

bich hanh

By qnujs

WORD COUNT

6270

TIME SUBMITTED

23-OCT-2025 10:18AM

PAPER ID

118723896

STUDY ON FACTORS AFFECTING THE WORK MOTIVATION OF WARD CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION – THE CASE OF FIVE WARDS IN THE SOUTHEAST DELTA OF GIA LAI PROVINCE

ABSTRACT

The working motivation of civil servants always plays an important role in promoting the quality of public service provision to society. In Vietnam today, the operation of two-level local governments in the digital transformation trend is posing many challenges, affecting the working motivation of grassroots civil servants in general in many aspects. With the position of a team serving the people in urban governments, ward civil servants need more attention from local governments and investment in improving their working motivation to adapt well to the administrative reform process associated with digital governance. Therefore, research on factors affecting the working motivation of ward civil servants is extremely necessary, and the case of five wards in the southeastern delta of Gia Lai province is no exception. In this study, the author uses quantitative methods to build scientific arguments and propose solutions to improve the working motivation of civil servants in the research area.

Keywords: *work motivation, ward civil servants, digital transformation, Gia Lai province*

18 NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC PHƯỜNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ – TRƯỜNG HỢP NĂM PHƯỜNG ĐỒNG BẰNG PHÍA ĐÔNG NAM TỈNH GIA LAI

TÓM TẮT

Động lực làm việc của công chức luôn đóng vai trò quan trọng thúc đẩy chất lượng cung cấp dịch vụ cho xã hội. Ở Việt Nam hiện nay, sự vận hành chính quyền phương hai cấp trong xu thế chuyển đổi số đang đặt ra không ít thách thức tác động trên nhiều phương diện lên động lực làm việc của công chức cấp cơ sở nói chung. Với vị thế là đội ngũ phục vụ nhân dân ở các chính quyền đô thị, công chức phường càng cần được chính quyền địa phương quan tâm, đầu tư nâng cao động lực làm việc để thích ứng tốt với tiến trình cải cách hành chính gắn với quản trị số. Do đó, nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức phường là hết sức cần thiết mà trường hợp năm phường đồng bằng phía Đông Nam tỉnh Gia Lai cũng không ngoại lệ. Trong công trình này, tác giả sử dụng phương pháp định lượng nhằm mục tiêu xây dựng luận cứ khoa học, đề xuất giải pháp nâng cao động lực làm việc của đội ngũ công chức thuộc địa bàn nghiên cứu.

Từ khóa: Động lực làm việc, công chức phường, chuyển đổi số, tỉnh Gia Lai.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ở Việt Nam, cải cách hành chính (CCHC) gắn với xu thế chuyển đổi số (CDS) đang diễn ra mạnh mẽ ở các cấp, các ngành. Muốn đạt được tiêu CCHC, bản thân mỗi công chức phục vụ trong các chức hành chính nhà nước (HCNN) luôn cần có động lực làm việc (DLLV) để nâng cao hiệu quả hoạt động công vụ (CV), chủ động thích ứng với những điều chỉnh về thể chế để tạo ra sự thay đổi tích cực. Hiện nay, việc vận hành hình quyền địa phương (CQDP) hai cấp gắn với sắp xếp lại các đơn vị hành chính (DVHC) cấp xã trên quốc càng đặt ra yêu cầu nghiên cứu thấu đáo các yếu tố ảnh hưởng lên DLLV của công chức xã, phường nhằm mục đích thúc đẩy họ gắn bó và cống hiến lâu dài cho tổ chức công.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

Theo Luật Cán bộ, Công chức năm 2025, Người được tuyển dụng vào vị trí việc làm (VTVL) trong cơ quan nhà nước cấp xã là công chức.¹ Theo phân loại ĐVHC, cấp xã có thể được tổ chức thành phường hoặc xã. Từ đó, công chức làm việc ở các phường gọi chung là công chức phường (CCP).

Để làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến DLLV của CCP, trước tiên cần tìm hiểu về động lực, DLLV nói chung và DLLV trong khu vực công (KVC). Theo Broussard và cộng sự (2004), “động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó”.² Động lực luôn kèm theo sự nỗ lực, kiên trì và mục đích. Khi đặt vào

bối cảnh công việc, sự thúc đẩy khiến con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép để tạo ra năng suất và hiệu quả cao được hiểu là DLLV.^{3,4} Đề cập đến DLLV, Frey và Osterloh (2002) đã phân loại động lực bên trong (intrinsic) và động lực bên ngoài (extrinsic).⁵ Tuy nhiên, dù là động lực bên trong hay bên ngoài thì mục tiêu của việc nghiên cứu DLLV là làm cách nào tạo được động lực để người lao động thực hiện trách nhiệm được giao một cách hiệu quả nhất.

Nghiên cứu ban đầu về DLLV trong KVC mà cụ thể hơn là trong tổ chức HCNN do Perls và Wise (1990) khởi xướng, theo đó, “DLLV là khuynh hướng của cá nhân để đáp ứng đối với những yêu cầu cơ bản của tổ chức công”.⁶ Với bản chất hoạt động CV trong KVC gắn với mục tiêu phục vụ cộng đồng, vì lợi ích công và không vụ lợi, DLLV trong tổ chức công sẽ có khác biệt với DLLV trong tổ chức tư vốn coi trọng mục tiêu lợi nhuận. Quan điểm này nhận được nhiều đồng thuận, thể hiện qua các nghiên cứu của Brewer và Selden (1998), Rainey và Steinbauer (1999), Vandenaebel và Van de Walle (2008).^{7,8,9} Do đó, khi khai thác các yếu tố tác động đến DLLV của công chức, các nhà khoa học như Wright (2007), Buelens và Van den Broeck (2007), Mann (2006), Houston (2000) đều ủng hộ khung phân tích chung bao gồm: lương và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, sự ổn định công việc, môi trường và điều kiện làm việc, vai trò người lãnh đạo, mối quan hệ đồng nghiệp, khen thưởng và ghi nhận thành tích nhưng nội hàm phân tích các yếu tố sẽ có nét đặc thù gắn với môi trường hoạt động CV trong KVC.^{10,11,12,13} Điều này có thể lý giải được bởi vì xét đến cùng, công chức cũng là

