức	Trải nghiệm các nhiệm vụ đầy thử thách và thú vị

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả (2014)

Có lẽ không khó để nhận ra nhiều điểm tương đồng giữa hai nền văn hóa Trung Quốc và Việt Nam. Vì vậy, xét về khía cạnh văn hóa thì mô hình của Nevis được cho là phù hợp hơn mô hình của Maslow khi áp dụng vào Việt Nam. Tuy nhiên, việc loại bỏ hay giữ lại nhu cầu tôn trọng trong mô hình cần phải được suy xét kỹ lưỡng. Nevis thực hiện nghiên cứu tại Trung Quốc vào năm 1983, thời điểm mà nền kinh tế Trung Quốc chưa mở cửa hoàn toàn. Trải qua nhiều cuộc cải cách, hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng ở cả Trung Quốc lẫn Việt Nam, bối cảnh xã hội hiện nay đã thay đổi khá nhiều so với những năm đầu thập niên 80. Người lao động đã được tự chủ, chú ý đến nhu cầu cá nhân nhiều hơn và liên tục nỗ lực để tìm kiếm địa vị cao hơn. Chính vì vậy, chúng tôi cho rằng việc giữ lại nhu cầu tôn trọng trong mô hình phân tích

các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là hoàn toàn cần thiết. Ngoài ra, từ kinh nghiệm thực tế của nhóm tác giả cho thấy để mô hình có thể vận hành tốt ở khu vực công thì các nhân tố đặc thù cho khu vực công như người lao động mong muốn công việc ổn định lâu dài, sự tự chủ trong công việc hay mối quan hệ với cộng đồng địa phương... cần được bổ sung vào mô hình.

Chính vì vậy, mô hình bên dưới (Hình 1) được nhóm tác giả đề xuất nhằm mục đích xây dựng thang đo cụ thể cho 5 nhu cầu (nhu cầu xã hội – nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu được tôn trọng – nhu cầu tự thể hiện). Từ đó, các học giả có thể tìm được những nhân tố tác động mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc của CBCCVC tại Việt Nam.



Hình 1: Mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khu vực công tại Việt Nam

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Đề tạo động lực làm việc cho nhân viên khu vực công, trước hết nhà quản lý phải nhận ra nhân tố thúc đẩy người lao động làm việc. Mô hình lý thuyết được đề xuất ở Hình 1 đóng vai trò nền tảng cho các nghiên cứu thực nghiệm về sau. Từ khảo sát thực nghiệm thông qua bảng câu hỏi, nhà phân tích có thể tìm được mối quan hệ giữa các loại nhu cầu với sự hăng say, hứng thú làm việc của nhân viên. Cụ thể, biến *nhu cầu xã hội* được đo lường thông qua 6 biến quan sát ký hiệu XH1, XH2, XH3, XH4, XH5, XH6. Tương tự, *nhu cầu sinh học* gồm 4 biến thành phần ký hiệu SH1, SH2, SH3, SH4. *Nhu cầu an toàn* được đo lường qua 6 biến thành phần; *nhu cầu tự thể hiện* gồm 6 biến thành phần. Từng biến thành phần này sẽ tương ứng với 1 câu hỏi trong bảng câu hỏi phỏng vấn người lao động. Riêng đối với biến “*động lực làm việc*” được đo lường bằng “*sự thích thú, mong muốn được làm việc*” của đáp viên (dựa trên định nghĩa về động lực làm việc của Herzberg). Các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 có thể được kiểm định bằng thực nghiệm. Dấu kỳ vọng của các giả thuyết này là dấu dương. Điều này hàm ý khi người lao động càng được thỏa mãn các nhu cầu cá nhân thì họ càng thích thú, mong muốn được làm việc cho tổ chức. Giả thuyết H6 được đặt ra nhằm kiểm định sự khác biệt trong động lực làm việc giữa các nhóm tuổi, giới tính, học vấn, cấp bậc quản lý khác nhau.

