

# Các yếu tố động viên và kết cục đối với cá nhân: trường hợp nghiên cứu tại ngành thanh tra tỉnh Đồng Nai

• **Nguyễn Ngọc Thắng**

Thanh tra tỉnh Đồng Nai

Ngày nhận bài: 29/10/2016, ngày chấp nhận đăng bài: 29/4/2017

## TÓM TẮT:

Bài viết này được thực hiện nhằm xây dựng một khung lý thuyết phục vụ cho mục đích khám phá các nhân tố động viên ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức ngành Thanh tra Đồng Nai. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích – tổng hợp nhằm kế thừa những phát hiện có giá trị từ các nghiên cứu trước của cộng đồng khoa học trong và ngoài nước. Khung lý thuyết do tác giả đề xuất dựa trên các yếu tố động viên của Maslow (1943), ERG (1969), Kovach (1987), phụng sự công (1990) và đã có sự điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với đối tượng nghiên

cứu là công chức ngành Thanh tra. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình lý thuyết do tác giả đề xuất bao gồm Cơ hội thăng tiến; Địa vị xã hội của ngành; Phụng sự công, Công việc thú vị; Quan hệ tốt; Độ trách nhiệm. Sự hài lòng đối với công việc của công chức ngành Thanh tra chịu sự chi phối mạnh nhất của yếu tố “Công việc thú vị”, vì môi trường tốt, chuyên nghiệp sẽ làm cho người lao động an tâm phục vụ tổ chức. Tác động của các yếu tố khác giảm dần theo thứ tự như sau: Cơ hội thăng tiến; Phụng sự công; Địa vị xã hội; Độ trách nhiệm; Quan hệ tốt.

**Từ khóa:** yếu tố động viên, sự hài lòng trong công việc

## 1. Đặt vấn đề

Trong những năm qua, Nhà nước luôn cố gắng thu hút đội ngũ lao động chất lượng cao vào phục vụ cho khu vực công như: Chế độ ưu đãi trong tuyển dụng, đề bạt, lương bổng,... Các cơ quan hành chính Nhà nước cũng đã chuyển hướng hỗ trợ cho các cán bộ, công chức, viên chức (CBCCVC) tham gia học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Theo số liệu thống kê, số lao động đang làm việc trong khu vực công đều tăng qua các năm với tỷ lệ trung bình 3%/năm (Tạp chí tài chính, 2014). Tuy nhiên, điều mà có thể dễ dàng nhận thấy hiện nay là khu vực công của Việt Nam đang “chảy máu chất xám”, phải chăng là có sự khác biệt lớn về điều kiện làm việc, chính sách tuyển dụng cũng như

chế độ đãi ngộ giữa khu vực tư nhân và khu vực công.

Tại Nghị quyết số 30c/NQ-CP của Chính phủ về Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 đã chỉ rõ một trong những nhiệm vụ trọng tâm của cải cách hành chính là: Nâng cao chất lượng đội ngũ CBCCVC, chú trọng cải cách chính sách tiền lương nhằm tạo động viên thực sự để CBCCVC thực thi công vụ có chất lượng và hiệu quả cao; nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và chất lượng phụng sự công. Tuy nhiên, tình trạng CBCCVC đi làm không đúng thời gian qui định, đi trễ, về sớm, làm việc riêng trong giờ hành chính, thời gian xử lý thủ tục hành chính cho người dân kéo dài... Thủ tướng Chính phủ đã

ban hành Chỉ thị số 05/2008/CT-TTg về việc nâng cao hiệu quả sử dụng thời giờ làm việc của CBCCVC nhà nước.

Theo Báo cáo tình hình thanh niên năm 2012 của Viện Nghiên cứu Thanh Niên thì có khoảng 50% thanh niên - những người đang là CBCCVC, cho rằng môi trường làm việc tại cơ quan không phù hợp, thiếu điều kiện tạo động viên phát triển khiến thanh niên lo lắng và muốn chuyển sang khu vực ngoài nhà nước. Đồng thời, cũng trong khảo sát này cho thấy có tới trên 80% thanh niên được hỏi cho rằng chế độ tiền lương, đãi ngộ vật chất trong khu vực công còn thấp (Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi, 2014).

