Journal of Finance - Marketing Research; Vol. 17, Issue 5; 2026
p-ISSN: 1859-3690; e-ISSN: 3030-427X
DOI: https://doi.org/10.52932/jfmr.v17i5

Journal of Finance - Marketing Research
http://jfm.edu.vn

JOB AUTONOMY, PUBLIC SERVICE MOTIVATION, AND JOB PERFORMANCE AMONG PUBLIC SECTOR ACCOUNTANTS IN GIA LAI PROVINCE

Tran Thi Yen[1*], Huynh Nhu Ngoc[1], Trinh Ngoc Linh[1], Pham Thanh Ngan[1], Thai Hoang Anh Thu[1], Nguyen Thi Bich Diem[1]

[1]Quy Nhon University, Vietnam

ARTICLE INFO

DOI:
10.52932/jfmr.v17i5.1256

Received:
March 10, 2026
Accepted:
June 1, 2026
Published:
October 25, 2026

Keywords:
Accountant,
Gia Lai,
Job autonomy,
Job performance,
Public service motivation

Article classification:
Research paper

JEL codes:
H83, M12, M41

ABSTRACT

Purpose – This study examines the effect of job autonomy on job performance among public sector accountants in Gia Lai Province and the mediating role of public service motivation.

Study design/methodology/approach – A quantitative survey of 178 accountants working in public sector units in Gia Lai was conducted between December 2025 and February 2026 using convenience sampling. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

Findings – All four hypotheses were supported. Job autonomy positively affects job performance and public service motivation. Public service motivation positively affects job performance and mediates the relationship between job autonomy and job performance; all effects have $p < 0.001$.

Research limitations/implications – Public sector organizations should provide appropriate autonomy and foster public service motivation. Convenience sampling in one province, cross-sectional data, and self-reported measures limit generalizability; future studies could expand geographic coverage and use multiple data sources.

Originality/contribution – The study integrates self-determination theory and public service motivation theory to examine the mediating mechanism linking job autonomy and job performance among public sector accountants in Gia Lai.

Practical implications – Managers can support autonomy within regulatory boundaries, reinforce public service values, and evaluate work based on quality and timeliness.

Social implications – The findings may inform efforts to strengthen accountability, accounting practices, and resource-use effectiveness in public sector organizations.

*Corresponding author: Email: tranyen@qnu.edu.vn

Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing
http://jfm.edu.vn

QUYỀN TỰ CHỦ CÔNG VIỆC, ĐỘNG LỰC PHỤNG SỰ CÔNG VÀ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA KẾ TOÁN KHU VỰC CÔNG TẠI GIA LAI

Trần Thị Yến[1*], Huỳnh Như Ngọc[1], Trịnh Ngọc Linh[1], Phạm Thanh Ngân[1], Thái Hoàng Anh Thư[1], Nguyễn Thị Bích Diễm[1]

[1]Trường Đại học Quy Nhơn

THÔNG TIN

DOI: 10.52932/jfmr.v17i5.1256

Ngày nhận bài: 10/03/2026

Ngày chấp nhận: 01/06/2026

Ngày đăng: 25/10/2026

Từ khóa:
Động lực phụng sự công, Gia Lai, Kế toán, Kết quả công việc, Quyền tự chủ trong công việc

Phân loại bài báo:
Bài nghiên cứu

Mã JEL:
H83, M12, M41

TÓM TẮT

Mục đích bài viết – Nghiên cứu đánh giá tác động của quyền tự chủ trong công việc đến kết quả công việc của kế toán khu vực công tại Gia Lai, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của động lực phụng sự công.

Thiết kế/phương pháp luận/cách tiếp cận – Nghiên cứu định lượng sử dụng dữ liệu khảo sát 178 nhân viên kế toán tại các đơn vị công ở Gia Lai, thu thập từ tháng 12/2025 đến tháng 2/2026 bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM).

Kết quả nghiên cứu – Cả bốn giả thuyết đều được ủng hộ. Quyền tự chủ tác động tích cực đến kết quả công việc và động lực phụng sự công; động lực phụng sự công tác động tích cực đến kết quả công việc và đóng vai trò trung gian; các tác động đều có $p < 0,001$.

Hàm ý/hạn chế của nghiên cứu – Các đơn vị công cần trao quyền chủ động phù hợp và củng cố động lực phụng sự công. Mẫu thuận tiện tại một địa phương, dữ liệu cắt ngang và tự đánh giá hạn chế khả năng khái quát; nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng địa bàn và kết hợp nhiều nguồn dữ liệu.

Điểm độc đáo/đóng góp của bài viết – Nghiên cứu tích hợp lý thuyết tự quyết định và động lực phụng sự công để kiểm định cơ chế trung gian kết nối quyền tự chủ với kết quả công việc trong nhóm kế toán khu vực công ở Gia Lai.

Ý nghĩa thực tiễn – Kết quả gợi ý thiết kế công việc hỗ trợ tự chủ trong khuôn khổ tuân thủ, ghi nhận giá trị phục vụ công và đánh giá dựa trên chất lượng, tiến độ thực hiện nhiệm vụ.

Ý nghĩa về khía cạnh xã hội – Các hàm ý có thể hỗ trợ nâng cao trách nhiệm giải trình, chất lượng công tác kế toán và hiệu quả sử dụng nguồn lực tại các đơn vị công.

**Tác giả liên hệ:* Email: tranyen@qnu.edu.vn

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh đẩy mạnh cải cách hành chính và nâng cao trách nhiệm giải trình trong khu vực công tại Việt Nam, yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị công ngày càng trở nên cấp thiết. Trong tiến trình này, đội ngũ nhân viên kế toán giữ vai trò trung tâm trong quản lý ngân sách, kiểm soát chi tiêu, bảo đảm minh bạch tài chính và tuân thủ quy định của pháp luật. Tuy nhiên, việc nâng cao kết quả công việc của nhân viên kế toán không thể chỉ dựa vào tăng cường kiểm soát hành chính hay hoàn thiện quy trình nghiệp vụ, mà còn phụ thuộc vào cách thức tổ chức công việc và các yếu tố động lực bên trong cá nhân.

Trong lĩnh vực hành vi tổ chức, quyền tự chủ trong công việc được xem là một đặc tính cốt lõi của thiết kế công việc, phản ánh mức độ mà cá nhân có thể chủ động trong quyết định cách thức và tiến độ thực hiện nhiệm vụ (Hackman & Oldham, 1976). Theo lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory – SDT), môi trường làm việc hỗ trợ tự chủ giúp cá nhân nội hóa mục tiêu tổ chức, duy trì nỗ lực và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Trong khu vực công, bên cạnh động lực nội tại nói chung, động lực phụng sự công (Public Service Motivation – PSM) được xem là dạng động lực giá trị đặc thù, phản ánh mong muốn đóng góp cho lợi ích chung và phục vụ xã hội (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007). Nhiều nghiên cứu đã ghi nhận mối quan hệ tích cực giữa PSM và các khía cạnh của kết quả công việc trong khu vực công (Ritz và cộng sự, 2016).

