
ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ, ĐỘNG LỰC PHỤNG SỰ CÔNG VÀ TỆ QUAN LIÊU ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC VIỆT NAM

Nguyễn Thị Thanh Vân

Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh

Email: vanntt@hcmute.edu.vn

Mã bài: JED-2769

Ngày nhận: 10/12/2025

Ngày nhận bản sửa: 23/01/2026

Ngày duyệt đăng: 23/01/2026

DOI: 10.33301/JED.VI.2769

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét tác động của phong cách lãnh đạo phụng sự đối với hiệu suất làm việc của đội ngũ công chức Việt Nam, thông qua trung gian động lực phụng sự công, đồng thời đánh giá ảnh hưởng trực tiếp của động lực phụng sự công và tệ quan liêu đến hiệu suất làm việc. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu từ 154 phản hồi hợp lệ của công chức tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo phụng sự làm gia tăng động lực phụng sự công, qua đó nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên khu vực công. Ngược lại, tệ quan liêu có tác động tiêu cực đến hiệu suất làm việc. Nghiên cứu này góp phần làm rõ cơ chế hình thành và duy trì hiệu suất của công chức trong khu vực công thông qua phong cách lãnh đạo.

Từ khóa: Công chức, động lực phụng sự công, hiệu suất làm việc, phong cách lãnh đạo phụng sự, tệ quan liêu.

Mã JEL: M54, M12.

The effects of servant leadership, public service motivation, and red tape on the job performance of Vietnamese civil servants

Abstract

This research examines the impact of servant leadership on Vietnamese civil servants' job performance through the mediating role of public service motivation, while also assessing the direct effects of public service motivation and red tape on performance. Using a quantitative design, survey data were collected from 154 valid responses from civil servants in Vietnam. The results indicate that servant leadership strengthens public service motivation, which in turn enhances job performance in the public sector. In contrast, red tape negatively affects job performance. Overall, the study advances understanding of how civil servants' performance is shaped and sustained through leadership.

Keywords: Civil servants, public service motivation, job performance, servant leadership, red tape.

JEL Codes: M54, M12.

1. Giới thiệu

Quản lý hành chính nhà nước luôn là vấn đề được quan tâm trên góc độ lý thuyết và thực tiễn. Ở Việt Nam, cải cách hành chính, sắp xếp bộ máy tổ chức và chuyển đổi chính phủ điện tử là những ưu tiên trọng tâm của Chính phủ Việt Nam. Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) năm 2024 đạt mức trung bình cao nhất từ trước tới nay (88,37%) là dấu hiệu khả quan cho thấy sự nỗ lực cải thiện chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp. Tuy nhiên, chỉ số hiệu suất quản trị và hành chính công cấp tỉnh (PAPI) giai đoạn 2021-2023 lại thể hiện việc thực hiện công khai, minh bạch trong việc ra quyết định của các cấp chính quyền suy giảm. Chi phí “lót tay” khi thực hiện các thủ tục hành chính giấy tờ được ghi nhận giảm so với năm 2021, tuy nhiên vẫn có 19% đến 81% người dân trả lời phải chi trả chi phí này (CECODES, RTA & UNDP, 2024). Hiện tượng các công chức xin nghỉ việc do áp lực công việc cao, thu nhập và môi trường làm việc chưa tương xứng với kỳ vọng ngày càng gia tăng, cho thấy vấn đề hiệu suất và động lực làm việc của khu vực công đang chịu sức ép đáng kể, cũng như tệ quan liêu vẫn còn tồn tại trong giới công chức Việt Nam. Như vậy, yêu cầu cải cách và rào cản thể chế tạo ra áp lực lớn lên hiệu suất làm việc của công chức. Một mặt, Chính phủ đặt mục tiêu cắt giảm mạnh chi phí hành chính, tinh gọn bộ máy, mặt khác văn hóa tổ chức mang tính thứ bậc, cùng với thủ tục chòng chéo vẫn duy trì một mức độ quan liêu đáng kể. Do đó, muốn nâng cao hiệu suất làm việc của công chức không chỉ dựa vào cải cách thể chế ở tầng vĩ mô, mà cần xem xét từ góc độ hành vi tổ chức ở cấp cơ sở.

Trong lĩnh vực công, hiệu suất làm việc ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, Zhang & cộng sự (2024) tìm thấy lãnh đạo phụng sự có tác động tích cực đáng kể đến hành vi phục vụ chủ động của công chức cấp cơ sở. Lãnh đạo phụng sự thúc đẩy động lực phụng sự công bằng cách thể hiện các phẩm chất như phục vụ công chúng, lòng trắc ẩn và sự hy sinh bản thân, giúp cấp dưới tăng cường sự nhiệt tình và trách nhiệm cống hiến cho lợi ích công. Động lực phụng sự công có mối liên hệ tích cực với các kết quả công việc như hiệu suất, gắn kết, sự hài lòng và cam kết tổ chức của nhân viên khu vực công (Tang & cộng sự, 2024). Điều này gợi ý rằng trước sức ép cải cách hành chính, động lực phụng sự công có thể là cầu nối quan trọng giúp chuyển hóa tác động của phong cách lãnh đạo tích cực thành hiệu suất làm việc cao hơn của nhân viên. Tuy nhiên, tệ quan liêu lại như một căn bệnh đặc trưng của tổ chức công, nó không chỉ làm giảm hiệu suất của công chức mà còn làm xói mòn động lực phụng sự công. Huang & cộng sự (2022) tìm thấy tệ quan liêu làm gia tăng trì hoãn công việc, quá tải vai trò và rủi ro kiệt sức trong khu vực công.

