

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TÁC ĐỘNG ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN HÀNH CHÍNH TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Tô Hồng Thiên*, Đồng Quang Chung

Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

*Email: thienth@huit.edu.vn

Ngày gửi bài: 18/10/2023; Ngày chấp nhận đăng: 08/12/2023

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích nhận diện các nhân tố ảnh hưởng và đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc, đồng thời chỉ ra sự tác động của động lực làm việc đến hiệu quả công việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Nghiên cứu tiến hành khảo sát hơn 200 nhân viên đang công tác tại các phòng ban của các trường đại học công lập trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Các phương pháp phân tích dữ liệu đã được thực hiện gồm: Đánh giá độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha), Phân tích nhân tố khám phá (EFA), Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và Mô hình Cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả cho thấy, cả 7 nhân tố đều có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc theo mức độ giảm dần là Phong cách lãnh đạo, Văn hoá đơn vị, Quan hệ đồng nghiệp, Lương và phúc lợi, Đào tạo và phát triển, Điều kiện làm việc, Sự tự chủ trong công việc. Ngoài ra, nghiên cứu này còn chỉ ra sự tác động của động lực làm việc đến hiệu quả công việc. Một số hàm ý quản trị cũng được đề xuất từ kết quả nghiên cứu.

Từ khóa: Động lực làm việc, hiệu quả công việc, nhân viên hành chính, lãnh đạo, đại học công lập.

1. GIỚI THIỆU

Giáo dục đại học của Việt Nam ngày càng đổi mới, dần tiến gần đến xu thế phát triển của các nước trong khu vực và trên thế giới, điển hình là ngày 28/6/2023, trong bảng xếp hạng 1.000 đại học tốt nhất thế giới năm 2024 của Quacquarelli Symonds World University Ranking - UK có 5 đại diện của Việt Nam.

Để thực hiện tốt vai trò của mình cũng như ứng phó trước những thách thức cạnh tranh về tuyển sinh ngày càng gia tăng, nhất là ở các thành phố lớn như TP. HCM, đòi hỏi các trường đại học phải có chiến lược phát triển tốt hơn nhằm xây dựng thương hiệu, thu hút người học. Ở các trường đại học công lập, ngoài đội ngũ giảng dạy là lực lượng nòng cốt quyết định nên tên tuổi của một trường đại học thì viên chức hành chính cũng đóng một vai trò quan trọng cho sự phát triển chung của Nhà trường, vì vậy lãnh đạo của các trường đại học công lập luôn quan tâm đến động lực làm việc và hiệu quả công việc của nhân viên hành chính nhằm phát huy tiềm năng của tập thể và của từng cá nhân. Từ nhận định trên cho thấy, nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và đo lường tác động của động lực làm việc đến hiệu quả công việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập trên địa bàn TP. HCM cần phải được thực hiện để từ kết quả nghiên cứu đề xuất những hàm ý quản trị nhằm cải thiện, nâng cao động lực làm việc và hiệu quả công việc của nhân viên hành chính của các trường đại học công lập ở TP. HCM.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU, CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Tổng quan nghiên cứu

2.1.1. Động lực làm việc

Động lực làm việc là một tập hợp các quy trình nhằm kích thích và tạo ra sự sẵn sàng của các nhân viên trong tổ chức làm điều gì đó để đạt được một mục tiêu cụ thể bằng cách thực hiện công việc tốt hơn. Trong thế giới ngày nay, nhiệm vụ lớn nhất của người quản lý nhân sự là động viên và giữ chân nhân viên, nhân viên cần được tôn trọng và được coi như nguồn vốn nhân lực quý giá, thậm chí còn quan trọng hơn cả nguồn vốn tài chính của đơn vị. Động lực làm việc của nhân viên có thể được thúc đẩy bởi nhiều thứ, chẳng hạn như cảm giác đạt được thành tích, sự công nhận, sự thích thú với công việc, cơ hội thăng tiến, trách nhiệm và cơ hội phát triển cá nhân [1]. Theo nghiên cứu này, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc gồm có:

2.1.2. Điều kiện làm việc

Nhóm nhân tố duy trì là các nhân tố gây ra sự không hài lòng ở nơi làm việc, chúng là các nhân tố bên ngoài hoặc độc lập với công việc, nhưng lại cản trở động lực làm việc như: chính sách của đơn vị, năng lực của lãnh đạo, điều kiện làm việc, thu nhập, sự ổn định của công việc [2]. Thông thường, để người lao động dễ dàng làm việc và đạt hiệu quả cao tại nơi làm việc, họ cần phải được đặt trong một môi trường lành mạnh, cả về thể chất và tâm lý [3].

2.1.3. Đào tạo và phát triển

Các điều kiện nội tại của công việc cũng là nhóm nhân tố động viên thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên [2]. Các nhân tố của sự động viên bao gồm cơ hội phát triển và thăng tiến, sự công nhận, trách nhiệm, thành tích và sự hài lòng trong công việc. Còn theo thuyết Maslow (1943) thì nhân tố này nằm trong nhu cầu được khẳng định bản thân và sự tôn trọng [4].

2.1.4. Văn hoá đơn vị

Thể hiện lãnh đạo tốt, quản trị kết quả thực hiện công việc, truyền thông các giá trị của tổ chức, xây dựng hình ảnh thương hiệu, tạo môi trường làm việc thuận lợi và thách thức là năm đại lượng then chốt của sự động viên và khuyến khích [5].

2.1.5. Quan hệ đồng nghiệp

Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp sẽ giúp đảm bảo đạt được niềm tin, thái độ và giá trị chung. Phát triển chia sẻ kiến thức trong công việc để cùng đạt đến mục tiêu chung của tổ chức cũng là yếu tố tạo ra sự đoàn kết giữa các nhóm khác nhau [3].