Mặc dù vậy, các nghiên cứu hiện có vẫn bộc lộ một số hạn chế. Thứ nhất, phần lớn các công trình tập trung xem xét tác động trực tiếp của quyền tự chủ đến hiệu suất làm việc (Humphrey và cộng sự, 2007; López-Cabarcos và cộng sự, 2022) hoặc mối liên hệ giữa PSM và kết quả công việc một cách tách biệt (Fan và cộng sự, 2022; Tang và cộng sự, 2024). Cơ chế trung gian thông qua đó quyền tự chủ được chuyển hóa thành kết quả công việc thông qua động lực giá trị chưa được kiểm định đầy đủ trong một mô hình tích hợp. Theo SDT, đặc điểm công việc không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi mà còn tác động đến quá trình hình thành và củng cố động lực nội tại; tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm làm rõ vai trò trung gian của PSM trong mối quan hệ này còn hạn chế.

Thứ hai, nhiều nghiên cứu về PSM có xu hướng xem đây là đặc điểm tương đối ổn định của cá nhân, trong khi vai trò của bối cảnh tổ chức và thiết kế công việc trong việc kích hoạt và duy trì PSM chưa được khai thác đầy đủ (Ritz và cộng sự, 2016). Điều này đặt ra câu hỏi liệu quyền tự chủ trong công việc có thể đóng vai trò như một nguồn lực tổ chức giúp củng cố động lực phụng sự công, từ đó nâng cao kết quả công việc hay không.

Thứ ba, tại Việt Nam, bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa quyền tự chủ, động lực phụng sự công và kết quả công việc còn tương đối hạn chế, đặc biệt ở cấp địa phương và đối với nhóm nhân viên kế toán trong các đơn vị công. Đây là nhóm nghề nghiệp có tính chuyên môn cao, chịu ràng buộc bởi hệ thống quy định tài chính – ngân sách chặt chẽ, đồng thời phải bảo đảm tính chính xác và trách nhiệm giải trình. Việc kiểm định cơ chế tác động giữa quyền tự chủ và kết quả công việc thông qua động lực phụng sự công trong bối cảnh này có ý nghĩa cả về lý thuyết lẫn thực tiễn.

Xuất phát từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này nhằm phân tích mối quan hệ giữa quyền tự chủ trong công việc, động lực phụng sự công và kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai. Mục tiêu chung của nghiên cứu là kiểm định tác động của quyền tự chủ trong công việc đến kết quả công việc của nhân viên kế toán khu vực công, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của động lực phụng sự công trong mối quan hệ này. Cụ thể, nghiên cứu hướng đến bốn mục tiêu: (1) đánh giá tác động trực tiếp của quyền tự chủ trong công việc đến kết quả công việc; (2) kiểm định tác động của quyền tự chủ trong công việc đến động lực

phụng sự công; (3) xác định ảnh hưởng của động lực phụng sự công đến kết quả công việc; và (4) kiểm định vai trò trung gian của động lực phụng sự công trong mối quan hệ giữa quyền tự chủ trong công việc và kết quả công việc. Trên cơ sở tích hợp lý thuyết tự quyết định và lý thuyết động lực phụng sự công, nghiên cứu đề xuất mô hình gồm bốn giả thuyết: (1) quyền tự chủ trong công việc tác động trực tiếp đến kết quả công việc; (2) quyền tự chủ trong công việc tác động tích cực đến động lực phụng sự công; (3) động lực phụng sự công tác động tích cực đến kết quả công việc; và (4) động lực phụng sự công đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quyền tự chủ và kết quả công việc.

Nghiên cứu kỳ vọng đóng góp ở hai phương diện. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu làm rõ cơ chế trung gian của động lực phụng sự công trong mối quan hệ giữa thiết kế công việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ, qua đó mở rộng cách tiếp cận tích hợp giữa SDT và PSM trong bối cảnh khu vực công. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng khoa học cho các nhà quản lý tại các đơn vị công trong việc thiết kế công việc và xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ tự chủ, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng thực thi nhiệm vụ công.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Các lý thuyết nền

Lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory – SDT) do Deci và Ryan phát triển nhấn mạnh rằng điểm khác biệt quan trọng của động lực không nằm ở "mạnh hay yếu" mà ở chất lượng động lực: động lực tự chủ (tự nguyện, gắn với giá trị và ý nghĩa) so với động lực bị kiểm soát (xuất phát từ áp lực, thưởng–phạt hay nghĩa vụ) (Deci & Ryan, 2013). SDT cho rằng động lực tự chủ được nuôi dưỡng khi môi trường làm việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản: tự chủ, năng lực và gắn kết; từ đó nhân viên có xu hướng nội hóa mục tiêu, làm việc chủ động và đạt kết quả tốt hơn. Ngược lại, khi các nhu cầu này bị cản trở, động lực dễ suy giảm hoặc chuyển sang dạng bị kiểm soát, kéo theo hiệu quả thực thi thấp hơn (Deci & Ryan, 2013). Trong nghiên cứu hành vi tổ chức, SDT được vận dụng rộng rãi để lý giải vai trò của quyền tự chủ trong công việc—mức độ nhân viên được quyết định cách thức, trình tự và nhịp độ thực hiện nhiệm vụ. Quyền tự chủ tạo điều kiện thỏa mãn nhu cầu tự chủ và thúc đẩy quá trình nội hóa, qua đó cải thiện gắn kết và kết quả làm việc (Gagné & Deci, 2005). Vì vậy, trong bối cảnh khu vực công, nếu công việc được thiết kế theo hướng trao quyền phù hợp (mục tiêu rõ ràng nhưng linh hoạt cách làm, phân quyền đi kèm trách nhiệm và phản hồi kịp thời), nhân viên kế toán có nhiều điều kiện phát huy chuyên môn, nâng cao kết quả công việc và đồng thời củng cố các động lực mang tính giá trị như động lực phụng sự công trong mô hình nghiên cứu.

Lý thuyết động lực phụng sự công (Public Service Motivation – PSM) giải thích khuynh hướng của cá nhân mong muốn đóng góp cho lợi ích công, phục vụ cộng đồng và theo đuổi các giá trị gắn với khu vực công. Khái niệm này được đặt nền móng bởi Perry và Wise (1990), cho rằng PSM là một dạng động lực đặc thù, có khả năng ảnh hưởng đến việc lựa chọn khu vực làm việc, thái độ và hành vi của công chức, viên chức. PSM không chỉ bắt nguồn từ lợi ích vật chất mà còn chủ yếu gắn với giá trị chuẩn mực, cảm xúc và niềm tin liên quan đến trách nhiệm xã hội và lợi ích chung. Các nghiên cứu tiếp theo cho thấy PSM là một cấu trúc đa chiều, thường bao gồm các thành phần như cam kết vì lợi ích công, lòng trắc ẩn, tinh thần tự hy sinh và sự hấp dẫn đối với chính sách công (Perry, 1996). Những cá nhân có mức PSM cao thường thể hiện mức độ gắn kết tổ chức cao hơn, thái độ tích cực đối với công việc và xu hướng nỗ lực vượt yêu cầu tối thiểu. Nhiều bằng chứng thực nghiệm cũng cho thấy PSM có mối liên hệ tích cực với một số khía cạnh của kết quả công việc trong khu vực công, đặc biệt trong các môi trường đề cao giá trị phục vụ và trách nhiệm xã hội (Ritz và cộng sự, 2016). Trong bối cảnh quản trị công hiện đại, PSM thường được xem là cơ chế trung gian kết nối các yếu tố tổ chức (như thiết kế công việc, phong cách lãnh đạo hay mức độ trao quyền) với hành vi và kết

quả của nhân viên. Khi môi trường làm việc tạo điều kiện để cá nhân nhận thức rõ ý nghĩa xã hội của công việc và cảm nhận được sự tin cậy, PSM có xu hướng được củng cố và chuyển hóa thành nỗ lực thực hiện nhiệm vụ tốt hơn. Áp dụng vào nghiên cứu này, PSM được kỳ vọng đóng vai trò trung gian quan trọng, giúp lý giải cách thức quyền tự chủ trong công việc được chuyển hóa thành kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công, thông qua việc gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu phục vụ công.

