

Nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau

Improving the working motivation of officers in Cai Nuoc district, Ca Mau province

Nguyễn Bé Sáu^{1,2}

¹UBND huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau

²học viên trường đại học Bình Dương

E-mail: besaucainuoc@gmail.com

Tóm tắt: Nghiên cứu đã thực hiện về “Nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau” nhằm đánh giá những tác động ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước và nêu ra các hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy, dựa trên kết quả nghiên cứu đã đề ra các hàm ý quản trị về: (1) Chính sách phúc lợi xã hội; (2) Đặc điểm công việc; (3) Điều kiện làm việc; (4) Cơ hội thăng tiến; (5) Sự công nhận; (6) Chế độ tiền lương; (7) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (8) Mối quan hệ với cấp trên.

Từ khóa: Động lực làm việc; cán bộ; công chức; huyện Cái Nước; tỉnh Cà Mau.

Abstract: The research investigated the fact of improving the working motivation of the officers in Cai Nuoc district, Ca Mau province to evaluate the impacts on working motivation of the officers in Cai Nuoc district and emphasize the management implications on enhancing the working motivation of the officers in Cai Nuoc district, Ca Mau province. The research used Cronbach’s Alpha analysis method, exploratory factor analysis and regression analysis, based on the research results, the management implications includes: (1) Social welfare policy; (2) Job characteristics; (3) Working conditions; (4) Opportunities for promotion; (5) Recognition; (6) Salary regime; (7) Relationship with colleagues; (8) Relationship with superiors.

Key words: working motivation; officers; Cai Nuoc district; Ca Mau province.

Giới thiệu

Động lực làm việc có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả làm việc của tổ chức hành chính, nên tạo động lực làm việc luôn được quan tâm ở bất cứ tổ chức nào. Nếu cán bộ, công chức không có động lực làm việc hoặc động cơ làm việc không tích cực sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cơ quan Nhà nước và có tác động không tốt đến xã hội, đến công dân. Do đó, đối với bất cứ quốc gia nào, việc tạo động lực cho đội ngũ cán bộ, công chức có tầm quan

trọng đặc biệt, vì họ là bộ phận quan trọng quyết định đến hiệu quả của bộ máy Nhà nước. Thực tế hiện nay cho thấy, mặc dù việc tạo động lực cho cán bộ, công chức tại huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau đã và đang được thực hiện, tuy nhiên sự suy giảm động lực ở họ vẫn diễn ra. Tại một số cơ quan, đơn vị trên địa bàn huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau, nhiều cán bộ, công chức có kinh nghiệm, có năng lực xin chuyển công tác hoặc làm việc không hiệu quả do không thật sự thỏa mãn với công việc.

Xuất phát từ vấn đề trên, tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài “*Nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau*” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn Thạc sĩ của mình.

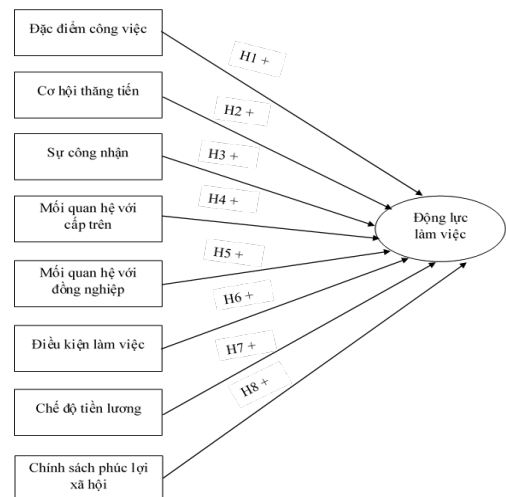
2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

Theo Robbins (1998), động lực làm việc được định nghĩa là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ. Mitchell (1982) cho rằng động lực thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng, và kiên trì thực hiện của các hoạt động tự nguyện nhằm đạt mục tiêu. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) chỉ ra rằng 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. Mặc dù có nhiều cách diễn giải khác nhau, nhưng chúng ta có thể hiểu động lực làm việc là sự khác nhau 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 tổ chức.