2.1.6. Lương và phúc lợi

Khi nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, phần lớn các nhà nghiên cứu đều đề cập đến nhân tố tiền lương, bởi vì tiền lương đảm bảo đáp ứng các nhu cầu cơ bản (tầng thứ nhất của tháp nhu cầu) là ăn uống, nghỉ ngơi [4]. Ngoài ra, tiền lương thuộc nhóm nhân tố duy trì tạo động lực cho sự gắn bó lâu dài của người lao động với đơn vị [2]. Lý do chính mà con người tham gia vào các hoạt động kinh tế là để kiếm tiền và thỏa mãn nhu cầu của bản thân và gia đình [3].

2.1.7. Sự tự chủ trong công việc

Các khía cạnh đảm bảo việc làm đạt được thông qua việc phát triển và hỗ trợ nguồn nhân lực bao gồm: Trao quyền chuyên biệt, trao quyền can đảm và hành động, trao quyền học tập khi chưa có kinh nghiệm, nâng cao sự hài lòng trong công việc, trao quyền cho các kỹ năng hành vi, tạo điều kiện cho các kỹ năng hành vi, trao quyền tư duy, trao quyền cho nhân viên về đạo đức và lương tâm trong công việc của họ [3].

2.1.8. Phong cách lãnh đạo

Người lãnh đạo có năng lực, có tầm nhìn và sẵn lòng hỗ trợ, quan tâm cấp dưới sẽ mang lại sự yên tâm và tạo động lực cho nhân viên trong công việc [6]. Động lực làm việc và hiệu quả công việc của nhân viên được thể hiện qua phong cách lãnh đạo của nhà quản lý [1].

2.1.9. Hiệu quả công việc

Động lực làm việc và hiệu quả công việc có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, đây là mối quan hệ tỷ lệ thuận, người lao động khi có động lực làm việc sẽ cố gắng hoàn thành công việc trong mọi điều kiện, trong cùng một công việc họ thường làm việc tích cực hơn những người khác, không đặt nặng về thời gian cho dù phải đi làm sớm hay về trễ [7]. Những người có động lực cao có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn và thực hiện công việc hiệu quả hơn những người ít động lực hơn [1].

2.2. Cơ sở lý thuyết

Trong nghiên cứu này, tác giả vận dụng lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943) và lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) làm nền tảng [2, 4].

Lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943)

Maslow được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng Tháp nhu cầu. Theo thuyết này, trong mỗi cá thể độc lập sẽ tồn tại nhiều nhu cầu khác nhau và thường được phân loại thành 5 nhóm cơ bản nhất: Sinh lý (ăn uống, nơi ở, quần áo), an toàn (an toàn về tài chính, tính mạng và sức khỏe), xã hội (gia đình, tình yêu, bạn bè), kính trọng (mong muốn được sự tôn trọng và nổi tiếng) và thể hiện bản thân (muốn mọi người nhìn thấy được năng lực, trí tuệ và tiềm năng phát triển của bản thân mình). Nhu cầu của con người sẽ phát triển theo thứ bậc từ thấp đến cao, tức là khi cấp thấp nhất của nhu cầu được thoả mãn thì sẽ xuất hiện nhu cầu của bậc tiếp theo. Vì vậy, để tạo động lực tốt cho nhân viên, người quản lý cần phải biết được nhu cầu của nhân viên mình đang đứng ở vị trí nào trong thứ bậc của nhu cầu để có những định hướng thích hợp nhằm thoả mãn nhu cầu đó của nhân viên, nâng cao hiệu quả của chiến lược tạo động lực làm việc tại đơn vị [4].

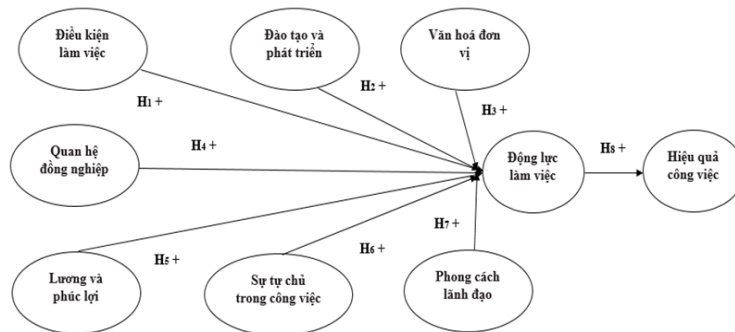
Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow là nền tảng để các nhà nghiên cứu trước cũng như nghiên cứu này vận dụng làm cơ sở xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động và các biến đo lường của các nhân tố tác động.

Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Khi nghiên cứu về các yếu tố tạo động lực làm việc, Herzberg đã chỉ ra 2 nhóm nhân tố: (1) Bản chất công việc, sự công nhận thành tích của cá nhân, vị trí việc làm, trách nhiệm và sự phát triển sự nghiệp, Herzberg gọi là nhân tố thúc đẩy, nhóm nhân tố này tạo nên sự thoả mãn và sẽ kích thích động lực làm việc. (2) Nhóm nhân tố thứ hai mà Herzberg đề cập đến đó là các nhân tố liên quan đến môi trường làm việc như: thu nhập, chính sách và quy định, điều kiện làm việc, tính ổn định của công việc, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, nhóm nhân tố này còn gọi là nhóm nhân tố duy trì. Nếu đơn vị triển khai các nhân tố một cách hiệu quả sẽ làm thoả mãn nhu cầu của người lao động, tạo nên động lực làm việc tốt [2].

Cũng như lý thuyết nhu cầu của Maslow, lý thuyết hai nhân tố của Herzberg được vận dụng nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và xây dựng mô hình cho nghiên cứu này.