Mặc dù nghiên cứu về lãnh đạo phụng sự phát triển mạnh, phần lớn bằng chứng thực nghiệm vẫn tập trung vào khu vực tư hoặc các nền hành chính phương Tây, các khảo sát tại những hệ thống công vụ đang phát triển như Việt Nam còn rất ít. Do vậy, nghiên cứu này nhằm mục tiêu: (1) xem xét tác động của phong cách lãnh đạo phụng sự đến hiệu suất làm việc của công chức thông qua vai trò trung gian của động lực phụng sự công; (2) kiểm tra tác động trực tiếp từ động lực phụng sự công, tệ quan liêu đến hiệu suất làm việc. Kết quả nghiên cứu sẽ là làm căn cứ đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của đội ngũ công chức.

2. Phát triển lý thuyết và giả thuyết

2.1. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là tập hợp các đặc trưng, kỹ năng và hành vi mà nhà lãnh đạo sử dụng để định hướng, tác động và điều phối hành vi của cấp dưới nhằm đạt được mục tiêu tổ chức (Van Wart, 2014). Trong nghiên cứu hành vi tổ chức, nhiều phong cách lãnh đạo đã được đề xuất như lãnh đạo chuyên dạng, lãnh đạo chia sẻ, lãnh đạo tham gia, lãnh đạo đạo đức và lãnh đạo phụng sự, .v.v. Trước yêu cầu ngày càng cao về đạo đức và trách nhiệm xã hội trong quản trị đương đại, các phong cách lãnh đạo dựa trên giá trị đã thu hút sự quan tâm đáng kể của giới nghiên cứu.

Lãnh đạo đạo đức tập trung vào việc lãnh đạo xây dựng hình mẫu đạo đức, đối xử công bằng và quản lý đạo đức trong tổ chức (Brown & Trevino, 2006). Trong khi đó, lãnh đạo phụng sự mở rộng nền tảng đạo đức

này bằng cách đặt nhu cầu của người khác và động lực để phục vụ lên trên lợi ích riêng của người lãnh đạo (Panaccio & cộng sự, 2015). Như vậy, lãnh đạo phụng sự có thể được xem là một dạng lãnh đạo đạo đức mang tính mở rộng, trong đó các giá trị đạo đức không chỉ dừng lại ở việc tuân thủ chuẩn mực mà còn được cụ thể hóa thông qua định hướng phục vụ, trao quyền và phát triển con người.

Trong khu vực công, nơi công việc gắn với tinh thần phụng sự hơn là lợi ích vật chất nhưng cũng là nơi xuất hiện tệ quan liêu nhiều nhất. Tệ quan liêu thường được xem là hệ quả của các quy trình và cấu trúc tổ chức cứng nhắc, lâu dần trở thành gánh nặng hành chính, suy giảm chuẩn mực đạo đức. Thông qua vai trò làm gương đạo đức và thiết lập các chuẩn mực phục vụ công, lãnh đạo phụng sự có khả năng định hình cách nhân viên thực hiện các quy trình hành chính phục vụ mục tiêu công. Như vậy, tệ quan liêu có thể bổ sung vào khung lý thuyết về phong cách lãnh đạo phụng sự như một kết quả mang tính nhận thức chuẩn mực của phong cách lãnh đạo, thay vì chỉ là một điều kiện mang tính cấu trúc.

2.2. Lý thuyết động lực phụng sự công

Lý thuyết động lực phụng sự công (Public Service Motivation – PSM) được đưa ra bởi Perry & Wise (1990) giải thích vì sao nhiều cá nhân lựa chọn làm việc trong khu vực công và sẵn sàng cống hiến cho lợi ích cộng đồng thay vì theo đuổi các phần thưởng vật chất thuần túy. Theo cách tiếp cận này, động cơ làm việc của công chức bắt nguồn từ nhu cầu nội tại gắn với các giá trị đạo đức và mong muốn đóng góp cho xã hội, qua đó khiến họ bị hấp dẫn bởi các hoạt động liên quan đến hoạch định chính sách, thể hiện lòng trắc ẩn với những nhóm yếu thế, chấp nhận hy sinh lợi ích cá nhân vì mục tiêu chung, và duy trì cảm thức mạnh mẽ về nghĩa vụ đối với cộng đồng. Lý thuyết động lực phụng sự công trở thành một yếu tố quan trọng giúp các cơ quan công quyền hiểu rõ hơn về động cơ nhân sự, từ đó nâng cao hiệu suất tuyển dụng, giữ chân và phát triển đội ngũ phù hợp với sứ mệnh phục vụ xã hội.

