

## NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH BẮC KẠN

Nguyễn Thị Gấm\*, Hoàng Văn Giáp, Tô Thị Dung  
 Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh – ĐH Thái Nguyên

### TÓM TẮT

Đề tài nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức và đưa ra các giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tỉnh Bắc Kạn. Mô hình hồi quy đa biến (chính sách lương và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, tính chất công việc và điều kiện làm việc) đã được sử dụng để xác định các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của cán bộ công chức tỉnh. 320 cán bộ công chức của tỉnh Bắc Kạn đã được lựa chọn ngẫu nhiên để điều tra. Kết quả nghiên cứu cho thấy 3 trong 6 biến trong mô hình có mối quan hệ tích cực đối với tạo động lực làm việc đó là chính sách lương và phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp và tính chất công việc. Trong đó, tính chất công việc có mức độ ảnh hưởng lớn nhất và thấp nhất là mối quan hệ với đồng nghiệp. Từ kết quả nghiên cứu này, một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tỉnh Bắc Kạn đã được đề xuất.

**Từ khóa:** Nhân tố, tạo động lực làm việc, Bắc Kạn

### ĐẶT VẤN ĐỀ

Sau gần 30 năm đổi mới và phát triển đất nước, Việt Nam đã đạt được những thành tựu quan trọng trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế và xã hội theo hướng công nghiệp hóa hiện đại hóa với mục tiêu "*Dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh*". Để làm được điều đó, phát triển nguồn nhân lực đủ điều kiện, đáp ứng quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang là một đòi hỏi bức thiết trong giai đoạn hiện nay. Nhận thức được tầm quan trọng của chính sách nguồn nhân lực, Đảng và Nhà nước đã đặt con người là yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến thành công. Vì vậy, việc sử dụng các hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần tạo động lực cho người lao động trong tổ chức là rất cần thiết để đảm bảo lợi ích cho tổ chức và cho người lao động.

Động lực làm việc có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả làm việc của tổ chức hành chính, nên việc tạo động lực làm việc luôn được quan tâm ở bất kỳ tổ chức nào. Đây được coi là một trong những chức năng quan trọng của nhà quản lý, là yếu tố mang tính chất quyết

định hiệu quả làm việc. Điều này đặc biệt quan trọng với cơ quan tổ chức nhà nước bởi vì 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 - đối tượng phục vụ của các cơ quan nhà nước.

Trong điều kiện phát triển chung của đất nước, việc tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức là yếu tố quyết định sự phát triển của một tỉnh miền núi như Bắc Kạn, nhất là khi tỉnh đang ra sức thu hút đầu tư, tận dụng mọi tiềm năng lợi thế cho đầu tư phát triển, phấn đấu hoàn thành toàn diện những mục tiêu mà Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ XI đã đề ra. Để có thể duy trì một đội ngũ cán bộ, công chức có tài có đức thì tạo động lực cho cán bộ là một điểm quan trọng cần được các nhà quản lý của tỉnh Bắc Kạn hết sức quan tâm và khai thác hợp lý. Trong thời gian qua, ban lãnh đạo tỉnh đã có sự quan tâm tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức với những việc làm thiết thực. Tuy nhiên, công tác tạo động lực cho cán bộ công chức tại tỉnh Bắc Kạn vẫn còn một số hạn chế nên chưa thực sự kích thích, thu hút và khai thác mọi tiềm năng, sức sáng tạo của cán bộ, công chức.

\* Tel: 0912-805-980

Chính vì vậy, chúng tôi đã tiến hành đề tài nghiên cứu "*Những yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc của cán bộ, công chức trên địa bàn tỉnh Bắc Kạn*".

#### MỤC ĐÍCH, NỘI DUNG, THỜI GIAN VÀ PHƯƠNG PHÁP THU THẬP SỐ LIỆU

\* *Mục đích nghiên cứu:* Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng tới việc tạo động lực làm việc và trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức trên địa bàn tỉnh Bắc Kạn, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, thực hiện tốt hơn mục tiêu phát triển chiến lược con người và nâng cao vị thế cạnh tranh, cũng như đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của cán bộ công chức giai đoạn 2015 - 2020.