Từ cơ sở lý thuyết kết hợp với kết quả của các nghiên cứu trước, tác giả đã tổng hợp được 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM và đã được sự đồng thuận của các chuyên gia.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ mô hình nghiên cứu, các giả thuyết được đặt ra gồm:

- H₁: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên hành chính
- H₂: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên hành chính
- H₃: Văn hóa đơn vị có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên hành chính
- H₄: Quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên hành chính
- H₅: Lương và phúc lợi có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên hành chính

H₆: Sự tự chủ trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên hành chính

H₇: Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên hành chính

H₈: Động lực làm việc có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả công việc của nhân viên hành chính

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Về định tính, tiến hành các cuộc phỏng vấn sâu các chuyên gia để lấy ý kiến về các nhân tố được tổng hợp từ các nghiên cứu trước để xây dựng bảng khảo sát thực tế.

Về định lượng, phân tích độ tin cậy của thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Thang đo của nghiên cứu này, được xây dựng dựa trên mô hình nghiên cứu động lực làm việc của của Kovach (1987) [3] và từ nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước khác có liên quan như Barzoki và cộng sự (2012), Bùi Thị Minh Thu và cộng sự (2014), Phạm Thị Minh Lý và cộng sự (2016), Đặng Thị Hồng Hoa (2016), Walia và cộng sự (2018), Cao Thị Thanh và cộng sự (2018), Thái Huy Bình (2020); Đào Duy Huân và cộng sự (2020), Lý Thái Hùng (2022) 8-16]. Các thang đo được điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu tại Việt Nam cũng như phù hợp với các trường đại học công lập bằng cách lấy ý kiến chuyên gia (Bảng 1). Các câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm. Phiếu khảo sát được gửi đến 252 nhân viên hành chính đang làm việc tại các trường đại học công lập ở TP. HCM thông qua đường link để trả lời trực tuyến theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. 224 phiếu trả lời được thu về chỉ có 220 phiếu hợp lệ, kích thước mẫu này phù hợp để phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích nhân tố khẳng định CFA (để phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích nhân tố khẳng định CFA đạt được độ tin cậy thì cỡ mẫu ít nhất phải gấp năm lần số lượng biến đo lường trong mô hình nghiên cứu [17]).

Bảng 1. Thang đo của các biến

Tên biến	Ký hiệu	Biến quan sát
Động lực làm việc	MO	MO1, MO2, MO3, MO4, MO5
Hiệu quả công việc	JP	JP1, JP2, JP3, JP4
Điều kiện làm việc	WC	WC1, WC2, WC3, WC4
Đào tạo và phát triển	TD	TD1, TD2, TD3, TD4
Văn hoá đơn vị	UC	UC1, UC2, UC3, UC4, UC5
Quan hệ đồng nghiệp	FC	FC1, FC2, FC3, FC4, FC5
Sự tự chủ trong công việc	AW	AW1, AW2, AW3, AW4
Lương và phúc lợi	SB	SB1, SB2, SB3, SB4, SB5, SB6, SB7
Phong cách lãnh đạo	LS	LS1, LS2, LS3, LS4, LS5, LS6

Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu trước

3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH VÀ BÀN LUẬN

3.1. Kết quả phân tích

Phân tích độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha)

Kết quả phân tích độ tin cậy của các thang đo cho thấy, đa số các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha đạt độ tin cậy tốt ($> 0,7$). Hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh của đa số thang đo đều đạt giá trị $> 0,3$, chỉ có hai biến đo lường SB6, SB7 có hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh có giá trị thấp hơn 0,3 bị loại ra khỏi thang đo Lương và phúc lợi (SB), sau khi loại bỏ SB6, SB7 sẽ làm cho hệ số Cronbach's Alpha của thang đo SB tăng lên 0,790.

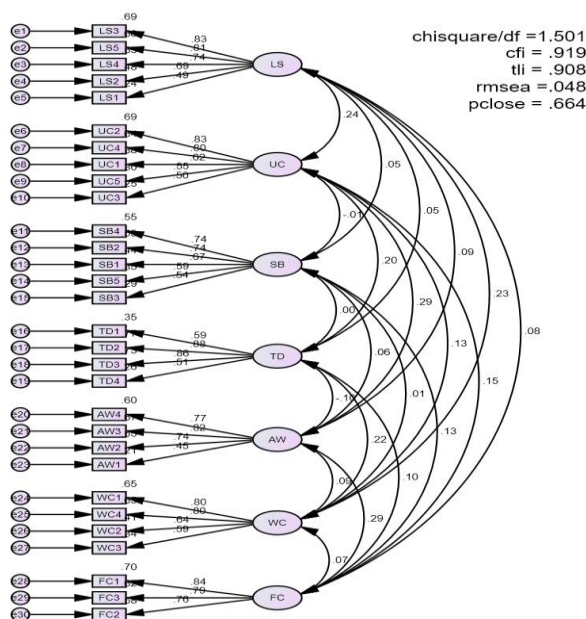
Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Nhằm phân tích giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM, 7 nhân tố thiết kế ban đầu được đưa vào phân tích EFA bằng phép quay vuông góc Varimax. Do 2 biến quan sát SB6, SB7 không đạt

yêu cầu ở bước kiểm định độ tin cậy của thang đo Lương và phúc lợi (SB) nên không tham gia vào phân tích EFA. Kết quả KMO = 0,738 ($0,5 \leq KMO \leq 1$) với Sig < 0,05 cho thấy các biến quan sát tương quan lẫn nhau. Ngoài ra, biến quan sát LS6 cần bị loại ra khỏi thang đo LS do có hệ số tải < 0,5. Kết quả phân tích EFA lần 2 cho thấy, các biến quan sát hội tụ về 8 nhân tố, trong đó 2 biến quan sát FC4 và FC5 tải riêng thành 1 nhân tố, xét về độ tin cậy của 1 thang đo cần tối thiểu 3 biến quan sát để đo lường nên cần loại bỏ 2 biến này và chạy lại EFA lần 3. Phân tích EFA nhóm biến độc lập lần 3 cho kết quả KMO đạt 0,742 với Sig < 0,05 đã bác bỏ giả thuyết H0 là các biến không có tương quan với nhau. Ngoài ra, với giá trị lớn hơn 1 và đạt 63,33% của tổng phương sai trích đã chỉ ra rằng 63,33% sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Để kiểm tra lại các mối quan hệ của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu, bước phân tích CFA được thực hiện.