người lao động nên ¹ yếu tố nào tác động đến ĐLLV của người lao động nói chung đương nhiên có tác động đến ĐLLV của công chức, chỉ khác biệt về mức độ và hướng tác động gắn với đặc thù của Q⁸IN trong từng giai đoạn CCHC. Từ đó, kết quả nghiên cứu các yếu tố tác động lên ĐLLV của công chức tương ứng với bối cảnh cụ thể và ở ĐVHC xác định sẽ không thể trùng lặp với kết quả nghiên cứu trong khu vực tư cho dù khung phân tích có thể tương đối tiệm cận nhau.

Có 07 yếu tố phổ biến đã được thừa nhận gây ảnh hưởng lên ĐLLV của người lao động nói chung. Khi đặt vào trường hợp CCP trong bối cảnh CDS, ta có các phân tích như sau:

Thứ nhất, về lương và phúc lợi, Herzberg (1957), Wenzel, Krause và Vogel³ (2019), Huang (2023), Xu và Chengwei (2023) đã cho thấy mối quan hệ tác động lên ĐLLV khi xem xét từ sự phù hợp giữa lương⁵, đãi ngộ, tính chất, khối lượng công việc, sự phân chia công bằng và qua⁶⁴ số sánh với thu nhập của đơn vị khác.^{14,15,16,17} Ở Việt Nam, CCP chịu ảnh hưởng không nhỏ bởi lương và phúc lợi do họ bị ràng buộc bởi hệ số chỉ trả tương ứng với VTVL của nền CV, lương cơ sở tăng chậm trong khi hoạt động CV ngày càng phức tạp do áp lực từ CDS.

Thứ hai, đào tạo và thăng tiến luôn là yếu tố liên hệ chặt chẽ với ĐLLV (theo Hall (1976)).¹⁸ Đối với trường hợp CCP, quan điểm trên được hỗ trợ bởi nghiên cứu của Thaler (2016), Hur (2018), Chen (2021), Ouabi (2024), Hoàng Mai (2024) và Trần Thị Bảo Anh (2025) khi xem xét các khía cạnh học tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực⁵³ và có cơ hội phát triển chức nghiệp gắn với xu hướng ứng dụng công nghệ vào hoạt động CV trong tiến trình CDS.^{19,20,21,22,23,24}

Thứ ba, về sự ổn định công việc, các nghiên cứu truyền thống của Greenhalgh (1984), Perry (2006) hay Phạm Văn Tuấn (2017) đều đã khẳng định yếu tố này giúp đảm bảo duy trì ĐLLV của đội ngũ nhân sự trong KVC.^{25,26,27} Trong bối cảnh CDS, sự ổn định công việc được mang lại từ định hướng rõ ràng của cơ quan quản lý, sử dụng và lộ trình điều chỉnh quy trình làm việc để công chức nói chung, CCP nói riêng⁷² thích nghi với sự thay đổi công nghệ quản lý, giảm thiểu các tác động tiêu cực lên ĐLLV do những lo lắng mất việc vì áp lực mới của VTVL (theo Fernandez & Rainey (2006), Kim & Fernandez (2017)).^{28,29}

Thứ tư, về môi trường và điều kiện làm việc, đặc biệt trong tiến trình CDS, ĐLLV của CCP sẽ được củng cố khi họ hài lòng với làm việc trực tuyến, có đầy đủ trang thiết bị hỗ trợ và hệ thống quản lý phù hợp trên nền tảng số. Quan điểm này được dẫn dắt từ những nghiên cứu chung của Hackman (1976), Brooks (2007) cho đến Allen (2015) hay Engkus (2025).^{30,31,32,33}

Thứ năm, về vai trò người lãnh đạo, Bass (1985) thừa nhận rằng ĐLLV nói chung được thúc đẩy dưới sự dẫn dắt, hỗ trợ người đứng đầu tổ chức.³⁴ Phù hợp với xu thế đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý HCNN, các nhà nghiên cứu hành chính công trong những năm gần đây như Susilowati (2024), Pulkkinen (2024), Phan Văn Tuấn (2025) cũng chứng minh tầm quan trọng của lãnh đạo ảnh hưởng lên ĐLLV của công chức địa phương thông qua định hướng gắn công nghệ số vào hoạt động CV đồng thời với sự điều chỉnh phương thức quản trị số.^{35,36,37}

Thứ sáu, về mối quan hệ đồng nghiệp, theo Homans (1958), Ali (2021), trong quản lý nhân sự KVC, mối quan hệ đồng nghiệp luôn là cấu trúc then chốt ảnh hưởng tới ĐLLV, hiệu quả và cam kết làm việc.^{38,39} Với mức độ tương tác trên nền tảng số ngày càng tăng trong CCHC, sự hỗ trợ, hợp tác đồng nghiệp vẫn đóng vai trò không thể thiếu để CCP duy trì ĐLLV thông qua quá trình học hỏi lẫn nhau để nâng cao năng lực thực thi CV.^{40,41,42}

Thứ bảy, về khen thưởng và ghi nhận thành tích, theo các nghiên cứu nổi bật của Skinner (1953) hay Phan Văn Dũng (2018), ĐLLV của công chức sẽ được nâng cao nếu sự ghi nhận là xứng đáng.^{43,44} Nói cách khác, yếu tố khen thưởng và ghi nhận là công cụ củng cố hành vi gia tăng động lực và duy trì hiệu suất làm việc, có tác dụng hỗ trợ thúc đẩy quá trình CDS trong tổ chức công.⁴⁵

Như vậy, tuy ĐLLV của CCP chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố chung nhưng vì CCP phục vụ cho KVC và đang trong bối cảnh đặc thù CDS toàn diện nên các quan sát cấu thành hệ yếu tố tác động sẽ khác biệt so với những nghiên cứu ĐLLV ở khu vực tư. Từ khung phân tích trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu được thiết kế từ lý thuyết thang đo nhân tố dựa trên nền tảng JD1.