2.3. Phát triển giả thuyết

2.3.1. Công chức

Theo Luật cán bộ, công chức năm 2025, “công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng vào vị trí việc làm và làm việc trong các cơ quan của Đảng, Nhà nước, các tổ chức chính trị-xã hội, cũng như trong các đơn vị thuộc lực lượng vũ trang và cơ yếu”. Vai trò của họ là thực hiện chức năng quản lý nhà nước và triển khai các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước một cách hiệu lực, hiệu quả. Công chức đồng thời phải tuân thủ pháp luật, giữ gìn sự trung thành với cơ quan mà họ phục vụ và chịu trách nhiệm trước cấp có thẩm quyền và pháp luật về nhiệm vụ được giao.

2.3.2. Hiệu suất công việc

Hiệu suất công việc phản ánh mức độ mà một cá nhân thực hiện nhiệm vụ một cách thành thạo và đáp ứng được yêu cầu đặt ra. Khái niệm này thường được hiểu như lượng giá trị mà người lao động đóng góp cho tổ chức trong một giai đoạn nhất định, phù hợp với các mục tiêu và kỳ vọng mà tổ chức đề ra (Motowidlo & Kell, 2012). Trong lĩnh vực công, hiệu suất làm việc của công chức liên quan trực tiếp đến việc hoàn thành thành công các mục tiêu và mục đích của tổ chức (Ahmad & Rachmawati, 2023).

2.3.3. Động lực phụng sự công

Động lực phụng sự công được hiểu như xu hướng và sự gắn bó của cá nhân đối với việc cống hiến cho lợi ích chung, vượt lên trên các mục tiêu mang tính cá nhân hay tổ chức. Perry & Wise (1990) xem động lực phụng sự công là tập hợp các giá trị và định hướng thúc đẩy con người hành động vì xã hội. Perry (1996) khái quát động lực phụng sự công thành bốn thành tố cơ bản gồm: sự quan tâm đến chính sách công, tinh thần hướng tới lợi ích chung, khả năng chấp nhận tổn thất cá nhân vì mục tiêu xã hội, và lòng nhân ái.

Những người sở hữu mức động lực phụng sự công cao thường bị cuốn hút bởi các giá trị như phục vụ cộng đồng, đóng góp cho xã hội và thúc đẩy công bằng, qua đó có xu hướng thể hiện cam kết mạnh mẽ hơn đối với nhiệm vụ công và kết quả công việc tích cực hơn (Perry & Wise, 1990). Nghiên cứu của Perry (1996) và Ritz & cộng sự (2016) cho thấy động lực phụng sự công cao thường đi kèm với sự hài lòng nghề

nghiệp, mức độ gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức tích cực, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc. Kim (2012) cũng chỉ ra rằng động lực phục vụ công có thể tác động trực tiếp tới kết quả thực thi công vụ, đặc biệt trong các cơ quan nhà nước, nơi các giá trị phục vụ cộng đồng được đề cao. Từ đây giả thuyết được đề xuất:

H1: Động lực phục vụ công có tác động cùng chiều đến hiệu suất làm việc của công chức

2.3.4. Tệ quan liêu

Theo Bozeman (2000, tr. 12) tệ quan liêu là “các quy tắc, quy định và thủ tục vẫn còn hiệu lực và kéo theo gánh nặng tuân thủ, nhưng lại không thúc đẩy các mục đích hợp pháp mà các quy tắc đó dự định phục vụ”. Tệ quan liêu xảy ra khi các quy tắc, quy định và thủ tục kéo theo gánh nặng tuân thủ nhưng lại thiếu chức năng thực hiện (Muylaert & cộng sự, 2022). Ở khía cạnh nhận thức, tệ quan liêu là sự bó buộc hành chính mà các công chức phải đối mặt hoặc cảm nhận, ngăn cản quyền quyết định, sự đổi mới và hiệu quả công việc của họ (Yousaf & cộng sự, 2014). Xét góc độ người công chức, tệ quan liêu như một bệnh lý, nó xuất hiện khi các quy tắc trở thành mục đích tự thân mà không phục vụ các mục tiêu tối cao của tổ chức hoặc xã hội (Pandey & Scott, 2002).

Trong bối cảnh khu vực công, tệ quan liêu thường được nhận diện qua các bước phê duyệt kéo dài, yêu cầu giấy tờ phức tạp và hệ thống biểu mẫu trùng lặp. Các thủ tục này làm tăng gánh nặng tuân thủ, kéo giãn thời gian giải quyết nhiệm vụ và hạn chế khả năng chủ động của công chức, từ đó tác động tiêu cực đến hiệu suất công việc cũng như mức độ hài lòng, cam kết và trạng thái tinh thần của họ. Một bộ phận công chức có thể lợi dụng tệ quan liêu để làm những hành động trái đạo đức như đòi hỏi chi phí “lót tay”. Nghiên cứu Ahmad & Rachmawati (2023) về công chức Indonesia đã xác nhận ảnh hưởng tiêu cực của tệ quan liêu, cho thấy nó cản trở hiệu suất làm việc của nhân viên. Rauf (2019) cho thấy tệ quan liêu có tác động tiêu cực sâu sắc đến hiệu suất làm việc cá nhân và hiệu suất tổng thể của tổ chức khu vực công. Do đó, giả thuyết được đưa ra dưới đây:

H2: Tệ quan liêu có tác động ngược chiều đến hiệu suất làm việc của công chức

2.3.5. Phong cách lãnh đạo phục vụ

Lãnh đạo phục vụ nhấn mạnh việc phục vụ trong đó người lãnh đạo ưu tiên nhu cầu, nguyện vọng và lợi ích của người khác trên cả lợi ích của chính họ (Hariyanto & Sutawijaya, 2024). Mục tiêu của lãnh đạo phục vụ là thúc đẩy sự phát triển và thành công của những người đi theo. Các phẩm chất của lãnh đạo phục vụ bao gồm lòng khiêm tốn, lòng biết ơn, lòng khoan dung và tính vị tha (Saleem & cộng sự, 2020).

Nghiên cứu Schwarz & cộng sự (2016) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phục vụ người khác và hành động như những hình mẫu. Động lực phục vụ công có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và hiệu suất của nhân viên công vụ Jordan (Bayram & Zoubi, 2020), lãnh đạo phục vụ có tác động tích cực đáng kể đến động lực phục vụ công của công chức cấp cơ sở (Zhang & cộng sự, 2024). Do đó, giả thuyết được đề xuất:

H3: Phong cách lãnh đạo phục vụ có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của công chức thông qua vai trò trung gian của động lực phục vụ công

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Bảng câu hỏi và thang đo lường

Bộ câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu này được phát triển trên cơ sở kế thừa các thang đo đã được kiểm chứng trong các công trình trước. Các thang đo gốc được dịch sang tiếng Việt và hiệu chỉnh thông qua tham vấn chuyên gia nhằm bảo đảm tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả tham vấn cho thấy sự đồng thuận cao trong việc giữ nguyên cấu trúc thang đo theo các nghiên cứu gốc, đồng thời chỉ điều chỉnh cách diễn đạt để bảo đảm tính rõ ràng và phù hợp về ngữ nghĩa. Cụ thể, thang đo Phong cách lãnh đạo phục vụ được tiếp thu từ Shim & cộng sự (2016) có 9 chỉ báo; thang đo Động lực phục vụ công dựa trên Im &

cộng sự (2013) có 5 chỉ báo; thang đo Hiệu suất làm việc kế thừa từ Park & cộng sự (2015) có 3 chỉ báo; và thang đo Tệ quan liêu tham khảo từ Quratulain & Khan (2013) có 3 chỉ báo. Bảng hỏi được cấu trúc thành ba phần: phần thứ nhất gồm các câu hỏi sàng lọc nhằm xác định đối tượng có phải là công chức hay không; phần thứ hai bao gồm nội dung khảo sát chính với 20 biến quan sát; và phần cuối thu thập thông tin nhân khẩu học của người trả lời. Tất cả các biến đo lường đều sử dụng thang Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý; 5 = hoàn toàn đồng ý).

3.2. Mẫu và phương pháp lấy mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, trong đó bảng hỏi được thiết kế dưới dạng Google Form và gửi trực tiếp đến những công chức quen biết, đồng thời đề nghị họ chuyển tiếp cho các đồng nghiệp nhằm mở rộng phạm vi thu thập dữ liệu. Theo hướng dẫn của Hair & cộng sự (2018), cỡ mẫu tối thiểu cần đạt ít nhất năm lần số biến quan sát; với 20 chỉ báo, số mẫu yêu cầu tối thiểu là 100. Sau khi áp dụng câu hỏi sàng lọc để loại bỏ các trường hợp không phù hợp, tổng cộng 154 phiếu hợp lệ được sử dụng cho quá trình phân tích. Trước khi tham gia khảo sát, người trả lời được thông báo rõ ràng về tính bảo mật của thông tin cung cấp và quyền tự nguyện tham gia. Nghiên cứu chỉ thu thập dữ liệu về hành vi con người và hoàn toàn không liên quan đến bất kỳ can thiệp nào đối với cơ thể người.