Trải qua 70 năm xây dựng và trưởng thành, ngành Thanh tra Việt Nam đã có những đóng góp quan trọng vào công cuộc xây dựng và phát triển đất nước. Kết quả công tác thanh tra đã giúp phát hiện những bất cập, hạn chế nảy sinh trong cơ chế quản lý kinh tế - xã hội, đặc biệt là trong điều kiện xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta. Thủ tướng chính phủ đã ban hành Quyết định số 2213/QĐ-TTg ngày 08/12/2015 về việc Ban hành chiến lược phát triển ngành Thanh tra đến 2020, tầm nhìn đến năm 2030 nhằm phát huy hơn nữa vai trò, vị trí, trách nhiệm, hiệu quả giải quyết đơn thư, khiếu nại, tố cáo, phòng chống tham nhũng của ngành Thanh tra Việt Nam.

Động viên người lao động sẽ giúp cho tổ chức đạt hiệu quả cao hơn (Osablya, Babatunde Joseph, 2015). Điều này có nghĩa rằng muốn thực hiện thành công chiến lược của ngành, Thanh tra tỉnh Đồng Nai phải nắm bắt được các yếu tố động viên nào tác động lên sự hài lòng với công việc của công chức để từ đó xây dựng các giải pháp nâng cao hiệu quả công việc

Trong những năm qua, Nhà nước luôn cố gắng thu hút đội ngũ lao động chất lượng cao vào phục vụ cho khu vực công như: Chế độ ưu đãi trong tuyển dụng, đề bạt, lương bổng,... Các cơ quan hành chính Nhà nước cũng đã chuyển hướng hỗ trợ cho các cán bộ, công chức, viên chức (CBCCVC)

tham gia học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Theo số liệu thống kê, số lao động đang làm việc trong khu vực công đều tăng qua các năm với tỷ lệ trung bình 3%/năm (Tạp chí tài chính, 2014). Tuy nhiên, điều mà có thể dễ dàng nhận thấy hiện nay là khu vực công của Việt Nam đang “chảy máu chất xám”, phải chăng là có sự khác biệt lớn về điều kiện làm việc, chính sách tuyển dụng cũng như chế độ đãi ngộ giữa khu vực tư nhân và khu vực công.

Vậy đâu là các yếu tố đã gây ra hiện trạng trên và thiếu động viên làm việc, sự hài lòng của CBCCVC khu vực công, hay chỉ vì đơn giản là chế độ tiền lương. Vì vậy, tác giả chọn đề tài: “Các yếu tố động viên và kết cục đối với cá nhân: Trường hợp nghiên cứu tại ngành Thanh tra tỉnh Đồng Nai”.

## 2. Cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu nền tảng

Để trả lời được câu hỏi liệu các yếu tố động viên nào ảnh hưởng đến kết cục cá nhân mà cụ thể ở đây là sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh tra, thì trước hết cần phải làm rõ khái niệm “động viên”, “sự hài lòng với công việc” và mối quan hệ của chúng.

### 2.1. Động viên

Theo Robbins (1998) thì “*Động cơ thúc đẩy nhân viên nỗ lực và sử dụng khả năng của mình để đạt được mục tiêu của tổ chức*”. Còn trong tác phẩm “The motivation to work” (1959), Herzberg cho rằng “*Động viên là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức*”. Ngoài ra còn có một số khái niệm như sau:

“*Xu hướng rộng để nỗ lực đạt đến mục tiêu*” (Johnson in Schmidt, Boraie & Kassabgy, 1996).

“*Động viên trong bối cảnh hiện nay đề cập đến sự kết hợp của nỗ lực cộng với mong muốn đạt được mục tiêu học ngôn ngữ cộng với thái độ thuận lợi hướng tới việc học ngôn ngữ*” (Gardner, 1985).

“*Trong một ý nghĩa chung, động viên có thể được định nghĩa là tự động thay đổi kích thích tích lũy trong một con người, qua đó sẽ khởi tạo, chỉ*

đạo, phối hợp, khuếch đại, đánh giá hay chấm dứt nhận thức và động viên theo quy trình là những lời chúc và mong muốn lựa chọn, ưu tiên, vận hành, tạo ra hành động” (Dornyei & Otto, 1998).

