

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRẦN VĂN HUYNH**

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC  
CỦA CÔNG CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH  
VÀ XÃ HỘI TỈNH NAM ĐỊNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**Hà Nội, 2016**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRẦN VĂN HUYNH**

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC  
CỦA CÔNG CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH  
VÀ XÃ HỘI TỈNH NAM ĐỊNH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM THỊ BÍCH NGỌC**

**Hà Nội, 2016**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan bản luận văn này là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của Tiến sĩ Phạm Thị Bích Ngọc. Mọi tham khảo dùng trong luận văn đều được trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Các nội dung nghiên cứu và kết quả trong đề tài này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nào./.

*Hà Nội, ngày 28 tháng 9 năm 2016*

**Tác giả luận văn**

**Trần Văn Huỳnh**

## MỤC LỤC

|  |           |
|--|-----------|
| <b>DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT .....</b>  | <b>i</b>  |
| <b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ.....</b>  | <b>ii</b> |
| <b>MỞ ĐẦU.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. Tổng quan tình hình nghiên cứu .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>6. Đóng góp của đề tài .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>7. Kết cấu luận văn.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>CHƯƠNG 1 .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC .....</b>             | <b>15</b> |
| <b>1.1. Một số khái niệm cơ bản .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1.1. Nhu cầu, động cơ.....   | 15        |
| 1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc .....   | 18        |
| 1.1.3. Công chức .....   | 20        |
| <b>1.2. Nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức theo học thuyết hai nhóm nhân tố của Herzberg.....</b> | <b>22</b> |
| 1.2.1. Những nhân tố thúc đẩy.....   | 25        |
| 1.2.2. Những nhân tố duy trì.....  | 25        |
| <b>1.3. Mô hình và thiết kế nghiên cứu .....</b>   | <b>28</b> |
| 1.3.1. Quy trình nghiên cứu.....   | 28        |
| 1.3.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu .....  | 29        |
| 1.3.3. Đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu .....  | 31        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tiểu kết chương 1.....</b>   | <b>33</b> |
| <b>CHƯƠNG 2 .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>THỰC TRẠNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH NAM ĐỊNH.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>2.1. Giới thiệu về Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định</b>   | <b>34</b> |
| 2.1.1. Vị trí, chức năng.....   | 35        |
| 2.1.2. Nhiệm vụ và quyền hạn.....   | 35        |
| 2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....  | 38        |
| 2.1.4. Đặc điểm đội ngũ công chức của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.....   | 40        |
| 2.1.5. Sử dụng và quản lý công chức của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định ..   | 44        |
| <b>2.2. Kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức tại Sở LĐTB&amp;XH tỉnh Nam Định .....</b>                | <b>49</b> |
| 2.2.1. Mô tả mẫu khảo sát .....   | 49        |
| 2.2.2. Kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo .....   | 51        |
| 2.2.3. Phân tích mô tả về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định .....       | 52        |
| 2.2.4. Phân tích các ma trận tương quan giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu.....  | 62        |
| 2.2.5. Kiểm định các giả thuyết của mô hình.....  | 67        |
| 2.2.6. Bình luận và nhận xét về nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động Thương binh & Xã hội tỉnh Nam Định..... | 69        |
| <b>Tiểu kết chương 2.....</b>   | <b>71</b> |
| <b>CHƯƠNG 3 .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH NAM ĐỊNH.....</b>                        | <b>73</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1. Phương hướng phát triển đội ngũ công chức của Sở LĐTB&amp;XH tỉnh Nam Định.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>3.2. Một số giải pháp tăng cường động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định.....</b>       | <b>75</b> |
| 3.2.1. Giải pháp về nhóm các nhân tố duy trì động lực làm việc của công chức Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định.....      | 75        |
| 3.2.2. Giải pháp về nhóm các nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định..... | 81        |
| 3.2.3. Giải pháp hỗ trợ công tác tăng cường động lực làm việc .....  | 84        |
| <b>3.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo .....</b>   | <b>86</b> |
| 3.3.1. Những hạn chế của nghiên cứu.....   | 86        |
| 3.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo.....   | 87        |
| <b>Tiểu kết chương 3.....</b>  | <b>88</b> |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>   | <b>90</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>  | <b>90</b> |
| <b>PHỤ LỤC.....</b>  | <b>94</b> |

**DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT**

| <b>Từ viết tắt</b> | <b>Tiếng Việt</b>                |
|--------------------|----------------------------------|
| DN                 | Doanh nghiệp                     |
| ĐH                 | Đại học                          |
| LĐT&XH             | Lao động – Thương binh và Xã hội |
| UBND               | Ủy ban nhân dân                  |
| NXB                | Nhà xuất bản                     |

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ**

|  |    |
|--|----|
| Bảng 1.1. Thang đo về động lực làm việc của công chức .....  | 32 |
| Bảng 2.1. Đặc điểm công chức Sở LĐTBXH tỉnh Nam Định.....  | 40 |
| giai đoạn 2011 – 2015.....   | 41 |
| Bảng 2.2. Mô tả mẫu khảo sát.....  | 50 |
| Bảng 2.3. Mô tả mẫu khảo sát.....  | 52 |
| Bảng 2.4. Kết quả khảo sát động lực của công chức Sở.....  | 53 |
| Bảng 2.5. Kết quả khảo sát về đặc điểm công việc .....   | 54 |
| Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến.....   | 55 |
| Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về sự ghi nhận .....  | 56 |
| Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về quan hệ công việc .....  | 57 |
| Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về điều kiện làm việc .....   | 58 |
| Bảng 2.10. Kết quả khảo sát về môi trường làm việc .....   | 59 |
| Bảng 2.11. Kết quả khảo sát về chính sách tiền lương.....  | 60 |
| Bảng 2.12. Kết quả khảo sát về chính sách phúc lợi.....  | 62 |
| Bảng 2.13. Ma trận tương quan giữa các nhân tố .....   | 62 |
| Bảng 2.14. Mô hình 1_Động lực làm việc và nhóm các nhân tố thúc đẩy.....                             | 63 |
| Bảng 2.15. Mô hình 2_Động lực làm việc và nhóm các nhân tố duy trì.....                              | 65 |
| Bảng 2.16. Kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu .....                                     | 68 |
| Bảng 3.1. Tiền lương giai đoạn 2013 – 2015, Sở Lao động Thương binh và Xã hội<br>tỉnh Nam Định ..... | 77 |
| Hình 1.1. Mô hình Herzberg về 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực<br>làm việc .....               | 24 |
| Hình 1.2. Quy trình nghiên cứu của luận văn .....  | 29 |
| Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu .....   | 29 |
| Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.....                                     | 38 |



## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

Nền kinh tế tri thức đang ngày càng đòi hỏi nhiều hơn nguồn nhân lực có chất xám, có kỹ năng và có thái độ làm việc tốt. Đặc biệt, trong khu vực công – nơi thiếu đi sự cạnh tranh giữa các đơn vị cùng ngành nghề, thiếu đi sự đòi hỏi từ phía khách hàng – thì để có được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển của kinh tế thị trường trong hội nhập, một trong những yêu cầu tất yếu đó là phải tạo được động lực cho đội ngũ công chức trong đơn vị.

Sở LĐTB&XH là cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, có chức năng tham mưu giúp UBND tỉnh thực hiện quản lý Nhà nước về lĩnh vực lao động, người có công và xã hội trên địa bàn tỉnh; cung cấp các dịch vụ công thuộc lĩnh vực LĐTB&XH; thực hiện một số nhiệm vụ, quyền hạn theo sự uỷ quyền của UBND tỉnh và theo quy định của pháp luật. Nam Định là một tỉnh có dân số đông <sup>(1)</sup> với trên 2 triệu người trên diện tích hơn 1,6 nghìn km<sup>2</sup> nên các công tác của Sở LĐTB&XH cũng cần được thực hiện nhanh chóng và hiệu quả. Nhưng thực tế tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định, mặc dù với số lượng không nhỏ là 72 công chức và lao động hợp đồng (11 người), hiện nay công chức làm việc với năng suất còn thấp, chất lượng công việc chưa đạt so với mong muốn của Lãnh đạo Sở, người dân và DN.

Là một trong những công chức trẻ đang công tác tại Sở, hàng ngày tiếp xúc và trao đổi với những công chức, tác giả nhận thấy một nguyên nhân cơ bản khiến cho kết quả công việc của đội ngũ này chưa đạt hiệu quả, đó chính là vì thiếu động lực làm việc. Để giải quyết từ gốc vấn đề này, cần phải hiểu rõ đâu là những nhân tố hay những nhóm nhân tố ảnh hưởng tới động lực của đội ngũ này, để từ đó đưa ra được những khuyến nghị về giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc cho công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định. Vì những lý do

---

<sup>1</sup>[https://vi.wikipedia.org/wiki/Danh\\_sách\\_đơn\\_vị\\_hành\\_chính\\_cấp\\_huyện\\_của\\_Nam\\_Định](https://vi.wikipedia.org/wiki/Danh_sách_đơn_vị_hành_chính_cấp_huyện_của_Nam_Định)

trên, em đã lựa chọn nội dung "*Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động - Thương Binh và Xã hội tỉnh Nam Định*" để làm đề tài cho luận văn cao học của mình.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

Nghiên cứu về về tạo động lực có nhiều quan điểm khác nhau trong những nghiên cứu của các nhà khoa học. Họ tiếp cận với tạo động lực theo hai nhóm học thuyết:

- Một là nhóm học thuyết về nội dung như học thuyết nhu cầu của Maslow (1943, 2011), học thuyết hai nhóm nhân tố của Herzberg (1959) chỉ ra cách tiếp cận các nhu cầu của lao động quản lý;

- Hai là nhóm học thuyết về quá trình như học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964, 1994), học thuyết công bằng của J.Stacy Adam (1963, 1969), học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner (1938) nghiên cứu nguyên nhân dẫn đến những hành động khác nhau trong công việc của cá nhân.

Vận dụng các học thuyết trên, một vài nghiên cứu đã chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực và cách thức tạo động lực theo nhiều quan điểm khác nhau. Kovach (1987) chỉ ra 10 nhân tố động viên, trong đó công việc thích thú đóng vai trò quan trọng đối với nhóm lao động thu nhập cao, nhưng với nhóm lao động có thu nhập thấp thì nhân tố quan trọng là tiền lương. Một vài nghiên cứu của Việt Nam cũng nhấn mạnh mức lương cao có tác dụng kích thích lớn đối với người lao động Việt Nam do mức sống thấp và tình trạng nền kinh tế đang phát triển. Hackman và Oldham (1974) thì cho rằng đặc điểm công việc là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến tạo động lực lao động. Đi sâu vào nghiên cứu động lực đối với người lao động thuộc khu vực nhà nước, nhiều nhà khoa học đã chỉ ra rằng còn rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến vấn đề tạo động lực. Chẳng hạn, Downs (1957), Tullock (1965), Brehm and Gates (1997) thì khẳng định lương chỉ là một phần cấu thành động lực làm việc của công chức. Công chức còn bị ảnh hưởng nhiều bởi sự đa dạng, thú vị của công việc

(Romzek, 1990; Massey và Brown, 1998). Còn theo Daley (1986), Emmert and Taher (1992) thì giờ làm việc linh hoạt và cơ hội thăng tiến mới là nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của cán bộ, công chức lên cao... Nghiên cứu của Janet Cheng Lian Chew (2004) cho rằng động viên nhân viên phụ thuộc vào hành vi lãnh đạo, quan hệ nơi làm việc, văn hóa và cấu trúc Sở, môi trường làm việc.

## **2.1. Một số nghiên cứu ngoài nước**

Các nhà khoa học và các học giả dưới các góc độ nghiên cứu khác nhau đưa ra những nhận định và quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động theo cách tiếp cận và cách nhìn của họ.

Buelens & Van den Broeck (2007) đã triển khai nghiên cứu “Phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động ở khu vực công so với khu vực tư nhân. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cuộc điều tra gồm 3314 nhân viên ở khu vực tư, và 409 nhân viên làm việc ở khu vực công tại Vương quốc Bỉ. Nghiên cứu này còn chỉ ra sự khác biệt trong động lực làm việc giữa phụ nữ và nam giới (phụ nữ làm việc ở văn phòng ít giờ hơn và dành nhiều thời gian hơn cho các công việc gia đình. Thông thường, phụ nữ có ít thời gian để thư giãn, nghỉ ngơi hơn đàn ông. Phụ nữ thường được thúc đẩy làm việc bởi tiền lương và các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức). Bên cạnh đó, kết quả phân tích còn cho thấy người lao động lớn tuổi ít có xu hướng rời bỏ tổ chức. Họ muốn được làm việc trong 1 môi trường có nhiều sự cảm thông, hỗ trợ, và ít được thúc đẩy bởi nhân tố tiền lương. Hơn nữa, cấp bậc quản lý được xem là nhân tố đặc biệt quan trọng trong việc giải thích số giờ làm việc và sự cam kết đối với công việc.

Re'em (2010) đã thực hiện nghiên cứu “Tạo động lực thúc đẩy nhân viên ở khu vực công: các công cụ ứng dụng trong thực tiễn”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm hướng đến việc tìm ra các nhân tố lý thuyết và các chiến thuật có thể áp dụng trong thực tế, từ đó giúp nhà quản lý khu vực công tạo ra nhiều động

lực làm việc hơn cho nhân viên của họ. Bởi vì động lực làm việc đóng vai trò quan trọng đối với kết quả công việc của người lao động. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phân tích tổng hợp theo hướng ứng dụng thông qua việc lược khảo các tài liệu về động lực làm việc ở cả khu vực công và khu vực tư. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý ở khu vực công và dựa trên kinh nghiệm thực tế của chính tác giả nhằm đề xuất các chiến thuật thích hợp cho khu vực công. Kết quả nghiên cứu cho thấy có ít nhất 14 nhân tố để khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn bao gồm: các phần thưởng; sự thừa nhận; sự tự chủ; sự thăng tiến; sự công bằng; cơ hội được học tập... Đi cùng với 14 nhân tố này là 46 chiến thuật cụ thể phù hợp với nội dung của từng nhân tố. Chẳng hạn, nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhà quản lý có thể áp dụng các chiến thuật như trao quyền cho nhân viên, hay để nhân viên tự quyết định sẽ thực hiện công việc của mình bằng cách nào nhằm làm tăng sự tự chủ của nhân viên. Mặt khác, do động lực làm việc là vấn đề của mỗi cá nhân, vì vậy tác giả đã khuyến nghị nhà quản lý cần sử dụng các chiến thuật một cách thận trọng, phù hợp với từng hoàn cảnh và từng cá nhân.

Denibutun (2012) đã có nghiên cứu “Động lực làm việc: khung lý thuyết”. Cho đến nay trên thế giới đã có khá nhiều các học thuyết khác nhau hướng đến việc nỗ lực giải thích bản chất của động lực làm việc. Bài viết này được thực hiện nhằm khám phá sự khác nhau giữa các lý thuyết về động lực làm việc và xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người. Các lý thuyết về động lực giúp giải thích hành vi của một người nhất định tại một thời điểm nhất định. Có thể chia các học thuyết này thành 2 nhóm: (1) Học thuyết nội dung tập trung nhận dạng những nhu cầu của cá nhân có ảnh hưởng đến hành vi của họ ở nơi làm việc, bao gồm: Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow; Mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer (mô hình này là sự rút gọn, giản lược từ mô hình gốc của Maslow); Thuyết 2 nhân tố của Herzberg (gồm nhóm nhân tố thúc đẩy và nhóm nhân tố duy trì); Thuyết thành tựu thúc đẩy của McClelland

(gồm: nhu cầu thành tựu; nhu cầu quyền lực; nhu cầu liên minh); (2) Học thuyết quá trình tập trung nghiên cứu vào quá trình tư duy của con người. Quá trình tư duy này có ảnh hưởng đến quyết định thực hiện những hành động khác nhau của con người trong công việc, bao gồm các lý thuyết sau: Thuyết kỳ vọng của Vroom; Thuyết công bằng của Adam; Lý thuyết mục tiêu của Locke; Thuyết thẩm quyền của Heider và Kelley.

## **2.2. Một số nghiên cứu trong nước**

Trong những năm gần đây, rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến tạo động lực cho người lao động trong các lĩnh vực khác nhau được công bố. Tạo động lực cho người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và kết quả công việc nên được sự quan tâm lớn trong thời gian hiện nay.

Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ với bài viết “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”. Bài viết được thực hiện nhằm xây dựng một khung lý thuyết phục vụ cho mục đích khám phá các nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở khu vực công (công chức, viên chức) tại Việt Nam. Khung lý thuyết được đề xuất dựa trên mô hình Tháp nhu cầu của Maslow (1943) và mô hình Tháp nhu cầu của người Trung Quốc do Nevis đề xuất năm 1983, nhưng đã có sự điều chỉnh, bổ sung để phù hợp với đối tượng nghiên cứu là công chức, viên chức Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu còn thể hiện rõ sự cân nhắc kỹ lưỡng đến các đặc trưng của nền văn hóa tập thể và bối cảnh kinh tế - xã hội ở nước ta hiện nay. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình lý thuyết do tác giả đề xuất bao gồm năm bậc nhu cầu theo trật tự từ thấp đến cao như sau : nhu cầu xã hội – nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu tôn trọng – nhu cầu tự thể hiện. Năm bậc nhu cầu có thể xem như 5 nhóm biến trong mô hình kinh tế lượng và được đo lường thông qua tất cả 26

biến thành phần. Mô hình lý thuyết này có giá trị áp dụng đối với các tổ chức trong khu vực công tại Việt Nam.

Nguyễn Thị Thu Trang trường cao đẳng Việt Mỹ, thành phố Hồ Chí Minh với bài viết “Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh” năm 2013. Bài viết sử dụng lý thuyết động viên để phân tích và lượng hóa các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong tám nhân tố được xác định chỉ có bốn nhân tố ảnh hưởng có ý nghĩa đến động viên của nhân viên, bao gồm: lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp. Bên cạnh đó, bài viết cũng đề xuất một số chính sách mang tính gợi ý trong việc cải thiện mức độ động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh.

Vũ Thị Uyên (2007), luận án Tiến sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN; hệ thống và đề xuất về động lực lao động, các nhân tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong DN. Đồng thời, tác giả cũng phân tích và đánh giá về thực trạng động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước ở Hà Nội, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội và đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội. Như vậy, luận án tập trung chủ yếu vào đối tượng là lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

Trương Minh Đức (2011), trong bài viết về “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam” đã dựa trên lý thuyết tháp nhu cầu

Maslow để đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho các nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn Ericsson tại Việt Nam.

### **2.3. Một số kinh nghiệm về tạo động lực cho cán bộ, công chức**

Nguyễn Thị Hồng Hải (2013) đã có bài viết về “Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước” trên tạp chí Tổ chức nhà nước, trong đó chỉ rõ một số kinh nghiệm về tạo động lực cho cán bộ, công chức như sau:

- Thứ nhất, đảm bảo một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý;
- Thứ hai, đảm bảo phân công công việc phù hợp với khả năng, năng lực và sở trường của cán bộ, công chức;
- Thứ ba, xác định rõ ràng mục tiêu cần đạt được của từng cá nhân cán bộ, công chức;
- Thứ tư, tạo cơ hội thăng tiến cho cán bộ, công chức;
- Thứ năm, xây dựng môi trường làm việc hiệu quả;
- Thứ sáu, công nhận những đóng góp của cấp dưới.

Nguyễn Thị Phương Lan (2015) trong Luận án Tiến sĩ Quản lý công về đề tài “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước*” cũng đưa ra những kinh nghiệm cho công tác tạo động lực bằng các giải pháp hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính Nhà nước Việt Nam, gồm:

#### **Một số giải pháp chung**

- (1) Nâng cao nhận thức về tiếp cận hệ thống trong công tác quản lý nhân sự, trong tạo động lực cho công chức hành chính Nhà nước.
- (2) Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp quy điều chỉnh các vấn đề liên quan đến công vụ, công chức.
- (3) Cải thiện điều kiện, môi trường làm việc, xây dựng nền công vụ trong sạch, lành mạnh và hiệu quả dựa trên nguyên tắc thực tài.

#### **Các giải pháp cụ thể**

(1) Hoàn thiện các công cụ tạo động lực bằng vật chất và công cụ tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần.

- Hoàn thiện công cụ tiền lương
- Hoàn thiện công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc
- Hoàn thiện công cụ đào tạo bồi dưỡng

(2) Xác định vai trò trung tâm của hệ thống công cụ tạo động lực là công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc.

(3) Tăng cường mối liên hệ tương hỗ của hệ thống công cụ tạo động lực trong hệ thống.

Như vậy, phân tổng quan tình hình nghiên cứu cho thấy, đã có khá nhiều nghiên cứu trước đây về động lực làm việc và nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động, nhưng những nghiên cứu này chủ yếu được thực hiện ở nước ngoài. Các nghiên cứu ở Việt Nam về nội dung này chủ yếu xem xét các biện pháp tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp, còn ít những nghiên cứu về động lực của công chức trong các cơ quan nhà nước. Do vậy, phân tích nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức nói chung và công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định nói riêng là một khoảng trống nghiên cứu phù hợp với đề tài nghiên cứu của tác giả.