Nguồn: Kết quả từ AMOS

Hình 2. Kết quả CFA nhóm biến độc lập theo dạng sơ đồ đã chuẩn hoá

Kết quả phân tích CFA nhóm biến độc lập ở Hình 2 cho thấy, các chỉ số đo độ phù hợp mô hình Model Fit đều đạt mức tốt, cụ thể: chỉ số CMIN/df = 1,501 < 2; CFI = 0,919 > 0,9; TLI = 0,908 > 0,9; PCLOSE = 0,664 > 0,05 RMSEA = 0,048 < 0,06.

Với kết quả trên cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Ngoài ra, theo kết quả hồi quy của Bảng 2, tất cả các trọng số chuẩn hóa đều > 0,5 cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa trong phân tích CFA [18].

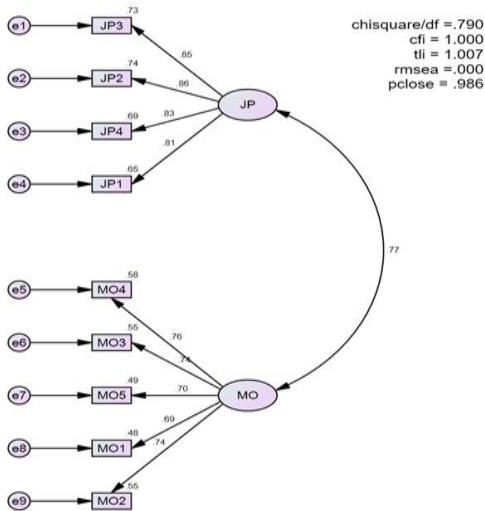
Bảng 2. Hệ số hồi quy chuẩn hoá của các biến độc lập

	Ước lượng		Ước lượng
LS3 <--- LS	0,830	TD1 <--- TD	0,589
LS5 <--- LS	0,810	TD2 <--- TD	0,878
LS4 <--- LS	0,744	TD3 <--- TD	0,857
LS2 <--- LS	0,692	TD4 <--- TD	0,512
LS1 <--- LS	0,494	AW4 <--- AW	0,772
UC2 <--- UC	0,829	AW3 <--- AW	0,820
UC4 <--- UC	0,798	AW2 <--- AW	0,743
UC1 <--- UC	0,618	AW1 <--- AW	0,455
UC5 <--- UC	0,547	WC1 <--- WC	0,805

UC3 <--- UC	0,499	WC4 <--- WC	0,805
SB4 <--- SB	0,743	WC2 <--- WC	0,639
SB2 <--- SB	0,744	WC3 <--- WC	0,585
SB1 <--- SB	0,666	FC1 <--- FC	0,838
SB5 <--- SB	0,590	FC3 <--- FC	0,790
SB3 <--- SB	0,535	FC2 <--- FC	0,764

Nguồn: Kết quả thống kê từ AMOS

Kết quả phân tích CFA nhóm biến phụ thuộc ở Hình 3 cho thấy, các chỉ số đo độ phù hợp mô hình Model Fit đều đạt mức tốt, cụ thể: chỉ số CMIN/df = 0,790 < 2; CFI = 1,000 > 0,9; TLI = 1,007 > 0,9; PCLOSE = 0,986 > 0,05; RMSEA = 0,000 < 0,06. Với kết quả trên cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.



Bảng 3. Hệ số hồi quy chuẩn hoá của các biến độc lập

	Ước lượng
JP3 <--- JP	0,855
JP2 <--- JP	0,863
JP4 <--- JP	0,833
JP1 <--- JP	0,807
MO4 <--- MO	0,759
MO3 <--- MO	0,745
MO5 <--- MO	0,700
MO1 <--- MO	0,690
MO2 <--- MO	0,743

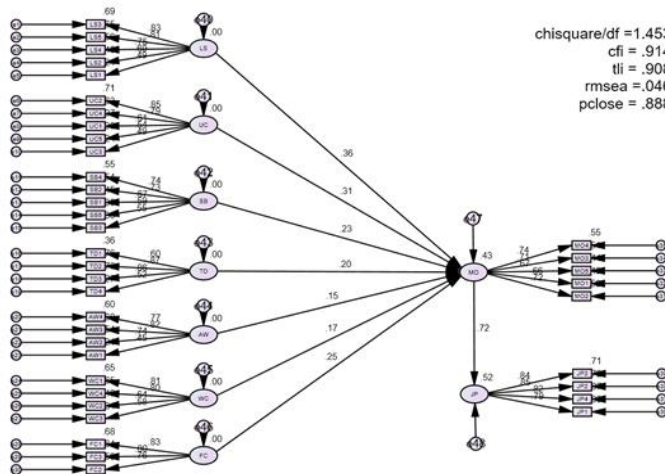
Nguồn: Kết quả thống kê từ AMOS

Nguồn: Kết quả từ AMOS

Hình 3. Kết quả CFA nhóm biến phụ thuộc theo dạng sơ đồ đã chuẩn hoá

Kết quả Bảng 3 chỉ ra các trọng số chuẩn hóa đều >0,5, tức các biến quan sát đều có ý nghĩa trong phân tích CFA [18].

Phân tích SEM



Nguồn: Kết quả từ AMOS

Hình 4. Sơ đồ mô hình cấu trúc SEM theo dạng chuẩn hoá

Kết quả các chỉ số thể hiện ở Hình 4: (CMIN/df) = 1,453 < 2; CFI = 0,914 > 0,9; TLI = 0,908 > 0,9; PCLOSE = 0,888 > 0,05; RMSEA = 0,046 < 0,06 mức độ phù hợp mô hình Model Fit trong nghiên cứu này đều đạt tốt.