3.3. Quy trình xử lý dữ liệu

Theo Hair & cộng sự (2018), PLS-SEM được đánh giá cao nhờ khả năng xử lý mẫu nhỏ, dữ liệu không phân phối chuẩn và mô hình có nhiều cấu trúc, vì vậy được lựa chọn cho nghiên cứu này. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SmartPLS 3.0 theo quy trình gồm ba bước: đánh giá mô hình đo lường, đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết. Mô hình đo lường được xem xét thông qua độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt; mô hình cấu trúc được đánh giá bằng các chỉ số VIF, f^2 , R^2 và Q^2 ; các giả thuyết được kiểm tra bằng phương pháp bootstrap với mức ý nghĩa 5%.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Có 154 công chức đã trả lời bảng hỏi từ tháng 9 đến tháng 10 năm 2024. Kết quả thống kê về đặc điểm nhân khẩu học của mẫu khảo sát được thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Mô tả		Số lượng	Phần trăm
Giới tính	Nam	88	57,1%
	Nữ	66	42,9%
Học vấn	Trung cấp, cao đẳng	6	3,9%
	Đại học	111	72,1%
	Sau đại học	37	24%
Tuổi	22 – 29 tuổi	59	38,3%
	30 – 39 tuổi	64	41,6%
	Từ 40 tuổi trở lên	31	20,1%

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả PLS Algorithm, hai biến quan sát PC9 và HS3 có hệ số tải ngoài dưới 0,7 nên được loại khỏi mô hình. Sau khi loại các chỉ báo không đạt yêu cầu, kết quả trình bày ở Bảng 2 cho thấy Cronbach's alpha đều trên 0,6; CR vượt 0,8; AVE lớn hơn 0,5; và các giá trị HTMT đều thỏa điều kiện phân biệt. Những kết quả này cho phép kết luận rằng thang đo đạt độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt và cấu trúc đơn hướng, qua đó cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả đánh giá thang đo được nêu chi tiết trong Bảng 2 và Bảng 3.

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy và hội tụ của thang đo

Thang đo	OL	CR	AVE
Động lực phụng sự công - DL (Im & cộng sự, 2013)		0,946	0,822
DL1: Tôi cảm nhận rõ trách nhiệm của mình đối với cộng đồng nơi tôi sinh sống	0,931		
DL2: Với tư cách là một công dân, tôi xem việc phục vụ những người dân khác là bổn phận của mình	0,899		
DL3: Đối với tôi, việc cống hiến cho khu vực công mang ý nghĩa lớn hơn các lợi ích cá nhân	0,900		
DL4: Tôi sẵn lòng hỗ trợ người khác ngay cả khi điều đó có thể gây tổn hại đáng kể cho bản thân	0,922		
DL5: Những đóng góp mà tôi mang lại cho xã hội được tôi coi trọng hơn các thành tựu riêng của mình	0,881		
Phong cách lãnh đạo phụng sự - PC (Shim & cộng sự, 2016)		0,907	0,603
PC1: Người lãnh đạo của tôi giúp tôi nhận ra giá trị và mục đích trong công việc hằng ngày	0,828		
PC2: Người lãnh đạo của tôi hướng dẫn tập thể thông qua việc nêu gương cá nhân	0,805		
PC3: Người lãnh đạo của tôi bảo đảm rằng mọi thành viên đều nắm rõ tầm nhìn chung	0,780		
PC4: Người lãnh đạo của tôi thấu hiểu nhu cầu của cộng đồng và luôn nhấn mạnh việc tạo ra lợi ích cho cộng đồng	0,813		
PC5: Người lãnh đạo của tôi xem trọng ý nghĩa cao quý của vai trò công chức và bị thôi thúc bởi điều đó	0,706		
PC6: Người lãnh đạo của tôi khuyến khích tôi tham gia vào các suy ngẫm và thảo luận về đạo đức	0,730		
PC7: Người lãnh đạo của tôi luôn thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành vi	0,762		
PC8: Người lãnh đạo của tôi đặt nhu cầu và sở thích của người khác lên trước bản thân	0,781		
Hiệu suất làm việc - HS (Park & cộng sự, 2015)		0,768	0,808
HS1: Tôi thực hiện đầy đủ các trách nhiệm đã được nêu trong bản mô tả công việc của mình	0,867		
HS2: Tôi hoàn thành những nhiệm vụ mà tổ chức kỳ vọng tôi phải thực hiện	0,930		
Tệ quan liêu - QL (Quratulain & Khan, 2013)		0,753	0,661
QL1: Việc triển khai công việc thường phụ thuộc chủ yếu vào cách thức thực hiện của riêng tôi	0,770		
QL2: Phần lớn công chức có xu hướng vận hành theo những quy tắc riêng của họ	0,777		
QL3: Công chức nhà nước được phép làm hầu hết những gì họ muốn	0,888		

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả.

Bảng 3. Kết quả đánh giá độ phân biệt của thang đo (HTMT)

	DL	HS	PC	QL
DL				
HS	0,441			
PC	0,362	0,215		
QL	0,151	0,287	0,130	

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả.

Bảng 4. Ma trận tương quan giữa các yếu tố

	DL	HS	PC	QL
DL	1,000			
HS		0,389		
PC			0,197	
QL				1,000

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả.

Ma trận tương quan giữa các biến tiềm ẩn ở Bảng 4 cho thấy, DL tương quan dương với HS và PC, tương tự HS và PC quan hệ cùng chiều. Ngược lại, QL có tương quan âm với DL và HS, gợi ý QL cao đi kèm xu hướng giảm DL và HS. Tương quan giữa PC và QL gần như không đáng kể. Kết quả này nhất quán với mô hình cấu trúc. Đặc biệt, mối tương quan âm giữa QL và HS cung cấp bằng chứng ban đầu ủng hộ giả thuyết nghiên cứu. Dưới góc độ lý thuyết khu vực công, khi các thủ tục hành chính là rào cản, nhân viên có xu hướng suy giảm động cơ và hiệu quả thực thi nhiệm vụ, từ đó dẫn đến hiệu suất làm việc thấp hơn.