2.2. Phát triển các giả thuyết nghiên cứu

Tự chủ trong công việc phản ánh mức độ nhân viên được chủ động lựa chọn cách thức, trình tự và nhịp độ thực hiện nhiệm vụ. Theo lý thuyết tự quyết định (SDT), khi môi trường làm việc tạo điều kiện cho cá nhân cảm nhận được tính tự chủ, nhân viên có xu hướng nội hóa mục tiêu công việc, chủ động hơn và duy trì nỗ lực bền bỉ, từ đó cải thiện kết quả thực hiện nhiệm vụ (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Bổ sung cho lập luận này, mô hình đặc điểm công việc cũng cho rằng tự chủ là một đặc tính cốt lõi của thiết kế công việc, giúp gia tăng trách nhiệm cá nhân và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc (Hackman & Oldham, 1976). Trong bối cảnh nhân viên kế toán tại các đơn vị công, quyền tự chủ càng có ý nghĩa vì công việc thường gắn với yêu cầu xử lý chứng từ, tổng hợp số liệu, tuân thủ quy trình và thời hạn. Khi được trao quyền tự chủ phù hợp (ví dụ: chủ động sắp xếp thứ tự ưu tiên, lựa chọn phương pháp xử lý, đề xuất cách thức phối hợp), nhân viên có điều kiện phát huy chuyên môn, giảm phụ thuộc vào chỉ đạo vi mô và nâng cao chất lượng đầu ra. Từ đó, nghiên cứu này kỳ vọng:

H_1: Tự chủ trong công việc có tác động trực tiếp và tích cực đến kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai.

Động lực phụng sự công (PSM) phản ánh xu hướng mong muốn đóng góp cho lợi ích công, gắn với các giá trị phục vụ cộng đồng và trách nhiệm xã hội (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). Trong khu vực công, PSM không chỉ chịu ảnh hưởng từ các yếu tố cá nhân mà còn có thể được củng cố bởi môi trường tổ chức và thiết kế công việc. Dưới góc nhìn SDT, quyền tự chủ là điều kiện quan trọng giúp nhân viên cảm nhận sự tin cậy và ý nghĩa của công việc, qua đó thúc đẩy quá trình nội hóa mục tiêu tổ chức và gia tăng động lực mang tính giá trị (Deci & Ryan, 2012; Ryan & Deci, 2000). Khi nhân viên có quyền tự chủ hợp lý, họ thường có xu hướng nhìn nhận vai trò công việc như một đóng góp thực chất hơn cho tổ chức và xã hội, từ đó PSM được khơi gợi và duy trì mạnh mẽ hơn. Các nghiên cứu về PSM cũng nhấn mạnh rằng các cơ chế quản trị và môi trường làm việc có thể tạo điều kiện để động lực phục vụ công được phát huy (Ritz và cộng sự, 2016; Vandenabeele, 2007). Vì vậy, nghiên cứu này đề xuất:

H_2: Tự chủ trong công việc có tác động trực tiếp và tích cực đến động lực phụng sự công tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai.

Lý thuyết PSM cho rằng cá nhân có mức động lực phụng sự công cao thường thể hiện sự tận tâm, chấp nhận nỗ lực vượt yêu cầu tối thiểu và hướng đến chất lượng phục vụ, do đó có khả năng đạt kết quả công việc tốt hơn trong khu vực công (Perry & Wise, 1990). Các tổng quan hệ thống cũng chỉ ra mối liên hệ nhìn chung là tích cực giữa PSM với một số kết quả như gắn kết, thái độ làm việc và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, dù mức độ có thể thay đổi theo bối cảnh và điều kiện quản trị (Ritz và cộng sự, 2016). Đối với nhân viên kế toán trong đơn vị công, PSM có thể chuyển hóa thành thái độ làm việc cẩn trọng, tuân thủ chuẩn mực nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm và tính kịp thời trong xử lý công việc—những yếu tố gắn trực tiếp với kết quả công việc. Do đó:

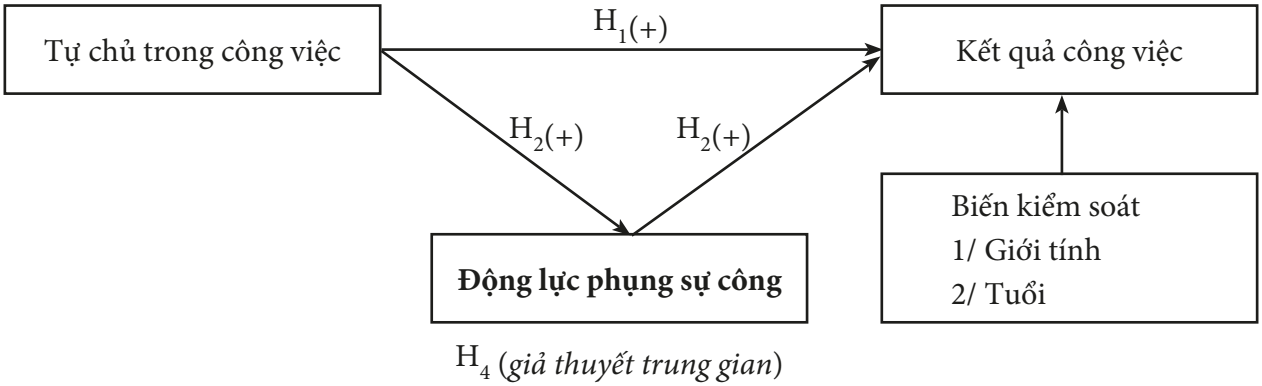
H_3: Động lực phụng sự công có tác động trực tiếp và tích cực đến kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai.

SDT gợi ý rằng tác động của đặc điểm công việc (như quyền tự chủ) lên kết quả không chỉ diễn ra trực tiếp mà còn thông qua việc cải thiện chất lượng động lực—tức "cơ chế động

lực" là cầu nối giữa thiết kế công việc và hiệu quả thực hiện (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Trong khu vực công, PSM có thể được xem như một dạng động lực mang tính giá trị và mục tiêu phục vụ công, phù hợp để giải thích cách thức quyền tự chủ được chuyển hóa thành hành vi làm việc tích cực và kết quả cao hơn (Ritz và cộng sự, 2016; Vandenabeele, 2007). Cụ thể, khi nhân viên được trao quyền tự chủ, họ có điều kiện cảm nhận rõ hơn ý nghĩa và đóng góp của công việc, từ đó củng cố PSM; và khi PSM tăng, nhân viên có xu hướng nỗ lực nhiều hơn, duy trì chuẩn mực nghề nghiệp và hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn. Vì vậy, nghiên cứu này kỳ vọng PSM là cơ chế trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa quyền tự chủ và kết quả công việc:

H_4: Động lực phụng sự công đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa tự chủ trong công việc và kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai.