## 2.2. Lý thuyết về kết quả đối với cá nhân (kết quả thực hiện công việc)

### 2.2.1. Khái niệm

Kết quả thực hiện công việc là một khái niệm còn rất nhiều ẩn ý, dưới đây là một số định nghĩa về kết quả thực hiện công việc:

- Kết quả thực hiện công việc được định nghĩa như là một cách hành động được quan sát và đo lường (McConnell, 2003).
- Kết quả thực hiện công việc được định nghĩa như là cách tốt nhất mà công việc được thực hiện theo mục tiêu đã được xác định (Mrayyan & ctg, 2008).
- Kết quả công việc được xác định như là kết quả của người hoặc công việc mà người đó thực hiện (Armstrong, 1999).

### 2.2.2. Lý thuyết kết quả thực hiện công việc

Lý thuyết kết quả (performance theory) nói chung là lý thuyết nền của lý thuyết kết quả thực hiện công việc và lý thuyết kết quả cá nhân. Campbell và cộng sự (1990) là người đầu tiên đã xây dựng nội dung và thành phần của lý thuyết kết quả nói chung. Nghiên cứu *Kết quả thực hiện công việc của nhân viên* được xây dựng bởi Tepeci (2001), trong nghiên cứu này, ông đã sử dụng ba yếu tố đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên là: Sự hài lòng với công việc, ý định rời khỏi tổ chức và sẵn sàng giới thiệu nhân viên với tổ chức như là một nơi tốt đẹp để làm việc. Trên cơ sở nghiên cứu của Tepeci, nghiên cứu này sử dụng một thành phần là sự hài lòng trong công việc của kết quả thực hiện công việc để nghiên cứu.

### 2.3. Sự hài lòng trong công việc

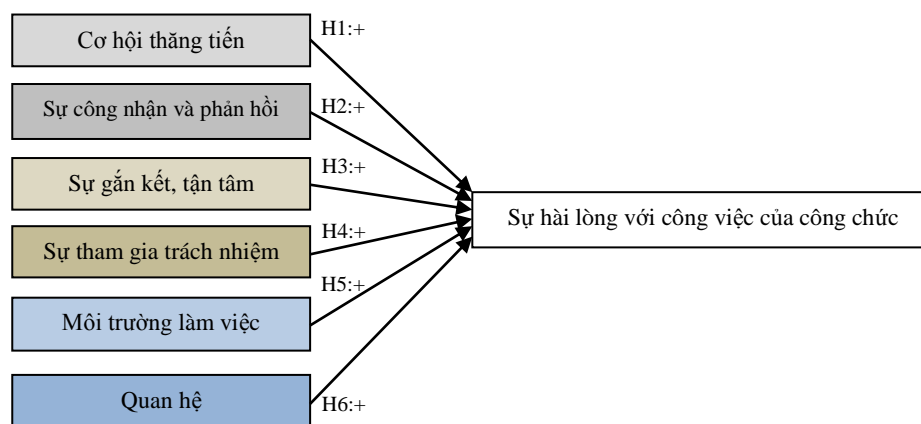
Có rất nhiều nhà nghiên cứu về xác định sự hài lòng trong công việc với nhiều phương pháp khác nhau. Theo Hoppock việc xác định sự hài lòng là sự kết hợp của hoàn cảnh tâm lý, sinh lý và môi trường gây ra cho một người để người đó nói rằng tôi rất

hài lòng với công việc của tôi (Hoppock, 1935). Theo hướng này, sự hài lòng ảnh hưởng của nhiều yếu tố bên ngoài, định hướng tình cảm về một phần của cá nhân đối với vai trò của công việc mà họ đang có (Vroom, 1964). Spector (1997) đề cập đến việc làm hài lòng về cách mọi người cảm nhận về công việc của họ và các khía cạnh khác nhau của công việc. Ellickson và Logsdon (2002) ủng hộ quan điểm này bằng cách định nghĩa sự hài lòng công việc như là mức độ mà người lao động như công việc của họ. Schermerhorn (1993) định nghĩa sự hài lòng công việc như là một phản ứng tình cảm hay cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau của công việc của nhân viên. Các tác giả nhấn mạnh rằng nhiều khả năng nguyên nhân của sự hài lòng công việc bao gồm trạng thái, giám sát, mối quan hệ đồng nghiệp, nội dung công việc, thù lao và các phần thưởng bên ngoài, xúc tiến và các điều kiện vật lý của môi trường làm việc, cũng như cơ cấu tổ chức.