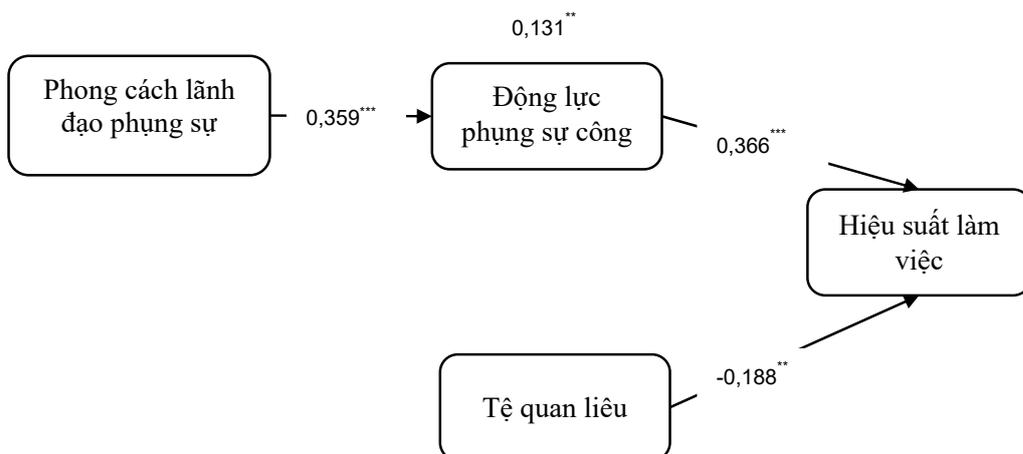
4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Mô hình cấu trúc được thẩm định dựa trên một số chỉ số đánh giá: tất cả các hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 4 và giá trị quy mô hiệu ứng f^2 dao động trong khoảng từ 0,043 đến 0,166. Các kết quả này cho thấy mô hình đáp ứng tiêu chuẩn và phù hợp với bộ dữ liệu khảo sát, nhất quán với khuyến nghị của Hair & cộng sự (2018).

4.4. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu và thảo luận kết quả

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu thông qua thủ tục Bootstrapping cho thấy các hệ số ước lượng trình bày tại Hình 1 đều đạt mức ý nghĩa thống kê đối với một số biến chính. Cụ thể, các giá trị p-value của động lực phụng sự công ($\beta = 0,366$) và tệ quan liêu ($\beta = -0,188$) đều nhỏ hơn 0,05, cho thấy hai yếu tố này được kiểm chứng là có tác động đến hiệu suất làm việc của công chức. Đồng thời, phong cách lãnh đạo phụng sự ($\beta = 0,359$) cũng được xác nhận có ảnh hưởng đối với động lực phụng sự công. Phong cách lãnh đạo phụng sự cũng tìm thấy có tác động gián tiếp đến hiệu suất làm việc thông qua vai trò trung gian của động lực phụng sự công ($\beta = 0,131$). Do vậy, các giả thuyết H1, H2 và H3 được chứng thực bằng dữ liệu thực nghiệm.

Hình 1. Mô hình kết quả



Kết quả phân tích cho thấy tệ quan liêu tác động ngược chiều đến hiệu suất làm việc. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Ahmad & Rachmawati (2023) và Rauf (2019). Ở Việt Nam, thể chế chịu ảnh hưởng mạnh của mô hình hành chính mang tính pháp lý, mệnh lệnh. Hệ thống quản lý công vận hành với hệ thống văn bản hướng dẫn, ký duyệt và kiểm tra nhiều tầng nấc. Ở khía cạnh tích cực, điều này đảm bảo tính hệ thống, hợp pháp, nhưng khi các văn bản dày đặc, chồng chéo lại là điều kiện để nảy sinh tệ quan liêu. Đồng thời, văn hóa tổ chức trong khu vực công thể hiện rõ tính thứ bậc và tập trung quyền lực vào cấp trên, dẫn đến sự linh hoạt ở cấp thực thi bị giới hạn. Văn hóa thứ bậc còn làm cấp dưới e dè, không dám đưa ra ý kiến cá nhân hay sáng kiến để thay đổi quy trình thủ tục. Hệ quả là các thủ tục hành chính dễ trở nên cứng nhắc, thiên về hình thức, từ đây tệ quan liêu có thể phát sinh dưới dạng quy trình rườm rà. Tệ quan liêu có xu hướng làm tăng gánh nặng vận hành trong tổ chức thông qua việc kéo dài thời gian xử lý, tiêu hao nỗ lực và làm gián đoạn sự tập trung của nhân viên. Khi đó, nguồn lực cá nhân bị phân bổ nhiều hơn cho các yêu cầu quy trình và giấy tờ thay vì tập trung vào các hoạt động tạo ra giá trị công, dẫn đến hiệu suất suy giảm, động lực làm việc dễ bị bào mòn.

