

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



NGUYỄN XUÂN TRƯỜNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO VIÊN CHỨC
TẠI TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG HÀ NỘI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



NGUYỄN XUÂN TRƯỜNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO VIÊN CHỨC
TẠI TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGÔ QUỲNH AN

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực với đề tài “*Tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội*” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, chưa được công bố và sử dụng ở bất cứ một công trình nghiên cứu nào khác. Nội dung của Luận văn dựa trên quan điểm cá nhân của học viên, trên cơ sở nghiên cứu lý luận, tổng hợp thực tiễn với sự hướng dẫn của TS. Ngô Quỳnh An.

Các số liệu được trình bày trong luận văn được thu thập từ nhiều nguồn số liệu và liên hệ thực tế để viết ra, không sao chép bất kỳ công trình của tác giả nào. Các số liệu kết quả trong luận văn đều trung thực và có nguồn gốc rõ ràng. Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

NGUYỄN XUÂN TRƯỜNG

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành Luận văn thạc sỹ này, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc khi nhận được sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của giảng viên hướng dẫn, của các tập thể, cá nhân, sự ủng hộ của gia đình, trong suốt thời gian học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận văn này.

Đầu tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến người hướng dẫn khoa học TS.Nguyễn Quỳnh An đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn tôi trong suốt quá trình viết luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo trong Hội đồng khoa học Trường Đại học Lao động và Xã hội, khoa Quản lý nguồn nhân lực đã tận tình truyền đạt kiến thức cho tôi trong suốt 02 năm học. Vốn kiến thức được tiếp thu trong quá trình học vừa là nền tảng cho việc nghiên cứu luận văn, vừa là hành trang quý báu trên bước đường công tác của tôi.

Cuối cùng, tác giả xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo, đồng nghiệp đang công tác tại Trung tâm Khuyến nông Hà Nội đã tạo điều kiện giúp đỡ trong quá trình thu thập số liệu để thực hiện Luận văn này.

Dù có nhiều cố gắng, song chắc chắn không thể tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót trong nội dung luận văn. Tác giả rất mong nhận được sự chỉ dẫn và góp ý chân thành của Quý nhà khoa học, Quý Thầy giáo, Cô giáo, và các đọc giả quan tâm để Luận văn của tôi được hoàn chỉnh.

Xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả

NGUYỄN XUÂN TRƯỜNG

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	viii
DANH MỤC HÌNH VẼ	ix
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO VIÊN CHỨC.....	12
1.1 Các khái niệm về viên chức	12
1.2. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực	12
1.2.1. Nhu cầu:	12
1.2.2 Động lực.....	13
1.2.3 Động lực lao động	15
1.2.4 Tạo động lực lao động	16
1.3. Một số học thuyết tạo động lực trong lao động.....	18
1.3.1 Học thuyết nhu cầu của Maslow	18
1.3.2 Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams (1963)	20
1.4 Nội dung tạo động lực	21
1.4.1 Xác định nhu cầu của viên chức trong lao động.....	21
1.4.2 Các biện pháp kích thích tài chính	22

1.4.3 Các biện pháp kích thích phi tài chính	25
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động của viên chức	29
1.5.1 Các yếu tố thuộc về bản thân viên chức	29
1.5.2 Các yếu tố thuộc về công việc	32
1.5.3 Các yếu tố thuộc về tổ chức.....	32
1.6 Một số kinh nghiệm tạo động lực của một số đơn vị sự nghiệp công lập và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm	33
1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực của một số đơn vị sự nghiệp công lập	33
1.6.2 Bài học kinh nghiệm cho trung tâm khuyến nông Hà Nội.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO VIÊN CHỨC TẠI TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG HÀ NỘI	38
2.1. Khái quát về Trung tâm Khuyến nông Hà Nội.....	38
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	38
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn	38
2.1.3 Cơ cấu tổ chức.....	40
2.1.4 Thực trạng đội ngũ viên chức của Trung tâm khuyến nông Hà Nội	40
2.2 Thực trạng tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội.....	43
2.2.1 Xác định nhu cầu của viên chức tại Trung tâm	43
2.2.2 Các biện pháp kích thích tài chính	49
2.2.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính	58

2.3 Đánh giá chung về tạo động lực cho Viên chức tại trung tâm khuyến nông Hà Nội.....	68
2.3.1 Ưu điểm:	68
2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân.....	69
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC CHO VIÊN CHỨC TẠI TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG HÀ NỘI.....	74
3.1 Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm những năm tiếp theo	74
3.1.1 Mục tiêu của Trung tâm.....	74
3.1.2 Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm.....	74
3.2 Giải pháp tạo động lực cho viên chức tại trung tâm.....	75
3.2.1 Tạo động lực lao động thông qua tiền lương, chế độ phụ cấp, làm thêm giờ	76
3.2.2 Hoàn thiện công tác đánh giá, đổi mới công tác thi đua khen thưởng, ghi nhận những đóng góp của viên chức	78
3.2.3 Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ của viên chức	82
3.2.4 Tạo động lực thông qua môi trường làm việc	83
3.2.5 Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.....	84
3.2.6 Tạo động lực thông qua công việc	85
3.2.7 Hoàn thiện vị trí việc làm, mô tả công việc, khung năng lực.....	86
3.2.8 Xây dựng văn hóa công sở, nâng cáo trách nhiệm của người đứng đầu.....	86
3.2.9 Đánh giá những đóng góp của cấp dưới	87

KẾT LUẬN	88
TÀI LIỆU THAM KHẢO	89
PHỤ LỤC	

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	VC	Cán bộ, viên chức
2	DN	Doanh nghiệp
3	HCNN	Hành chính nhà nước
4	NXB	Nhà xuất bản
5	XHCN	Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Mức độ hài lòng của cán bộ, viên chức	44
Bảng 2.2: Thu nhập bình quân của viên chức	49
Bảng 2.3: Mức độ hài lòng với chế độ Tiền lương, Phụ cấp	51
Bảng 2.4: Các yếu tố đạt được của chế độ Tiền lương, Phụ cấp	52
Bảng 2.5: Các yếu tố đạt được của chế độ khen thưởng	55
Bảng 2.6: Chế độ phúc lợi của Trung tâm	56
Bảng 2.7: Mức độ hài lòng với chính sách phúc lợi	57
Bảng 2.8. Một số chương trình đào tạo được tổ chức dành cho viên chức của trung tâm năm 2022.....	59
Bảng 2.9: Sự hài lòng về cơ hội Đào tạo và bồi dưỡng	60
Bảng 2.10: Đánh giá tính ổn định của công việc.....	61
Bảng 2.11: Nhận xét về phong cách lãnh đạo	63
Bảng 2.12: Mức độ hài lòng với cơ hội thăng tiến	66
Bảng 2.13: Đánh giá công việc	67
Bảng 3.1. Đề xuất bảng hệ số đánh giá hoàn thành công việc của tác giả	78

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Sự phân cấp nhu cầu của A.Maslow.....	18
Hình 2.1 Cơ Cấu Tổ Chức Trung tâm khuyến nông Hà Nội	40

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trung tâm khuyến nông Hà Nội là đơn vị thực hiện nhiệm vụ khuyến nông trên địa bàn thành phố Hà Nội. Khuyến nông có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ nông dân đổi mới và phát triển sản xuất nông nghiệp, giúp người nông dân tiếp cận và áp dụng các tiến bộ kỹ thuật, công nghệ mới để nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả kinh tế, tăng thu nhập, xóa đói giảm nghèo, tiến lên khá và giàu. Do đó, đội ngũ cán bộ, viên chức khuyến nông là cầu nối là nơi trực tiếp tổ chức và thực hiện chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước đi vào cuộc sống. Chính vì vậy khuyến nông Hà Nội cần thiết phải có đội ngũ cán bộ, viên chức thực sự nhiệt huyết, chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và tận tâm cống hiến để đáp ứng yêu cầu của sự phát triển của Hà Nội. Vì vậy, khuyến nông Hà Nội luôn có chính sách, động viên, khuyến khích thu hút nguồn nhân lực có chất lượng vào công tác tại thành phố Hà Nội

Nhằm nâng cao năng lực, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực cần khảo sát, nghiên cứu, phân tích, đánh giá các chính sách tạo động lực thúc đẩy đội ngũ cán bộ, viên chức và hoàn thiện các biện pháp đang triển khai có hệ thống, đồng bộ và hiệu quả. Đây là vấn đề mang tính cấp thiết trong bối cảnh khuyến nông còn nhiều khó khăn.

Thực tế tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội đã và đang thực hiện các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ, viên chức tuy nhiên chưa đạt được kết quả như mong muốn và cũng chưa kích thích được cán bộ, viên chức làm việc hết mình cho tổ chức. Tình trạng cán bộ, viên chức làm việc cầm chừng, sử dụng mạng xã hội trong thời gian làm việc, buôn bán,...làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc. Vì vậy, Đề tài “*Tạo động*

lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội” cần được nghiên cứu và trả lời câu hỏi. Nguyên nhân khiến cho viên chức có động lực lao động thấp là gì? Làm thế nào để nâng cao động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm

2. Tổng quan nghiên cứu đề tài

2.1 Các nghiên cứu trong nước:

Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi, 2014. Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ*, số 32, trang 97-105. Bài viết 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. 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: 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 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. Học viện Hành chính quốc gia. Luận án 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

Phạm Thị Thu Hương, 2018. *Tạo động lực cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động tại ủy ban nhân dân thị xã , thành phố Hà Nội*. Luận

ăn thạc sĩ. Trường đại học kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội. Luận văn cũng đưa ra 6 giải pháp tạo động lực mạnh mẽ cho cán bộ, công chức viên chức và người lao động

Nguyễn Đình Tuấn, 2017. Tạo động lực cho công chức cấp xã, huyện quốc oai, thành phố Hà nội. luận văn thạc sĩ. Học viện hành chính quốc gia. Luận văn cũng đưa ra được 10 giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức cấp xã

Nguyễn Thị Ánh Nguyệt, 2014. Tạo động lực làm việc cho công chức Tổng cục thủy sản – Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn, luận văn thạc sĩ. Học viện hành chính quốc gia. Luận văn góp phần hệ thống hóa lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc, chỉ ra thực trạng, nguyên nhân làm ảnh hưởng đến động lực làm việc và giải pháp tạo động lực làm việc cho công chức thông qua thực tiễn tại nghiên cứu động lực làm việc tại tổng cục thủy sản – Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn.

