

TĂNG CƯỜNG TÍNH ĐỀ DAI ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC KHU VỰC CÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH: GÓC NHÌN TỪ ĐỘNG LỰC PHỤNG SỰ CÔNG, VAI TRÒ NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

NGUYỄN VIỆT BẰNG*, TRƯƠNG MINH PHƯỚC

Khoa Quản trị - Đại học Kinh Tế Thành phố Hồ Chí Minh

* Tác giả liên hệ: bangnv@ueh.edu.vn

DOIs: <https://www.doi.org/10.46242/jstih.v80i2.5874>

Tóm tắt.

Nghiên cứu này phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tính dẻo dai của đội ngũ công chức trong khu vực công tại Thành phố Hồ Chí Minh - một đô thị đặc biệt đang tiến hành cải cách hành chính sâu rộng và tái cấu trúc bộ máy nhân sự theo định hướng tinh gọn, hiệu quả. Dựa trên sự tích hợp giữa lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), mô hình yêu cầu-nguồn lực công việc (JD-R) và động lực phụng sự công, nghiên cứu xây dựng mô hình kiểm định tác động tổng hợp của ba yếu tố: (1) động lực phụng sự công (sau đây viết tắt là PSM), (2) vai trò người lãnh đạo (LD), và (3) môi trường làm việc (WE) đối với tính dẻo dai của công chức (RES). Điểm mới của nghiên cứu là bổ sung hai giả thuyết về tác động chéo, cho rằng vai trò lãnh đạo và môi trường làm việc đều ảnh hưởng đến PSM - một biến trung gian quan trọng. Phương pháp định lượng được áp dụng với dữ liệu từ 279 công chức, được chọn theo phương pháp phân tầng theo cấp hành chính tại TP.HCM. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS và SmartPLS, trong đó các mối quan hệ được kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương pháp bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM). Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu mở rộng các tiếp cận hiện tại về PSM khi chứng minh rằng PSM không chỉ là đặc tính cá nhân, mà còn được hình thành và tăng cường bởi các điều kiện tổ chức - đặc biệt là phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc - trong bối cảnh nền hành chính đang chuyển đổi. Về thực tiễn, cả ba yếu tố đều tác động đáng kể đến tính dẻo dai, trong đó PSM giữ vai trò vừa độc lập, vừa trung gian. Nghiên cứu đề xuất một số gợi ý chính sách nhằm nâng cao năng lực phục hồi của công chức trong bối cảnh áp lực cải cách ngày càng gia tăng, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhà nước tại TP.HCM.

Từ khóa: Tính dẻo dai, động lực phụng sự công, môi trường làm việc, vai trò người lãnh đạo, khu vực công.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh Thành phố Hồ Chí Minh thúc đẩy cải cách hành chính, tinh gọn bộ máy và hiện đại hóa nền công vụ, công chức phải đối mặt với áp lực công việc cao, yêu cầu phục vụ gia tăng và sự biến động nhanh của môi trường thể chế. Những điều kiện này khiến tính dẻo dai - khả năng thích ứng, phục hồi và duy trì hiệu suất ổn định - trở thành năng lực then chốt của nhân sự khu vực công. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh vai trò của tính dẻo dai trong duy trì hiệu suất, sức khỏe tâm lý và sự gắn kết nghề nghiệp trong bối cảnh thay đổi mạnh (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024; Robertson và cộng sự, 2021).

Mặc dù được quan tâm rộng rãi, đa số nghiên cứu tiếp cận tính dẻo dai theo từng chiều riêng lẻ. Một số công trình tập trung vào điều kiện tổ chức như lãnh đạo và môi trường làm việc (Demircioglu và Berman, 2019), trong khi các nghiên cứu khác chủ yếu phân tích PSM như nguồn lực tâm lý quan trọng ảnh hưởng đến thái độ và hành vi công vụ (Kim và Vandenberg, 2018; Ritz và cộng sự, 2020).

Bên cạnh đó, cơ chế nhân quả liên kết LD - PSM - RES mới chỉ được đề cập dưới dạng gợi ý lý thuyết. Dù nhiều nghiên cứu chứng minh lãnh đạo có ảnh hưởng tới PSM (Eva và cộng sự, 2019; Choi, 2022) và PSM tác động đến hiệu suất cũng như cam kết nghề nghiệp (Jensen và Andersen, 2020), vai trò trung gian của PSM trong mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức và năng lực phục hồi vẫn chưa được kiểm định một cách đầy đủ trong các mô hình cấu trúc gần đây. Đây là khoảng trống quan trọng về cả lý luận lẫn thực nghiệm.

Về mặt bối cảnh, bằng chứng thực nghiệm liên quan đến tính dẻo dai của công chức chủ yếu được ghi nhận tại các nền hành chính phát triển như New Zealand, Hàn Quốc hay các nước OECD (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024; OECD, 2021). Nghiên cứu trong các nền hành chính đang cải cách

manh như Việt Nam chưa nhiều, đặc biệt khi các đô thị lớn như TP.HCM đối diện áp lực cải cách, chuyển đổi số và kỳ vọng phục vụ ngày càng cao.

Từ các khoảng trống nêu trên, nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của WE, LD và PSM đến RES của công chức TP.HCM, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của PSM. Bằng cách tích hợp ba nguồn lực cốt lõi – tổ chức, lãnh đạo và động lực tâm lý – nghiên cứu kỳ vọng đóng góp vào hoàn thiện lý luận về hành vi công trong bối cảnh chuyển đổi, đồng thời cung cấp luận cứ khoa học cho chính sách phát triển nguồn nhân lực công tại Việt Nam.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Lý thuyết nền tảng

2.1.1. Lý thuyết về tính dẻo dai trong khu vực công

Tính dẻo dai (resilience) là khả năng phục hồi, thích ứng và duy trì hiệu quả làm việc trong điều kiện khó khăn hoặc thay đổi (Campbell-Sills và Stein, 2007). Trong khu vực công, năng lực này ngày càng được xem là thiết yếu trong bối cảnh cải cách hành chính, áp lực công việc và biến động chính sách (Plimmer và cộng sự, 2022).

Plimmer và cộng sự (2022) tiếp cận tính dẻo dai từ lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), cho rằng các nguồn lực như PSM, lãnh đạo hỗ trợ và môi trường tích cực sẽ giúp công chức tăng khả năng phục hồi. Tương tự, Kim và cộng sự (2024) phát hiện rằng quản trị nhân sự linh hoạt và văn hóa tổ chức công nhận cá nhân có thể thúc đẩy sự dẻo dai, đặc biệt trong bối cảnh tái cấu trúc hoặc khủng hoảng. Ở cấp tổ chức, Stephenson (2010) phát triển công cụ BRT-53 đo lường tính dẻo dai dựa trên năng lực lập kế hoạch và khả năng thích ứng – hai yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến tâm lý và hành vi của nhân viên. Chu, H. M. (2015) cũng cho rằng năng lực phục hồi gồm các trụ cột: nhanh nhạy, linh hoạt, thích nghi và dự báo, có thể phát triển thông qua môi trường làm việc phù hợp.

Từ các tiếp cận này, có thể khẳng định rằng tính dẻo dai của công chức trong khu vực công không hình thành một cách tự phát, mà chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố tương tác: động lực nội tại, lãnh đạo truyền cảm hứng, môi trường làm việc tích cực và cơ chế tổ chức hỗ trợ. Đây cũng là nền tảng lý luận quan trọng để xây dựng mô hình giả thuyết trong nghiên cứu này.

2.1.2. Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) và Lý thuyết Nhu cầu – nguồn lực công việc (JD-R)

Hai khung lý thuyết quan trọng hỗ trợ giải thích cơ chế hình thành và vận hành của tính dẻo dai trong khu vực công – bên cạnh lý thuyết chuyên biệt về resilience – là Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) và Nhu cầu – Nguồn lực công việc (JD-R). Việc kết hợp hai nền tảng này tạo cơ sở lý luận vững chắc để lý giải cách các yếu tố cá nhân, xã hội và tổ chức ảnh hưởng đến năng lực phục hồi của công chức trong bối cảnh cải cách hành chính.

Theo lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), con người luôn nỗ lực duy trì và tích lũy các nguồn lực có giá trị. Nguồn lực này có thể là vật chất (lương, phúc lợi), xã hội (sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, lãnh đạo), hoặc tâm lý (động lực, ý nghĩa công việc). Khi cá nhân cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức hoặc lãnh đạo, họ sẽ tăng khả năng đối mặt với khó khăn và phục hồi tốt hơn. COR là nền tảng lý luận quan trọng trong nghiên cứu về tính dẻo dai trong khu vực công. Plimmer và cộng sự (2022) và Kim và cộng sự (2024) đều sử dụng lý thuyết này để lý giải cách các nguồn lực như PSM, lãnh đạo hỗ trợ và môi trường tích cực góp phần tăng cường năng lực phục hồi cá nhân. COR cũng cho thấy rằng mất mát nguồn lực (ví dụ: thiếu công nhận, áp lực kéo dài) là nguyên nhân chính gây căng thẳng tâm lý và suy giảm hiệu quả làm việc, trong khi việc cung cấp nguồn lực sẽ kích thích động lực nội tại và khả năng phục hồi. Trong nghiên cứu này, COR giúp lý giải vai trò trung gian của PSM trong mối quan hệ giữa LD, WE và RES, đồng thời bổ sung cơ sở lý thuyết cho các giả thuyết H4 và H5.

Trong khi đó, lý thuyết Nhu cầu – Nguồn lực công việc (JD-R) (Bakker và Demerouti, 2007) cho rằng năng lực phục hồi, sức khỏe tâm lý và hiệu suất của nhân viên phụ thuộc vào sự cân bằng giữa nhu cầu công việc (job demands) và nguồn lực công việc (job resources). Trong khu vực công – nơi áp lực cải cách, khối lượng công việc và tính phức tạp của môi trường hành chính ngày càng tăng – các nguồn lực như lãnh đạo hỗ trợ, văn hóa tổ chức tích cực và quan hệ đồng nghiệp hợp tác đóng vai trò then chốt giúp công chức duy trì năng lượng và khả năng đối phó. JD-R đồng thời gợi ý rằng nguồn lực công việc có thể kích hoạt động lực nội tại, mà trong nghiên cứu này thể hiện qua động lực phụng sự công (PSM) – yếu tố giúp cá nhân bền bỉ và kiên trì trong các nhiệm vụ mang tính phục vụ xã hội. Mô hình này là cơ sở để giả định rằng

TĂNG CƯỜNG TÍNH ĐỀ DAI ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC KHU VỰC CÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH...

các yếu tố như lãnh đạo và môi trường làm việc không chỉ tác động trực tiếp đến tính dẻo dai, mà còn gián tiếp thông qua việc thúc đẩy PSM.