Ngoài ra, chúng tôi cũng xem xét ảnh hưởng của hai biến kiểm soát là giới tính và tuổi đến kết quả công việc của nhân viên kế toán theo các khuyến nghị của các nghiên cứu trước (Groen và cộng sự, 2017; Lee, 2025; Tran & Hoang, 2024). Mô hình đề xuất và các giả thuyết tương ứng được thể hiện trong Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu và phương pháp chọn mẫu

Trong điều kiện nguồn lực và thời gian khảo sát có giới hạn, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện (phi xác suất) để thu thập dữ liệu. Mặc dù phương pháp này có thể hạn chế mức độ đại diện thống kê của mẫu so với tổng thể, đây vẫn là cách tiếp cận phổ biến trong các nghiên cứu thực nghiệm, đặc biệt khi việc tiếp cận danh sách tổng thể đầy đủ gặp nhiều khó khăn và tính khả thi của khảo sát cần được ưu tiên (Bornstein và cộng sự, 2013; Etikan và cộng sự, 2016; Stratton, 2021).

Nhằm giảm thiểu sai lệch do chọn mẫu và bảo đảm sự phù hợp giữa đối tượng khảo sát với mục tiêu nghiên cứu, nhóm tác giả tập trung tiếp cận trực tiếp những cá nhân đang đảm nhiệm công việc kế toán tại các đơn vị công. Do đơn vị phân tích của nghiên cứu là cá nhân, đối tượng khảo sát được xác định là nhân viên kế toán đang công tác tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai.

Bảng hỏi khảo sát được xây dựng dựa trên cơ sở tổng quan lý thuyết và kế thừa các thang đo đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước có liên quan đến quyền tự chủ trong công việc, động lực phụng sự công và kết quả công việc. Các phát biểu đo lường được lựa chọn theo mức độ phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, sau đó được điều chỉnh về cách diễn đạt để phù hợp với bối cảnh kế toán tại các đơn vị công ở tỉnh

Gia Lai. Bảng hỏi gồm hai phần chính: phần thứ nhất thu thập thông tin chung của người trả lời; phần thứ hai đo lường các khái niệm nghiên cứu trong mô hình. Các câu hỏi được thiết kế dưới dạng phát biểu để người trả lời đánh giá mức độ đồng ý theo thang đo Likert 5 mức, từ 1 "hoàn toàn không đồng ý" đến 5 "hoàn toàn đồng ý". Trước khi triển khai khảo sát chính thức, bảng hỏi được rà soát về nội dung, cách diễn đạt và trình tự câu hỏi nhằm bảo đảm người trả lời có thể hiểu đúng nội dung khảo sát. Quá trình khảo sát được thực hiện theo các bước: xác định đối tượng phù hợp với tiêu chí nghiên cứu, gửi bảng hỏi đến nhân viên kế toán tại các đơn vị công, thu nhận phản hồi, kiểm tra tính đầy đủ và hợp lệ của bảng trả lời, sau đó mã hóa dữ liệu để phục vụ phân tích bằng PLS-SEM.

Về cỡ mẫu, trong các nghiên cứu ứng dụng PLS-SEM, quy tắc "10 lần" thường được sử dụng như một hướng dẫn xác định quy mô mẫu tối thiểu. Theo Hair và cộng sự (2021), cỡ mẫu cần đạt ít nhất bằng 10 lần số lượng đường dẫn lớn nhất hướng vào một biến tiềm ẩn hoặc 10 lần số lượng biến quan sát nguyên nhân lớn nhất dùng để đo lường một khái niệm, tùy theo giá trị nào lớn hơn. Trong mô hình nghiên cứu này, biến phụ thuộc "kết quả công việc" chịu tác động từ các biến độc lập và trung gian với số biến quan sát nguyên nhân tối đa là 5, do đó cỡ mẫu tối thiểu theo quy tắc trên được xác định là 50 quan sát.

Tuy nhiên, nhằm nâng cao độ tin cậy của ước lượng, tăng cường sức mạnh thống kê và hạn chế ảnh hưởng của các bảng hỏi không hợp lệ, nghiên cứu đặt mục tiêu thu thập khoảng 200 bảng khảo sát cho giai đoạn chính thức. Quy mô mẫu này không chỉ đáp ứng yêu cầu kỹ thuật của phân tích PLS-SEM mà còn góp phần bảo đảm tính ổn định và độ tin cậy của các kết quả ước lượng.

3.2. Đo lường biến nghiên cứu

Thang đo các biến nghiên cứu trong mô hình đề xuất được kế thừa và điều chỉnh từ các công trình trước đã công bố trên các tạp chí uy tín nhằm bảo đảm độ tin cậy và giá trị đo lường của nghiên cứu định lượng. Tất cả các biến quan sát được đo bằng thang Likert 5 mức, từ 1 = "Hoàn toàn không đồng ý" đến 5 = "Hoàn toàn đồng ý". Trong đó, biến quyền tự chủ trong công việc được định nghĩa là mức độ nhân viên được chủ động ra quyết định liên quan đến cách thức thực hiện nhiệm vụ, cách sắp xếp thời gian và các tiêu chí đánh giá kết quả công việc. Thang đo quyền tự chủ trong công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Breaugh (1985) và cũng đã được sử dụng trong nghiên cứu gần đây của Lee (2025). Nội dung thang đo phản ánh ba khía cạnh cốt lõi gồm: (i) tự chủ về phương pháp thực hiện công việc; (ii) tự chủ về lịch trình/tiến độ thực hiện; và (iii) tự chủ về tiêu chí hoặc chuẩn mực đánh giá kết quả. Ví dụ, người trả lời được yêu cầu đánh giá mức độ đồng ý với phát biểu như "Tôi có thể tham gia góp ý hoặc điều chỉnh các tiêu chí/chuẩn mực đánh giá kết quả công việc phù hợp với thực tế", qua đó phản ánh mức độ tự chủ mà họ nhận thức trong quá trình thực thi nhiệm vụ.

Tiếp theo, biến động lực phụng sự công được hiểu là mức độ cá nhân coi trọng các giá trị phục vụ lợi ích chung, sẵn sàng nỗ lực vì cộng đồng và thực hiện công việc với tinh thần trách nhiệm công vụ. Thang đo động lực phụng sự công trong nghiên cứu này được kế thừa từ Wright và cộng sự (2013) và đã được nhiều nghiên cứu gần đây sử dụng, chẳng hạn Lee (2025), Tran và Hoang (2024). Thang đo gồm 5 biến quan sát, được đo lường bằng thang Likert 5 mức, từ 1 = "Hoàn toàn không đồng ý" đến 5 = "Hoàn toàn đồng ý", phản ánh mức độ đồng thuận của người trả lời đối với các phát biểu mô tả xu hướng ưu tiên lợi ích công, tinh thần phục vụ và sự tận tâm trong thực thi nhiệm vụ.

Cuối cùng, biến kết quả công việc được khái niệm hóa là mức độ nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách hiệu quả, đúng tiến độ và đạt chất lượng theo yêu cầu của đơn vị. Thang đo kết quả công việc trong nghiên cứu này được kế thừa từ Groen và cộng sự (2017) và đã được vận dụng trong bối cảnh khu vực công tại Việt Nam, điển hình là nghiên cứu của Tran và Hoang (2024) về kết quả công việc của nhân

viên trong các tổ chức công. Thang đo gồm 5 biến quan sát, được đo lường bằng thang Likert 5 mức, từ 1 = "Hoàn toàn không đồng ý" đến 5 = "Hoàn toàn đồng ý". Theo đó, người trả lời thực hiện tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc của chính mình tại đơn vị công đang công tác, qua các phát biểu phản ánh năng suất, chất lượng, tính kịp thời và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc.