Bảng 4. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hoá của các biến trong phân tích SEM

	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
MO <--- LS	0,307	0,060	5,087	***
MO <--- UC	0,266	0,060	4,407	***
MO <--- SB	0,209	0,065	3,227	0,001
MO <--- TD	0,278	0,097	2,881	0,004
MO <--- AW	0,112	0,049	2,275	0,023
MO <--- WC	0,092	0,038	2,427	0,015
MO <--- FC	0,150	0,042	3,574	***
JP <--- MO	0,769	0,092	8,360	***

Nguồn: Kết quả thống kê từ AMOS

Sig của các biến tương ứng < 0,05 (Bảng 4) đã chứng tỏ các giả thuyết H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇ và H₈ đều được chấp nhận. Mặt khác, các hệ số hồi quy của các biến Phong cách lãnh đạo (LS), Văn hoá đơn vị (UC), Lương và phúc lợi (SB), Đào tạo và phát triển (TD), Sự tự chủ trong công việc (AW), Điều kiện làm việc (WC), và Quan hệ đồng nghiệp (FC) đều mang dấu (+) đã chỉ ra chúng có tác động cùng chiều lên Động lực làm việc (MO). Đồng thời, hệ số hồi quy của biến Động lực làm việc cũng mang dấu dương (+) chứng tỏ biến này cũng tác động cùng chiều lên biến Hiệu quả công việc (JP).

Bảng 5. Hệ số hồi quy chuẩn hoá của các biến trong phân tích SEM

	Ước lượng
MO <--- LS	0,363
MO <--- UC	0,312
MO <--- SB	0,229
MO <--- TD	0,198
MO <--- AW	0,154
MO <--- WC	0,165
MO <--- FC	0,248
JP <--- MO	0,718

Nguồn: Kết quả thống kê từ AMOS

Ngoài ra, kết quả hệ số hồi quy chuẩn hoá trên Bảng 5 đã thể hiện thứ tự tác động của các biến lên Động lực làm việc (MO) như sau:

Biến bị tác động: MO

Thứ tự biến tác động: LS > UC > FC > SB > TD > WC > AW

Bảng 6. Giá trị R² trong phân tích SEM

	Ước lượng
MO	0,434
JP	0,516

Nguồn: Kết quả thống kê từ AMOS

Giá trị R² biến phụ thuộc MO là **0,434** (Bảng 6) chỉ ra rằng các biến Phong cách lãnh đạo (LS), Văn hoá đơn vị (UC), Lương và phúc lợi (SB), Đào tạo và phát triển (TD), Sự tự chủ trong công việc (AW), Điều kiện làm việc (WC), và Quan hệ đồng nghiệp (FC) đã giải thích được **43,4%** thay đổi của Động lực làm việc. Giá trị R² của biến phụ thuộc JP là **0,516** cũng cho thấy biến độc lập MO đã giải

thích được **51,6%** sự thay đổi của biến **JP**. Điều này cũng đồng nghĩa với việc biến Động lực làm việc đã giải thích được **51,6%** thay đổi của biến Hiệu quả công việc trong mô hình.

Kiểm định sự khác biệt trong đánh giá về Động lực làm việc của nhân viên hành chính giữa Nam và Nữ

Theo thống kê mẫu khảo sát từ 220 nhân viên hành chính đang làm việc tại các trường đại học công lập ở TP. HCM, có 106 người có giới tính Nam, chiếm 48,2% và 114 người có giới tính Nữ, chiếm 51,8% (Bảng 7).

Bảng 7. Bảng thống kê giới tính

		Tần suất	Tỷ lệ %	% Hợp lệ	% Tích lũy
Valid	Nam	106	48,2	48,2	48,2
	Nữ	114	51,8	51,8	100,0
	Tổng	220	100,0	100,0	

Nguồn: Kết quả thống kê từ SPSS

Nhằm kiểm tra mức độ nhận định về “Động lực làm việc của nhân viên hành chính” có khác nhau giữa Nam và Nữ hay không, kiểm định Independent-Samples T Test được sử dụng. Để kiểm định trung bình biến định lượng với hai nhóm giá trị của biến định tính, giả thuyết sau được đưa ra:

H0: Không có sự khác biệt trung bình trong đánh giá về “Động lực làm việc của nhân viên hành chính” giữa hai nhóm đáp viên Nam và Nữ.

Bảng 8. Bảng kiểm định T

		Kiểm định Levene về sự bằng nhau của phương sai		Kiểm định t về sự bằng nhau của trung bình						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	Khác biệt sai số chuẩn	Khoảng tin cậy 95% của sự khác biệt	
									Mức dưới	Upper
F_MO	Giả định phương sai bằng nhau	0,337	0,562	-0,213	218	0,832	-0,01360	0,06394	-0,13963	0,11242
	Không giả định phương sai bằng nhau			-0,212	213,128	0,832	-0,01360	0,06413	-0,14001	0,11280

Nguồn: Kết quả thống kê từ SPSS

Bảng 8 cho thấy, Sig = 0,562 > 0,05 chứng tỏ không có sự khác biệt phương sai giữa hai nhóm Nam và Nữ, chúng ta sẽ sử dụng kết quả kiểm định t ở hàng Giả định phương sai bằng nhau. Sig kiểm định t bằng 0,832 > 0,05, chấp nhận giả thuyết H0, tức không có sự khác biệt trung bình F_MO giữa 2 giới tính khác nhau, nghĩa là không có khác biệt trong nhận định về “Động lực làm việc của nhân viên hành chính” giữa Nam và Nữ trong các trường đại học công lập ở TP. HCM.

Bảng 9. Bảng thống kê nhóm

	Giới Tính	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình sai số chuẩn
F_MO	Nam	106	3,6811	0,49283	0,04787
	Nữ	114	3,6947	0,45561	0,04267

Nguồn: Kết quả thống kê từ SPSS

Bảng 9 cũng thể hiện giá trị trung bình về ý kiến đồng ý của hai nhóm đều nằm trong đoạn 3,41 – 4,20 đã cho thấy có sự tương đồng về cách đánh giá liên quan đến “Động lực làm việc của nhân viên hành chính”. Giá trị trung bình của hai nhóm Nam và Nữ bằng 3,6811 và 3,6947, tức không có sự chênh lệch nhiều.