Việc lựa chọn ba yếu tố – PSM, LD và WE – dựa trên lập luận lý thuyết vững chắc. Theo lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), khả năng phục hồi của cá nhân phụ thuộc vào ba nhóm nguồn lực: (i) nguồn lực cá nhân, (ii) nguồn lực xã hội, và (iii) nguồn lực tổ chức. Trong bối cảnh khu vực công, PSM đại diện cho nguồn lực cá nhân; vai trò lãnh đạo phản ánh nguồn lực xã hội; và môi trường làm việc thể hiện nguồn lực tổ chức. Đồng thời, mô hình JD-R cho rằng các nguồn lực công việc này là yếu tố then chốt giúp nhân viên đối phó với áp lực và phát triển năng lực dẻo dai. Việc tích hợp cả ba yếu tố vào cùng một mô hình cho phép đánh giá toàn diện các cơ chế ảnh hưởng đến tính dẻo dai - điều mà các nghiên cứu trước chưa xem xét đồng thời.

Bảng 1. Tóm tắt lý thuyết nền và căn cứ xây dựng mô hình nghiên cứu

Khung lý thuyết	Luận điểm chính	Căn cứ xây dựng mô hình
Lý thuyết về tính dẻo dai trong khu vực công (Campbell-Sills và Stein, 2007) (Plimmer và cộng sự, 2022; Stephenson, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Tính dẻo dai là khả năng thích nghi, phục hồi và duy trì hiệu suất trong điều kiện áp lực kéo dài. - Trong khu vực công, tính dẻo dai đặc biệt quan trọng do áp lực cải cách, trách nhiệm giải trình, thay đổi thể chế. - Được định hình bởi các nguồn lực cá nhân – xã hội – tổ chức. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cung cấp nền tảng khẳng định rằng tính dẻo dai không hình thành ngẫu nhiên mà phụ thuộc vào các yếu tố tác động đa chiều. - Giúp xác định 3 nhóm yếu tố có khả năng dự báo tác động đến tính dẻo dai: động lực phụng sự công, nguồn lực tác động người lãnh đạo, và điều kiện tổ chức môi trường làm việc.
Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) (Hobfoll, 1989) (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024).	<ul style="list-style-type: none"> - Cá nhân tìm cách bảo vệ, duy trì và tích lũy nguồn lực cá nhân, xã hội, tổ chức. - Nguồn lực mạnh giúp tăng khả năng phục hồi trước áp lực; ngược lại, mất mát nguồn lực gây stress và suy giảm hiệu suất. - Lãnh đạo hỗ trợ, môi trường tích cực và PSM là các nguồn lực quan trọng thúc đẩy tính dẻo dai 	<ul style="list-style-type: none"> - Căn cứ khoa học cho việc chọn động lực phụng sự công (nguồn lực cá nhân), vai trò lãnh đạo (nguồn lực xã hội), môi trường làm việc (nguồn lực tổ chức). - Giải thích cơ chế trung gian của PSM giữa lãnh đạo – môi trường tác động đến tính dẻo dai.
Mô hình Nhu cầu – Nguồn lực công việc (JD–R) (Bakker và Demerouti, 2007) (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Sức khỏe tâm lý và hiệu quả công việc phụ thuộc vào cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực. - Khi nguồn lực tăng: xuất hiện nhiều động lực nội tại tác động đến tính dẻo dai tăng lên. - Các nguồn lực công vụ quan trọng: lãnh đạo, đồng nghiệp, văn hóa tổ chức, điều kiện làm việc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Giải thích vì sao lãnh đạo và môi trường làm việc có tác động trực tiếp đến tính dẻo dai - củng cố lập luận rằng các nguồn lực tổ chức có thể kích hoạt PSM – một dạng động lực nội tại đặc thù của khu vực công.

Nguồn: Nhóm tác giả nghiên cứu

2.2. Mô hình nghiên cứu và phát triển giả thuyết

Dựa trên ba lý thuyết nêu trên và kết quả tổng hợp các nghiên cứu gần đây (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024), nhóm tác giả đề xuất một mô hình tổng hợp, trong đó ba yếu tố tổ chức (WE, LD và PSM) được giả thuyết có ảnh hưởng trực tiếp đến tính dẻo dai.

Điểm mới của mô hình nghiên cứu này nằm ở việc bổ sung các tác động chéo (cross-effects), trong đó vai trò lãnh đạo và môi trường làm việc được giả thuyết là không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến tính dẻo dai, mà còn tác động gián tiếp thông qua PSM. Cơ chế tác động gián tiếp này dựa trên lý thuyết COR và JD–R

chưa được kiểm định một cách hệ thống trong các nghiên cứu về khu vực công Việt Nam, nơi PSM thường được xem là yếu tố tĩnh, ít được phân tích như một biến trung gian. Vì vậy, nghiên cứu này đặt mục tiêu khám phá và kiểm định liệu PSM có thực sự đóng vai trò cầu nối tâm lý giữa điều kiện tổ chức (lãnh đạo, môi trường làm việc) và khả năng phục hồi của công chức hay không, qua đó bổ sung một hướng tiếp cận mới cho mô hình lý thuyết về tính dẻo dai trong khu vực công. Cụ thể như sau:

2.2.1. PSM và RES (H1)

Động lực phụng sự công được hiểu là xu hướng nội tại thúc đẩy cá nhân làm việc vì lợi ích xã hội và công ích thay vì mục tiêu tư lợi (Perry và Wise, 1990; Kim, 2012). Các nghiên cứu cho thấy công chức có PSM cao thường chủ động, có trách nhiệm xã hội và có khả năng vượt qua khó khăn tốt hơn trong môi trường công (Moynihan và Pandey, 2007; Esteve và cộng sự, 2016). Gần đây, Liu và cộng sự, (2024) chứng minh rằng PSM làm tăng đáng kể năng lực phục hồi và giảm kiệt sức nghề nghiệp trong bối cảnh lực lượng ứng phó khẩn cấp, qua đó củng cố luận điểm coi PSM là một nguồn lực tâm lý cốt lõi giúp cá nhân đối mặt với áp lực dài hạn.

Dưới góc nhìn lý thuyết Bảo tồn nguồn lực, PSM có thể xem là “nguồn lực nội tại” giúp công chức duy trì cam kết nghề nghiệp, tự điều chỉnh cảm xúc và gắn bó với mục tiêu phục vụ cộng đồng, từ đó nâng cao khả năng thích ứng và phục hồi trước thay đổi (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024). Như vậy, PSM không chỉ tạo động lực làm việc mà còn trực tiếp củng cố tính dẻo dai của công chức trong bối cảnh hành chính nhiều biến động. Vì vậy, giả thiết đầu tiên như sau:

Giả thuyết H1: Động lực phụng sự công có ảnh hưởng tích cực đến tính dẻo dai của công chức.

2.2.2. LD và RES (H2)

Trong các tổ chức công, vai trò của người lãnh đạo mang tính quyết định đối với hiệu quả hoạt động, văn hóa làm việc và sự phát triển năng lực cá nhân. Lãnh đạo không chỉ điều hành công việc mà còn kiến tạo môi trường làm việc, nuôi dưỡng động lực và hỗ trợ nhân viên thích ứng với những thay đổi về thể chế và hành chính. Theo COR và JD-R, lãnh đạo được xem là một nguồn lực xã hội quan trọng, có khả năng gia tăng nội lực cá nhân, giảm căng thẳng tâm lý và ngăn ngừa kiệt sức nghề nghiệp (Bakker và Demerouti, 2007; Hobfoll, 1989).

Để làm rõ hơn mối quan hệ nhân quả, các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng phong cách lãnh đạo hỗ trợ – như lãnh đạo chuyên đổi, lãnh đạo phụng sự hoặc lãnh đạo nghịch lý – có mối liên hệ tích cực với resilience của nhân viên, đặc biệt trong khu vực công (Eva và cộng sự, 2019; Meneghel và cộng sự, 2016). Franken, Plimmer và Malinen (2020) cho thấy lãnh đạo nghịch lý trong các cơ quan công quyền Úc có vai trò trực tiếp trong việc nuôi dưỡng resilience của công chức trước áp lực cải cách. Khi lãnh đạo biết lắng nghe, tạo điều kiện phát triển, công bằng và minh bạch, họ tạo ra môi trường tâm lý an toàn, giúp công chức cảm thấy được hỗ trợ, có định hướng rõ ràng và sẵn sàng vượt qua khó khăn nghề nghiệp (McCormick và cộng sự, 2019). Điều này hàm ý rằng chất lượng lãnh đạo là một trong những dự báo quan trọng của tính dẻo dai trong môi trường hành chính công. Trên cơ sở đó, giả thiết như sau:

Giả thuyết H2: Vai trò người lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến tính dẻo dai của công chức.

2.2.3. WE và RES (H3)

Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất, không gian tâm lý, quan hệ đồng nghiệp và văn hóa tổ chức mà công chức tương tác hằng ngày. Theo mô hình JD-R, đây là tập hợp các nguồn lực công việc có thể giúp cá nhân chống đỡ trước yêu cầu cao từ công việc, đồng thời kích thích động lực phát triển nghề nghiệp và duy trì trạng thái cân bằng tâm lý (Bakker và Demerouti, 2007).

Môi trường làm việc tích cực, nơi công chức cảm thấy an toàn, được chia sẻ và hỗ trợ, thường gắn với mức độ gắn kết và lòng trung thành cao hơn, đồng thời giảm stress và kiệt sức (Demircioglu và Berman, 2019). Ở khu vực công, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng văn hóa tổ chức hợp tác, công bằng và minh bạch là nền tảng giúp hình thành “hệ sinh thái phục hồi”, trong đó nhân viên duy trì năng lượng và khả năng thích ứng trước thay đổi (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024). Chu, H. M. (2015) cũng nhấn mạnh các trụ cột như linh hoạt, thích nghi và dự báo đều có thể được phát triển thông qua môi trường làm việc hỗ trợ. Kết hợp các luận điểm trên, có cơ sở để giả định rằng một môi trường làm việc càng cởi mở, thân thiện và hỗ trợ thì công chức càng dễ thích ứng, phục hồi và duy trì hiệu suất – tức là nâng cao tính dẻo dai.

Giả thuyết H3: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến tính dẻo dai của công chức.

2.2.4. LD và PSM (Tác động chéo - H4)

Lãnh đạo đóng vai trò khơi gợi và duy trì động lực làm việc công bằng cách truyền cảm hứng, trao quyền và công nhận đóng góp của nhân viên (Eva và cộng sự, 2019). Các phong cách lãnh đạo hỗ trợ như lãnh đạo chuyên đổi và lãnh đạo phụng sự giúp cá nhân cảm thấy công việc có ý nghĩa và giá trị xã hội – nền tảng hình thành PSM (Ghasabeh và cộng sự, 2017; Kim và Vandenabeele, 2018). Plimmer và cộng sự, (2022) cho thấy kỹ năng lãnh đạo trong khu vực công ảnh hưởng đến PSM thông qua cơ chế quản trị nguồn lực nội tại.