Mô hình 07 yếu tố sử dụng các câu hỏi dạng Likert 5 mức độ.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả nghiên cứu, đề xuất

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu sơ bộ được trình bày ở bảng 1

Bảng 1. Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CCP

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
A. Tiền lương và phúc lợi		
A1	Mức lương hiện tại phản ánh đúng khối lượng và tính chất công việc	Wenzel, Krause & Vogel (2019), Huang, (2023)
A2	CCP được hưởng đầy đủ các chế độ phúc lợi theo quy định hiện hành	Huang (2019), Huang, 2023, WB (2025)
A3	CCP nhận được sự hỗ trợ cần thiết (trang thiết bị, phụ cấp...) để thích ứng với xu hướng làm việc hiện đại	Xu, Chengwei (2023), Huang (2023)
B. Đào tạo và thăng tiến		
B1	CCP được tạo điều kiện tham gia các lớp tập huấn kỹ năng công vụ mới, đặc biệt là kỹ năng công nghệ	Thaler et al. (2016), Chen, Chung-An et al. (2021), Hoàng Mai (2024)
B2	CCP có cơ hội thăng tiến nếu đáp ứng tốt yêu cầu công việc trong môi trường làm việc hiện đại	Siswoyo et al. (2020); Ouabi et al. (2024)

B3	Việc được bồi dưỡng định kỳ giúp CCP tự tin trong bối cảnh thay đổi công nghệ	Hur, Y. (2018), Trần Thị Bảo Khanh (2025).
17 C. Sự ổn định trong công việc		
C2	Công việc ổn định mặc dù có nhiều thay đổi trong quy trình làm việc	Greenhalgh & Rosenblatt (1984); Ashford et al. (1989); Perry et al. (2006)
C2	CCP không bị ảnh hưởng tiêu cực do những thay đổi từ ứng dụng công nghệ	71 Ragu-Nathan et al. (2008); Tarafdar et al. (2015); Kim & Fernandez (2017)
C3	Cơ quan có định hướng rõ ràng để CCP thích ứng với môi trường làm việc mới	6 Armenakis & Harris (2009); Fernandez & Rainey (2006); Vakola (2014)
4 D. Môi trường và điều kiện làm việc		
D1	CCP được cung cấp đủ công cụ, thiết bị để thực hiện CV trên nền tảng số	Kim & Park (2020); Engkus (2025)
D2	Hệ thống làm việc của cơ quan (hành chính điện tử, phần mềm) giúp CCP hoàn thành CV hiệu quả	Janssen & Van der Voort (2016); Phạm (2021); Astuti, Wiguna, & Suparmoko (2025)
D3	CCP hài lòng với môi trường làm việc trực tuyến	Allen, Golden, & Shockley (2015); Departement & Erlin (2023)
E. Vai trò người lãnh đạo		
E1	Lãnh đạo hỗ trợ và khuyến khích CCP sử dụng công nghệ trong công việc	Hur (2018); Pulkkinen et al. (2024); Nguyễn Anh Dương và ctg (2024).
E2	Lãnh đạo sẵn sàng thay đổi phương thức quản lý phù hợp với xu hướng mới.	35 Nguyễn Thị Hải Vân (2024); Joudah Alhameedawi et al. (2025)
E3	CCP nhận được định hướng rõ ràng từ lãnh đạo trong việc thích nghi với những thay đổi về công nghệ	6 Yusuf Hassan và ctg (2024); Phan Văn Tuấn (2025)
78 G. Mối quan hệ với đồng nghiệp		
G1	CCP dễ dàng trao đổi, phối hợp với đồng nghiệp thông qua các phương tiện làm việc số	Virkar và ctg (2019); Nguyễn Thị Hải Vân (2024).
G2	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ nhau trong việc học hỏi và sử dụng các công nghệ mới	38 Lidman và các tác giả (2023); Trần Thị Lan Anh & Lê Minh Tuấn (2023).
G3	Mối quan hệ đồng nghiệp duy trì tốt kể cả khi làm việc trực tuyến	14 Phạm Văn Tuấn & Nguyễn Thị Thanh Hương (2022); Jämsen và ctg (2022).
19 H. Khen thưởng và công nhận thành tích		
H1	Những nỗ lực của CCP trong việc áp dụng công nghệ được ghi nhận kịp thời	Nguyễn Phương Ngọc, Khorsand & Peráček (2023), Amirova và cộng sự (2025)