Nhiều mô hình nghiên cứu được thực hiện để xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Nguyễn Thị Phương Dung (2012) khảo sát và tìm thấy bốn yếu tố: (1) Các quy định, chính sách sách tổ chức; (2) Quan hệ làm việc; (3) Công việc thú vị; (4) Phúc lợi xã hội. Nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) đã phát hiện bảy nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất Lilama là: Văn hóa doanh nghiệp; Sự tự chủ trong công việc; Cơ hội đào tạo và phát triển; Điều kiện làm việc; Lương và chế độ phúc lợi; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Mối quan hệ với lãnh đạo. Nghiên cứu của

Kovach (1987) đã đề xuất 10 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc gồm: (1) Công việc thú vị; (2) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm; (3) Sự tự chủ trong công việc; (4) Công việc ổn định; (5) Lương cao; (6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (7) Điều kiện làm việc tốt; (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; (9) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị; (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân.

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu có liên quan, tác giả xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu
Thiết kế nghiên cứu

3.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Với phương pháp này, chúng tôi thu thập thông tin từ các tài liệu, báo cáo có sẵn liên quan đến công tác cán bộ của huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau nhằm kiểm tra mức độ rõ nghĩa và phù hợp của các thang đo của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu; giúp tác giả xác định và hình thành các giả thiết về các giải pháp cho vấn đề.

3.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

Mục tiêu của nghiên cứu định lượng là kiểm định mô hình và thang đo.

Dữ liệu sẽ được thu thập thông qua bảng hỏi. Đối tượng khảo sát là 200 cán bộ, công chức tại huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau. Kích thước mẫu là 200 quan sát, do nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố nên số quan sát phải lớn hơn gấp năm lần biến quan sát.

Các số liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp tổng hợp, thống kê tính toán các chỉ tiêu và thông số thông qua sử dụng chương trình SPSS 25.

Đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha. Sau đó phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm đánh giá độ tin cậy của thang đo, qua đó loại bỏ các biến quan

sát không giải thích cho khái niệm nghiên cứu (không đạt độ tin cậy).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1 Kết quả phân tích Cronbach's Alpha

* Thang đo động lực làm việc:

Bảng 1 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của thang đo động lực làm việc giá trị là 0,934 lớn hơn 0,6 cho thấy thang đo động lực làm việc đảm bảo độ tin cậy. Bên cạnh đó, các biến quan sát trong thang đo động lực làm việc đều có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0,3 cho thấy các biến quan sát đều đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, thang đo chính sách phúc lợi xã hội đảm bảo độ tin cậy để tiến hành phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo động lực làm việc

	Trung bình của thang đo nếu bỏ biến	Phương sai của thang đo nếu bỏ biến	Hệ số tương quan biến - tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu bỏ biến
DL1	10,530	11,386	0,832	0,918
DL2	10,520	11,462	0,889	0,899
DL3	10,730	11,548	0,838	0,916
DL4	10,700	11,976	0,819	0,922
Cronbach's Alpha	0,934		Số biến quan sát	4

Nguồn: tính toán từ phần mềm SPSS 25.0

0,3 và nó được xếp vào nhóm nhân tố có giá trị tuyệt đối của hệ số tải lớn hơn.

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) là chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của kích thước mẫu khi phân tích nhân tố. Hệ số KMO càng lớn có ý nghĩa là cỡ mẫu phân tích nhân tố càng thích hợp. Tiêu chuẩn: $0,5 \leq KMO \leq 1$ (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2007).

Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,050): Đây là một đại lượng thống kê dùng để xem xét giả thuyết các

4.2. Kết quả phân tích EFA

Phân tích nhân tố khám phá nhằm xem xét rút gọn số lượng nhiều biến quan sát xuống còn một số ít các biến. Từ đó, dễ dàng xem xét mối quan hệ giữa các nhân tố. Một phép phân tích nhân tố khám phá EFA được coi là hợp lệ khi thỏa mãn tất cả các tiêu chuẩn sau:

Hệ số tải nhân tố (Factor loading) > 0,5 (Hair và cộng sự, 1998)

Các hệ số tải lớn hơn 0,5 chỉ tải lên duy nhất cho một nhân tố. Nếu tải lên cho hai nhân tố thì hiệu số phải lớn hơn

biến không có tương quan trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05) thì các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể.

Giá trị Eigenvalue đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố, chỉ có nhân tố nào có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích. Phần trăm tổng phương sai trích (Percentage of variance) > 50%. Giá trị này thể hiện phần trăm biến thiên của các biến quan sát (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2007).