\* *Nội dung nghiên cứu* giới hạn trong phạm vi vấn đề liên quan tới tạo động lực và những yếu tố ảnh hưởng tới việc tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức trên địa bàn tỉnh Bắc Kạn (như chính sách lương và phúc lợi, cơ hội đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, tính chất công việc và điều kiện làm việc).

\* *Thời gian nghiên cứu:* Đề tài tiến hành thu thập số liệu điều tra thực tế tháng 4 năm 2015.

\* *Địa điểm nghiên cứu:* Đề tài được thực hiện tại UBND các huyện và các sở ban ngành của tỉnh Bắc Kạn.

\* *Phương pháp thu thập số liệu*

- Lựa chọn địa điểm nghiên cứu:

Để đảm bảo tính đại diện, chúng tôi lựa chọn 4 trong số 7 huyện của tỉnh Bắc Kạn có mức độ phát triển từ huyện khá, trung bình khá, trung bình và huyện yếu, đó là: UBND huyện Chợ Mới, UBND huyện Na Rì, UBND huyện Ba Bè và UBND huyện Pắc Nặm. Về các sở ban ngành, đề tài lựa chọn các Sở Kế hoạch - Đầu tư, Sở Tài chính, Sở Nông nghiệp Phát triển Nông thôn, Sở Công thương, Sở Nội vụ, Ban Quản lý khu công nghiệp, Hội Phụ nữ và Hội Nông dân. Đây là các sở ban ngành quan trọng trực tiếp tham mưu cho UBND tỉnh quản lý nguồn nhân lực cho tỉnh.

*Tiêu chí chọn mẫu:* Để đảm bảo chất lượng của thông tin, tiêu chí chọn mẫu của nghiên cứu là cán bộ, công chức có thời công tác tại đơn vị từ 01 năm trở lên.

*Quy mô mẫu:* Tổng số cán bộ, công chức trên địa bàn tỉnh Bắc Kạn là 1100 người (12/2014). Vì vậy, quy mô mẫu sẽ được tính theo công thức của Felly David (2005) như sau:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{N * d^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

$$= \frac{1590 * (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{1590 * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$= 309,04$$

Trong đó: n- Quy mô mẫu mong muốn, N- Quy mô tổng thể, Z- độ lệch chuẩn, mức 1,96, tương ứng với mức 95% độ tin cậy, P- Phần tổng thể mục tiêu được đánh giá là có những đặc điểm chung cụ thể, thường mức 50% (0,5), d - độ chính xác kỳ vọng, thường để ở mức 0,05.

Để tính đại diện của mỗi nghiên cứu được tốt hơn chúng tôi tăng số lượng phiếu phát ra. Chúng tôi đã tiến hành phát 335 phiếu, 330 phiếu thu về và 320 hợp lệ để tiếp tục phân tích ở các mục sau.

#### PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH

Mô hình hồi quy được sử dụng để phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tỉnh Bắc Kạn.

$$Y_i = B_0 + B_1 X_{i1} + B_2 X_{i2} + B_3 X_{i3} + \dots + B_k X_{ki} + \varepsilon_i$$

*Trong đó:*

$Y_i$  = biến phụ thuộc (tạo động lực làm việc của nhân viên)

$X_k$  = các biến độc lập, bao gồm  $X_1$  (Lương và phúc lợi);  $X_2$  (Cơ hội đào tạo và Phát triển);  $X_3$  (Mối quan hệ với cấp trên);  $X_4$  (Mối quan hệ với đồng nghiệp);  $X_5$  (Đặc điểm công việc) và  $X_6$  (Điều kiện làm việc).

$B_0$  = hằng số

$B_k$  = các hệ số hồi quy ( $i > 0$ )

$\varepsilon_i$  = thành phần ngẫu nhiên hay yếu tố nhiễu

**Giả thuyết nghiên cứu:**

*Giả thuyết 1:* Có mối quan hệ tích cực giữa lương và phúc lợi với động lực làm việc của cán bộ, công chức tỉnh Bắc Kạn.