Bên cạnh đó, sau khi tổng quan tài liệu, tác giả quyết định lựa chọn mô hình của Herzberg làm mô hình nghiên cứu cho luận văn của mình vì các lý do: (1) mô hình của Herzberg chú trọng nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức; (2) cũng đã có nhiều tác giả lựa chọn sử dụng mô hình này khi nghiên cứu về động lực làm việc (Nguyễn Hữu Hiệu (2011); Đặng Nguyễn Hồng Phúc (2013)); (3) là việc phân thành 02 nhóm yếu tố duy trì và thúc đẩy đối với động lực làm việc như của Herzberg sẽ giúp cho người làm công tác nhân sự thấy được rõ ràng có nhân tố nào mới có tính thúc đẩy, còn những nhân tố nào chỉ là để không bắt mất; và cuối cùng (4) là bản thân tác giả nhận thấy mô hình phù hợp với đối tượng và khách thể nghiên cứu.



### 3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức tại Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định, từ đó có những giải pháp khuyến khích, tăng động lực làm việc cho công chức tại đơn vị.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Xây dựng mô hình nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức trong Sở công trên cơ sở vận dụng học thuyết hai nhóm nhân tố của Herzberg.

- Đánh giá động lực làm việc của công chức tại Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định.

- Phân tích ảnh hưởng của hai nhóm nhân tố (nhóm nhân tố tạo động lực và nhóm nhân tố duy trì) tới động lực làm việc của công chức tại Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định. Chỉ ra những nhân tố làm tăng, những nhân tố làm giảm với động lực làm việc của công chức tại Sở.

- Đề xuất giải pháp nhằm tăng động lực làm việc cho công chức tại Sở.

### 4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức và ảnh hưởng của các nhân tố này đến động lực làm việc của công chức trên cơ sở vận dụng học thuyết hai nhóm nhân tố của Herzberg.

- Phạm vi nghiên cứu

*Phạm vi về không gian:* tại trụ sở làm việc Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định, địa chỉ: số 64 phố Trần Phú, thành phố Nam Định, tỉnh Nam Định.

*Phạm vi về thời gian:* Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian từ 2010-2015.

### 5. Phương pháp nghiên cứu

#### 5.1. Nguồn số liệu

- Nguồn số liệu thứ cấp: các dữ liệu được tập hợp, thống kê lại để mô tả, so sánh và suy luận từ các dữ liệu thu thập được từ các tài liệu báo cáo, các quy chế về lao động, tiền công, tạp chí, tài liệu thống kê, websites... của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định; các luận văn, đề tài nghiên cứu về động lực làm việc, động lực làm việc của công chức...

- Nguồn số liệu sơ cấp: ý kiến của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định về động lực làm việc tại đơn vị.

## 5.2. Phương pháp thu thập thông tin

Đề tài sử dụng kết hợp các phương pháp cụ thể như: Khảo sát dựa trên bảng hỏi, phỏng vấn sâu và quan sát.

- *Phương pháp điều tra bảng hỏi:* Việc thu thập số liệu thông tin trong nghiên cứu được thực hiện qua điều tra bằng bảng hỏi với đối tượng điều tra là công chức đang làm việc tại Sở. Cỡ mẫu điều tra là khoảng 60 người.

- *Phương pháp phỏng vấn sâu:*

Phỏng vấn 10 công chức lãnh đạo quản lý; 10 công chức chuyên môn nghiệp vụ.

Thời gian phỏng vấn: năm 2016.

Địa điểm tiến hành phỏng vấn: tại trụ sở làm việc của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định, số 64 phố Trần Phú, thành phố Nam Định, tỉnh Nam Định.

- *Phương pháp quan sát:* Quan sát thái độ làm việc để có những nhận định về động lực làm việc của công chức của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

## 5.3. Phương pháp xử lý số liệu

Dữ liệu thu thập được từ cuộc khảo sát được mã hóa và nhập vào phần mềm SPSS18 để xử lý. Tác giả sử dụng các kỹ thuật phân tích thống kê mô tả, phân tích tương quan, hồi quy để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhân tố tới động lực làm việc của công chức. Bên cạnh đó, phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh cũng sẽ được sử dụng để phân tích dữ liệu thứ cấp thu thập được.

## 6. Đóng góp của đề tài

- Xây dựng được mô hình nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức dựa trên mô hình 02 nhóm nhân tố của Herzberg

- Phân tích được thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

- Đưa ra được những giải pháp, khuyến nghị giúp khuyến khích, tăng động lực làm việc cho công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục; phần nội dung của luận văn được chia thành 03 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức
- Chương 2: Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định
- Chương 3. Giải pháp tăng cường động lực làm việc của công chức tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC

#### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

##### 1.1.1. Nhu cầu, động cơ

###### Nhu cầu

Từ lâu nhu cầu đã là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Trong lĩnh vực kinh tế - xã hội vấn đề về nhu cầu được tìm thấy trong nghiên cứu của các nhà khoa học tên tuổi như Jeremy Bentham, Benfield, William Stanley Jevons, John Ramsay McCulloch, Edward S. Herman. Đó là hiện tượng phức tạp, đa diện, đặc trưng cho mọi sinh vật. Sự hiện diện của nhu cầu ở bất kì sinh vật nào, ngay cả ở bất kì xã hội nào được xem như cơ thể sống phức tạp, là đặc điểm để phân biệt chủ thể đó với môi trường xung quanh.

Theo từ điển tiếng Việt (1996), nhu cầu là “đòi hỏi của đời sống, tự nhiên và xã hội”. Từ điển Wikipedia <sup>2</sup> nêu ra một số khái niệm: (1) Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau; (2) Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được; (3) Nhu cầu là nhân tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiểm chế sự thoả mãn nhu cầu).

---

<sup>2</sup>[https://vi.wikipedia.org/wiki/Nhu\\_cầu](https://vi.wikipedia.org/wiki/Nhu_cầu)

Trong marketing, Philip Kotler (2009) khái niệm nhu cầu được phân thành 02 loại: (1) là Nhu cầu cấp thiết (needs) của con người là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà họ cảm nhận được. Nhu cầu cấp thiết của con người rất đa dạng và phức tạp. Nó bao gồm cả những nhu cầu sinh lý cơ bản về ăn, mặc, sưởi ấm và an toàn tính mạng lẫn những nhu cầu xã hội như sự thân thiết gần gũi, uy tín và tình cảm cũng như các nhu cầu cá nhân về tri thức và tự thể hiện mình. Nhu cầu cấp thiết là những phần cấu thành nguyên thủy của bản tính con người, không phải do xã hội hay người làm marketing tạo ra; còn Mong muốn của con người là một nhu cầu cấp thiết có dạng đặc thù, tương ứng với trình độ văn hóa và nhân cách của mỗi người. Mong muốn được biểu hiện ra thành những thứ cụ thể có khả năng thỏa mãn nhu cầu bằng phương thức mà nếp sống văn hóa của xã hội đó vốn quen thuộc; và (2) là Nhu cầu của con người là những mong muốn kèm thêm điều kiện có khả năng thanh toán. Các mong muốn sẽ trở thành nhu cầu khi được bảo đảm bởi sức mua.

Nhu cầu có thể được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu đó. Người lao động cũng vậy họ bị thúc đẩy bởi một trạng thái mong muốn để có thể thỏa mãn được những mong muốn này họ phải nỗ lực, mong muốn càng lớn mức nỗ lực càng cao tức là động cơ càng lớn. Nếu những mong muốn này được thỏa mãn thì mức độ mong muốn sẽ giảm đi.

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng. Nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự phân phối các giá trị vật chất và tinh thần trong điều kiện xã hội đó. Nhưng dù trong nền sản xuất nào thì nhu cầu của người lao động cũng gồm hai nhu cầu chính: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu, đảm bảo cho người lao động có thể sống để tạo ra của cải vật chất, thỏa mãn được những nhu cầu tối thiểu cùng với sự phát triển của xã hội các nhu cầu

vật chất của con người ngày càng tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Trình độ phát triển của xã hội ngày càng cao thì nhu cầu ngày càng nhiều hơn, càng phức tạp hơn, thậm chí những nhu cầu đơn giản nhất cũng không ngừng thay đổi. Nhu cầu về tinh thần của người lao động cũng rất phong phú, nó đòi những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực nhằm tạo ra trạng thái tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

### **Động cơ**

Động cơ, theo từ điển tiếng Việt (1996), bỏ qua cách hiểu theo nghĩa kỹ thuật, “là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động”. Từ điển Wiktionary<sup>3</sup> cũng định nghĩa động cơ “là những gì thôi thúc con người có những ứng xử nhất định một cách vô thức hay hữu ý và thường gắn liền với những nhu cầu” (nghĩa thứ 2).

Lương Văn Úc (2011) có viết “Động cơ là sự phản ánh thế giới khách quan vào bộ óc con người, là những mục tiêu thúc đẩy hành động của con người nhằm thoả mãn nhu cầu và tình cảm của họ”. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thoả mãn những nhu cầu đòi hỏi của bản thân mỗi cá nhân đó.

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thoả mãn được các nhu cầu cá nhân. Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau.

---

<sup>3</sup>[https://vi.wiktionary.org/wiki/động\\_cơ](https://vi.wiktionary.org/wiki/động_cơ)

### 1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc

Động lực “là năng lượng làm cho máy móc chuyển động; hay là cái thúc đẩy, làm cho phát triển” (Từ điển tiếng Việt, 1996). Vậy động cơ và động lực giống và khác nhau như thế nào? Chúng ta có thể hiểu động cơ là bộ phận quan trọng nhất trong một bộ máy giúp cho bộ máy đó chuyển động còn động lực chính là nhiên liệu giúp cho động cơ vận hành<sup>4</sup>. Ví dụ, lý do mỗi người phải đến sở làm là hàng tháng bạn cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó; thì “cần có một số tiền” chính là động cơ, còn “tiêu vào một việc gì đó” chính là động lực.

Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân, họ đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

**Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực**

**Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực**

**Động lực = Khao khát x Tự nguyện**

Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) thì “động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”.

Như vậy, có thể hiểu động lực làm việc như sau:

- Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

- Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực làm việc chung cho mọi lao động. Mỗi

<sup>4</sup><http://www.topmba.vn/forum/tranh-luan/dong-co-va-dong-luc/>



người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

- Động lực làm việc không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ.

- Động lực làm việc mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

- Động lực làm việc là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc. Trong thực tiễn, người lao động không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc; thế nhưng chúng ta không thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với DN là không nhiều. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho DN và không khi nào họ là những nhân viên trung thành, là tài nguyên quý giá của DN. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó.

Do vậy, tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý ảnh hưởng tới người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được

đóng góp cho tổ chức. Để có thể tạo được động lực cho người lao động cần phải tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động của họ.

Động lực làm việc không tự nhiên xuất hiện mà là sự kết hợp đồng thời của các nguồn lực chủ quan thuộc về phía bản thân người lao động và nguồn lực khách quan thuộc về môi trường sống và làm việc của người lao động.

### 1.1.3. Công chức

Theo khoản 2 Điều 4 Luật Cán bộ Công chức 2008 thì “*Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội (sau đây gọi chung là đơn vị sự nghiệp công lập), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật*”. Theo định nghĩa trên, đặc điểm của một công chức bao gồm:

- **Thứ nhất**, phải là công dân Việt Nam.
- **Thứ hai**, về chế độ tuyển dụng, bổ nhiệm:

+ Công chức phải là người được tuyển dụng hoặc bổ nhiệm vào ngạch, chức danh, chức vụ trong các Cơ quan, Tổ chức, Đơn vị thuộc cấp Trung ương, cấp Tỉnh, cấp Huyện. Ví dụ: Điều 8 Nghị định 06/2010/NĐ-CP quy định những người là Công chức, trong đó Công chức trong Viện Kiểm sát nhân dân tối cao gồm: Phó Viện trưởng Viện Kiểm sát nhân dân tối cao; kiểm sát viên, điều tra

viên; người làm việc trong văn phòng, vụ, cục, ban và Viện nghiệp vụ thuộc Viện Kiểm sát nhân dân tối cao;

+ Công chức phải có đủ trình độ chuyên môn phù hợp với ngạch, chức danh, chức vụ. Các vấn đề liên quan tới bổ nhiệm, tuyển dụng công chức vào các chức danh, chức vụ và bổ nhiệm vào các ngạch công chức quy định cụ thể ở chương IV – Luật Cán bộ, Công chức năm 2008. Những vấn đề này còn phụ thuộc vào quy định riêng đối với các chức danh, chức vụ khác nhau; cùng một chức danh, chức vụ nhưng thuộc các tổ chức, cơ quan, đơn vị khác nhau; cùng một chức danh, chức vụ thuộc cùng một loại tổ chức, cơ quan, đơn vị nhưng ở các cấp khác nhau.

- **Thứ ba**, về nơi làm việc: Nơi làm việc của Công chức rất đa dạng. Nếu như cán bộ là những người hoạt động trong các cơ quan của Đảng, Nhà nước, Tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương, ở Tỉnh, Thành phố trực thuộc Trung ương, ở Huyện, Quận, Thị xã, Thành phố trực thuộc Tỉnh thì Công chức còn làm việc ở cả Cơ quan, Đơn vị thuộc Quân đội Nhân dân, Công an Nhân dân, trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập. Ví dụ: Khoản 2 Điều 11 Nghị định 06/2010/NĐ - CP quy định Công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý đơn vị sự nghiệp công lập như sau: “Người đứng đầu, cấp phó của người đứng đầu; người giữ chức vụ cấp trưởng, cấp phó tổ chức của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc Bộ Chính trị, Ban Bí thư, Ủy ban Thường vụ Quốc hội, Chính phủ”.

- **Thứ tư**, về thời gian công tác: Công chức đảm nhiệm công tác từ khi được bổ nhiệm, tuyển dụng cho tới khi nghỉ hưu theo quy định của Bộ luật Lao động mà không hoạt động theo nhiệm kỳ như cán bộ (Điều 60 – Luật cán bộ, công chức năm 2008). Chấm dứt đảm nhiệm chức vụ khi đến tuổi nghỉ hưu: Nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi (Quy định tại điểm a Khoản 1 Điều 73 – Luật Bảo hiểm Xã hội năm 2014).

- *Thứ năm*, về chế độ lao động: Công chức được biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước (Điều 12 – Luật cán bộ, công chức năm 2008); đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.

## **1.2. Nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức theo học thuyết hai nhóm nhân tố của Herzberg**

Học thuyết này được phân ra làm hai nhóm nhân tố có tác dụng tạo động lực:

- Nhóm nhân tố thúc đẩy: là các nhân tố thuộc bên trong công việc, tạo nên sự thỏa mãn, bao gồm: những thành tích cá nhân, địa vị, sự thừa nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến. Đây chính là 5 nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc. Đặc điểm của nhóm này là nếu không được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

- Nhóm nhân tố duy trì: là các nhân tố thuộc về môi trường làm việc của người lao động, bao gồm: lương thưởng, các chính sách và quy định quản lý của DN, những mối quan hệ cá nhân với cá nhân, chất lượng của việc giám sát, công việc ổn định, điều kiện làm việc, sự cân bằng cuộc sống và công việc. Các nhân tố này khi được tổ chức tốt sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

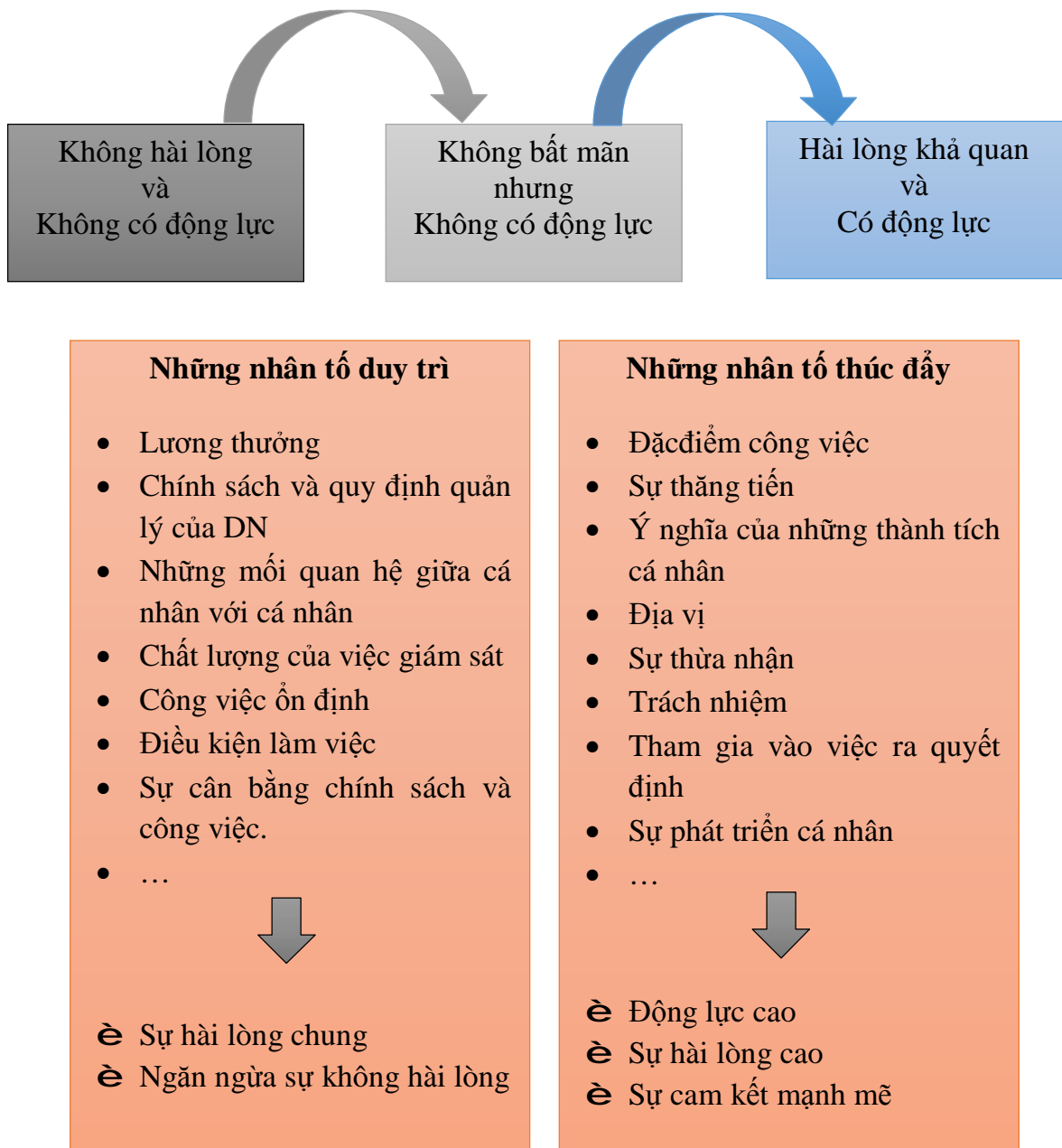
Theo lý thuyết này, hai nhóm nhân tố trên có thể kết hợp thành bốn tổ hợp như sau:

- **Hài lòng cao + Động lực cao:** Tình hình lý tưởng mà nhân viên là rất năng động và có vài khiếu nại.

- **Hài lòng cao + Động lực thấp:** Người lao động có vài khiếu nại, nhưng không có động lực cao. Các công việc được xem như là một tiền lương.

- **Hài lòng thấp + Động lực cao:** Nhân viên có động cơ nhưng có rất nhiều khiếu nại. Một tình huống mà công việc rất thú vị và đầy thử thách nhưng mức lương và điều kiện làm việc không tương xứng.

- **Hài lòng thấp + Động lực thấp:** Đây là tình huống xấu nhất mà nhân viên không có động lực và có nhiều khiếu nại.



**Hình 1.1. Mô hình Herzberg về 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc**

*Nguồn: Giáo trình Hành vi tổ chức (2009)*

### 1.2.1. Những nhân tố thúc đẩy

Herzberg cho rằng nhóm các nhân tố thúc đẩy, mang lại “sự thỏa mãn trong công việc” là:

- *Đặc điểm công việc*: những ảnh hưởng tích cực từ công việc lên mỗi người. chẳng hạn, một công việc có thể thú vị, đa dạng, sáng tạo và thách thức.

- *Sự thăng tiến*: là những cơ hội thăng tiến, hoàn thiện bản thân trong doanh nghiệp. Cơ hội phát triển cũng xuất hiện trong công việc thường ngày nếu người ta có quyền quyết định nhiều hơn để thực thi các sáng kiến.

- *Ý nghĩa của những thành tích cá nhân*: sự thỏa mãn của bản thân khi hoàn thành một công việc, giải quyết một vấn đề và nhìn thấy những thành quả từ nỗ lực của mình. (Con người được động viên khi anh ta có khả năng thực hiện được những ý định của mình.)

- *Địa vị*: là vị trí của một cá nhân trong mối quan hệ với những người khác. “Biểu tượng” của địa vị như chức danh là rất quan trọng. Nhận thức về giảm sút địa vị có thể làm sa sút nghiêm trọng tinh thần làm việc.

- *Sự thừa nhận*: Sự ghi nhận việc hoàn thành tốt một công việc. Điều này có thể được tạo ra từ bản thân từng cá nhân hoặc sự đánh giá của mọi người. (Con người được kích thích mỗi khi ứng xử của mình được đánh giá đúng thông qua những lời khen ngợi (khi có kết quả tốt) hoặc xử phạt (khi không đạt yêu cầu).)

- *Trách nhiệm*: mức độ ảnh hưởng của một người đối với công việc. Mức độ kiểm soát của một người đối với công việc có thể bị ảnh hưởng phần nào phần nào bởi quyền hạn và trách nhiệm đi kèm với nó.