H2	Việc đánh giá, khen thưởng CCP diễn ra minh bạch, phù hợp với cách làm việc hiện đại	Nguyễn Phương Ngọc, Khorsand & Peráček (2023), Nguyễn Thị Thanh Mai (2025), Engkus (2025).
H3	Các đóng góp của CCP được công nhận	UNESCO (2022), Nguyễn Thị Lan Anh và ctg (2022), Nguyễn Thị Thanh Mai (2025)
20 I. Động lực làm việc nói chung của CCP trong bối cảnh chuyển đổi số		
I1	82 CCP cam thấy hứng thú và chủ động hơn trong môi trường CV đang dần hiện đại hóa	Ryan & Deci (2000), Nguyễn Thị Mai & Lê Thanh Bình (2023).
I2	17 CCP luôn nỗ lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ kể cả khi phải thường xuyên thích ứng với cách làm việc mới	Vroom (1964), Nguyễn Thị Mai & Lê Thanh Bình (2023)
I3	73 CCP mong muốn gắn bó lâu dài với công việc	Meyer & Allen (1991), Ryan & Deci (2000), Engkus (2025)

Nguồn: Tác giả nghiên cứu, đề xuất

23 Khách thể khảo sát là đội ngũ CCP của 05 phường Quy Nhơn, Quy Nhơn Đông, Quy Nhơn Tây, Quy Nhơn Bắc, Quy Nhơn Nam.

3 Về phương pháp, tác giả sử dụng cách **chọn mẫu** khảo sát **ngẫu nhiên** đối với đội ngũ CCP ở địa bàn nghiên cứu, lưu ý phân bố phiếu tương ứng tương đối với số lượng CCP thực tế của từng phường, tránh việc lấy phiếu chênh lệch nhiều giữa các ĐVHC với nhau.

Về cách tính cỡ mẫu, tác giả dùng lý **2** quyết của Hair và cộng sự (2010).⁴⁶ Theo đó, để **kết quả phân tích hồi quy tuyến tính có chất lượng**, cỡ mẫu nên từ 10 đến 20 lần **5** **số biến độc lập**. Với 07 **biến độc lập** đã lựa chọn, nên có tối thiểu 70 mẫu (7×10) đến 140 mẫu (7×20). Với số lượng thực tế 307 CCP thuộc **13** **âm vi nghiên cứu**, tác giả chọn cỡ mẫu là 140 để **đảm bảo độ tin cậy cao của kết quả định lượng**.

Sau khi tiến hành gửi phiếu điều **2** tra theo bảng hỏi, tác giả thu về 140 mẫu hợp lệ, **thang 25** **được sử dụng là thang Likert 5 bậc**. Tiếp theo, **tác giả sử dụng số liệu bằng SPSS 20 để thống kê**. Dựa trên **kết quả phân tích**, có thể tổng hợp được các bảng thống kê theo các thang đo. Từ đó, đối chiếu so sánh từng mức độ đánh giá cho từng tiêu chí riêng lẻ, đồng thời có thể rút ra xu hướng của trường số liệu cho từng nhóm tiêu chí. Từng số liệu thực trạng sẽ có giá trị nhất định, là một kênh tham chiếu phục vụ cho hoạt động QLNN, góp phần tác động nâng cao ĐLLV của đội ngũ CCP.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Thông tin khách thể nghiên cứu

Theo thống kê của Sở **1** Nội vụ tỉnh Gia Lai, tổng số CCP thuộc phạm vi **của nghiên cứu này** là 307 người, **cụ thể như sau**:

Bảng 2. Thống kê số lượng CCP năm 2025

Tên ĐVHC	Số lượng CCP (người)
23 Phường Quy Nhơn	76
Phường Quy Nhơn Đông	54
Phường Quy Nhơn Tây	46
Phường Quy Nhơn Nam	74
Phường Quy Nhơn Bắc	57
Tổng:	307

Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Gia Lai

Trong 140 CCP đã tham gia khảo sát, có 40,7% là **6** **ông chức nữ**, 59,3% là công chức nam. CCP có **thâm niên công tác dưới 5 năm, từ 6 đến 15 năm, từ 16 đến 30 năm và trên 30 năm** tương ứng với tỷ lệ 9,3%, 37,9%, 39,3% và 13,6%. Không còn CCP trên 60 tuổi dưới tác động của lộ trình sắp xếp lại các ĐVHC cấp xã và đội ngũ nhân sự HCNN.

3.2. Kết quả phân tích định lượng

Kết quả phân tích độ tin cậy ở bảng 3 cho thấy tất cả thang đo được giới thiệu đều có hệ số Cronbach's Alpha trong khoảng 0,75 đến 0,92 và

lớn hơn hệ số 18 quan biến tổng nhỏ nhất. Như vậy, tất cả 24 quan sát đều đảm bảo độ tin cậy và

Bảng 3. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Thang đo	Cronbach's Alpha
Tiền lương & Phúc lợi	0,81
Đào tạo & Thăng tiến	0,91
Sự ổn định công việc	0,78
Môi trường & điều kiện làm việc	0,75
Vai trò người lãnh đạo	0,90
Mối quan hệ đồng nghiệp	0,77
Khen thưởng & ghi nhận	0,84
Động lực làm việc	0,92

được đưa vào phân tích nhân tố.

Tiếp theo, tác giả tiến hành kiểm định nhân tố khám phá (EFA) đối với các biến độc lập. 21 biến sát của 07 biến độc lập được đưa vào phân tích nhân tố khám phá có hệ số KMO = 0,854. Trong kiểm định Bartlett, giá trị sig. = 0.000 < 0.05; 07 nhân tố được rút trích tại Eigenvalue là

Bảng 4. Kết quả phân tích EFA các biến độc lập

Biến quan sát	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
Mức lương hiện tại phản ánh đúng khối lượng và tính chất công việc	0,859						
CCP được hưởng đầy đủ các chế độ phúc lợi theo quy định hiện hành	0,873						
CCP nhận được sự hỗ trợ cần thiết để thích ứng với xu hướng làm việc hiện đại	0,763						
CCP được tạo điều kiện tham gia các lớp tập huấn kỹ năng công vụ mới, đặc biệt là kỹ năng công nghệ		0,852					
CCP có cơ hội thăng tiến nếu đáp ứng tốt yêu cầu công việc trong môi trường làm việc hiện đại		0,887					
Việc được bồi dưỡng định kỳ giúp CCP tự tin trong bối cảnh thay đổi công nghệ		0,881					

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích

1.4 và đảm bảo phương sai trích được là 71,3% > 20%. Như vậy, 07 nhân tố này giải thích hơn 71% sự biến thiên của dữ liệu. Các quan sát đều đảm bảo yêu cầu về hệ số tải và không xảy ra hiện tượng nhóm biến. Kết quả phân tích EFA các biến độc lập thể hiện qua bảng 4.