Ngoài ra, nghiên cứu đưa vào hai biến kiểm soát đối với kết quả công việc của nhân viên gồm giới tính và tuổi, nhằm hạn chế sai lệch do khác biệt về đặc điểm cá nhân và kinh nghiệm làm việc. Việc sử dụng các biến này với vai trò kiểm soát phù hợp với trọng tâm của nghiên cứu, vì mục tiêu chính của bài viết là kiểm định cơ chế tác động giữa quyền tự chủ trong công việc, động lực phụng sự công và kết quả công việc, thay vì so sánh sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học. Cách tiếp cận này tương đồng với một số nghiên cứu gần đây trong khu vực công (Lee, 2025; Lee & Kim, 2024; Tran & Hoang, 2024). Trong đó, giới tính được đo lường dưới dạng biến định danh, với hai giá trị là 1 = nam và 2 = nữ. Tuổi là biến định lượng liên tục, được đo lường bằng số tuổi (tính theo năm) của nhân viên kế toán tại thời điểm khảo sát. Do đó, trong phạm vi nghiên cứu này, giới tính và tuổi được sử dụng để kiểm soát ảnh hưởng của đặc điểm cá nhân lên kết quả công việc, qua đó giúp các quan hệ chính trong mô hình được kiểm định thận trọng hơn.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 12/2025 đến tháng 2/2026. Trong tổng số 200 bảng khảo sát được phát ra, nhóm nghiên cứu thu về 182 bảng trả lời. Sau khi loại bỏ các bảng khảo sát không hợp lệ, còn lại 178 quan sát được sử dụng cho các phân tích tiếp theo. Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu được trình bày tại Phụ lục 1 *(xem Phụ lục 1 online)*.

Kết quả thống kê cho thấy nữ giới chiếm tỷ lệ cao hơn nam giới trong mẫu khảo sát. Về trình độ chuyên môn, phần lớn người trả lời có trình độ đại học, trong khi nhóm có trình độ sau đại học và cao đẳng chiếm tỷ lệ thấp hơn; không ghi nhận trường hợp trung cấp hoặc trình độ khác. Xét theo vị trí công tác, kế toán viên và phụ trách kế toán chiếm tỷ trọng chủ yếu, tiếp đến là kế toán trưởng. Về loại hình đơn vị, đa số người tham gia khảo sát đang làm việc tại các đơn vị sự nghiệp công lập, trong khi nhóm thuộc cơ quan hành chính chiếm tỷ lệ thấp hơn. Độ tuổi của người trả lời dao động từ 33 đến 53 tuổi, với giá trị trung bình đạt 41,6. Cơ cấu mẫu cho thấy sự phân bố đa dạng về giới tính, trình độ chuyên môn và vị trí công tác.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Khi ứng dụng phương pháp PLS-SEM, theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2021), chúng tôi đánh giá mô hình đo lường được thực hiện thông qua các bước gồm kiểm định độ tin cậy nhất quán nội bộ, kiểm định giá trị hội tụ và kiểm định giá trị phân biệt.

Trước hết, chúng tôi trình bày kết quả đánh giá độ tin cậy nhất quán nội bộ ở Phụ lục 2 *(xem Phụ lục 2 online)*. Cụ thể, đối với thang đo tự chủ trong công việc, hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,87, hệ số rho_A đạt 0,88 và độ tin cậy tổng hợp (CR) đạt 0,92. Đối với thang đo động lực phụng sự công, hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,95, hệ số rho_A đạt 0,95 và độ tin cậy tổng hợp (CR) đạt 0,96. Đối với thang đo kết quả công việc, hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,92, hệ số rho_A đạt 0,92 và độ tin cậy tổng hợp (CR) đạt 0,94. Các giá trị này đều vượt ngưỡng chấp nhận tối thiểu thông thường là 0,7 (Hair và cộng sự, 2021), cho thấy các biến quan sát thuộc thang đo này có mức độ nhất quán nội tại khá tốt. Đối với hai biến giới tính và tuổi, các hệ số Cronbach's Alpha, rho_A và CR đều bằng 1,00 là hợp lý. Kết quả này thường xuất hiện khi biến được đo lường bằng một chỉ báo đơn. Do đó, các giá trị này không phản ánh độ tin cậy nội bộ theo cách diễn giải như đối với các thang đo tiềm ẩn nhiều biến quan sát, mà chủ yếu cho

thấy hai biến này được đưa vào mô hình dưới dạng biến quan sát đơn lẻ. Như vậy, các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy nội bộ ở mức tốt, qua đó bảo đảm điều kiện để tiếp tục thực hiện các bước kiểm định tiếp theo như đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và kiểm định mô hình cấu trúc.

Tiếp đó, chúng tôi trình bày kết quả kiểm định giá trị hội tụ của các thang đo tại Phụ lục 3 *(xem Phụ lục 3 online)*. Cụ thể, trước hết, xét ở cấp độ thang đo, giá trị AVE của tất cả các khái niệm đều lớn hơn ngưỡng chấp nhận 0,50; nằm trong khoảng từ 0,75 đến 0,82. Và các hệ số tải của biến quan sát đo lường cho các khái niệm đều lớn hơn 0,7 và có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Theo Hair và cộng sự (2021), những kết quả này xác nhận các thang đo đạt giá trị hội tụ. Như vậy, chúng tôi có thể khẳng định các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt giá trị hội tụ, qua đó bảo đảm điều kiện để tiếp tục đánh giá giá trị phân biệt và kiểm định mô hình cấu trúc ở các bước tiếp theo.

Cuối cùng, chúng tôi trình bày kết quả kiểm định giá trị phân biệt của các thang đo trong mô hình nghiên cứu tại Phụ lục 4 *(xem Phụ lục 4 online)*. Theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2021), khi ứng dụng PLS-SEM, chúng tôi kiểm định giá trị phân biệt bằng hệ số Heterotrait–Monotrait (HTMT). Theo kết quả tại Phụ lục 4, các hệ số HTMT giữa các cặp biến nghiên cứu đều nhỏ hơn ngưỡng 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015), cho thấy các cấu trúc khái niệm có sự phân biệt rõ ràng và không tồn tại hiện tượng trùng lắp giữa các biến tiềm ẩn. Tổng hợp các kết quả trên cho thấy mô hình đo lường đạt được độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt theo các tiêu chuẩn khuyến nghị trong phân tích PLS-SEM, cho phép chúng tôi tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

4.3. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc được trình bày tại Bảng 5. Trước khi kiểm định các giả thuyết, hiện tượng đa cộng tuyến được xem xét thông qua hệ số VIF. Các giá trị VIF đều nhỏ hơn 3, cho thấy mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến nghiêm trọng (Hair và cộng sự, 2021).

Bảng 1. *Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu*

Nội dung	Giả thuyết	VIF	Hệ số β	Giá trị t	Kết luận
JA->JP	H_1	1,71	0,41	4,34***	Chấp nhận
JA->PSM	H_2	1	0,64	9,26***	Chấp nhận
PSM->JP	H_3	1,71	0,39	4,58***	Chấp nhận
JA->PSM->JP	H_4		0,25	3,57***	Chấp nhận
GT->JP	Biến kiểm soát	1,01	-0,09	1,76	Không chấp nhận
AGE->JP	Biến kiểm soát	1	0,05	0,86	Không chấp nhận
Adjusted R^2	PSM: 0,41; JP: 0,53				
Q^2 redundancy	PSM: 0,331; JP: 0,393				
SRMR	0,05				
Effect size (f^2)	f^2 JA->PSM=0,699				
	f^2 JA->JP=0,21; f^2 PSM->JP=0,195				

Ghi chú: JA: Tự chủ trong công việc; PSM: Động lực phụng sự công; JP: Kết quả công việc; ***p < 0,001; **p < 0,01; * p < 0,05.