### 1.2.2. Những nhân tố duy trì

Những nhân tố mà Herzberg phát hiện có tác dụng gây ra bất mãn nhưng không làm tăng động lực làm việc gọi là nhân tố duy trì. Những nhân tố duy trì có thể làm giảm hiệu quả của công việc nhưng không làm tăng nó. Tương tự như

việc thiếu bảo dưỡng có thể gây ra hỏng thiết bị nhưng bảo dưỡng thường xuyên cũng không thể làm tăng hiệu quả làm việc của nó. Những nhân tố này là:

- *Lương thưởng*: Một phát hiện đáng ngạc nhiên của Herzberg là tiền lương nhìn chung không có tác dụng tạo động lực cho nhân viên mặc dù việc chậm trả lương có thể khiến mọi người bất mãn. Quan điểm này của Herzberg hoàn toàn trái ngược với quan điểm của trường phái cổ điển. Đã từng có một thời người ta cho rằng tiền lương là nhân tố chủ yếu để tạo động lực. Frederick W. Taylor đã viết rằng “... không thể khiến cho một người làm việc hăng say hơn những nhân viên khác trong một thời gian dài, trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định”. Đây là một vấn đề vẫn chưa thực sự rõ ràng. Hầu hết mọi người đều đi làm với mục đích kiếm tiền nhưng khi chúng ta mãi mê với công việc của mình và thích thú với nó, chúng ta sẽ không nghĩ tới vấn đề lương bổng. Một ví dụ sinh động đó là trường hợp của những người tham gia các hoạt động tình nguyện. Tuy nhiên tiền lương lại trở thành cực kỳ quan trọng khi nhân viên có cảm giác mình bị trả lương không thỏa đáng hay khi công ty chậm trễ trong việc trả lương. Nhưng những khoản thưởng bằng tiền căn cứ trên kết quả của nhóm thường có tác dụng động viên rất lớn. Trong trường hợp này, tiền được sử dụng như một công cụ tạo động lực làm việc.

- *Chính sách và quy định quản lý của doanh nghiệp*: Điều này có nghĩa là toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp được quản lý và tổ chức như thế nào. Ví dụ, nếu các chính sách của doanh nghiệp mâu thuẫn với mục đích của các bộ phận và cá nhân thì điều đó sẽ mang lại hậu quả xấu. Việc nhân viên phản đối hay cảm thấy tức giận với một số chính sách hay quyết định được đưa ra từ một phòng ban nào đó trong tổ chức là khá phổ biến. Quan điểm này của Herzberg là hoàn toàn chính xác, chính sách và các quy định quản lý của doanh nghiệp có thể trở thành vật cản đường nhưng khi nhân viên không bị ảnh hưởng của những điều này thì họ sẽ chẳng buồn nghĩ đến chúng.



- *Những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân:* Herzberg cho rằng khi các mối quan hệ của các thành viên trong tập thể xấu đi, nó có thể cản trở công việc. Nhưng khi các mối quan hệ này tốt đẹp, nó sẽ không gây ra sự khác biệt đáng kể nào. Chúng ta đã nghiên cứu về những nhu cầu của con người trong các mối quan hệ tương tác, về mong muốn được người khác thừa nhận là có thật. Tuy nhiên, việc các mối quan hệ này có tác dụng đến việc tạo động lực đến mức độ nào thì lại là một vấn đề còn nhiều tranh cãi. Trong nhiều trường hợp, khi các mối quan hệ này tốt đẹp, nó có tác dụng tích cực đến hiệu quả công việc.

- *Chất lượng của việc giám sát:* Nhiều chuyên gia không đồng ý với Herzberg ở điểm này. Sự lãnh đạo đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực làm việc, đặc biệt đối với một tập thể nhân viên. Thường những nhân viên sẽ không dành nhiều thời gian để quan tâm đến cấp trên của mình, họ chỉ nghĩ đến khi nào họ cần đến hoặc khi cấp trên gây áp lực cho họ. Phân tích những dạng quyền lực mà người lãnh đạo có thể sử dụng ta có thể kể đến những loại sau:

- Quyền lực có được do địa vị là loại quyền lực có được nhờ chức vụ mà người đó đảm nhận
- Quyền lực do năng lực bản thân là ảnh hưởng của bạn lên những người xung quanh do năng lực, kiến thức hay kỹ năng lãnh đạo của bản thân bạn mang lại.
- Quyền lực của nhân cách có được bởi nhân cách bản thân, lòng tin và sự mến mộ mà mọi người dành cho bạn.
- Quyền lực từ khả năng thuyết phục là ảnh hưởng toát ra từ con người bạn và khả năng sử dụng lý lẽ để chinh phục mọi người.

Chúng ta nhận thấy rằng loại quyền lực đầu tiên thường không có tác dụng tạo động lực và do đó, cần sử dụng một cách hạn chế và thận trọng, trong khi những quyền lực sau nếu nhà quản lý biết cách sử dụng một cách phù hợp thì vẫn có thể tạo được những ảnh hưởng rất tích cực đến nhân viên của mình.

- *Công việc ổn định*: Là không phải lo lắng để giữ một việc làm. Có thể nói rằng hầu hết mọi người thường không thấy được động viên từ việc mình đang có một việc làm nhưng sẽ rất sa sút tinh thần nếu có nguy cơ mất việc.

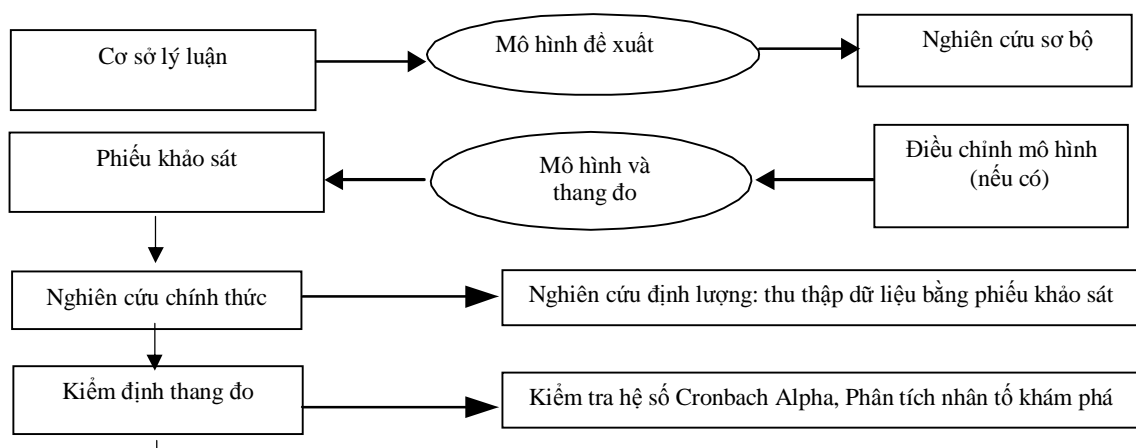
- *Điều kiện làm việc*: Herzberg đã phát hiện rằng điều kiện làm việc không ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhóm, miễn là nó khá tốt. Ngược lại, nếu điều kiện làm việc trở nên tồi tệ hơn thì công việc sẽ bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Khi điều kiện làm việc vượt qua mức khá tốt thì nó chỉ khiến cho kết quả công việc khá hơn đôi chút.

- *Sự cân bằng cuộc sống và công việc*: Ngày nay, ngày càng có nhiều nhân viên tìm kiếm sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Do đó, vai trò của quản lý là phải tìm cách giúp cho nhân viên luôn cảm thấy hạnh phúc. Nhân viên không phải là những robot. Họ đều có cuộc sống của riêng, những sở thích, bè bạn và gia đình và hầu hết họ đều đang đấu tranh để đạt đến sự cân bằng giữa công việc và gia đình. Trong khi các công ty không thể đáp ứng một cách thỏa đáng mọi nhu cầu bức thiết của họ thì việc những nhà quản trị cố gắng chấp nhận những nhượng bộ đối với một số trường hợp như cho phép nhân viên kéo dài thời gian nghỉ trưa hoặc cho phép các nhân viên bán hàng tự quyết định thời gian đi công tác xa...

### 1.3. Mô hình và thiết kế nghiên cứu

#### 1.3.1. Quy trình nghiên cứu

Tác giả xây dựng quy trình nghiên cứu cho luận văn của mình gồm những giai đoạn và các công việc như sau:

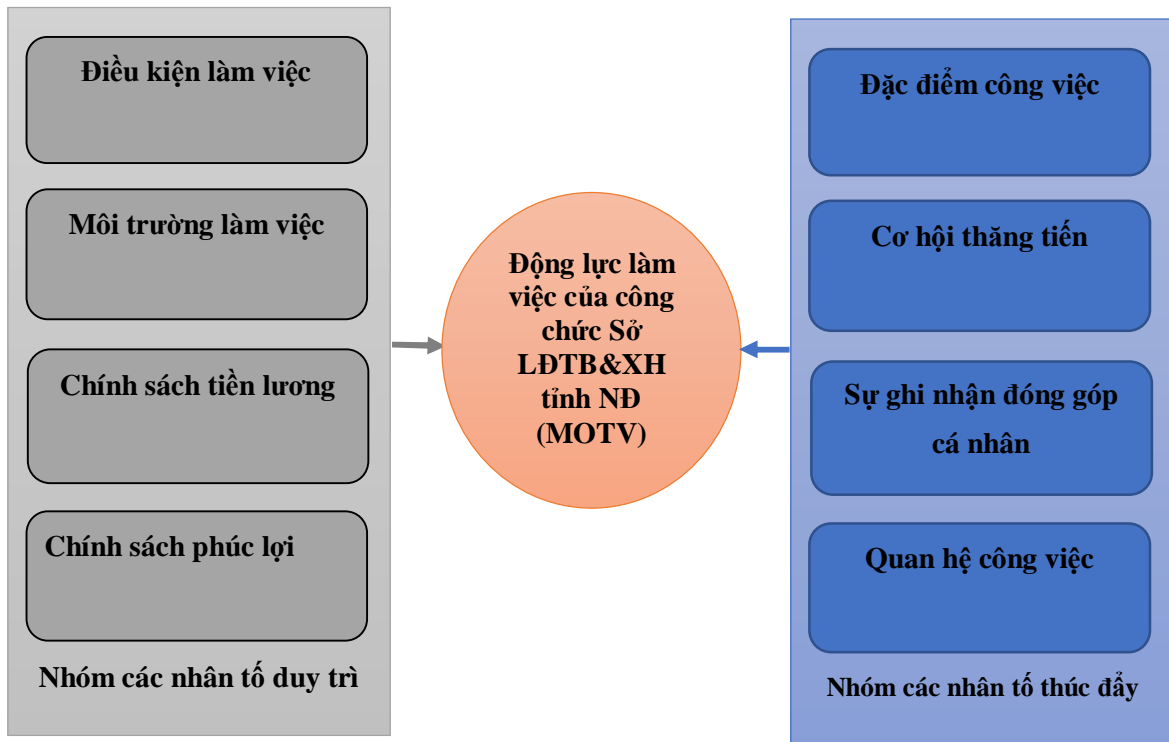


### **Hình 1.2. Quy trình nghiên cứu của luận văn**

*Nguồn: Tác giả xây dựng (2016)*

#### **1.3.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Tác giả vận dụng mô hình 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của Herzberg để nghiên cứu thực tế vấn đề này tại Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định. Cùng với tham khảo ý kiến chuyên gia, giáo viên hướng dẫn và tiến hành phỏng vấn 10 công chức lãnh đạo quản lý, 10 công chức quản lý chuyên môn nghiệp vụ tại Sở, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu như sau.



**Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu**

*Nguồn: Tác giả (2016)*

Các giả thuyết nghiên cứu từ mô hình:

Giả thuyết H1a: Đặc điểm công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định.

Giả thuyết H1b: Cơ hội thăng tiến có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định.

Giả thuyết H1c: Sự ghi nhận đóng góp có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định.

Giả thuyết H1d: Quan hệ công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định.

Giả thuyết H2a: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định.

Giả thuyết H2b: Môi trường làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

Giả thuyết H2c: Chính sách tiền lương có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

Giả thuyết H2d: Chính sách phúc lợi có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

### **1.3.3. Đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu**

#### **\* Biến độc lập**

Các biến độc lập xây dựng cho mô hình được chia thành 02 nhóm các nhân tố thúc đẩy và duy trì, gồm các biến sau:

#### **Biến độc lập thuộc nhóm các nhân tố thúc đẩy**

- Biến Đặc điểm công việc (job) – mã hóa job
- Biến Cơ hội thăng tiến (promotion) – mã hóa pro
- Biến Sự ghi nhận đóng góp cá nhân (recognize) – mã hóa recog
- Biến Quan hệ công việc (relation) – mã hóa rela

#### **Biến độc lập thuộc nhóm các nhân tố duy trì**

- Biến Điều kiện làm việc (condition) – mã hóa cond
- Biến Môi trường làm việc (envirnment) – mã hóa envi
- Biến Chính sách tiền lương (salary) – mã hóa sal
- Biến Chính sách phúc lợi (benefit) – mã hóa ben

#### **\* Biến phụ thuộc**

Biến phụ thuộc là động lực làm việc của công chức tại Sở, được đo lường thông qua các biến quan sát sau:

**Bảng 1.1. Thang đo về động lực làm việc của công chức**

| <b>Mã hóa</b> | <b>Động lực làm việc<br/>(MOTIVATION)</b>                                   | <b>Nguồn gốc<br/>thang đo</b> |
|---------------|---|-------------------------------|
| MOTV1         | Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao              | Herzberg (1959)               |
| MOTV2         | Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài           | Abby M Brooks (2007)          |
| MOTV3         | Tôi luôn tích cực tham gia các hoạt động của Sở                             | Trương Minh Đức (2011)        |
| MOTV4         | Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Sở                   | Herzberg (1959)               |
| MOTV5         | Nỗ lực của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của Sở | Tác giả đề xuất               |

*Nguồn: Tác giả (2016)*

Biến quan sát số 5 (MOTV5) được tác giả đề xuất đưa thêm vào làm thang đo cho biến phụ thuộc Động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định là bởi vì ở trong các cơ quan hành chính Nhà nước việc hoàn thành mục tiêu công việc thuộc cá nhân phụ trách ở trong đó cũng như hoàn thành mục tiêu của cả cơ quan là điều hết sức quan trọng. Đối với cá nhân, nó ảnh hưởng tới thành tích công việc của họ, ảnh hưởng tới khả năng được khen thưởng, ghi nhận của họ và có thể ảnh hưởng tới cả lương thưởng của họ. Đối với mảng công việc hay lĩnh vực thuộc ngành việc hoàn thành nhiệm vụ cũng giúp cho cá nhân, phòng nghiệp vụ hoặc Chi cục đạt được những thành tích trong thi đua khen thưởng hàng năm. Còn đối với cơ quan, việc hoàn thành các mục tiêu nhiệm vụ được UBND tỉnh giao cũng có ảnh hưởng tới kế hoạch của năm tiếp theo cũng như các nguồn ngân sách cấp cho các hoạt động của cơ quan. Do vậy, biến MOTV5 được tác giả đề xuất thêm nhằm phù hợp với thực tế động lực làm việc của công chức tại đơn vị nghiên cứu là Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định.

## **Tiểu kết chương 1**

Trong chương 1 tác giả đã làm rõ được những nội dung sau đây:

- Phân tích những khái niệm về nhu cầu, động cơ; động lực, tạo động lực; công chức;
- Đưa ra những mô hình phát triển về động lực làm việc và nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc. Phân tích vì sao lựa chọn mô hình hai nhóm nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của Herzberg (1959) để làm căn cứ lý thuyết cho việc nghiên cứu của luận văn.
- Xây dựng quy trình và mô hình nghiên cứu cho luận văn dựa trên mô hình của Herzberg. Phiếu khảo để nghiên cứu thực tế vấn đề gồm những câu hỏi được nhiều công trình sử dụng trong việc đánh giá nhân tố tác động tới động lực làm việc và cả những câu hỏi mà tác giả đề xuất phù hợp với công chức tại Sở LĐTĐ&XH.
- Từ mô hình nghiên cứu tác giả xây dựng những giả thuyết nghiên cứu để làm căn cứ cho việc nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp ở phần sau.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH NAM ĐỊNH

#### 2.1. Giới thiệu về Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định

Tên cơ quan: Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định

Địa chỉ: số 64 Trần Phú, thành phố Nam Định, tỉnh Nam Định

Website: <http://soldtbxh.namdinh.gov.vn>

Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định là tiền thân của Ty Lao động tỉnh Nam Định (thành lập vào tháng 10/1945) và Ty Thương binh và Cựu binh tỉnh Nam Định (thành lập tháng 10/1947). Tháng 5/1965 sáp nhập địa giới hành chính giữa tỉnh Nam Định và tỉnh Hà Nam do đó Ty Lao động tỉnh Nam Định đổi thành Ty Lao động Nam Hà; Ty Thương binh và Cựu binh tỉnh Nam Định thành Ban Thương binh – Xã hội tỉnh Nam Hà. Tháng 7/1975 sáp nhập với tỉnh Ninh Bình và đổi tên thành Ty Lao động tỉnh Hà Nam Ninh và Ty Thương binh – Xã hội tỉnh Hà Nam Ninh.

Tại kỳ họp thứ 10 Quốc hội khóa VIII ngày 26/12/1991 đã thông qua Nghị quyết về chia tách địa giới hành chính của một số tỉnh; trong đó tỉnh Hà Nam Ninh được chia thành 2 tỉnh: tỉnh Nam Hà và tỉnh Ninh Bình. Theo đó tên gọi được thay đổi là: Sở Lao động – TB và XH tỉnh Nam Hà.

Tại kỳ họp thứ 10 Quốc hội khóa IX ngày 06/11/1996 đã thông qua Nghị quyết về chia tách địa giới hành chính của một số tỉnh; trong đó tỉnh Nam Hà được chia thành 2 tỉnh: tỉnh Nam Định và tỉnh Hà Nam. Theo đó tên gọi được thống nhất sử dụng từ năm 1996 đến nay là: Sở Lao động – TB và XH tỉnh Nam Định.



Theo Quyết định số 12 /2016/QĐ-UBND ngày 13 tháng 5 năm 2016 của Ủy ban nhân dân tỉnh Nam Định quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Sở LĐTB&XH là:

### **2.1.1. Vị trí, chức năng**

Sở LĐTB&XH là cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thực hiện chức năng tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân tỉnh quản lý nhà nước về: Lao động; việc làm; dạy nghề; tiền lương; tiền công; bảo hiểm xã hội (bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm xã hội tự nguyện, bảo hiểm thất nghiệp); an toàn lao động; người có công; bảo trợ xã hội; bảo vệ và chăm sóc trẻ em; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn xã hội (sau đây gọi chung là lĩnh vực lao động, người có công và xã hội).

Sở LĐTB&XH chịu sự chỉ đạo quản lý về tổ chức, biên chế và công tác của Ủy ban nhân dân tỉnh; đồng thời chịu sự chỉ đạo kiểm tra về chuyên môn, nghiệp vụ của Bộ LĐTB&XH.

Sở LĐTB&XH có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản theo quy định của pháp luật; chịu sự chỉ đạo, quản lý và điều hành của Ủy ban nhân dân tỉnh; đồng thời chịu sự chỉ đạo, kiểm tra, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.

### **2.1.2. Nhiệm vụ và quyền hạn**

(1) Trình Ủy ban nhân dân tỉnh ban hành các quyết định, chỉ thị về các lĩnh vực thuộc phạm vi quản lý của Sở và chịu trách nhiệm về nội dung các văn bản đã trình.

(2) Trình Ủy ban nhân dân tỉnh kế hoạch dài hạn, 5 năm và hàng năm, các chương trình, dự án thuộc các lĩnh vực quản lý của Sở phù hợp với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội địa phương.

(3) Trình Ủy ban nhân dân tỉnh quyết định việc phân công, phân cấp quản lý về lĩnh vực lao động, thương binh và xã hội đối với Ủy ban nhân dân

cấp huyện, cơ quan, đơn vị thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh theo quy định của pháp luật và chịu trách nhiệm hướng dẫn, kiểm tra thực hiện.

(4) Hướng dẫn, kiểm tra, tổng kết, đánh giá và tổng hợp tình hình thực hiện các quy định của pháp luật, chế độ chính sách, tiêu chuẩn, định mức kinh tế - kỹ thuật thuộc các lĩnh vực quản lý của Sở theo quy định của pháp luật.

(5) Thực hiện công tác lao động, việc làm

(6) Thực hiện công tác bảo hiểm xã hội:

(7) Hướng dẫn, kiểm tra việc thi hành pháp luật về bảo hiểm xã hội đối với các ngành, các cơ quan, tổ chức sử dụng lao động, người lao động và tổ chức bảo hiểm xã hội trên địa bàn tỉnh.

