

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC TẠI KHO BẠC NHÀ NƯỚC TUYÊN QUANG

Hoàng Thúy Hạnh¹

Tóm tắt: Bài viết khái quát quan niệm về động lực và tạo động lực làm việc, xác định vai trò của động lực làm việc và tạo động lực làm việc đối với công chức trong cơ quan hành chính nhà nước. Từ đó, phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Kho bạc Nhà nước Tuyên Quang và đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc về yếu tố vật chất và yếu tố tinh thần cho công chức phù hợp, giúp cho Kho bạc Nhà nước Tuyên Quang thực hiện tốt hơn mục tiêu phát triển của đơn vị cũng như đáp ứng đòi hỏi chất lượng công chức ngày càng cao trong chiến lược cải cách hệ thống từ nay đến năm 2030.

Từ khóa: động lực làm việc, tạo động lực làm việc, công chức, giải pháp tạo động lực làm việc cho công chức.

1. MỞ ĐẦU

Ngày nay, trong nền kinh tế thị trường, việc sử dụng hợp lý và hiệu quả nguồn nhân lực giúp cho người lao động phát huy tối đa năng lực của bản thân, tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những yếu tố quan trọng và được coi là chìa khóa quyết định sự thành công của mỗi tổ chức. Việc nghiên cứu tìm ra tầm quan trọng và đề xuất các giải pháp tạo động lực góp phần giải quyết được những hạn chế này sẽ giúp tổ chức nâng cao hơn nữa động lực làm việc của người lao động, giúp người lao động hăng hái, nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc và đem lại hiệu quả công việc cao hơn trong tổ chức.

2. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Một số khái niệm cơ bản

Đã có nhiều nghiên cứu ở cả trong nước và nước ngoài về động lực và động lực làm việc từ nhiều góc độ khác nhau. Khi coi “Động lực là một quá trình liên quan đến tâm lý cơ bản, gắn với nhận thức, thái độ và tính cách thì động lực được coi là yếu tố rất quan trọng. Theo nghĩa này, động lực là về hành vi” (Luthans, 1998). Còn theo nghiên cứu của Guay F et al. (2010), thì có thể hiểu “Động lực là lý do nhằm thực hiện hành vi”, hay “nhằm thúc đẩy con người thực hiện một hành vi/ hành động/việc làm hoặc không thực hiện một việc gì đó” (Broussard and Garrison, 2004).

Ở góc độ tiếp cận hành vi của tổ chức, gắn với quản trị nguồn nhân lực, động lực cũng có thể coi là sự mong muốn, tự nguyện của con người nhằm đạt được mục tiêu hoặc

¹ Kho bạc Nhà nước Tuyên Quang

kết quả nào đó. Động lực có thể được coi là yếu tố quan trọng nhằm thúc đẩy, kích thích người lao động nỗ lực làm việc trong giới hạn cho phép để tạo ra hiệu quả, năng suất lao động cao hơn.

Tóm lại, từ các quan điểm trên ta có thể hiểu một cách chung nhất như sau: *"Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, động viên, khuyến khích con người nỗ lực cao nhất để thực hiện hành vi theo mục tiêu"*.

Đối với động lực làm việc, cũng có khá nhiều nghiên cứu khác nhau nhằm hướng tới việc giải thích bản chất của động lực làm việc. Nghiên cứu của Denibutun (2012) cho rằng, *"có nhiều cách xem xét về động lực làm việc ở các góc độ khác nhau và coi đó là quá trình tâm lý cơ bản của con người, gắn với những bối cảnh nhất định"*. Tiếp đến, Steers & Porter (1983) trong nghiên cứu của mình, cũng chỉ ra động lực làm việc là sự khát khao, tự nguyện của con người nhằm đạt được kết quả hoặc mục tiêu cụ thể nào đó. Đây là quá trình cho thấy sự kiên định, bền bỉ và sức mạnh của mỗi cá nhân người lao động trong nỗ lực để đạt được mục tiêu xác định (Mitchell, 1997).

Để đo lường động lực của con người trong tổ chức, cần dựa vào các chỉ tiêu đo lường, như: (1) Hiệu suất làm việc của người lao động; (2) Sự sáng tạo, chủ động trong thực hiện nhiệm vụ; (3) Sự hài lòng đối với công việc của người lao động trong tổ chức; (4) Cam kết, gắn bó của người lao động với tổ chức. Như vậy, có thể quan niệm về tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức trong cơ quan hành chính là: *"Việc vận dụng một hệ thống gắn với các biện pháp, chính sách và với phương pháp quản lý một cách phù hợp nhằm tác động và tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức"*.

Tựu chung lại: *"Tạo động lực làm việc là tổng thể các biện pháp, chính sách, cách thức của chủ thể quản lý tác động vào người lao động nhằm động viên, khuyến khích khả năng làm việc với tinh thần, trách nhiệm làm việc để hoàn thành công việc hiệu quả cao nhất"*.