Đào Thị Huyền, 2016. Tạo động lực lao động tại khối cơ quan tập đoàn viễn thông quân đội. Trường đại học lao động – xã hội. luận văn cũng đã hệ thống hóa được lý luận và đưa ra được 7 giải pháp tạo động lực lao động.

2.2. Các nghiên cứu tại nước ngoài

Nawaz Ahmad và cộng sự (2014), “*Factors Motivating Employees in Public Sector Banks: An Empirical Investigation*”, European Academic Research Vol. II, Issue 5/ August 2014. Mục đích của nghiên cứu này là xác định các Yếu tố Thúc đẩy nhân viên trong Ngành Ngân hàng của Pakistan liên quan đến Phản ánh nhân khẩu học của họ. Để đạt được mục đích này, nhà nghiên cứu cần phải lấy phiếu khảo sát từ các nhân viên làm việc ở các cấp tổ chức khác nhau trong các ngân hàng của Pakistan như First Women Bank, National Bank of Pakistan và Sindh Bank. Để thu được kết quả, các bài kiểm

tra khác nhau đã được thực hiện, cho thấy tất cả các yếu tố động lực và các yếu tố vệ sinh được tính đến, bao gồm "Tiền lương công bằng và Thăng tiến", "Chăm sóc sức khỏe và các dịch vụ khác", "Môi trường làm việc", "Làm giàu công việc", "Danh tiếng và Yêu cầu", "Chính sách và Phong cách quản lý", "Phúc lợi tinh thần", "Thể thao" và cuối cùng là "thiết lập mục tiêu rõ ràng" đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên. Điều này giúp các ngân hàng công cộng của Pakistan tập trung vào các yếu tố nêu trên để không chỉ giữ chân nhân viên mà còn tăng cường hiệu suất của họ.

Salleh và cộng sự (2016), "*The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace*", *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5S)139-143, 2016. Cam kết là một yếu tố then chốt trong một tổ chức. Nó phụ thuộc vào các hoạt động và vai trò do nhân viên tạo ra trong tổ chức. Nhân viên cam kết, năng suất và hiệu quả hơn, ít có khả năng rời khỏi tổ chức của họ. Điều này là vì những nhân viên này sẵn sàng hy sinh vì mục tiêu của tổ chức với một mong muốn mạnh mẽ được ở lại. Ngoài ra, nhân viên có động lực sẽ cống hiến cam kết cao hơn, cảm thấy ít áp lực hơn và do đó yêu thích công việc của họ. Nhân viên không có động lực sẽ góp phần vào tình trạng vắng mặt, làm việc kém và các yếu tố tiêu cực khác có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Do đó, mục tiêu của bài báo này là để đo lường mối quan hệ giữa động lực làm việc và cam kết tổ chức giữa các nhân viên trong một công ty kỹ thuật ở Dungun, Terengganu. Kết quả cho thấy, có một mối liên hệ tích cực giữa động lực làm việc và cam kết tổ chức. Kết luận, một tổ chức nên xem xét tăng cường động lực làm việc để thúc đẩy mức độ cam kết của nhân viên.

Koronios và cộng sự (2017), "*Motivating Public Sector Employees: Evidence from Greece*", *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Vol. 10, No.1, 7-12. Mục đích của nghiên cứu

này là để điều tra các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc trong khu vực công ở Hy Lạp, cũng như để nghiên cứu các thuộc tính nhân khẩu học, đặc biệt là tuổi tác và giới tính, với tư cách là những yếu tố quyết định động lực của người lao động. Để làm rõ mục đích nghiên cứu sử dụng, tác giả tiến hành khảo sát điều tra tại một tổ chức khu vực công ở miền trung Hy Lạp. Tổng cộng 318 phản hồi khảo sát ẩn danh đã được thu thập và phân tích bằng SPSS. Kết quả phân tích cho thấy trong tổ chức công được khảo sát, các yếu tố tạo nên động lực làm việc của nhân viên là tăng lương, cơ hội thăng tiến trong tổ chức, cũng như phát triển kỹ năng cá nhân. Hơn nữa, những khác biệt về động lực được ghi nhận giữa các thế hệ Baby Boomers, Thế hệ X và Thế hệ Y.

Stachowska và Kozłowska (2017), “*Motivating employees of the public organization: Case study of the higher education institution*“, Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development 2017. Vol. 39. No. 1: 100–111. Một trong những chức năng quản lý quan trọng nhất là động viên, dẫn đến việc thực hiện các mục tiêu tổ chức cụ thể, hình thành sự tham gia và trung thành của các thành viên, và do đó, nâng cao hiệu quả của các hành động của họ. Các giải pháp được xây dựng đúng cách trong lĩnh vực quá trình động viên nhân viên có thể mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức, điều này cũng đúng với các cơ quan công cộng bao gồm cả các cơ sở giáo dục đại học. Mục đích của nghiên cứu này là xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên của một trường đại học. Nghiên cứu được tiến hành thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi với các nhân viên không thuộc học thuật của Đại học Warmia and Mazury ở Olsztyn, Ba Lan. Cuộc khảo sát đã kết luận rằng động lực của nhân viên bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, chủ yếu liên quan đến tiền lương làm việc cũng như các khả năng phát triển bản thân, các mối quan hệ liên cá nhân và truyền thông hiệu quả. Việc sử dụng hiểu biết

về những yếu tố này để cải thiện chất lượng và hiệu quả của tổ chức là rất quan trọng và đáng giá.

Serhan và cộng sự (2018), “*Understanding Public Sector Employees’ Motivation: What Makes Them Inspired?*”, International Journal of Human Resource Studies 2018, Vol. 8, No. 1. Các tác giả đã thực hiện khảo sát nhằm xếp hạng tầm quan trọng của các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc trong khu vực công ở Lebanon. Một cuộc phỏng vấn định tính với các nhà tuyển dụng và nhân viên trong khu vực công Lebanon đã được tiến hành để nhận được phản hồi của họ về những yếu tố mà họ cho là tốt nhất để thúc đẩy họ làm việc. Trong ánh sáng này, bài báo tìm cách xác định các yếu tố được xếp hạng cao nhất trong số mười yếu tố động lực được cho là ảnh hưởng đến động lực của nhân viên trong các tổ chức khu vực công. Kết quả thực nghiệm cho thấy rằng tiền lương và điều kiện làm việc là yếu tố then chốt để tăng động lực của nhân viên. Thăng tiến, tự chủ, tham gia vào các quyết định, các mối quan hệ xã hội tại nơi làm việc và truyền thông cũng cần được xem xét. Cuối cùng, các hướng dẫn và khuyến nghị để thực hiện kết quả nghiên cứu liên quan đến tiền lương và đề xuất đánh giá điều kiện làm việc được đưa ra.

Nhìn chung các nghiên cứu trên tuy dựa trên cùng một cách tiếp cận theo nhu cầu và hành vi, tuy nhiên tiếp cận phù hợp nhất trong cơ quan nhà nước thì cần tiếp cận thêm công bằng nên tác giả quyết định thực hiện đề tài “Tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội”

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm Khuyến nông Hà Nội nhằm hoàn thiện các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ, viên chức trong đơn vị sự nghiệp công nói chung

và và cụ thể tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu nêu trên, đề tài luận văn có nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho viên chức trong tổ chức

Thứ hai, Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế việc tạo động lực lao động tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

Thứ ba, Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Các hoạt động tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

4.2 Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu các vấn đề về hoạt động tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội.

Phạm vi không gian: là cán bộ, viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

Phạm vi thời gian: nghiên cứu trong khoảng giai đoạn từ năm 2020 – năm 2023 và các giải pháp tạo động lực lao động sẽ được xây dựng, áp dụng đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Dữ liệu thứ cấp: bao gồm các dữ liệu về tình hình đặc điểm lao động của trung tâm khuyến nông Hà Nội trong giai đoạn 2020 – 2022 bao gồm các thông tin về độ tuổi, thâm niên, trình độ, sức khỏe,... Bên cạnh đó là các văn bản về chế độ, chính sách... dành cho NLD tại trung tâm khuyến nông Hà Nội những năm gần đây. Ngoài ra là các công trình nghiên cứu, bài báo khoa học liên quan đến đề tài tạo động lực...

- Dữ liệu sơ cấp:

+ Phương pháp phỏng vấn sâu:

Nội dung: Tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với bảng câu hỏi bán cấu trúc theo một nội dung đã được chuẩn bị trước. Trong quá trình phỏng vấn trực tiếp, các câu hỏi có thể được điều chỉnh cho phù hợp khi có những thông tin mới xuất hiện. Mục đích của phương pháp này là làm cơ sở cho việc thiết kế phiếu câu hỏi khảo sát để đưa vào nghiên cứu chính thức; đồng thời, làm rõ hơn các vấn đề trong phiếu điều tra, thu thập những thông tin sâu hơn về các vấn đề xung quanh tạo động lực cho nhiều đối tượng viên chức ở các cấp quản lý khác nhau, mang đến cho tác giả có cái nhìn toàn diện làm cơ sở lý luận và đề xuất giải pháp trong Chương 3 của đề tài.

Đối tượng phỏng vấn: bao gồm 15 người (trong đó có 10 lãnh đạo cấp trưởng, phó phòng và 05 viên chức).

Hình thức phỏng vấn: phỏng vấn trực tiếp theo hình thức mặt đối mặt; các câu trả lời được tác giả trực tiếp ghi chép lại.

Địa điểm phỏng vấn: Tại Phòng làm việc của các phòng, ban chuyên môn thuộc Trung tâm khuyến nông Hà Nội.

Thời lượng phỏng vấn: Thời gian của mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài trong vòng 10 đến 30 phút. Tùy vào đối tượng được phỏng vấn, không khí buổi phỏng vấn từ đó ra quyết định thời lượng cuộc phỏng vấn phù hợp.