(8) Thực hiện công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động

(9) Thực hiện công tác dạy nghề

(10) Thực hiện công tác thương binh, liệt sỹ và người có công

(11) Thực hiện công tác bảo trợ xã hội:

(12) Thực hiện công tác phòng, chống tệ nạn xã hội

(13) Hướng dẫn kiểm tra hoạt động của các tổ chức sự nghiệp, dịch vụ công thuộc các lĩnh vực quản lý của Sở; quản lý của các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở;

(14) Thực hiện hợp tác quốc tế theo phân cấp của Ủy ban nhân dân tỉnh và theo quy định của pháp luật;

(15) Tổ chức nghiên cứu ứng dụng các tiến bộ khoa học công nghệ, xây dựng hệ thống thông tin, lưu trữ, cung cấp số liệu phục vụ công tác quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ;

(16) Hướng dẫn chuyên môn, nghiệp vụ về lĩnh vực lao động, thương binh và xã hội đối với các cơ quan, đơn vị sự nghiệp, Ủy ban nhân dân cấp huyện, Ủy ban nhân dân cấp xã;

(17) Tổng hợp, thống kê, báo cáo định kỳ, đột xuất tình hình thực hiện nhiệm vụ được giao theo quy định của pháp luật;

(18) Thanh tra, kiểm tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo, chống tham nhũng, tiêu cực và xử lý vi phạm pháp luật trong lĩnh vực lao động, thương binh và xã hội thuộc phạm vi quản lý theo quy định của pháp luật;

(19) Chỉ đạo và tổ chức thực hiện chương trình cải cách hành chính trong lĩnh vực lao động, thương binh và xã hội sau khi Ủy ban nhân dân tỉnh phê duyệt;

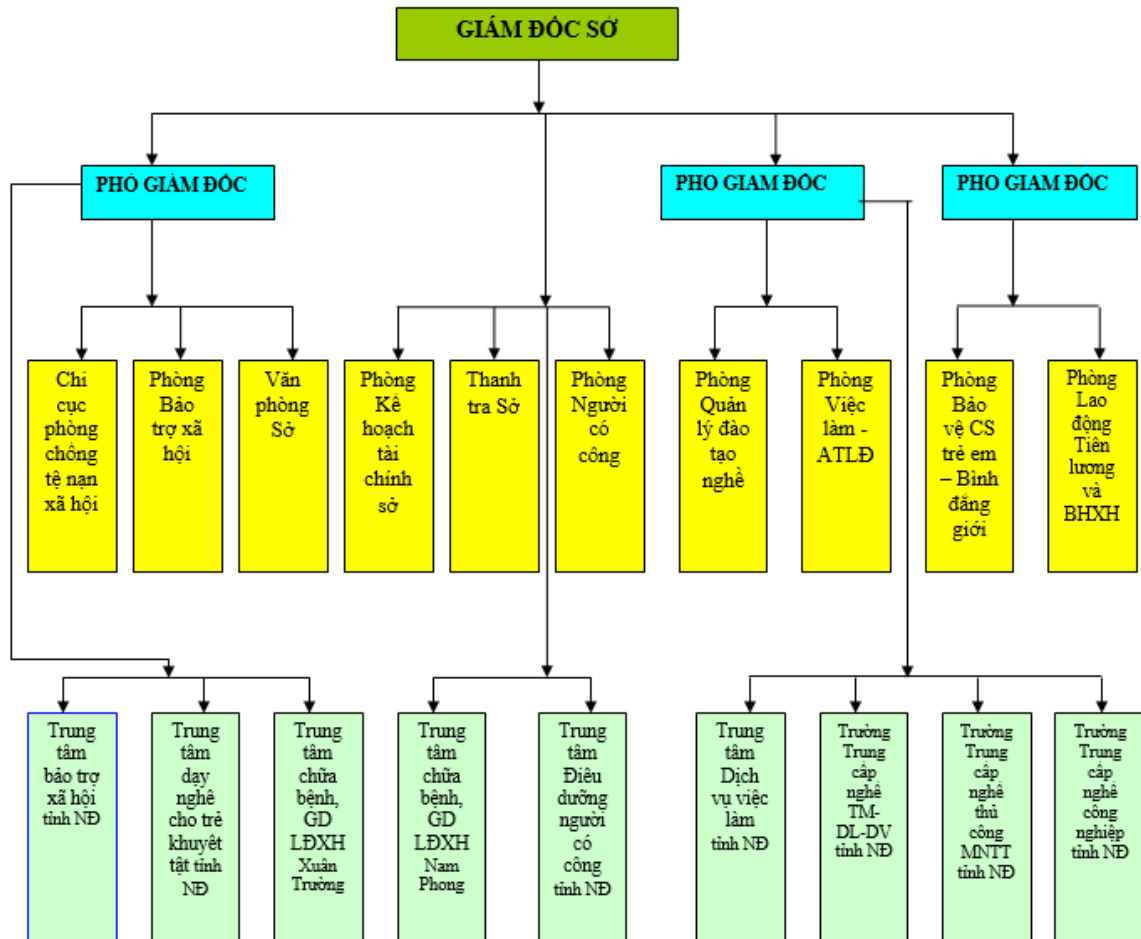
(20) Quản lý cán bộ, công chức, viên chức và người lao động theo quy định của pháp luật và phân cấp của Ủy ban nhân dân tỉnh; tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức, cán bộ xã, phường, thị trấn làm công tác quản lý về lao động, thương binh và xã hội theo quy định của Bộ Lao động-TB&XH và Ủy ban nhân dân tỉnh;

(21) Quản lý tài chính, tài sản của Sở theo quy định của pháp luật và phân cấp của Ủy ban nhân dân tỉnh;

(22) Thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật và phân công, phân cấp của Ủy ban nhân dân tỉnh.

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định có cơ cấu tổ chức như sau:



**Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định**

*Nguồn: Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định (2016)*

#### a) Lãnh đạo Sở

- Sở LĐTB&XH có Giám đốc và không quá 03 Phó Giám đốc;
- Giám đốc Sở LĐTB&XH là người đứng đầu Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, chịu trách nhiệm trước Ủy ban nhân dân tỉnh, Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh và trước pháp luật về toàn bộ hoạt động của Sở; chịu trách nhiệm báo cáo công tác trước Ủy ban nhân dân tỉnh, Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh và Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội; báo cáo trước Hội đồng nhân

dân tỉnh, trả lời kiến nghị của cử tri, chất vấn của đại biểu Hội đồng nhân dân tỉnh;

- Phó Giám đốc Sở là người giúp Giám đốc Sở phụ trách một hoặc một số lĩnh vực, công tác; chịu trách nhiệm trước Giám đốc Sở và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công. Khi Giám đốc Sở vắng mặt, một Phó Giám đốc Sở được Giám đốc Sở ủy nhiệm điều hành các hoạt động của Sở;

- Việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật, cho từ chức, nghỉ hưu và thực hiện chế độ, chính sách khác đối với Giám đốc Sở và Phó Giám đốc Sở do Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh quyết định;

- Căn cứ quy định về phân cấp quản lý tổ chức cán bộ của Ủy ban nhân dân tỉnh, Giám đốc Sở quyết định hoặc trình cơ quan có thẩm quyền quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm người đứng đầu, cấp phó của người đứng đầu các đơn vị thuộc Sở theo tiêu chuẩn chức danh do Ủy ban nhân dân tỉnh ban hành.

b) Các phòng nghiệp vụ thuộc Sở;

- Văn phòng;

- Thanh tra;

- Phòng Kế hoạch - Tài chính;

- Phòng Người có công;

- Phòng Việc làm - An toàn lao động;

- Phòng Lao động - Tiền lương - Bảo hiểm xã hội;

- Phòng Dạy nghề;

- Phòng Bảo trợ xã hội;

- Phòng Bảo vệ, chăm sóc trẻ em và Bình đẳng giới.

c) Chi cục thuộc Sở:

- Chi cục Phòng, chống tệ nạn xã hội;

d) Các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở:

- Trung tâm Dịch vụ việc làm.
- Trung tâm Chữa bệnh, Giáo dục LĐXH Nam Phong.
- Trung tâm Điều dưỡng Người có công.
- Trung tâm Bảo trợ xã hội.
- Trung tâm Dạy nghề cho trẻ khuyết tật.
- Trường trung cấp nghề Kỹ thuật - Công nghiệp Nam Định.
- Trường trung cấp nghề Thủ công - Mỹ nghệ truyền thống Nam Định.
- Trường trung cấp nghề Thương mại - Du lịch - Dịch vụ Nam Định.
- Trung tâm Chữa bệnh, Giáo dục Lao động - Xã hội Xuân Trường.

c) Biên chế của Sở Lao động - Thương binh và Xã hội:

- Biên chế công chức và số lượng người làm việc trong các đơn vị sự nghiệp của Sở Lao động - Thương binh và Xã hội được UBND tỉnh giao trên cơ sở vị trí việc làm gắn với chức năng, nhiệm vụ, phạm vi hoạt động;

- Căn cứ chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và danh mục vị trí việc làm, cơ cấu ngạch công chức, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp được cấp có thẩm quyền phê duyệt, hàng năm Sở LĐTĐ&XH chủ trì, phối hợp với Sở Nội vụ xây dựng kế hoạch biên chế công chức, số lượng người làm việc, bảo đảm thực hiện nhiệm vụ được giao, trình Ủy ban nhân dân tỉnh quyết định.

#### **2.1.4. Đặc điểm đội ngũ công chức của Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định**

Số lượng và chất lượng của đội ngũ công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định qua các năm được thống kê trong bảng sau:

#### **Bảng 2.1. Đặc điểm công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định**

## giai đoạn 2011 – 2015

*Đơn vị tính: người*

| TT        | Nội dung                          | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 | Năm 2014 | Năm 2015 |
|-----------|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>I</b>  | <b>Tổng số công chức</b>          | 65       | 61       | 62       | 64       | 60       |
| <b>1</b>  | <b>Nữ</b>                         | 28       | 27       | 27       | 30       | 29       |
| <b>2</b>  | <b>Đảng viên</b>                  | 36       | 36       | 39       | 40       | 41       |
| <b>3</b>  | <b>Tôn giáo</b>                   | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        |
| <b>II</b> | <b>Trình độ đào tạo chia theo</b> |          |          |          |          |          |
| <b>1</b>  | <b>Trình độ văn hóa</b>           |          |          |          |          |          |
| 1.1       | THPT                              | 65       | 61       | 62       | 64       | 60       |
| 1.2       | THCS                              | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>2</b>  | <b>Chuyên môn nghiệp vụ</b>       |          |          |          |          |          |
| 2.1       | Thạc sĩ                           | 3        | 5        | 6        | 8        | 8        |
| 2.2       | Đại học                           | 55       | 50       | 50       | 52       | 48       |
| 2.3       | Cao đẳng                          | 5        | 4        | 4        | 3        | 3        |
| 2.4       | Trung cấp                         | 1        | 1        | 2        | 2        | 2        |
| 2.5       | Sơ cấp                            | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        |
| 2.6       | Đang học TC, ĐH                   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>3</b>  | <b>Lý luận chính trị</b>          |          |          |          |          |          |
| 3.1       | Cử nhân, cao cấp                  | 8        | 9        | 10       | 10       | 10       |
| 3.2       | Trung cấp                         | 1        | 1        | 1        | 1        | 3        |
| 3.3       | Sơ cấp                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| 3.4       | Đang học CN, CC, TC               | 1        | 1        | 2        | 3        | 3        |
| <b>4</b>  | <b>Quản lý nhà nước</b>           |          |          |          |          |          |
| 4.1       | Chuyên viên chính và tương đương  | 12       | 12       | 12       | 13       | 13       |
| 4.2       | Chuyên viên và tương đương        | 39       | 38       | 39       | 40       | 46       |
| 4.3       | Đang học                          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>5</b>  | <b>Tin học</b>                    |          |          |          |          |          |
| 5.1       | Trung cấp trở lên                 | 2        | 2        | 2        | 2        | 1        |
| 5.2       | Chứng chỉ                         | 62       | 59       | 59       | 59       | 59       |
| <b>6</b>  | <b>Ngoại ngữ</b>                  |          |          |          |          |          |
| 6.1       | Đại học trở lên                   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |

| TT         | Nội dung                         | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 | Năm 2014 | Năm 2015 |
|------------|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 6.2        | Chứng chỉ                        | 63       | 62       | 60       | 62       | 60       |
| <b>III</b> | <b>Cơ cấu theo ngạch</b>         |          |          |          |          |          |
| 1          | Chuyên viên chính và tương đương | 6        | 5        | 5        | 6        | 6        |
| 2          | Chuyên viên và tương đương       | 46       | 44       | 45       | 48       | 47       |
| 3          | Cán sự và tương đương            | 10       | 10       | 11       | 10       | 7        |
| 4          | Nhân viên                        | 3        | 3        | 3        | 2        | 2        |
| <b>IV</b>  | <b>Chia theo nhóm tuổi</b>       |          |          |          |          |          |
| 1          | Từ 30 tuổi trở xuống             | 28       | 27       | 28       | 27       | 19       |
| 2          | Từ 31 - 40 tuổi                  | 23       | 21       | 21       | 20       | 22       |
| 3          | Từ 41 - 50 tuổi                  | 11       | 10       | 10       | 11       | 13       |
| 4          | Từ 51 - 55 tuổi                  | 2        | 2        | 2        | 3        | 4        |
| 5          | Từ 55 - 60 tuổi                  | 1        | 1        | 1        | 3        | 2        |

*Nguồn: Sở LDTB&XH tỉnh Nam Định (2016)*

Tính đến 31/5/2016, tổng số cán bộ, công chức, lao động hợp đồng theo Nghị định 68/2000/NĐ-CP của Chính phủ làm việc tại Sở còn lại là 58 người; trong đó:

- Công chức hành chính: 56 người;
- Lao động hợp đồng theo Nghị định 68/2000/NĐ-CP: 02 người;
- Số công chức nữ là: 29 người chiếm 50% tổng số cán bộ, công chức, lao động hợp đồng theo Nghị định 68/2000/NĐ-CP hiện đang làm việc tại Sở.

**Số lượng đội ngũ cán bộ, công chức được phân bổ:**

- a) Lãnh đạo Sở: 04 người
- b) 09 Phòng nghiệp vụ thuộc Sở:
  - Phòng Kế hoạch Tài chính: 05 người
  - Văn phòng Sở: 11 người



- Thanh tra Sở: 04 người
- Phòng Việc làm - An toàn Lao động: 04 người
- Phòng Lao động , Tiền lương - BHXH: 03 người
- Phòng Quản lý đào tạo nghề: 04 người
- Phòng Bảo trợ xã hội: 05 người
- Phòng Bảo vệ chăm sóc trẻ em: 04 người
- Phòng Người có công: 09 người

c) Chi cục phòng chống tệ nạn xã hội: 05 người

**Chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức của Sở:**

a) Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo:

- Thạc sỹ: 14 người/58 người, (tỷ lệ 24,14 %)
- Đại học: 38 người/58 người, (tỷ lệ 65,51 %)
- Cao đẳng: 03 người/58 người, (tỷ lệ 5,2 %)
- Trung cấp: 02 người/58 người, (tỷ lệ 3,44 %)
- Sơ cấp: 01 người/58 người, (tỷ lệ 1,71 %)

b) Về trình độ lý luận chính trị:

- Cao cấp lý luận chính trị và tương đương: 14 người/58 người (tỷ lệ 24,14 %)

- Trung cấp lý luận chính trị: 10 người/58 người, chiếm tỷ lệ 17,24 %

c) Về bồi dưỡng nghiệp vụ khác:

- Chuyên viên chính và tương đương: 13 người/58 người (tỷ lệ 22,41 %)

- Chuyên viên và tương đương: 42 người/58 người (tỷ lệ 72,41 %)

- 56 người/58 người, (tỷ lệ 96,56 %) có chứng chỉ ngoại ngữ, tin học phù hợp với trình độ chuyên môn, ngạch công chức.

d) Về cơ cấu theo ngạch:

- Chuyên viên chính và tương đương: 08 người/58 người, chiếm tỷ lệ 13,8 %

- Chuyên viên và tương đương: 42 người/58 người, chiếm tỷ lệ 72,4 %

- Cán sự và tương đương: 05 người/58 người, chiếm tỷ lệ 8,6 %

- Nhân viên: 03 người/58 người, chiếm tỷ lệ 5,2 %

e) Về độ tuổi:

- Từ 30 tuổi trở xuống: 14 người/58 người, chiếm tỷ lệ 24,15 %

- Từ 31 tuổi đến 40 tuổi: 23 người/58 người, chiếm tỷ lệ 39,65 %

- Từ 41 tuổi đến 50 tuổi: 15 người/58 người, chiếm tỷ lệ 25,86 %

- Từ 51 tuổi đến 60 tuổi: 06 người/58 người, chiếm tỷ lệ 10,34 % (trong đó có 01 công chức tháng 9/2016 sẽ nghỉ hưu)

Như vậy đội ngũ cán bộ, công chức của Sở tại thời điểm nghiên cứu là đồng đều về giới tính (nam 50% - nữ 50%); trình độ từ Đại học trở lên chiếm tỷ lệ lớn (89,65%); gần một nửa (41,38%) có trình độ lý luận chính trị từ trung cấp trở lên; độ tuổi chủ yếu trong khoảng 31 – 40 là độ tuổi chín muồi cho việc làm việc và phát triển nhân sự. Với những đặc điểm này, công tác tạo động lực sẽ có nhiều thuận lợi do đội ngũ công chức sẽ có nhận thức tốt, trẻ tuổi nên khả năng tiếp thu và sáng tạo cao.

## **2.1.5. Sử dụng và quản lý công chức của Sở LDTB&XH tỉnh Nam Định**

### **2.1.5.1. Tình hình sử dụng và quản lý công chức**

Hiện nay số biên chế công chức có mặt thấp hơn so với số biên chế được phân bổ năm 2015 do sự biến động về nhân sự như: công chức chuyển công tác,

công chức nghỉ hưu theo chế độ. Để đảm bảo thực hiện nhiệm vụ được giao, Sở đã thực hiện ký một số hợp đồng lao động theo quy định của pháp luật về lao động. Từ ngày 01/5/2015 - 31/5/2016: 01 công chức xin chuyển công tác về Chi cục thuế thành phố Nam Định theo quyết định điều động của Sở Nội vụ tỉnh Nam Định.

\* Chế độ lương cho công chức: 100% công chức được hưởng lương theo đúng quy định của pháp luật. Thực hiện chế độ nâng lương thường xuyên, nâng lương trước thời hạn, phụ cấp thâm niên thường xuyên cho 18 công chức năm 2015, cụ thể:

- Thực hiện nâng lương trước thời hạn do lập thành tích xuất sắc: 07 người;

- Thực hiện nâng lương trước thời hạn khi có thông báo nghỉ hưu: 02 người;

- Thực hiện nâng lương thường xuyên cho: 07 người;

- Thực hiện phụ cấp thâm niên vượt khung cho: 01 người;

\* Chế độ phụ cấp:

- Phụ cấp công vụ: 58 người.

- Phụ cấp chức vụ: 24 người.

- Phụ cấp trách nhiệm: 02 người (kế toán trưởng của Sở và kế toán trưởng của Chi cục phòng chống tệ nạn xã hội).

- Phụ cấp trách nhiệm nghề thanh tra: 03 người

- Phụ cấp thâm niên nghề thanh tra: 02 người.

\* Bổ nhiệm lãnh đạo quản lý trong năm:

+ Bổ nhiệm chức danh Phó Giám đốc sở: 01 người

+ Bổ nhiệm lần đầu chức danh Phó trưởng phòng: 02 người

+ Bổ nhiệm mới chức danh Trưởng phòng: 01 người

+ Bổ nhiệm lại chức danh Trưởng, Phó trưởng phòng: 07 người

\* Công chức nghỉ hưu trong năm: 02 người, trong đó:

- Tỉnh ủy, UBND tỉnh thông báo về việc cán bộ nghỉ công tác chò đủ tuổi sẽ nghỉ hưu đối với cán bộ không đủ điều kiện về tuổi tái cử, tái bổ nhiệm theo Nghị định số 26/2015/NĐ-CP đối với nguyên Giám đốc Sở;

- Giám đốc Sở ban hành quyết định cho 01 công chức nghỉ hưu hưởng BHXH theo đúng quy định của pháp luật hiện hành.

\* Nâng ngạch, chuyển ngạch:

- Có 04 cán bộ được nâng ngạch thông qua thi tuyển, cụ thể:

+ Nâng ngạch từ Chuyên viên lên Chuyên viên chính: 03 người

+ Nâng ngạch từ Thanh tra viên lên Thanh tra viên chính: 01 người

- Có 01 cán bộ được chuyển sang ngạch tương đương, cụ thể:

+ Chuyển ngạch từ Kỹ sư sang Chuyên viên: 01 người

\* Số lượng đơn thư khiếu nại tố cáo về tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ chức: không

\* Số cán bộ công chức bị xử lý kỷ luật: không

\* Công tác đánh giá cán bộ công chức hàng năm:

- Trên cơ sở các văn bản hướng dẫn của Trung ương và của tỉnh, Sở đã ban hành Quyết định số 12.648/QĐ-SLĐTBXH ngày 18/11/2015 về việc ban hành quy chế đánh giá, phân loại công chức, viên chức Ngành Lao động – Thương binh và Xã hội

- Kết quả phân loại công chức hành chính và Thủ trưởng đơn vị sự nghiệp năm 2015:

(1) Tổng số người được đánh giá, phân loại theo thẩm quyền Giám đốc Sở: 71 người, trong đó:

+ Công chức lãnh đạo quản lý (Phó Giám đốc Sở, Chánh thanh tra, Phó chánh thanh tra, Chánh văn phòng, Phó chánh văn phòng; Trưởng phòng, Phó trưởng phòng, Chi cục trưởng, Phó Chi cục trưởng thuộc Sở và trưởng phòng, phó trưởng phòng thuộc Chi cục, Thủ trưởng đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở): 33 người;

+ Công chức không giữ chức vụ lãnh đạo quản lý: 34 người

+ Lao động hợp đồng theo Nghị định 68/2000/NĐ-CP: 02 người;

+ Lao động tham gia bảo hiểm xã hội trong chỉ tiêu biên chế: 02 người;

(2) Mức độ được phân loại:

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: 14/71 người (chiếm 19,7%)

+ Hoàn thành tốt nhiệm vụ: 57/71 người (chiếm 80,3%)

+ Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực: 0 người

+ Không hoàn thành nhiệm vụ: 0 người

\* Quản lý hồ sơ cán bộ công chức:

- Việc triển khai thực hiện quy chế quản lý hồ sơ cán bộ công chức viên chức thực hiện theo đúng quy định tại Thông tư số 11/2012/TT-BNV. Công tác rà soát, kiểm tra hồ sơ cán bộ được tiến hành nghiêm túc và nề nếp theo đúng thẩm quyền.

