

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*

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 công cho xã hội. Thực tiễn Việt Nam cho thấy, sự vận hành chính quyền địa 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 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 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 phường 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) diễn ra mạnh mẽ ở các cấp, các ngành. Muốn đạt mục tiêu CCHC, bản thân mỗi công chức phục vụ trong tổ chức hành chính nhà nước (HCNN) luôn cần có động lực làm việc (DLLV) để bảo đảm hiệu quả hoạt động công vụ (CV), chủ động thích ứng với những điều chỉnh về thể chế để tạo ra thay đổi tích cực. Hiện nay, việc vận hành chính quyền địa phương (CQDP) hai cấp gắn với sắp xếp lại các đơn vị hành chính (ĐVHC) cấp xã trên toàn 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 sự gắn bó, 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 cấp xã là công chức. 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 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, “*động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó*”.¹ Động lực luôn kèm theo sự nỗ lực, kiên trì và mục đích. Khi đặt vào bối cảnh công việc, sự thúc đẩy con người nỗ lực trong điều kiện cho phép để tạo ra năng suất và hiệu quả được hiểu là DLLV.^{2,3} Đề cập đến DLLV, Frey và Osterloh đã phân loại động lực bên trong và bên ngoài (intrinsic và extrinsic).⁴ Tuy nhiên, dù là động lực bên trong hay bên ngoài thì mục tiêu của việc nghiên cứu DLLV là làm cách nào tạo 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 Perry và Wise khởi xướng, theo đó, “DLLV là khuynh

hướng cá nhân để đáp ứng những yêu cầu cơ bản của tổ chức công”.⁵ Với bản chất hoạt động CV trong KVC gắn với mục tiêu công và không vụ lợi, ĐLLV trong tổ chức công sẽ có khác biệt với ĐLLV trong tổ chức tư vốn coi trọng mục tiêu lợi nhuận. Quan điểm này nhận được nhiều sự đồng thuận, thể hiện qua các nghiên cứu của Brewer, Selden, Rainey và Steinbauer, Vandenabeele và Van de Walle.⁶⁻⁸ Do đó, khi khai thác các yếu tố tác động đến ĐLLV trong KVC, các nhà khoa học như Wright, Buelens và Van den Broeck, Mann, Houston tuy đều ủng hộ khung phân tích chung bao gồm: lương, phúc lợi, đào tạo, thăng tiến, sự ổn định công việc, môi trường, điều kiện làm việc, vai trò 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.⁹⁻¹² Điều này có thể lý giải được bởi vì xét đến cùng, công chức cũng là người lao động nên yếu tố nào tác động đến ĐLLV 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 QLNN trong từng giai đoạn CCHC. Từ đó, kết quả nghiên cứu 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, Wenzel, Krause và Vogel, Huang, Xu và Chengwei đã cho thấy mối quan hệ với ĐLLV khi xem xét từ sự phù hợp giữa lương, đãi ngộ, tính chất, khối lượng công việc, sự phân chia và quan hệ so sánh với đãi ngộ ở đơn vị khác.¹³⁻¹⁶ CCP Việt Nam chịu ảnh hưởng bởi lương và phúc lợi do họ bị ràng buộc bởi hệ số chi 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, theo Hall, đào tạo và thăng tiến luôn liên hệ chặt chẽ với ĐLLV.¹⁷ Đối với trường hợp CCP, quan điểm trên được củng cố bởi nghiên cứu của Thaler, Hur, Chen khi xem xét các khía cạnh học tập, tu dưỡng năng lực và có cơ hội phát triển chức nghiệp gắn với yêu cầu ứng dụng công nghệ vào hoạt động CV trong tiến trình CDS.¹⁸⁻²⁰

Thứ ba, về sự ổn định công việc, các

nghiên cứu truyền thống của Greenhalgh, Perry hay Phạm Văn Tuấn đều đã khẳng định yếu tố này giúp đảm bảo duy trì ĐLLV của đội ngũ nhân sự trong KVC.²¹⁻²³ 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 CCP thích nghi với thay đổi từ 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, Kim & Fernandez).^{24,25}

Thứ tư, về môi trường và điều kiện làm việc, đặc biệt với tiến trình CDS, ĐLLV của CCP sẽ được củng cố khi họ hài lòng với làm việc trực tuyến, có đủ nguồn lực 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, Brooks cho đến Allen.²⁶⁻²⁸