*Giả thuyết 2:* Có mối quan hệ tích cực giữa cơ hội đào tạo và thăng tiến với động lực làm việc của cán bộ, công chức tỉnh Bắc Kạn

*Giả thuyết 3:* Có mối quan hệ tích cực giữa mối quan hệ với cấp trên với động lực làm việc của cán bộ, công chức tỉnh Bắc Kạn.

*Giả thuyết 4:* Có mối quan hệ tích cực giữa mối quan hệ với đồng nghiệp với động lực làm việc của cán bộ, công chức tỉnh Bắc Kạn.

*Giả thuyết 5:* Có mối quan hệ tích cực giữa

đặc điểm công việc với động lực làm việc của cán bộ, công chức tỉnh Bắc Kạn.

*Giả thuyết 6:* Có mối quan hệ tích cực giữa điều kiện làm việc với động lực làm việc của cán bộ, công chức tỉnh Bắc Kạn.

**KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN**

Mô hình hồi quy đa biến đã được kiểm định nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc với các biến độc lập như chính sách lương và phúc lợi; cơ hội đào tạo và thăng tiến; mối quan hệ với cấp trên; mối quan hệ với đồng nghiệp; tính chất công việc và điều kiện làm việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy:

**Bảng 1: Kết quả mô hình hồi quy<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the	
				Estimate	Durbin-Watson
1	.524 <sup>a</sup>	.275	.261	.85964758	1.448

a. Predictors: (Constant), Điều kiện làm việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Tính chất công việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Chính sách lương và phúc lợi, Mối quan hệ với cấp trên; b. Dependent Variable: Động lực làm việc

(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)

Kết quả này có giá trị  $R^2 = 0,275$ . Giá trị  $R^2$  cho biết rằng các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được 27,5% sự thay đổi của biến phụ thuộc, có nghĩa là các biến trong mô hình giải thích được 27,5% động lực làm việc của cán bộ công chức tỉnh Bắc Kạn, còn lại là phụ thuộc vào các biến khác không nằm trong mô hình.

**Bảng 2: Phân tích phương sai - ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	Residual	231.305	313	739		
	Total	319.000	319			

a. Predictors: (Constant), Điều kiện làm việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Tính chất công việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Chính sách lương và phúc lợi, Mối quan hệ với cấp trên; b. Dependent Variable: Động lực làm việc.

(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)

Nhìn vào bảng kết quả trên, ta thấy hệ số  $F = 19,778$  và  $\text{Sig} = 0,000 (< 0,05)$ , tức là mô hình hồi quy có ý nghĩa và kết quả hồi quy có thể sử dụng được.

Bảng 3 đưa ra kết quả hệ số của mô hình hồi quy. Hệ số VIF trong bảng hồi quy có kết quả dao động từ 1 - 2 do vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến. Mô hình có ý nghĩa và có thể tiếp tục phân tích.

Khi xem xét hệ số phóng đại phương sai (VIF) của từng nhân tố có giá trị từ 1,199 đến 1,706 nhỏ hơn 2 chứng tỏ mô hình hồi quy không có hiện tượng đa cộng tuyến các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau.

Bảng 3: Hệ số<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	-7.050E-16	.048		.000	1.000		
Chính sách lương và phúc lợi	.198	.057	.198	3.464	.001	.711	1.406
Cơ hội đào tạo và thăng tiến	.091	.063	.091	1.450	.148	.586	1.706
Mối quan hệ với cấp trên	.008	.061	.008	.135	.893	.621	1.611
Mối quan hệ với đồng nghiệp	.175	.058	.175	3.041	.003	.698	1.434
Tính chất công việc	.248	.055	.248	4.539	.000	.775	1.290
Điều kiện làm việc	.032	.053	.032	.616	.539	.834	1.199

a. Dependent Variable: Động lực làm việc

(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)