3.2. Bàn luận

Dựa vào hệ số hồi quy từ kết quả phân tích SEM để xem xét tác động của các nhân tố đến động lực làm việc. Cụ thể như sau:

(1) Phong cách lãnh đạo (LS) có hệ số là 0,363, nhân tố này có ảnh hưởng cùng chiều mạnh nhất lên động lực làm việc. Với kết quả này, động lực làm việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM phụ thuộc mạnh nhất vào Phong cách lãnh đạo của đơn vị, khác với kết quả nghiên cứu của Kovach (1987), Bùi Thị Minh Thu và cộng sự (2014), Cao Thị Thanh và cộng sự (2018) về động lực của lao động ở doanh nghiệp, nhân tố Phong cách lãnh đạo đứng sau nhân tố tiền lương và phúc lợi [8,9,13], có thể lý giải điều này là do nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM không đặt nặng vấn đề thu nhập bằng sự thoải mái trong công việc và nhất là được sự quan tâm của các cấp lãnh đạo trong quá trình làm việc cũng như trong ứng xử; (2) Văn hoá đơn vị có hệ số là 0,312, nhân tố này có ảnh hưởng cùng chiều mạnh thứ 2 lên động lực làm việc, thực tế cũng cho thấy có nhiều trường đại học phải đối mặt với vấn đề về biến động nhân sự do có văn hoá đơn vị chưa phù hợp, chưa tạo được môi trường thân thiện để người lao động có thể yên tâm làm việc gắn bó lâu dài. Kết quả này hoàn toàn tương đồng với kết quả nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và cộng sự (2014) [9]; (3) Quan hệ đồng nghiệp có hệ số là 0,248, nhân tố này có ảnh hưởng cùng chiều mạnh thứ 3 đối với động lực làm việc. Nơi làm việc được xem như ngôi nhà thứ hai của nhân viên hành chính, với sự hỗ trợ, hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm của đồng nghiệp không chỉ giúp cho người lao động hoàn thành công việc một cách dễ dàng mà còn giúp họ không cảm thấy áp lực về thời gian. Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Taguchi (2015) [19]; (4) Lương và phúc lợi có hệ số là 0,229, nhân tố này có ảnh hưởng cùng chiều mạnh thứ 4 đối với động lực làm việc. Với kết quả nghiên cứu này, đã khẳng định một điều là tiền lương không phải là nhân tố hàng đầu tác động đến động lực làm việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM, thực tế đã chứng minh vẫn có một số trường đại học công lập dù có Lương và phúc lợi cao nhưng vẫn không tạo được động lực cho người lao động, thậm chí còn bị tình trạng biến động về nhân sự hoặc khó tuyển dụng; (5) Đào tạo và phát triển có hệ số là 0,198, nhân tố này có tác động cùng chiều mạnh thứ 5 đối với động lực làm việc. Ở các trường đại học nói chung và các trường đại học công lập nói riêng, việc đào tạo nhân viên luôn được nhân viên hành chính quan tâm và đây cũng là động cơ để họ làm việc và phấn đấu, bởi họ biết rằng sự phấn đấu của họ sẽ mang lại cho họ sự thăng tiến trong công việc hoặc có thể chuyển sang làm giảng viên. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Phạm Thị Minh Lý và cộng sự (2016) [10]; (6) Điều kiện làm việc có hệ số là 0,165, nhân tố này có tác động cùng chiều mạnh thứ 6 đối với động lực làm việc, gần vị trí cuối bảng, bởi vì đa số các trường đại học công lập đều trang bị điều kiện làm cho nhân viên hành chính tương đối tốt, văn phòng làm việc không chỉ là nơi làm việc mà còn là nơi tiếp sinh viên. (7) Sự tự chủ trong công việc, với hệ số 0,154 đây là nhân tố có mức ảnh hưởng thấp nhất đến động lực làm việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM, kết quả nghiên cứu này tương đồng với lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow (1943) [4]. Cuối cùng, kết quả của nghiên cứu cho thấy động lực làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả công việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM.

4. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

4.1. Kết luận

Bằng các kỹ thuật phân tích như kiểm định độ tin cậy các thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM đã xác định 7 nhân tố có tác động cùng chiều đến động lực làm việc với độ mạnh giảm dần lần lượt là nhân tố Phong cách lãnh đạo, Văn hoá đơn vị, Quan hệ đồng nghiệp, Lương và phúc lợi, Đào tạo và phát triển, Điều kiện làm việc, Sự tự chủ trong công việc, đồng thời kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, động lực làm việc có tác động cùng chiều đến Hiệu quả công việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM. Từ kết quả này, sẽ giúp định hướng đưa ra hàm ý quản trị nhằm tăng cường động lực làm việc của người lao động mang lại hiệu quả công việc cho đơn vị.

4.2. Hàm ý quản trị

Trong phần này, tác giả căn cứ vào kết quả nghiên cứu kết hợp với những kiến thức thực tế thu thập được trong quá trình làm việc đề xuất những hàm ý quản trị, với mong muốn là nguồn tài liệu tham khảo nhằm giúp các nhà quản lý thuộc các trường đại học công lập ở TP. HCM nói riêng và các

trường đại học công lập ở Việt Nam nói chung có thể cải thiện, nâng cao động lực làm việc của nhân viên hành chính, mang lại hiệu quả công việc cao cho đơn vị và cho cả tổ chức.