Thứ năm, về vai trò người lãnh đạo, Bass thừa nhận rằng ĐLLV nói chung được thúc đẩy dưới sự dẫn dắt, hỗ trợ từ người đứng đầu tổ chức.²⁹ Phù hợp với xu thế tăng cường ứng dụng công nghệ số vào HCNN, Hur 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.¹⁹

Thứ sáu, về mối quan hệ đồng nghiệp, theo Homans, trong quản lý nhân sự KVC, mối quan hệ đồng nghiệp luôn là cấu trúc then chốt ảnh hưởng ĐLLV, hiệu quả và sự cam kết.³⁰ 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 nhằm nâng cao năng lực thực thi CV.³¹

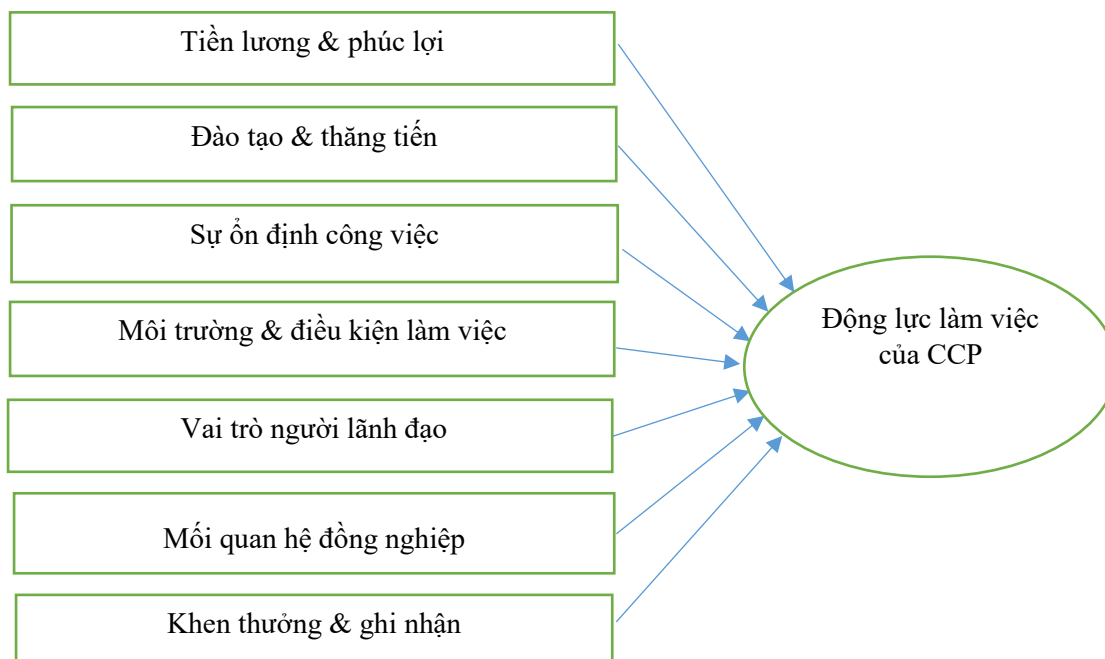
Thứ bảy, về khen thưởng và ghi nhận thành tích, theo các nghiên cứu nổi bật của Skinner hay Phan Văn Dũng, ĐLLV của công chức sẽ được nâng cao nếu sự ghi nhận là xứng đáng.^{32,33} Nói cách khác, yếu tố khen thưởng và ghi nhận là công cụ củng cố hành vi, gia tăng ĐLLV và duy trì hiệu suất, mang lại tác dụng hỗ trợ CDS trong tổ chức công.

Như vậy, tuy ĐLLV của CCP chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố chung nhưng do 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 DLLV 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 JDI.