Đi sâu hơn vào tính nhân quả, các nghiên cứu gần đây cho thấy lãnh đạo là “nguồn lực xã hội ban đầu” theo lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), giúp nhân viên hình thành và tích lũy “nguồn lực tâm lý thứ cấp” là PSM. Khi lãnh đạo thể hiện sự hỗ trợ, minh bạch và định hướng giá trị, họ không chỉ giảm áp lực công việc mà còn tạo ra cảm giác tự hào, ý nghĩa nghề nghiệp và định hướng phục vụ xã hội – các yếu tố được chứng minh là làm tăng PSM một cách có hệ thống (Kim và Vandenabeele, 2018; Im và cộng sự., 2016). Các tổng quan gần đây về mối quan hệ giữa lãnh đạo và PSM trong khu vực công tiếp tục khẳng định rằng các hình thức lãnh đạo đạo đức, lãnh đạo phụng sự và lãnh đạo chuyên đổi đều có tác động tích cực đến PSM và các kết quả hành vi gắn với phục vụ công (Hameduddin & Lee, 2022).

Như vậy, lãnh đạo không chỉ là người phân công công việc mà còn là tác nhân tạo ý nghĩa – cơ chế then chốt kích hoạt và duy trì PSM trong môi trường công vụ. Từ đó, giả thiết H4

Giả thuyết H4: Vai trò lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến động lực phụng sự công.

2.2.5. WE và PSM (Tác động chéo - H5)

COR và JD-R đều cho rằng điều kiện tổ chức ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý và động lực làm việc. Môi trường nhân văn, cởi mở sẽ thúc đẩy niềm tin, sự gắn kết và lý tưởng phụng sự công, từ đó nâng cao PSM (Kim và Vandenabeele, 2018).

Các nghiên cứu thực nghiệm trong khu vực công chỉ ra rằng môi trường làm việc tích cực – nơi công chức được ghi nhận, cảm thấy an toàn và có cơ hội tham gia vào quyết định – làm tăng đáng kể động lực phụng sự công và cam kết tổ chức (Im và cộng sự, 2016; Demircioglu và Berman, 2019). Nghiên cứu gần đây của Kim và cộng sự. (2024) tại Hàn Quốc cũng cho thấy các thực hành quản trị nhân sự linh hoạt và văn hóa tổ chức hỗ trợ có tác động tích cực đến PSM và thái độ nghề nghiệp của công chức trong bối cảnh cải cách. Môi trường hỗ trợ chính là tiền đề để nuôi dưỡng giá trị vì công trong đội ngũ nhân viên. Theo đó, chúng tôi đưa ra giả thiết H5:

Giả thuyết H5: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực phụng sự công.

2.2.6. Vai trò trung gian của PSM

Theo lý thuyết Bảo tồn nguồn lực, các yếu tố tổ chức như phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hành vi (như tính dẻo dai), mà còn có thể tác động gián tiếp thông qua các nguồn lực tâm lý trung gian. Trong nghiên cứu này, PSM được xem là nguồn lực nội tại chủ yếu có thể đóng vai trò kết nối giữa điều kiện tổ chức và khả năng phục hồi của cá nhân.

Cụ thể, khi công chức được làm việc trong môi trường tích cực, cảm thấy được lắng nghe, tôn trọng và hỗ trợ, hoặc được dẫn dắt bởi người lãnh đạo truyền cảm hứng, công bằng và minh bạch, họ có xu hướng gia tăng động lực phụng sự công. PSM trong trường hợp này không chỉ đơn thuần là yếu tố cá nhân bẩm sinh, mà là kết quả của sự tác động có hệ thống từ tổ chức – đúng như quan điểm mới trong các nghiên cứu gần đây (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và Vandenabeele, 2018).

PSM cũng đã được chứng minh là có tác động tích cực đến năng lực phục hồi tâm lý, giúp công chức duy trì cam kết nghề nghiệp và vượt qua áp lực công việc (Moynihan và Pandey, 2007; Esteve và cộng sự., 2016). Liu và cộng sự. (2024) còn cho thấy PSM đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức, resilience và kết quả công việc, qua đó củng cố thêm luận điểm coi PSM là “cầu nối” giữa bối cảnh tổ chức và hành vi thích ứng. Do đó, hoàn toàn có cơ sở để giả định rằng PSM là “cầu nối” trung gian giữa các điều kiện tổ chức và tính dẻo dai cá nhân. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất hai giả thuyết trung gian như sau:

Giả thuyết H6a: Động lực phụng sự công đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa vai trò của lãnh đạo và tính dẻo dai.

Theo lý thuyết Bảo tồn nguồn lực, lãnh đạo hỗ trợ là nguồn lực xã hội ban đầu giúp hình thành các nguồn lực tâm lý thứ cấp, trong đó có PSM – yếu tố liên quan chặt chẽ đến hành vi tích cực và khả năng phục hồi của công chức (Hobfoll, 1989; Plimmer và cộng sự, 2022). Các nghiên cứu gần đây cho thấy hành vi lãnh đạo tích cực (trao quyền, minh bạch, tạo ý nghĩa công việc) làm gia tăng PSM, từ đó nâng cao mức

độ bền bỉ và khả năng chống chịu của nhân viên (Hameduddin & Lee, 2022; Kim và cộng sự, 2024). Điều này hàm ý rằng tác động của lãnh đạo đối với tính dẻo dai không chỉ diễn ra trực tiếp, mà còn thông qua việc nuôi dưỡng PSM như một nguồn lực tâm lý quan trọng.

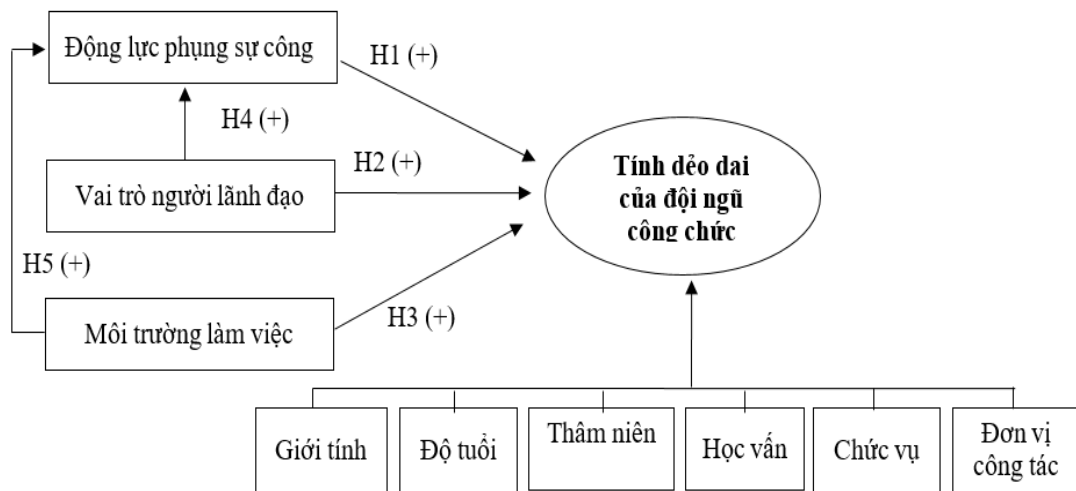
Giả thuyết H6b: Động lực phụng sự công đồng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc và tính dẻo dai.

Theo COR và JD–R, môi trường làm việc tích cực tạo điều kiện hình thành và duy trì các nguồn lực tâm lý, bao gồm PSM (Bakker và Demerouti, 2007). Khi công chức được làm việc trong không gian an toàn tâm lý, có sự hỗ trợ và được công nhận, họ có xu hướng gia tăng giá trị phụng sự và ý nghĩa xã hội của công việc (Kim và Vandenabeele, 2018). Các nghiên cứu mới cũng chứng minh rằng môi trường tổ chức nhân văn làm tăng PSM, và sự gia tăng này liên quan trực tiếp đến khả năng phục hồi trước áp lực công việc (Im và cộng sự, 2016; Kim và cộng sự, 2024). Do đó, ảnh hưởng của môi trường làm việc lên tính dẻo dai có thể được lý giải một phần thông qua cơ chế thúc đẩy PSM.

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1 sau:

Nguồn: nhóm tác giả đề xuất

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Trong các nghiên cứu về hành vi công chức và quản trị nguồn nhân lực công, việc đưa các biến nhân khẩu – nghề nghiệp vào mô hình phân tích như biến kiểm soát là yêu cầu bắt buộc nhằm loại trừ các tác động nhiễu (confounding effects) và đảm bảo độ chính xác của các đường dẫn chính (Podsakoff và cộng sự, 2003). Đối với bối cảnh khu vực công, nhiều nghiên cứu cho thấy tính dẻo dai, PSM và cảm nhận về lãnh đạo, môi trường làm việc thường khác nhau giữa các nhóm công chức (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024). Do đó, nghiên cứu này đưa vào sáu biến kiểm soát được thể hiện trong Hình 1, gồm:

(1) Giới tính. Các nghiên cứu chỉ ra sự khác biệt đáng kể về resilience và PSM giữa nam và nữ, đặc biệt trong các tổ chức công mang tính chuẩn mực xã hội cao (Moynihan và Pandey, 2007). Nữ công chức thường chịu nhiều áp lực hơn, trong khi nam công chức thường có mức độ chủ động cao hơn. Kiểm soát giới tính giúp loại trừ sai lệch trong đánh giá tác động tổ chức lên tính dẻo dai.

(2) Độ tuổi. Tính dẻo dai có xu hướng tăng theo tuổi do kinh nghiệm và khả năng tự điều chỉnh cảm xúc tốt hơn (Campbell-Sills và Stein, 2007). Công chức lớn tuổi thường có khả năng thích ứng cao hơn và ít bị ảnh hưởng bởi áp lực tổ chức. Do đó, độ tuổi được kiểm soát để đảm bảo hệ số tác động không bị chi phối bởi kinh nghiệm sống tự nhiên.

(3) Thâm niên công tác. Thâm niên phản ánh mức độ hiểu biết tổ chức, mức độ quen thuộc với quy trình và khả năng đối phó với áp lực. Nghiên cứu của Stephenson (2010) cho thấy người có thời gian làm việc lâu hơn thường có khả năng phục hồi tốt hơn. Vì vậy, thâm niên ảnh hưởng tiềm ẩn đến tính dẻo dai và cần được kiểm soát.

(4) Học vấn. Trình độ học vấn có liên quan trực tiếp đến khả năng phân tích, xử lý áp lực và PSM (Kim, 2012). Công chức có học vấn cao thường có năng lực thích ứng tốt hơn. Do đó, học vấn có thể ảnh hưởng đến tính dẻo dai và nên được đưa vào như biến kiểm soát.

