

## NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CỤC HẢI QUAN TỈNH LONG AN

Lê Anh Tuấn, Nguyễn Thị Hoàng Mai, Đỗ Thị Phượng và Trần Thanh Phong\*  
Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An  
(\*Email: thanhphongselco\_vn@yahoo.com.vn)

*Ngày nhận:* 01/7/2022

*Ngày phản biện:* 22/8/2022

*Ngày duyệt đăng:* 20/9/2022

### TÓM TẮT

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm đánh giá những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức làm việc tại Cục Hải quan Tỉnh Long An. Nghiên cứu dựa trên lý thuyết về động lực làm việc cùng với những nghiên cứu thực nghiệm để đề xuất cho mô hình nghiên cứu gồm bốn nhóm nhân tố ảnh hưởng là: Công việc thú vị, Cơ hội thăng tiến, Môi trường làm việc, Phần thưởng và sự công nhận. Phương pháp nghiên cứu kết hợp phân tích định tính và định lượng với các công cụ như thảo luận nhóm, kiểm định thang đo bằng độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá - EFA, phân tích hồi quy tuyến tính bội. Tổng số biến quan sát trong mô hình là 18, số phần tử mẫu thu thập là 154 mẫu. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu cho thấy cả bốn nhân tố thuộc nhóm biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê, theo thứ tự quan trọng giảm dần: Cơ hội thăng tiến, Công việc thú vị, Môi trường làm việc và Phần thưởng và sự công nhận. Từ kết quả nghiên cứu này, một số hàm ý quản trị được đề xuất.

**Từ khóa:** Cục Hải quan Tỉnh Long An, động lực làm việc, nhân tố ảnh hưởng

---

Trích dẫn: Lê Anh Tuấn, Nguyễn Thị Hoàng Mai, Đỗ Thị Phượng và Trần Thanh Phong, 2022. Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc: Trường hợp nghiên cứu tại Cục Hải Quan Tỉnh Long An. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 16: 45-58.

\*Ths. Trần Thanh Phong – Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh Tế Công Nghiệp Long An

## 1. GIỚI THIỆU

Trong nền kinh tế tri thức, môi trường làm việc và động lực làm việc thúc đẩy sản xuất phát triển, tăng năng suất lao động tạo sự phát triển cho xã hội. Để đạt được điều đó, ngoài yếu tố thị trường thì nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng ảnh hưởng đến sự tồn tại của tổ chức, vì người lao động không chỉ bị tác động bởi phần thưởng vật chất mà còn bị tác động bởi những yếu tố tinh thần (Stringer et al., 2011). Trong nhiều cách tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thì lợi thế về con người được xem là yếu tố cốt lõi. Con người được xem là yếu tố bền vững khó thay đổi nhất trong mọi tổ chức (Đoàn Gia Dũng, 2005).

Để nâng cao sự gắn bó với tổ chức, tâm huyết với công việc chính là mục tiêu mà các nhà quản lý luôn thực hiện nhằm duy trì sự ổn định nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả công việc. Do vậy việc tạo động lực cho đội ngũ công chức hiện nay là một giải pháp quan trọng và hết sức cần thiết nhằm tạo bước chuyển biến mạnh mẽ đồng thời kích lệ cho từng công chức tăng năng suất lao động giúp hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Hiện nay chủ trương chung của Đảng và Nhà nước là tinh gọn bộ máy hoạt động của các ngành, các cấp nên việc tuyển dụng công chức mới tạm thời không được thực hiện trong đó có ngành Hải quan. Trước tình hình thực tế khối lượng công việc ngày càng tăng trong khi không được tuyển dụng công chức mới, nên áp lực công việc lên từng công chức là rất lớn. Trước tình hình trên một người lao động phải đảm trách một khối

lượng công việc lớn hơn khả năng bình thường, do vậy việc tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động có thể là giải pháp khả dĩ nhất trong giai đoạn hiện nay.

Để giải quyết vấn đề trên, nghiên cứu nhằm xây dựng và kiểm định mô hình tìm ra những nhân tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ công chức trong điều kiện thực tiễn của nghiên cứu nhằm nâng cao năng suất lao động như kỳ vọng.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.1. Khái niệm động lực

Nội hàm của động lực là thúc đẩy một người hành động, dựa vào nội hàm này các nhà khoa học đã khám phá và chứng minh các yếu tố dẫn đến sự thúc đẩy, kích thích động lực của một người. Theo Tremblay (2009), động lực là lý do thúc đẩy hành vi, đó là điều kiện căn bản thúc đẩy hành động của một người.