2.2. Vai trò của động lực làm việc và tạo động lực làm việc đối với công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước

Động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức. Đặc biệt với tổ chức hành chính, sự nghiệp nhà nước - một hệ thống lớn có kết cấu chính là đội ngũ công chức.

Thứ nhất, động lực làm việc thúc đẩy cá nhân phát huy sức mạnh tiềm tàng bên trong, vượt qua được những thách thức, khó khăn để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

Thứ hai, động lực làm việc ở mỗi cá nhân biểu hiện bằng thái độ, tinh thần làm việc tích cực còn góp phần tạo ra môi trường làm việc hiệu quả, kích thích nhu cầu làm việc của những người xung quanh.

Thứ ba, động lực làm việc là cơ sở đem lại sự sáng tạo trong tổ chức, người có động lực làm việc thường cảm thấy thoải mái và say mê với nhiệm vụ được giao. Chính vì vậy, mỗi cá nhân luôn thể hiện tính sáng tạo trong công việc, từ đó giúp tổ chức có thêm những ý tưởng sáng tạo, đổi mới, tạo ra sự đột phá trong tổ chức, giúp tổ chức thích ứng được với những thay đổi và chủ động tạo ra những thay đổi.

Thứ tư, động lực làm việc giúp giảm thiểu những vấn đề có tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của tổ chức, xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện, có sự hợp tác chia sẻ, ít tranh chấp. Đây chính là cơ sở quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước.

Đặc biệt, động lực làm việc trong tổ chức cũng giúp đội ngũ công chức hoàn thành tốt nhiệm vụ công tác trên cơ sở chức vụ, chức danh nghề nghiệp, theo vị trí việc làm, theo nhiệm vụ công việc được cấp trên giao phó.

Cơ quan hành chính nhà nước là “cơ quan quản lý chung hoặc ở từng lĩnh vực” theo quy định của pháp luật, đây là cơ quan có trách nhiệm tổ chức thực hiện chính sách, pháp luật và chỉ đạo các nhiệm vụ gắn với kế hoạch, quy hoạch của Nhà nước. Hệ thống hành chính này, từ trung ương đến địa phương, có vai trò, vị trí đặc biệt quan trọng để thực hiện nhiệm vụ, chức năng của Nhà nước nhằm thúc đẩy sự phát triển hài hòa, bền vững về xã hội, môi trường và kinh tế, trong đó vai trò của cán bộ, công chức rất quan trọng trong thực thi có hiệu quả hoạt động công vụ. Như vậy, việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ, công chức cũng đóng vai trò quan trọng, có liên quan mật thiết và biện chứng đến hiệu lực, hiệu quả của nền công vụ.

Thứ nhất, quá trình tạo động lực làm việc hiệu quả đối với công chức sẽ giúp tăng hiệu suất làm việc trong đơn vị. Nghiên cứu của Carter, S. & Shelton, M (2009) chỉ ra rằng, hiệu suất làm việc của người lao động trong đơn vị phụ thuộc các yếu tố: (1) Năng lực của công chức trong đơn vị (bao gồm: kỹ năng, kiến thức và phẩm chất của cá nhân, được thể hiện thông qua những hành vi cụ thể để đạt được hiệu quả cao trong công việc, do cá nhân phụ trách và đảm nhiệm (Lê Quân, 2016); (2) Các điều kiện cơ sở vật chất, cùng với nguồn lực khác để phục vụ cho quá trình thực hiện nhiệm vụ (như: công cụ, dụng cụ, thiết bị,...); (3) Động lực làm việc của công chức trong cơ quan hành chính. Như vậy, động lực làm việc của người lao động trong tổ chức là một trong ba yếu tố cấu thành hiệu suất làm việc. Vì vậy, tổ chức đạt được hiệu quả hoạt động khi tất cả các yếu tố, trong đó có động lực làm việc được bảo đảm và các yếu tố tương hỗ lẫn nhau.

Thứ hai, quá trình tạo động lực làm việc cho công chức là nền tảng rất quan trọng nhằm giúp cơ quan hành chính hoạt động đạt hiệu quả cao hơn. Vì vậy, khi thực hiện nhiệm vụ được giao, công chức sẽ có sự linh hoạt, chú trọng hơn đến chất lượng công

việc, giúp cho cơ quan có thể thích ứng được sự thay đổi, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa, sự phát triển và thúc đẩy của cách mạng 4.0 gắn với chuyển đổi số.

Thứ ba, tạo động lực làm việc gắn với tập hợp các sức mạnh đột phá xuất phát từ cả bên trong và bên ngoài một cá nhân, là nền tảng dẫn đến các hành vi của công chức liên quan đến thực hiện nhiệm vụ gắn với hình thái, cường độ, phương hướng và tiến độ thực hiện công việc được giao. Chính vì vậy, quá trình tạo động lực làm việc cho công chức trong cơ quan hành chính sẽ góp phần làm gia tăng sự sẵn lòng cống hiến, làm việc có lý tưởng của công chức trong thực thi công vụ, khuyến khích, thúc đẩy công chức quan tâm nhiều hơn đến việc thực hiện nhiệm vụ và có tính sáng tạo hơn trong công việc được giao.