Không được đưa biến phụ thuộc vào chung với biến độc lập để xử lý EFA cùng một lúc khi sử dụng phép quay vuông góc và sử dụng giá trị nhân tố do EFA tạo ra để phân tích tiếp theo (Nguyễn Đình Thọ, 2012).

4.3. Phân tích hồi quy

Kiểm định Hệ số hồi quy: Kết quả phân tích hồi quy nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố trong mô hình với biến phụ thuộc là động lực làm việc của cán bộ, công chức, các mức độ ảnh hưởng này được xác định thông qua hệ số hồi quy.

Bảng 2. Hệ số hồi quy

Biến số	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (robust)		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	Beta	Std. Error				Tolerance	VIF
Hằng số	-1,053	0,232		-4,546	0,000		
CV	0,259	0,055	0,246	4,690	0,000	0,388	2,581
TT	0,179	0,047	0,164	3,796	0,000	0,574	1,742
DKLV	0,180	0,048	0,170	3,717	0,000	0,512	1,953
PL	0,267	0,052	0,251	5,161	0,000	0,452	2,213
TL	0,122	0,040	0,112	3,014	0,003	0,777	1,286
CN	0,125	0,040	0,133	3,164	0,002	0,605	1,653
QHCT	0,098	0,036	0,096	2,770	0,006	0,883	1,132
QHDN	0,104	0,038	0,090	2,728	0,007	0,975	1,026

Nguồn: tính toán từ phần mềm SPSS 25.0

Từ bảng 2 ta thấy mô hình có giá trị giải thích ở mức khá cao. Bên cạnh đó ta nhận thấy các yếu tố đều ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức do có giá trị Sig < 0,05.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1 Kết luận

Nghiên cứu đã xây dựng 8 biến tác động đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau. Sau

khi kiểm định từng thang đo kết quả cho thấy, cán bộ, công chức ở huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau được động viên qua 8 yếu tố: đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, sự công nhận, điều kiện làm việc, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, chính sách phúc lợi xã hội và chế độ tiền lương. Trong đó, cán bộ, công chức chịu tác động rất lớn từ chính sách phúc lợi xã hội và đặc điểm công việc.

5.2 Hàm ý quản trị

Để nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức, tác giả đề xuất các hàm ý quản trị hướng vào các nhân tố này. Cụ thể:

5.2.1. Chính sách phúc lợi xã hội

Chính sách phúc lợi xã hội là nhân tố có tác động tích cực nhất tới động lực làm việc của cán bộ, công chức tại huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau với trị số $\beta = 0,267$. Hiện nay, công tác thực hiện các hoạt động phúc lợi và dịch vụ tại huyện khá là tốt, vì vậy đơn vị cần có những biện pháp duy trì và tạo ra những đổi mới trong các hoạt động đó. Có như vậy mới phát huy hết vai trò tạo động lực của các chương trình phúc lợi và dịch vụ mà đơn vị đang áp dụng.

Ngoài ra, đơn vị có thể đa dạng hóa các loại hình phúc lợi theo một số hướng như sau:

- Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ, công chức đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập. Việc cơ quan quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ, công chức trong cơ quan là việc làm hết sức thiết thực. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền, cơ quan có thể thưởng bằng quà kèm theo giấy khen.

- Đơn vị cũng có thể đa dạng thêm các hoạt động phúc lợi và dịch vụ khác như mở các dịch vụ tư vấn cho cán bộ, công chức (tư vấn về nghề nghiệp, tâm lý và các tư vấn về gia đình và hôn nhân,...) để giúp cho cán bộ, công chức có thể giải quyết các vướng mắc trong cuộc sống, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm trong công tác.

5.2.2. 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 cán bộ, công chức tại huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau với trị số $\beta = 0,259$. Để làm cho công việc của

cán bộ, công chức trở nên phong phú, có ý nghĩa và quan trọng, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Thứ nhất, các cơ quan, đơn vị nên tạo điều kiện cho cán bộ, công chức có quyền tự do hơn trong việc lựa chọn một số vấn đề như phương pháp làm việc, thời gian làm việc và trình tự thực hiện công việc.

Thứ hai, lãnh đạo cần xem xét lại việc sắp xếp, bố trí sử dụng công chức vào từng vị trí phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo và năng lực, sở trường của từng cá nhân để có thể phát huy một cách tối đa năng lực làm việc của mỗi người dù trong bất kì điều kiện làm việc nào.