Theo Robbins (1998), sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ. Như vậy, động lực làm việc xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì động lực của mỗi con người khác nhau nên nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau để người lao động có thể làm việc đạt kết quả cao nhất cho tổ chức.

## 2.2. Đặc điểm của động lực làm việc

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2009), khi bàn về động lực của người lao động trong một tổ chức, các nhà quản lý thông nhất một số đặc điểm sau:

- Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và với môi trường làm việc cụ thể, không có động lực chung chung mà không gắn với công việc cụ thể nào.

- Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân, chính vì đặc điểm này mà nhà quản lý có thể can thiệp vào quá trình tạo động lực cho người lao động.

Trong trường hợp các yếu tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất lao động, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất lao động, bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng làm việc của người lao động, phương tiện và các nguồn lực khác để thực hiện công việc.

Trên thực tế người lao động không có động lực họ vẫn có thể hoàn thành công việc vì họ có trình độ, tay nghề và nhiệm vụ phải hoàn thành... nhưng hiệu quả công việc không phản ánh đúng khả năng của họ. Nếu người lao động mất động lực hoặc suy giảm động lực thì lúc đó họ có thể không hoàn thành nhiệm vụ của mình hoặc hoàn thành nhưng kết quả công việc không cao và đến một mức độ cao hơn họ có xu hướng ra khỏi tổ chức.

## 2.3. Các lý thuyết về động lực làm việc và mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu về động lực làm việc đã được các nhà khoa học xây dựng và phát triển từ rất sớm. Vì thế, có rất nhiều lý thuyết về động lực đã và đang được ứng dụng trong khoa học cũng như trong thực tiễn. Bartol & Martin (1998) chia lý thuyết động lực thành 3 nhóm: Thuyết Nhu cầu (Needs theory), thuyết Nhận thức (Cognitive theory) và thuyết Củng cố (Reinforcement theory).

**Thuyết nhu cầu:** Nhận diện những yếu tố tạo động lực thúc đẩy con người trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu. Đại diện cho trường phái này có 4 lý thuyết là thuyết nhu cầu của Maslow (1943), thuyết ERG của Anderfer (1972), thuyết thành tựu của McClelland (1985) và thuyết 2 nhân tố của Herzberg (1959).

- Thuyết nhu cầu của Maslow (1943): Là học thuyết về tạo động lực được biết đến nhiều nhất và công nhận rộng rãi đặc biệt trong giới quản lý điều hành sử dụng để tạo động lực cho người lao động. Maslow cho rằng nhu cầu của con người chia thành 5 cấp bậc tăng dần (sinh lý, an toàn, xã hội, tự trọng và tự thể hiện), khi nhu cầu nào thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ xuất hiện.

- Thuyết ERG của Anderfer (1972): Lý thuyết này giống như thuyết nhu cầu của Maslow (1943) nhưng có sự khác biệt là số lượng nhu cầu được rút lại thành 3 nhóm là nhu cầu tồn tại (Existence need), nhu cầu quan hệ (Related need) và nhu cầu phát triển (Growth need). Một điểm khác biệt so với thuyết của Maslow là cùng lúc có

thể xuất hiện nhiều nhu cầu và khi một nhu cầu này không đáp ứng thì có thể bù đắp bằng 1 nhu cầu khác, ví dụ thu nhập thấp có thể bù đắp bằng môi trường làm việc tốt.

- **Thuyết thành tựu** của McClelland (1985): Lý thuyết này tập trung vào 3 nhu cầu là nhu cầu thành tựu, nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên minh.

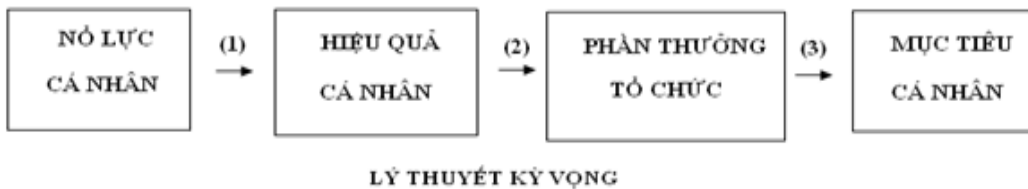
- **Thuyết 2 nhân tố** của Herzberg (1959): Thuyết này chia nhân tố thành 2 loại là nhân tố động viên và nhân tố duy trì. Theo đó nếu nhân tố động viên đáp ứng thì nhân viên sẽ thỏa mãn, ngược lại sẽ không thỏa mãn. Các nhân tố duy trì nếu đáp ứng sẽ không bất mãn, ngược lại sẽ bất mãn. Lý thuyết này nhiều nhà nghiên cứu khác không đồng tình vì Herzberg đã tách 2 nhóm nhân tố này và cho rằng chỉ có nhân tố động viên mới tạo ra sự thỏa mãn, thực tế 2 nhóm nhân tố này đều tạo ra sự thỏa mãn.