Mô hình 07 yếu tố, sử dụng câu hỏi dạng Likert.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả 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 thực chất tính chất và khối lượng CV	Wenzel, Krause, Vogel ¹⁴ , Huang ¹⁵
A2	CCP được hưởng các chế độ, phúc lợi theo quy định	Huang ¹⁵
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 ¹⁶
B. Đào tạo và thăng tiến		
B1	CCP được tạo điều kiện tham gia tập huấn kỹ năng CV mới, chú trọng vào kỹ năng công nghệ	Thaler, Spraul, Helmig, Franzke ¹⁸ ; Chen, Hsieh, Chen ²⁰
B2	CCP có cơ hội thăng tiến nếu đáp ứng tốt yêu cầu trong môi trường làm việc hiện đại	Thaler, Spraul, Helmig, Franzke ¹⁸

B3	Việc được bồi dưỡng định kỳ giúp CCP tự tin trong bối cảnh thay đổi công nghệ	Hur ¹⁹
C. Sự ổn định trong công việc		
C1	Công việc ổn định mặc dù có nhiều thay đổi về quy trình làm việc	Greenhalgh, Rosenblatt ²¹ ; Perry, Mesch, Paarlberg ²²
C2	CCP không chịu ảnh hưởng tiêu cực do thay đổi từ ứng dụng công nghệ	Kim, Fernandez ²⁵
C3	Cơ quan có định hướng rõ ràng để CCP thích ứng với môi trường làm việc mới	Fernandez, Rainey ²⁴
D. Môi trường và điều kiện làm việc		
D1	CCP được cấp đủ phương tiện để thực hiện CV trên nền tảng số	Brooks ²⁷ ; Allen, Golden, Shockley ²⁸
D2	Hệ thống làm việc của cơ quan (hành chính điện tử, phần mềm) giúp CCP hoàn thành CV hiệu quả	Allen, Golden, Shockley ²⁸
D3	CCP hài lòng với môi trường làm việc trực tuyến	Allen, Golden, Shockley ²⁸
E. Vai trò người lãnh đạo		
E1	Lãnh đạo hỗ trợ và khuyến khích CCP sử dụng công nghệ trong công việc	Hur ¹⁹ , Bass ²⁹
E2	Lãnh đạo sẵn sàng thay đổi cách thức quản lý phù hợp với xu hướng mới.	Hur ¹⁹
E3	CCP nhận được định hướng rõ ràng từ lãnh đạo trong việc thích ứng với thay đổi công nghệ	Hur ¹⁹ ; P.V. Tuấn ²³
G. Mối quan hệ với đồng nghiệp		
G1	CCP thuận lợi trao đổi, phối hợp với đồng nghiệp thông qua các phương tiện làm việc số	Virkar, Edelmann, Hynek, Parycek, Steiner, Zenk ³¹
G2	CCP sẵn sàng hỗ trợ nhau để học hỏi và sử dụng công nghệ mới	Homans ³⁰ , Virkar, Edelmann, Hynek, Parycek, Steiner, Zenk ³¹
G3	Quan hệ đồng nghiệp duy trì tốt kể cả khi làm việc trực tuyến	Virkar, Edelmann, Hynek, Parycek, Steiner, Zenk ³¹
H. Khen thưởng và ghi nhận thành tích		
H1	Nỗ lực của CCP trong việc áp dụng công nghệ được ghi nhận kịp thời	Skinner ³² ; P.V. Dũng, L.T. Mai ³³ ; N.T.T. Mai ³⁴
H2	Việc đánh giá, khen thưởng CCP diễn ra minh bạch, phù hợp với cách làm việc hiện đại	N.P. Ngoc, Khorsand, Peráček ³⁵

H3	Các đóng góp của CCP được công nhận	N.T.T. Mai ³⁴ ; Amirova, Iskendiroya, Daueshova, Zhanseitov, Abylasimov ³⁶
I. Động lực làm việc của CCP trong bối cảnh chuyển đổi số		
I1	CCP hứng thú và chủ động trong môi trường CV đang dần hiện đại hóa	Ryan, Deci ³⁷ ; N.T. Mai, L.T. Bình ³⁸
I2	CCP luôn nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ kể cả khi phải thường xuyên thích ứng với cách làm việc mới	N.T. Mai, L.T. Bình ³⁸ ; Vroom ³⁹
I3	CCP muốn gắn bó lâu dài với KVC	Ryan, Deci ³⁷ ; Meyer & Allen ⁴⁰

Nguồn: Tác giả nghiên cứu, đề xuất

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.

Về cách tính cỡ mẫu, tác giả dùng lý thuyết của Hair và cộng sự.⁴¹ Theo đó, để phân tích hồi quy tuyến tính có chất lượng, cỡ mẫu nên từ 10 đến 20 lần 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 đại bàn nghiên cứu, tác giả chọn cỡ mẫu là 140 để đảm bảo độ tin cậy cao khi phân tích định lượng.