Theo bảng kết quả hồi quy đa biến cho ta thấy trong 6 nhân tố xem xét có 3 nhân tố có mối liên hệ tuyến tính với việc tạo động lực làm việc của cán bộ công chức tỉnh Bắc Kạn với mức ý nghĩa sig.  $\leq 0.05$  bao gồm chính sách lương và phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp và tính chất công việc. Điều này có nghĩa là chúng ta có cơ sở để bác bỏ giả thuyết  $H_0$  rằng không có mối quan hệ tuyến tính nào giữa chính sách lương và phúc lợi (giải thuyết 1), mối quan hệ với đồng nghiệp (giải thuyết 4) và Tính chất công việc (giải thuyết 5) với tạo động lực làm việc; chấp nhận  $H_1$  (giả thuyết thay thế) - có mối quan hệ giữa tích cực giữa các yếu tố này với tạo động lực làm việc. Những yếu tố có Sig.  $> 0.05$  bao gồm nhân tố cơ hội đào tạo và thăng tiến, nhân tố mối quan hệ với cấp trên và nhân tố điều kiện làm việc. Điều này có nghĩa rằng, đề tài nghiên cứu có cơ sở để chấp nhận giả thuyết  $H_0$  rằng không có mối quan hệ giữa cơ hội đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên và điều kiện làm việc.

Biến độc lập	Mã hóa	Giá trị beta chuẩn hóa	Xếp hạng
Chính sách lương và phúc lợi	X1	0,198	2
Mối quan hệ với đồng nghiệp	X4	0,175	3
Tính chất công việc	X5	0,248	1

Xem xét các giá trị beta chuẩn hóa của các biến chính sách lương và phúc lợi, biến mối quan hệ với đồng nghiệp và biến tính chất công việc đều lớn hơn 0. Theo bảng kết quả hồi quy đa biến, ta xác định được phương trình hồi quy đa biến như sau:

$$Y = 0,198 * X1 + 0,175 * X4 + 0,248 * X5$$

Như vậy, ta có phương trình hồi quy như sau:

Mức độ tạo động lực làm việc = 0,198 \* Chính sách lương và phúc lợi + 0,175 \* Mối quan hệ với đồng nghiệp + 0,248 \* Tính chất công việc.

Khi các nhân tố khác không đổi, nếu mức độ đồng ý với yếu tố chính sách lương và phúc lợi thêm 1 đơn vị thì sẽ làm gia tăng mức độ tạo động lực làm việc bình quân của cán bộ

công chức thêm 0,198 đơn vị và ngược lại.

Khi các nhân tố khác không đổi, nếu mức độ đồng ý với yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp thêm 1 đơn vị thì sẽ làm gia tăng mức độ tạo động lực làm việc bình quân của cán bộ công chức thêm 0,175 đơn vị và ngược lại.

Khi các nhân tố khác không đổi, nếu mức độ đồng ý với yếu tố tính chất công việc thêm 1 đơn vị thì sẽ làm gia tăng mức độ tạo động lực làm việc bình quân của cán bộ công chức thêm 0,248 đơn vị và ngược lại.

Do vậy, chúng ta thấy động lực của các cán bộ công chức tỉnh Bắc Kạn ảnh hưởng bởi 3 nhân tố đó là chính sách lương và phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp và tính chất công việc.

## GIẢI PHÁP NHẪM TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC TỈNH BẮC KẠN

Căn cứ vào kết quả phân tích và nghiên cứu mô hình ở mục trên, một số các giải pháp sau được đề xuất.

### Về tinh chất công việc

- Cần đánh giá tình hình thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ so với yêu cầu công việc và trình độ, khả năng thực hiện công việc được giao của cán bộ công chức để điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp. Tạo sự thách thức nhằm thúc đẩy đội ngũ cán bộ công chức hăng say, nỗ lực làm việc góp phần đẩy nhanh sự phát triển kinh tế, xã hội.

- Khuyến khích đề cán bộ công chức tham gia lao động sáng tạo đồng góp ý kiến mạnh dạn đề xuất phương thức làm việc tốt hơn.

### Chính sách lương và phúc lợi

- Thực hiện tinh giảm bộ máy quản lý một cách gọn nhẹ để có thêm ngân sách trả thêm cho những người thực sự có năng lực. Thực hiện rà soát, phân loại chính xác những cán bộ công chức thực sự có năng lực, thực sự làm được việc.