**Thuyết nhận thức:** Thuyết nhận thức có 2 đại diện là thuyết Công bằng (Equity theory) của Adams (1963) và thuyết Kỳ vọng (Expected theory) của Vroom (1964).

- **Thuyết công bằng:** Adams (1963) cho rằng nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh lợi ích họ nhận được với chi phí họ bỏ ra. Nếu sự so sánh là ngang bằng nhau tức là công bằng, người lao động sẽ tiếp tục

duy trì nỗ lực như ban đầu. Nếu lợi ích vượt quá sự mong đợi thì họ sẽ gia tăng nỗ lực hơn mức bình thường, ngược lại thì họ sẽ giảm đi sự nỗ lực. Sự công bằng hay bất công chỉ mang tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức, do vậy việc nhận thức của mỗi cá nhân mang nặng tính chủ quan.

- **Thuyết kỳ vọng:** Một trong những cách giải thích được chấp nhận về động lực thúc đẩy là lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (Robbins, & Judge, 2013) ở Hình 1. Theo Vroom (1964), hành vi và động lực của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà được quyết định bởi nhận thức của con người và sự kỳ vọng của họ trong tương lai. Theo thuyết kỳ vọng, sức mạnh của xu hướng hành động theo một cách nhất định phụ thuộc vào sức mạnh kỳ vọng của chúng ta vào một kết quả được đưa ra và sự hấp dẫn của nó. Theo đó nhân viên sẽ được kích thích để nỗ lực hơn khi họ tin rằng điều đó sẽ dẫn đến những đánh giá hiệu quả công việc tốt. Một cách đánh giá tốt sẽ dẫn đến những phần thưởng trong tổ chức như: Tiền thưởng, tăng lương hay thăng tiến,... và những phần thưởng này làm thỏa mãn mục tiêu làm việc của nhân viên.



**Hình 1. Tiến trình nhận thức**  
(Nguồn: Robbins & Judge, 2013)

(1) Kỳ vọng: Mỗi quan hệ nỗ lực hiệu quả (Effort-Performance). Khi cá nhân nhận thức được rằng nỗ lực sẽ mang lại hiệu quả.

(2) Ham mê: Mỗi quan hệ hiệu quả phần thưởng (Performance-Outcome/Reward). Mức độ một cá nhân tin tưởng rằng hiệu quả ở một mức độ nhất định nào đó sẽ giúp đạt được kết quả mong muốn.

(3) Mục tiêu: Mỗi quan hệ phần thưởng mục tiêu (Outcome/Reward-Personal Goal): Mức độ phần thưởng của tổ chức thỏa mãn mục đích hoặc nhu cầu cá nhân của nhân viên.

- **Thuyết củng cố:** Cho rằng chính sự củng cố quy định hành vi. Hành vi được sinh ra từ môi trường, học thuyết cho rằng chúng ta không cần quan tâm tới những sự kiện nhận thức bên trong. Thuyết củng cố có một đại diện là Skinner (1945), thuyết cho rằng hành vi tạo kết quả tốt, dễ chịu thì có xu hướng lặp lại, còn hành vi tạo kết quả không tốt, tiêu cực thì có xu hướng ít lặp lại.

Từ các học thuyết trên, ta thấy rằng các nhà nghiên cứu khác nhau có cái nhìn khác nhau về các nhân tố mang lại động lực làm việc của nhân viên. Các lý thuyết này cung cấp nền tảng cho việc phát triển các mô hình nghiên cứu, thảo luận kết quả và giải thích, ứng dụng trong thực tiễn về động lực làm việc của nhân viên. Trong nghiên cứu này, tác giả chọn lọc những đặc điểm phù hợp trong các lý thuyết để xây dựng mô hình.