Thứ tư, quá trình tạo động lực làm việc cho công chức giúp giảm thiểu các tiêu cực có thể phát sinh trong cơ quan. Quá trình tạo động lực làm việc tốt sẽ giúp công chức tuân thủ đúng chuẩn mực, đạo đức, giảm tỉ lệ vi phạm kỷ luật, kỷ cương, đóng góp vào sự thành công của quá trình cải cách hành chính, lấy người dân, doanh nghiệp làm trung tâm. Đây chính là nền tảng, cơ sở rất quan trọng, góp phần nâng cao hiệu quả, hiệu suất hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước.

Với chức năng nhiệm vụ được giao, qua hơn 34 năm xây dựng và phát triển cùng ngành Kho bạc, KBNN Tuyên Quang không ngừng củng cố, kiện toàn bộ máy, phát triển nguồn nhân lực; xây dựng cơ sở vật chất, các trang thiết bị phục vụ hoạt động nghiệp vụ. Tập thể cán bộ, công chức luôn bám sát nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội và dự toán NSNN trên địa bàn tỉnh Tuyên Quang. Tập trung kịp thời, đầy đủ, chính xác các khoản thu NSNN, kiểm soát chặt chẽ các khoản chi NSNN; chấp hành nghiêm kỷ luật tài chính, hạn chế việc chi sai mục đích, chế độ, tiêu chuẩn định mức chi của các đơn vị sử dụng ngân sách, nhằm thực hiện tốt chủ trương tiết kiệm, chống lãng phí, tham nhũng, góp phần đáng kể vào quá trình đổi mới và thúc đẩy nền kinh tế - xã hội chung của cả nước. Tiếp đến với mục tiêu thực hiện thành công Chiến lược phát triển KBNN đến năm 2030, yêu cầu đặt ra đối với KBNN Tuyên Quang trong thời gian tới là cần bảo đảm sự hài hòa giữa các mục tiêu, giải pháp về chính sách, trên cơ sở nâng cao hiệu suất làm việc trong cơ quan. Muốn có hiệu suất của quá trình hành chính cao thì năng lực và động lực làm việc của công chức trong bối cảnh chuyển đổi số đóng vai trò then chốt.

2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho công chức tại Kho bạc Nhà nước Tuyên Quang

Tại KBNN Tuyên Quang, công chức chủ yếu là nữ với tỷ lệ 71,1% (tương ứng với 86 người), công chức nam là 28,9 % (tương ứng với 35 người). Điều này cũng phù hợp khi các công việc yêu cầu sự tỉ mỉ và cẩn trọng.

Trình độ của công chức KBNN Tuyên Quang thời điểm hiện tại khá cao, công chức có trình độ từ đại học trở lên chiếm 96,6%. Điều này cho thấy công chức hoàn toàn có khả năng đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ ngày càng đa dạng, phức tạp và chuyên sâu trong từng giai đoạn phát triển của ngành.

Độ tuổi công chức KBNN Tuyên Quang chiếm tỷ lệ lớn ở 02 nhóm tuổi:

- *Từ 30 đến 45 tuổi*: Đây là độ tuổi có khả năng cống hiến cao, đang dần khẳng định được vị trí của bản thân, tuy nhiên vẫn còn đang phải lo lắng nhiều cho gia đình, nhất là công chức nữ, đang độ tuổi sinh con và nuôi con nhỏ nên có những hạn chế nhất định trong quá trình công tác.

- *Trên 45 tuổi*: Đây là độ tuổi có hiểu biết chuyên sâu, nhiều kinh nghiệm công tác, có khả năng giúp đỡ công chức trẻ định hướng nghề nghiệp và nâng cao trình độ chuyên môn, đáp ứng công việc được giao.

Đối với tổ chức có cơ cấu công chức đa dạng như trên, mức độ hài lòng với công việc là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất lao động và sự gắn bó của công chức với tổ chức. Việc đánh giá các chính sách hiện hành và xác định những yếu tố cần cải thiện nhằm nâng cao hiệu quả công việc là rất quan trọng. Theo đó, tác giả tiến hành khảo sát công chức trong toàn đơn vị để đánh giá thực trạng cụ thể về việc tạo động lực được phân tích từ các khía cạnh cụ thể như sau:

*** Tạo động lực thông qua kích thích vật chất**

- *Tiền lương*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về tiền lương là **3,79/5**. Tuy đây là một điểm số không cao nhưng cũng thể hiện được phần nào sự đánh giá ổn định đối với chế độ tiền lương hiện hành. Vấn đề đáng quan tâm hiện nay là hệ thống bảng lương hiện hành theo quy định của Nhà nước vẫn chưa đem lại thỏa mãn cho công chức và chưa đảm bảo cuộc sống với mặt bằng chung các chi phí sinh hoạt đều tăng cao, trong khi tổng thu nhập của ngành không đổi qua các năm, thậm chí còn có sự giảm so với trước kia.