(5) Chức vụ. Chức vụ phản ánh mức độ trách nhiệm, quyền hạn và áp lực công việc. Các nghiên cứu cho thấy lãnh đạo cấp trung và cán bộ quản lý có tính dẻo dai cao hơn do kinh nghiệm xử lý tình huống (Meneghel và cộng sự, 2016). Kiểm soát chức vụ giúp đánh giá đúng tác động của lãnh đạo và môi trường làm việc lên tính dẻo dai mà không bị nhiễu bởi thâm quyền công việc.

(6) Đơn vị công tác (Cấp hành chính). Cấp xã/phường thường chịu áp lực trực tiếp từ người dân, trong khi các đơn vị cấp sở có môi trường làm việc ổn định hơn. Plimmer và cộng sự (2022) chứng minh tính dẻo dai thay đổi đáng kể theo cấp độ tổ chức. Do đó, kiểm soát cấp hành chính giúp mô hình phản ánh đúng tác động của các yếu tố lý thuyết.

Ngoài các biến chính trong mô hình nghiên cứu, nghiên cứu này cũng thu thập một số đặc điểm nhân khẩu học của người trả lời như giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác, học vấn, chức vụ, đơn vị công tác. Các biến này được xem là các biến kiểm soát nhằm phản ánh đặc điểm của mẫu khảo sát và giúp cung cấp bối cảnh cho việc diễn giải kết quả nghiên cứu. Trong nhiều nghiên cứu về hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực khu vực công, các đặc điểm nhân khẩu học thường được sử dụng để kiểm soát những khác biệt cá nhân có thể ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi làm việc của người lao động. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu này, các biến nhân khẩu học chủ yếu được sử dụng để mô tả đặc điểm mẫu khảo sát và không được đưa vào kiểm định trong mô hình cấu trúc, nhằm tập trung phân tích mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu chính trong mô hình đề xuất.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thang đo nghiên cứu

Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu quốc tế gần đây), sau đó được hiệu chỉnh ngữ cảnh để phù hợp với khu vực công tại Việt Nam. Tất cả thang đo đều sử dụng thang Likert 5 mức độ (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý). Thang đo “*Động lực phục vụ công (PSM)*” được đo lường theo thang đo của Kim (2012) và hiệu chỉnh theo bối cảnh châu Á gần đây (Kim & Vandenabeele, 2018). Thang đo “*Vai trò người lãnh đạo*” kế thừa từ nghiên cứu của Eva và cộng sự (2019) và Ghasabeh và cộng sự (2017). Thang đo “*môi trường làm việc*” áp dụng thang đo trong nghiên cứu của McCormick và cộng sự (2019). Cuối cùng, tính dẻo dai được đo lường bằng 05 biến quan sát, kế thừa từ nghiên cứu của Kim và cộng sự (2024) về năng lực phục hồi cá nhân trong khu vực công Hàn Quốc. Bảng 2 thể hiện chi tiết các thang đo khảo sát.

3.2. Mẫu và phương pháp lấy mẫu

Đối tượng nghiên cứu là công chức đang làm việc tại các cơ quan hành chính nhà nước thuộc TP.HCM, thuộc nhiều cấp quản lý và lĩnh vực chuyên môn khác nhau. Việc lựa chọn TP.HCM làm địa bàn khảo sát là phù hợp vì đây là đô thị đặc biệt, đang trong quá trình đẩy mạnh cải cách hành chính, tinh gọn tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng quản trị công.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện có kiểm soát (controlled convenience sampling). Đây là hình thức lấy mẫu thuận tiện nhưng có bổ sung các tiêu chí kiểm soát nhằm giảm thiểu sai lệch chọn mẫu. Cụ thể, thay vì tuyển mẫu hoàn toàn theo sự sẵn có của đáp viên, nhóm nghiên cứu xác định trước kiểm soát theo: (i) giới tính, (ii) độ tuổi, (iii) trình độ học vấn, (iv) cấp hành chính, và (v) vị trí công tác. Việc này đảm bảo mẫu vẫn đa dạng và phản ánh tương đối cấu trúc của đội ngũ công chức TP.HCM, đồng thời duy trì tính khả thi trong điều kiện khảo sát thực tế (Etikan và cộng sự, 2016; Battaglia, 2017).

Để đảm bảo sự thuận lợi cho đáp viên, bảng câu hỏi được phân phối trực tiếp hoặc trực tuyến nhằm tránh gây ảnh hưởng đến công việc của công chức. Công chức có thể chọn hình thức họ cảm thấy phù hợp nhất. Nhằm giảm thiểu lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB), nghiên cứu áp dụng thiết kế khảo sát hai giai đoạn – một cách tiếp cận được khuyến nghị mạnh trong các nghiên cứu sử dụng tự báo cáo (Podsakoff và cộng sự, 2012). Cách làm này giúp tách biệt thời điểm đo lường các biến độc lập và biến phụ thuộc, giảm xu hướng trả lời nhất quán và tăng độ tin cậy của mô hình SEM. Đợt 1 (Tháng 4/2025), 500 phiếu khảo sát được gửi đến công chức, bao gồm thang đo về “*Môi trường làm việc*”, “*vai trò người lãnh đạo*” và các thông tin nhân khẩu học. Kết quả thu về được 420 phiếu (sau khi loại bỏ 20 phiếu không đáp ứng yêu cầu). Đợt 2 (Tháng 5/2025), phiếu khảo sát thang đo “*động lực phục vụ công*” và “*tính dẻo*

dai của đội ngũ công chức” được gửi đến 420 đáp viên đợt 1. Tổng cộng 279 phiếu khảo sát hợp lệ được thu thập (sau khi loại bỏ 33 phiếu không đáp ứng). Thiết kế hai giai đoạn này không chỉ giúp giảm CMB mà còn tăng tính chính xác khi đo lường cơ chế trung gian – yếu cầu quan trọng trong mô hình PLS-SEM.

Kích thước mẫu được xác định dựa trên nguyên tắc tối thiểu 10 quan sát trên mỗi tham số cần ước lượng (Hair và cộng sự, 2014) cũng như phù hợp với yêu cầu về cỡ mẫu và độ tin cậy trong các nghiên cứu hành chính công (Hair và cộng sự, 2017). Cỡ mẫu đáp ứng yêu cầu phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM.

Mẫu khảo sát được phân tầng có chủ đích theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức vụ và cấp hành chính, nhằm đảm bảo tính đại diện đa chiều cho đội ngũ công chức khu vực công tại TP.HCM. Kết quả trình bày như sau:

Bảng 2: Thông tin nhân khẩu học

	Chỉ tiêu	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	144	51,6
	Nữ	135	48,4
Độ tuổi	Dưới 35 tuổi	100	35,8
	Từ 35 đến 50 tuổi	124	44,4
	Trên 50 tuổi	55	19,7
Trình độ học vấn	Sau đại học	98	35,1
	Đại học	140	50,2
	Khác	41	14,7
Chức vụ	Nhân viên	196	70,3
	Quản lý cấp trung	59	21,1
	Lãnh đạo đơn vị	24	8,6
Thâm niên	< 5 năm	108	38,7
	Từ 5 – 10 năm	138	49,5
	> 10 năm	33	11,8
Đơn vị công tác	Sở ban ngành Thành phố	71	25,4
	Cơ quan cấp Thành phố	48	17,2
	Cấp quận/ huyện	60	21,5
	Cấp phường/ xã	100	35,8
	Tổng	279	100,0

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Tổng thể, mẫu khảo sát thể hiện sự đa dạng và đại diện tốt cho đội ngũ công chức hành chính tại TP.HCM, cả về nhân khẩu học lẫn cấp độ tổ chức.

Thứ nhất, phương pháp chọn mẫu phân tầng cho phép thu thập dữ liệu từ nhiều nhóm công chức khác nhau theo giới tính, độ tuổi, học vấn, chức vụ và cấp hành chính – những đặc trưng phản ánh cấu trúc thật của hệ thống công vụ TP.HCM. Cụ thể, mẫu phân bố giới tính khá cân bằng (51,6% nam; 48,4% nữ), độ tuổi trải rộng từ dưới 35 đến trên 50, trong đó nhóm trung niên (35–50 tuổi) chiếm tỷ lệ lớn nhất (44,4%), phù hợp với cơ cấu độ tuổi phổ biến của công chức Thành phố.

Thứ hai, trình độ học vấn và chức vụ cũng thể hiện tính đa dạng rõ rệt: 50,2% có trình độ đại học, 35,1% sau đại học; 70,3% là nhân viên, 21,1% quản lý cấp trung và 8,6% lãnh đạo đơn vị. Sự phân tầng này phản ánh cơ cấu vị trí việc làm trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Thứ ba, mẫu khảo sát bao phủ đầy đủ bốn cấp hành chính – từ cấp Thành phố đến quận/huyện và phường/xã – với tỷ lệ tương quan hợp lý (25,4% sở ngành; 17,2% cơ quan cấp Thành phố; 21,5% quận/huyện; 35,8% phường/xã). Điều này giúp dữ liệu thu thập phản ánh đúng đặc thù của hệ thống hành chính đa tầng tại TP.HCM.

Với tổng số 279 phiếu hợp lệ – đạt yêu cầu tối thiểu cho phân tích PLS-SEM – và sự đa dạng cao về đặc điểm nhân khẩu học lẫn cấp độ tổ chức, mẫu khảo sát đảm bảo độ tin cậy và khả năng khái quát hóa tốt cho nghiên cứu về đội ngũ công chức hành chính TP.HCM.

3.3. Kỹ thuật xử lý dữ liệu

Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý bằng hai phần mềm thống kê chính: SPSS 26.0 và SmartPLS 4.0. Trước hết, SPSS được sử dụng để mã hóa, làm sạch dữ liệu và thực hiện các thống kê mô tả nhằm đánh giá đặc điểm nhân khẩu học và kiểm tra tính phù hợp của mẫu với chiến lược phân tầng đã thiết kế. Các chỉ số như tần suất, tỷ lệ phần trăm, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn giúp nhận diện sự đa dạng của mẫu và phát hiện các sai lệch tiềm ẩn trước khi tiến hành phân tích nâng cao.

Tiếp theo, mô hình phương trình cấu trúc được kiểm định bằng phương pháp PLS-SEM thông qua phần mềm SmartPLS 4.0. Quy trình phân tích gồm hai bước. Ở bước mô hình đo lường, các thang đo được đánh giá dựa trên độ tin cậy tổng hợp (CR), phương sai trích (AVE), hệ số tải ngoài và tính phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell–Larcker và HTMT. Mục tiêu là bảo đảm các khái niệm nghiên cứu được đo lường một cách nhất quán, hợp lệ và có khả năng phân tách rõ ràng.

Ở bước mô hình cấu trúc, các quan hệ nhân quả được kiểm định bằng hệ số đường dẫn (β), độ tin cậy thống kê (p-value), đồng thời đánh giá mức độ giải thích của mô hình thông qua hệ số xác định (R^2) và khả năng dự đoán bằng chỉ số Q^2 . Việc sử dụng PLS-SEM đặc biệt phù hợp trong bối cảnh mô hình có nhiều quan hệ phức tạp, có biến trung gian, và thang đo được phát triển từ các nguồn lý thuyết khác nhau.