Trên cơ sở tổng hợp các mô hình nghiên cứu (Bảng 1), tác giả đề nghị sáu nhân tố:

- (1) Công việc thú vị
- (2) Cơ hội thăng tiến
- (3) Môi trường làm việc
- (4) Phần thưởng và sự công nhận
- (5) Làm việc nhóm
- (6) Sự trao quyền

**Bảng 1. Bảng tổng hợp một số nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc**

Thuyết về động lực	Công việc thú vị	Cơ hội thăng tiến	Môi trường làm việc	Phần thưởng và sự công nhận	Làm việc nhóm	Sự trao quyền
Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)		x		x		
Thuyết ERG của Alderfer (1972)		x		x		
Thuyết nhu cầu thành đạt của McClelland (1985)		x			x	
Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1954)			x	x		
Thuyết mong đợi của Vroom (1964)		x		x		x
Thuyết công bằng của Stacy Adam (1963)				x		x
Thuyết tăng cường Skinner (1945)	x			x		

**Công việc thú vị**

Thú vị trong công việc thể hiện trong chất lượng đời sống việc làm, khi người lao động hứng thú với công việc thì họ có động lực khi thực hiện với công việc đó và ngược lại. Kết quả nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung (2012) về tạo sự động viên cho nhân viên cho thấy, thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở Thành phố Cần Thơ gồm có 4 nhân tố có ý nghĩa thống kê thống kê gồm: Các quy định và chính sách, quan hệ làm việc, công việc thú vị, phúc lợi xã hội. Để tránh sự nhầm lẫn trong công việc một trong những phương pháp là luân phiên thay đổi công việc nhằm tạo ra môi trường làm việc mới, công việc có sự thay đổi kích thích tính tò mò và sáng tạo, tạo hứng khởi mới trong nhân viên. Từ quan điểm của Skinner (1945) và bằng chứng vừa phân tích, ta có giả thuyết sau:

Giả thuyết H1+: Công việc thú vị có tác động cùng chiều đến động lực làm

việc của công chức tại Cục Hải quan Tỉnh Long An.

**Cơ hội thăng tiến**

Cơ hội đào tạo và thăng tiến: Liên quan đến những nhận thức của nhân viên về các cơ hội được đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội được thăng tiến trong tổ chức. Đào tạo và thăng tiến được nhóm chung với nhau trong cùng một nhân tố là do mối quan hệ nhân – quả thường thấy của chúng. Mục đích đào tạo của nhân viên ngoài việc nâng cao trình độ của mình còn mục đích thăng tiến trong hệ thống công việc, chúng có mối liên hệ mật thiết với nhau. Khi nhân viên không có cơ hội để học hỏi các kỹ năng và phát triển trong tổ chức họ sẽ không có động lực làm việc. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2009) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa 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. Từ quan điểm của Maslow (1943), Alderfer (1972), McClelland (1985) và bằng chứng vừa phân tích, ta có giả thuyết sau:

Giả thuyết H2+: Cơ hội thăng tiến tác động cùng chiều đến động lực làm việc của công chức tại Cục Hải quan Tỉnh Long An.

### ***Môi trường làm việc***

Thể hiện sự giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm và phối hợp trong công việc giữa các đồng nghiệp. Trong ngữ nghĩa của đề tài này thì đồng nghiệp là người cùng làm trong một doanh nghiệp, là người thường xuyên trao đổi, chia sẻ với nhau về công việc. Môi trường làm việc sạch sẽ, an toàn, nơi làm việc có trang thiết bị hiện đại phù hợp, chế độ làm việc hợp lý, có thời gian nghỉ ngơi, là những điều kiện tốt để đảm bảo tái tạo sức lao động, giảm thiểu rủi ro trong khi làm việc và tăng năng suất lao động cho công chức. Môi trường làm việc tốt là yếu tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Trong nghiên cứu của Tung và ctv. (2014), “Những nhân tố tác động đến sự cam kết gắn bó với tổ chức - nghiên cứu các nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh”. Nghiên cứu được thực hiện dựa trên mẫu khảo sát là 201 nhân viên tại 11 ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy có 3 yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức: Mối quan hệ với cấp trên, Điều kiện và môi trường làm việc, ý thức làm việc nhóm. Từ quan điểm của

Frederick Herzberg (1954) và bằng chứng vừa phân tích, ta có giả thuyết sau:

Giả thuyết H3+: Môi trường làm việc tác động cùng chiều đến động lực làm việc của công chức tại Cục Hải quan Tỉnh Long An.

### ***Phần thưởng và sự công nhận***

Các chính sách về khen thưởng, hoa hồng, các chính sách về điều kiện tăng lương, thưởng... các quy định chính sách này rất quan trọng nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Họ biết được nếu họ đạt được chỉ tiêu của công ty thì họ sẽ được phần thưởng gì. Những chính sách về khen thưởng và công nhận nếu thực hiện đúng nó sẽ phát huy được vai trò tạo động lực làm việc cho nhân viên, ngược lại doanh nghiệp không thực hiện tốt những gì đã cam kết sẽ có tác động ngược gây nên sự không tin tưởng của nhân viên dẫn đến mất động lực làm việc của nhân viên. Điều này thể hiện qua thuyết tăng cường cho rằng các hành vi tạo kết quả tốt và dễ chịu có xu hướng lặp lại.