- *Tiền thưởng*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về tiền thưởng là **3,85/5**. Điều này cho thấy chính sách đã đạt được hiệu quả nhất định, nhưng vẫn còn nhiều vấn đề để cải thiện, nhằm đáp ứng kỳ vọng và thúc đẩy động lực làm việc của công chức. Thực tế, có người cho rằng mức thưởng chưa công bằng, hoặc không phản ánh đúng nỗ lực của họ. Mặt khác, hình thức khen thưởng chưa đa dạng, phong phú khiến chính sách chưa phát huy tối đa hiệu quả. Một số khác cho rằng mức thưởng có thể chưa đủ cạnh tranh so với thị trường hoặc không tương xứng với kỳ vọng của công chức, đặc biệt là những người có thành tích cao.

- *Chế độ phúc lợi*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về chế độ phúc lợi là **4,07/5**. Điểm số này cho thấy phần lớn công chức hài lòng với các phúc lợi hiện tại. Đây

là một tín hiệu tích cực, phản ánh rằng KBNN Tuyên Quang thực hiện phúc lợi khá hợp lý, đáp ứng nhu cầu cơ bản và có thể là yếu tố giữ chân công chức. Một bộ phận công chức mong muốn về việc cải tiến thêm nhiều chính sách mới, linh hoạt gắn với nhu cầu thực tế (chăm sóc sức khỏe, hỗ trợ di chuyển, trợ cấp giáo dục cho con cái...), cải thiện sự công bằng trong phân bổ các khoản phúc lợi, cũng như mở rộng các lựa chọn phúc lợi tự nguyện để công chức cảm thấy thoải mái hơn với chế độ đãi ngộ của mình.

- *Điều kiện làm việc*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về điều kiện làm việc là **4,17/5**. Đây là một chỉ số tích cực, phản ánh rằng đa số công chức KBNN Tuyên Quang cảm thấy hài lòng. Hầu hết công chức cảm thấy an tâm với hệ thống an ninh đang hoạt động tốt. Tuy nhiên, một số cho rằng cần đẩy mạnh đào tạo và hướng dẫn quy trình sử dụng các hệ thống an ninh cho công chức tại đơn vị. Cơ sở vật chất cơ bản và vận hành ổn định hạ tầng công nghệ đáp ứng yêu cầu thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Tuy nhiên vẫn cần phải rà soát loại bỏ những trang thiết bị đã cũ, hỏng và bổ sung những trang thiết bị cần thiết. Trên thực tế, nhiều công chức mong muốn được cải thiện chất lượng nhà công vụ, khu vực nghỉ giải lao, khu chơi thể thao, nhà ăn do đã bị xuống cấp, không đảm bảo công năng sử dụng.

* **Tạo động lực thông qua kích thích tinh thần**

- *Kế thừa và phát huy giá trị truyền thống*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về việc chính sách này là **4,11/5**. Cho thấy những nỗ lực của KBNN Tuyên Quang trong việc bảo tồn giá trị lịch sử, đặc biệt tại Khu di tích Lịch sử Nhà Ngân khố Quốc gia và văn hóa của ngành để tạo động lực làm việc cho công chức đã có những thành công nhất định. Song, một số hoạt động có thể chưa hấp dẫn hoặc phù hợp với xu hướng hiện đại, đặc biệt với thế hệ trẻ. Do đó đơn vị cũng cần đa dạng hơn nữa các hình thức tổ chức để thu hút đông đảo công chức tham gia, chú trọng đổi mới sáng tạo, mở rộng phạm vi ảnh hưởng và truyền thông hiệu quả hơn sẽ là những yếu tố then chốt giúp hoàn thiện hơn.

- *Xây dựng tầm nhìn chiến lược hướng đến tương lai tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về việc chính sách này là **4,48/5**. Đây là một kết quả đáng mừng thể hiện sự đồng lòng của công chức trong toàn hệ thống với mức độ hiểu biết và quyết tâm sâu sắc thực hiện thành công Chiến lược phát triển KBNN đến năm 2030 của đội ngũ công chức tại KBNN Tuyên Quang.

- *Xây dựng không gian công sở*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về việc chính sách này là **3,96/5**. Theo kết quả khảo này chứng tỏ lãnh đạo KBNN Tuyên Quang khá chú tâm vào việc tạo lập không gian công sở cho công chức. Phần đông công chức cảm thấy không gian làm việc mở, với ít vách ngăn, thúc đẩy sự tương tác giữa các đồng nghiệp qua đó tạo nên một không khí làm việc sôi nổi, hào hứng. Một số khác cảm thấy thiếu không gian làm việc riêng, cần tôn trọng quyền riêng tư cá nhân để tập trung xử lý

công việc, nhiều phòng đang bị thiếu ánh sáng tự nhiên; chưa thật sự gọn gàng trong việc sắp xếp hồ sơ, giấy tờ, tài liệu.... gây tình trạng bí bách, ngột ngạt; chưa có nhiều không gian xanh...