Kết quả phân tích cho thấy quyền tự chủ trong công việc có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến kết quả công việc (β = 0,41; p < 0,001), qua đó ủng hộ giả thuyết H_1. Đồng

thời, quyền tự chủ trong công việc cũng ảnh hưởng cùng chiều đến động lực phụng sự công ($\beta = 0,64$; $p < 0,001$), xác nhận H_2. Bên cạnh đó, động lực phụng sự công có tác động tích cực đến kết quả công việc ($\beta = 0,39$; $p < 0,001$), do đó giả thuyết H_3 được chấp nhận.

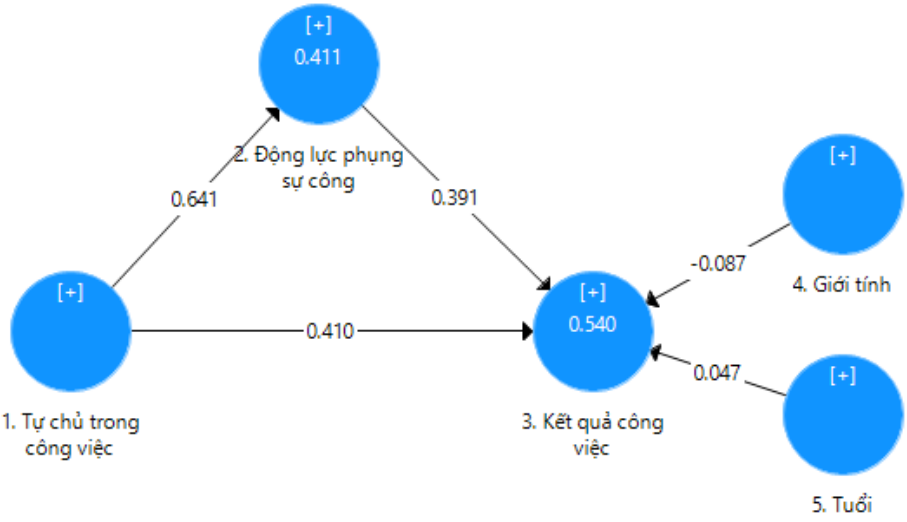
Đối với cơ chế trung gian, tác động gián tiếp của quyền tự chủ trong công việc đến kết quả công việc thông qua động lực phụng sự công đạt ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$). Kết quả này khẳng định động lực phụng sự công đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quyền tự chủ và kết quả công việc, ủng hộ giả thuyết H_4.

Về mức độ giải thích, hệ số xác định điều chỉnh (Adjusted R^2) cho thấy mô hình giải thích được 41% phương sai của động lực phụng sự công và 53% phương sai của kết quả công việc, phản ánh khả năng giải thích từ trung bình đến khá trong bối cảnh nghiên cứu hành vi tổ chức khu vực công. Chỉ số SRMR đạt 0,05, thấp hơn ngưỡng 0,08, cho thấy mức độ phù hợp tốt của mô hình với dữ liệu thực nghiệm.

Các biến kiểm soát không có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến kết quả công việc. Xét về kích thước tác động (f^2), quyền tự chủ trong công việc có mức ảnh hưởng lớn đến động lực phụng sự công, đồng thời cả quyền tự chủ và động lực phụng sự công đều thể hiện mức tác động trung bình đến kết quả công việc.

Ngoài ra, kết quả kiểm định giá trị dự báo bằng thủ tục blindfolding cho thấy giá trị cross-validated redundancy (Q^2) của các biến nội sinh đều lớn hơn 0, cụ thể, Q^2 của động lực phụng sự công là 0,331 và của kết quả công việc là 0,393. Kết quả này khẳng định mô hình có giá trị dự báo đối với các biến nội sinh trong nghiên cứu.

Nhìn chung, các kết quả phân tích thực nghiệm nhất quán với mô hình lý thuyết đề xuất và cung cấp bằng chứng ủng hộ các mối quan hệ giả thuyết trong nghiên cứu. Nhóm tác giả trình bày thêm sơ đồ mô hình nghiên cứu sau khi chạy PLS-SEM tại Hình 2 để người đọc thấy trực quan kết quả mô hình hơn.



Hình 2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc PLS-SEM

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy cả bốn giả thuyết H_1–H_4 đều được chấp nhận, qua đó khẳng định tính tự chủ trong công việc và động lực phụng sự công là những yếu tố quan trọng giải thích kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai. Kết quả này đồng thời củng cố nền tảng lý thuyết SDT và PSM, và bổ sung

bằng chứng thực nghiệm cho bối cảnh khu vực công ở địa phương.

Việc chấp nhận H_1 cho thấy khi nhân viên cảm nhận tính tự chủ cao hơn (chủ động trong cách làm, sắp xếp thời gian và tiêu chí công việc), họ có xu hướng đạt kết quả công việc tốt hơn. Kết quả này phù hợp với lập luận của SDT rằng tự chủ là nguồn lực tâm lý quan trọng giúp cá nhân nội hóa mục tiêu, duy trì nỗ lực và nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Đồng thời, kết quả cũng nhất quán với các nghiên cứu trước nhấn mạnh vai trò của quyền tự chủ như một đặc tính cốt lõi của thiết kế công việc, có khả năng nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ (Hackman & Oldham, 1976; Lee, 2025). Trong bối cảnh nhân viên kế toán khu vực công, mối quan hệ này có thể mạnh hơn do công việc đòi hỏi tính chính xác, kịp thời và khả năng xử lý tình huống phát sinh theo quy trình. Khi tính tự chủ được bảo đảm ở mức phù hợp, nhân viên có điều kiện phát huy chuyên môn, chủ động phối hợp và giảm sự phụ thuộc vào chỉ đạo vi mô, từ đó nâng cao chất lượng và tiến độ công việc.

Kết quả ủng hộ H_2 cho thấy tính tự chủ không chỉ liên quan đến hiệu suất mà còn có khả năng nuôi dưỡng động lực phụng sự công. Dưới góc nhìn SDT, môi trường làm việc hỗ trợ tự chủ tạo điều kiện để cá nhân cảm nhận được sự tin cậy, năng lực và ý nghĩa công việc; từ đó các giá trị nghề nghiệp dễ được nội hóa và chuyển thành động lực mang tính tự nguyện, bền vững (Deci & Ryan, 2013; Gagné & Deci, 2005). Đây là điểm quan trọng trong khu vực công: khi công việc cho phép nhân viên chủ động và thấy rõ đóng góp của mình, động lực gắn với lợi ích chung và trách nhiệm xã hội có xu hướng được củng cố. Các tổng quan và nghiên cứu gần đây cũng nhấn mạnh vai trò của bối cảnh tổ chức, thiết kế công việc và các điều kiện quản trị trong việc "kích hoạt" và duy trì PSM, thay vì xem PSM đơn thuần là đặc điểm cá nhân cố định (Ritz và cộng sự, 2016). Điều này hàm ý rằng việc trao quyền hợp lý trong công việc có thể làm gia tăng cảm nhận về ý nghĩa xã hội của nhiệm vụ, qua đó củng cố động lực phụng sự công của nhân viên kế toán trong khu vực công.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu ủng hộ H_3, cho thấy động lực phụng sự công có tác động trực tiếp và tích cực đến kết quả công việc. Phát hiện này phù hợp với lập luận nền tảng của Perry và Wise (1990) rằng những cá nhân có động lực phụng sự công cao thường sẵn sàng nỗ lực vượt mức yêu cầu tối thiểu và thể hiện tinh thần trách nhiệm cao trong thực thi nhiệm vụ. Kết quả này cũng nhất quán với các tổng quan hệ thống gần đây cho thấy mối quan hệ tích cực giữa động lực phụng sự công và một số khía cạnh của kết quả công việc trong khu vực công, dù mức độ tác động có thể khác nhau tùy theo bối cảnh và điều kiện quản trị (Ritz và cộng sự, 2016; Tran & Hoang, 2024). Đối với nhân viên kế toán, động lực phụng sự công có thể được chuyển hóa thành sự cẩn trọng, tuân thủ chuẩn mực nghề nghiệp và tinh thần trách nhiệm, qua đó nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