Thời điểm phỏng vấn: được thống nhất trước giữa tác giả và đối tượng phỏng vấn cho phù hợp với thời gian và điều kiện công tác.

(Chi tiết câu hỏi phỏng vấn được trình bày tại Phụ lục 1).

+ Phương pháp điều tra bằng bảng khảo sát:

Nội dung: Để chính xác và cụ thể hoá những cảm nhận, tác giả sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi. Phương pháp này cung cấp những thông tin chủ quan của người được hỏi định hướng theo vấn đề tác giả muốn nghiên cứu. Mục đích của phương pháp này là thu thập thông tin về ý kiến của viên chức về công tác tạo động lực của tổ chức.

Đối tượng điều tra: 05 người là lãnh đạo Trung tâm; 10 người là lãnh đạo cấp trưởng, phó phòng; 85/116 người là viên chức; (31 viên chức đang trong thời nghỉ thai sản, đi công tác vắng mặt không điều tra)

Hình thức điều tra: Khảo sát bằng bảng hỏi, dựa trên một số nghiên cứu trước đây và kết quả phỏng vấn trực tiếp, Phiếu điều tra được thiết kế bao gồm 25 câu hỏi, trong đó có 03 câu hỏi về nhu cầu lao động 22 câu hỏi về đánh giá công tác tạo động lực của Trung tâm. Phiếu điều tra được in ra giấy và gửi trực tiếp đến tay người được hỏi.

Tổng số phiếu phát ra là 100 phiếu, tổng số phiếu thu về là 100 phiếu. Trong đó: số phiếu hợp lệ là 100/100 phiếu. Các phiếu phù hợp sẽ được dùng bằng excel để xử lý và phân tích dữ liệu. Các kết quả nghiên cứu sau khi được xử lý sẽ được trình bày trong luận văn dưới dạng các con số, bảng số liệu

(Chi tiết phiếu điều tra được ghi tại Phụ lục 2).

Địa điểm điều tra: Tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội.

Thời gian khảo sát điều tra: 20 ngày.

Thời điểm phỏng vấn: được thống nhất trước giữa tác giả và đối tượng phỏng vấn cho phù hợp với thời gian và điều kiện công tác.

5. 2 Phương pháp thống kê, phân tích:

Qua các dữ liệu đã thu thập tác giả tiến hành phân tích và đánh giá các vấn đề về tạo động lực lao động tại Trung tâm. Nêu ra các ưu nhược điểm và nguyên nhân của các vấn đề.

5.3 Phương pháp so sánh, đánh giá:

Sử dụng dữ liệu thu thập thông qua các năm trong giai đoạn từ năm 2020 – năm 2022. Hệ thống hóa và so sánh thông tin được thu thập. Từ đó nêu rõ sự chuyển biến các số liệu qua các năm.

5.4 Phương pháp tổng hợp:

Là phương pháp liên kết từng mặt, từng bộ phận thông tin từ các lý thuyết đã thu thập được để tạo ra một hệ thống lý thuyết mới, đầy đủ về vấn đề nghiên cứu. Ngoài ra, tổng hợp tài liệu giúp tác giả có cái nhìn toàn diện, khái quát hơn các tài liệu đã có về động lực lao động cho cán bộ, viên chức.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, danh mục chữ viết tắt, danh mục hình ảnh, danh mục bảng biểu, nội dung chính của nghiên cứu gồm 3 chương bao gồm:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong tổ chức

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

Chương 3: Giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO VIÊN CHỨC

1.1 Các khái niệm về viên chức

Theo Điều 2, Luật Viên chức năm 2010 quy định: “*Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật*” [16, tr.1].

1.2. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực

1.2.1. Nhu cầu:

Theo Từ điển tiếng Việt (2022), nhu cầu là “đòi hỏi của đời sống, tự nhiên và xã hội”.

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 và an toàn tính mạng lẫn những nhu cầu xã hội như sự thân thiết gần gũi, uy tín và tình cảm 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 thoả mãn về một cái gì đó. Nhu cầu chưa được thoả mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thoả mãn nhu cầu đó. Người lao động cũng vậy họ bị thúc đẩy bởi một trạng thái mong muốn để có thể thoả 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 thoả 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 thoả 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, thoả 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.

1.2.2 Động lực

Theo từ điển tiếng việt (2022), bỏ qua cách hiểu theo nghĩa kỹ thuật, “là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động”.

Động cơ theo nghĩa rộng nhất được hiểu là cái thúc đẩy con người hoạt động làm thoả mãn nhu cầu, là cái làm nảy sinh tính tích cực và xu hướng của tính tích cực đó.

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.

Động lực “là năng lượng làm cho máy móc chuyển động; hay là cái thúc đẩy, làm cho phát triển” (Từ điển tiếng Việt, 2022).

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. Ví dụ, lý do mỗi người phải đến công 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.

Động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân (Maier và Lawler, 1973). 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

Động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu (Bedeian, 1993).

Động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn (Higgins, 1994). Hay “*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*” [4, tr.134].

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn (*hành vi tổ chức*, 2011, tr.85) Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực

làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân của người lao động.

Như vậy, động lực là tất cả những gì thôi thúc con người, tác động lên con người, thúc đẩy con người hoạt động. Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có những động lực khác nhau và khi có động lực sẽ thúc đẩy họ nỗ lực hết mình để đạt được những mong muốn, mục đích của mình.

1.2.3 Động lực lao động

Theo Ths Nguyễn Văn Điềm (*Quản trị nhân lực*, 2007, tr.128) Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

Động lực lao động 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 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 lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

Động lực lao động 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 lao động 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 lao động là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả công việc 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 lao động 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 thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với tổ chức là không nhiều. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho tổ chức và không khi nào họ là những nhân viên trung thành, là tài nguyên quý giá của tổ chức. 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.

1.2.4 Tạo động lực lao động

Trong tổ chức, muốn đạt được kết quả tốt thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích

cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả. Có nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động.

Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động: *“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”* [4, tr.145].

Đối với người viên chức, quá trình làm việc ở tổ chức luôn có xu hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội dẫn đến tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm cách rời khỏi tổ chức. Do đó, nhà quản trị cần sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động để người lao động luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao. Có những người lao động họ vẫn hoàn thành nhiệm vụ dù không có động lực làm việc nhưng là nhà quản lý thì luôn muốn họ hoàn thành vượt mức, đạt kết quả xuất sắc nhất. Vì vậy các biện pháp tạo động lực sẽ giúp tổ chức thực hiện được mục đích đó.

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Tóm lại, nhà quản trị cần xây dựng và thực thi hệ thống các chính sách, sử dụng đồng thời có hiệu quả các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần như lương, thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, tạo môi trường làm việc thuận lợi để người lao động cảm thấy thoải mái, hăng say làm việc, tạo ra năng suất, chất lượng đồng thời người lao động tự hoàn thiện bản thân, phát huy, sáng

tạo, cải tiến trong quá trình làm việc.

1.3. Một số học thuyết tạo động lực trong lao động

Hiện nay, có rất nhiều học thuyết tạo động lực lao động, mỗi học thuyết có những nhận định riêng. Vì vậy, trong giới hạn và phạm vi nghiên cứu của mình tác giả chọn 02 học thuyết làm cơ sở lý luận và tiền đề để nghiên cứu là học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết công bằng của Stacy Adams.

1.3.1 Học thuyết nhu cầu của Maslow

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow, hệ thống các nhu cầu về động cơ của cá nhân rất đa dạng và phong phú. Ông cho rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu từ thấp đến cao theo hình bậc thang như sau:



Hình 1.1: Sự phân cấp nhu cầu của A. Maslow

Nhóm 1: Nhu cầu sinh lý hay còn được gọi là nhu cầu vật chất là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng thỏa mãn và duy trì bởi sự tồn tại tự nhiên của cơ thể họ bao gồm: ăn, ở, mặc, duy trì nòi giống, Trong tổ chức, nhu cầu này được thể hiện thông qua việc trả lương, thưởng, thăm quan, du lịch, ... để duy trì cuộc sống của bản thân.

Nhóm 2: Nhu cầu an toàn là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo khi nhu cầu

sinh lý đã được thỏa mãn. Đó là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể, người lao động sẽ phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân, họ không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà thích được làm việc trong điều kiện an toàn. Trong một tổ chức, biểu hiện của sự đảm bảo về nhu cầu an toàn có thể là điều kiện làm việc, hợp đồng lao động, chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chính sách y tế, chế độ hưu trí,...

Nhóm 3: Nhu cầu về xã hội (về liên kết và chấp nhận) do con người đều là thành viên của xã hội nên họ cần được người khác chấp nhận, có được sự thương yêu, tình đồng loại. Trong tổ chức, nhu cầu này được thể hiện qua mong đợi của người lao động về mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp cũng như cấp trên, được tham gia vào các hoạt động tập thể, làm việc theo nhóm. Con người sẽ cảm thấy trống vắng khi thiếu bạn bè, người thân và họ sẽ cố gắng tìm hiểu mọi người xung quanh.

Nhóm 4: Nhu cầu được tôn trọng khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu, được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Ông Maslow đã chia làm 2 loại: các loại mong muốn về sức mạnh, sự đạt được, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập tự do. Loại khác mong muốn về công danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, được thể hiện mình... Trong tổ chức, nó được biểu hiện thông qua sự mong đợi của họ về sự khen thưởng về cống hiến của mình, sự thăng tiến trong công việc được đồng nghiệp nể phục, cấp trên tin tưởng.

Nhóm 5: Nhu cầu tự hoàn thiện mình là sau khi đã thỏa mãn các nhu cầu thấp hơn trước đó thì sẽ đến nhu cầu này, không phải trong cùng một thời kỳ mà mọi người đều xuất hiện những nhu cầu như nhau mà phụ thuộc vào từng thời điểm thì mỗi người khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau. Trong tổ chức để thỏa mãn nhu cầu này, cần tạo cơ hội cho người lao động được phát

triển, được sáng tạo, được theo học các khóa nâng cao năng lực để có đủ năng lực và tự tin thực hiện các công việc có thách thức mới.