- Định kỳ kiểm tra rà soát, cập nhật thông tin quản lý cán bộ, công trên trên website phần mềm quản lý cán bộ của tỉnh: <http://tccb.khcnnamdinh.vn:8888>

- Những trường hợp thất lạc, mất mát hồ sơ: Không có trường hợp nào bị mất mát, thất lạc hồ sơ.

- Số cán bộ chưa được làm sổ BHXH: không

- Bàn giao: 01 hồ sơ công chức đến Chi cục Thuế thành phố Nam Định

#### 2.1.5.2. Đánh giá chung về công tác sử dụng và quản lý công chức

##### **Những mặt làm được**

- Trên cơ sở chỉ tiêu biên chế được UBND tỉnh giao Sở đã phân bổ chỉ tiêu biên chế cho các Phòng, Chi cục thuộc Sở; bố trí, sắp xếp đội ngũ cán bộ, công chức theo năng lực chuyên môn, sở trường công tác cũng như đảm bảo vị trí việc làm giúp cán bộ công chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đến nay không có đơn thư khiếu nại tố cáo về công tác cán bộ.

- Thực hiện tốt công tác luân chuyển, điều động, bổ nhiệm cán bộ.

- Thực hiện tốt các chế độ khác đối với cán bộ, công chức như nâng lương, nâng lương trước thời hạn, nghỉ hưu cũng như các chế độ ưu đãi, phụ cấp cho cán bộ, công chức.

- Công tác đào tạo bồi dưỡng được quan tâm, tạo điều kiện cán bộ, công chức tham gia các lớp đào tạo của tỉnh cũng như của Bộ LĐTB&XH để đảm ứng được tiêu chuẩn ngạch bậc, cũng như đáp ứng yêu cầu về nghiệp vụ theo vị trí việc làm.

- Công tác nhận xét, đánh giá cán bộ được thực hiện thường xuyên đảm bảo dân chủ, công khai, công bằng và đúng quy định. Căn cứ kết quả bình xét từ các phòng, Chi cục và các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Giám đốc Sở quyết định phân loại chất lượng cán bộ gắn với công tác thi đua khen thưởng, nâng lương, đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ, công chức..

- Công tác quản lý hồ sơ cán bộ, công chức đã được thực hiện đúng quy định, không để xảy ra mất hồ sơ cán bộ, công chức.

- Việc ký kết hợp đồng lao động: Căn cứ Luật Dân sự, Bộ Luật Lao động, Nghị định số 44/2003/NĐ-CP ngày 09/5/2003 của Chính phủ, Thông tư 21/2003/TT-BLĐTBXH ngày 22/9/2003 của Bộ LĐTB&XH. Sở đã có Quyết

định số 10/QĐ-LĐTBXH ngày 14/3/2005 quy định tạm thời về việc ký hợp đồng lao động tại Sở, việc ký kết hợp đồng lao động tạo Sở được thực hiện đúng quy định của pháp luật về hình thức, loại hình và nội dung Hợp đồng lao động.

### **Những mặt hạn chế**

- Một số văn bản của tỉnh hướng dẫn chưa kịp thời hoặc còn chậm so với yêu cầu của Trung ương như: phân cấp quản lý sử dụng cán bộ, công chức, viên chức và người lao động theo Luật Cán bộ, công chức, Luật Viên chức, do vậy cũng ảnh hưởng không nhỏ đến việc hướng dẫn, triển khai thực hiện tại Sở và các đơn vị sự nghiệp thuộc Sở.

- Việc triển khai xây dựng Đề án vị trí việc làm còn nhiều vướng mắc đặc biệt việc xác định biên chế, định mức biên chế đáp ứng yêu cầu, chức năng, nhiệm vụ trong khi Trung ương, tỉnh yêu cầu không tăng biên chế và thực hiện tinh giản biên chế.

## **2.2. Kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định**

### **2.2.1. Mô tả mẫu khảo sát**

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo động lực cho người lao động tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định thông qua phát bảng câu hỏi cho các cán bộ, công chức ở đây. Do tổng số người của Sở là không nhiều (58 người) và số lượng người không phải công chức là ít (2 người) nên tác giả quyết định lấy ý kiến khảo sát của tất cả mọi người, bao gồm cả 2 lao động hợp đồng. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 03/2016 đến 04/2016.

- Số phiếu phát ra: 58 phiếu
- Số phiếu thu về: 58 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 0 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 58 phiếu.

Thông kê các mẫu điều tra được trình bày trong bảng sau.

**Bảng 2.2. Mô tả mẫu khảo sát**

|                                      | <b>Mô tả</b>                      | <b>Số lượng</b><br>(người) | <b>Tỷ lệ</b><br>(%) |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------|
| <b>Vị trí công tác</b>               | Lãnh đạo Sở                       | 4                          | 6.9                 |
|                                      | Các phòng nghiệp vụ (09)          | 49                         | 84.5                |
|                                      | Chi cục phòng chống tệ nạn xã hội | 5                          | 8.6                 |
| <b>Trình độ chuyên môn nghiệp vụ</b> | Thạc sĩ                           | 14                         | 24.1                |
|                                      | Đại học                           | 38                         | 65.5                |
|                                      | Cao đẳng                          | 3                          | 5.2                 |
|                                      | Từ trung cấp trở xuống            | 3                          | 5.2                 |
| <b>Độ tuổi</b>                       | Từ 51 đến 60 tuổi                 | 6                          | 5.2                 |
|                                      | Từ 41 đến 50 tuổi                 | 15                         | 12.9                |
|                                      | Từ 31 đến 40 tuổi                 | 23                         | 19.8                |
|                                      | Dưới 30 tuổi                      | 14                         | 12.1                |
| <b>Giới tính</b>                     | Nữ                                | 29                         | 50.0                |
|                                      | Nam                               | 29                         | 50.0                |
| <b>Thâm niên công tác</b>            | 1 năm trở xuống                   | 7                          | 12.1                |
|                                      | Từ 1 đến dưới 3 năm               | 8                          | 13.8                |
|                                      | Từ 3 đến dưới 5 năm               | 11                         | 19.0                |
|                                      | Từ 5 đến dưới 10 năm              | 25                         | 43.1                |
|                                      | Trên 10 năm                       | 7                          | 12.1                |

*Nguồn: Tác giả thống kê (2016)*

Như vậy kích thước mẫu và đối tượng trả lời bảng hỏi đáp ứng yêu cầu và đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu theo các phương pháp trong luận văn này.



Để sử dụng mô hình trên đánh giá các nhân tố tạo động lực làm việc cho công chức của Sở, tác giả tiến hành thực hiện phân tích hồi quy theo 02 mô hình dựa trên 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng:

- Mô hình 1: phân tích ảnh hưởng của nhóm nhân tố thúc đẩy đến biến phụ thuộc là Động lực làm việc.

- Mô hình 2: phân tích ảnh hưởng của nhóm nhân tố duy trì tới biến phụ thuộc Động lực làm việc

### **2.2.2. Kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo**

Tác giả tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua tính toán hệ số Cronbach's Alpha cho từng biến quan sát thuộc 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức. Các hệ số này lần lượt là:

- Thành phần thang đo Động lực làm việc (MOTV) bao gồm 05 biến quan sát MOTV1, MOTV2, MOTV3, MOTV4, MOTV5 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,742.

- Thành phần thang đo Đặc điểm công việc (job) bao gồm 05 biến quan sát job1, job2, job3, job4, job5 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,642.

- Thành phần thang đo Cơ hội thăng tiến (pro) bao gồm 04 biến quan sát pro1, pro2, pro3, pro4 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,694.

- Thành phần thang đo Sự ghi nhận đóng góp cá nhân (recog) bao gồm 03 biến quan sát recog1, recog2, recog3 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,683.

- Thành phần thang đo Quan hệ công việc (rela) bao gồm 06 biến quan sát rela1, rela2, rela3, rela4, rela5, rela6 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,760.

- Thành phần thang đo Điều kiện làm việc (cond) bao gồm 03 biến quan sát cond1, cond2, cond3 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,683.

- Thành phần thang đo Môi trường làm việc (envi) bao gồm 03 biến quan sát envi1, envi2, envi3 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,694.

- Thành phần thang đo Chính sách tiền lương (sal) bao gồm 05 biến quan sát sal1, sal2, sal3, sal4, sal5, sal6 với hệ số Cronbach's Alpha là  $\alpha = 0,684$ .

- Thành phần thang đo Chính sách phúc lợi (ben) bao gồm 03 biến quan sát ben1, ben2, ben3 với hệ số Cronbach's Alpha là 0,770.

Kết quả cho thấy hệ số Cronbach Alpha của các nhân tố đều đạt từ 0.6 trở lên, đạt giá trị yêu cầu của thang đo có chất lượng. Như vậy tất cả các thang đo đủ độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

Kết quả phân tích EFA cho đồng thời 9 biến độc lập và phụ thuộc cho thấy có 8 nhân tố được trích tại Eigenvalue  $> 1$ , kết quả phân tích KMO là 0,626 (đạt yêu cầu  $> 0,6$ ) và tổng phương sai trích biến thiên là 70,3% đạt yêu cầu, khi đó có thể nói rằng 1 nhân tố này giải thích 70,3% biến thiên của dữ liệu. Kết quả kiểm định Barlett's là 1327.82 với mức ý nghĩa  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ , điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

### **Bảng 2.3. Mô tả mẫu khảo sát**

#### **KMO and Bartlett's Test**

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .626    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 1327.82 |
|  | df                 | 9       |
|  | Sig.               | .000    |

*Nguồn: Phân tích dữ liệu (2016)*

### **2.2.3. Mô tả về động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định**

Động lực làm việc của đội ngũ công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định được mô tả thông qua 5 câu hỏi (5 biến quan sát):

**Bảng 2.4. Kết quả khảo sát động lực của công chức Sở**

| Động lực làm việc   | Trung bình chung<br>(Mean) | Độ lệch chuẩn<br>(SD) |
|---|----------------------------|-----------------------|
| Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao              | 3.40                       | .877                  |
| Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài           | 3.17                       | .976                  |
| Tôi luôn tích cực tham gia các hoạt động của Sở                             | 3.24                       | .979                  |
| Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Sở                   | 3.95                       | .575                  |
| Nỗ lực của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của Sở | 4.17                       | .596                  |
| Nhìn chung, động lực làm việc của công chức Sở là cao                       | <b>3.589</b>               | <b>.575</b>           |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Động lực làm việc đạt mức trung bình chung là 3,59/5 điểm là mức điểm cao, thể hiện rằng công chức của Sở có động lực làm việc khá. Độ lệch chuẩn ở trị số 0.575 là không cao, chứng tỏ mức độ khác biệt ý kiến về động lực làm việc của công chức ít.

Nhóm nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của đội ngũ công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định được mô tả thông qua 4 nhân tố với các câu hỏi:

- Nhân tố Đặc điểm công việc (job):

Đặc điểm công việc của công chức tại Sở: Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định là Sở đa ngành, đa lĩnh vực. Tập trung chủ yếu là quản lý nhà nước về chính sách lao động, tiền lương, bảo hiểm xã hội, việc làm; chính sách đối với người có công với cách mạng; chính sách bảo trợ xã hội, an sinh xã hội, bảo vệ chăm sóc trẻ em, phòng chống tệ nạn xã hội, bình đẳng giới ... nên công việc của đội ngũ công chức làm việc rất phức tạp, chính sách thay đổi qua nhiều thời kỳ nên đòi hỏi công chức phải có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, nắm vững các quy định chính sách của Nhà nước để giải quyết các công việc cho người dân, doanh nghiệp, người lao động và đối tượng chính sách đảm bảo kịp thời, theo quy định.

Vì vậy, khi công chức được tuyển dụng vào làm việc tại Sở được phân công, giao nhiệm vụ đúng trình độ đào tạo và khả năng của công chức và đối với công chức làm việc ở lĩnh vực nhạy cảm, phức tạp và thường xuyên tiếp xúc với doanh nghiệp, người dân thì được luân chuyển theo quy định.

Đặc điểm công việc được đo bằng 6 câu hỏi (6 biến quan sát) và kết quả như bảng dưới.

**Bảng 2.5. Kết quả khảo sát về đặc điểm công việc**

| Đặc điểm công việc  | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|---|------------------|---------------|
| Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình | 3.59             | 1.027         |
| Công việc tôi đang làm có bảng mô tả và được phân công rõ ràng    | 3.60             | .935          |
| Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng                       | 3.86             | .782          |
| Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu                 | 3.76             | .779          |
| Tôi có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công                | 3.88             | .677          |

| Đặc điểm công việc                 | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|------------------------------------|------------------|---------------|
| việc tôi đang làm tại cơ quan      |                  |               |
| Ý kiến chung về đặc điểm công việc | 3.74             | .478          |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố đặc điểm công việc đạt mức trung bình chung là 3,74/5 điểm là mức điểm cao, thể hiện rằng công chức của Sở cảm thấy công việc phù hợp với họ. Độ lệch chuẩn ở trị số 0.478 là không cao, chứng tỏ sự khác biệt về ý kiến liên quan đến đặc điểm công việc của công chức là ít.

- Nhân tố Cơ hội thăng tiến (promotion) có 4 câu hỏi (4 biến quan sát):

Cơ hội thăng tiến tại Sở là công bằng cho tất cả mọi người, đặc biệt là những người có trình độ học vấn, có năng lực và kinh nghiệm làm việc tốt thì hàng năm, Sở đều thực hiện công tác kiểm điểm, đánh giá, phân loại công chức. Công tác chỉ đạo đánh giá công chức được triển khai đồng bộ tới các phòng nghiệp vụ sau đó tập thể lãnh đạo Sở đánh giá, nhận xét đảm bảo công khai, dân chủ. Căn cứ vào kết quả đánh giá, Sở sẽ gắn với công tác thi đua khen thưởng, đồng thời tiến hành đào tạo nguồn công chức có năng lực làm việc để phục vụ cho công tác quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ cho các phòng nghiệp vụ trong các giai đoạn tiếp sau.

Cơ hội thăng tiến được đo bằng 4 câu hỏi (4 biến quan sát) và cho kết quả như bảng dưới đây.

**Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến**

| Cơ hội thăng tiến  | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|--|------------------|---------------|
| Tôi có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc đang làm | 3.64             | .950          |

|  |      |      |
|--|------|------|
| Cơ hội thăng tiến là công bằng cho mọi người           | 3.64 | .892 |
| Tôi được biết rõ các điều kiện cần thiết để thăng tiến | 3.83 | .704 |
| Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong cơ quan       | 3.62 | .855 |
| Ý kiến chung về cơ hội thăng tiến                      | 3.68 | .617 |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố cơ hội thăng tiến đạt mức trung bình chung là 3,68/5 điểm là mức điểm khá, thể hiện rằng công chức của Sở nhận thấy có cơ hội thăng tiến trong công việc của mình.

- Nhân tố Sự ghi nhận đóng góp cá nhân (recognize):

Sự ghi nhận đóng góp cá nhân tại Sở căn cứ chủ yếu vào việc hoàn thành công việc và kế hoạch được giao của từng bộ phận, từng cá nhân phụ trách và ý thức tham gia các hoạt động, phong trào do tổ chức công đoàn và đoàn thanh niên phát động. Các danh hiệu cho những thành tích đạt được bằng nhiều hình thức khác nhau: như Giấy khen của Giám đốc Sở; Chiến sĩ thi đua cơ sở do Giám đốc Sở tặng; Bằng khen của UBND tỉnh hoặc của Bộ Lao động - TB và XH... Việc ghi nhận cũng được thể hiện thông qua sự tin tưởng và giao những công việc quan trọng của cấp trên đối với cấp dưới.

Sự ghi nhận đóng góp cá nhân được đo bằng 3 câu hỏi (3 biến quan sát) và cho kết quả như sau:

**Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về sự ghi nhận**

| Sự ghi nhận   | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|---|------------------|---------------|
| Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp, cấp trên ghi nhận | 3.24             | .844          |
| Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được khen thưởng              | 3.22             | .956          |
| Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được áp dụng rộng rãi         | 3.40             | .990          |

|                             |      |      |
|-----------------------------|------|------|
| Ý kiến chung về sự ghi nhận | 3.29 | .729 |
|-----------------------------|------|------|

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố sự ghi nhận đóng góp cá nhân đạt mức trung bình chung là 3,29/5 điểm là mức điểm trung bình, thể hiện rằng công chức của Sở nhận thấy họ chưa được ghi nhận nhiều trong công việc.

- Nhân tố Quan hệ công việc (relation):

Tại Sở, công việc được phân công theo từng phòng ban, bộ phận, đơn vị chuyên môn theo hình thức cấp dưới phục tùng cấp trên, công chức chuyên môn nghiệp vụ chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Lãnh đạo Phòng, Lãnh đạo Phòng chịu sự chỉ đạo của Giám đốc hoặc Phó GD Sở. Mọi quan hệ trong công việc đơn thuần là mối quan hệ cấp trên cấp dưới hoặc quan hệ đồng nghiệp; các phòng chức năng đều có mối quan hệ công việc, gắn bó và cùng phối hợp trong công việc. Do vậy, khi thực hiện công việc thì công chức trong các phòng phối hợp giải quyết nhanh gọn, thống nhất. Từ đó, công chức đều được đối xử công bằng trong công việc trên cơ sở xây dựng cơ quan đoàn kết, dân chủ. Nhưng bên cạnh đó, cũng có một số mối quan hệ cá nhân (họ hàng, người thân quen) nên ít nhiều cũng có những ưu ái. Đây cũng là điều tự nhiên trong mối quan hệ giữa con người với nhau.

Quan hệ công việc được đo bằng 6 câu hỏi (6 biến quan sát) cho kết quả như sau:

**Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về quan hệ công việc**

| Quan hệ công việc                                | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|--|------------------|---------------|
| Mọi người luôn được đối xử công bằng             | 3.34             | 1.001         |
| Mọi người luôn tạo điều kiện cho những người mới | 3.22             | .937          |

|   |      |       |
|---|------|-------|
| Đồng nghiệp của tôi rất thoải mái, dễ chịu                | 3.26 | .947  |
| Tôi và đồng nghiệp luôn phối hợp và sẵn sàng giúp đỡ nhau | 3.29 | 1.108 |
| Ý kiến của tôi luôn được cấp trên lắng nghe               | 2.43 | 1.045 |
| Cấp trên của tôi là người thân thiện, tôn trọng nhân viên | 2.90 | .949  |
| Ý kiến chung về quan hệ công việc                         | 3.07 | .674  |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố quan hệ công việc đạt mức trung bình chung là 3,07/5 điểm là mức điểm trung bình, thể hiện rằng công chức của Sở nhận chưa thấy quan hệ công việc của họ là một nhân tố tốt trong động lực làm việc.

Nhóm nhân tố duy trì động lực làm việc của đội ngũ công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định được mô tả thông qua 4 nhân tố với các câu hỏi sau:

- Nhân tố Điều kiện làm việc (condition):

Ngụ tại con phố trung tâm của thành phố Nam Định, Sở LĐTĐ&XH là một trong những cơ quan có cơ sở làm việc tốt của tỉnh, các phòng làm việc đều được trang bị đầy đủ bàn ghế, máy tính, máy in và điều hòa, quạt gió đảm bảo phục vụ cho công chức làm việc. Sở cũng có phòng họp, hội trường lớn, phòng giao ban và khu vực sân chung cho các hoạt động tập thể, thể thao, sự kiện.

Điều kiện làm việc được đo bằng 3 câu hỏi (3 biến quan sát) cho kết quả như sau:

**Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về điều kiện làm việc**

| Điều kiện làm việc         | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|----------------------------|------------------|---------------|
| Điều kiện làm việc an toàn | 3.51             | .848          |



|   |      |      |
|---|------|------|
| Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát | 2.78 | .750 |
| Trang thiết bị rất hiện đại             | 2.72 | .854 |
| Ý kiến chung về điều kiện làm việc      | 3.00 | .554 |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố điều kiện làm việc đạt mức trung bình chung là 3,00/5 điểm là mức điểm trung bình, thể hiện rằng công chức của Sở nhận chưa thấy điều kiện làm việc của họ là bình thường.

- Nhân tố Môi trường làm việc (environment) có 3 câu hỏi (3 biến quan

Sở làm việc theo giờ giấc quy định của nhà nước, sáng từ 7h30 đến 11h30, chiều từ 13h đến 17h, nghỉ thứ 7, chủ nhật và các ngày lễ Tết. Sở cũng thực hiện chăm công theo quy định. Môi trường làm việc tại Sở khá trong lành, con người thân thiện và hòa hảo.

Môi trường làm việc được đo bằng 3 câu hỏi (3 biến quan sát) cho kết quả như sau:

**Bảng 2.10. Kết quả khảo sát về môi trường làm việc**

| Môi trường làm việc                     | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|---|------------------|---------------|
| Môi trường làm việc chuyên nghiệp       | 4.09             | .779          |
| Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng | 3.67             | 1.049         |
| Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ    | 3.93             | .722          |
| Ý kiến chung về môi trường làm việc     | 3.90             | .640          |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố môi trường làm việc đạt mức trung bình chung là 3,90/5 điểm là mức điểm cao, thể hiện rằng công chức của Sở thấy thoải mái về môi trường làm việc của họ.