Và cuối cùng, trong thời gian tới, các cấp, các ngành cũng như các cơ quan đơn vị cần làm cho đặc điểm công việc được rõ ràng hơn, bằng cách thiết lập hệ thống công việc, vị trí việc làm và tiêu chuẩn chức danh, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, công chức. Bên cạnh đó, xây dựng hệ thống các quy định cụ thể về mục tiêu, yêu cầu, nội dung công việc cho từng vị trí.

5.2.3. Điều kiện làm việc

Yếu tố điều kiện làm việc có hệ số hồi quy $\beta = 0,180$, yếu tố này tác động mạnh thứ ba đến động lực làm việc của cán bộ, công chức. Để cải thiện động lực làm việc thông qua khía cạnh này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

- Từng bước đầu tư nâng cấp, hiện đại hóa công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc cho các phòng ban. Đồng thời, cần tiến hành kiểm tra, rà soát, đánh giá toàn diện thực trạng hệ thống cơ sở vật chất – kỹ thuật: trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc của cán bộ, công chức. Trên cơ sở đó, lập kế hoạch đầu tư xây dựng, nâng cấp trụ sở làm việc, phương tiện làm việc, hệ

thông tin quản lý,... theo hướng hiện đại hóa nhằm tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi.

- Đơn vị cần tăng cường hơn nữa kỷ luật lao động, củng cố lại nề nếp làm việc và sinh hoạt cũng như an toàn – vệ sinh lao động tại nơi làm việc bằng cách từng bước nghiên cứu xây dựng mô hình “văn hóa công sở” phù hợp với điều kiện, đặc điểm cơ quan và hoạt động của chính quyền cấp huyện. Một khi những giá trị văn hóa đã đi vào tiềm thức, mọi thành viên sẽ có ý thức tôn trọng, chia sẻ, giữ gìn, củng cố và phát triển những tài sản, giá trị chung của tập thể.

5.2.4. Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là nhân tố có sự ảnh hưởng tới động lực làm việc của cán bộ, công chức tại huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau với trị số $\beta = 0,179$. Sự thăng tiến tạo cơ hội để phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ. Vì vậy, tạo cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp chính là nguồn động lực làm việc hiệu quả khiến cán bộ, công chức phấn đấu, nỗ lực để có sự thăng tiến.

Cần thường xuyên tạo những cơ hội thăng tiến cho cán bộ, công chức có đủ điều kiện, năng lực. Điều này sẽ giúp họ khẳng định và thể hiện bản thân mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi công vụ.

Các tổ chức, đơn vị cần minh bạch con đường thăng tiến cho mọi người và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả các cá nhân. Muốn vậy, tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo việc thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

Ngoài ra, cần chú ý khơi dậy năng lực của những cá nhân yếu kém trong tổ

chức để tạo ra một niềm tin tưởng và sự ủng hộ không chỉ từ chính những cá nhân đó, mà từ cả những cá nhân khác trong tập thể. Điều này còn giúp tạo ra bầu không khí làm việc hiệu quả.

5.2.5. Sự công nhận

Dựa vào kết quả phân tích thì yếu tố sự công nhận có hệ số hồi quy $\beta = 0,125$. Nhu cầu được đánh giá đúng, được ghi nhận những thành tích, kết quả làm việc là một trong những nhu cầu mà cán bộ, công chức quan tâm. Do vậy, muốn tạo động lực mạnh mẽ cho cán bộ, công chức trong quá trình làm việc, thực thi nhiệm vụ, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị sau:

- Việc đánh giá cán bộ, công chức cần dựa trên những tiêu chí khách quan và thực sự công khai, minh bạch. Vì vậy, trong công tác quản lý cán bộ, cần cải tiến, hoàn thiện và cụ thể hóa hệ thống đánh giá thực hiện công việc đối với từng chức danh cán bộ, công chức để việc đánh giá, công nhận được thực hiện một cách khoa học, phù hợp, đảm bảo kết quả chính xác và công bằng. Bên cạnh đó, cần xác định rằng quá trình đánh giá năng lực cán bộ, công chức không chỉ dựa trên tiêu chí mang tính điều kiện về kiến thức, phẩm chất đạo đức mà quan trọng hơn nữa đó là mức độ hoàn thành công việc và hiệu quả thật sự của công việc.