Cách tiếp cận kết hợp SPSS và PLS-SEM giúp bảo đảm tính chặt chẽ của quy trình phân tích, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho việc kiểm định giả thuyết và diễn giải kết quả thực nghiệm.

4. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Sau khi thực hiện thống kê mô tả về đặc điểm mẫu trong nghiên cứu cũng như thống kê mô tả các biến quan sát. Các bước về đánh giá mô hình đo lường được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS. Mô hình đo lường được kiểm định thông qua ba tiêu chí: (1) Tính hội tụ, (2) Tính phân biệt, và (3) Tính tin cậy. Đây là các yêu cầu bắt buộc nhằm đảm bảo rằng các thang đo trong nghiên cứu đo lường đúng và nhất quán các khái niệm lý thuyết được đề xuất.

Độ tin cậy của các thang đo được kiểm định thông qua Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR). Tất cả các chỉ số Cronbach's Alpha và Composite Reliability đều vượt ngưỡng 0,70; các giá trị AVE nằm trong khoảng 0,636–0,700, cho thấy thang đo đạt độ tin cậy và tính hội tụ. Biến quan sát WE5 có hệ số tải ngoài thấp (0,497) nên được loại bỏ; các biến còn lại đều có outer loading > 0,70. Tính phân biệt được xác nhận thông qua tiêu chí Fornell–Larcker và HTMT ($HTMT < 0,85$), đảm bảo sự phân tách rõ ràng giữa các cấu trúc tiềm ẩn. Như vậy, mô hình đo lường đạt yêu cầu để tiến hành phân tích cấu trúc. Chi tiết như sau.

Bảng 3: Kết quả phân tích thang đo

Mã	Phát biểu đo lường	OL	CA	CR	AVE
PSM	Động lực phụng sự công (PSM) – Kim (2012) & Kim & Vandenberg (2018)		0,880	0,912	0,675
PSM1	Tôi thấy hào hứng khi được tham gia vào các chính sách vì lợi ích công	0,801			
PSM2	Tôi cảm thấy có trách nhiệm với lợi ích chung của cộng đồng	0,816			
PSM3	Tôi sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân để phục vụ xã hội	0,819			
PSM4	Tôi thường cảm thông sâu sắc với những người gặp khó khăn	0,798			
PSM5	Tôi tự hào khi được phục vụ trong lĩnh vực công	0,871			
LD	Vai trò người lãnh đạo (Leadership Role) – Ghasabeh và cộng sự (2017) & Eva và cộng sự (2019)		0,858	0,898	0,638
LD1	Lãnh đạo của tôi tạo động lực và khơi cảm hứng trong công việc	0,765			
LD2	Lãnh đạo hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn	0,798			

Mã	Phát biểu đo lường	OL	CA	CR	AVE
LD3	Lãnh đạo lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên	0,844			
LD4	Lãnh đạo tạo cơ hội để tôi phát triển năng lực bản thân	0,753			
LD5	Lãnh đạo công bằng và minh bạch trong phân công công việc	0,829			
WE	Môi trường làm việc (Work Environment) – McCormick và cộng sự (2019)		0,857	0,903	0,700
WE1	Tôi cảm thấy an toàn khi chia sẻ ý kiến tại nơi làm việc	0,804			
WE2	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ lẫn nhau trong công việc	0,843			
WE3	Môi trường làm việc tại cơ quan tôi khuyến khích sự hợp tác	0,854			
WE4	Tôi cảm thấy được lắng nghe và tôn trọng	0,845			
WE5	Không khí làm việc tại cơ quan tôi tích cực và thân thiện	0,497 (Loại ở lần 1)			
RES	Tính dẻo dai (Resilience) – Kim và cộng sự (2024)		0,857	0,897	0,636
RES1	Tôi có khả năng thích nghi tốt khi thay đổi công việc	0,801			
RES2	Tôi có thể giữ bình tĩnh trước áp lực lớn	0,799			
RES3	Tôi phục hồi nhanh sau những khó khăn trong công việc	0,841			
RES4	Tôi cảm thấy bản thân có thể vượt qua những thách thức nghề nghiệp	0,767			
RES5	Tôi cảm thấy tự tin khi đối mặt với các tình huống khó lường	0,777			

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Ghi chú: Note: OL: Outer loading; AVE: Average Variance Extracted; CA: Cronbach's Alpha; CR: Composite Reliability;

Giá trị hội tụ được đánh giá thông qua phương sai trích trung bình (AVE). Tất cả các cấu trúc đều đạt AVE trong khoảng 0,636–0,700, vượt ngưỡng 0,50 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2017). Điều này cho thấy các chỉ báo trong từng thang đo có mức độ hội tụ tốt và phản ánh nhất quán khái niệm tiềm ẩn tương ứng.

Tính phân biệt được kiểm định bằng hai tiêu chí: Fornell–Larcker và chỉ số Heterotrait–Monotrait (HTMT). Kết quả ma trận Fornell–Larcker cho thấy căn bậc hai của AVE ở mỗi biến tiềm ẩn đều lớn hơn hệ số tương quan với các biến khác, xác nhận sự phân biệt rõ ràng giữa các cấu trúc. Đồng thời, tất cả các giá trị HTMT đều dưới 0,85 – mức ngưỡng được đề xuất bởi Henseler và cộng sự (2015) – chứng tỏ không có hiện tượng trùng lặp khái niệm. Như vậy, mô hình đo lường đạt đầy đủ yêu cầu về giá trị phân biệt.

Bảng 4: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt

Fornel Lacker criterion				
	LD	PSM	RES	WE
LD	0,798			
PSM	0,342	0,821		
RES	0,523	0,410	0,798	
WE	0,481	0,348	0,558	0,837
HTMT				
LD				
PSM	0,393			
RES	0,602	0,462		
WE	0,559	0,390	0,643	

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

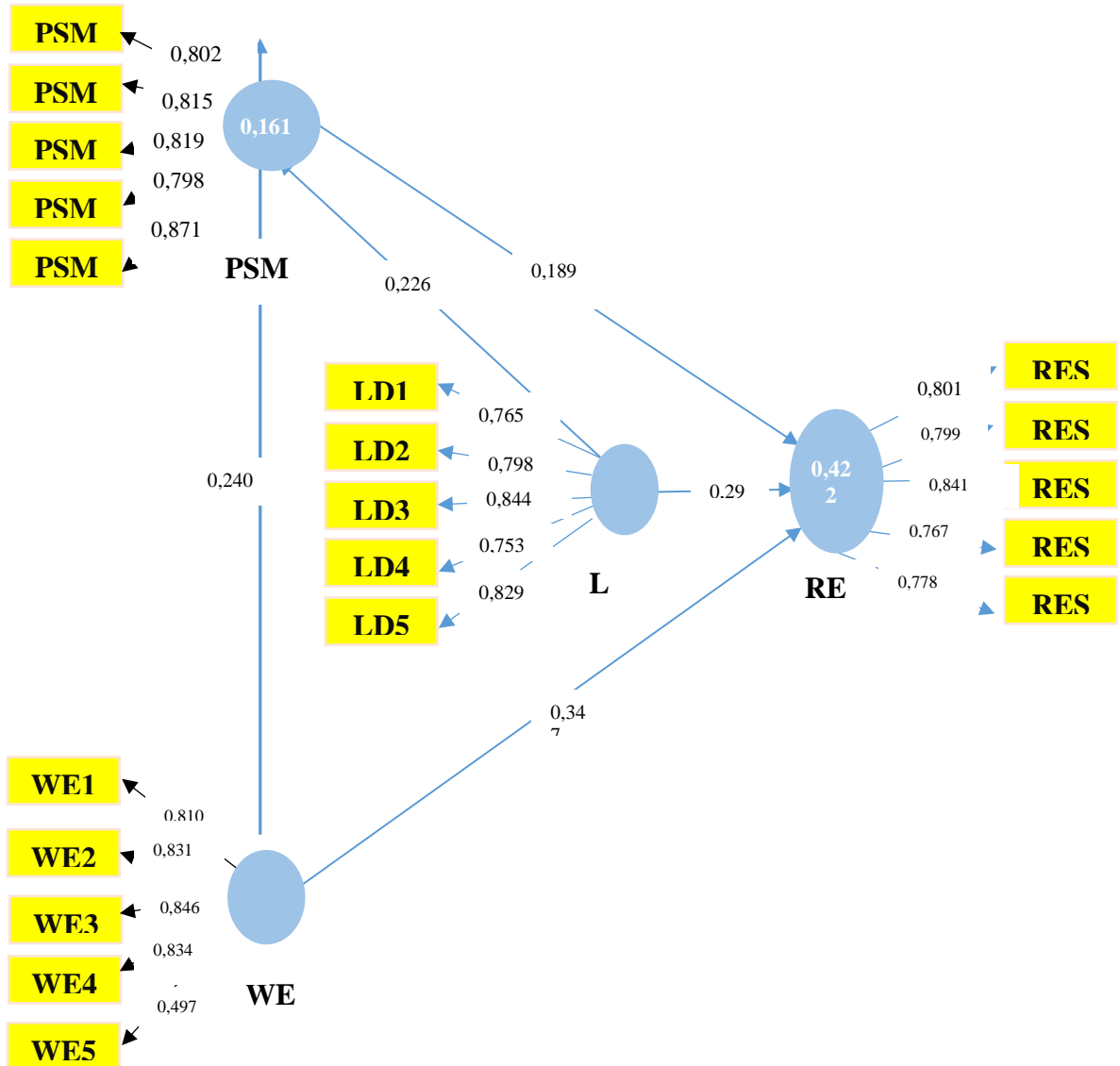
Tổng hợp cả ba khía cạnh trên cho thấy mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy, hội tụ và phân biệt – từ đó đảm bảo điều kiện để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc ở bước tiếp theo.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Sau khi mô hình đo lường đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về độ tin cậy và giá trị, nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc nhằm đánh giá các mối quan hệ nhân quả giữa các biến tiềm ẩn. Phân tích được thực hiện bằng SmartPLS 4.0 thông qua kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp. Các hệ số đường dẫn (β), giá trị p, hệ số xác định (R^2) và chỉ số dự báo Q^2 được sử dụng để kiểm định mức độ phù hợp và sức mạnh giải thích của mô hình.

Hình 2 trình bày mô hình SEM đã được ước lượng, thể hiện các đường dẫn giữa môi trường làm việc (WE), vai trò lãnh đạo (LD), động lực phụng sự công (PSM) và tính dẻo dai (RES), cùng với hệ số tải ngoài của từng biến quan sát.