4 KẾT LUẬN

Thông qua mô hình nghiên cứu trên, nhà quản lý sẽ phát hiện những yếu tố có tác động mạnh mẽ đến mong muốn được cống hiến cho nền công vụ quốc gia của CBCCVC. Nhiều người cho rằng tiền lương, tiền thưởng thường được xem là đòn bẩy hữu ích kích thích người lao động làm việc. Thế nhưng, trong bối cảnh chi thường xuyên cho lương của cán bộ công chức đang dần trở thành gánh nặng cho ngân sách nhà nước, thì việc dùng tiền lương để thúc đẩy người lao động lại càng trở nên khó khả thi. Thay vào đó các nhà quản lý khu vực công có thể sử dụng những công cụ khác như tạo cơ hội thăng tiến, học tập bồi dưỡng, xây dựng môi trường làm việc đoàn kết, tương trợ lẫn nhau... nhằm nâng cao mức sẵn lòng làm việc (willingness to work) của nhân viên. Bên cạnh đó, mô hình còn giúp ta kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc giữa các nhân viên nhà nước thuộc các nhóm tuổi, học vấn, giới tính, cấp bậc quản lý khác nhau. Từ đó, các nhà lãnh đạo có cơ sở đề xuất biện pháp thúc đẩy nhân viên theo những hình thức khác

nhau, phù hợp với đặc điểm của từng nhóm đối tượng. Một lần nữa có thể khẳng định, các nhà nghiên cứu, nhà quản lý cần phải nhìn nhận một cách nghiêm túc việc thỏa mãn các nhu cầu của người lao động dựa trên học thuyết cơ bản về thang bậc nhu cầu của Maslow nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên khu vực công.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman (2007), “An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Organizations”, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, pp.65 – 74.
2. Denibutun, S.Revda (2012), “Work Motivation: Theoretical Framework”, *Journal on GSTF Business Review*, Vol.1, No.4, pp.133-139.
3. Duke, Vic (1999), “No longer working for the state: residual state sector versus private sector”, *Geo Journal*, Proquest Central, pp.17 – 24.
4. Gambrel, Patrick A. and Cianci, Rebecca (2003), “Maslow’s Hierarchy of Needs: does it apply in a collectivist culture”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 8, No.2, pp.143-161.
5. Halepota, Hassan Ali (2005), “Motivational Theories and Their Application in Construction”, *Cost Engineering*, Vol.47, Issue 3.
6. Herzberg, Frederick (1959), “The motivation to work”, New York, Wiley Publisher.
7. Kleinginna, Paul R. Jr., and Kleinginna, Anne M. (1981), “A Categorized List of Emotion Definitions, with Suggestions for a Consensual Definition”, *Journal: Motivation and Emotion*, Vol.5, No.4, pp.263 – 291.
8. Maslow, Abraham H. (1943), “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, Vol. 50, No.4, pp.370 – 396.
9. Nawab, Samina & Ahmad, Jawwad & Shafi, Khuram (2011), “An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.2, No.11, pp.110 – 127.
10. Smith, Louise Jane (2003), *Evaluating the applicability of Maslow’s theory of motivation to ancillary staff*, Thesis of

- Doctor of Philosophy, Sheffield Hallam University. Truy cập tại website: http://www.academia.edu/3859292/Evaluating_the_applicability_of_Maslows_theory_of_motivation_to_ancillary_staff. Ngày truy cập: 20/3/2014.
11. Trương Minh Đức (2011), “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh Doanh* (số 27), trang 240 – 247.
 12. Viện Nghiên cứu Thanh Niên (2012), Báo cáo tình hình thanh niên năm 2012.
 13. Wright, Bradley E. (2001), “Public - Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.4, pp.559 – 586.
 14. Yair Re'em (2010), “Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools”, A thesis submitted in partial fulfillment of requirements for the degree of Executive Master Public Management, Hertie School of Governance, Berlin, Germany.