- Nhân tố Chính sách tiền lương (salary):

Chính sách tiền lương đối với công chức trong những năm gần đây, từ năm 2004 đến nay đã được Nhà nước cải cách nhiều lần nhằm mục tiêu cải thiện chất lượng, đời sống công chức nói chung và đội ngũ công chức tại Sở nói riêng. Tuy nhiên, việc cải cách tiền lương còn bộc lộ nhiều hạn chế: Tiền lương thấp không khuyến khích được động lực làm việc, trách nhiệm đối với công việc của công chức; hệ số lương bậc 1 (hệ số 2,34 đối với công chức bắt đầu tuyển dụng) trong hệ thống thang bảng lương của Nhà nước quy định dẫn đến mức lương của công chức thấp, không đủ trang trải cho cuộc sống hàng ngày; khoảng cách giữa các bậc lương trong hệ thống thang, bảng lương thấp (chuyên viên là 0,3/3 năm; cán sự 0,2/2 năm) nên công chức không chuyên tâm làm việc, con xảy ra hiện tượng công chức xin ra đơn vị ngoài làm việc, làm công việc ngoài trong giờ hành chính và xảy ra hiện tượng tiêu cực khi thực thi công vụ; tiền lương chưa được trả đúng với vị trí việc làm, chức danh và hiệu quả, chất lượng công việc và tình trạng trả lương còn mang tính cào bằng, theo thâm niên công tác; có tình trạng công chức làm nhiều, công chức làm ít cũng được hưởng lương như nhau dẫn đến tiền lương được trả chưa phù hợp với mức độ công hiến, chưa phản ánh đúng năng lực, kết quả và hiệu quả thực hiện công việc. Bên cạnh hệ thống chính sách tiền lương của công chức được Sở được trả theo quy định thì hàng năm Sở cũng dành khoản tiết kiệm chi thường xuyên để tăng thu nhập, thưởng do thành tích trong công việc của công chức nhằm động viên, khích lệ công chức làm việc tốt hơn. Tổng quỹ chi lương, phụ cấp và thu nhập tăng thêm mỗi năm cho cán bộ, công chức tại Sở là khoảng xấp xỉ 4 tỷ đồng.

Chính sách tiền lương được đo bằng 6 câu hỏi (6 biến quan sát) cho kết quả như sau:

**Bảng 2.11. Kết quả khảo sát về chính sách tiền lương**

| Chính sách tiền lương   | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|---|------------------|---------------|
| Chính sách tiền lương của Sở là công bằng, hợp lý                               | 3.21             | .767          |
| Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của tôi                     | 3.12             | .860          |
| Tiền lương được trả đúng thời hạn   | 3.07             | .953          |
| Tiền lương làm việc ngoài giờ tôi nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình | 3.14             | 1.083         |
| Tôi có thể sống tốt dựa vào thu nhập tại Sở                                     | 3.47             | .959          |
| So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao              | 3.43             | .797          |
| Ý kiến chung về chính sách tiền lương   | 3.24             | .566          |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố chính sách tiền lương đạt mức trung bình chung là 3,24/5 điểm là mức điểm trung bình, thể hiện rằng công chức của Sở chưa hài lòng về chính sách tiền lương.

- Nhân tố Chính sách phúc lợi (benefit):

Cũng như chính sách tiền lương, chính sách phúc lợi tại cơ quan cũng được chi trả theo quy định của Nhà nước, về tháng lương thứ 13, về nghỉ lễ, nghỉ Tết, nghỉ chế độ đau ốm thai sản và các chế độ nghỉ mát, nghỉ hưu... Tổng chi phúc lợi hàng năm tại Sở năm 2013 khoảng gần 90 triệu; còn những năm trở lại đây đã tăng lên hơn 230 triệu (năm 2014) và gần 400 triệu (năm 2015).

Chính sách phúc lợi được đo bằng 3 câu hỏi (3 biến quan sát) cho kết quả như sau:

**Bảng 2.12. Kết quả khảo sát về chính sách phúc lợi**

| Chính sách phúc lợi  | Trung bình chung | Độ lệch chuẩn |
|--|------------------|---------------|
| Tôi nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết  | 3.07             | .876          |
| Tôi được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi... | 3.67             | .735          |
| Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ  | 3.67             | .886          |
| Ý kiến chung về chính sách phúc lợi  | 3.47             | .579          |

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Nhân tố chính sách phúc lợi đạt mức trung bình chung là 3,47/5 điểm là mức điểm trung bình khá, thể hiện rằng công chức của Sở đồng tình với những nhận định nêu trên về chính sách phúc lợi của Sở.

#### **2.2.4. Phân tích các ma trận tương quan giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu**

Dựa vào bảng phân tích kết quả cho thấy có mối liên hệ tương quan giữa biến động lực làm việc với các biến độc lập là đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận đóng góp cá nhân, quan hệ công việc, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, chính sách tiền lương, chính sách phúc lợi. Chi tiết dữ liệu được thống kê ở bảng sau:

**Bảng 2.13. Ma trận tương quan giữa các nhân tố**

|     | ben | job | cond | envi | pro | recog | rela | sal |
|-----|-----|-----|------|------|-----|-------|------|-----|
| ben | 1   |     |      |      |     |       |      |     |

|                  |       |        |         |        |        |        |        |        |
|------------------|-------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>job</b>       | -.205 | 1      |         |        |        |        |        |        |
| <b>cond</b>      | .246  | .001   | 1       |        |        |        |        |        |
| <b>envi</b>      | .029  | .240   | -.027   | 1      |        |        |        |        |
| <b>pro</b>       | .121  | .255   | .100    | .414** | 1      |        |        |        |
| <b>recog</b>     | .061  | .372** | -.237   | .198   | .425** | 1      |        |        |
| <b>rela</b>      | -.102 | .226   | -.180   | .197   | .150   | .271*  | 1      |        |
| <b>sal</b>       | .032  | .070   | -.354** | .053   | .309*  | .537** | .443** | 1      |
| <b>MOT<br/>V</b> | -.078 | .458** | -.138   | .174   | .439** | .467** | .381** | .518** |

\*P<0.05 \*\* p<0.01

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Thước đo đánh giá sự phù hợp của mô hình tuyến tính thường dùng là hệ số xác định  $R^2$ . Bảng Model Summary<sup>b</sup> của 2 mô hình như sau:

**Bảng 2.14. Mô hình 1\_ Động lực làm việc và nhóm các nhân tố thúc đẩy**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .643 <sup>a</sup> | .413     | .369              | .45699                     | 1.654         |

a. Predictors: (Constant), job, pro, recog, rela

b. Dependent Variable: MOTV

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 7.800          | 4  | 1.950       | 9.337 | .000 <sup>a</sup> |

a. Predictors: (Constant), rela, pro, job, recog

b. Dependent Variable: MOTV

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | .374                        | .565       |                           | .661  | .512 |                         |       |
|       | job        | .329                        | .142       | .268                      | 2.328 | .024 | .834                    | 1.198 |
|       | pro        | .236                        | .109       | .253                      | 2.160 | .035 | .808                    | 1.237 |
|       | recog      | .156                        | .098       | .198                      | 1.595 | .117 | .720                    | 1.389 |
|       | rela       | .196                        | .094       | .229                      | 2.076 | .043 | .908                    | 1.101 |

a. Dependent Variable: MOTV

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Đánh giá một vài trị số của mô hình 1:

- Trị số của Adjusted  $R^2_a = 0,369$  cho thấy các biến độc lập (job, pro, rela, pro) giải thích được 36,9% sự thay đổi của biến phụ thuộc (MOTV). Đây là con số tốt so với mức yêu cầu là 10%.

- Trị số F = 9.337 và Sig. F = .000<sup>a</sup> đáp ứng yêu cầu p value nhỏ hơn 0,05; mô hình hồi quy có ý nghĩa.

- Chỉ số VIF của các biến độc lập đều < 3, chứng tỏ giữa các biến giải thích và biến độc lập không có hiện tượng đa cộng tuyến.

- Phương trình hồi qui tuyến tính của mô hình 1 giữa động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định với nhóm nhân tố thúc đẩy như sau:

$$\text{MOTV} = 0,374 + 0,329 \cdot \text{job} + 0,236 \cdot \text{pro} + 0,156 \cdot \text{recog} + 0,196 \cdot \text{rela}$$

Các hệ số hồi quy riêng phần  $\beta_k$  đo lường sự thay đổi giá trị trung bình của biến (MOTV) khi biến  $X_k$  thay đổi 1 đơn vị với điều kiện các biến độc lập còn lại không thay đổi. Ở đây có hệ số chặn  $\beta_0 = 0,374$ ; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (job) với biến (MOTV) là 0,329; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (pro) với biến (MOTV) là 0,236; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (recog) với biến (MOTV) là 0,156; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (rela) với biến (MOTV) là 0,196. Phương trình hồi quy tuyến tính chỉ cho chúng ta thấy vai trò ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc (MOTV) thông qua hệ số hồi quy đã được chuẩn hóa Beta. Biến (job) có vai trò ảnh hưởng lớn nhất đến biến phụ thuộc (MOTV), sau đó là biến (pro), rồi đến biến (rela), biến (recog) có ảnh hưởng thấp nhất đến biến phụ thuộc (MOTV).

Tương tự ta có các bước phân tích với mô hình 2 như bảng dưới.

**Bảng 2.15. Mô hình 2\_ Động lực làm việc và nhóm các nhân tố duy trì**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .541 <sup>a</sup> | .293     | .239              | .50130                     | 1.479         |

a. Predictors: (Constant), sal, ben, envi, cond

b. Dependent Variable: MOTV

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|----------------|----|-------------|---|------|
|-------|----------------|----|-------------|---|------|

|   |            |        |    |       |       |                   |
|---|------------|--------|----|-------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 5.418  | 4  | 1.354 | 5.390 | .001 <sup>a</sup> |
|   | Residual   | 13.068 | 52 | .251  |       |                   |
|   | Total      | 18.486 | 56 |       |       |                   |

a. Predictors: (Constant), sal, ben, envi, cond

b. Dependent Variable: MOTV

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 1.405                       | .798       |                           | 1.760 | .084 |                         |       |
|       | ben        | -.109                       | .122       | -.109                     | -.889 | .378 | .908                    | 1.101 |
|       | cond       | .081                        | .135       | .078                      | .598  | .552 | .799                    | 1.251 |
|       | envi       | .147                        | .108       | .159                      | 1.357 | .181 | .985                    | 1.015 |
|       | sal        | .537                        | .132       | .522                      | 4.087 | .000 | .835                    | 1.198 |

a. Dependent Variable: MOTV

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2016)*

Đánh giá một vài trị số của mô hình 2:

- Trị số của Adjusted  $R^2 = 0,239$  cho thấy các biến độc lập (sal, ben, envi, cond) giải thích được 23,9% sự thay đổi của biến phụ thuộc (MOTV). Đây cũng là con số tốt so với mức ý nghĩa là 10%.

- Trị số  $F = 5.394$  và Sig.  $F = .001^a$  đáp ứng yêu cầu p value nhỏ hơn 0,05; mô hình hồi quy có ý nghĩa.



- Chỉ số VIF của các biến độc lập đều  $< 3$ , chứng tỏ giữa các biến giải thích và biến độc lập không có mối quan hệ đa cộng tuyến.

- Phương trình hồi qui tuyến tính của mô hình 2 giữa động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định với nhóm nhân tố duy trì như sau:

$$\text{MOTV} = 0,1405 - 0,109 \cdot \text{ben} + 0,081 \cdot \text{cond} + 0,147 \cdot \text{envi} + 0,537 \cdot \text{sal}$$

Trong mô hình 2, hệ số chặn  $\beta_0 = 0,1405$ ; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (ben) với biến (MOTV) là  $-0,109$ ; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (cond) với biến (MOTV) là  $0,081$ ; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (envi) với biến (MOTV) là  $0,147$ ; hệ số hồi quy riêng phần giữa biến (sal) với biến (MOTV) là  $0,537$ . Biến (sal) có vai trò ảnh hưởng lớn nhất đến biến phụ thuộc (MOTV), sau đó là biến (envi), rồi đến biến (cond), riêng biến (ben) lại có tác động ngược chiều tới (MOTV).

### 2.2.5. Kiểm định các giả thuyết của mô hình

Từ bảng phân tích số liệu Coefficients trong hai mô hình 1 và 2 ở trên, ta có thể đưa ra kết luận kiểm định các giả thuyết của mô hình:

**Mô hình 1:** Nhóm các nhân tố thúc đẩy, ảnh hưởng lên động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định, ta có thể thấy:

- Các nhân tố có ảnh hưởng, bao gồm: Đặc điểm công việc, Cơ hội thăng tiến, Quan hệ công việc; có ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định do đều có trị số Sig. nhỏ hơn  $0.05$ .

- Nhân tố không có ảnh hưởng, là nhân tố Sự ghi nhận thành tích cá nhân không có ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định do có trị số Sig. nhỏ hơn bằng  $0,117$ ; lớn hơn  $0,05$ .

**Mô hình 2:** Nhóm các nhân tố duy trì, ảnh hưởng lên động lực làm việc của công chức Sở LĐTĐ&XH tỉnh Nam Định, ta có thể thấy:

- Nhân tố có ảnh hưởng, chỉ có nhân tố tiền lương có ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định do có trị số Sig. = 0.000; nhỏ hơn 0.05.

- Các nhân tố không ảnh hưởng, bao gồm nhân tố Chính sách phúc lợi, Điều kiện làm việc, Môi trường làm việc; không có ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định do có trị số Sig. lớn hơn 0,05.

Thông kê kiểm định các giả thuyết của mô hình như sau:

**Bảng 2.16. Kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu**

| <b>Giả thuyết</b>   | <b>Chấp nhận/<br/>Bác bỏ</b> |
|---|------------------------------|
| Giả thuyết H1a: Đặc điểm công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.    | Chấp nhận                    |
| Giả thuyết H1b: Cơ hội thăng tiến có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.     | Chấp nhận                    |
| Giả thuyết H1c: Sự ghi nhận đóng góp có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.  | Bác bỏ                       |
| Giả thuyết H1d: Quan hệ công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.     | Chấp nhận                    |
| Giả thuyết H2a: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.    | Bác bỏ                       |
| Giả thuyết H2b: Môi trường làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.   | Bác bỏ                       |
| Giả thuyết H2c: Chính sách tiền lương có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định. | Chấp nhận                    |
| Giả thuyết H2d: Chính sách phúc lợi có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.   | Bác bỏ                       |

Sau khi có kết quả từ nghiên cứu định lượng, tác giả tiếp tục thực hiện phỏng vấn sâu 10 lãnh đạo đơn vị và 10 công chức chuyên môn để làm rõ các nội dung nghiên cứu, đặc biệt là những giả thuyết được bác bỏ. Kết quả thu được như sau:

- Sự ghi nhận những đóng góp của nhân viên tại Sở đang còn được thực hiện khá hình thức và thường được phân bổ luân phiên, tức là “ai cũng có phần”. Việc ghi nhận sự đóng góp thường được bình xét vào cuối năm và khen thưởng bằng giấy khen chiến sĩ thi đua các cấp. Thông thường cán bộ làm việc với tinh thần bình thường, sáng đến tối về, hoàn thành công việc ở mức tối thiểu và không có sai phạm nghiêm trọng là sẽ được ghi nhận. Những sáng tạo hay những cải tiến có hiệu quả nhưng đôi khi không được lãnh đạo đánh giá cũng sẽ không được ghi nhận. Do vậy, việc ghi nhận đóng góp chưa tạo được động lực cho công chức của Sở.

- Điều kiện làm việc và môi trường làm việc là hệ thống cơ sở vật chất và phong cách làm việc khá giống nhau tại các cơ quan nhà nước. Nếu cơ sở vật chất được xây sửa mới sẽ giúp cho công chức không bị bất mãn, nhưng cũng không có ảnh hưởng tới động lực làm việc của họ.

- Tương tự như vậy, chính sách phúc lợi của công chức tại Sở được tính toán và chi trả theo quyết định của Nhà nước nên dù muốn hay không công chức cũng phải “chấp nhận” và quen với những chế độ phúc lợi này. Do vậy, chính sách phúc lợi cũng chỉ làm cho công chức không tăng sự bất mãn, chứ không ảnh hưởng tới động lực làm việc.

#### **2.2.6. Bình luận và nhận xét về nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động Thương binh & Xã hội tỉnh Nam Định**

Kết quả cho thấy rằng chỉ có 4 trong số 8 biến có sự ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định. Các nhân tố đó bao

gồm 03 nhân tố thúc đẩy là: đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, quan hệ công việc; 01 nhân tố duy trì là: chính sách tiền lương.

Các phân tích chứng minh rằng nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định là chính sách tiền lương. Điều này cho thấy, công chức sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi chính sách tiền lương của Sở là công bằng, hợp lý; mức lương chi trả tương xứng với năng lực làm việc của công chức; tiền lương được trả đúng hạn; được trả tiền lương làm ngoài giờ; có thể sống tốt bằng thu nhập tại Sở và cảm thấy thu nhập của mình cao hơn so với các đơn vị tương tự khác. Nhân tố này sẽ góp phần duy trì động lực làm việc của công chức, nghĩa là nó giúp mang lại sự hài lòng và ngăn ngừa sự không hài lòng trong công việc.

Nhân tố thứ hai ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định là đặc điểm công việc. Có nghĩa là, động lực để công chức làm việc tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định là mong muốn có được công việc phù hợp, được mô tả rõ ràng, không quá căng thẳng, có nhiều động lực phấn đấu và công chức có thể cân bằng giữa công việc với cuộc sống. Nhân tố này sẽ góp phần thúc đẩy động lực làm việc của công chức, nghĩa là nó giúp mang lại sự hài lòng và tạo động lực trong công việc.

Nhân tố ảnh hưởng tiếp theo cơ hội thăng tiến. Khi công chức có được cơ hội phát triển nghề nghiệp như đào tạo, thăng tiến, thì họ càng có thêm động lực làm việc và cống hiến. Ngược lại, nếu Sở không chú trọng đến đào tạo, huấn luyện cán bộ nguồn; khi có cơ hội thăng tiến lại tuyển dụng từ bên ngoài hơn là thăng tiến nhân lực hiện hữu thì sẽ làm giảm đi nhiệt tình cống hiến của công chức. Công chức ở những cơ quan có khuynh hướng tự đào tạo và khi đã nâng cao năng lực thì họ sẽ ít chuyển đổi công việc.

Quan hệ công việc như quan hệ với cấp trên, với đồng nghiệp là một nhân tố thúc đẩy động lực làm việc. Vì thế nhân viên sẽ có động lực làm việc tốt hơn

khi có sự hỗ trợ từ cấp trên và cảm thấy hài lòng với công việc vì mối quan hệ tốt với cấp trên. Phong cách lãnh đạo của cấp trên thể hiện mức trao quyền cao cho nhân viên, mang đến cho nhân viên cơ hội sáng tạo, nêu sáng kiến và ra quyết định, sẽ giúp nhân viên thấy ý nghĩa hơn trong công việc, từ đó tăng động lực nội tại. Đây là điều mà các cơ quan nhà nước như Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định còn rất hạn chế. Ngoài ra, mối quan hệ với các đồng nghiệp khác trong Sở cũng là nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của công chức. Công chức sẽ cảm thấy phấn kích và làm việc hiệu quả hơn khi có cấp trên thân thiện, tôn trọng cấp dưới và biết lắng nghe; có những đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu; sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau.

### **Tiểu kết chương 2**

Chương 2 là những nội dung nghiên cứu thực tế các nhân tố tác động tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định để đưa ra những kết luận cho vấn đề, làm cơ sở cho những đề xuất ở chương sau. Quá trình nghiên cứu chương 2 gồm:

- Nghiên cứu những dữ liệu thứ cấp lịch sử hình thành của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định, vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của đơn vị

- Nghiên cứu đặc điểm của đội ngũ công chức tại Sở, số lượng và chất lượng hiện tại.

- Khảo sát và phân tích các dữ liệu sơ cấp thu thập qua khảo sát về những nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định bằng việc sử dụng mô hình 02 nhóm nhân tố của Herzberg. mẫu nghiên cứu là toàn bộ đội ngũ cán bộ, công chức hiện có tại Sở (58 người).

- Có 02 mô hình hồi quy được phân tích bằng phần mềm SPSS. Bên cạnh đó là việc phỏng vấn sâu 20 công chức (lãnh đạo, chuyên môn) của Sở để bổ sung thêm những kết quả mà phân tích định lượng chưa chỉ rõ.