Về phương pháp, tác giả dùng cách chọn mẫu khảo sát ngẫu nhiên đối với đội ngũ CCP ở địa bàn nghiên cứu, lưu ý phân bổ 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. Quy trình chọn mẫu ngẫu nhiên cụ thể như sau: thứ nhất, khung mẫu là danh sách toàn bộ CCP của 5 phường thuộc phạm vi nghiên cứu, được Sở Nội vụ cung cấp ngày 1/10/2025. Tổng số CCP trong khung mẫu là 307 người. Thứ hai, về phân bổ mẫu theo quy mô thực tế, số phiếu phát ra được phân bổ tỷ lệ thuận với quy mô công chức của từng phường theo công thức:

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Trong đó ni là số mẫu cần thu của một phường, Ni là số công chức của phường cụ thể, N là tổng số CCP ở tất cả các phường nghiên cứu, n là tổng số mẫu cần thu cho nghiên cứu. Thứ ba, về cách rút mẫu ngẫu nhiên và tiêu chí loại trừ, tại mỗi phường, danh sách CCP được đánh số thứ tự từ 1 đến Ni. Sử dụng hàm RAND trong Excel

để chọn ra ni số tương ứng. Tiêu chí loại trừ: loại khỏi danh sách chọn mẫu các công chức đang nghỉ dài hạn (thai sản, ốm đau, biệt phái hoặc công tác ngoài địa bàn trên 1 tháng). Nếu CCP được chọn thuộc diện loại trừ, sẽ chọn thay thế người kế tiếp trong danh sách ngẫu nhiên dự phòng của cùng phường. Thứ tư, về số phát - số thu - tỷ lệ đáp ứng, tổng số phiếu phát: 140. Số phiếu thu hợp lệ: 140 (đạt tỷ lệ đáp ứng 100%). Về quy tắc thay thế, đối với trường hợp từ chối hoặc không thu hồi được sau 2 lần liên hệ sẽ phải chọn người kế tiếp trong danh sách dự phòng của cùng phường. Thứ năm, về trọng số mẫu, do mẫu được phân bổ gần tương ứng với quy mô thực tế, chênh lệch không đáng kể, trọng số không được áp dụng. Kết quả làm tròn như sau: Phường Quy Nhơn thu 34 phiếu; tương ứng số phiếu thu ở các phường Quy Nhơn Đông, Quy Nhơn Tây, Quy Nhơn Nam, Quy Nhơn Bắc là 25:21:34:26.

Sau khi tiến hành gửi phiếu điều tra theo bảng hỏi, tác giả thu về 140 mẫu hợp lệ, sử dụng thang đo Likert năm bậc. Tiếp theo, tác giả xử lý số liệu bằng SPSS 20 để thống kê. Dựa trên kết quả phân tích, tiến hành tổng hợp 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 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)
Phường Quy Nhơn	76
Phường Quy Nhơn Đông	54
Phường Quy Nhơn Tây	46
Phường Quy Nhơn Nam	74
Phường Quy Nhơn Bắc	57

Bảng 3. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Thang đo	Cronbach's Alpha
A	0,81
B	0,91
C	0,78
D	0,75
E	0,90
G	0,77
H	0,84
I	0,92

Tiếp đó, tác giả kiểm định EFA đối với các biến độc lập. 21 quan 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 1.4 và đảm bảo phương sai trích

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 thực chất tính chất và khối lượng CV	0,859						

Tổng:	307
-------	-----

Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Gia Lai

Trong 140 CCP đã tham gia khảo sát, có 40,7% là công chức nữ, 59,3% là công chức nam. CCP có thâm niên dưới năm năm, từ 6-15 năm, từ 16-30 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 tương quan biến tổng nhỏ nhất. Như vậy, tất cả 24 quan sát đều đảm bảo độ tin cậy để đưa vào phân tích nhân tố.

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích

được là 71,3% > 50%. Như vậy, 07 nhân tố này giải thích hơn 71% biến thiên dữ liệu. Các quan sát đều đảm bảo 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.