Cuối cùng, kết quả kiểm định H_4 xác nhận rằng động lực phụng sự công đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quyền tự chủ trong công việc và kết quả công việc. Phát hiện này cho thấy tác động của quyền tự chủ không chỉ dừng lại ở ảnh hưởng trực tiếp mà còn được chuyển hóa thông qua cơ chế động lực, phù hợp với lập luận của SDT về vai trò trung gian của động lực trong mối quan hệ giữa thiết kế công việc và kết quả thực hiện (Gagné & Deci, 2005). Trong bối cảnh khu vực công, động lực phụng sự công nổi lên như một dạng động lực giá trị, giúp kết nối quyền tự chủ với hành vi làm việc tích cực và kết quả công việc cao hơn (Ritz và cộng sự, 2016; Vandenabeele, 2007). Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kết hợp các cải cách về thiết kế công việc với các cơ chế thúc đẩy động lực phụng sự công nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị công.

Kết quả phân tích cho thấy các biến kiểm soát (giới tính và độ tuổi) không có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến kết quả công việc. Điều này hàm ý rằng trong mô hình nghiên cứu, sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học cơ bản

không tạo ra khác biệt đáng kể về mức độ thực hiện công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công. Phát hiện này phù hợp với lập luận của nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức và khu vực công, theo đó kết quả công việc chịu ảnh hưởng mạnh từ động lực nội tại và bối cảnh công việc hơn là từ các đặc điểm cá nhân thuần túy (Ryan & Deci, 2000; Vandenabeele, 2007; Wright và cộng sự, 2013). Đặc biệt, các nghiên cứu về động lực phụng sự công cho rằng những yếu tố liên quan đến giá trị nghề nghiệp, mức độ tự chủ và môi trường tổ chức có vai trò quyết định trong việc thúc đẩy kết quả công việc, trong khi ảnh hưởng của biến nhân khẩu học thường không ổn định hoặc không đáng kể (Perry & Wise, 1990; Ritz và cộng sự, 2016). Như vậy, kết quả thực nghiệm trong nghiên cứu này tiếp tục củng cố quan điểm cho rằng trong bối cảnh khu vực công, các yếu tố động lực và thiết kế công việc có ý nghĩa giải thích cao hơn so với các đặc điểm cá nhân cơ bản.

Tổng hợp lại, việc chấp nhận đồng thời cả bốn giả thuyết cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất có giá trị giải thích tốt đối với kết quả công việc của nhân viên kế toán trong khu vực công tại Gia Lai. Các phát hiện này củng cố lập luận rằng nâng cao kết quả công việc trong khu vực công không thể chỉ dựa vào các biện pháp kiểm soát hành chính, mà cần tiếp cận theo hướng trao quyền hợp lý, nuôi dưỡng động lực phụng sự công và thiết kế môi trường làm việc hỗ trợ động lực tự chủ.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã phân tích mối quan hệ giữa tính tự chủ trong công việc, động lực phụng sự công và kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai. Dựa trên nền tảng lý thuyết tự quyết định và lý thuyết động lực phụng sự công, mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp PLS-SEM cho thấy cả bốn giả thuyết đều được chấp nhận, qua đó khẳng định vai trò quan trọng của thiết kế công việc và động lực nội tại trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên khu vực công.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tính tự chủ trong công việc không chỉ có tác động trực tiếp đến kết quả công việc mà còn góp phần thúc đẩy động lực phụng sự công, từ đó gián tiếp cải thiện hiệu quả làm việc. Đồng thời, động lực phụng sự công được xác nhận là yếu tố then chốt giúp chuyển hóa tác động của tính tự chủ thành những kết quả công việc tích cực. Phát hiện này nhấn mạnh rằng nâng cao hiệu quả hoạt động trong khu vực công không thể chỉ dựa vào các biện pháp kiểm soát hành chính, mà cần chú trọng hơn đến các cơ chế tạo động lực và trao không gian chủ động phù hợp cho người lao động.

Từ góc độ thực tiễn, nghiên cứu gợi ý rằng các đơn vị công tại Gia Lai cần quan tâm hơn đến việc thiết kế công việc theo hướng hỗ trợ tính tự chủ, nuôi dưỡng động lực phụng sự công và điều chỉnh cơ chế đánh giá theo kết quả, nhằm phát huy hiệu quả nguồn nhân lực hiện có. Về mặt học thuật, nghiên cứu đóng góp bằng chứng thực nghiệm cho bối cảnh địa phương, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của động lực phụng sự công trong mối quan hệ giữa tính tự chủ và kết quả công việc, qua đó bổ sung cho văn liệu nghiên cứu về quản trị công tại Việt Nam. Mặc dù còn một số hạn chế nhất định, nghiên cứu kỳ vọng sẽ là cơ sở tham khảo hữu ích cho các nhà quản lý và các nghiên cứu tiếp theo trong việc hoạch định chính sách nhân sự và cải cách quản trị theo hướng hiện đại, hiệu quả và bền vững trong khu vực công.

5.2. Hàm ý quản trị

Từ kết quả kiểm định mô hình PLS-SEM, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên kế toán tại các đơn vị công trên địa bàn tỉnh Gia Lai. Các hàm ý này cho thấy hiệu quả làm việc trong khu vực công không thể chỉ dựa vào tăng cường kiểm soát hành chính, mà cần được tiếp cận theo hướng thiết kế công việc hỗ trợ tính tự chủ và chủ động nuôi dưỡng động lực phụng sự công.

Thứ nhất, cần tăng cường tính tự chủ trong tổ chức và thực thi công việc kế toán. Kết quả nghiên cứu cho thấy tính tự chủ tác động trực tiếp và tích cực đến kết quả công việc, đồng thời thúc đẩy động lực phụng sự công. Do đó, các đơn vị công nên giảm bớt quản lý vi mô và mở rộng không gian chủ động cho nhân viên trong khuôn khổ quy định hiện hành, cụ thể là cho phép nhân viên chủ động sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc trong các giai đoạn cao điểm như quyết toán, kiểm tra, thanh tra; khuyến khích đề xuất cải tiến nghiệp vụ và quy trình nội bộ; đồng thời tạo điều kiện để nhân viên tham gia góp ý vào tiêu chí đánh giá kết quả công việc. Việc này không đồng nghĩa với nới lỏng kỷ luật tài chính, mà đòi hỏi phân biệt rõ giữa tự chủ trong phương thức thực hiện và tự do quyết định ngoài khuôn khổ quy định. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với bối cảnh khối lượng công việc kế toán gia tăng trong khi nguồn nhân lực còn hạn chế.