- Kết quả nghiên cứu cho thấy, chỉ có 4/8 nhân tố theo mô hình Herzberg có ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức này (3 nhân tố thuộc nhóm thúc đẩy và 1 nhân tố thuộc nhóm duy trì). Những nhân tố còn lại không làm tăng sự bất mãn của công chức nhưng cũng không có ảnh hưởng tới động lực làm việc của họ. Với phát hiện này, chương 3 sẽ đề xuất những giải pháp tập trung vào những nhân tố có ảnh hưởng.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC TẠI SỞ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI TỈNH NAM ĐỊNH

### 3.1. Phương hướng phát triển đội ngũ công chức của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định

Căn cứ Nghị định số 06/2010/NĐ-CP ngày 25/01/2010 của Chính phủ quy định những người là công chức; căn cứ Nghị định số 21/2010/NĐ-CP ngày 08/3/2010 của Chính phủ về quản lý biên chế công chức; Căn cứ vào tình hình thực tiễn, biên chế, nhiệm vụ được UBND giao. Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định triển khai xây dựng biên chế năm 2017 theo đề án vị trí việc làm như sau:

#### I. Biên chế hành chính:

##### 1. Vị trí việc làm:

Trên cơ sở đề án điều chỉnh vị trí việc của Sở năm 2017: số vị trí việc làm của Sở xây dựng 41 vị trí việc làm, trong đó:

- Vị trí lãnh đạo quản lý: 8 vị trí;
- Vị trí nhóm chuyên môn nghiệp vụ: 22 vị trí
- Vị trí nhóm hỗ trợ, phục vụ: 11 vị trí

##### 2. Dự kiến biên chế năm 2017:

- a) Tổng số biên chế công chức được giao năm 2016: 73 người.
- b) Biên chế công chức hành chính đã thực hiện đến ngày 31/5/2016: 56 người.
- c) Lao động hợp đồng theo Nghị định 68 đã có đến ngày 31/5/2016: 02 người.

d) Sở LĐTBX&XH dự kiến biên chế trong Sở như sau:

- Dự kiến tổng số biên chế công chức theo vị trí việc làm: 76 người (biên chế công chức hành chính: 73 người; lao động hợp đồng theo Nghị định 68: 03 người); trong đó:

+ Biên chế thuộc nhóm công việc lãnh đạo, quản lý, điều hành (tổng cộng biên chế gắn với công việc lãnh đạo, quản lý, điều hành tính từ vị trí cấp phó trưởng phòng nghiệp vụ thuộc Chi cục trở lên): 8 vị trí việc làm gắn với 32 người

+ Biên chế nhóm chuyên môn nghiệp vụ: 22 vị trí việc làm gắn với 32 người

+ Biên chế nhóm hỗ trợ, phục vụ: 11 vị trí việc làm gắn với 12 người (trong đó lao động hợp đồng theo Nghị định 68: 03 người)

## **II. Biên chế công chức đơn vị sự nghiệp thuộc Sở**

Sở LĐTBX&XH đang xây dựng Đề án tổ chức lại Trung tâm Chữa bệnh – Giáo dục – Lao động xã hội Xuân Trường; Trung Chữa bệnh – Giáo dục – Lao động xã hội Nam Phong và Trung tâm Điều dưỡng Người có công theo chỉ đạo của Thường trực Tỉnh ủy, HĐND – UBND tỉnh, cụ thể:

- KIỆN TOÀN TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA TRUNG TÂM CHỮA BỆNH – GIÁO DỤC – LAO ĐỘNG XÃ HỘI XUÂN TRƯỜNG VÀ TRUNG TÂM CHỮA BỆNH – GIÁO DỤC – LAO ĐỘNG XÃ HỘI NAM PHONG THÀNH TRUNG TÂM TƯ VẤN VÀ ĐIỀU TRỊ NGHIỆN MA TÚY TỈNH NAM ĐỊNH ĐẢM BẢO TỔ CHỨC TIẾP NHẬN, CHỮA TRỊ PHỤC HỒI CHO 200 ĐỐI TƯỢNG VÀ DẠY NGHỀ CHO 100 ĐỐI TƯỢNG SAU CAI NGHIỆN.

- Cải tạo, nâng cấp và kiện toàn tổ chức bộ máy của Trung tâm Chữa bệnh – Giáo dục – Lao động Xã hội Nam Phong và Trung tâm Điều dưỡng Người có công thành cơ sở 2 của Trung tâm Điều dưỡng người có công thực hiện điều dưỡng, phục hồi chức năng cho người có công tỉnh.



Kế hoạch biên chế công chức tại các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở năm 2017: 09 người giữ nguyên bằng biên chế công chức tại các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở năm 2016.

Theo định hướng của Sở, năm sau số lượng công chức sẽ tăng thêm gần 20 người (từ 56 lên thành 73 người). Đây là con số tăng thêm khá lớn (23,3%) đối với một đơn vị hành chính sự nghiệp như Sở LĐT&XH chỉ trong khoảng thời gian một năm (2016 – 2017). Bởi vậy, ngoài việc tổ chức tuyển dụng những người có trình độ, năng lực vào những vị trí phù hợp; thì công tác sử dụng và phát triển nhân lực công chức thông qua việc tạo động lực là điều rất quan trọng trong thời gian tới. Thêm vào đó, mặc dù tâm lý người lao động Việt Nam rất ưa chuộng vào biên chế nhà nước, nhưng xu thế nhảy việc hoặc làm việc thiếu động lực khiến cho hiệu quả công việc không cao trong các cơ quan hành chính sự nghiệp là rất phổ biến hiện nay. Như vậy, xét về tính cấp thiết, cũng như tính lâu dài thì công tác tạo động lực cần được chú trọng tại Sở.

Kết quả nghiên cứu những nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐT&XH đã chỉ ra có 04 nhân tố có tác động tới động lực làm việc của đội ngũ công chức gồm: chính sách tiền lương, đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, quan hệ công việc. Vì thế, để tăng cường động lực làm việc cho công chức của Sở, chúng ta cần có những giải pháp trực tiếp liên quan tới 04 nhân tố này và những giải pháp hỗ trợ khác.

### **3.2. Một số giải pháp tăng cường động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định**

#### **3.2.1. Giải pháp về nhóm các nhân tố duy trì động lực làm việc của công chức Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định**

##### **3.2.1.1. Giải pháp về chính sách tiền lương**

Chính sách tiền lương là nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất đến động lực làm việc của công chức tại Sở với trị số  $B = 0,537$ ; lớn nhất trong các trị số của các nhân tố có ảnh hưởng. Đây là thực tế của hầu hết các đơn vị hành chính sự nghiệp của Nhà nước do vẫn hưởng lương ngân sách nên thu nhập từ lương của cán bộ, công chức còn khá thấp. Do vậy, nhu cầu về lương/thu nhập của cán bộ thường chưa đáp ứng được nhu cầu sống cơ bản của công chức.

Ví dụ: với hệ số lương cơ bản hiện nay là 1.210.000 đồng (từ ngày 1/5/2016) thì một công chức có trình độ Đại học, mới ra trường và được tuyển dụng vào làm công chức thì hệ số lương bậc 1 là 2,34 tương đương với 2.813.400 đồng/tháng. Nếu tính các phụ cấp, phụ trợ khác thì mức lương là 3.500.000 đồng đã đóng BHXH, BHYT. Đây là mức khá thấp so với nhu cầu sinh hoạt thường ngày của một người, chưa kể tới việc người đó còn có vợ/chồng và con cái. Theo báo cáo đầu năm 2016 của Sở, thì tiền lương trung bình của công chức đạt từ 5.100.000đ tới 5.800.000đ trong các năm 2013 – 2015. Đây cũng vẫn là mức thấp so với mức sống tại thành thị, được thể hiện bằng tiền lương của Sở được thống kê như dưới đây.

**Bảng 3.1. Tiền lương giai đoạn 2013 – 2015, Sở Lao động Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định**

*Đơn vị tính: nghìn đồng*

| <b>TT</b> | <b>Nội dung</b>     | <b>Năm<br/>2013</b> | <b>Năm<br/>2014</b> | <b>Năm<br/>2015</b> | <b>Dự kiến<br/>năm 2016</b> |
|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|
| 1         | Tiền lương, phụ cấp | 3,174,087           | 3,527,573           | 3,475,013           | 3,550,000                   |
| 2         | Thu nhập tăng thêm  | 296,070             | 220,926             | 207,959             | 340,000                     |
| 3         | Chi phúc lợi        | 87,791              | 230,828             | 387,318             | 350,000                     |

*Nguồn: Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định (2016)*

Nhưng cũng do đặc tính là đơn vị hành chính sự nghiệp của Nhà nước, nên việc tăng lương ngoài khung quy định cũng không phải dễ dàng áp dụng. Bởi vậy, chính sách về tiền lương cần được thực hiện trong khuôn khổ cho phép của Nhà nước và thực hiện một cách công bằng trên cơ sở khuyến khích gia tăng thu nhập hợp lệ cho công chức. Một trong những căn cứ để thực hiện tốt chính sách về tiền lương đó là việc xây dựng đề án vị trí việc làm trong các cơ quan Nhà nước, để xác định rõ công việc, trách nhiệm của từng vị trí, từng cá nhân; từ đó có được các chính sách trả lương và khuyến khích động lực làm việc của công chức.

Một số đề xuất cho công tác này gồm:

- Sớm hoàn thiện đề án vị trí việc làm để xác định rõ những vị trí công việc và nhân sự của Sở, làm căn cứ cho việc tính toán chính sách tiền lương công bằng, hợp lý.
- Thực hiện công tác nâng lương đúng hoặc tạo điều kiện cho công chức phấn đấu nâng lương trước thời hạn.

- Tạo điều kiện gia tăng thu nhập cho cán bộ công chức, bằng cách làm thêm giờ có trả công vào những đợt công việc cao điểm; mở rộng thêm những dịch vụ tư vấn về lao động, chính sách, xã hội và cho phép thu phí với những dịch vụ này.

Bên cạnh đó, công tác xét thưởng cũng là một cách thức để tăng thu nhập hợp pháp cho người lao động, đồng thời khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn. Công tác này thường được gắn sang nhân tố phúc lợi, nhưng ở đây, tác giả đề xuất như một biện pháp nằm trong chính sách tiền lương của Sở vì thực chất tiền thưởng là một khuyến khích tài chính, nó là khoản bổ xung cho tiền lương, cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong một giới hạn nhất định tiền thưởng được sử dụng như một biện pháp khuyến khích vật chất. Để thực hiện công tác này, Sở cần:

- Thực hiện quy trình đánh giá công chức công khai, minh bạch trên cơ sở đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc ... Các mức thưởng cần phải rõ ràng, gắn kết với kết quả công việc của từng vị trí việc làm của công chức.

- Đa dạng các hình thức thưởng cho công chức như thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm chi tiêu nội bộ, thưởng người tốt việc tốt.

- Tăng tần suất thưởng, có thể theo thời gian (năm, quý, tháng) hoặc theo công việc hoặc theo định kỳ nâng lương. Tạo điều kiện cho công chức chuyên môn nghiệp vụ có thành tích trong các năm làm việc, được Giám đốc Sở hoặc các cơ quan tặng danh hiệu thi để thực hiện công tác nâng lương trước thời hạn để nâng cao thu nhập của công chức.

- Việc khen thưởng nên đúng lúc, kịp thời có như vậy người lao động mới cảm nhận được sự quan tâm của nhà lãnh đạo đối với những cố gắng của cán bộ, công chức trong công việc, qua đó tạo động lực cho họ để lặp lại những hành vi tích cực này hơn nữa. Lãnh đạo Sở cần có sự ghi nhận bằng miệng, sau đó là những văn bản để tuyên dương, khen thưởng và có những phần tiền, quà

bằng vật chất để trao tặng ... tạo cho công chức cảm thấy họ được tôn trọng và thấy được tầm quan trọng của họ với sự phát triển của Sở.

- Việc khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc, sự cố gắng tiến bộ của bản thân công chức, tránh tình trạng chung chung. Nếu một đơn vị hay một phòng ban đạt thành tích xuất sắc thì ngoài việc khuyến khích đơn vị, phòng ban đó thì các cá nhân có liên quan cũng được động viên khen thưởng kịp thời.

- Chính sách tiền lương, tiền thưởng là nhân tố quan trọng nhất trong công tác tăng cường động lực làm việc cho công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định, do vậy quá trình thực hiện cần được tập trung làm đúng, làm kịp thời, đảm bảo công bằng và hợp lý cho các đối tượng. Khi nhu cầu này được đáp ứng, công chức mới yên tâm để làm việc và cống hiến hết sức mình được.

#### 3.2.1.2. Giải pháp về các nhân tố khác trong nhóm các nhân tố duy trì

##### *Chính sách phúc lợi*

Mặc dù phúc lợi không phải là nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc theo như kết quả phân tích, nhưng điều đó không có nghĩa là Sở được bỏ qua nhân tố này. Mức độ tối thiểu theo quy định của pháp luật và quy chế của Sở cần được duy trì. Ngoài ra, nếu có điều kiện, Sở có thể thực hiện thêm một số đề xuất sau:

- Xây dựng các chương trình sẻ chia cuộc sống, giúp đỡ những đồng nghiệp có hoàn cảnh khó khăn.
- Có các chương trình dã ngoại, tham quan du lịch phong phú hơn, cần xây dựng một số điểm tham quan khác, tạo sự hứng khởi cho cán bộ công chức.
- Để công chức tham gia vào việc quyết định các phúc lợi.
- Sở tiếp tục phát huy những chương trình phúc lợi đã có hiệu quả và hữu ích như chính sách thăm ốm đau, cưới hỏi...

- Tổ chức các chương trình sinh hoạt tập thể, gắn kết các thành viên trong Sở như thi hát karaoke tại cơ quan, thể dục thể thao (cầu lông; bóng đá), hoạt động tình nguyện vì người nghèo...

*Xây dựng bầu không khí và môi trường làm việc*

Mặc dù có kết quả là không ảnh hưởng, nhưng 02 nhân tố điều kiện và môi trường làm việc vẫn cần đáp ứng ở mức tốt khá để đảm bảo những yêu cầu thông thường trong công việc của công chức. Công chức đi làm ngoài mục đích kiếm sống còn coi nơi làm việc là ngôi nhà thứ hai của họ nếu nơi đây có những điều kiện và môi trường làm việc phù hợp. Họ gắn bó với tổ chức, coi tổ chức là nơi để họ vui, họ sống và họ chia sẻ. Chính vì vậy kích thích tâm lý cuộc sống là việc làm hết sức quan trọng mà Lãnh đạo Sở cần quan tâm để có thể tạo động lực làm việc cho công chức.

Để thực hiện có hiệu quả kích thích tâm lý cuộc sống, Lãnh đạo Sở cần chú ý những yếu tố sau:

- Tiếp tục duy trì và phát huy mối quan hệ thân thiện, gần gũi, cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau trong cơ quan, xây dựng niềm tin giữa các cá nhân trong cùng tập thể; đồng thời đẩy mạnh phong trào thi đua, đoàn thể, mở rộng các hình thức giải trí, thể dục thể thao, các hoạt động văn hóa, văn nghệ giữa các phòng ban, tổ nhóm và trong toàn thể cơ quan để kích lệ tinh thần người lao động, tạo bầu không khí thoải mái trong công việc để mọi người có cơ hội hiểu biết về nhau nhiều hơn, tạo tâm lý thoải mái hơn trong công việc.

- Xây dựng phong cách lãnh đạo công bằng, dân chủ, đây là một trong yếu tố tác động lớn tới hành vi của công chức. Thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đối với công chức, tôn trọng công chức, làm cho công chức thấy họ thực sự được quan tâm, thông qua các lời khen ngợi, động viên, khuyến khích, những lời thăm hỏi về cá nhân và gia đình.

- Giúp công chức hiểu được và phối hợp, hỗ trợ với nhau. Ngoài ra, cán bộ quản lý trực tiếp cần thường xuyên hướng dẫn, tạo mọi nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc một cách hiệu quả

- Sở có thể tạo môi trường làm việc linh hoạt theo thời gian, làm việc từ xa: Ở một số các bộ phận, Sở có thể quy định khoảng thời gian mà nhân viên có mặt tại cơ quan và có thể ra về với điều kiện đảm bảo đủ thời gian quy định làm việc trong tuần. Ngược lại, một số bộ phận dịch vụ có thể được yêu cầu làm thêm giờ. Điều này vừa góp phần gia tăng thêm dịch vụ cho doanh nghiệp và người dân, tạo thêm thu nhập; vừa giúp cho việc đi sớm về muộn của cán bộ công chức được giảm thiểu. Để thành công đòi hỏi cán bộ, công chức phải có tinh thần tự giác cao và cách theo dõi số giờ làm việc của nhân viên một cách tế nhị, chuẩn xác.

### **3.2.2. Giải pháp về nhóm các nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định**

#### **3.2.2.1. Giải pháp về đặc điểm công việc**

Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng thứ hai tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định với trị số B = 0,329. Để làm cho công việc của công chức trở nên phong phú, có ý nghĩa và quan trọng thì có thể làm theo một số cách sau:

- Tạo cho công chức quyền tự do hơn trong việc quyết định những vấn đề như lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và thời gian làm việc trong khuôn khổ những quy định chung của Sở.

- Khuyến khích sự tham gia của công chức cấp dưới vào các quyết định và khuyến khích sự phối hợp giữa các phòng nghiệp vụ/công chức.

- Làm cho công chức cảm thấy có trách nhiệm đối với công việc, cho họ thấy rằng vai trò của họ là quan trọng.

- Cung cấp những thông tin phản hồi kịp thời và chính xác về sự hoàn thành nhiệm vụ của công chức.

Một trong những công cụ hữu ích để làm cho đặc điểm công việc được rõ ràng và trở thành một phần hứng thú cho công chức khi làm việc đó là việc mô tả chi tiết vị trí công việc, vị trí nhân sự trong đề án vị trí việc làm của Sở. Do vậy, công tác này cần sớm hoàn thiện trong giai đoạn cuối năm 2016 và đầu năm 2017 để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và ứng dụng vào hoạt động quản lý nhân sự của Sở.

#### 3.2.2.2. Giải pháp về cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến cũng là nhân tố có sự ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định với trị số  $B = 0,236$ . Để tạo động lực cho công chức thì công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ cũng là một trong những yếu tố quan trọng bởi nó tạo ra đích đến trong lộ trình làm việc và phấn đấu của công chức. Sở cần tạo cho các cán bộ, công chức những cơ hội để tích lũy dần các tiêu chuẩn. Chính điều này là nguồn động viên đối với bản thân mỗi công chức hãy làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng là để cho những người còn lại noi theo.

Bên cạnh đó, công tác đào tạo nâng cao năng lực cho công chức cũng có thể khai thác tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao hiệu quả của tổ chức. Đồng thời với đó, việc đào tạo cũng giúp cho công chức có được sự hiểu biết sâu sắc về mục tiêu, văn hóa của cơ quan; hiểu rõ hơn về yêu cầu công việc, nghề nghiệp, thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tự giác.

#### 3.2.2.3. Giải pháp về quan hệ công việc

Là nhân tố có ảnh hưởng ít nhất tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định, nhân tố quan hệ công việc đạt trị số  $B = 0,196$ . Mỗi



quan hệ này đến từ hai đối tượng, là cấp trên và đồng nghiệp. Do vậy, giải pháp được đề xuất từ hai hướng này.

*Trước tiên, giải pháp đối với cấp trên của công chức*

- Lãnh đạo phải luôn gương mẫu đi đầu trong việc thực hiện phong trào của công ty và có chuyên môn tốt.
- Chứng minh sự tin tưởng đối với nhân viên bằng cách giảm bớt sự kiểm soát, yêu cầu công chức lập kế hoạch hay lịch làm việc.
- Khen thưởng kịp thời, đúng lúc bằng các hình thức như:
  - + Hàng tuần, hàng tháng ghi tên những công chức có thành tích xuất sắc lên bảng tin của Sở;
  - + Gửi những danh thiếp chúc mừng công chức có thành tích cao;
  - + Khen ngợi và trao tặng phần thưởng cho những công chức xuất sắc trong những họp sơ kết, giao ban hoặc tổng kết ngành LĐTB&XH.

*Tiếp theo, giải pháp đối với đồng nghiệp của công chức*

Đồng nghiệp là nhân tố quan trọng tác động đến động lực làm việc của tất cả công chức trong Sở. Vì vậy, khi yếu tố này thay đổi tích cực sẽ có tác động đến động lực làm việc của công chức như:

- Cần tạo sự chia sẻ, phối hợp nhịp nhàng, hiệu quả trong công việc giữa những người đồng nghiệp;
- Tạo nên bầu không khí của tập thể lao động luôn vui vẻ, đoàn kết;
- Xây dựng tinh thần tương thân, tương ái, đồng nghiệp giúp đỡ nhau cùng tiến bộ trong công việc và cuộc sống;
- Công đoàn Sở tổ chức phối hợp Đoàn Thanh niên Sở; Ban Nữ công; Hội Cựu chiến binh Văn phòng Sở tổ chức thêm các chương trình thi đua khen thưởng như: sinh hoạt chuyên đề hàng tháng; công chức giỏi một việc, biết

hiều việc; hội thi sáng tạo, chương trình cắm hoa, nấu ăn, văn nghệ, thể dục thể thao...

#### 3.2.2.4. Giải pháp về các nhân tố khác trong nhóm các nhân tố thúc đẩy

Cũng như các nhân tố có kết quả phân tích là không có sự ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định, sự ghi nhận về thành tích cá nhân của công chức gần như chưa được thực hiện bởi đa phần công chức vẫn thụ động làm việc theo phân công chức chưa chủ động sáng tạo phát huy hết năng lực làm việc của mình để nâng cao hiệu quả công việc cho Sở. Ngay cả khi có những sự đánh giá, khen thưởng, ghi nhận thì công tác này cũng được thực hiện khá là hình thức, nên tác dụng tăng cường động lực làm việc cho cán bộ công chức là chưa có. Mặc dù vậy, cũng không nên bỏ qua nhân tố này bởi sự ghi nhận thành tích cá nhân ảnh hưởng tới quyền lợi của nhân viên. Do vậy, Sở vẫn cần lưu ý một số nội dung:

- Để đánh giá thành tích thì phải sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, phương pháp đánh giá hợp lý.

- Bên cạnh việc đánh giá đúng nhân viên thì việc phát huy tiềm năng của nhân viên cũng rất quan trọng trong việc tạo động lực thúc đẩy người lao động, cụ thể như:

- + Xây dựng gương điển hình và các chương trình phát động thực hiện theo gương những công chức tốt, làm việc tốt;

- + Xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng vì nếu không có các mục tiêu thì kết quả không thể đo lường được dễ dàng và giúp các nhân viên thấy rõ mục đích để vươn tới.