Công nhận thành tích thể hiện khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, tổ chức ghi nhận sự đóng góp của họ vào thành công của công ty và họ được đánh giá cao về năng lực, điều này có thể được tạo ra từ chính bản thân người đó hoặc từ sự đánh giá của cấp trên, của mọi người. Từ quan điểm của Vroom (1964) Frederick Herzberg (1954), Alderfer (1972) và bằng chứng vừa phân tích, ta có giả thuyết sau:

Giả thuyết H4+: Phần thưởng và sự công nhận tác động cùng chiều đến động lực làm việc của công chức tại Cục Hải quan Tỉnh Long An.

#### ***Làm việc nhóm***

Là những cảm nhận liên quan đến các hành vi, quan hệ với đồng nghiệp trong công việc tại nơi làm việc, sự phối hợp và giúp đỡ nhau trong công việc với các đồng nghiệp. Làm việc theo nhóm là phương pháp làm việc mà trong đó các thành viên cùng phối hợp chặt chẽ với nhau để giải quyết một vấn đề nhằm hướng đến một mục tiêu chung. Yếu tố này liên quan đến tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Nó bao gồm sự hiệu quả của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, và mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc. Nghiên cứu của Zahariah et al. (2009) cho thấy làm việc nhóm có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Từ quan điểm của McClelland (1985) và bằng chứng vừa phân tích, ta có giả thuyết sau:

Giả thuyết H5+: Làm việc nhóm tác động cùng chiều đến động lực làm việc của công chức tại Cục Hải quan Tỉnh Long An.

#### ***Sự trao quyền***

Sự trao quyền đó là sự nhận thức của cá nhân về việc tự do làm theo ý mình, quyết định cách thức mà công việc sẽ được thực hiện (Zigarmi et al., 2012). Một sự phân biệt giữa tổ chức và cá nhân trong khái niệm về sự trao quyền,

đối với cấp dưới đó là sự trao quyền của tổ chức, đối với cá nhân là nhận thức của cá nhân về quyền lực mà anh ta có được về mặt tâm lý (Psychological Empowerment) (Kazlauskaite et al., 2011). Do vậy những yếu tố tâm lý này tác động tới động lực nội tại của người được trao quyền. Từ quan điểm của Vroom (1964), Adam (1963) và bằng chứng vừa phân tích, ta có giả thuyết sau:

Giả thuyết H6+: Sự trao quyền tác động cùng chiều đến động lực làm việc của công chức tại Cục Hải quan Tỉnh Long An.

### **3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Nghiên cứu được thực hiện thông qua 2 giai đoạn chính là nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu chính thức định lượng.

- Xây dựng thang đo lường các khái niệm nghiên cứu sơ bộ và khám phá, điều chỉnh các nhân tố tác động tới biến phụ thuộc bằng nghiên cứu định tính sau đó tiến hành nghiên cứu chính thức định lượng.

- Nghiên cứu định lượng sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo trong tập dữ liệu theo từng nhóm yếu tố trong mô hình với mục đích tìm ra hệ số tương quan giữa các biến và hệ số tương quan giữa tổng và biến cho một tập hợp các biến quan sát, chỉ giữ lại các biến có sự tương quan mạnh với tổng điểm, đồng thời loại các biến không bảo đảm độ tin cậy trong thang đo. Thang đo được chấp nhận khi có hệ số Cronbach's Alpha  $\geq 0,6$

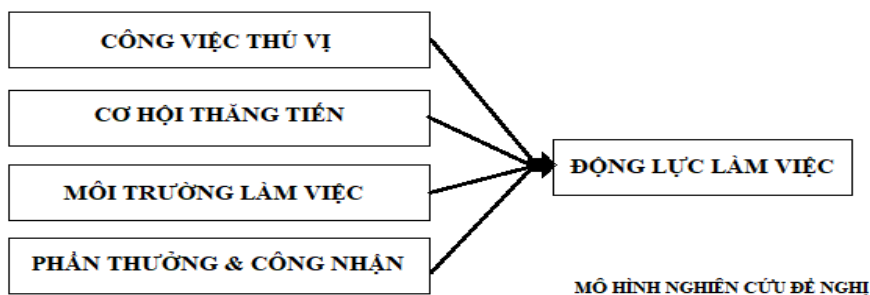


(Nunnally and Bernstein, 1994) và hệ số tương quan biến-tổng của biến đo lường > 0,3 (Nunnally and Bernstein, 1994)

Kết quả nghiên cứu định tính qua thảo luận nhóm cho thấy 2 nhân tố Làm việc nhóm và Sự trao quyền theo các chuyên gia là có ảnh hưởng không đủ mạnh đến động lực làm việc trong ngữ cảnh nghiên cứu này và được đề nghị loại bỏ.