- *Về phong cách lãnh đạo*, khi người lao động làm việc trong một tập thể mà trường đơn vị không công tâm, không đánh giá một cách công bằng hiệu quả công việc của nhân viên sẽ gây ra sự bất mãn cho người lao động, họ không còn hứng thú làm việc, thậm chí còn muốn rời khỏi tổ chức, vì vậy vấn đề này được coi là trọng tâm trong vai trò lãnh đạo của trường đơn vị nhằm giữ chân nhân viên, đồng thời nâng cao động lực làm việc của họ. Trong công việc, khi nhân viên gặp khó khăn, họ rất cần sự quan tâm giúp đỡ của trường đơn vị để tháo gỡ những vướng mắc. Trong thực tế, có những công việc đòi hỏi phải có sự hợp tác giải quyết của các đơn vị khác, nhưng họ lại gặp trở ngại, vì vậy họ rất cần sự giúp đỡ của trường đơn vị, sự hỗ trợ kịp thời sẽ tạo cho nhân viên tự tin trong công việc, đồng thời họ không bị tâm lý ức chế vì phải đối mặt với áp lực những công việc khó hoàn thành. Ngoài ra, việc bảo vệ quyền lợi chính đáng cho nhân viên sẽ làm tăng động lực làm việc, bởi vì nhân viên luôn tin tưởng rằng sự cống hiến công sức của họ luôn được lãnh đạo ghi nhận. Cuối cùng, nhà quản lý cần hiểu rõ năng lực chuyên môn của từng thành viên và yên tâm khi giao nhiệm vụ, được sự tin tưởng của lãnh đạo cũng là niềm vinh hạnh cho nhân viên, làm cho họ ngày càng phấn đấu hoàn thành công việc để không phụ lòng tin của lãnh đạo.

- *Về văn hóa đơn vị*: được đứng vào hàng ngũ nhân viên của một đơn vị có thương hiệu nổi tiếng là niềm tự hào của người lao động, luôn thúc đẩy họ hoàn thành tốt công việc. Để tạo được thương hiệu của đơn vị, ngoài chất lượng thì văn hoá quản trị cũng không kém phần quan trọng, trên thực tế có một số trường đại học công lập rất có tiếng về chất lượng đào tạo, nhưng lại khó tuyển dụng lao động hoặc phải đối mặt với tình trạng chảy máu chất xám do có văn hoá quản trị thiếu dân chủ. Nhân viên yêu thích văn hóa của đơn vị và thấy văn hóa đơn vị phù hợp, không chỉ giữ chân người lao động gắn bó lâu dài, mà còn tạo động lực tốt cho người lao động nâng cao hiệu quả công việc, vì vậy đòi hỏi phải có sự đồng bộ của các cấp lãnh đạo trong việc xây dựng nên văn hoá làm việc phù hợp cho đơn vị tạo được lòng tin của nhân viên. Ngoài ra, được làm việc trong đơn vị luôn có định hướng phát triển trong tương lai cũng làm tăng động lực làm việc của nhân viên và là nguồn động lực giúp họ luôn phấn đấu để đáp ứng với nhu cầu phát triển của đơn vị.

- *Về quan hệ đồng nghiệp*: Đây là những vấn đề thuộc về bản thân người lao động, tuy nhiên trên thực tế mối quan hệ trên đều bắt nguồn từ sự đoàn kết trong đơn vị, mà để xây dựng được văn hoá đoàn kết thì vai trò của nhà quản lý rất quan trọng, nhà quản lý phải có phong cách lãnh đạo tốt, không thiên vị, không tư tâm sẽ không gây ra mâu thuẫn, xung đột trong nội bộ. Lãnh đạo cần quan tâm nhiều hơn đến việc giao tiếp nội bộ, bởi lẽ giao tiếp nội bộ sẽ giúp hạn chế những xung đột xảy ra trong tổ chức và góp phần gia tăng tinh thần đồng đội. Cần thường xuyên tổ chức những buổi sinh hoạt, giao lưu giữa các nhân viên trong cơ quan với nhau tạo sự thân thiện, hòa đồng.

- *Về lương và chế độ phúc lợi*: Lãnh đạo cần quan tâm và khen thưởng kịp thời cho cấp dưới đạt thành tích cao trong công tác sẽ góp phần thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Ngoài ra, để có thể giữ chân người lao động yên tâm làm việc tại đơn vị và tăng động lực làm việc, cần phải đảm bảo nguồn thu nhập ổn định cho người lao động, muốn vậy đòi hỏi các nhà quản lý tài chính các trường đại học công lập phải tìm các giải pháp tăng thu, kiểm soát các khoản chi, nhằm có được khoản chênh lệch thu chi hàng năm đủ để có thể tăng thu nhập đều đặn hàng năm, tạo cảm giác yên tâm làm việc của người lao động, đồng thời thu hút nhân tài đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

- *Về đào tạo và phát triển*: Nhà trường nên thường xuyên cử người lao động là nhân viên hành chính đi đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn, tạo điều kiện cho nhân viên hành chính học tập nâng cao trình độ để có thể tham gia công tác giảng dạy. Ngoài ra, việc bổ nhiệm cán bộ chủ chốt phải công tâm lựa chọn người có tâm huyết với nghề, được tập thể và tổ chức tín nhiệm, hết lòng vì sự nghiệp phát triển của nhà trường.

- *Về điều kiện làm việc*: Đơn vị cần trang bị đầy đủ công cụ dụng cụ, bảo hộ lao động nơi làm việc, điều kiện làm việc an toàn, vệ sinh, không độc hại, đảm bảo sức khỏe cho nhân viên, đồng thời tạo môi trường làm việc thân thiện. Cụ thể: nên trang bị phần mềm để tiện theo dõi và lưu trữ dữ liệu; nơi làm việc thoáng mát, sạch sẽ đảm bảo sức khỏe cho nhân viên; thiết kế khu vực ăn uống riêng cho nhân viên và khu vực nghỉ trưa.