Nhìn vào sơ đồ, ta thấy rằng mỗi một nhu cầu trong các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên.

Theo Maslow, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động, cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì để hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

1.3.2 Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams (1963)

Đây là công trình của giáo sư J. Stacy Adams thuộc trường Đại học Bắc Carolina ở Mỹ. Học thuyết này chỉ ra người lao động muốn được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức, họ có xu hướng so sánh công sức họ bỏ ra cho tổ chức và kết quả mà họ nhận được với những người khác. Khi so sánh sẽ xảy ra 3 trường hợp:

Thứ nhất, người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng cũng như những đãi ngộ tương xứng với công sức của họ thì người lao động sẽ duy trì mức năng suất lao động như cũ.

Thứ hai, nếu người lao động không được đối xử tốt, kết quả nhận được không xứng đáng với công sức bỏ ra sẽ gây ra tình trạng bất mãn, không muốn làm việc và thậm chí sẽ bỏ việc.

Thứ ba, người lao động tự nhận thấy rằng phần thưởng và những đãi ngộ mà tổ chức dành cho họ cao hơn những mong muốn của họ thì họ sẽ làm việc tích cực hơn. Song, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng. Khi đối mặt với sự không công bằng người lao động thường có xu hướng chấp nhận nhưng nếu tình trạng diễn ra liên tục sẽ gây ra bất mãn. Nhà quản lý cần

quan tâm đến nhận thức của người lao động về sự công bằng, công bằng ở đây là công bằng trong nhận thức chứ không phải người lao động được nhận bao nhiêu, bởi lẽ không có sự công bằng tuyệt đối.

Người lao động luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ quyền lợi /đóng góp của mình với tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của những người khác, thể hiện:

Qua đó để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, tổ chức cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý, phương pháp đánh giá rõ ràng, thực hiện đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và các hoạt động khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Không được phân biệt đối xử giữa người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào.

1.4 Nội dung tạo động lực

1.4.1 Xác định nhu cầu của viên chức trong lao động

Xuất phát từ cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc đã được trình bày ở trên, luận văn sử dụng khung lý thuyết của A. Maslow và tình hình thực tế tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội. Trên cơ sở đó, tác giả xác định mô hình nghiên cứu của luận văn này từ cơ sở lý thuyết của học thuyết thang bậc nhu cầu Maslow, bao gồm:

Nhu cầu sinh lý: Tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi.

Nhu cầu an toàn: Điều kiện làm việc, công việc ổn định.

Nhu cầu xã hội: Mối quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên, quan hệ giữa các đồng nghiệp trong tổ chức.

Nhu cầu được tôn trọng: Phân công công việc, đánh giá thực hiện

công việc.

Nhu cầu tự chứng tỏ mình: Đào tạo và cơ hội thăng tiến.

Từ các yếu tố trên làm cơ sở để tác giả tạo nên bảng câu hỏi khảo sát thực tế, với mỗi yếu tố trên tác giả sẽ phát triển ra các câu hỏi xoay quanh 05 yếu tố trên.

1.4.2 Các biện pháp kích thích tài chính

Tạo động lực thông qua chính sách tiền lương, tiền thưởng, thu nhập tăng thêm và chế độ phúc lợi

Tiền lương: Theo Điều 90 Bộ luật Lao động Việt Nam quy định “*Tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo thỏa thuận để thực hiện công việc*”.

Theo Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), Tiền lương là đòn bẩy kích thích người lao động. Thông qua tiền lương các nhà quản lý có thể khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, khuyến khích tinh thần trách nhiệm của họ, Tiền lương là yếu tố rất quan trọng bởi nó giúp người lao động có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của cuộc sống là những nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu Maslow (ăn, đi lại,...). Khi tiền lương cao và ổn định người lao động sẽ đảm bảo được cuộc sống ở mức độ cao. Đối với viên chức thì tiền lương chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà người lao động nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp cho viên chức trang trải các chi tiêu, sinh hoạt cần thiết.

Nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của người viên chức cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu tiền lương cao xứng đáng với họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Đối với tổ chức thì tiền lương lại là khoản chi phí tổ chức phải bỏ ra để duy trì và thu hút viên chức giỏi. Do đó, người quản lý phải biết tận dụng tối

đa chức năng của tiền lương nhằm tạo động lực mạnh nhất cho viên chức. Tiền lương viên chức nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thoả mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền lương có thực sự là một đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thoả mãn nhu cầu vật chất của người viên chức bằng chính khoản tiền lương mình nhận được.

Tiền lương về bản thân nó chưa phải là động lực. Tiền lương quá thấp không đủ để họ lo toan cho con cái họ thì tiền lương không thể trở thành động lực cho viên chức được, thậm chí nó còn có tác dụng ngược lại. Tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho viên chức, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình.

Phụ cấp: Phụ cấp là khoản tiền ngoài lương cơ bản vào phần bù đắp hao tổn tinh thần và sức khỏe mà người lao động chịu đựng do những biến đổi của điều kiện lao động mà trong công thức tính mức lương cho người lao động vẫn chưa tính đến. Phụ cấp không những thoả mãn nhu cầu vật chất mà còn có ý nghĩa to lớn về mặt tinh thần, bởi vì họ sẽ thấy công việc của mình được quan tâm, đánh giá đúng mức. Đối với viên chức có một số phụ cấp như: Phụ cấp công vụ, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp thâm niên, phụ cấp chức vụ, phụ cấp thêm giờ...(Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm, 2007)

Tiền thưởng: Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương nhằm khuyến khích viên chức mà tiền lương không làm được. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối năm. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất ghi nhận những thành tích xuất sắc của viên chức. Tiền thưởng có ý nghĩa bù đắp một phần nhỏ nhu cầu vật chất nhưng lại có ý nghĩa to lớn trong sự đáp ứng nhu cầu tinh thần vì tiền thưởng đánh vào tâm lý thích được khen thưởng, được đề cao, được hãnh diện, sự nổi trội trước cộng đồng. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo phải biết sử dụng hợp lý vì việc khen thưởng không thoả đáng có thể gây ức chế tâm lý cho những

người mong chờ được khen thưởng và mang lại cho họ cảm giác thất vọng. (Lê Thanh Hà, 2009).

Yêu cầu đối với tiền thưởng:

+ Phải gắn với thành tích của viên chức. Khi đánh giá thành tích của người lao động phải được tiến hành công khai, nghiêm túc, đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng;

+ Thưởng trên cơ sở các chỉ tiêu thưởng cụ thể, có phân loại rõ ràng và các mức thưởng phù hợp. Thông thường, các hình thức thưởng phổ biến đối với viên chức là: đạt danh hiệu Đảng viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; viên chức hoàn thành tốt nhiệm vụ; Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở; Lao động tiên tiến;... hoặc khi có thành tích xuất sắc trong thực hiện Đề án. Giá trị của tiền thưởng có thể cao hay thấp tùy thuộc vào giá trị cống hiến của người lao động, người có thành tích nhiều, hiệu quả cao sẽ được hưởng mức thưởng cao. Khi người lao động được tổ chức trao tiền thưởng hoặc phần thưởng, nó không chỉ thỏa mãn một phần nhu cầu vật chất của họ mà còn thể hiện sự ghi nhận giá trị cống hiến và những đóng góp của người lao động;

+ Số lượng tiền thưởng mỗi lần cho viên chức phải có ý nghĩa nhất định trong giá trị tiêu dùng của cuộc sống thì mới tạo ra sự hi vọng, nuôi dưỡng mong đợi và như vậy mới tạo ra sự kích thích nhất định. Còn nếu dưới mức đó thì hầu như không xuất hiện ý đồ sử dụng nó vào việc gì và do vậy không xuất hiện mong đợi và hy vọng nó.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Nó bao gồm những chi trả của tổ chức cho các chương trình bảo hiểm bắt buộc và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn và các lợi ích khác cho viên chức.

Các loại phúc lợi cho người lao động bao gồm phúc lợi bắt buộc và

phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc là những khoản phúc lợi mà tổ chức bắt buộc phải thực hiện theo quy định của pháp luật như trợ cấp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, hưu trí,... Phúc lợi tự nguyện là các chế độ phúc lợi mà các tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của người lãnh đạo đối với viên chức đang làm việc trong tổ chức như: nghỉ mát, những ngày nghỉ lễ, nghỉ tết, nhà ở, phương tiện đi lại và các phúc lợi khác cho người lao động. Phúc lợi là các công cụ không thể thiếu được trong quá trình tạo động lực làm việc cho người lao động. Bởi vì, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, giúp khắc phục những khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Phúc lợi cũng có vai trò góp phần nângcao đời sống vật chất cho người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

1.4.3 Các biện pháp kích thích phi tài chính

Tạo động lực bằng chính sách đào tạo, bồi dưỡng

Việc lựa chọn viên chức nào được đi đào tạo không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của người viên chức đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người khác. Nếu tổ chức chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho tổ chức mà còn tạo cho người viên chức đó một động lực làm việc rất lớn và sự thăng tiến. Không những thế, những người viên chức khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người để đạt được kết quả làm việc tốt hơn. Chính sách đào tạo càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được viên chức làm việc hiệu quả. Vì thế, để hiệu quả tạo động lực cho người viên chức cao nhất, tổ chức phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người viên chức. Người quản lý cần tạo được những phong trào thi đua tốt, đúng đắn phù hợp tạo tinh thần trách nhiệm, sự hứng thú, đòi hỏi sự

phấn đấu, cạnh tranh trong công tác của người viên chức. Đi đôi với điều đó là những khen thưởng cụ thể động viên họ, tạo cho họ cảm giác được cấp trên quan tâm, hoàn thành tốt công việc và có được cơ hội thăng tiến. Ngoài ra nếu như có điều kiện, tổ chức nên thành lập các câu lạc bộ thể thao, các tiểu tổ văn hoá, xây dựng các phòng tập thể dục để viên chức được nghỉ ngơi và giải trí cùng nhau. Quan hệ cá nhân tốt được hình thành và củng cố thông qua những hoạt động tập thể này.