Công việc ổn định mặc dù có ⁴⁴ nhiều thay đổi trong quy trình làm việc			0,751				
²¹ CCP không bị ảnh hưởng tiêu cực do những thay đổi từ ứng dụng công nghệ			0,876				
Cơ quan có định hướng rõ ràng để ⁶ CCP thích ứng với môi trường làm việc mới			0,869				
¹³ CCP được cung cấp đủ công cụ, thiết bị để thực hiện CV trên nền tảng số			0,731				
Hệ thống làm việc của cơ quan giúp CCP hoàn thành CV hiệu quả			0,826				
CCP hài lòng với môi trường làm việc trực tuyến			0,742				
Lãnh đạo hỗ trợ và khuyến khích CCP sử dụng công nghệ trong công việc				0,867			
Lãnh đạo sẵn sàng thay ³⁵ đổi phương thức quản lý phù hợp với xu hướng mới.				0,876			
CCP nhận được ⁶ định hướng rõ ràng từ lãnh đạo trong việc thích nghi với những thay đổi về công nghệ				0,885			
CCP dễ dàng trao đổi, phối hợp với đồng nghiệp thông qua các phương tiện làm việc số					0,859		
³⁸ ⁷ Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ nhau trong việc học hỏi và sử dụng các công nghệ mới					0,882		
¹⁴ Mọi quan hệ đồng nghiệp duy trì tốt kể cả khi làm việc trực tuyến					0,742		
Những nỗ lực ¹⁴ của CCP trong việc áp dụng công nghệ được ghi nhận kịp thời						0,868	
Việc ¹⁶ khen thưởng CCP diễn ra minh bạch, phù hợp với cách làm việc hiện đại						0,874	
Các đóng góp của CCP được công nhận						0,891	

¹⁵
Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích

Đối với biến phụ thuộc, phân tích ² EFA cho thấy hệ số KMO = 0,721. Trong kiểm ¹¹ nh Bartlett, giá trị sig. = 0.000 < 0.05; nhân tố được rút trích tại Eigenvalue đảm bảo phương sai trích được là 69,0% > 50% nên các biến được chứng minh có tương quan tổng thể và thang đo đạt giá trị hội tụ. Do đó, mô hình nghiên cứu đúng như dự kiến.

Bước cuối trong ⁷ ỉnh lượng ⁸⁰ là phân tích tương quan và hồi quy. Các giá trị sig. trong b ³⁶ 5 đều nhỏ hơn 0.05 đã cho thấy giữa biến I và các biến độc lập A, B, C, D, E, G, ⁴⁵ có quan hệ chặt chẽ. Vì vậy, phân tích quan hệ hồi quy tuyến tính là phù hợp.

Bảng 5. Kết quả phân tích tương quan

	A	B	C	D	E	G	H
12 Tương quan Pearson	0,521*	0,613**	0,489*	0,534**	0,582**	0,461*	0,557**
Mức ý nghĩa	0,014	0,003	0,021	0,009	0,005	0,028	0,007
5 * Tương quan có mức ý nghĩa 0,05; ** Tương quan có mức ý nghĩa 0,01							

Theo kết quả ở bảng 6, mô hình hồi quy tuyến tính phù hợp với tập dữ liệu ở mức 78,15. Trong kiểm định t (bảng 6), đã số các giá trị sig. đều nhỏ hơn 0.05 nên có 07 biến độc lập có ý nghĩa thống kê giải thích cho biến phụ thuộc (H).

Bảng 6. Các hệ số mức độ phù hợp của mô hình

2 Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai lệch
1	,892	,796	,783	,385

Bảng 7. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
A	,215	,074	,198	2,91	,004	,938	1,07
B	,321	,069	,342	4,65	,000	,894	1,12
C	,345	,068	,356	5,07	,000	,906	1,10
D	,204	,073	,190	2,79	,006	,950	1,05
E	,272	,081	,265	3,36	,001	,921	1,09
G	,193	,065	,187	2,97	,004	,945	1,06
H	,238	,071	,230	3,35	,001	,927	1,08

Như vậy, phương trình hồi quy rút ra được sẽ là: $I = 0,215A + 0,321B + 0,345C + 0,204D + 0,272E + 0,193G + 0,238H$

3.3. Thảo luận nghiên cứu

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy 07 biến độc lập đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến ĐLLV của CCP trong bối cảnh CDS. Mức ý nghĩa của tất cả các biến đều dưới ngưỡng 0.05, chứng tỏ các yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy ĐLLV.