Ngược lại, động lực phụng sự công là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp, cùng chiều mạnh nhất đến hiệu suất làm việc. Điều này hàm ý rằng khi nhân viên sở hữu mức động lực phụng sự công cao hơn, họ có định hướng vì lợi ích cộng đồng thì họ có xu hướng nỗ lực và tính bền bỉ trong thực thi nhiệm vụ, nhất là trong môi trường khu vực công vốn chịu nhiều ràng buộc thể chế, qua đó họ có thể làm việc hiệu quả hơn. Phát hiện này tương thích với các nghiên cứu trước như Perry & Wise (1990), Kim (2012). Ngoài ra, phong cách lãnh đạo phụng sự được chứng minh có tác động tích cực đáng kể tới động lực phụng sự công, có thể hiểu rằng khi nhân viên cảm nhận rõ định hướng phụng sự và sự hỗ trợ từ lãnh đạo, họ có xu hướng phát triển động lực cống hiến mạnh hơn. Cũng giống như nghiên cứu của Bayram & Zoubi (2020), mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phụng sự, động lực phụng sự công, hiệu suất làm việc tiếp tục cho thấy vai trò quan trọng của phong cách của nhà lãnh đạo. Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự đối với hiệu suất làm việc được

triển khai chủ yếu thông qua việc nuôi dưỡng các giá trị định hướng phục vụ và khơi dậy động lực nội tại của nhân viên, hơn là dựa vào các cơ chế giám sát, kiểm soát hoặc yêu cầu tuân thủ mang tính thủ tục hành chính. Tóm lại, vai trò của phong cách lãnh đạo phụng sự trở nên đặc biệt phù hợp trong khu vực công Việt Nam. Khi nhà lãnh đạo thể hiện liêm chính, công tâm, sẵn sàng lắng nghe và hỗ trợ tháo gỡ vướng mắc trong phạm vi quy định, nhân viên có xu hướng nội tại hóa mục tiêu phụng sự và duy trì động lực ngay cả khi đối mặt thủ tục phức tạp.

5. Kết luận và hàm ý

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này được tiến hành với mục tiêu làm sáng tỏ vai trò của phong cách lãnh đạo phụng sự đối với hiệu suất làm việc của đội ngũ công chức, thông qua trung gian động lực phụng sự công; đồng thời đánh giá ảnh hưởng trực tiếp của động lực phụng sự công và tề quan liêu đến hiệu suất làm việc. Các kết quả cho thấy động lực phụng sự công và tề quan liêu là những yếu tố có liên hệ đáng kể với hiệu suất làm việc, qua đó khẳng định vai trò tích cực của động lực phụng sự công và tác động cản trở của tề quan liêu. Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo phụng sự được chứng minh là có ảnh hưởng quan trọng đến động lực phụng sự công và gián tiếp cải thiện hiệu suất làm việc thông qua cơ chế trung gian này. Kết quả nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế hình thành và duy trì hiệu suất của công chức trong khu vực công, đồng thời cung cấp hàm ý quản trị quan trọng đối với việc thúc đẩy phong cách lãnh đạo phù hợp và môi trường làm việc hạn chế tề quan liêu nhằm nâng cao chất lượng hoạt động công vụ.

5.2. Hàm ý của nghiên cứu

5.2.1. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu này củng cố lý thuyết động lực phụng sự công bằng việc xác lập rõ hơn vai trò của phong cách lãnh đạo phụng sự trong việc hình thành và gia tăng động lực phục vụ cộng đồng của công chức. Kết quả nghiên cứu bổ sung vào lý thuyết động lực phụng sự công một yếu tố về nguồn gốc của động lực này, thay vì chỉ coi động lực phụng sự công như đặc điểm cá nhân vốn có. Đồng thời, việc chứng minh tác động suy giảm của tề quan liêu đối với hiệu suất, song song với vai trò tích cực của động lực phụng sự công, giúp làm rõ cách các yếu tố môi trường hành chính có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm biểu hiện của động lực phụng sự công trong thực tế công việc.

5.2.2. Hàm ý thực tiễn

Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo phụng sự có vai trò thúc đẩy động lực phụng sự công, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc. Do vậy, các cơ quan công quyền cần chú trọng phát triển đội ngũ lãnh đạo hướng đến phục vụ, biết lắng nghe, trao quyền và hỗ trợ cấp dưới. Việc triển khai các chương trình đào tạo về lãnh đạo phụng sự, lồng ghép nội dung phát triển năng lực phục vụ cộng đồng và đạo đức công vụ sẽ giúp hình thành tư duy lãnh đạo nhất quán hơn với giá trị phục vụ công. Một môi trường mà lãnh đạo thể hiện sự tận tâm và liêm chính sẽ tạo điều kiện để công chức gia tăng mức độ cam kết và nỗ lực trong công việc.