Sự hài lòng với công việc là một trong những yếu tố quan trọng nhất của tổ chức, vì nó tác động đến hành vi của nhân viên trong quá trình làm việc (Wright & Staw, 1999). Hay nói cách khác, sự hài lòng với công việc là tập hợp các cảm giác và niềm tin mà mọi người có về công việc của mình, điều này có thể dao động từ rất hài lòng đến sự bất mãn. Người lao động có thể có thái độ khác nhau ở những khía cạnh như: loại công việc, đồng nghiệp, sự giám sát,... (George & ctg, 2008). Động viên, sự hài lòng, sự tận tâm có mối liên hệ gắn kết, động viên cải thiện hiệu suất và sự hài lòng trong công việc (Brown và Sheperd, 1997). Cũng tương tự như các yếu tố động viên góp phần vào sự dự đoán sự hài lòng với công việc (Chess, 1994).

### 3. Mô hình nghiên cứu

Các yếu tố động viên của các nhà khoa học như Maslow, ERG, Kovach, Perry đã được kế thừa và chọn lọc, làm cơ sở cho các yếu tố động viên ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức ngành Thanh tra tỉnh Đồng Nai.



**Hình 1.** Mô hình các yếu tố động viên ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc của Công chức

Với các giả thuyết như sau:

H1: Yếu tố cơ hội thăng tiến có quan hệ dương đối với sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh tra.

H2: Yếu tố Sự công nhận và phản hồi có quan hệ dương đối với sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh tra.

H3: Yếu tố Sự gắn kết, tận tâm có quan hệ dương đối với sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh tra.

H4: Yếu tố Sự tham gia trách nhiệm có quan hệ dương đối với sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh tra.

H5: Yếu tố môi trường làm việc có quan hệ dương đối với sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh tra.

H6: Yếu tố quan hệ có quan hệ dương đối với sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh tra.

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

##### 4.1. Phương pháp thu thập số liệu

- Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố động viên và sự hài lòng với công việc.

- Phạm vi nghiên cứu: ngành Thanh tra tỉnh Đồng Nai, khảo sát 250 công chức trong số 360 công chức của ngành, gồm: Thanh tra tỉnh, 17 đơn vị thanh tra cấp sở, ngành và 11 đơn vị thanh tra cấp huyện, thị xã Long Khánh và thành phố Biên Hòa

với phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

##### 4.2. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp định tính để đưa ra các yếu tố động viên ảnh hưởng đến kết cục đối với cá nhân, cụ thể là Sự hài lòng với công việc của công chức ngành Thanh Tra, đồng thời sử dụng phương pháp định lượng để kiểm tra các yếu tố động viên nào ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc để từ đó dùng hàm hồi quy đa biến để khẳng định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này đến Sự hài lòng với công việc. Thông qua việc phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA trên công cụ SPSS 22. Cuối cùng, phương pháp phân tích - tổng hợp và tham vấn ý kiến chuyên gia được sử dụng. Ý kiến của 28 Cán bộ lãnh đạo thanh tra các cấp được dùng để tham khảo nhằm đề xuất chính sách.

#### 5. Kết quả nghiên cứu

##### 5.1. Phân tích độ tin cậy của thang đo

Để đảm bảo thang đo có đủ độ tin cậy, bài viết nghiên cứu đã sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy các thang đo của 06 nhân tố có ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức ngành Thanh tra, nếu nhân tố nào có hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0,6 sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu và các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 được coi là biến rác cũng bị loại ra khỏi thang đo của các nhân tố.