- Quy trình công nhận, đánh giá thành tích của cán bộ, công chức cần được thực hiện một cách khách quan, công bằng. Tránh tình trạng đánh giá mang nặng tính thiên vị của người đánh giá dẫn tới kết quả không thỏa đáng, gây bất mãn cho cán bộ, công chức.

- Mọi đóng góp từ cán bộ, công chức nên được công nhận và có những tuyên dương xứng đáng để mỗi cá nhân thấy được tầm quan trọng trong những đóng góp của họ. Đơn vị có thể vinh danh những người có đóng góp cho tổ chức,

hoặc có những hình thức khen thưởng phù hợp nhằm tạo sự hài lòng cho cán bộ, công chức để họ nỗ lực cống hiến nhiều hơn cho đơn vị.

5.2.6. Chế độ tiền lương

Yếu tố chế độ tiền lương có hệ số hồi quy $\beta = 0,122$. Tiền lương là mối quan tâm và là động lực làm việc của người lao động trong bất kì tổ chức nào. Để đảm bảo tiền lương phát huy vai trò của nó, có thể tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức bằng yếu tố này, tác giả đề xuất hàm ý quản trị như sau:

Cần phải có chính sách đổi mới để cải thiện, nâng cao hơn nữa mức tiền lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của cán bộ, công chức. Tiền lương phải phản ánh được sự cống hiến của người lao động thì lúc đó tiền lương mới kích thích sự hăng say làm việc của cán bộ, công chức với tinh thần, trách nhiệm cao.

Xem xét việc chi trả tiền lương tương tự như khu vực tư nhân, tức là tiền lương được trả trên những tiêu chí đã xác định. Một khi tiền lương được trả theo hình thức này, cán bộ, công chức sẽ có thêm động lực hơn để làm việc, bởi các tiêu chí đó phản ánh chất lượng và hiệu quả công việc mà mỗi cá nhân đã cống hiến, là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa những người lao động.

Mặc dù thay đổi chính sách tiền lương không phải dễ dàng đối với địa phương, tuy nhiên đơn vị nên có một quy chế riêng để cán bộ, công chức có cơ hội nâng cao thu nhập của mình. Cụ thể, dựa trên nguồn thu hợp pháp của đơn vị, đơn vị nên có mức chi trả cho cán bộ, công chức làm thêm giờ, mức khen thưởng cho những cá nhân có thành tích, đóng góp tốt cho tổ chức,...

5.2.7. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Mối quan hệ với những đồng nghiệp xung quanh có tầm ảnh hưởng rất lớn tới

kết quả công việc của mỗi cá nhân. Dựa vào kết quả phân tích, yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp có hệ số hồi quy $\beta = 0,104$. Tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị sau để có thể tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức thông qua yếu tố này, cụ thể:

- Về phía lãnh đạo:

Ban lãnh đạo các cơ quan, tổ chức, đơn vị đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì niềm tin, sự hòa thuận của các đồng nghiệp với nhau. Lãnh đạo có thể tổ chức các hoạt động tập thể như thể thao, văn nghệ, du lịch định kỳ tháng/quý/năm để các thành viên trong đơn vị có thời gian gần bó và có niềm tin vào nhau hơn. Bên cạnh đó, người lãnh đạo tổ chức phải luôn quan sát, theo dõi đội ngũ cấp dưới của mình để có thể phát hiện và hòa giải kịp thời các mâu thuẫn trong quá trình làm việc. Đặc biệt, phải đối xử công bằng giữa các cán bộ, công chức với nhau, tránh tình trạng thiên vị gây đổ ury, bất hòa giữa các thành viên với nhau.

- Về phía bản thân đồng nghiệp:

Giữa các cá nhân phải luôn thể hiện sự chân thành, tôn trọng đối với đồng nghiệp. Lắng nghe đồng nghiệp với một thái độ tôn trọng, tích cực và biết hạn chế cái tôi của bản thân, sẵn sàng đón nhận những góp ý từ mọi người. Nếu đồng nghiệp có khuyết điểm hoặc sai sót, hãy khéo léo, nhẹ nhàng góp ý riêng cho người đó, không nên có hành động bắt nạt với đồng nghiệp của mình. Chủ động giúp đỡ khi đồng nghiệp gặp khó khăn trong công việc hoặc trong các hoạt động hàng ngày. Bên cạnh đó, luôn luôn khen ngợi, khuyến khích động viên chân thành và chia sẻ niềm vui với các kết quả, thành tích mà đồng nghiệp đạt được.