Tạo động lực thông qua phân công việc

Phân công công việc là hoạt động giao việc cho viên chức. Người lao động chỉ có động lực mạnh mẽ khi họ được phân công đúng vị trí tương ứng với năng lực, chuyên môn và kỹ năng làm việc. Đặc biệt đối với những người có chuyên môn tốt thì một công việc xứng tầm mang tính thử thách, thú vị là nhân tố chính quyết định đến động lực làm việc của họ. Do đó, để phân công công việc đúng người, đúng việc, trách nhiệm rõ ràng, nhà quản lý cần phải đảm bảo một số vấn đề sau:

Thứ nhất, cần phải hiểu rõ về kiến thức, năng lực, kỹ năng làm việc cũng như sở trường, nguyện vọng và mong muốn của viên chức để phân công họ vào vị trí phù hợp.

Thứ hai, cần quy định rõ ràng từng chức danh công việc, tránh sự chồng chéo chức năng, nhiệm vụ. Viên chức thuộc chức danh công việc nào sẽ hoàn thành khối lượng công việc được quy định trong bản mô tả công việc của chức danh đó cũng như các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

Thứ ba, cần quy định rõ tiến độ thực hiện công việc, phải nhấn mạnh được tầm quan trọng của công việc cũng như mối quan hệ giữa công việc đó với các công việc khác để viên chức hiểu được sự cần thiết phải hoàn thành và

ý nghĩa của việc hoàn thành công việc đó.

Việc phân công công việc đúng đắn có thể giúp viên chức chủ động trong công việc, hoàn thành công việc được giao với hiệu quả cao và lợi ích mang lại không chỉ đối với viên chức mà đối với cả tổ chức. Viên chức iên chức sẽ có động lực mạnh mẽ hơn trong quá trình thực hiện công việc, kết quả thực hiện công việc tốt hơn và có thể có được những hậu đãi tốt hơn từ tổ chức

Tạo động lực thông qua đánh giá công việc

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của viên chức trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng trước đó.

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và tổ chức nào cũng cần thực hiện. Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức nói chung. Các mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là: Nâng cao chất lượng thực hiện công việc của viên chức. Giúp cho người quản lý nhân sự đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như: đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật....

Kết quả đánh giá thực hiện công việc còn giúp cho bộ phận tổ chức có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt động chức năng nguồn nhân lực tuyển dụng, đào tạo.... đồng thời kiểm điểm được mức độ đúng đắn và hiệu quả các hoạt động đó từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp.

Tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến

Thăng tiến có nghĩa là đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể. Người được thăng tiến sẽ có được sự thừa nhận, sự quý nể của mọi người. Lúc đó, con người thỏa mãn được nhu cầu tôn trọng. Thăng tiến là yếu tố rất quan

trọng trong mục tiêu của mỗi cá nhân. Để làm được điều này, tổ chức cần tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho mọi viên chức, kế hoạch thăng tiến được thiết lập bởi bộ phận tổ chức cán bộ và các phòng, ban liên quan qua một quy trình rõ ràng và chuẩn mực. Bên cạnh đó, tổ chức cần có chính sách phát triển nguồn nhân lực lâu dài cho những nhân viên có nhiều cống hiến, có năng lực và nhiều thành tích trong công việc để đưa họ vào danh sách quy hoạch, đề bạt và bổ nhiệm. Vì vậy, để người lao động gắn bó với tổ chức, nhà quản lý cần phải nhận thức rõ tầm quan trọng của việc phát huy động lực tinh thần, cơ hội thăng tiến cho viên chức.

Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc tốt góp phần giúp viên chức có thể phát huy hết khả năng làm việc. Đối với mỗi công việc nhất định cần có những điều kiện nhất định để thực hiện công việc. Điều kiện làm việc có ảnh hưởng nhất định đến khả năng làm việc, kết quả thực hiện công việc và sức khỏe của người lao động. Do đó, viên chức cần được cung cấp các điều kiện vật chất kỹ thuật (máy móc thiết bị, công cụ, dụng cụ, cơ sở vật chất, phương tiện...) phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách hợp lý, sạch sẽ, thoáng mát nhằm tạo điều kiện tối đa cho viên chức thực hiện công việc. Điều kiện làm việc càng được trang bị đầy đủ thì năng suất lao động càng gia tăng;

Mối quan hệ với đồng nghiệp: Đó là mối quan hệ hiểu biết, giúp đỡ, thông cảm với nhau, có thể trao đổi tâm tư tình cảm, sẵn sàng tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, chia sẻ kinh nghiệm với nhau khi cần thiết. Có thể thấy thời gian viên chức làm việc với đồng nghiệp của mình nhiều hơn so với thời gian họ làm việc với cấp trên. Do vậy, viên chức khi tìm thấy sự thoải mái, sẽ thấy tinh thần làm việc phấn chấn hơn, công việc tiến hành thuận lợi hơn, kết quả thực hiện công việc cũng sẽ cao hơn.

Môi trường làm việc ổn định lâu dài: Đây là yếu tố ảnh hưởng đến tâm

lý của viên chức trong quá trình làm việc. Mỗi người viên chức đều mong muốn có được công việc ổn định, lâu dài để nuôi sống bản thân, gia đình và yên tâm công tác. Bên cạnh đó, người lao động làm việc không những đảm bảo cuộc sống mà còn muốn phát huy mọi khả năng làm việc của bản thân, được học hỏi, được thể hiện bản thân mình. Khi người lao động có được công việc ổn định cao thì tâm lý của họ sẽ ổn định hơn, mức độ tập trung trong công việc cao hơn, có xu hướng phấn đấu mạnh mẽ hơn để đạt thành tích cao trong lao động. Do đó, nhà quản lý cần phải tạo cho viên chức một tâm lý ổn định trong công việc, tạo được lòng tin từ viên chức giúp họ gắn bó hơn với công việc của mình và với tổ chức.

Mối quan tâm của lãnh đạo với cấp dưới: Để viên chức có thể hết lòng phụng sự cho tổ chức thì mối quan tâm của lãnh đạo đối với cấp dưới là rất quan trọng. Người lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến của nhân viên, tôn trọng nhân viên, tin tưởng nhân viên, biết đưa ra những lời khen ngợi khi nhân viên thực hiện tốt công việc, đối xử công bằng, tạo ra bầu không khí thân thiện, chia sẻ tâm tư tình cảm với nhân viên khi họ gặp khó khăn và không ép họ bằng quyền lực mà bằng uy tín thật sự thì càng phát huy tài năng của họ, kích thích họ làm việc hăng say và có hiệu quả hơn

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động của viên chức

1.5.1 Các yếu tố thuộc về bản thân viên chức

Mục tiêu cá nhân của viên chức: mục tiêu cá nhân là cái mà Viên chức đặt ra và mong muốn đạt được. Mục tiêu là động cơ thôi thúc viên chức làm việc. Trong một hoạt động cụ thể thì viên chức Nhà nước và tổ chức đều có những mục tiêu nhất định. Không phải lúc nào mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của viên chức cũng đồng nhất với nhau mà có khi lại trái ngược nhau. Nếu không có sự dung hòa thì cả hai bên đều không đạt được mục tiêu của mình. Vì vậy nhiệm vụ của người quản lý là làm sao hướng các mục tiêu cá

nhân đồng nhất hoặc không mâu thuẫn với mục tiêu của tổ chức và tạo điều kiện để người lao động hoàn thành tốt mục tiêu đó.

Hệ thống nhu cầu cá nhân: nhu cầu là sự đòi hỏi, mong muốn tất yếu mà con người thấy cần phải thỏa mãn trong những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Có hai loại nhu cầu là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần:

Nhu cầu vật chất giúp cho sự tồn tại và phát triển về mặt sinh học, đó là nhu cầu ăn, uống, nhà ở, phương tiện đi lại...

Nhu cầu tinh thần bao gồm những nhu cầu về các hoạt động trên lĩnh vực nhận thức, học tập, giao lưu...

Trong hai nhu cầu trên nhu cầu vật chất xuất hiện trước, khi xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu tinh thần ngày càng tăng nhanh. Nhu cầu vật chất có giới hạn còn nhu cầu tinh thần thì không có giới hạn, càng ngày nhu cầu đó càng phát triển về chất lượng. Vì vậy nhà quản lý cần phải biết được viên chức của mình muốn gì từ công việc của họ để có cách thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

Thái độ cá nhân của viên chức với công việc: Thái độ cá nhân viên chức với công việc được thể hiện thông qua chỉ số về hứng thú với công việc. Trong thực tế, viên chức làm việc trong những điều kiện, hoàn cảnh khác nhau chịu sự chi phối của các yếu tố môi trường khác nhau, do đó mức độ hứng thú đối với công việc khác nhau. Thái độ này biểu hiện chiều hướng hoạt động của họ khi tham gia vào các công việc. Nếu viên chức có thái độ hứng thú làm việc thì công tác tạo động lực sẽ đạt hiệu quả tốt hơn. Nếu viên chức có thái độ lười biếng trong công việc thì việc đạt hiệu quả cao trong công tác tạo động lực thật là khó. Vì vậy nhà quản lý cần phân công đúng việc tạo hứng thú cao trong lao động.

Khả năng kinh nghiệm của viên chức: để tạo động lực cho viên chức,

người quản lý cần giao những công việc phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của từng người, tạo điều kiện để viên chức phát huy hết lợi thế của mình. Nếu tổ chức giao cho viên chức một công việc thấp hơn so với khả năng kinh nghiệm của họ thì sẽ gây lãng phí lao động. Nếu tổ chức giao cho viên chức một công việc cao hơn khả năng trình độ của họ thì họ sẽ không hoàn thành tốt công việc được giao.

Đặc điểm cá nhân người viên chức: tính cách, tâm lý, sở thích, tuổi tác, giới tính, học vấn, dân tộc, tôn giáo, các quan niệm về giá trị....đều ảnh hưởng tới động lực lao động của họ. Như với người có độ tuổi càng cao thì nhân cách càng hoàn thiện và họ có xu hướng suy nghĩ chín chắn và có trách nhiệm hơn, tuổi càng cao con người càng cẩn thận và chắc chắn hơn trong hoạt động lao động. Một ví dụ về sự khác nhau về giới tính:

Đối với nam giới thường bộc lộ tính ganh đua mạnh, tính năng động lớn, tính tìm tòi sáng tạo, tính mạnh bạo và thể lực trong lao động nhưng lại có những nhược điểm như cầu thả trong lao động, nóng vội và thiếu tự tin, tính kiên trì thấp.