- *Phát triển văn hóa đặc trưng ngành Kho bạc*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về việc chính sách này là **4,32/5**. Đây là một kết quả tích cực, phản ánh rằng tổ chức đã đạt được những bước tiến đáng kể trong việc xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và tạo động lực làm việc. Hầu hết các công chức cho rằng, các nguyên tắc giao tiếp, văn hóa trang phục giúp tạo sự tôn trọng lẫn nhau, từ đó giảm căng thẳng, và cải thiện hiệu quả công việc. Đặc biệt, việc nhận được sự tôn trọng từ khách hàng khi hoàn thành công việc cũng là nguồn động lực lớn giúp công chức tự tin và cảm thấy tự hào về công việc. Một số công chức mong muốn được tham gia nhiều khóa đào tạo về kỹ năng mềm..., cải thiện về tính linh hoạt hoặc sự thoải mái khi thực hiện quy định trang phục phù hợp với các hoạt động và thời tiết khác nhau.

- *Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về việc chính sách này là **4,14/5**. Có thể thấy rằng phần lớn công chức hài lòng với công việc và vị trí mình đảm nhận. Việc chuyển đổi vị trí công tác được đồng đạo công chức đánh giá cao, tạo nên sự đa dạng, giảm bớt nhàm chán và có thêm nhiều kinh nghiệm trong công việc. Tuy nhiên, việc đảm bảo phân công công việc đồng đều cũng là bài toán khó đối với lãnh đạo khi mà khối lượng công việc ngày càng tăng, biên chế còn thiếu và chất lượng công chức chưa thật sự đồng đều.

- *Đánh giá kết quả thực hiện công việc*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về việc chính sách này là **4,10/5**. Đây là tỷ lệ cao cho thấy công tác đánh giá chất lượng công chức tại KBNN Tuyên Quang đang hoạt động hiệu quả, đáp ứng cơ bản các yêu cầu về công bằng, minh bạch, và khách quan. Song, một số công chức cho rằng việc xây dựng các tiêu chí đánh giá chưa lượng hóa được hết các đầu mục công việc, nhiều chỉ tiêu còn định tính ảnh hưởng đến tính chính xác của việc đánh giá kết quả thực hiện. Chính vì vậy mà ảnh hưởng đến cảm nhận của công chức về tính công bằng của việc đánh giá.

- *Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và cơ hội thăng tiến*: Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng về việc chính sách này là **4,00/5**. Con số này ở mức điểm khiêm tốn cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực ở KBNN Tuyên Quang mới đáp ứng được nhu cầu, nguyện vọng của công chức ở mức cơ bản. Thực tế cho thấy các chương trình đào tạo, tập huấn chủ yếu là về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, cập nhật các văn bản chế độ mới, chưa có các chương trình đào tạo về giao tiếp trong công sở, giao tiếp với khách hàng... Thêm vào đó, kinh phí đào tạo hạn hẹp gây khó khăn trong việc hỗ trợ công chức tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu.

Qua phân tích về thực trạng tạo động lực làm việc cho công chức tại KBNN Tuyên Quang cho thấy một số chính sách trong công tác tạo động lực làm việc cho công chức đã đem lại một số kết quả, tuy nhiên vẫn cần phải có sự đổi mới, thay đổi để nâng cao hiệu quả và đáp ứng nhu cầu, mong muốn của công chức, từ đó khích lệ, tăng động lực làm việc, lòng yêu ngành yêu nghề của mỗi công chức.

2.4. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho công chức tại Kho bạc Nhà nước Tuyên Quang:

*** Hoàn thiện công tác khen thưởng, khuyến khích cá nhân**

- *Xây dựng tiêu chí khen thưởng công bằng, minh bạch và đa dạng:* các tiêu chí cần được KBNN Tuyên Quang xây dựng rõ ràng, cụ thể, dễ hiểu, đảm bảo phản ánh đúng mức độ đóng góp và thành tích của từng cá nhân hoặc tập thể, quy trình xét duyệt khen thưởng cần được công khai, rõ ràng.

- *Khen thưởng kịp thời và phù hợp, chú trọng hơn về việc khen thưởng đột xuất:* những thành tích xuất sắc cần được ghi nhận ngay sau khi đạt được để kịp thời động viên tinh thần làm việc. Tránh tình trạng khen thưởng chậm trễ, gây mất ý nghĩa động viên. Cơ chế khen thưởng cần linh hoạt và tương xứng với mức độ công hiến.