**Bảng 1.** Kết quả Phân tích Cronbach Alpha

STT	Thang đo	Hệ số Crobach's Alpha
1	Cơ hội thăng tiến	0,853
2	Sự công nhận và phản hồi	0,937
3	Sự gắn kết, tận tâm	0,917
4	Sự tham gia trách nhiệm	0,794
5	Môi trường làm việc	0,803
6	Quan hệ	0,846

*Nguồn: kết quả nghiên cứu 2016*

Thông qua kết quả phân tích Bảng 1, độ tin cậy của 06 nhân tố Cơ hội thăng tiến; sự công nhận và phản hồi, sự gắn kết tận tâm, sự tham gia trách nhiệm, môi trường làm việc và quan hệ có hệ số Cronbach's Alpha đều từ 0,794 đến 0,937, chứng tỏ

các thang đo của 6 nhân tố có độ tin cậy cao. Mặt khác 34 biến quan sát có tương quan biến tổng lớn hơn 0,3, 01 biến quan sát “Trong tổng quát, tôi không muốn làm việc tại đây” có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 nên bị loại. Do đó các biến quan sát có độ tin cậy đạt yêu cầu.

### 5.2. Phân tích nhân tố EFA

Quá trình phân tích nhân tố được thực hiện qua các bước kiểm định sau: (1) Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều được lớn hơn 0,5, chứng tỏ các biến quan sát này có độ tin cậy và được xem là có ý nghĩa; (2) Hệ số KMO = 0,811 > 0,5; (3) Hệ số sig. = 0,000 < 0,005 của kiểm định Bartlett cho biết có các biến quan sát tương quan với nhau trong tổng thể có ý nghĩa thống kê, do đó các quan sát phù hợp với phân tích nhân tố. Kết quả phân tích theo Bảng 2:

**Bảng 2.** Ma trận xoay các nhân tố

Tên biến	X1	X2	X3	X4	X5	X6
CN5- Những đánh giá hữu ích về điểm mạnh, điểm yếu	0,758					
TT4- Cơ hội được đào tạo kỹ năng	0,742					
CN2- Chính sách khen thưởng hợp lý	0,731					
TT2- Cơ hội được đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu	0,728					
CN4- Hệ thống thông tin phản hồi minh bạch	0,724					
CN1- Được ghi nhận những cống hiến	0,702					
GK1- Tôi tin rằng các hoạt động Thanh tra đóng góp cho phúc lợi chung của cộng đồng	0,568					
TT3- Cơ hội được đào tạo lý luận chính trị	0,550					
GK5- Tạo sự khác biệt cho xã hội có ý nghĩa với tôi hơn là thành tích cá nhân		0,792				
GK6- Phục vụ người dân làm cho tôi vui ngay cả không ai trả tiền cho tôi		0,701				
TN1-Tinh thần trách nhiệm với công việc		0,684				

GK7- Thanh tra là tổ chức truyền cảm hứng cho tôi để gia tăng hiệu quả công việc		0,634				
GK4- Tôi luôn sẵn sàng hy sinh vì lợi ích xã hội, vì người dân		0,620				
GK3- Hoạt động Thanh tra là hoạt động cung cấp dịch vụ công tốt đáp ứng yêu cầu của người dân		0,549				
QH5- Quan hệ gia đình			0,871			
QH4- Quan hệ với cá nhân tổ chức liên quan			0,710			
GK2- Tôi cho rằng cơ hội bình đẳng cho người dân là quan trọng			0,676			
QH3-Quan hệ với khách hàng			0,617			
MT1- Điều kiện làm việc tốt				0,781		
QH1- Quan hệ với đồng nghiệp				0,696		
MT2- Công việc ổn định				0,674		
MT5- Ngành Thanh tra có mục tiêu cụ thể và được xác định rõ ràng				0,577		
MT3- Công việc an toàn					0,891	
MT4- Ngành Thanh tra có địa vị xã hội					0,667	
MT6- Tôi tự hào nói với người khác rằng tôi là một phần của ngành Thanh tra					0,594	
CN3- Những lời khen, động viên từ lãnh đạo					0,583	
QH2- Quan hệ với lãnh đạo					0,510	
TT1- Thăng tiến trong sự nghiệp						0,729
TN3- Mọi người nên trả lại cho xã hội nhiều hơn những gì họ nhận						0,579
TN2- Các công việc có liên quan đến chuyên môn đều được tham gia thống nhất ý kiến						0,51

Đặt tên nhân tố:

Nhân tố X1: **Cơ hội thăng tiến** với các biến quan sát là: CN5 -Những đánh giá hữu ích về những điểm mạnh, điểm yếu; TT4- Cơ hội được đào tạo các kỹ năng; CN2- Chính sách khen thưởng hợp lý;