Đối với nữ giới có tính cẩn thận, tỉ mỉ, cẩn cù trong lao động, ngăn nắp, gọn gàng trong hoạt động, có sức chịu đựng tâm lý cao, có tính kiên trì lao động cao nhưng cũng có những nhược điểm như: an phận, ít ganh đua,...

Do đó, người quản lý cần nắm bắt và hiểu rõ đặc điểm cá nhân để có cách tạo động lực cho người lao động.

Tình trạng kinh tế của viên chức: khi cuộc sống càng khó khăn thì viên chức càng cố gắng làm việc để tăng thu nhập cải thiện đời sống bản thân và gia đình, lúc đó khuyến khích tài chính là biện pháp tạo động lực mạnh. Khi đời sống kinh tế của họ đầy đủ thì khuyến khích phi tài chính là biện pháp tạo động lực lao động mạnh nhất. Vì vậy người quản lý cần nắm rõ tình trạng

kinh tế của người lao động để thỏa mãn các nhu cầu kinh tế khác nhau để tạo động lực cho người lao động một cách hiệu quả.

1.5.2 Các yếu tố thuộc về công việc

Đó là sự phù hợp giữa khả năng làm việc với trình độ của viên chức, khi viên chức cảm thấy công việc đang làm là phù hợp với mình thì họ sẽ tích cực lao động để đạt được mục tiêu của mình, ngược lại khi công việc không phù hợp người lao động dễ dẫn đến tình trạng chán nản, không tập trung vào công việc. Để tạo động lực cho viên chức thì người quản lý phải quan tâm tới công tác sắp xếp, bố trí công việc sao cho phù hợp với khả năng người lao động. Các yếu tố thuộc về công việc ảnh hưởng tới động lực làm việc của viên chức là: tính chất công việc, vị trí và khả năng phát triển nghề nghiệp, cơ hội phát triển,...

1.5.3 Các yếu tố thuộc về tổ chức

Mục tiêu chiến lược của viên chức: Mỗi tổ chức đều có mục tiêu chiến lược cần hướng tới, những mục tiêu này phải cụ thể, rõ ràng để thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn đạt được mục tiêu của tổ chức. Đồng thời hướng mục tiêu của người lao động vào mục tiêu của tổ chức.

Chính sách quản lý nhân sự: Chính sách nhân sự là các chính sách do lãnh đạo đề ra trên cơ sở phù hợp với pháp luật được áp dụng đối với người lao động trong tổ chức gồm vấn đề trả lương, chuyển công tác, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật...các chính sách này hướng vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Hệ thống chính sách này góp phần rất nhiều trong việc thu hút và giữ nhân tài đồng thời tạo động lực cho người lao động. Vì vậy các chính sách nhân sự phải khoa học, rõ ràng, linh hoạt, công bằng...như vậy mới có tác dụng tạo động lực cho viên chức.

Văn hóa tổ chức: “văn hóa tổ chức là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của viên chức trong tổ chức”. Xây dựng một văn hóa mạnh giúp người quản lý và viên chức xích lại gần nhau hơn, tạo tinh thần làm việc tự giác và giảm sự giám sát trong công việc mà vẫn hiệu quả.

Phong cách lãnh đạo của nhà quản lý: với bất cứ tổ chức nào, mục tiêu chiến lược, các chính sách thực thi bị ảnh hưởng rất lớn bởi phong cách lãnh đạo, bởi các quan điểm của nhà quản lý. Có ba loại phong cách lãnh đạo cơ bản: Phong cách lãnh đạo độc đoán, Phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách lãnh đạo có những đặc thù riêng và thích ứng trong những điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Tùy từng công việc cụ thể mà phong cách lãnh đạo nào được coi là tốt nhất.

Điều kiện làm việc: Quá trình làm việc của con người bao giờ cũng diễn ra trong một môi trường làm việc nhất định. Vì vậy công tác phục vụ nơi làm việc ảnh hưởng rất lớn tới quá trình làm việc của người lao động. Máy móc thiết bị, hồ sơ lưu trữ được sắp xếp một cách khoa học, thiết kế nơi làm việc có thẩm mỹ về màu sắc, âm thanh sẽ giúp người lao động cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc nâng cao hiệu quả công việc.

1.6 Một số kinh nghiệm tạo động lực của một số đơn vị sự nghiệp công lập và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm

1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực của một số đơn vị sự nghiệp công lập

1.6.1.1. Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng là đơn vị hoạt động sự nghiệp xã hội, trực thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Cao Bằng. Hiện trung tâm có tất cả trên 130 cán bộ viên chức đang làm việc với đa phần là giới tính nữ, trình độ đại học và cao đẳng chiếm phần lớn. Tại trung tâm, chế

độ tiền lương được chi trả theo hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành trong Nghị Định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang đảm bảo phần nào thu nhập cho viên chức. Các khoản phụ cấp gồm phụ cấp công tác phí, chức vụ, trách nhiệm, thâm niên vượt khung... Bên cạnh đó là các khoản khen thưởng cho cá nhân, tập thể có sáng kiến, thành tích nổi trội từ 1 triệu – 5 triệu đồng kèm theo là bằng khen. Các khoản phúc lợi tự nguyện cũng được trung tâm đa dạng hoá nhằm tăng thêm tinh thần đoàn kết trong tập thể cán bộ, viên chức. Các chương trình tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính cũng được thực hiện như bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, môi trường làm việc... cũng được thực hiện.

1.6.1.2. Trung tâm tích và chứng nhận sản phẩm nông nghiệp Hà nội

Ở Trung tâm phân tích và chứng nhận sản phẩm nông nghiệp Hà nội các lãnh đạo Trung tâm đã đa dạng hóa chế độ phúc lợi cho cán bộ viên chức như: Chi nhân các ngày lễ lớn 10/3 giỗ tổ Hùng vương, 30/4 ngày giải phóng miền nam; 01/5 ngày quốc tế lao động, ngày 8/3 ngày quốc tế phụ nữ, ngày 20/10 ngày phụ nữ Việt Nam, nhân kỷ niệm thành lập Trung tâm, tổ chức kỳ nghỉ dưỡng sức cho cán bộ viên chức; tổ chức Tết thiếu nhi 01/06; Tết Trung thu, Tổ chức chương trình khen thưởng cho các cháu học giỏi, tổ chức giao lưu văn hóa, thể dục thể thao như bóng đá, nấu ăn,... hỗ trợ thăm hỏi các gia đình cán bộ viên chức có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn. Để thực hiện điều này, trung tâm đã chủ động nghiên cứu tìm kiếm, khai thác và phát triển các hoạt động sự nghiệp nhằm gia tăng nguồn thu cho đơn vị thông qua các hoạt động hợp pháp như: tiếp cận các nguồn viện trợ, tài trợ trong và ngoài nước, đẩy mạnh các hoạt động hợp tác để tạo nguồn thu từ sự đóng góp trên cơ sở nâng cao chất lượng dịch vụ, thực hiện cơ chế giá dịch vụ, tăng cường liên kết, thúc

đẩy hợp tác công tư để gia tăng nguồn thu cho trung tâm và có ngân sách cho các hoạt động tạo động lực.

1.6.1.3. Viện nông nghiệp Thanh Hoá

Viện Nông nghiệp Thanh Hóa là đơn vị sự nghiệp khoa học trực thuộc UBND tỉnh Thanh Hóa được thành lập theo Quyết định số 664/QĐ TTg ngày 30/5/2018 của Thủ tướng Chính phủ. Đây là mô hình viện nghiên cứu nông nghiệp cấp tỉnh đầu tiên trong cả nước, tạo tiền đề quan trọng trong việc tập trung nguồn lực, đầu mối nghiên cứu ứng dụng, chuyển giao kết quả nghiên cứu khoa học công nghệ, tư vấn về chiến lược phát triển và cung cấp các dịch vụ trong lĩnh vực nông, lâm nghiệp và thủy sản. Tại viện nông nghiệp Thanh Hoá, công tác tạo động lực làm việc được diễn ra theo quy trình từ xác định nhu cầu của viên chức, xác định các biện pháp tạo động lực làm việc và triển khai các biện pháp tạo động lực làm việc. Một số biện pháp tạo động lực lao động được sử dụng hiện nay là tiền lương, tiền công và thu nhập tăng thêm. Trong đó Tiền công thực hiện các nhiệm vụ, hợp đồng tư vấn, hợp đồng khác thanh toán theo hình thức khoán. thu nhập tăng thêm thì căn cứ vào nguồn thu sự nghiệp, hiệu quả sản xuất kinh doanh dịch vụ và khả năng tiết kiệm chi thường xuyên của Viện, ngoài việc đảm bảo mức lương tối thiểu và các chế độ phụ cấp, Viện xây dựng quỹ cải cách tiền lương để chi trả thu nhập tăng thêm cho cán bộ viên chức và người lao động. Tùy theo vị trí, hiệu suất công tác và đóng góp của cá nhân, Viện trưởng quyết định mức chi tăng thêm theo hệ số điều chỉnh mức lương tối thiểu. Bên cạnh đó, các biện pháp tạo động lực phi tài chính cũng được viện triển khai như cử cán bộ tham gia các khoá đào tạo bồi dưỡng chuyên môn ngắn hạn, được thanh toán kinh phí và tài liệu học tập. Bên cạnh đó, một số người lao động còn học tập nâng cao trình độ theo quy hoạch hoặc đảm bảo chuẩn bằng cấp. Để khuyến khích việc này, lãnh đạo Viện đã tạo điều kiện bố trí, sắp xếp công việc hợp lý để cán bộ có

thể vừa tham gia học tập vừa tham gia công tác tại cơ quan. Đồng thời viện cũng chú trọng đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng theo các tiêu chí thi đua do Sở Nội vụ tỉnh Thanh Hóa hướng dẫn. Nhằm tiết kiệm nguồn chi hoạt động thường xuyên để thực hiện chi tăng thu nhập cho cán bộ viên chức, Viện cũng đã chủ động trong việc lập dự toán, đồng thời tiết kiệm chi tiêu, mua sắm, đặc biệt là chi mua sắm tài sản công, đi công tác trong và ngoài nước, sử dụng xe ô tô công, tổ chức hội nghị, hội thảo, nghiên cứu, khảo sát, tiết kiệm điện, xăng dầu nhằm đảm bảo nguồn ngân sách cho đài ngộ viên chức, Bên cạnh đó, trung tâm cũng tích cực kiểm tra, giám sát, đôn đốc, thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ tiết kiệm như tiền điện nước, phô tô tài liệu, quy chế làm việc,...thực hiện chi thu nhập tăng thêm theo đánh giá phân loại cán bộ, viên chức cuối năm và đạt mỗi cán bộ viên chức trung bình 15 triệu đồng/ viên chức.