- *Phong phú hơn về hình thức khen thưởng:* ngoài hình thức thưởng “bằng tiền” KBNN Tuyên Quang có thể thưởng bằng hiện vật, hoặc dịch vụ khác. Ghi nhận công lao của công chức qua các hình thức tuyên dương công khai, vinh danh trong các sự kiện quan trọng, hoặc đưa vào hồ sơ cá nhân như một yếu tố xét thăng tiến.

- *Nâng cao nhận thức nhận thức về ý nghĩa của khen thưởng:* Đẩy mạnh truyền thông về tầm quan trọng của khen thưởng trong việc thúc đẩy hiệu quả công việc, đồng thời lan tỏa những câu chuyện thành công từ các cá nhân được khen thưởng để tạo động lực cho toàn bộ đội ngũ công chức.

- *Tăng cường sự tham gia của công chức trong quá trình xét thưởng:* Xây dựng kênh lắng nghe ý kiến từ công chức về tiêu chí và cách thức khen thưởng để đảm bảo phù hợp với thực tế và nhu cầu.

*** Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi**

- *Xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ hợp lý:* đề xuất các giải pháp tiết kiệm chống lãng phí để đảm bảo quỹ phúc lợi, đảm bảo các khoản chi liên quan đến con người đạt được giá trị cao nhất.

- *Cải thiện phúc lợi về sức khỏe và chăm sóc tinh thần:* Xây dựng kế hoạch về việc theo dõi sức khỏe và khám chữa bệnh định kỳ tại cơ sở khám chữa cho toàn thể công chức tại đơn vị. Triển khai mô hình "Bếp ăn công sở" phục vụ nhu cầu cá nhân của công

chức trong giờ nghỉ trưa, các đợt cao điểm quyết toán hàng năm (đặc biệt: công chức nhà xa...) để đảm bảo có đủ sức khỏe để làm việc.

- *Mở rộng đối tượng trợ cấp đi lại, nhà ở công vụ*: Mở rộng phạm vi đối tượng hưởng trợ cấp đi lại, nhà ở công vụ. Tổ chức xe đưa đón những công chức có nhà ở cách xa nơi làm việc từ 10 km trở lên và những người có sức khỏe yếu, phụ nữ mang thai từ tháng thứ năm trở lên ...

- *Phúc lợi về gia đình và môi trường sống*: đưa ra các chính sách nghỉ phép linh hoạt cho công chức, xây dựng chính sách hỗ trợ công chức ổn định cuộc sống, hỗ trợ thêm chi phí học hành cho con của công chức có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, công chức là người đồng bào dân tộc thiểu số để công chức yên tâm công tác...

- *Phúc lợi tinh thần và động viên kịp thời*: tổ chức các sự kiện làm tăng sự thoải mái, gắn kết công chức trong đơn vị như: tổ chức các chương trình nghỉ dưỡng, du lịch, bữa tiệc, team-building, gặp mặt gia đình công chức vào các kỳ nghỉ lễ...nhằm giúp công chức tái tạo năng lượng, giảm stress và quay lại công việc với tinh thần tích cực.

- *Phúc lợi cộng đồng*: Khuyến khích công chức tham gia các hoạt động tình nguyện, hỗ trợ cộng đồng, qua đó giúp xây dựng hình ảnh công chức không chỉ giỏi chuyên môn mà còn có trách nhiệm xã hội.

*** Đảm bảo các thiết bị và công cụ làm việc đầy đủ**

- *Đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc phù hợp*: Đảm bảo công chức có đầy đủ các thiết bị công nghệ tiên tiến, kết nối mạng ổn định, để giúp công việc diễn ra suôn sẻ và nhanh chóng.

- *Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra, sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất*: như bảo hành thường xuyên hệ thống máy tính, máy in, điều hòa, thang máy... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của công chức, đảm bảo vệ sinh, thoáng mát, không khí làm việc trong lành cho công chức đơn vị.

- *Áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý công chức*: có thể sử dụng phần mềm chấm công, phần mềm quản lý đào tạo. Nghiên cứu việc áp dụng phần mềm văn thư lưu trữ.

- *Tạo điều kiện hỗ trợ công việc từ xa*: đảm bảo công chức có thể làm việc từ xa nếu cần thiết, đặc biệt trong các tình huống khẩn cấp hoặc nếu công chức có nhu cầu về việc linh hoạt trong công việc.

- *Lấy ý kiến khảo sát*: khảo sát định kỳ để lấy ý kiến công chức về điều kiện làm việc hiện tại xem họ có đang thực sự hài lòng, cần bổ sung hay thay đổi điều gì, sau đó tiến hành khắc phục để người công chức có điều kiện làm việc tốt nhất.

*** Cải thiện không gian công sở, môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện**

- *Thiết kế không gian hợp lý*: Sắp xếp, bố trí không gian linh hoạt, phân chia khu vực làm việc rõ ràng, tạo khoảng cách hợp lý giữa các bàn làm việc để đảm bảo sự riêng tư và tập trung.