Đặc biệt, hệ số Beta chuẩn hóa cao nhất thuộc về hai biến sự ổn định công việc ($\text{Beta} = 0.356$) và Đào tạo & Phát triển ($\text{Beta} = 0.342$), cho thấy đây là những nhân tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến ĐLLV của CCP. Kết quả này nhất quán với nghiên cứu của Perry và Wise (1990), Locke và Latham (2004) nhấn mạnh vai trò của sự ổn định và cơ hội phát triển nghề nghiệp trong việc duy trì ĐLLV của nhân sự trong KVC.^{6,47} Đồng thời, nghiên cứu của Kim (2005), Noe (2017) cũng chỉ ra rằng các đầu tư vào đào tạo và phát triển không chỉ nâng cao năng lực mà còn giúp gia tăng mức độ cam kết, sự hài lòng trong công việc cũng như ĐLLV.^{48,49} Kết quả này phản ánh rõ thực tế rằng trong môi trường CDS đầy biến động, sự ổn định trong công việc tạo ra sự an tâm cần thiết để CCP tập trung nỗ lực, đồng thời việc đào tạo liên tục giúp họ nâng cao năng lực thích nghi với công nghệ mới, góp phần tăng cường sự chủ động và hứng thú trong thực thi CV.

Các yếu tố như chính sách đãi ngộ, lãnh đạo định hướng và ghi nhận khen thưởng cũng được chứng minh là có tác động tích cực đến ĐLLV. Theo nghiên cứu của Rainey và Steinbauer (1999), ĐLLV của công chức không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố nội tại mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ môi trường lãnh đạo và sự công nhận về mặt tinh thần.⁸ Bass (1990) cũng nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo trong việc định hướng và tạo động lực thông qua hỗ trợ và khuyến khích đổi mới.³⁴ Ngoài ra, Herzberg (1968), Brewer và Selden (1998) cũng chỉ ra rằng mối quan hệ đồng nghiệp và sự hỗ trợ xã hội đóng vai trò nhất định trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc, ĐLLV trong KVC.^{14,7}

Ngoài ra, kết quả phân tích EFA với KMO đạt yêu cầu và kiểm định Bartlett có giá trị $\text{sig.} = 0.000 < 0.05$ cho thấy dữ liệu có tính thích hợp để phân tích nhân tố, đồng thời các nhân tố được rút trích đảm bảo phương sai trích tổng cộng trên 50%, khẳng định tính hội tụ và phù hợp của thang đo.⁴⁶

Về tổng thể, nghiên cứu đã làm rõ được các yếu tố quan trọng tác động đến ĐLLV của CCP trong bối cảnh CDS, góp phần làm phong phú thêm lý thuyết quản trị nguồn nhân lực trong môi trường CV hiện đại. Những kết quả này cung cấp cơ sở khoa học để các cơ quan có thẩm quyền xây dựng chính sách phù hợp nhằm nâng cao ĐLLV, năng suất và sự gắn bó của CCP với công việc. Đặc biệt, việc duy trì sự ổn định công việc và tăng cường đào tạo phát triển năng lực cần được coi là ưu tiên hàng đầu trong xu thế CDS.

4. Kết luận và kiến nghị

4.1. Kết luận

Bảy yếu tố đề xuất ban đầu có ảnh hưởng cùng chiều đến ĐLLV của đội ngũ CCP thuộc địa bàn nghiên cứu và được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên là: đào tạo và thăng tiến, sự ổn định công việc, vai trò người lãnh đạo, khen thưởng và ghi nhận, tiền lương và phúc lợi, môi trường và điều kiện làm việc, mối quan hệ đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu đã ủng hộ các giả thuyết mà tác giả đặt ra.

4.2. Kiến nghị

Kết quả nghiên cứu trên cung cấp thông tin định lượng để các cấp quản lý định hướng giải pháp nâng cao ĐLLV của đội ngũ CCP, góp phần gia tăng hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả QLNN của CQĐP.

Về mặt giải pháp, muốn thúc đẩy ĐLLV của CCP, trước hết cần tác động điều chỉnh được các yếu tố ảnh hưởng lên ĐLLV. Xác định đâu là yếu tố chi phối động lực bên trong, đâu là yếu tố tác động lên động lực bên ngoài để làm cơ sở hình thành giải pháp tương ứng.⁵ Theo Frey và Osterloh, muốn đạt hiệu suất công việc cao và bền vững thì phải kết hợp hài hòa giữa động lực nội tại (xuất phát từ bản thân người lao động có ý thức, cảm giác hứng thú, ý nghĩa, tự chủ, trách nhiệm, mong muốn phát triển bản thân – tương ứng với các biến B, E, G) và động lực bên ngoài (công việc ổn định, được ghi nhận, khen thưởng, được phát triển chức nghiệp – tương ứng với các biến A, C, D, H). Nếu chỉ thúc đẩy động lực bên ngoài, có thể gây ra hiệu ứng ngược, làm xói mòn động lực nội tại (crowding-out effect). Do đó, trong CDS, Nhà nước cần phối hợp mạnh mẽ hai loại động lực một cách phù hợp đối với CCP.

Thực tế nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của CCP - trường hợp 05 phường phía Đông Nam tỉnh Gia Lai cho thấy đào tạo và thăng tiến cùng ổn định công việc đã biểu hiện mức độ tác động cao nhất. Do đó, các cơ quan có thẩm quyền trước tiên cần quy định thiết lập lộ trình nghề nghiệp rõ ràng dựa trên năng lực thực thi của từng VTVL cấp xã, phường trong môi trường làm việc số hóa. Tổ chức các lớp đào tạo chuyên sâu về kỹ năng số, an toàn thông tin... giúp CCP nâng cao năng lực. Ưu tiên bổ nhiệm, đề bạt với những CCP có kỹ năng công nghệ và chủ động tham gia CDS. Đồng thời, làm rõ chính sách báo

đảm VTVL ổn định cho CCP đạt yêu cầu trong quá trình CDS gắn với xây dựng bộ tiêu chí đánh giá minh bạch, giúp CCP yên tâm công tác, không bị đánh giá chủ quan khi ứng dụng công nghệ mới. Có cơ chế hỗ trợ, bồi dưỡng thêm cho CCP gặp khó khăn trong tiếp cận công nghệ thay vì tị nạnh ngay lập tức. Điều này hoàn toàn phù hợp với lộ trình chuẩn hóa VTVL ở cấp xã, phường theo tinh thần của Luật Cán bộ, Công chức 2025.²¹