TT2- Cơ hội được đào tạo chuyên sâu; CN4- Hệ thống thông tin phản hồi minh bạch; CN1- Được công nhận những cống hiến; GK1: Tôi tin rằng các hoạt động Thanh tra đóng góp cho phúc lợi chung

của cộng đồng; TT3- Cơ hội được đào tạo lý luận chính trị

Nhân tố X2: **Phụng sự công** với các biến quan sát là: GK5- Tạo sự khác biệt cho xã hội có ý nghĩa với tôi hơn là thành tích cá nhân; GK6- Phục vụ người dân làm tôi vui ngay cả không ai trả tiền cho tôi; TN1-Tinh thần trách nhiệm với công việc; GK7-Thanh tra là tổ chức truyền cảm hứng cho tôi để tôi gia tăng hiệu quả công việc; K4- Tôi luôn sẵn sàng hy sinh vì lợi ích xã hội, vì nhân dân.

Nhân tố X3: **Quan hệ tốt** với các biến quan sát: QH5- Quan hệ gia đình; QH4- Quan hệ với các tổ chức, cá nhân liên quan; GK2- Tôi cho rằng cơ hội bình đẳng cho người dân là quan trọng; QH3-Quan hệ với khách hàng.

Nhân tố X4: **Công việc thú vị** với các biến quan sát: MT1- Điều kiện làm việc tốt; QH1- Quan

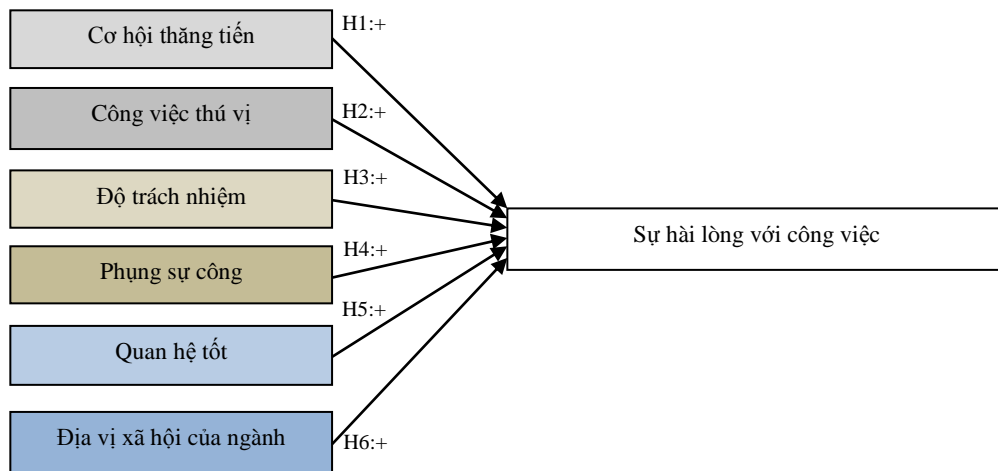
hệ với đồng nghiệp; MT2- Công việc ổn định; MT5- Ngành Thanh tra có mục tiêu cụ thể và được xác định rõ ràng

Nhân tố X5: **Địa vị xã hội của ngành** với các biến quan sát: MT3- Công việc an toàn; MT4- Ngành Thanh tra có địa vị xã hội; MT6- tôi tự hào để nói với người khác rằng tôi là một phần của ngành Thanh tra; CN3- Những lời khen, động viên từ lãnh đạo; QH2- Quan hệ với lãnh đạo

Nhân tố X6: **Độ trách nhiệm** với các biến quan sát: TT1- Thăng tiến trong sự nghiệp; TN3- Mọi người nên trả lại cho xã hội nhiều hơn những gì mà họ nhận; TN2- Các công việc liên quan đều được tham gia thống nhất ý kiến

**5.3. Mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh**

Từ kết quả EFA, đề tài điều chỉnh mô hình như sau:



Hình 2. Mô hình nghiên cứu *Các yếu tố Động viên và kết cục đối với cá nhân: Trường hợp nghiên cứu tại ngành Thanh tra tỉnh Đồng Nai* sau khi được hiệu chỉnh

**5.4. Phân tích hồi quy bội**

Mô hình phân tích hồi quy có dạng tổng quát:  
 $SHL = f(X1, X2, X3, X4, X5, X6)$