Động lực phụng sự công có tác động đáng kể đến hiệu suất làm việc, do đó các cơ quan hành chính cần xây dựng các cơ chế tăng cường động lực nội tại của công chức. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc thiết kế nhiệm vụ mang tính ý nghĩa xã hội rõ ràng, tạo cơ hội để công chức nhận thấy giá trị đóng góp của mình đối với người dân và cộng đồng. Bên cạnh đó, việc ghi nhận thành tích một cách công bằng, minh bạch, cũng như tạo môi trường cho công chức tham gia vào quá trình hoạch định và triển khai chính sách, sẽ góp phần nâng cao cảm giác được công nhận và từ đó cải thiện hiệu suất làm việc.

Tề quan liêu được xác định là nhân tố làm suy giảm hiệu suất làm việc, điều này gợi ý rằng nếu hệ thống công vụ vẫn còn những méo mó thể chế và chuẩn mực có thể bào mòn động lực phụng sự công của đội ngũ công chức, nhất là những người có cam kết đạo đức, giá trị phục vụ xã hội cao. Do đó, các nhà quản lý nên rà soát và chuẩn hóa lại quy trình công việc theo hướng minh bạch, đơn giản và định hướng kết quả. Áp dụng công nghệ thông tin trong xử lý công việc, thiết lập hệ thống trách nhiệm giải trình rõ ràng và tăng

cường phối hợp liên phòng ban sẽ giúp hạn chế tình trạng trì trệ, giảm áp lực hành chính cho công chức. Môi trường làm việc ít quan liêu cũng tạo điều kiện để công chức tập trung vào các nhiệm vụ cốt lõi, từ đó nâng cao hiệu suất, xa hơn nữa là giảm sự nhũn nhể của công chức với người dân.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, mẫu khảo sát chỉ bao gồm nhóm công chức nói chung mà chưa phân tách theo cấp chính quyền. Việc mở rộng phân tầng mẫu theo chính quyền hai cấp trong các nghiên cứu tiếp theo sẽ giúp đánh giá rõ hơn sự tác động của các yếu tố đến hiệu suất làm việc. Thứ hai, dữ liệu nghiên cứu này được thu thập trước thời điểm Việt Nam tiến hành sáp nhập đơn vị hành chính. Vì vậy, các nghiên cứu tương lai có thể xem xét lại mô hình trong điều kiện tổ chức mới sau sáp nhập, hoặc so sánh kết quả mô hình trước và sau sáp nhập để cung cấp cái nhìn toàn diện hơn.

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, H. S., & Rachmawati, R. (2023). The effect of involvement , public service motivation, and red tape on performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4), 1028–1044. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.13>
- Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees' self-reported performance : Does public service motivation play a mediating explanatory role ? *Management Science Letters*, 10, 1771–1776. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.002>
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- CECODES, RTA & UNDP. (2024). *Chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam (PAPI): Đo lường từ kinh nghiệm thực tiễn của người dân, năm 2023*.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning
- Hariyanto, T., & Sutawijaya, A. H. (2024). The role of servant leadership and self-efficacy in adaptive performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1397–1412. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2631>
- Huang, Q., Zhang, K., Bodla, A. A., & Wang, Y. (2022). The Influence of Perceived Red Tape on Public Employees ' Procrastination : The Conservation of Resource Theory Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4368. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074368>
- Im, T., Campbell, J. W., & Jeong, J. (2013). Commitment Intensity in Public Organizations : Performance, Innovation, Leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 219–239. <https://doi.org/10.1177/0734371X13514094>
- 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>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In Book: Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology Edition: 2nd. Wiley, 91–130. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1203>
- Muylaert, J., Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2022). Reducing Red Tape ' s Negative Consequences for Leaders : The Buffering Role of Autonomous Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(January), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.806388>
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance : The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>

-
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and wellbeing. In *Flourishing in life, work and careers* (pp. 334-358). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783474103.00027>
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red Tape : A Review and Assessment of Concepts and Measures Red Tape. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 553–580. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003547>
- Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). International Review of Public Administration The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2), 153–176. <https://doi.org/10.1080/12294659.2015.1040204>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2013). Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307–332. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511646>
- Rauf, S. (2019). Effects of red tape in public sector organizations : a study of government departments in Pakistan. *Public Administration and Policy*, 23(3), 327–338. <https://doi.org/10.1108/PAP-06-2019-0013>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(June), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance : The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2016). International Review of Public Administration Public servant leadership : Myth or powerful reality ? *International Review of Public Administration ISSN:*, 21(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1147753>
- Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation : A Meta-Analysis Using the Job Demands – Resources Model. *Behavioral Sciences*, 14(10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
- Van Wart, M. (2014). *Leadership in public organizations: An introduction*. Routledge.
- Yousaf, M., Zafar, S., & Ellahi, A. A. (2014). Do public service motivation , red tape and resigned work satisfaction triangulate together ? *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63(No. 7), 923–945. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0123>
- Zhang, Y., Yin, Y., & Su, W. (2024). The Impact of Servant Leadership on Proactive Service Behavior : a Moderated Mediation Model. *BMC Psychology*, 12, 178. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01669-x>