Theo Bảng 1, 4 nhân tố còn lại có ảnh hưởng đến động lực làm việc theo lý

thuyết hoặc nghiên cứu thực nghiệm mà tác giả đã tổng kết cho thấy 4 nhân tố đó là: Công việc thú vị, Cơ hội thăng tiến, Môi trường làm việc, Phần thưởng và sự công nhận. Tác giả của nghiên cứu, đề xuất các nhân tố này có mức ảnh hưởng đến động lực làm việc trong ngữ cảnh của Cục Hải quan Tỉnh Long An. Xuất phát từ những lý do trên tác giả đề xuất mô hình cùng với các giả thuyết nghiên cứu như sau:



**Hình 2. Mô hình nghiên cứu đề nghị**

**Phương pháp thu thập số liệu**

Công thức kinh nghiệm để xác định kích thước mẫu tối thiểu là:  $n \geq 50 + 8 \cdot p$  với p là số biến độc lập trong mô hình Green (1991) được trích trong (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Đối với EFA, để sử dụng EFA cần kích thước mẫu lớn. Trong EFA, kích thước mẫu thường xác định dựa vào kích thước tối thiểu, số biến được đưa vào phân tích. Theo Hair và ctv. (2006) (được trích trong Nguyễn Đình Thọ, 2013), mẫu tối thiểu là 50 tốt nhất là 100 và tỷ lệ biến quan sát/biến đo lường là 5/1 và tốt nhất là 10/1. Dựa vào tổng số biến quan sát trong mô hình là

18. Số phần tử mẫu thuận tiện được chọn là 154 lớn hơn số mẫu tối thiểu là 90 ( $n = 18 \cdot 5 = 90$ ).

**4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN**

**Kết quả nghiên cứu định tính**

Kết quả nghiên cứu định tính để điều chỉnh thang đo bổ sung thêm 1 quan sát cho nhân tố “công việc thú vị”.

**Kết quả phân tích Cronbach’s Alpha**

Kết quả phân tích Cronbach’s Alpha trình bày ở Bảng 2.

**Bảng 2. Kết quả Cronbach’s Alpha thang đo các thành phần**

Loại biến	STT	Tên biến	Hệ số Cronbach’s Alpha	Số biến quan sát
Độc lập	1	TV	0,762	4
	2	TT	0,884	4
	3	MT	0,849	3
	4	PT	0,905	4
Phụ thuộc	1	DL	0,849	3

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

**Kết quả phân tích EFA**

Phân tích nhân tố dùng để đánh giá độ hội tụ, giá trị phân biệt của các biến quan sát theo các thành phần. Với giả thuyết đặt ra trong phân tích này là giữa 15 biến quan sát trong tổng thể không có mối tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Barlett’s trong Phân tích nhân tố có kết quả sig=0,000 và hệ số

KMO =0,835 >0.5, qua đó bác bỏ giả thuyết trên, chứng tỏ phân tích nhân tố khám phá (EFA) thích hợp được sử dụng trong nghiên cứu này xem bảng 3. Kết quả phân tích với các biến độc lập với phương pháp trích Principal Component, phép quay Varimax trích được 4 nhân tố tại eigenvalue 1,428, với tổng phương sai trích TVE là 72,91% (Bảng 3).

**Bảng 3. Ma trận xoay biến độc lập**

	Component			
	1	2	3	4
TV1				0,616
TV2				0,711
TV3				0,787
TV4				0,811
TT1		0,850		
TT2		0,860		
TT3		0,816		
TT4		0,700		
MT1			0,815	
MT2			0,872	
MT3			0,890	
PT1	0,849			
PT2	0,875			
PT3	0,826			
PT4	0,801			

Tương tự như phân tích EFA các biến độc lập. Phân tích nhân tố biến phụ thuộc thông qua kiểm định KMO và Barlett's trong Phân tích nhân tố có kết quả sig=0.000 và hệ số KMO =0,726 >0.5, chứng tỏ phân tích nhân tố khám phá (EFA) thích hợp được sử dụng trong nghiên cứu này (Bảng 4). Tại mức giá trị Eigenvalue =2,31 với phương pháp trích Principal Component, phép quay Varimax cho phép trích được 1 nhân tố từ biến quan sát và phương sai trích được là 77,014% (>50%). Như vậy là phương sai trích đạt yêu.

**Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu**

Qua phân tích mô hình hồi quy tuyến tính bội cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thu được. Kết quả chỉ ra cam kết với tổ chức phụ thuộc vào 4 thành phần với độ tin cậy 95% tương ứng với Cơ hội thăng tiến, Công việc thú vị, Môi trường làm việc, Phần thưởng và sự công nhận và phương trình hồi quy chuẩn hóa (Bảng4).

$$DL = 0,263*TV + 0,268*TT + 0.194*MT + 0.179*PT$$

**Bảng 4. Hệ số hồi quy**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance
(Constant)	0,556	0,323		1,723	0,087		
1	TV	0,274	0,074	0,263	3,699	0,000	0,784
	TT	0,237	0,068	0,268	3,500	0,001	0,674
	MT	0,187	0,065	0,194	2,879	0,005	0,873
	PT	0,168	0,072	0,179	2,351	0,020	0,680

Ngoài ra kết quả ở bảng hệ số mô hình cho thấy hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0,506 là khá tốt, do vậy 50% biến phụ

thuộc được giải thích bởi biến độc lập (Bảng 5).

**Bảng 5. Hệ số mô hình**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,692 <sup>a</sup>	0,552	0,506	0,56446	1,893

Kết quả phân tích cho thấy các giả định như sự phù hợp của mô hình ( $F=26,058$ ,  $Sig=0,000$ ), hiện tượng phương sai thay đổi không có quan hệ nào rõ ràng giữa giá trị dự báo và phần dư chuẩn hoá, sai số có phân phối chuẩn ( $Mean=2.23E-16$ ;  $Std.Dve=0,987$ ), xem như sai số có phân phối chuẩn, phần dư là độc lập không xảy ra hiện tượng tự tương quan ( $Durbin\ Watson= 1,893$ ) và không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến ( $0 \leq VIF \leq 2$ ) theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008).

## 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

### 5.1. Kết luận

Kết quả phân tích cho thấy bốn nhân tố trong mô hình ảnh hưởng có ý nghĩa đến động lực làm việc của cán bộ công chức quan trọng theo thứ tự gồm: Cơ hội thăng tiến, Công việc thú vị, Môi trường làm việc và Phần thưởng và sự công nhận.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Trên cơ sở kết quả phân tích, hàm ý quản trị được đề xuất cho giải pháp thực hiện thúc đẩy động lực làm việc nhằm tăng hiệu quả công việc tại Cục Hải quan Tỉnh Long An.

#### 5.2.1. Tạo sự thú vị trong công việc

Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng tới động lực làm việc của công chức. Để cho công việc của công chức trở nên phong phú, có ý nghĩa, tạo sự hứng khởi và thú vị trong công việc thì có thể thực hiện một số cách sau:

- Tạo sự luân chuyển công việc thường xuyên giữa các vị trí công tác, giúp nhân viên cảm thấy thoải mái hơn sau một thời gian phải đảm nhận công tác xa nhà, khó khăn thì họ sẽ có một thời gian dễ chịu hơn, thoải mái hơn, tạo sự mới mẻ trong công tác.

- Tạo cho công chức quyền tự do hơn trong việc quyết định những vấn đề như lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và thời gian làm việc trong khuôn khổ những quy định chung.

- Một trong những công cụ hữu ích để đặc điểm công việc được rõ ràng và trở thành một phần hứng thú cho công chức khi làm việc đó là việc mô tả chi tiết vị trí công việc, vị trí nhân sự trong đề án vị trí việc làm, công tác này cần sớm hoàn thiện để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và ứng dụng vào hoạt động quản lý.

#### 5.2.2. Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến cũng là nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức nói chung. Để tạo động lực cho công chức thì công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ cũng là một trong những yếu tố quan trọng bởi tạo ra đích đến trong lộ trình làm việc và phấn đấu của công chức. Cục Hải quan Tỉnh Long An cần tạo cho các cán bộ, công chức những cơ hội để tích lũy dần các tiêu chuẩn. Chính điều này là nguồn động viên đối với bản thân mỗi công chức hãy làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng để cho những người còn lại noi theo. Bên cạnh đó, công tác đào tạo nâng cao năng lực cho công chức cũng

có thể khai thác tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

### 5.2.3. Môi trường làm việc

Nhân tố điều kiện và môi trường làm việc vẫn cần đáp ứng ở mức tốt để đảm bảo những yêu cầu thông thường trong công việc của công chức. Công chức đi làm ngoài mục đích kiếm sống, nơi làm việc còn là ngôi nhà thứ hai của họ nếu nơi đây có những điều kiện và môi trường làm việc phù hợp. Họ gắn bó với tổ chức, coi tổ chức là nơi để họ vui, họ sống và họ chia sẻ. Chính vì vậy kích thích tâm lý cuộc sống là việc làm hết sức quan trọng mà lãnh đạo cần quan tâm để có thể tạo động lực làm việc cho công chức.