Vai trò người lãnh đạo có liên quan đến cả động lực bên trong và bên ngoài nhưng thiên về động lực bên trong vì lãnh đạo truyền cảm hứng có thể kích hoạt động lực nội tại mạnh mẽ.⁴ Do đó, cần bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo trong môi trường số cho cán bộ phường (Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân); khuyến khích cán bộ làm gương trong sử dụng công nghệ, chủ động triển khai CDS tại địa phương. Tăng cường phong cách quản lý trao quyền, hỗ trợ thay vì áp đặt, tạo điều kiện cho CCP chủ động sáng tạo.

Khen thưởng và ghi nhận, tiền lương và phúc lợi đều ảnh hưởng lên động lực bên ngoài. Cần thiết lập hệ thống khen thưởng minh bạch cho cá nhân, tập thể có sáng kiến ứng dụng công nghệ, CCHC. Ghi nhận nỗ lực công nghệ của CCP bằng hình thức vinh danh, tuyên dương trên cổng thông tin CQĐP hoặc tại các buổi họp giao ban. Tổ chức các cuộc thi, phong trào thi đua CDS để tạo động lực thi đua và lan tỏa. Cải cách chế độ tiền lương gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ, đặc biệt là hiệu suất công việc trong môi trường số hóa. Thường CCP theo hiệu quả ứng dụng công nghệ, ví dụ xử lý hồ sơ nhanh, không để tồn đọng trên hệ thống một cửa điện tử. Cung cấp phụ cấp đặc thù cho CCP trực tiếp tham gia CDS, tổ công nghệ số cộng đồng. Theo lý luận chung, khi tác động đến hai yếu tố bên ngoài nêu trên cần tránh lạm dụng khen thưởng vật chất để loại trừ khả năng lam suy giảm động lực nội tại. Hiện nay, các ghi nhận, đãi ngộ cho CCP phần nhiều thiên về động viên tinh thần và điều này phù hợp với chế định quản lý, sử dụng công chức trong pháp luật hiện hành và bản chất hoạt động CV trong KVC vốn mang tính phục vụ. Tuy nhiên, CQĐP vẫn nên nghiên cứu thấu đáo khi nâng cao đãi ngộ vật chất cho CCP vì đặc thù CQĐP hai cấp mới vận hành đang gây ra áp lực CDS rất lớn cho chính quyền phường, thậm chí các Phường đóng vai trò tinh li luôn có khối lượng CV với độ phức tạp vượt xa CQĐP nông thôn (các xã). Với trường hợp Gia Lai, Tỉnh có thể xem xét ứng dụng iDesk vào hoạt động CV của tất cả cơ quan CQĐP là phường để tính KPI tương xứng cho CCP, tạo căn cứ trích ngân sách hỗ trợ, động viên CCP đạt KPI cao.

Về cải thiện môi trường và điều kiện làm việc, tỉnh cần đầu tư nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin một cách đồng bộ tại phường như: máy tính, mạng internet tốc độ cao, phần mềm quản lý thực thi CV. Cải thiện không gian làm việc hiện đại, số hóa hồ sơ, tiếp tục triển khai mô hình trợ lý số, cổng dịch vụ công giúp CCP thao tác nhanh. Tiếp tục phối hợp với Tỉnh Đoàn Gia Lai đưa thanh niên đến hỗ trợ Trung tâm Hành chính công và các Ủy ban nhân dân phường mới sáp nhập để giảm áp lực xử lý CV cho CCP. Phương thức này có giá trị rõ rệt trong bối cảnh biên chế CCP đang theo lộ trình thu hẹp trong khi mức độ triển khai chính quyền số ngày càng cao.

Liên quan đến động lực bên trong, yếu tố mối quan hệ đồng nghiệp có giá trị hỗ trợ, thông qua sự tương tác thân thiện làm gia tăng sự hài lòng công việc và qua đó nâng ĐLLV ở CCP. Cơ quan sử dụng CCP cần tổ chức các hoạt động nhóm gắn với CDS như thi đua nhóm, chia sẻ kinh nghiệm ứng dụng phần mềm mới. Khuyến khích học hỏi lẫn nhau, tạo nhóm hỗ trợ nội bộ trong cùng phường để cùng vượt qua thách thức về công nghệ. Xây dựng văn hóa làm việc tích cực, thân thiện, cùng nhau cải tiến quy trình công việc nhờ áp dụng công nghệ hiện đại vào QLNN.

36%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	en.ueh.edu.vn Internet	213 words — 3%
2	ysc2021.iuh.edu.vn Internet	154 words — 2%
3	ueh.edu.vn Internet	98 words — 2%
4	www.slideshare.net Internet	92 words — 1%
5	text.123docz.net Internet	72 words — 1%
6	www.zbook.vn Internet	70 words — 1%
7	luanvan.co Internet	68 words — 1%
8	luanvans.com Internet	63 words — 1%
9	luutruvn.com Internet	62 words — 1%
10	tailieu.vn Internet	59 words — 1%

11	Internet	57 words — 1 %
12	kinhtevadubao.vn Internet	51 words — 1 %
13	hvtc.edu.vn Internet	49 words — 1 %
14	Phenikaa University Publications	48 words — 1 %
15	khcn.tlu.edu.vn Internet	47 words — 1 %
16	tmu.edu.vn Internet	39 words — 1 %
17	123docz.net Internet	36 words — 1 %
18	lib.bvu.edu.vn Internet	33 words — 1 %
19	thuvienphapluat.vn Internet	33 words — 1 %
20	Ton Duc Thang University Publications	31 words — < 1 %
21	luatminhkhue.vn Internet	29 words — < 1 %
22	moh.gov.vn Internet	29 words — < 1 %
23	saovietlaw.com Internet	28 words — < 1 %