CCP được hưởng các chế độ, phúc lợi theo quy định	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 tập huấn kỹ năng CV mới, chú trọng vào kỹ năng công nghệ		0,852					
CCP có cơ hội thăng tiến nếu đáp ứng tốt yêu cầu 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					
Công việc ổn định mặc dù có nhiều thay đổi về quy trình			0,751				
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 CCP thích ứng với môi trường làm việc			0,869				
CCP được cấp đủ phương tiện 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 đổi cách thức quản lý theo xu hướng mới.					0,876		
CCP nhận được định hướng rõ ràng từ lãnh đạo trong việc thích nghi với thay đổi công nghệ					0,885		
CCP dễ dàng trao đổi, phối hợp với đồng nghiệp thông qua các phương tiện làm việc số						0,859	
CCP sẵn sàng hỗ trợ nhau để học hỏi và sử dụng công nghệ mới						0,882	
Quan hệ đồng nghiệp duy trì tốt kể cả khi làm việc trực tuyến						0,742	
Những nỗ lực của CCP trong áp dụng công nghệ được ghi nhận kịp thời							0,868

Việc đánh giá, khen thưởng CCP diễn ra minh bạch, thích hợp với cách làm việc hiện đại							0,874
Đóng góp của CCP được công nhận							0,891

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích

Đối với I (phụ thuộc), phân tích EFA cho thấy KMO = 0,721. Trong kiểm định Bartlett, 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.

Ở bước cuối trong định lượng, các giá trị sig. trong bảng 5 đều nhỏ hơn 0.05 đã cho thấy giữa biến I và các biến độc lập A, B, C, D, E, G, H 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
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
* Mức ý nghĩa 0,05; ** Mức ý nghĩa 0,01							

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích

Theo kết quả ở bảng 6, mô hình hồi quy tuyến tính phù hợp với tập dữ liệu ở mức 78,3%. Trong kiểm định t (bảng 6), đa số các giá trị sig.<0.05 nên có 07 biến độc lập có ý nghĩa thống kê giải thích cho biến I. Hệ số hồi quy đều có giá

trị dương nên các biến độc lập tác động cùng chiều lên biến phụ thuộc khi cố định các biến. Cụ thể, trị số $\beta_A = 0,215$, $\beta_B = 0,321$, $\beta_C = 0,345$, $\beta_D = 0,204$, $\beta_E = 0,272$ và $\beta_G = 0,193$, $\beta_H = 0,238$.

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

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

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích

Bảng 7. Kết quả 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

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích

Như vậy, phương trình hồi quy tuyến tính 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 C (Beta = 0.356) và B (Beta = 0.342), cho thấy đây là những nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến ĐLLV của CCP. Kết quả này nhất quán với Perry và Wise, Locke và Latham khi 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.^{5,42} Đồng thời, nghiên cứu của Kim, Noe cũng chỉ ra rằng đầu tư vào đào tạo và phát triển vừa giúp tăng cường năng lực, vừa giúp gia tăng mức độ cam kết, sự hài lòng cũng như ĐLLV.^{43,44} Kết luận 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 làm gia tăng 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 có tác dụng tích cực. Theo nghiên cứu của Rainey và Steinbauer, ĐLLV của công chức không chỉ phụ thuộc vào vật chất mà còn chịu ảnh hưởng từ môi trường lãnh đạo và sự công nhận về mặt tinh thần.⁷ Bass cũng đề cao vai trò lãnh đạo trong định hướng và tạo động lực nhờ sự hỗ trợ và khích lệ đổi mới.²⁹ Đồng thời, Herzberg, Brewer và Selden cũng chỉ ra rằng quan hệ đồng nghiệp và hỗ trợ xã hội giữ vai trò nhất định thúc đẩy hiệu suất, ĐLLV trong KVC.^{6,13}

Ngoài ra, kết quả phân tích EFA với KMO đạt yêu cầu và kiểm định Bartlett có trị sig.< 0.05 cho thấy dữ liệu có tính thích hợp để phân tích nhân tố, đồng thời các nhân tố rút trích đảm bảo phương sai trích tổng cộng trên 50%, khẳng định tính hội tụ và phù hợp của thang đo.⁴¹

Về tổng thể, nghiên cứu làm rõ được các yếu tố quan trọng tác động đến ĐLLV của CCP trong bối cảnh CDS, làm phong phú lý luận quản trị nguồn nhân lực công trong nền CV hiện đại. Đóng góp cơ sở khoa học để cơ quan có thẩm quyền thiết kế chính sách phù hợp nhằm thúc đẩy ĐLLV, năng suất và sự gắn bó của CCP với KVC. Đặc biệt, duy trì sự ổn định công việc và chú trọng phát triển năng lực cần được coi là ưu tiên trong xu thế CDS.