### 5.2.4. Phần thưởng và sự công nhận

Chính sách thu nhập nói chung là quan trọng do vậy cần có giải pháp về chính sách tiền lương, là nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức. Đây là thực tế của hầu hết các đơn vị hành chính sự nghiệp của nhà nước do vẫn hưởng lương ngân sách nên thu nhập từ lương của cán bộ, công chức còn khá thấp. Do vậy, nhu cầu về lương của cán bộ thường chưa đáp ứng được nhu cầu sống cơ bản của công chức. Một số đề xuất cho công tác này gồm:

- Sớm hoàn thiện đề án vị trí việc làm để xác định rõ những vị trí công việc và nhân sự, làm căn cứ cho việc tính toán chính sách tiền lương công bằng, hợp lý.
  - Thực hiện công tác nâng lương đúng.
  - Phấn đấu nâng lương trước thời hạn.
- Tạo điều kiện gia tăng thu nhập cho cán bộ công chức, bằng cách làm thêm giờ

có trả công vào những đợt công việc cao điểm; mở rộng thêm những dịch vụ tư vấn về lao động, chính sách, xã hội và cho phép thu phí với những dịch vụ này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bartol, K.M. & Martin, D.C., 1998. Management. 3<sup>rd</sup> (ed), McGraw-Hill, New York
2. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, 2009. Hành vi tổ chức. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân. Hà Nội.
3. Đoàn Gia Dũng, 2005. Bàn về sự tích hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược công ty. Tạp chí khoa học Đà Nẵng, số 11/2005.
4. Hoàng Trọng và Chung Nguyễn Mộng Ngọc, 2005. Phân tích dữ liệu với SPSS. Nhà xuất bản Thống Kê. Hà Nội.
5. Kazlauskaite, R., Bucuniene, I. & Turauskas, L., 2011. Organizational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. Personnel Review, 34(3): 138–158. Available at:
6. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2008. Nghiên cứu khoa học Marketing-Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Nhà xuất bản Đại Học Quốc Gia TP HCM. Hà Nội.
7. Nguyễn Đình Thọ, 2013. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. Nhà xuất bản Tài Chính. TP HCM.
8. Nguyễn Thị Phương Dung, 2012. Xây dựng thang đo động viên nhân viên Khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ. Tạp chí khoa học Đại Học Cần Thơ, 2012(22b): 145-154

9. Nunnally JC & Bernstein IH., 1994. *Psychometric Theory.*, 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
10. Robbins S., 1998. *Organizational behaviour: Concept, controversial, applications.* Prentice Hall, New Jersey.
11. Stringer C., Didham J, & Theivananthampillai P., 2011. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8 (2): 161 – 179.
12. Tung N. Nguyen, Khuong N. Mai, Phuong V. Nguyen, 2016. Factors affecting employees' organizational commitment-A study of banking staff in Ho Chi Minh City , Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1):7-11.
13. Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G & Villeneuve, M., 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4): 213–226.
14. Zahariah M.Z., Razanita I., Erlane K G., 2009. The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and administrative Sciences*, Issue 17.
15. Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., Diehl, J., 2012. The Work Intention Inventory: Initial Evidence of Construct Validity. *Journal of Business Administration Research*, 1(1): 24-42.

## **FACTORS AFFECTING WORKING MOTIVATION - A CASE STUDY AT LONG AN CUSTOMS DEPARTMENT**

Le Anh Tuan, Nguyen Thi Hoang Mai, Do Thi Phuong and Tran Thanh Phong\*  
*Long An University of Economics and Industry*  
 (\*Email: thanhphongselco\_vn@yahoo.com.vn)

### **ABSTRACT**

*The paper aimed to build models of factors affecting civil servants' work motivation at the Customs Department of Long An Province. Theories of motivation along with empirical studies were used to propose research models including 4 groups of factors: Interesting work, Advancement opportunities, Working environment, Rewards and recognition. The mixed method was used with tools such as Cronbach's Alpha reliability analysis, Exploratory Factor Analysis-EFA, multiple regression. There were 18 observed variables in the model and the number of sample collected was 154. The results showed that all four factors of independent variables were statistically significant. From the results of this study, management implications were recommended.*

**Keywords:** *Affecting factors, Customs Department of Long An Province, working motivation*