Từ có  $R^2=0,625$ , các biến độc lập đều có mức ý nghĩa thống kê 5% và có hệ số VIF đều bé hơn 2 nên Mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 3. Kết quả phân tích hồi quy bội

Mẫu		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Phân tích đa cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,003	0,039		0,080	0,936		
	TT - Cơ hội thăng tiến	0,382	0,040	0,383	9,659	0,000	0,425	1,355
	PSC - Phụng sự công	0,377	0,040	0,378	9,548	0,000	0,533	1,876
	QH - Quan hệ	0,078	0,040	0,078	1,968	0,050	0,568	1,759
	MT - Công việc thú vị	0,538	0,040	0,539	13,609	0,000	0,649	1,540
	DV - Địa vị xã hội của ngành	0,139	0,040	0,140	3,521	0,001	0,345	1,321
	TN - Độ trách nhiệm	0,138	0,040	0,138	3,490	0,001	0,312	1,421
a. Biến phụ thuộc: HL – Sự hài lòng trong công việc								

Hệ số hồi quy được chuẩn hoá cho biết mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập đối với biến phụ thuộc. Biến Công việc thú vị có hệ số hồi quy đã chuẩn hoá cao nhất trong tất cả các biến độc lập (0,539), tức là với 100% các yếu tố dẫn đến sự hài lòng thì “**Công việc thú vị**” chiếm 53,9%. Tương tự cho các biến còn lại, biến ít quan trọng nhất là quan hệ. Mô hình có  $R^2 = 0,625$  có nghĩa là với điều kiện các yếu tố khác không đổi, các biến độc lập có trong mô hình hồi quy trên giải thích được 62,5% sự biến thiên về mặt trung bình của biến phụ thuộc.

Kiểm định F dùng để kiểm định tính phù hợp của mô hình. Với giá trị Sig.=0,000, cho thấy các hệ số hồi quy của biến độc lập đều khác 0. Vậy mô hình được xây dựng phù hợp với thực tế.

Vậy phương trình hồi quy của sự hài lòng được viết như sau:

$$SHL = 0,383*TT + 0,378*PSC + 0,078*QH + 0,539*MT + 0,14*DV + 0,138*TN$$

### 6. Kết luận

Mô hình nghiên cứu đề xuất sáu nhóm yếu tố Động viên ảnh hưởng kết cục đối với cá nhân

trường hợp nghiên cứu tại ngành Thanh tra tỉnh Đồng Nai gồm: Cơ hội thăng tiến; Sự công nhận và phân phối; Sự gắn kết, tận tâm; Sự tham gia trách nhiệm; Môi trường làm việc; Quan hệ.

Kết quả EFA rút ra được sáu nhóm nhân tố mới có ảnh hưởng đến Sự hài lòng với công việc được đặt tên: “Cơ hội thăng tiến”; “Quan hệ tốt”; “Công việc thú vị”; “Phụng sự công”; “Địa vị xã hội của ngành”; “Độ trách nhiệm”. Sau khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính đa biến, “Công việc thú vị” có tác động mạnh đến sự hài lòng của công chức ngành Thanh tra, với mức độ tác động 0,539, sự tác động của các yếu tố khác giảm dần theo thứ tự như sau: “Cơ hội thăng tiến”; “Phụng sự công”; “Địa vị xã hội của ngành”; “Độ trách nhiệm”; “Quan hệ tốt”. Kiểm định thực hiện với biến định tính cho thấy không có sự khác biệt về sự hài lòng trong công việc giữa các công chức ngành Thanh tra có chức danh, trình độ chính trị, trình độ quản lý nhà nước, trình độ nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, nhân tố trình độ chuyên môn có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê 5%.