4. Kết luận và kiến nghị

4.1. Kết luận

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

4.2. Kiến nghị

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 CQDP.

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 ảnh hưởng chi phối động lực bên trong, đâu là yếu tố tác dụng lên động lực bên ngoài để làm cơ sở hình thành giải pháp tương ứng.⁴ 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 cá nhân CCP 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 đẩy mạnh hai loại động lực một cách phù hợp đối với CCP.

Thực tế nghiên cứu trường hợp 05 phường phía Đông Nam tỉnh Gia Lai cho thấy đào tạo, 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 bảo đảm VTVL ổn định cho CCP đạt yêu cầu trong quá trình CDS gắn với hoàn thiện 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 tình giãn ngay lập tức. Điều này phù hợp hoàn toàn với lộ trình chuẩn hóa VTVL ở cấp xã, phường theo tinh thần pháp luật hiện hành.

Vai trò người lãnh đạo có liên quan đến cả động lực bên trong - 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 phường); 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, lương, 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 CQDP hoặc tại các buổi họp giao ban. Tổ chức hội thi, phong trào để tạo động lực thi đua CDS

và lan tỏa. Cải cách chế độ lương gắn với KPI, đặc biệt là hiệu suất công việc trong môi trường số hóa. Thưởng 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 làm suy giảm động lực nội tại. Hiện nay, các ghi nhận, đãi ngộ cho CCP phần nhiều thiên về động viên tinh thần nên rất 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, CQDP vẫn nên nghiên cứu thấu đáo khi nâng cao đãi ngộ vật chất cho CCP vì đặc thù CQDP hai cấp mới vận hành đang gây ra áp lực CDS rất lớn cho chính quyền phường, thậm chí các Phường đóng vai trò tính li luôn có khối lượng CV với độ phức tạp vượt xa CQDP nông thôn (các xã). Với trường hợp Gia Lai, Tỉnh có thể xem xét triển khai iDesk vào quá trình CV của tất cả CQDP 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, điều kiện làm việc, tỉnh cần quan tâm nâng cấp hạ tầng công nghệ 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 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 cao ĐLLV ở CCP. Cơ quan sử dụng CCP cần tổ chức các hoạt động nhóm gắn với CDS như thi đua nhóm, trao đổi 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. Hình thành văn hóa làm việc thân

thiện, tích cực, cùng nhau cải tiến quy trình công việc nhờ áp dụng công nghệ số vào QLNN.

Lời cảm ơn

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. S.C. Broussard, M.E.B. Garrison. The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, **2024**, 33(2), 106-120.
2. F.F. Reichheld. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, **1993**, 71(2), 64-73.
3. S. Carter, M. Shelton. *The Performance Equation – What Makes Truly Great, Sustainable Performance*, Apter Development LLP, UK, 2009.
4. B.S. Frey, M. Osterloh. Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives, *Springer-Verlag*, Berlin, 2002.
5. J.L. Perry, L.R. Wise. The motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, **1990**, 50(3), 367-373.
6. G.A. Brewer, S.C. Selden. Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, **1998**, 8(3), 413-439.
7. H.G. Rainey, P. Steinbauer. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, **1999**, 9(1), 1-32.
8. W. Vandenabeele, S. Van de Walle. *International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World. In Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, New York, 2008.
9. B. Wright. Public service and motivation: does mission matter?, *Public Administration Review*, **2007**, 67(1), 54-64.
10. M. Buelens, H. Van den Broeck. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, **2007**, 67(1), 65-74.
11. G. Mann. A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in nonprofit sector, *Public Personnel Management*, **2006**, 35(1), 33-48.
12. D.J. Houston. Public Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, **2000**, 10(4), 713-728.
13. F. Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, USA, 1959.
14. A.K. Wenzel, T.A. Krause, D. Vogel, D. Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation, *Review of Public Personnel Administration*, **2019**, 39(2), 232-255.
15. W. Huang. The Impact of Extrinsic Rewards and Public Service Motivation on Public Employees' Work Performance: Does Seniority Matter?, *Chinese Public Administration Review*, **2019**, 10(1), 12-27.
16. Xu, Chengwei. Do high-PSM public employees like extrinsic rewards? A latent class analysis. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, **2023**, 45(2), 179-198.
17. D.T. Hall. *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing, USA, 1976.
18. J. Thaler, K. Spraul, B. Helmig, H. Franzke. Satisfaction with and Success of Employee Training from a Public Service Motivation Perspective. *International Journal of Public Administration*, **2016**, 40(1), 1-11.
19. Y. Hur. Leadership support and encouragement of technology use among public employees. *Public Personnel Management*, **2018**, 47(4), 363-388.
20. C. Chen, C. Hsieh, D. Chen. Can Training Enhance Public Employees' Public Service Motivation? A Pretest-Posttest Design, *Review of Public Personnel Administration*, **2021**, 41(1), 194-215.
21. L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt. Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, **1984**, 9(3), 438-448.
22. J.L. Perry, D. Mesch, L. Paarlberg. Motivating employees in a new governance era, *Public Administration Review*, **2006**, 66(4), 505-514.
23. P.V. Tuấn. Ổn định công việc và sự cam kết tổ chức của công chức trong các cơ quan nhà nước ở Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Hành chính*, **2017**, 9(55), 33-40.
24. S. Fernandez, H.G. Rainey. Managing successful organizational change in the public sector, *Public Administration Review*, **2006**, 66(2), 168-176.
25. S. Kim, S. Fernandez. Employee empowerment and the adoption of IT innovations in government, *International Journal of Public Administration*, **2017**, 40(9), 759-771.
26. J.R. Hackman, G.R. Oldham. Motivation through the design of work: Test of a theory.