Hình 2: Mô hình nghiên cứu SEM trên SmartPLS



Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Giá trị R^2 phản ánh mức độ mà các biến độc lập giải thích biến phụ thuộc trong mô hình. Kết quả cho thấy R^2 của PSM bằng 0,161 và của tính dẻo dai bằng 0,422. Theo phân loại của Hair và cộng sự (2017), mức R^2 từ 0,15 đến dưới 0,50 được xem là mức giải thích trung bình. Điều này cho thấy mô hình có khả năng giải thích tương đối tốt sự biến thiên của tính dẻo dai trong khu vực công – một đặc điểm vốn chịu ảnh hưởng mạnh bởi các điều kiện tổ chức và tâm lý nghề nghiệp.

Các mối quan hệ cấu trúc được kiểm định bằng kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp. Kết quả chỉ ra rằng toàn bộ các hệ số đường dẫn đều có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0,05$, xác nhận đầy đủ các giả thuyết nghiên cứu. Các giá trị chi tiết được trình bày như sau.

Bảng 5: Kiểm định giả thiết

Giả thiết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn β	Giá trị p	Kết quả
Tác động trực tiếp				
H1	PSM \rightarrow RES	0,188	0,002	Chấp nhận
H2	LD \rightarrow RES	0,289	0,000	Chấp nhận
H3	WE \rightarrow RES	0,353	0,000	Chấp nhận
H4	LD \rightarrow PSM	0,227	0,000	Chấp nhận
H5	WE \rightarrow PSM	0,239	0,000	Chấp nhận
Tác động gián tiếp				
H6a	LD \rightarrow PSM \rightarrow RES	0,042	0,024	Chấp nhận
H6b	WE \rightarrow PSM \rightarrow RES	0,045	0,030	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Kết quả phân tích cho thấy, về tác động trực tiếp. Các yếu tố PSM, vai trò của lãnh đạo và môi trường làm việc đều có tác động đến tính dẻo dai. Trong đó, môi trường làm việc là yếu tố có tác động mạnh nhất đến tính dẻo dai, tiếp theo là vai trò lãnh đạo và động lực phụng sự công. Lãnh đạo và môi trường làm việc tác động trực tiếp đến PSM.

Bên cạnh ý nghĩa thống kê, độ lớn các hệ số đường dẫn cung cấp thông tin quan trọng về ý nghĩa thực tiễn của mô hình. Trong ba yếu tố dự báo tính dẻo dai, môi trường làm việc cho thấy tác động mạnh nhất ($\beta = 0,353$). Điều này phản ánh đặc trưng của khu vực công TP.HCM, nơi khối lượng công việc lớn, cường độ cải cách cao và nhiều quy trình hành chính phức tạp khiến công chức phụ thuộc đáng kể vào điều kiện tổ chức. Một môi trường làm việc lành mạnh – được đặc trưng bởi quy trình rõ ràng, sự hỗ trợ lẫn nhau giữa đồng nghiệp và mức độ an toàn tâm lý cao – đóng vai trò như “vùng đệm” giúp giảm căng thẳng và tăng cường khả năng phục hồi trước áp lực nghề nghiệp. Khi văn hóa hợp tác và cấu trúc tổ chức ổn định được duy trì, công chức có xu hướng thích nghi nhanh hơn, ít bị kiệt sức và duy trì hiệu suất công việc bền bỉ hơn.

Vai trò lãnh đạo tạo ra mức tác động trung bình ($\beta = 0,289$), thấp hơn môi trường làm việc nhưng vẫn đáng kể. Điều này phản ánh đặc điểm hệ thống công vụ, nơi lãnh đạo có vai trò định hướng, truyền cảm hứng và hỗ trợ tinh thần, song hiệu quả lãnh đạo thường phụ thuộc vào mức độ đồng bộ của toàn bộ thiết chế tổ chức. Các hành vi lãnh đạo tích cực – như lắng nghe, minh bạch, thấu hiểu và tạo điều kiện phát triển – góp phần tạo nền tảng tâm lý vững chắc cho công chức, từ đó nâng cao khả năng vượt qua các áp lực thể chế và yêu cầu công việc.

Động lực phụng sự công (PSM) tạo ra mức tác động nhỏ nhất ($\beta = 0,188$). Kết quả này phù hợp với đặc thù của Việt Nam, nơi PSM là nguồn lực tâm lý quan trọng nhưng không đủ mạnh để bù đắp hoàn toàn các áp lực tổ chức trong bối cảnh cải cách hành chính diễn ra liên tục. Điều này tương đồng với lập luận trong các nghiên cứu quốc tế gần đây, nhấn mạnh rằng PSM chỉ phát huy tối đa trong điều kiện tổ chức tích cực và cơ chế hỗ trợ phù hợp (Kim & Vandenberg, 2018; Plimmer và cộng sự, 2022).

Về tác động gián tiếp, hai đường dẫn Môi trường làm việc \rightarrow PSM \rightarrow Tính dẻo dai ($\beta = 0,045$) và Lãnh đạo \rightarrow PSM \rightarrow Tính dẻo dai ($\beta = 0,042$) đều có ý nghĩa thống kê nhưng có độ lớn khá nhỏ. Điều này cho thấy PSM chỉ đóng vai trò trung gian một phần, và tính dẻo dai của công chức vẫn phụ thuộc chủ yếu vào điều kiện tổ chức hữu hình hơn là yếu tố tâm lý nội tại. Tuy nhiên, cơ chế trung gian này có giá trị quản trị đáng kể: đầu tư vào chất lượng lãnh đạo và điều kiện làm việc sẽ gián tiếp củng cố PSM, qua đó nuôi dưỡng năng lực phục hồi của công chức trong dài hạn.

Tổng hợp các kết quả trên cho thấy tính dẻo dai của công chức TP.HCM chịu ảnh hưởng chủ yếu từ môi trường và điều kiện lãnh đạo, phản ánh đúng đặc điểm hệ thống công vụ đang trong quá trình cải cách mạnh mẽ. Điều này gợi mở rằng cải thiện môi trường làm việc và nâng cao năng lực lãnh đạo là hai đòn bẩy trực tiếp và hiệu quả nhất để tăng cường tính dẻo dai của đội ngũ công chức.

Cuối cùng, kết quả kiểm định mức độ dự báo cho thấy các giá trị $Q^2 > 0$ đối với cả hai biến phụ thuộc, khẳng định mô hình có khả năng dự đoán tốt đối với dữ liệu ngoài mẫu và đáp ứng các yêu cầu về độ mạnh dự báo trong phân tích PLS-SEM.

5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ

5.1. Tác động trực tiếp đến tính dẻo dai

Kết quả SEM cho thấy cả ba yếu tố – môi trường làm việc, vai trò lãnh đạo và động lực phụng sự công – đều có ảnh hưởng tích cực đến tính dẻo dai của công chức TP.HCM, trong đó môi trường làm việc thể hiện tác động mạnh nhất. Kết quả này nhất quán với các nghiên cứu gần đây tại New Zealand và Hàn Quốc (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024), vốn nhấn mạnh vai trò then chốt của nguồn lực tổ chức đối với khả năng phục hồi nghề nghiệp trong khu vực công. Tuy nhiên, mức độ tác động mạnh hơn của môi trường làm việc tại TP.HCM phản ánh đặc thù của nền hành chính Việt Nam: sự phụ thuộc lớn vào điều kiện tổ chức, quy trình nội bộ và văn hóa phối hợp liên cơ quan, đặc biệt trong bối cảnh cải cách mạnh, gia tăng áp lực công vụ và khối lượng công việc.

Tác động của vai trò lãnh đạo ($\beta = 0,277$) cũng phù hợp với các bằng chứng gần đây về tầm quan trọng của lãnh đạo hỗ trợ, lãnh đạo trao quyền và lãnh đạo truyền cảm hứng đối với sức bền tâm lý của nhân viên (Liu và cộng sự, 2020; Usman và cộng sự, 2023). Trong bối cảnh Việt Nam, tính phân cấp cao và sự phụ thuộc vào quyết định lãnh đạo khiến vai trò của lãnh đạo mang tính định hướng và điều tiết công việc.

Mặc dù PSM có tác động nhỏ nhất lên tính dẻo dai ($\beta = 0,225$), kết quả vẫn phù hợp với các nghiên cứu quốc tế cho thấy PSM là nguồn lực tâm lý quan trọng giúp cá nhân duy trì cam kết và sự bền bỉ trong công việc (Miao và cộng sự, 2021; Jensen & Andersen, 2020). Tuy nhiên, mức độ tác động thấp hơn tại TP.HCM phản ánh rằng PSM – dù là giá trị cốt lõi – không thể tự bù đắp cho áp lực tổ chức ngày càng tăng nếu không có đồng thời sự hỗ trợ về quy trình, điều kiện làm việc và văn hóa tổ chức, điều này tương đồng với đánh giá của Kim và Vandenabeele (2020) về PSM trong các nền hành chính đang chuyển đổi.

5.2. Vai trò trung gian của PSM trong cơ chế tác động

Kết quả SEM cho thấy động lực phụng sự công (PSM) đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa hai yếu tố tổ chức (lãnh đạo và môi trường làm việc) và tính dẻo dai của công chức. Phân tích bootstrapping (5.000 mẫu) xác nhận hai tác động gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê.

Cụ thể, lãnh đạo ảnh hưởng đến PSM với $\beta = 0,227$ ($p < 1\%$), và PSM tiếp tục tác động đến tính dẻo dai với $\beta = 0,188$ ($p < 1\%$), tạo nên hiệu ứng gián tiếp $\beta = 0,042$ ($p < 5\%$). Điều này cho thấy hành vi lãnh đạo tích cực—lắng nghe, hỗ trợ, minh bạch—không chỉ tạo ảnh hưởng trực tiếp mà còn nuôi dưỡng PSM, từ đó nâng cao khả năng phục hồi tâm lý của công chức. Kết quả này phù hợp với COR và các nghiên cứu quốc tế chỉ ra vai trò của lãnh đạo trong thúc đẩy động lực công (Kim & Vandenabeele, 2018).

Tương tự, môi trường làm việc \rightarrow PSM ($\beta = 0,239$; $p < 0,1\%$) và hiệu ứng gián tiếp qua PSM đạt $\beta = 0,045$ ($p < 5\%$). Điều này phản ánh rằng khi công chức cảm nhận sự an toàn tâm lý, hỗ trợ đồng nghiệp và quy trình rõ ràng, PSM của họ được nâng cao—từ đó thúc đẩy tính dẻo dai. Cơ chế này phù hợp với dự báo của mô hình JD-R về vai trò của nguồn lực tổ chức trong nuôi dưỡng động lực nghề nghiệp.

Tổng hợp lại, mặc dù các hiệu ứng gián tiếp nhỏ hơn đáng kể so với tác động trực tiếp, chúng vẫn mang ý nghĩa quan trọng: PSM hoạt động như “cầu nối tâm lý” giữa điều kiện tổ chức và khả năng phục hồi của công chức, đây là điểm mới của nghiên cứu.