5.2.8. Mối quan hệ với cấp trên

Yếu tố điều kiện làm việc có tác động ít nhất tới động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau với hệ số hồi quy $\beta = 0,098$. Để tạo động lực thông qua yếu tố mối quan hệ với cấp trên, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị sau:

Ban lãnh đạo phải luôn gương mẫu đi đầu trong mỗi việc, nhiệm vụ cũng như lập trường, tư tưởng, các phong trào của cơ quan, đơn vị mình và có thái độ ứng xử, chuyên môn tốt kể cả trong công việc lẫn cuộc sống. Bên cạnh đó, người đứng đầu đơn vị cần phải thường xuyên nâng cao kỹ năng, phong cách làm việc của người lãnh đạo. Đặc biệt, người lãnh đạo giỏi không chỉ là người có chuyên môn sâu rộng mà còn là người biết gắn kết các thành viên trong đơn vị lại với nhau bằng cách tạo ra bầu không khí vui vẻ, hài hước.

Cấp trên nên thường xuyên theo dõi quá trình làm việc của cấp dưới và công nhận những đóng góp của họ. Việc đánh giá, khen thưởng và xử phạt khách quan, đúng mức với các thành viên để khích lệ mọi người hăng hái làm việc với năng suất và chất lượng cao hơn. Có thể động viên, khích lệ, khen thưởng bằng các hình thức như: ghi nhận những thành tích đóng góp xuất sắc của cán bộ, công chức; gửi lời chúc mừng, động viên, khích lệ đến các cán bộ, công chức có thành tích xuất sắc trong tháng, khen thưởng kịp thời; hàng tháng ghi tên những cán bộ, công chức có thành tích xuất sắc lên bảng tin của đơn vị để cuối năm nhận xét, đánh giá và khen thưởng.

Tài liệu tham khảo

[1] Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama). *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 35, pp. 66-67.

Tuy nhiên, để thực hiện tốt vấn đề này, cần xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh được sự gia tăng hiệu quả hoạt động.

Bên cạnh đó, sự công bằng luôn là điều mà mỗi cá nhân trong tổ chức quan tâm, chú trọng. Vì vậy, lãnh đạo cấp trên cần có sự đối xử công bằng trong mọi việc đối với cấp dưới của mình, tránh tình trạng phân biệt đối xử, thiên vị gây nên sự bất mãn trong mỗi cá nhân, đội nhóm. Điều này đặc biệt quan trọng bởi việc cư xử thiếu công bằng có tác động tiêu cực rất lớn, bởi không cá nhân nào muốn bị xem thường hay bị phân biệt đối xử.

Người lãnh đạo cũng nên sẵn sàng lắng nghe ý kiến, quan tâm cấp dưới để có thể chia sẻ đối với những khó khăn trong công việc hoặc cuộc sống của cấp dưới, từ đó có thể động viên, an ủi tinh thần hoặc có những biện pháp giúp đỡ, hỗ trợ kịp thời. Có như vậy cán bộ, công chức có thể giải quyết nhanh chóng những vấn đề của mình để tập trung vào công việc. Ngoài ra, điều đó cũng có thể giúp củng cố niềm tin của cấp dưới vào người đứng đầu.

Để nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Cái Nước, tỉnh Cà Mau, các nhà lãnh đạo, quản lý phải cần có cách nhìn tổng quan về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức để có cơ sở ban hành chính sách, quyết định về công tác cán bộ phù hợp với điều kiện thực tế của từng cơ quan đơn vị và sở trường công tác của mỗi cán bộ, công chức.

[2] Kovach, K. A., 1987. What motivates employess? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (5), pp. 58-65.

[3] Mitchell, T.R., 1982. Motivation new direction for theory, research, and practices. *Acedemy of Management Review*, 7(80-8).

- [4] Nguyễn Thị Phương Dung, 2012. Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 22, pp. 145-154.
- [5] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
- [6] Robbins S., 1998. *Organizational behavior. Concept, Controversial, Applications*. New Jersey: Prentice Hall.

Ngày nhận bài: 17/4/2022

Ngày hoàn thành sửa bài: 15/6/2022

Ngày chấp nhận đăng: 20/6/2022