- Organizational Behavior and Human Performance*, **1976**, 16(2), 250-279.
27. M. Brooks. *The Necessity of Others in the Theory of Public Service Motivation, Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University Press, USA, 2007.
 28. T.D. Allen, T.D. Golden, K.M. Shockley. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological Science in the Public Interest*, **2015**, 16(2), 40-68.
 29. B.M. Bass. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, USA, 1985.
 30. G.C. Homans. Social Behavior as **Exchange**, *American Journal of Sociology*, **1958**, 63(6), 597-606.
 31. S. Virkar, N. Edelman, N. Hynek, P. Parycek, G. Steiner, L. Zenk. Digital Transformation in Public Sector Organisations: The Role of Informal Knowledge Sharing Networks and Social Media, *Springer*, **2019**, 11686, 60-72.
 32. B.F. Skinner. *Science and Human Behavior*, New York: Macmillan, USA, 1953.
 33. P.V. Dũng, L.T. Mai. Tác động của chính sách khen thưởng đến động lực làm việc của công chức tại các cơ quan nhà nước Việt Nam, *Tạp chí Quản lý Công*, **2018**, 11(3), 58-64.
 34. N.T.T. Mai. Digital Transformation in Public Administration in Vietnam: Current Status, Challenges, and Policy Implications, *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, **2025**, 41(3), 35-47.
 35. N.P. Ngọc, H. Khorsand, T. Peráček, Implementation of a Working Time Recording System as a Digital Management Tool in Public Administration, *Administrative Sciences*, **2023**, 13(12), 1-12.
 36. A. Amirova, S. Iskenderova, A. Daueshova, A. Zhanseitov, M. Abylasimov. The Impact of Digital HRM Implementation on Public Sector Performance: A Quantitative Analysis of Service Delivery Efficiency, *Economics*, **2025**, 13(3), 303-318.
 37. R.M. Ryan, E.L. Deci. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, **2000**, 25(1), 54-67.
 38. N.T. Mai, L.T. Bình. Ảnh hưởng của chuyển đổi số đến động lực làm việc của công chức trong cơ quan hành chính nhà nước. *Tạp chí Khoa học Quản lý*, **2023**, 35(2), 45-59.
 39. V.H. Vroom. *Work and Motivation*. New York: Wiley, USA, 1964.
 40. J.P. Meyer, N.J. Allen. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, **1991**, 1(1), 61-89.
 41. J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson. *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, USA, 2010.
 42. E.A. Locke, G.P. Latham. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review*, **2004**, 29(3), 388-403.
 43. S. Kim. Factors affecting state employees' turnover intentions: Evidence from the Korean local government, *Review of Public Personnel Administration*, **2005**, 25(4), 354-375.
 44. R.A. Noe. *Employee Training and Development (7th ed.)*, McGraw-Hill Education, USA, 2017.