5.3. Đóng góp học thuật

Thứ nhất, nghiên cứu bổ sung cơ sở lý luận về tính dẻo dai của công chức thông qua việc tích hợp ba khung lý thuyết quan trọng: Bảo tồn nguồn lực (COR), Mô hình yêu cầu – nguồn lực (JD-R) và Động lực phụng sự công (PSM). Cách tiếp cận này cho phép xem xét đồng thời ba nhóm nguồn lực cốt lõi – cá nhân, lãnh đạo và tổ chức – tác động đến khả năng phục hồi nghề nghiệp.

Thứ hai, nghiên cứu mở rộng các mô hình trước bằng việc kiểm định tổng hợp tác động của ba yếu tố chính (H1, H2, H3) lên tính dẻo dai, thay vì đánh giá rời rạc như nhiều nghiên cứu trước (Plimmer và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2024). Điều này giúp làm rõ hơn sự tương tác giữa các yếu tố trong môi trường công vụ đặc thù.

Thứ ba, nghiên cứu đề xuất và kiểm định hai tác động chéo mới (H4 và H5), chứng minh rằng PSM không phải là thuộc tính cố định mà có thể được hình thành và tăng cường thông qua lãnh đạo và môi trường làm việc. Đây là đóng góp quan trọng, mở rộng thêm lý thuyết PSM trong bối cảnh hiện đại.

Đặc biệt, bằng việc chứng minh rằng PSM chịu ảnh hưởng trực tiếp từ điều kiện tổ chức trong bối cảnh một đô thị đang cải cách mạnh như TP.HCM, nghiên cứu đã mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết PSM vượt ra ngoài các nền hành chính ổn định ở phương Tây – nơi lý thuyết này vốn được phát triển. Kết

quả cho thấy PSM có tính thích ứng và có thể được “nuôi dưỡng” trong các hệ thống hành chính đang chuyển đổi, nơi áp lực cải cách, thay đổi thể chế và kỳ vọng của người dân cao hơn đáng kể. Đây là đóng góp độc đáo, giúp củng cố quan điểm rằng PSM không chỉ phản ánh giá trị cá nhân mà còn là sản phẩm của bối cảnh tổ chức trong môi trường công vụ đang cải tổ.

Thứ tư, kết quả SEM khẳng định vai trò trung gian của PSM trong mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức và tính dẻo dai, qua đó làm rõ hơn cơ chế tâm lý kết nối giữa tổ chức và hành vi cá nhân. Phát hiện này nhấn mạnh rằng PSM có thể là cơ chế then chốt giải thích vì sao cải thiện văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo lại giúp gia tăng khả năng phục hồi của công chức – một góc nhìn mở rộng so với các nghiên cứu trước vốn chưa phân tích sâu cơ chế trung gian này trong khu vực công các nước đang chuyển đổi.

Cuối cùng, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm từ mẫu khảo sát 279 công chức tại TP.HCM – một bối cảnh đang chịu nhiều áp lực cải cách – góp phần làm phong phú thêm tài liệu nghiên cứu trong các nền hành chính đang chuyển đổi. Điều này giúp nâng cao tính khái quát của các lý thuyết hành vi công, đặc biệt là PSM, trong các quốc gia có điều kiện thể chế khác biệt đáng kể so với bối cảnh nơi lý thuyết được phát triển ban đầu.

5.4. Đóng góp thực tiễn của nghiên cứu

Thứ nhất, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng giúp các cơ quan tại TP.HCM xác định ba đòn bẩy chính để nâng cao tính dẻo dai của công chức: động lực phụng sự công (PSM), vai trò lãnh đạo và môi trường làm việc. Việc nắm rõ các yếu tố này hỗ trợ quá trình hoạch định chính sách phát triển nhân sự công trong bối cảnh hành chính ngày càng phức tạp.

Thứ hai, kết quả cho thấy PSM không phải phẩm chất bẩm sinh mà có thể được bồi đắp thông qua hành vi lãnh đạo và văn hóa tổ chức tích cực. Điều này gợi ý các cơ quan cần tăng cường đào tạo, truyền thông nội bộ và xây dựng môi trường khuyến khích tinh thần phụng sự, đặc biệt đối với đội ngũ công chức trẻ.

Thứ ba, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo cấp trung và trực tiếp – những người ảnh hưởng sâu sát đến tâm lý và hiệu suất của công chức. Do đó, chính sách quy hoạch, bổ nhiệm và đánh giá lãnh đạo cần coi trọng năng lực truyền cảm hứng, hỗ trợ nhân viên và xây dựng môi trường làm việc tích cực, nhằm tạo nền tảng cho tính dẻo dai tổ chức về lâu dài.

Thứ tư, từ kết quả khảo sát, nhóm công chức trẻ, ít thâm niên hoặc làm việc tại cấp phường/xã chịu áp lực lớn hơn. TP.HCM cần có chính sách hỗ trợ đặc thù như đào tạo kỹ năng thích ứng, tư vấn nghề nghiệp định kỳ và đảm bảo điều kiện làm việc ổn định để tăng khả năng phục hồi.

Cuối cùng, nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường làm việc thân thiện, an toàn tâm lý và giàu tính chia sẻ. Đây là giải pháp thiết thực giúp nâng cao tính dẻo dai của đội ngũ công chức trong bối cảnh cải cách hành chính, chuyển đổi số và tinh gọn bộ máy – đặc biệt có thể triển khai ngay từ cấp cơ sở.

6. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ CHÍNH SÁCH

6.1. Kết luận

Trong bối cảnh TP.HCM đẩy mạnh cải cách hành chính, tinh giản bộ máy và hiện đại hóa nền công vụ, tính dẻo dai trở thành một năng lực chiến lược, giúp công chức thích ứng với thay đổi, duy trì hiệu suất và vượt qua áp lực tổ chức. Dựa trên phân tích dữ liệu từ 279 công chức, nghiên cứu đã xác lập ba kết luận chính:

Môi trường làm việc là yếu tố có mức độ tác động mạnh nhất đến tính dẻo dai, cho thấy rằng một không gian làm việc tích cực, an toàn tâm lý và giàu tính hỗ trợ chính là nền tảng tạo nội lực phục hồi cho đội ngũ công chức.

Vai trò người lãnh đạo thể hiện ảnh hưởng đáng kể thông qua cả tác động trực tiếp lẫn gián tiếp qua PSM; kết quả này nhấn mạnh tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo công bằng, biết lắng nghe và truyền cảm hứng trong việc củng cố sự bền bỉ nghề nghiệp của công chức.

Động lực phụng sự công (PSM) được xác nhận vừa là yếu tố tác động độc lập, vừa là biến trung gian then chốt kết nối hiệu quả giữa điều kiện tổ chức và khả năng phục hồi, qua đó khẳng định vai trò của PSM như một nguồn lực tâm lý quan trọng trong khu vực công.

Nghiên cứu không chỉ củng cố các giả thuyết lý thuyết mà còn mở rộng các công trình trước đó bằng cách xây dựng một mô hình tổng hợp, đồng thời kiểm định cơ chế tác động chéo (cross-effects) – trong đó vai trò lãnh đạo và môi trường làm việc ảnh hưởng đến PSM. Đây là một đóng góp học thuật mới trong

việc làm rõ vai trò trung gian tâm lý của PSM trong khu vực công – vốn chưa được nghiên cứu sâu ở bối cảnh đang cải cách như Việt Nam.

Quan trọng hơn, nghiên cứu đã kết nối chặt chẽ giữa lý thuyết và chính sách, tạo nền tảng khoa học để chuyên hóa tri thức học thuật thành khuyến nghị quản trị nhân sự công cụ thể. Các khuyến nghị về cải thiện môi trường làm việc, phát triển đội ngũ lãnh đạo và nuôi dưỡng PSM không được đề xuất một cách cảm tính, mà xuất phát trực tiếp từ các cơ chế đã được mô hình lý thuyết kiểm định dựa trên COR, JD–R và lý thuyết PSM. Việc xác định rõ yếu tố nào có tác động mạnh hơn, yếu tố nào đóng vai trò trung gian cho phép cơ quan công quyền ưu tiên thiết kế các chương trình can thiệp dài hạn tương ứng (chẳng hạn, chương trình phát triển lãnh đạo, chính sách xây dựng văn hóa tổ chức, cơ chế tuyển dụng và đánh giá dựa trên PSM) trên nền tảng bằng chứng thực nghiệm. Nhờ đó, nghiên cứu không chỉ dừng ở việc kiểm định mô hình, mà còn góp phần thu hẹp khoảng cách giữa nghiên cứu lý thuyết và hoạch định chính sách nhân sự công trong bối cảnh cải cách hành chính tại TP.HCM.

6.2. Khuyến nghị chính sách

Trước bối cảnh cải cách hành chính sâu rộng, việc tăng cường tính dẻo dai cho đội ngũ công chức không thể chỉ dựa vào yếu tố cá nhân, mà cần triển khai đồng bộ các chính sách tổ chức, trong đó đặc biệt chú trọng đến môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo và động lực phụng sự công.

Trước hết, đối với môi trường làm việc, chính quyền TP.HCM cần đóng vai trò dẫn dắt trong việc thiết lập các tiêu chuẩn về môi trường công vụ lành mạnh, bao gồm tạo tâm lý an toàn, an tâm, sự tôn trọng và tính minh bạch thông tin. Điều này đòi hỏi sự đầu tư đồng bộ vào điều kiện vật chất, trang thiết bị hỗ trợ và các dịch vụ chăm sóc sức khỏe nghề nghiệp, đặc biệt tại cấp phường/xã – nơi áp lực lớn nhưng điều kiện còn hạn chế. Song song với đó, các đơn vị cần duy trì khảo sát định kỳ để kịp thời nhận diện những yếu tố gây căng thẳng hoặc bất ổn nội bộ. Ở vai trò người lãnh đạo trực tiếp, nhiệm vụ quan trọng là xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện và hỗ trợ, nơi công chức cảm thấy an toàn để chia sẻ khó khăn, được hỗ trợ trong xử lý công việc và được bảo vệ khỏi xung đột nội bộ kéo dài. Một môi trường có tính nâng đỡ như vậy chính là “vùng đệm tâm lý” giúp tăng cường khả năng phục hồi của công chức.

Thứ hai, về vai trò người lãnh đạo, các hàm ý chính sách cũng cần được xem xét ở cả hai cấp độ. Ở tầm hệ thống, chính quyền TP.HCM cần đổi mới chương trình đào tạo lãnh đạo theo hướng phát triển năng lực lãnh đạo thích ứng, lãnh đạo phụng sự và lãnh đạo hỗ trợ nhân viên – những phong cách đã được chứng minh là nâng cao hiệu quả tâm lý và hành vi trong khu vực công. Đồng thời, tiêu chí về phong cách lãnh đạo công tâm, minh bạch và biết lắng nghe cần được lồng ghép vào công tác quy hoạch, bổ nhiệm và đánh giá cán bộ. Việc thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều giữa công chức và lãnh đạo theo quy định thống nhất sẽ giúp tăng cường sự tin cậy và hạn chế áp lực đến từ thiếu thông tin hoặc khoảng cách trong giao tiếp cấp trên – cấp dưới. Ở vai trò người lãnh đạo trực tiếp, việc thực hành lắng nghe tích cực, ghi nhận đóng góp, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và truyền cảm hứng về ý nghĩa công việc sẽ là yếu tố then chốt giúp tăng “nội lực tâm lý”, qua đó nâng cao tính dẻo dai của công chức trước thay đổi và áp lực tổ chức.