Thứ hai, cần nuôi dưỡng và phát huy động lực phụng sự công của nhân viên kế toán. Kết quả nghiên cứu cho thấy động lực này có thể được củng cố thông qua môi trường tổ chức và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa tính tự chủ và kết quả công việc. Vì vậy, nhà quản lý cần truyền thông rõ vai trò của công tác kế toán đối với quản lý ngân sách, minh bạch tài chính và trách nhiệm giải trình; kịp thời ghi nhận những nỗ lực vượt yêu cầu tối thiểu; và gắn hoạt động đánh giá, khen thưởng với giá trị phục vụ công thay vì chỉ dựa vào các chỉ tiêu hình thức. Những biện pháp này có ý nghĩa quan trọng trong việc duy trì động lực nội tại, nhất là khi động lực vật chất bị ràng buộc bởi cơ chế tiền lương và ngân sách.

Thứ ba, cần điều chỉnh cơ chế đánh giá theo hướng chú trọng kết quả và động lực. Do động lực phụng sự công đóng vai trò trung gian giữa tính tự chủ và kết quả công việc, cơ chế đánh giá có thể tác động gián tiếp đến hiệu quả làm việc thông qua động lực của nhân viên. Đánh giá nặng về thủ tục dễ khiến nhân viên chỉ thực hiện đúng quy trình ở mức tối thiểu. Do đó, hệ thống đánh giá nên kết hợp kết quả đầu ra (độ chính xác, tính kịp thời, tuân thủ quy định) với quá trình thực hiện (tinh thần trách nhiệm, chủ động phối hợp); hạn chế áp lực kiểm soát quá mức vốn làm suy giảm cảm nhận tự chủ; và được sử dụng như công cụ phản hồi, phát triển thay vì chỉ làm căn cứ hành chính cho khen thưởng hay kỷ luật. Đối với nhân viên kế toán, tiêu chí đánh giá cần phản ánh các yêu cầu đặc thù như độ chính xác của số liệu, khả năng phối hợp với các bộ phận sử dụng ngân sách, mức độ kịp thời trong tham mưu tài chính và năng lực xử lý tình huống phát sinh.

Thứ tư, cần xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ tự chủ và động lực ở cấp đơn vị. Hiệu quả quản trị không chỉ phụ thuộc vào chính sách chung mà còn phụ thuộc đáng kể vào môi trường làm việc cụ thể. Lãnh đạo các đơn vị công tại Gia Lai giữ vai trò trung tâm trong việc tạo dựng môi trường tin cậy, hỗ trợ và khuyến khích chủ động, trong đó ngoài phân công và giám sát, lãnh đạo cần giúp nhân viên hiểu rõ mục tiêu công việc, có đủ thông tin để ra quyết định trong phạm vi nhiệm vụ và được hỗ trợ khi gặp khó khăn. Môi trường như vậy giúp quyền tự chủ phát huy tác dụng tích cực thay vì trở thành áp lực hay gánh nặng trách nhiệm.

Tóm lại, các đơn vị công nên tiếp cận việc nâng cao kết quả công việc của nhân viên kế toán như một quá trình đồng thời gồm ba nội dung: thiết kế công việc hợp lý, trao quyền tự chủ trong khuôn khổ kiểm soát và củng cố động lực phụng sự công. Đây là hướng quản trị phù hợp với đặc thù khu vực công, nơi hiệu quả công việc cần được đặt trong mối quan hệ với trách nhiệm giải trình, chất lượng phục vụ và giá trị công..

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế cần lưu ý. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập theo mẫu thuận tiện và chỉ khảo sát nhân viên kế toán tại các đơn vị công ở tỉnh Gia Lai, do đó khả năng khái quát hóa kết quả cho các địa phương hoặc nhóm chức danh khác còn hạn chế. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều tỉnh/khu vực và so sánh giữa các

nhóm vị trí công việc để kiểm định tính ổn định của mô hình. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang và đo lường chủ yếu dựa trên tự đánh giá, có thể phát sinh sai lệch phương pháp chung và chưa phản ánh được biến động theo thời gian. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc, hoặc kết hợp nhiều nguồn dữ liệu (đánh giá của cấp trên, dữ liệu hành chính) để tăng độ tin cậy. Thứ ba, mô hình hiện tại mới tập trung vào tính tự chủ và động lực phụng sự công, trong khi các yếu tố bối cảnh tổ chức như phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, cơ chế đánh giá – khen thưởng, điều kiện làm việc cũng như các yếu tố liên quan đến lương, thu nhập và chế độ đãi ngộ của người lao động chưa được xem xét. Nghiên cứu tương lai có thể đưa các yếu tố này vào vai trò trung gian/điều tiết hoặc thực hiện phân tích đa nhóm theo đặc điểm cá nhân và loại hình đơn vị để làm rõ khác biệt giữa các nhóm đối tượng, đồng thời kiểm định thêm tác động của lương, thu nhập và các chế độ đãi ngộ đến kết quả công việc của kế toán khu vực công.

Báo cáo tài trợ

Nghiên cứu này không nhận được bất kỳ khoản tài trợ cụ thể nào.

Tính khả dụng của dữ liệu

Dữ liệu sẽ được cung cấp khi có yêu cầu hợp lý (gửi email cho tác giả liên hệ).

Tuyên bố về sử dụng AI (trí tuệ nhân tạo)

Trong quá trình chuẩn bị bài báo này, tác giả đã sử dụng ChatGPT nhằm mục đích hiệu đính ngôn ngữ. Tác giả đã rà soát, chỉnh sửa và chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung cuối cùng.

Tài liệu tham khảo

Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *Developmental Review*, *33*(4), 357–370. https://doi.org/10.1016/j.dr.2013.08.003

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38(6), 551–570*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In *P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), Handbook of theories of social psychology (Vol. 1, pp. 416–437)*. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781446249215.n20

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, *5(1), 1–4*. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Fan, Y., Blalock, E. C., & Lyu, X. (2022). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*, *25(7), 1115–1130*. https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2072425

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26(4), 331–362*. https://doi.org/10.1002/job.322

Groen, B. A., Wilderom, C. P., & Wouters, M. J. (2017). High job performance through co-developing performance measures with employees. *Human Resource Management*, *56(1), 111–132*. https://doi.org/10.1002/hrm.21762

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16(2), 250–279*. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-80519-7.pdf

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

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1332. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Lee, E. (2025). The Moderating role of Organizational Culture in the Relationship Between Job Autonomy and Innovative Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X251342001. https://doi.org/10.1177/0734371X251342001

Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: the role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1378217. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217

López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, *140*, 361–369. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006

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*(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618

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

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Stratton, S. J. (2021). Population research: convenience sampling strategies. *Prehospital and Disaster Medicine*, *36*(4), 373–374. https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649

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

Tran, Y. T., & Hoang, T. C. (2024). Transformational leadership and public employee performance: The mediating roles of employee participation and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, *90*(4), 793–809. https://doi.org/10.1177/00208523241230439

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, *9*(4), 545–556. https://doi.org/10.1080/14719030701726697

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, *16*(2), 197–223. https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817242