- *Tối ưu ánh sáng*: trang bị đèn bàn làm việc để giúp giảm căng thẳng mắt. Bố trí cửa sổ thông thoáng, tăng cường ánh sáng tự nhiên tạo cảm giác thoải mái, hào hứng, sáng tạo.

- *Phát động phong trào "Văn phòng xanh - Cuộc sống xanh"*: thông qua việc: sắp xếp đồ đạc, hồ sơ gọn gàng, ngăn nắp trong văn phòng; bài trí thêm chậu cây xanh, lọ hoa... để nâng cao tính thẩm mỹ cho không gian làm việc; sử dụng áp phích treo tường để truyền cảm hứng, slogan khẩu hiệu, bình nước, cốc...với họa tiết độc đáo, thú vị sẽ kích thích sự sáng tạo trong con người.

*** Áp dụng nguyên tắc “Đúng người - Đúng việc” dựa trên năng lực:**

- *Xây dựng hệ thống quản lý năng lực cá nhân (Competency Framework)*: Hồ sơ năng lực này sẽ là cơ sở khoa học để phân công công việc phù hợp, đảm bảo phát huy tối đa năng lực từng cá nhân.

- *Phân công chuyên môn hóa*: KBNN Tuyên Quang thực hiện phân công công việc theo đúng điểm mạnh, lợi thế, trình độ của công chức.

- *Đánh giá kết quả của công chức trong thực hiện nhiệm vụ theo phương pháp KPI*: Đối với KBNN Tuyên Quang, khi xây dựng hệ thống KPI trong đánh giá thực hiện công việc, nhà quản lý phải đảm bảo theo tiêu chí SMART.

*** Phát triển văn hóa ngành Kho bạc**

- *Giao lưu văn hóa ngành với văn hóa địa phương*: Tổ chức các sự kiện giao lưu văn hóa với địa phương nhằm chia sẻ và lan tỏa giá trị truyền thống của ngành.

- *Thúc đẩy du lịch văn hóa*: KBNN Tuyên Quang cần tích cực hợp tác với các cơ quan văn hóa và di sản địa phương để giúp Khu DTLSQG Nha Ngân trở thành một điểm đến trong các tour du lịch văn hóa của tỉnh Tuyên Quang.

*** Chung tay kêu gọi sưu tầm hiện vật, tập hợp tài liệu lịch sử của ngành**

- *Một là*, cần phát động phong trào sưu tầm hiện vật, kỷ vật, tài liệu liên quan... đến lịch sử phát triển ngành trong nội bộ công chức và mở rộng ra toàn cộng đồng.

- *Hai là*, thành lập một ban chỉ đạo hoặc nhóm chuyên trách về việc sưu tầm, tập hợp hiện vật và tài liệu.

- *Ba là*, đẩy mạnh truyền thông nội bộ và bên ngoài, sử dụng mạng xã hội và tổ chức các sự kiện nhằm kêu gọi sự tham gia đóng góp hiện vật và tài liệu từ cộng đồng.

- *Bón là*, số hóa những tư liệu đã tập hợp và biên soạn sẽ giúp việc lưu trữ, tra cứu và sử dụng chúng trở nên thuận tiện hơn, đồng thời góp phần duy trì tính toàn vẹn và giá trị lâu dài của tư liệu lịch sử.

- *Năm là*, tổ chức các buổi triển lãm, trưng bày các hiện vật, tài liệu liên quan đến ngành Kho bạc qua các thời kỳ nhằm tôn vinh quá trình phát triển và vai trò quan trọng của ngành trong sự nghiệp tài chính quốc gia.

*** Xây dựng nền tảng truyền thông nội bộ đa dạng, chất lượng**

- *Tạo chuyên mục riêng trên cổng thông tin nội bộ của đơn vị*: Xây dựng một chuyên mục hoặc trang chủ đề về lịch sử phát triển và các giá trị truyền thống của ngành Kho bạc.

- *Lập hồ sơ nhân vật tiêu biểu*: Quay các video hoặc bài viết về những cá nhân tiêu biểu, đóng góp lớn cho ngành, nhằm tôn vinh những giá trị và đạo đức nghề nghiệp của những thế hệ đi trước đã góp phần xây dựng và phát triển ngành Kho bạc.

- *Sử dụng đa dạng các kênh truyền thông*: Khai thác các nền tảng mạng xã hội và website để chia sẻ thông tin về lịch sử, truyền thống và các hoạt động của ngành.

- *Thiết lập bảng tin điện tử hoặc vật lý tại nơi làm việc*: để cập nhật thường xuyên các thông tin, hoạt động và thành tựu của ngành. Điều này không chỉ giúp công chức nắm bắt thông tin kịp thời mà còn tạo cảm giác gần gũi và phấn khởi làm việc.

- *Tổ chức triển lãm, trưng bày*: Các hiện vật, tài liệu liên quan đến ngành Kho bạc qua các thời kỳ được lưu trữ và trưng bày, nhằm tôn vinh quá trình phát triển và vai trò quan trọng của ngành trong sự nghiệp tài chính quốc gia.