Cuối cùng, liên quan đến động lực phụng sự công (PSM), nghiên cứu cho thấy đây là nguồn lực nội tại đặc biệt quan trọng trong việc tăng khả năng phục hồi của công chức. Do đó, ở cấp hệ thống, cần tích hợp tiêu chí PSM vào tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm, đặc biệt đối với các vị trí tuyển đầu thường xuyên tiếp xúc với người dân. Các chương trình đào tạo đạo đức công vụ, truyền thông về giá trị phụng sự và các hoạt động vinh danh gương điển hình nên được triển khai theo hướng sinh động, giảm tính hình thức và tập trung vào nuôi dưỡng niềm tự hào nghề nghiệp. Ở góc độ người lãnh đạo, người đứng đầu có thể thúc đẩy PSM thông qua việc kết nối công chức với ý nghĩa xã hội của công việc, phản hồi tích cực và tạo điều kiện tham gia các hoạt động phục vụ cộng đồng. Đây là những hành vi quản trị hằng ngày nhưng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc duy trì và phát triển tinh thần phụng sự trong đội ngũ.

6.3. Hàm ý mở rộng

Trong bối cảnh chính quyền TP.HCM đang thúc đẩy mạnh mẽ cải cách thể chế, chuyển đổi số và tái cấu trúc bộ máy hành chính theo hướng tinh gọn, hiệu quả và hiện đại, việc xây dựng một đội ngũ công chức không chỉ giỏi chuyên môn mà còn vững vàng về tâm lý và tinh thần là đòi hỏi mang tính chiến lược. Tính dẻo dai – với tư cách là một năng lực thích ứng và phục hồi – cần được xem như một trụ cột năng lực cốt lõi trong quản trị nguồn nhân lực khu vực công.

Kết quả nghiên cứu cho thấy tính dẻo dai không hình thành một cách tự nhiên, mà là kết quả của sự đầu tư có hệ thống vào điều kiện tổ chức và nuôi dưỡng động lực nội tại của công chức. Điều này đặt ra

yêu cầu phải tích hợp mục tiêu phát triển năng lực phục hồi vào các chiến lược dài hạn về quản trị công vụ, thay vì chỉ xem đó là phản ứng tình thế trước áp lực cải cách.

Trong dài hạn, TP.HCM cần thiết lập một hệ thống quản trị công chức theo hướng chính sách dựa trên năng lực thích ứng. Các chương trình đào tạo, đánh giá, quy hoạch cán bộ cần chuyển từ chú trọng kỹ năng hành chính truyền thống sang chú trọng các năng lực tâm lý tổ chức như: khả năng phục hồi, thái độ phục vụ, sự linh hoạt trước thay đổi và cam kết xã hội. Đồng thời, cần phát triển hệ thống đánh giá tổ chức dựa trên chỉ số sức khỏe tâm lý công vụ, như một công cụ giúp lãnh đạo nhận diện nguy cơ sụt giảm hiệu suất do áp lực dài hạn.

Những nỗ lực như vậy không chỉ góp phần tạo dựng một nền hành chính chuyên nghiệp và nhân văn, mà còn giúp TP.HCM chủ động vượt qua các thách thức quản trị trong tương lai – từ chuyển đổi mô hình phát triển, thích ứng biến đổi dân số, đến yêu cầu phục vụ người dân ngày càng cao trong một xã hội hiện đại và minh bạch.

6.4. Hạn chế nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu cung cấp những bằng chứng quan trọng về tính dẻo dai của công chức trong bối cảnh cải cách hành chính tại TP.HCM, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét.

Thứ nhất, nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát cắt ngang (cross-sectional), do đó chưa thể khẳng định hoàn toàn quan hệ nhân quả giữa các biến, đặc biệt là mối liên hệ theo thời gian giữa vai trò lãnh đạo – động lực phục vụ công – tính dẻo dai. Các nghiên cứu tương lai có thể áp dụng thiết kế dọc (longitudinal study) để đo lường sự thay đổi của động lực phục vụ công và tính dẻo dai trong điều kiện cải cách bộ máy liên tục.

Thứ hai, dữ liệu thu thập dựa trên đánh giá tự báo cáo (self-report), có thể chịu ảnh hưởng của thiên lệch xã hội (social desirability bias). Các nghiên cứu sau có thể kết hợp nhiều nguồn dữ liệu hơn như đánh giá của lãnh đạo, đồng nghiệp hoặc dữ liệu hành chính nội bộ để tăng tính khách quan.

Thứ ba, mẫu khảo sát được thu thập tại TP.HCM – một đô thị có mức độ cải cách, điều kiện làm việc và áp lực hành chính khác biệt so với nhiều địa phương khác. Do đó, khả năng khái quát hóa toàn quốc còn hạn chế. Nghiên cứu tương lai nên mở rộng khảo sát ở nhiều tỉnh thành hoặc so sánh giữa các vùng nhằm phát hiện khác biệt vùng miền.

Thứ tư, mô hình nghiên cứu mới chỉ tập trung vào ba yếu tố chính: môi trường làm việc, vai trò lãnh đạo và động lực phục vụ công. Đây là các nhân tố quan trọng, nhưng chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố tâm lý – tổ chức khác có thể ảnh hưởng đến tính dẻo dai, chẳng hạn như gánh nặng công việc, văn hóa công vụ, cam kết tổ chức, hay chính sách nhân sự. Việc mở rộng mô hình theo hướng đa biến hoặc mô hình trung gian – điều tiết phức hợp sẽ đem lại góc nhìn toàn diện hơn.

Cuối cùng, nghiên cứu chưa khai thác chiều sâu của bối cảnh chuyển đổi số trong khu vực công – một yếu tố ngày càng ảnh hưởng mạnh đến áp lực, động lực và khả năng phục hồi của công chức. Các nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét vai trò của chuyển đổi số, năng lực số, mức độ chấp nhận công nghệ và áp lực chuyển đổi số đối với tính dẻo dai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
2. Campbell-Sills & Stein (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress*, 20(6), 1019–1028. <https://doi.org/10.1002/jts.20271>
3. Choi, S. (2022). *Leadership and public service motivation: Evidence from public employees*. *International Journal of Public Administration*, 45(6), 465–477. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1885603>
4. Chu, H. M. (2015). Building resilience in SMEs: A case study from Hong Kong. *Journal of Business Research*, 68(4), 883–889. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.047>
5. Demircioglu, M. A., & Berman, E. M. (2019). Effects of the innovation climate on turnover intention in the Australian public service. *The American Review of Public Administration*, 49(5), 614–628. <https://doi.org/10.1177/0275074018804662>

6. Esteve, M., Schuster, C., & Maldonado, C. (2016). Prosocial behavior and public service motivation: An experimental study. *Public Administration Review*, 76(1), 177–187. <https://doi.org/10.1111/puar.12489>
7. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
8. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
9. Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12374>
10. Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2017). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 411–417. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0075>
11. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
12. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
13. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
14. Im, T., Campbell, J. W., & Cha, S. (2016). Revisiting Confucian bureaucracy: Roots of the Korean civil service and its contemporary implications. *Public Administration and Development*, 36(2), 95–106. <https://doi.org/10.1002/pad.1754>
15. Jensen, U. T., & Andersen, L. B. (2015). *Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?* *International Public Management Journal*, 18(2), 252–274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.996628>
16. Kim, P., Cho, W., & Yang, I. (2024). Flexible human resource management and resilience of public employees: Evidence from South Korea. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852324123456>
17. Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
18. Kim, S., & Vandenabeele, W. (2018). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 78(4), 826–832. <https://doi.org/10.1111/puar.12916>
19. Liu, B., Guo, Y., & Han, Y. (2024). Public service motivation and employee resilience in emergency management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*
20. McCormick, M. J., Tanguma, J., & Sohn, L. (2019). The effects of transformational leadership and self-efficacy on students' career readiness in the 21st century. *Journal of Leadership Education*, 18(1), 206–221. <https://doi.org/10.12806/V18/I1/T2>
21. Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047–2067. <https://doi.org/10.1177/0018726716631808>
22. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
23. Nguyen, T. H., and Nguyen, L. H. T. T. Q. (2025). Đo lường khả năng phục hồi của người dân đô thị trong bối cảnh biến đổi khí hậu tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP.HCM – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 20(5), 20–36.

24. Podsakoff, MacKenzie, Lee. (2003). *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
25. Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). *Public service motivation: A systematic literature review and outlook*. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
26. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
27. Plimmer, G., Bryson, J., Donnelly, A., & Teo, S. (2022). Building public sector resilience: Testing a model of managerial and organizational capability. *Public Management Review*, 24(2), 201–223. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1720356>

**ENHANCING THE RESILIENCE OF PUBLIC SERVANTS IN HO CHI MINH CITY'S
PUBLIC SECTOR: A PERSPECTIVE FROM PUBLIC SERVICE MOTIVATION,
LEADERSHIP ROLE, AND WORK ENVIRONMENT**

NGUYEN VIET BANG*, TRUONG MINH PHUOC

School of Management, University of Economics Ho Chi Minh City

* Corresponding author: bangnv@ueh.edu.vn

Abstract.

This study investigates the factors influencing the resilience of public sector employees in Ho Chi Minh City – a major urban center undergoing extensive administrative reforms and restructuring of its civil service system toward greater efficiency. Drawing on the Conservation of Resources (COR) theory, The Job Demands–Resources (JD–R) model, and the concept of Public Service Motivation (PSM), the study develops a structural model that examines the combined effects of three key factors: (1) Public Service Motivation (PSM), (2) Leadership Role (LD), and (3) Work Environment (WE) on civil servant resilience (RES). A distinctive contribution of this research is the inclusion and empirical validation of two cross-effect hypotheses, whereby both Leadership Role and Work Environment influence PSM as a critical mediating variable. Using survey data from 279 public servants selected through stratified sampling across multiple administrative levels, the study employs SPSS and SmartPLS, with hypotheses tested via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Theoretically, the findings extend the contemporary PSM literature by demonstrating that PSM is not merely an individual attribute but a psychological mechanism shaped by organizational conditions—particularly leadership and work environment—in a transitioning public administration context. Empirically, all three factors significantly affect resilience, with PSM exerting both direct and mediating effects. These results provide practical implications for strengthening civil servant resilience amid growing reform pressures, contributing to improved governance effectiveness in Ho Chi Minh City.

Keywords: Resilience; Public Service Motivation; Work Environment; Leadership Role; Public Sector.

Ngày nhận bài: 11/8/2025

Ngày nhận đăng: 17/03/2026