- Ở các cơ quan đơn vị cần có thực hiện tiết kiệm chi, cắt giảm những khoản chi không cần thiết và dùng tiền đó để tạo thu nhập thêm cho các cán bộ công chức có năng lực, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

- Cần trả lương cho cán bộ công chức theo hiệu quả công việc, cần xác định lương theo kết quả công việc.

### Xây dựng mối quan hệ với đồng nghiệp

- Cần nâng cao và gắn kết mối quan hệ giữa các cán bộ bằng cách phân công các công việc theo nhóm tạo điều kiện cho các cán bộ tiếp xúc và hiểu nhau hơn, từ đó nâng cao được tinh thần đoàn kết giữa các cá nhân.

- Xây dựng một môi trường làm việc thân thiện để mọi cán bộ công chức dễ tạo tâm lý

tốt cho cán bộ, kích thích được khả năng sáng tạo của họ.

- Thường xuyên tổ chức các hoạt động mang tính tập thể, các cuộc vui chơi trong những ngày nghỉ giúp các đồng nghiệp ngày càng thân thiện với nhau, hiểu nhau và gắn kết tinh đồng nghiệp.

### Các giải pháp khác

- Tạo cơ hội thăng tiến cho cán bộ công chức làm tăng cơ hội phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín của họ, từ đó tăng động lực làm việc cho cá nhân cán bộ công chức, đồng thời là cơ sở để thu hút và giữ chân người giỏi đến và làm việc cho tổ chức.

- Trang bị cơ sở vật chất cho cán bộ công chức bởi chỉ khi cán bộ công chức có những điều kiện vật chất thì họ mới có đủ khả năng thực hiện tốt công việc được giao như các công cụ vật chất, các thiết bị văn phòng...

- Tăng các chế độ phúc lợi khác cho cán bộ công chức như tổ chức các chuyến thăm quan, nghỉ mát, giao lưu thể dục thể thao... để họ có thời gian nghỉ ngơi, nâng cao tinh thần sau những ngày làm việc vất vả.

Kết quả nghiên cứu của đề tài là cơ sở cho Ban lãnh đạo tỉnh Bắc Kạn có cái nhìn tổng quan về công tác quản trị nguồn nhân lực của mình, để từ đó đề xuất các chính sách liên quan đến công tác quản trị nguồn nhân lực cho phù hợp với điều kiện phát triển của nền kinh tế trong thời kỳ hội nhập.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mai Quốc Bảo (2010), *Luận văn "Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại tổng công ty xi măng Việt Nam"*, Trường ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Fely P. David (2005). *Understanding and doing research: a Handbook for beginners*. Panorama Printing Inc
3. Hoàng Văn Giáp (2015). *Những nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc của cán bộ, công chức trên địa bàn tỉnh Bắc Kạn, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Đại học Thái Nguyên.*

SUMMARY  
**FACTORS INFLUENCING WORK MOTIVATION OF THE EMPLOYEES  
IN BAC KAN PROVINCE**

**Nguyen Thi Gam\*, Hoang Van Giap, To Thi Dung**  
*College of Economics and Business Administration - TNU*

The study was carried out to identify factors influencing employees' work motivation and to propose some recommendation to increase their work motivation in Bac Kan province. A regression model of 6 factors (salary and benefits, training and development, relationship with supervisor, relationship with colleagues, job characteristics and working conditions) were tested to identify the influencing factors. 320 employees were randomly selected and surveyed. The research findings showed that 3 of 6 factors were found to have a positive influence on work motivation, that are salary and benefits, relationship with colleagues, and job characteristics. Of which, job characteristics had a strongest influence on work motivation and relationship with colleagues has least influence. Based on these findings, some recommendations were proposed.

**Key words:** *factors, work motivation, Bac Kan*

*Ngày nhận bài: 08/01/2016; Ngày phản biện: 27/01/2016; Ngày duyệt đăng: 31/3/2016*

***Phản biện khoa học:*** TS. Phạm Công Toàn – Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh - DHTN

\* Tel: 0912-805-980