*** Đưa truyền thống vào văn hóa**

- *Thành lập câu lạc bộ Truyền thống và Văn hóa*: Tạo một câu lạc bộ dành riêng cho công chức để nghiên cứu, thảo luận và tổ chức các hoạt động liên quan đến lịch sử và truyền thống của ngành kho bạc.

- *Khuyến khích nghiên cứu và sáng tạo liên quan đến truyền thống*: Tạo điều kiện cho công chức đề xuất các ý tưởng cải tiến quy trình làm việc, lồng ghép giá trị truyền thống vào các hoạt động hàng ngày.

- *Chia sẻ giá trị truyền thống qua nghệ thuật và sáng tạo*: Khuyến khích công chức sáng tác hoặc sử dụng các giai điệu, bài hát truyền thống trong các sự kiện và hoạt động nội bộ, giúp tạo ra không khí thân thiện và gần gũi hơn.

*** Giải pháp đối với cá nhân công chức**

- *Tự nhận thức về vai trò và giá trị của công việc*: Công chức cần nhận thức rõ vai trò và ý nghĩa của công việc mình đảm nhận đối với cơ quan, tổ chức và xã hội. Ngoài ra, công chức cần xác định mục tiêu cá nhân gắn với mục tiêu chung của tổ chức.

- *Nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng làm việc*: Công chức nên chủ động tham gia các khóa học về chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng mềm do cơ quan tổ chức hoặc tự tìm kiếm các cơ hội học tập bên ngoài.

- *Xây dựng thái độ tích cực và tư duy cầu tiến*: Thái độ tích cực là một yếu tố quan trọng để duy trì động lực làm việc. Bên cạnh đó, tư duy cầu tiến cũng cần được chú trọng. Công chức cần đặt ra mục tiêu phát triển bản thân dài hạn và phấn đấu đạt được các vị trí cao hơn trong sự nghiệp.

- *Gắn bó với môi trường làm việc và đồng nghiệp*: Môi trường làm việc tích cực và các mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp sẽ là nguồn động lực quan trọng. Công chức cần tích cực tham gia các hoạt động tập thể, phong trào thi đua của cơ quan để tăng cường sự gắn kết.

- *Chăm sóc sức khỏe và cân bằng cuộc sống*: Công chức cần duy trì sức khỏe thể chất và tinh thần để có đủ năng lượng làm việc; cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

3. KẾT LUẬN

Động lực làm việc của công chức là sự khao khát và tự nguyện của bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của KBNN Tuyên Quang. Tạo động lực làm việc cho công chức không chỉ là một nhiệm vụ cấp thiết mà còn mang tính chiến lược trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan nhà nước, đặc biệt trong bối cảnh hiện đại hóa và cải cách hành chính. Đặc biệt với ngành Kho bạc, việc tạo động lực làm việc cho công chức chính là xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tạo cơ hội phát triển năng lực cá nhân và thúc đẩy tinh thần đoàn kết, không chỉ mang tính thực tiễn mà còn thể hiện sự đồng bộ với Chiến lược phát triển Kho bạc Nhà nước đến năm 2030.

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này được tài trợ từ nguồn ngân sách sự nghiệp khoa học của Kho bạc Nhà nước cho Đề tài nghiên cứu khoa học, mã số KB-01/TQ-2024

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Quân (2016), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
2. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Trần Kim Dung (2010), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
4. Luthans, F (1998), *Organizational Behavior*, 8th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.

5. Guay, F et al. (2010), *Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children*, British Journal of Educational Psychology, 80(4), 711-735.
6. Broussard, S.C & Garrison, M.E.B (2004), *The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*, Family and Consumer Sciences Research Journal, 33(2), 106-120.
7. Denibutun, S.Revda (2012), *Work Motivation: Theoretical Framework*, Journal on GSTF Business Review, Vol.1, No.4, pp.133-139. 18. Frederick Herzberg, 2005, Tr 68-69.
8. Carter, S., Shelton, M., (2009), *The Performance Equation – What makes truly great, sustainable performance*, Apter Development LLP.

SOLUTIONS TO MOTIVATE CIVIL SERVANTS TUYEN QUANG STATE TREASURY

Hoang Thuy Hanh

Abstract: *The article summarizes the concept of motivation and work motivation, determining the role of work motivation and work motivation for civil servants in state administrative agencies. From there, analyze the current situation of work motivation at Tuyen Quang State Treasury and propose appropriate solutions to motivate work in terms of physical and mental factors for civil servants, helping Tuyen Quang State Treasury better implement the unit's development goals as well as meet the requirements for increasingly high quality of civil servants in the system reform strategy from now to 2030.*

Keywords: *work motivation, create motivation to work, officer, solutions to motivate civil servants.*

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 14-01-2025; ngày phản biện đánh giá: 21-01-2025; ngày chấp nhận đăng: 14-02-2025)