24	Internet	28 words — < 1 %
25	khoahoc.tmu.edu.vn Internet	26 words — < 1 %
26	Vietnam National University of Forestry Publications	25 words — < 1 %
27	tapchicongthuong.vn Internet	25 words — < 1 %
28	thuvienso.bvu.edu.vn Internet	24 words — < 1 %
29	www.tailieudaihoc.com Internet	24 words — < 1 %
30	dhhp.edu.vn Internet	23 words — < 1 %
31	khcn.tvu.edu.vn Internet	21 words — < 1 %
32	VNUA Publications	20 words — < 1 %
33	dost.hochiminhcity.gov.vn Internet	20 words — < 1 %
34	www.quangninh.tv Internet	20 words — < 1 %
35	baovinhphuc.com.vn Internet	19 words — < 1 %
36	hvn.edu.vn Internet	19 words — < 1 %

37	Internet	19 words — < 1 %
38	haukhaoco2010.blogspot.com Internet	18 words — < 1 %
39	luanvan.net.vn Internet	18 words — < 1 %
40	text.xemtailieu.net Internet	18 words — < 1 %
41	tapchitckt.hvtc.edu.vn Internet	17 words — < 1 %
42	vjol.info.vn Internet	17 words — < 1 %
43	www.ueh.edu.vn Internet	17 words — < 1 %
44	marketingai.admicro.vn Internet	16 words — < 1 %
45	thuvien.due.udn.vn:8080 Internet	13 words — < 1 %
46	tailieu.tv Internet	12 words — < 1 %
47	www.vir.com.vn Internet	12 words — < 1 %
48	es.slideshare.net Internet	11 words — < 1 %
49	huongtra.thuathienhue.gov.vn Internet	11 words — < 1 %

50

Internet

11 words — < 1 %

51

www.tapchicongthuong.vn

Internet

11 words — < 1 %

52

Phuong V.T., Pham T.T., Le N.D., Dao T.L.C.. "Kinh nghiệm quốc tế vàc´c đề xuất sửa đổi khung ph´p lýc; về định gi´c; rừng tại Việt Nam", Center for International Forestry Research (CIFOR) and World Agroforestry Centre (ICRAF), 2017

Crossref

10 words — < 1 %

53

bankingplus.vn

Internet

10 words — < 1 %

54

baophutho.vn

Internet

10 words — < 1 %

55

cdn.duytan.edu.vn

Internet

10 words — < 1 %

56

hangdientu.vn

Internet

10 words — < 1 %

57

metaisach.com

Internet

10 words — < 1 %

58

moitruongdothidanang.com.vn

Internet

10 words — < 1 %

59

tai-lieu.com

Internet

10 words — < 1 %

60

www.dankinhte.vn

Internet

10 words — < 1 %

www.hiephoidoanhnghiep.vn

61	Internet	10 words — < 1 %
62	www.uls.edu.vn Internet	10 words — < 1 %
63	(3-22-15) http://125.214.0.61/QLKH_Documents/124(10)2014_KTQTKD.pdf Internet	9 words — < 1 %
64	Thanh Phước Cao, Quốc Cường Phan, Văn Cường Lê. "Phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học trong các trường đại học ở Việt Nam", Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương, 2023 Crossref	9 words — < 1 %
65	capnuocmientrung.com.vn Internet	9 words — < 1 %
66	hanoimoi.com.vn Internet	9 words — < 1 %
67	jst.bdu.edu.vn Internet	9 words — < 1 %
68	kimanhstsk.wordpress.com Internet	9 words — < 1 %
69	nhandan.org.vn Internet	9 words — < 1 %
70	toc.123docz.net Internet	9 words — < 1 %
71	tuprints.ulb.tu-darmstadt.de Internet	9 words — < 1 %
72	vcbs.com.vn Internet	9 words — < 1 %

73	vieclam.vietnamnet.vn Internet	9 words — < 1 %
74	www.jisikworld.com Internet	9 words — < 1 %
75	xuanha.gov.vn Internet	9 words — < 1 %
76	bongdalives.com Internet	8 words — < 1 %
77	dieutrinhorangkhon.blogspot.com Internet	8 words — < 1 %
78	doc.edu.vn Internet	8 words — < 1 %
79	en.wikipedia.org Internet	8 words — < 1 %
80	thutuchaiquanonline.com Internet	8 words — < 1 %
81	tochucsukienchuyenngghiep.com Internet	8 words — < 1 %
82	ukenglish.edu.vn Internet	8 words — < 1 %
83	vinhphuc.gov.vn Internet	8 words — < 1 %
84	www.dpi.hochiminhcity.gov.vn Internet	8 words — < 1 %
85	www.timtailieu.vn Internet	8 words — < 1 %

86

www.toyota.com.vn

Internet

8 words — < 1%

87

www.truyentranh.com

Internet

8 words — < 1%

88

www.vjol.info.vn

Internet

8 words — < 1%

89

Thị Kim Mai Ngô, Thị Phương Dung Ngô, Trần Quang Hưng Phạm, Thị Yến Liễu Nguyễn. "Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp - Trường hợp các doanh nghiệp ngành du lịch tại tỉnh Bình Dương", Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương, 2025

Crossref

7 words — < 1%

90

Hanoi University of Public Health

Publications

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES

OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY

OFF

EXCLUDE SOURCES

OFF

EXCLUDE MATCHES

OFF