#### 3.2.3. Giải pháp hỗ trợ công tác tăng cường động lực làm việc

Một giải pháp mà trong quá trình làm việc thực tế tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định cũng như trong quá trình phỏng vấn các vị lãnh đạo, những người

phụ trách công tác nhân sự của Sở đã trao đổi, đó là việc xây dựng và quản lý hệ thống thông tin nguồn nhân lực hai chiều thông suốt kết hợp giữa truyền thống và hiện đại.

Đảm bảo hệ thống thông tin phản hồi cho cán bộ công chức của Sở một cách thông suốt cũng chính là một biện pháp để thúc đẩy động lực làm việc của các cá nhân trong cơ quan. Khi có thông tin phản hồi một cách đúng đắn và kịp thời sẽ giúp họ hình dung bản thân họ đang ở đâu trong tổ chức, tổ chức đối với họ có công bằng không. Từ đó, công chức sẽ cảm thấy thoải mái, phấn khởi vì đã được cấp trên quan tâm, đánh giá đúng mức. Ngoài ra thông tin phản hồi còn giúp nhà lãnh đạo gần gũi hơn với các công chức dưới quyền của mình, từ đó hiểu và quản lý hiệu quả hơn, dễ dàng thấy những khó khăn của đơn vị mà khi ngồi ở vị trí trên cao khó nhận thấy. Công việc sẽ được giải quyết một cách hiệu quả và mất ít thời gian hơn nhờ sự trao đổi. Mỗi email, mỗi ý kiến đóng góp, hay một trình bày cá nhân của cán bộ, công chức luôn được lãnh đạo trực tiếp đề tâm và phản hồi cho dù là phản hồi tích cực hay tiêu cực thì cũng giúp cho sự việc được sáng tỏ, không nằm trong tình trạng "lờ mờ" gây ảnh hưởng đến hiệu suất công việc.

Muốn vậy, Sở cần xây dựng một hệ thống thông tin nguồn nhân lực hiện đại, tức có thể áp dụng các phần mềm quản lý, thực hiện nối mạng trong nội bộ của Sở, để những vấn đề cần thông báo có thể được truyền tải nhanh nhất và cấp dưới có thể đề xuất ý kiến qua gửi mail đến những người liên quan một cách nhanh chóng và tiết kiệm chi phí.

Tuy nhiên, thông tin truyền tải đến các cán bộ công chức không nên lạm dụng công nghệ, chỉ tiến hành thông tin phản hồi qua hệ thống phần mềm mà cũng nên thực hiện theo theo cách truyền thống. Truyền thống là thông qua buổi gặp trực tiếp, bản tin nội bộ, tập san cơ quan hay sổ tay cán bộ. Đồng thời, tổ chức đại hội công nhân viên chức theo định kỳ và hàng năm để cấp dưới và cấp

trên có cơ hội tiếp xúc trực tiếp, trao đổi thông tin một cách cởi mở. Việc gặp gỡ trực tiếp còn giúp cho cấp dưới hiểu hơn về quan điểm và cách thức làm việc của cấp trên từ đó sự hợp tác trong công việc tăng lên.

Những điều cần chú ý khi thông tin phản hồi là thời gian, địa điểm đưa ra phản hồi phù hợp nhất là gì? Lời lẽ, thái độ phản hồi như thế nào? Nhất là đối với những phản hồi tiêu cực thì càng phải cân nhắc chú ý kỹ hơn. Khi đưa ra lời lẽ phản hồi đối với những trường hợp tích cực thì chỉ cần khuyến khích, khen ngợi trên tinh thần tôn trọng công sức, thời gian, trách nhiệm của nhân viên đó đối với công việc. Điều quan trọng là càng cụ thể càng có tác dụng kích thích và tạo động lực cho nhân viên. Đối với những phản hồi tiêu cực thì cần thẳng thắn trên nguyên tắc không có ý chỉ trích chê bai mà là chỉ ra cho cấp dưới thấy những yếu kém đồng thời cho họ cơ hội để sửa sai. Thái độ thông cảm cũng tạo ra sự thay đổi tiềm ẩn.

Yếu tố mang lại hiệu quả cao của việc phản hồi là tính kịp thời. Vì thế, cần đưa ra ý kiến phản hồi càng sớm càng tốt, chỉ trì hoãn khi cần phải thu thập thêm thông tin cần thiết. Phản hồi của nhà lãnh đạo cần được đưa ra cùng với hướng cải tiến cụ thể. Nếu phản hồi chỉ nêu ra một thực trạng yếu kém nào đó mà không có phân tích để giúp nhân viên hiểu rõ vấn đề và chủ động tự điều chỉnh thì nội dung phản hồi chỉ tạo thêm thách thức cho cấp dưới mà thôi. Điều quan trọng là phản hồi của nhà lãnh đạo giúp cấp dưới nhanh chóng cải thiện được năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc. Phản hồi thường xuyên sẽ giúp điều chỉnh chất lượng công việc gần như tức thời.

### **3.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo**

#### **3.3.1. Những hạn chế của nghiên cứu**

Nghiên cứu là một công trình độc lập của tác, đã có những đóng góp nhất định về mặt lý luận, giúp cho tác giả hiểu hơn về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức một cơ quan hành chính sự nghiệp Nhà nước,

theo mô hình của tác giả Herzberg; đồng thời đóng góp về mặt thực tiễn trong việc đo lường những nhân tố này vào thực tế động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định, giúp cho Sở có những định hướng phát triển những nhân tố có sự ảnh hưởng một cách phù hợp. Để hoàn thành đề tài nghiên cứu này, tác giả đã cố gắng, nỗ lực rất nhiều. Tuy nhiên, do giới hạn thời gian, năng lực; nghiên cứu vẫn tồn tại hạn chế nhất định:

- Về phạm vi: nghiên cứu này chỉ thực hiện tại Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với cơ quan này. Tuy nhiên nếu nghiên cứu này được thực hiện ở nơi khác nhưng đối tượng khảo sát là giống nhau thì nghiên cứu có thể có giá trị tham khảo và thang đo sẽ áp dụng được.

- Về trả lời phiếu khảo sát: đối với việc tiến hành thu thập thông tin bằng việc phát phiếu khảo sát trực tiếp đến với các công chức của Sở. Trong quá trình này, mặc dù đã cố gắng thuyết phục, giải thích hiểu nhưng vẫn không thể tránh khỏi hiện tượng công chức không hiểu hoàn toàn (nhưng ngại không dám hỏi lại) dẫn đến trả lời sai; hoặc hiểu nhưng trả lời không khách quan so với đánh giá của họ.

- Về số lượng mẫu, do hạn chế về thời gian cũng như tổng số cán bộ, công chức của Sở chỉ có 58 người nên việc nghiên cứu chỉ được thực hiện với số lượng mẫu là khá ít vì vậy chưa phản ánh hoàn toàn chính xác các nhân tố ảnh hưởng tới động lực của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

- Về mô hình nghiên cứu, tác giả chỉ lựa chọn và sử dụng mô hình của Herzberg cho nghiên cứu, chứ không sử dụng kết hợp các mô hình khác nhau. Và nghiên cứu cũng chưa xét đến sự ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài khác như xã hội, văn hoá ... đến động lực làm việc của công chức.

### **3.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo**

Phương pháp và quy trình nghiên cứu có thể áp dụng cho các cơ quan, đơn vị tương đồng để tiến hành nghiên cứu.

Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại cơ quan hành chính của Nhà nước. Ngoài ra cần tiến hành nghiên cứu các nhân tố thuộc cá nhân hay các nhân tố xã hội như: gia đình, bạn bè... vào mô hình để xác định mối tương quan giữa những yếu tố này đến động lực cho người lao động.

### **Tiểu kết chương 3**

Chương 3 là những đề xuất giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc cho công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định dựa trên những phân tích và kết luận từ chương 2 cùng với những phương hướng phát triển đội ngũ hiện tại của Sở. Những nội dung đề xuất bao gồm:

1/ Đề xuất cho nhóm những nhân tố có tác động tới động lực làm việc của công chức tại Sở (4/8 nhân tố):

- Tiền lương: nhân tố tác động nhiều nhất tới động lực làm việc: khuyến khích gia tăng thu nhập hợp lệ bằng cách phát triển những dịch vụ tư vấn, xây dựng đề án vị trí việc làm để tăng năng suất làm việc, gia tăng thu nhập hợp pháp. Có cơ chế đánh giá công chức hợp lý để nâng cao năng suất làm việc.

- Đặc điểm công việc: cần được mô tả rõ và tạo điều kiện cho công chức tham gia để có trách nhiệm cao hơn với công việc của mình.

- Cơ hội thăng tiến: công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm... cần được công khai, minh bạch, tạo điều kiện cho các công chức phấn đấu.

- Quan hệ công việc: cần thực hiện việc quan hệ tốt giữa cấp trên và cấp dưới để cùng với những giải pháp khác giúp cho động lực làm việc được tăng lên.

2/ Đề xuất cho nhóm những nhân tố còn lại: các nhân tố về phúc lợi, về không khí và môi trường làm việc để gia tăng thêm động lực cho công chức

3/ Giải pháp hỗ trợ: việc xây dựng và quản lý hệ thống thông tin nguồn nhân lực hai chiều thông suốt kết hợp giữa truyền thống và hiện đại.

Như vậy, đối với những nhân tố có tác động, tác giả đưa ra những giải pháp nhằm kích thích những nhân tố này giúp cho động lực được gia tăng. Đối với những nhân tố còn lại, dù kết quả phân tích là không tác động, nhưng không có nghĩa là chúng ta có thể bỏ qua bởi nó sẽ gây ra sự bất mãn – nguyên nhân của sự thiếu động lực. Ngoài ra, tác giả cũng khuyến nghị thêm một số công tác chung về quản trị nhân sự có ảnh hưởng nhiều tới việc tạo động lực làm việc của công chức trong Sở.

Phần cuối của chương là những hạn chế trong nghiên cứu của tác giả (như mô hình, phạm vi, kích thước mẫu) đã được nêu ra đồng thời vạch ra được những hướng nghiên cứu tiếp sau.

## KẾT LUẬN

Động lực làm việc của công chức Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi nhóm các nhân tố thúc đẩy (3/4 nhân tố, là nhân tố đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, quan hệ công việc), nhưng nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất lại nằm trong nhóm các nhân tố duy trì (1/4 nhân tố, là nhân tố chính sách tiền lương). Ý nghĩa chính của nghiên cứu này là cơ chế, chính sách của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định cần tập trung giải quyết tốt vấn đề tiền lương cho cán bộ, công chức để thúc đẩy sự hài lòng và thêm động lực. Khi hài lòng thì nhân viên sẽ nhiệt tình hơn và có động lực để làm tốt công việc của họ.

Trong các cơ quan hành chính của Nhà nước, hầu hết các nhà quản lý đều đánh giá là đội ngũ công chức của mình làm việc chưa thực sự hết mình vì họ không đủ động lực để làm việc tốt hơn. Kết quả nghiên cứu này chỉ ra rằng công chức cần được trả lương xứng đáng hơn để có thể có động lực làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, cũng có những nhân tố khác từ bên trong và bên ngoài tác động vào. Với ý nghĩa đó, các lãnh đạo Sở nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp, bao gồm cả chính sách tiền lương, tiền thưởng, cơ hội thăng tiến, tạo môi trường quan hệ tốt đẹp; với khen ngợi và công nhận kết quả, thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích cấp dưới làm việc hiệu quả hơn.

Tạo động lực cho công chức là một vấn đề phức tạp cả về lý luận và thực tiễn; đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Mặc dù có nhiều cố gắng, nhưng trong phạm vi kiến thức có hạn, thời gian nghiên cứu không nhiều, nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được các ý kiến góp ý của các thầy cô giáo, đồng nghiệp và bạn bè để bản luận văn được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

**Tiếng Anh**



1. Mead, R. (1994), *International management: Cross cultural dimensions*, Hartnolls Limited, Great Britain...
2. Wood, J., Wallace, J., Zefane, R.M> (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wilet & Són Australia, Ltd, Milton.
3. Frederick Herzberg (2008), “*One More Time: How Do You Motivate Employees?*”, Harvard Business Press.
4. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Willey, New York.
5. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007), *Managing Human Resources*, Prentice Hall College Div.
6. Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman(2007), “*An Analysis of Differences in WorkMotivation between Public and PrivateOrganizations*”, Public Administration Review, Vol.67, No.1, pp.65 – 74.
7. Denibutun, S.Revda (2012), “*Work Motivation: Theoretical Framework*”, Journal on GSTF Business Review, Vol.1, No.4, pp.133-139.
8. Yair Re'em (2010), “*Motivating PublicSector Employees: An Application-OrientedAnalysis of Possibilities and PracticalTools*”, A thesis submitted in partialfulfillment of requirements for the degree of Executive Master Public Management, Hertie School of Governance, Berlin, Germany.

## Tiếng Việt

1. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Trương Minh Đức (2011), “*Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh Doanh (số 27), trang 240 – 247.
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
4. Nguyễn Thị Hồng Hải (2013), “*Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước*”, Tạp chí Tổ chức nhà nước, truy cập ngày 28/9/2016, link: [http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/5020/0/4540/Tao\\_dong\\_luc\\_lam\\_viec\\_c\\_ho\\_can\\_bo\\_cong\\_chuc\\_nham\\_nang\\_cao\\_hieu\\_qua\\_hoat\\_dong\\_cua\\_To\\_chuc\\_hanh\\_chinh\\_nha](http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/5020/0/4540/Tao_dong_luc_lam_viec_c_ho_can_bo_cong_chuc_nham_nang_cao_hieu_qua_hoat_dong_cua_To_chuc_hanh_chinh_nha).
5. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước*, Luận án Tiến sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia.
6. Nguyễn Hữu Lam (2007), *Hành vi tổ chức*, NXB. Thống kê, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Long (2010), Trường ĐH Kinh tế, ĐH Đà Nẵng, “*Phát huy nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy*”, Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng – số 4 (39).
8. Hoàng Thị Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), “*Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*”, Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 32, trang 1-9.
9. Đỗ Thành Năm (2006), *Thu hút và giữ chân người giỏi*, Nhà xuất bản Trẻ.

10. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Hà Nội, NXB Thống kê
11. Hồ Bá Thâm (2004), *Động lực và tạo động lực phát triển xã hội*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
12. Nguyễn Thị Thu Trang (2013), “*Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại công ty dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh*”, Tạp chí Khoa học xã hội và nhân văn, số 8 tháng 3/2013 (55-63).
13. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo Trình Hành Vi Tổ Chức*, NXB. Kinh Tế Quốc Dân.
14. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống kê, Hà Nội.
15. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, ĐH Kinh tế Quốc Dân.
16. Luật Cán bộ Công chức số 22/2008/QH12 ngày 13/11/2008 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam khóa XII, kỳ họp thứ 4.
17. Trung tâm Từ điển học (1996), *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng.
18. Các Báo cáo tổng kết ngành Lao động – TB và XH năm 2013, 2014, 2015.
19. Báo cáo tình hình quản lý, sử dụng công chức năm 2014, năm 2015 của Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định.

#### **Các website**

1. Sở LĐTB&XH tỉnh Nam Định: [soldtbxh.namdinh.gov.vn](http://soldtbxh.namdinh.gov.vn)
2. Từ điển online: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
3. Tạp chí công sản điện tử: [tapchicongsan.org.vn](http://tapchicongsan.org.vn)

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT

Mã số: .....

#### *Kính gửi anh/chị!*

Tôi là Trần Văn Huynh – Học viên cao học khóa 4, chuyên ngành Quản trị nhân lực của Trường Đại học Lao động – Xã hội, Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu **“Nhân tố tác động tới động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định”** và mong muốn tìm hiểu thực tiễn vấn đề để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp của mình. Kính mong anh/chị dành chút thời gian để trả lời cho tôi một số câu hỏi dưới đây.

Cũng xin lưu ý rằng những câu trả lời của anh/chị là cơ sở để tôi đánh giá thực trạng của vấn đề nghiên cứu nên rất mong nhận được câu trả lời chi tiết và trung thực của anh/chị. Mọi thông tin liên quan sẽ chỉ phục vụ duy nhất cho mục đích nghiên cứu đề tài và sẽ được bảo mật hoàn toàn.

*Trân trọng cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của các anh/chị!*

#### **Câu hỏi 1:**

Anh chị vui lòng cho biết một số thông tin:

Giới tính  Nam  Nữ

Độ tuổi  Dưới 30  31-40  41-50  51-60

Học vấn  ≤ TrC  Cao đẳng  Đại học  Thạc sĩ  Tiến sĩ

Thâm niên  ≤ 1 năm  1-3  3-5  5-10  ≥ 10

**Câu hỏi 2:**

Anh/chị vui lòng đánh giá 06 nhóm nhân tố tác động tới động lực làm việc của các công chức tại Sở của anh/chị theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó:

- 1: Hoàn toàn không đồng ý;
- 2: Đôi chút không ý;
- 3: Trung dung;
- 4: Đôi chút đồng ý;
- 5: Hoàn toàn đồng ý.

| <b>Nhân tố</b> |  | <b>Thang điểm</b> |          |          |          |          |
|----------------|--|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>I.</b>      | <b>NHÓM CÁC NHÂN TỐ THỨC ĐẦY</b>   |                   |          |          |          |          |
| <b>1.</b>      | <b>Đặc điểm công việc (job)</b>  | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1.1.           | Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình                |                   |          |          |          |          |
| 1.2.           | Công việc tôi đang làm có bảng mô tả và được phân công rõ ràng                   |                   |          |          |          |          |
| 1.3.           | Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng                                      |                   |          |          |          |          |
| 1.4.           | Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu                                |                   |          |          |          |          |
| 1.5.           | Tôi có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc tôi đang làm tại cơ quan |                   |          |          |          |          |
| <b>2.</b>      | <b>Cơ hội thăng tiến (promotion)</b>   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 2.1.           | Tôi có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc đang làm                       |                   |          |          |          |          |
| 2.2.           | Cơ hội thăng tiến là công bằng cho mọi người                                     |                   |          |          |          |          |
| 2.3.           | Tôi được biết rõ các điều kiện cần thiết để thăng tiến                           |                   |          |          |          |          |
| 2.4.           | Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong cơ quan                                 |                   |          |          |          |          |
| <b>3.</b>      | <b>Sự ghi nhận đóng góp cá nhân (recognize)</b>                                  | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 3.1.           | Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp, cấp trên ghi nhận                  |                   |          |          |          |          |
| 3.2.           | Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được khen thưởng                               |                   |          |          |          |          |
| 3.3.           | Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được áp dụng rộng rãi                          |                   |          |          |          |          |
| <b>4.</b>      | <b>Quan hệ công việc (relation)</b>  | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 4.1.           | Mọi người luôn được đối xử công bằng   |                   |          |          |          |          |

| Nhân tố     |  | Thang điểm |          |          |          |          |
|-------------|--|------------|----------|----------|----------|----------|
| 4.2.        | Mọi người luôn tạo điều kiện cho những người mới   |            |          |          |          |          |
| 4.3.        | Đồng nghiệp của tôi rất thoải mái, dễ chịu   |            |          |          |          |          |
| 4.4.        | Tôi và đồng nghiệp luôn phối hợp và sẵn sàng giúp đỡ nhau  |            |          |          |          |          |
| 4.5.        | Ý kiến của tôi luôn được cấp trên lắng nghe  |            |          |          |          |          |
| 4.6.        | Cấp trên của tôi là người thân thiện, tôn trọng nhân viên  |            |          |          |          |          |
| <b>II.</b>  | <b>NHÓM CÁC NHÂN TỐ DUY TRÌ</b>  |            |          |          |          |          |
| <b>5.</b>   | <b>Điều kiện làm việc (condition)</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 5.1.        | Điều kiện làm việc an toàn   |            |          |          |          |          |
| 5.2.        | Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát  |            |          |          |          |          |
| 5.3.        | Trang thiết bị rất hiện đại  |            |          |          |          |          |
| <b>6.</b>   | <b>Môi trường làm việc (envirnment)</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 6.1.        | Môi trường làm việc chuyên nghiệp  |            |          |          |          |          |
| 6.2.        | Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng  |            |          |          |          |          |
| 6.3.        | Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ   |            |          |          |          |          |
| <b>7.</b>   | <b>Chính sách tiền lương (salary)</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 7.1.        | Chính sách tiền lương của Sở là công bằng, hợp lý  |            |          |          |          |          |
| 7.2.        | Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của tôi  |            |          |          |          |          |
| 7.3.        | Tiền lương được trả đúng thời hạn  |            |          |          |          |          |
| 7.4.        | Tiền lương làm việc ngoài giờ tôi nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình                                |            |          |          |          |          |
| 7.5.        | Tôi có thể sống tốt dựa vào thu nhập tại Sở  |            |          |          |          |          |
| 7.6.        | So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao   |            |          |          |          |          |
| <b>8.</b>   | <b>Chính sách phúc lợi (benefit)</b>   | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 8.1.        | Tôi nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết  |            |          |          |          |          |
| 8.2.        | Tôi được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi... |            |          |          |          |          |
| 8.3.        | Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ  |            |          |          |          |          |
| <b>III.</b> | <b>ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC (MOTIVATION)</b>  |            |          |          |          |          |

| Nhân tố |   | Thang điểm |  |  |  |  |
|---------|---|------------|--|--|--|--|
| 1.      | Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao              |            |  |  |  |  |
| 2.      | Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài           |            |  |  |  |  |
| 3.      | Tôi luôn tích cực tham gia các hoạt động của Sở                             |            |  |  |  |  |
| 4.      | Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Sở                   |            |  |  |  |  |
| 5.      | Nỗ lực của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của Sở |            |  |  |  |  |

**Câu hỏi 3:**

Anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân (nếu có thể):

Tên : .....

Email : .....

Mobile : .....

*Xin chân thành cảm ơn và kính chúc anh/chị sức khỏe, thành công!*