# Main motivating factors which affect employee satisfaction: Case studies in DongNai province inspectorate

• **Nguyen Ngoc Thang**

Dong Nai Province Inspectorate

## ABSTRACT:

*This study aims to build a theoretical framework to explore some main motivating factors which affect employee satisfaction in DongNai Province Inspectorate. The researcher employs meta-analysis methods to utilise valuable findings from previous overseas and domestic studies. The proposed theoretical framework is based on Maslow's Hierarchy of Needs (1943), ERG (1969), Kovach (1987), Public service motivation (1990). Simultaneously, there is a modification in order to fit into the context of DongNai Province Inspectorate. The suggested*

*theoretical model indicates elements including promotion, social position, public serving, interesting work, good relationship and responsibilities. Employee satisfaction in DongNai Province Inspectorate is mostly affected by "interesting work", because professional environment makes people feel secure to work in an organization. The impact of other factors is in a descending order as follows: promotion, public serving, social position, responsibilities and good relationship.*

**Keywords:** motivation, satisfaction

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Agarwal, A. S. (2010). Motivation and executive compensation. *IUP Journal of Corporate Governance*.
- [2]. Armstrong M (1999), A handbook of HRM practice, 7th Edition.
- [3]. Arnolds, A & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valance and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*.
- [4]. Bjorklund, Christina (2001). Work motivation - Studies of it determinants and outcomes. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. *Stockholm School of Economics*.
- [5]. Brown, J. & Sheppard, B. (1997). Teacher librarians in learning organizations. Paper Presented at the Annual Conference of the International Association of School Librarianship, Canada.
- [6]. Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman (2007). "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Organizations", *Public Administration Review*, Vol.67, (No. 1), pp. 65 - 74.
- [7]. Campbell JP, McCloy RA, Oppler SH & Sager CE (1993). *A theory of performance*.
- [8]. Charles, K. and Marshall, L. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study.
- [9]. Duke, Vic (1999), "No longer working for the state: residual state sector versus private sector". *Geo Journal, Proquest Central*, pp. 17 - 24.

- [10]. Gambre, Patrick A., and Rebecca Cianci. "Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 8.2 (2003): 143-161.
- [11]. Geren, Brenda (2011), "Motivation: Chinese theoretical perspectives". *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol. 3, pp.1-10.
- [12]. Halepota, Hassan Ali (2005), "Motivational Theories and Their Application in Construction". *Cost Engineering*, Vol. 47, (Issue 3).
- [13]. Herzberg, Frederick (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley Publisher.
- [14]. Islam, R., & Ismail, A. Z. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce & Management*.
- [15]. Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people: A publication of the American Association of Cost Engineers. *Cost Engineering*.
- [16]. Kiesler C. (1971) The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief. *New York: Academic Press*.
- [17]. Kiesler C. et Sakumara J. (1966), "A test of a model for commitment". *Journal of Personality and social psychology*.
- [18]. Meyer, John P, and Lynne Herscovitch. "Commitment in the workplace: Toward a general model". *Human resource management review*, 11.3 (2001): 299-326.
- [19]. Robbins S.P, (1998) *Organization Behaviour Prentice Hall International*, Englewood Cliffs.
- [20]. Sangmook Kim, Jame L. Perry, Wouter Vandenebee (2010). *Measuring Public service Motivation*.
- [21]. Schmidt, F of Schmidt & Carbol Consulting Group, Inc (2004). Identifying the drivers of staff satisfaction and commitment in the public sector – updated version 2004 for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. Ottawa.
- [22]. Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement.
- [23]. Tepeci M (2001). The effect of personal values, organizational culture, and person – organization fit on individual outcomes in the restaurant industry. *Ph. D Dissertation. The Pennsylvania State University*
- [24]. Vinokur, K.D., Jayaaratne, S., Chess, W.A (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies and private practice: The impact of work place conditions and motivators. *Administration in Social Work*
- [25]. Wong, S., Siu, V. and Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators.
- [26]. Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration and Society*.
- [27]. Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*.
- [28]. Đinh Phi Hồ (2009). "Mô hình định lượng đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng ứng dụng cho hệ thống ngân hàng thương mại". *Tạp chí Quản lý Kinh tế*, (Số 26).
- [29]. Hoàng Thị Hồng Lộc (2014). *phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức, viên chức: trường hợp nghiên cứu quận Ninh Kiều, tp. Cần Thơ*. Luận văn Thạc sĩ Quản lý công
- [30]. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Hà Nội: nhà xuất bản Thống Kê.
- [31]. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Tp.HCM: nhà xuất bản Hồng Đức.
- [32]. Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Hà Nội: nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- [33]. Nguyễn Hữu Lam (1998). *Hành vi tổ chức*. Tp.HCM: nhà xuất bản Tổng hợp.