- *Về sự tự chủ trong công việc*: Nhân viên được phân chia công việc hợp lý, được quyền quyết định một số công việc phù hợp với năng lực của mình, được tham gia vào việc lập kế hoạch và tham gia vào các quyết định có liên đến công việc. Trước hết, nhà lãnh đạo phải hiểu rõ năng lực của từng nhân viên để

bố trí công việc cho phù hợp với khả năng của từng người để họ có thể hoàn thành công việc một cách thuận lợi. Thứ hai, nhà lãnh đạo phải có phong cách lãnh đạo dân chủ, trước khi quyết định một vấn đề cần phải lấy ý kiến đóng góp của các thành viên trong đơn vị.

• *Về hiệu quả công việc:* Hiệu quả công việc là thước đo giúp người quản lý đánh giá được mức độ làm việc của nhân viên. Nhà quản lý nhận diện được các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc sẽ giúp nâng cao hiệu quả công việc. Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với kết quả các nghiên cứu trước có liên quan và phù hợp với tình hình thực tế, động lực làm việc là nhân tố quan trọng trong số các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc, bởi nếu không có động lực làm việc thì dù người lao động có năng chuyên môn cao cũng khó có thể hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Vì vậy, để gia tăng động lực của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM, nhà quản lý có thể xem xét và tham khảo những hàm ý quản trị có liên quan đến 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực mà tác giả đã đề xuất ở trên.

5. NHỮNG HẠN CHẾ

Có hai vấn đề có thể xem là hạn chế nghiên cứu này đó là: Thứ nhất, còn một số nhân tố khác nữa chưa được đưa vào phân tích. Do đó, 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đưa vào mô hình của nghiên cứu này chỉ giải thích ảnh hưởng 43,4% sự biến thiên của động lực làm việc của nhân viên hành chính tại các trường đại học công lập ở TP. HCM. Thứ hai, do việc thu thập dữ liệu gặp nhiều khó khăn nên số lượng mẫu thu thập còn hạn chế.

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này do Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm Thành phố Hồ Chí Minh (nay là Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh) bảo trợ và cấp kinh phí theo Hợp đồng số 170/HĐ-DCT ngày 01 tháng 10 năm 2022.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Islam, M., Haque, A., Hossain, M., Rahman, A., - Factors Influencing Motivation of Garments Worker. *International Journal of Human Resource Studies* **9** (1) (2012) 1-10.
2. Herzberg, F., B. Mausner, & B.B. Snyderman - *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (1959).
3. Barzoki, A. A., Ali Attafar, and A. R. Jannati - An analysis of factors affecting the employees motivation based on herzberg's hygiene factors theory (the study Golpayegan city saipa corporation industrial complex's staff). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* **6** (8) (2012) 115-123.
4. Maslow, A.H. - A theory of human motivation. *Psychological Review* **50** (4) (1943) 370- 396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
5. Stephen Overell - *The Meaning of Work*, The Work Foundation, London (2009).
6. Robbin, S. P. & Coulter, M. - *Management* (international edition no 7 ed.). Prentice Hall Inc (2005).
7. Wright, B. E. - *Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation*. The 7th National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Georgetown University, Washington, D.C., October 9-11 (2003).
8. Kovach, K.A. - What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (5) (1987) 58-65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90082-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90082-6)
9. Bùi Thị Minh Thu và cộng sự - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ* (35) (2014) 66-78.
10. Phạm Thị Minh Lý, Đào Thanh Nguyệt Nga - Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên đại học tại các trường đại học trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển* (223) (2016) 90-99.

11. Đặng Thị Hồng Hoa - Chất lượng và tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ hiện nay. Tạp chí Cộng sản, Số tháng 7 (2016).
12. Walia, V. & Balu, L. - Factors affecting work motivation of permanent commissioned officers in the Indian army. International Journal of Innovations & Advancement in Computer Science 7 (3) (2018) 92-98.
13. Cao Thị Thanh, Trần Quang Hưng - Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm huấn luyện và thi đấu thể dục thể thao tỉnh Thanh Hoá. Tạp chí Khoa học & Công nghệ - Đại học Công nghiệp Hà Nội số 46 (2018) 78-84.
14. Thái Huy Bình - Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: Trường hợp Công ty cổ phần Mocap Việt Nam. Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ (05) tháng 2/2020.
15. Đào Duy Huân, Nguyễn Trung Trí - Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty kết cấu kim loại và lắp máy dầu khí. Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển – Trường Đại học Nam Cần Thơ số 08 (2020) 55-64.
16. Lý Thái Hùng - Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức, viên chức thuộc lĩnh vực tiêu chuẩn đo lường chất lượng tại các tỉnh, thành phố miền Đông Nam bộ. Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ (07) tháng 4/2022.
17. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. - When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review 31 (1) (2019) 2-24. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
18. Hu, L., & Bentler, P. M. - Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal 6 (1) (1999) 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
19. Taguchi, Y. - Factors forming work motivation in Japan. Procedia Manufacturing (3) (2015) 717-722. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.314>

ABSTRACT

FACTORS AFFECTING WORK MOTIVATION IMPACT ON THE WORK PERFORMANCE OF ADMINISTRATIVE STAFF AT PUBLIC UNIVERSITIES IN HO CHI MINH CITY

To Hong Thien* Dong Quang Chung

Ho Chi Minh City University of Industry and Trade

*Email: thienth@huit.edu.vn

This study was conducted to identify the factors influencing work motivation and measure the extent of their impact, as well as to examine the effect of work motivation on the job performance of administrative staff at public universities in Ho Chi Minh City (HCMC). The research surveyed over 200 employees working in various departments of public universities in HCMC. Data analysis methods used include: evaluating the reliability of the measurement scale (Cronbach's Alpha), Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that all 7 factors positively influence work motivation, ranked in descending order as: Leadership style, Organizational culture, Peer relationships, Salary and benefits, Training and development, Working conditions, and Job autonomy. Additionally, this study shows the impact of work motivation on job performance. Some managerial implications are also proposed based on the research results.

Keywords: Work motivation, work performance, administrative staff, leader, public universities.