1.6.2 Bài học kinh nghiệm cho trung tâm khuyến nông Hà Nội

Từ những kinh nghiệm của các Trung tâm trên từ đó rút ra bài học kinh nghiệm tạo động lực làm việc như sau:

Có các biện pháp xác định chính xác nhu cầu của viên chức trong trung tâm như khảo sát điều tra, phỏng vấn, hội thảo...nhằm nắm bắt kỹ càng mong muốn và nguyện vọng của người lao động và đưa ra các biện pháp phù hợp nhất.

Đa dạng hóa các hoạt động phúc lợi về thu nhập, ngày lễ lớn, các hoạt động hỗ trợ khó khăn, các hoạt động gắn kết tạo niềm vui, đoàn kết, phấn khởi, hoạt động văn nghệ, thể thao, đi nghỉ dưỡng sức,...

Cử cán bộ tham gia các khoá đào tạo bồi dưỡng chuyên môn ngắn hạn, đồng thời hỗ trợ thanh toán kinh phí và tài liệu học tập cho viên chức.

Tạo điều kiện cho cán bộ viên chức hưởng thu nhập tăng thêm công

bằng theo công hiến công việc, sử dụng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc rõ ràng, minh bạch và đảm bảo mức chi tối đa nhất theo quy định của pháp luật hiện hành.

Đa dạng hoá các nguồn thu và tiết kiệm các khoản chi thường xuyên không cần thiết để có thêm ngân sách cho các hoạt động tạo động lực cho viên chức tại trung tâm khuyến nông Hà Nội.

Chương 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO VIÊN CHỨC TẠI TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG HÀ NỘI

2.1. Khái quát về Trung tâm Khuyến nông Hà Nội

Tên Công ty: Trung tâm khuyến nông Hà Nội

Địa chỉ: Số 4, ngõ 4, phố xóm, phường Phú Lãm, quận Hà
Đông, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Người đại diện: Vũ Thị Hương

Điện thoại:

Ngày hoạt động: 07/11/2008

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Trung tâm Khuyến nông Hà Nội được thành lập theo Quyết định số 1902/QĐ-UBND của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội ngày 07 tháng 11 năm 2008. Là đơn vị trực thuộc Sở Nông nghiệp & PTNT Hà Nội, trên cơ sở hợp nhất Trung tâm Khuyến nông Hà Tây (cũ) với Trung tâm Khuyến nông Hà Nội (cũ).

Trung tâm Khuyến nông Hà Nội là đơn vị sự nghiệp có thu, tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên, có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng và được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước; chịu sự quản lý và chỉ đạo trực tiếp của Sở Nông nghiệp & PTNT thành phố Hà Nội, chịu trách nhiệm trước Sở NN&PTNT TP Hà Nội, UBND TP và pháp luật về hoạt động của Trung tâm

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn

Xây dựng các chương trình, dự án khuyến nông, đề xuất dự kiến phân bổ kinh phí cho các dự án, chương trình khuyến nông trình cấp có thẩm quyền

phê duyệt. Hướng dẫn thực hiện sau khi được phê duyệt các chương trình, dự án khuyến nông theo phân công, phân cấp;

- Ký kết hợp đồng triển khai thực hiện các chương trình, dự án khuyến nông được giao; chuyển giao tiến bộ kỹ thuật mới và phối hợp nhân rộng các mô hình, hoạt động khuyến nông được lựa chọn; hướng dẫn về tổ chức các phương án hoạt động khuyến nông cho các đơn vị cơ sở;

- Phổ biến kinh nghiệm sản xuất, các điển hình về nông - lâm - ngư nghiệp vào sản xuất của các thành phần kinh tế. Nghiên cứu khoa học và thực nghiệm các tiến bộ kỹ thuật trong lĩnh vực nông, lâm, thủy sản và phát triển ngành nghề nông thôn;

- Bồi dưỡng kiến thức kỹ thuật, quản lý kinh tế, rèn luyện tay nghề cho cán bộ khuyến nông cơ sở, nông dân. Cung cấp cho nông dân các thông tin thị trường, giá cả, nông, lâm, thủy sản, xúc tiến thương mại, bảo quản, chế biến, tiêu thụ nông sản. Tổ chức hoặc tham gia các hội chợ, phiên chợ, hội thi, hội thảo, triển lãm, tham quan liên quan đến hoạt động khuyến nông;

- Quan hệ với các ngành, các tổ chức kinh tế, sự nghiệp, xã hội, khoa học, các tổ chức cá nhân trong và ngoài nước để thu hút vốn đầu tư, công nghệ, nhân tài cũng như các hoạt động hợp tác phục vụ công tác khuyến nông của thành phố;

- Thực hiện các dịch vụ về khuyến nông cho các tổ chức, cá nhân theo quy định của pháp luật;

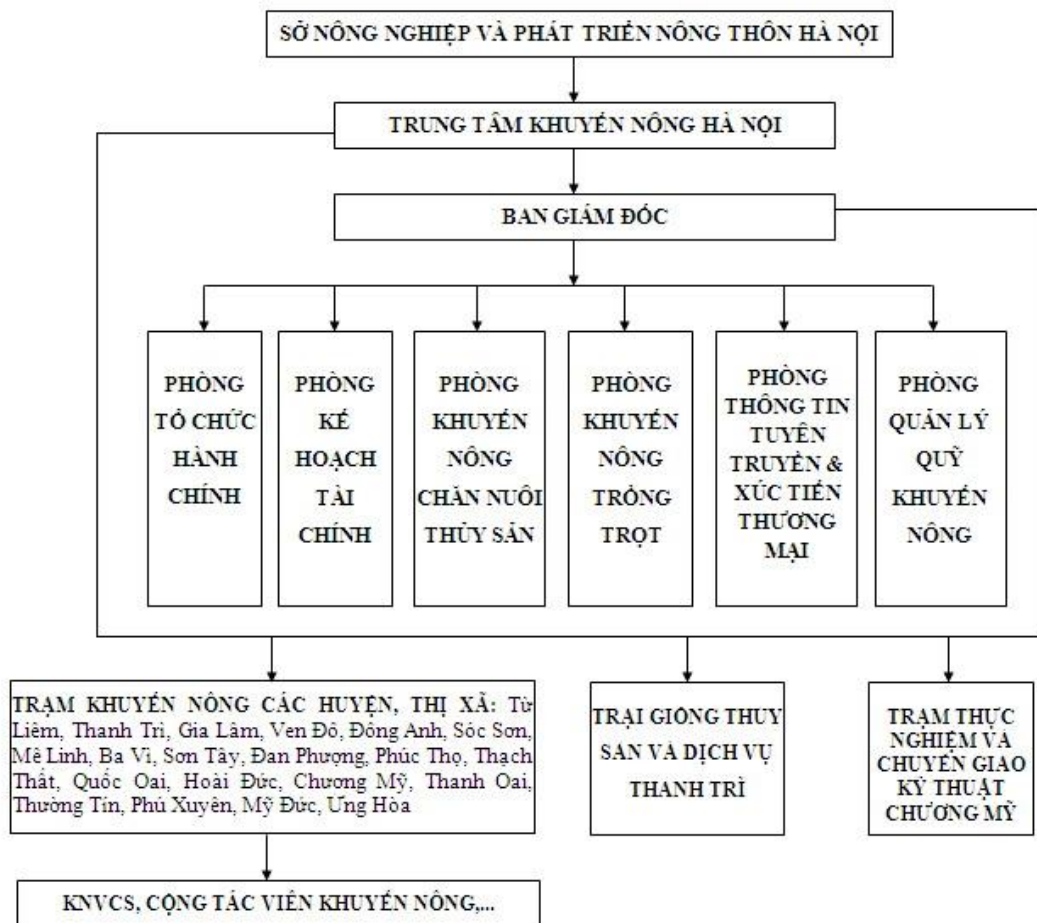
- Quản lý, sử dụng, bảo toàn, phát triển Quỹ Khuyến nông theo quy chế hiện hành của UBND Thành phố Hà Nội;

- Theo dõi, đánh giá, tổng hợp, báo cáo kết quả các chương trình, dự án khuyến nông trong quá trình thực hiện;

- Quản lý, sử dụng tài sản, vật tư, kinh phí, lao động và các nguồn lực được giao theo quy định hiện hành;
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Sở giao.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức

Trung tâm Khuyến nông Hà Nội gồm Giám đốc và Phó giám đốc (không quá 02 Phó giám đốc) và 6 phòng chuyên môn và 23 đơn vị trực thuộc:



Hình 2.1 Cơ Cấu Tổ Chức Trung tâm khuyến nông Hà Nội

2.1.4 Thực trạng đội ngũ viên chức của Trung tâm khuyến nông Hà Nội

Số lượng và chất lượng đội ngũ viên chức của trung tâm khuyến nông Hà Nội được qua các năm được thống kê như sau:

STT	Nội dung	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
I	Tổng số viên chức được giao	136	134	132
II	Tổng số viên chức hiện có	133	132	132
1	<i>Nam</i>	33	32	32
2	<i>Nữ</i>	100	100	100
III	Trình độ đào tạo			
1	<i>Trình độ văn hóa</i>			
1.1	THPT	133	132	132
1.2	THCS	0	0	0
2	<i>Chuyên môn nghiệp vụ</i>			
2.1	Sau đại học	20	20	20
2.2	Đại học	113	112	112
2.3	Cao đẳng	0	0	0
2.4	Trung cấp	0	0	0
2.5	Sơ cấp	0	0	0
3	<i>Lý luận chính trị</i>			
3.1	Cử nhân, Cao cấp	03	03	03
3.2	Trung cấp	48	48	48
3.3	Sơ cấp	70	70	70
IV	Cơ cấu theo ngạch			
1	Chuyên viên chính và tương đương	01	01	01
2	Chuyên viên và tương đương	132	131	131
3	Chuyên viên cao đẳng và tương đương	0	0	0
4	Cán sự và tương đương	0	0	0
5	Nhân viên	0	0	0
V	Chia theo nhóm tuổi			
1	Dưới 30 tuổi	29	23	19
2	Từ 31 – 40 tuổi	53	50	52
3	Từ 41 – 50 tuổi	30	35	36
4	Trên 50 tuổi	21	24	25

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính 2022)

Tính đến tháng 12/2022, tổng số viên chức làm việc tại Trung tâm là 132 người. Cơ cấu viên chức thể hiện được tổng quan nguồn lực lao động tại

Trung tâm. Từ số liệu thu thập được về số lượng viên chức tại Trung tâm, ta có thể thấy số lượng nhân sự tại không thay đổi qua các năm, điều này xuất phát từ tình hình thực tế, phù hợp với đặc điểm viên chức Trung tâm: lao động lâu năm, gắn bó lâu dài với tổ chức nên không có xu hướng nhảy việc, nghỉ việc (số lượng lao động tương đối ổn định). Năm 2021, số lượng người viên chức giảm do tình giảm biên chế (01 người) và có một số cán bộ đến tuổi nghỉ hưu theo chế độ.

Về cơ cấu lao động theo giới tính có sự chênh lệch, theo đó, tỷ lệ lao động là nữ chiếm đa số (trên 76%) nên cũng có nhiều hạn chế trong công tác nhiệm vụ, ...

Chất lượng đội ngũ viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

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

Trên đại học: 20 người/132 người, (tỷ lệ 15%)

Đại học: 132 người/132 người, (tỷ lệ 100%)

Về trình độ lý luận chính trị:

Cao cấp lý luận chính trị và tương đương: 03 người/132 người, chiếm tỷ lệ 2%

Trung cấp lý luận chính trị: 48 người/132 người, chiếm tỷ lệ 36%

Sơ cấp lý luận chính trị: 70 người/132 người, chiếm tỷ lệ 53%

Về cơ cấu theo ngạch:

Chuyên viên chính và tương đương: 01 người/132 người, chiếm tỷ lệ 1%

Chuyên viên và tương đương: 132 người/132 người, chiếm tỷ lệ 100%

Những số liệu trên cho thấy, đội ngũ viên chức tại Trung tâm có trình độ đào tạo phù hợp với vị trí việc làm cả về chuyên môn, nghiệp vụ lẫn trình

độ lý luận chính trị. Tỷ lệ người lao động có trình độ đại học, trên đại học chiếm trên 100%; viên chức có trình độ trung cấp lý luận chính trị chiếm 36%; 100% viên chức được bồi dưỡng ngạch chuyên viên và được giữ ngạch chuyên viên và tương đương trở lên. Tuy nhiên, tỷ lệ cán bộ tham gia học nâng cao trình độ còn thấp, phụ thuộc nhiều vào chỉ tiêu biên chế hàng năm và bản thân người cán bộ, viên chức, vì khi đã được xếp vào ngạch, bậc của nền công vụ, người viên chức dễ an phận, ít phấn đấu vươn lên vì họ được nâng bậc lương chủ yếu là do thâm niên làm việc. Do vậy, động lực học tập để nâng cao trình độ gần như là không cần thiết đối với viên chức.

** Về độ tuổi:*

Từ 30 tuổi trở xuống: 19 người/132 người, chiếm tỷ lệ 14%

Từ 31 tuổi đến 40 tuổi: 52 người/132 người, chiếm tỷ lệ 40%

Từ 41 tuổi đến 50 tuổi: 36 người/132 người, chiếm tỷ lệ 27%

Từ 51 tuổi đến 60 tuổi: 25 người/132 người, chiếm tỷ lệ 19%

Ta thấy độ tuổi lao động của viên chức Trung tâm tương đối trẻ độ tuổi trung bình dưới 40 tuổi. Đây là nguồn nhân lực dồi dào, đang ở độ tuổi lao động tràn đầy sức trẻ; nhưng cũng là hạn chế do đang ở độ tuổi nuôi con nhỏ và chưa ổn định về thu nhập, kinh tế. Kết quả là ổn định nhân sự, đồng thời cũng “ổn định” hiệu quả công việc, không có nhiều cải cách, đột phá trong thực thi công vụ.

2.2 Thực trạng tạo động lực lao động cho viên chức tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội

2.2.1 Xác định nhu cầu của viên chức tại Trung tâm

Trong những năm vừa qua Trung tâm đã rất quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của cán bộ, viên chức được thông qua hội nghị cán bộ viên chức

vào cuối năm, hội nghị đối thoại với đoàn viên thanh niên, lãnh đạo luôn hỏi thăm nắm bắt tâm tư nguyện vọng của cán bộ, viên chức và sử dụng hòm thư góp ý cũng như lắng nghe ý kiến phản hồi của cán bộ, viên chức Trung tâm trong các cuộc họp phòng, giao ban thường xuyên, liên tục. Những hoạt động xác định nhu cầu của viên chức qua các hội nghị cán bộ viên chức cuối năm, hay đối thoại còn mang tính hình thức. Chưa đánh giá thực tế và khuyến khích được viên chức nói ra tâm tư, nguyện vọng của bản thân. Qua đó có thể thấy các hoạt động chưa thể nào nhằm xác định được nhu cầu chính thức của cán bộ, viên chức của Trung tâm. Qua đó Trung tâm cũng đã triển khai và đáp ứng một số nhu cầu thiết yếu của cán bộ, viên chức nhưng chưa có biện pháp xác định nhu cầu cụ thể. Các biện pháp tạo động lực cho cán bộ, viên chức Trung tâm chưa đem lại kỳ vọng như mong muốn, dằn trải. Chính vì vậy để có thể đánh giá nhu cầu cho đội ngũ cán bộ, viên chức tại Trung tâm. Học viên đã tiến hành điều tra để nghiên cứu hệ thống nhu cầu thông qua 100 phiếu khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.1: Mức độ hài lòng của cán bộ, viên chức

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của cán bộ, viên chức với công việc				
		Rất hài lòng	Hài lòng	Tương đối hài lòng	Không hài lòng	Hoàn toàn không hài lòng
1. Giới tính						
Nam	Người	5	12	7	6	3
	Tỷ lệ %	15.1	36.4	21.2	18.2	9.1
Nữ	Người	11	40	8	3	5
	Tỷ lệ %	16.4	59.7	11.9	4.5	7.5
2. Vị trí công việc						
Ban giám đốc	Người	2	2	1	0	0
	Tỷ lệ %	40	40	20	0	0
Lãnh đạo phòng	Người	5	3	2	0	0

ban	Tỷ lệ %	50	30	20	0	0
Viên chức	Người	6	5	60	10	4
	Tỷ lệ %	7	6	70.5	11.8	4.7
3. Trình độ						
Trên Đại học	Người	4	8	4	2	2
	Tỷ lệ %	20	40	20	10	10
Đại học	Người	12	24	24	16	12
	Tỷ lệ %	15	30	30	20	15
4. Tuổi						
Dưới 30 tuổi	Người	4	6	3	2	4
	Tỷ lệ %	21	31.5	16	10.5	21
Từ 30 tuổi đến dưới 40 tuổi	Người	10	20	5	8	9
	Tỷ lệ %	19.2	38.5	9.6	15.4	17.3
Từ 40 tuổi đến dưới 50 tuổi	Người	7	21	8	0	0
	Tỷ lệ %	19.4	58.3	22.3	0	0
Trên 50 tuổi	Người	10	12	3	0	0
	Tỷ lệ %	40	48	12	0	0

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Qua bảng 3.2 ta thấy mức độ hài lòng của cán bộ viên chức với từng yếu tố cụ thể như sau:

Giới tính: Nhìn chung tại Trung tâm không có sự khác biệt do là đơn vị Nhà nước đều có tỷ lệ hài lòng với công việc đạt ở mức cao. Đối với nam là 51,5% và nữ là 76.1% trong đó tỷ lệ hài lòng của nữ cao hơn nữ. đây cũng là thực tế tại các cơ quan nhà nước do phần lớn là nữ giới và công việc có phần ổn định, mức thu nhập cũng ổn định và có nhiều thời gian chăm lo cho gia đình nên họ hài lòng với công việc hiện tại.

Ngược lại, mức độ không hài lòng của nữ giới là thấp nhất (8%) điều đó cho thấy phần lớn nữ giới hài lòng với công việc, còn số ít này do một số lý do nào đó, có thể về mối quan hệ đồng nghiệp chưa được tốt hoặc về sự đề bạt đối với họ chưa được cao, cơ hội thăng tiến đối với họ chưa được mở rộng, do còn phải đi thuê nhà,...

- Vị trí công việc: Có sự khác biệt rất rõ rệt trong phiếu khảo sát về mức độ hài lòng đối với từng nhóm đối tượng trong Trung tâm. Những cán bộ lãnh đạo và Ban giám đốc đánh giá về công tác tạo động lực của Trung tâm là tốt với mức độ rất hài lòng và hài lòng cao. Trong khi đó với nhóm viên chức thì họ lại chưa thực sự thỏa mãn, có tới 16,5% trong tổng số lao động trong nhóm này chưa hài lòng về công việc đang làm.

+ Ban giám đốc tỷ lệ rất hài lòng đạt mức độ cao nhất (40%), tiếp theo là tỷ lệ hài lòng đạt 40%, qua đó cho thấy họ là người nắm giữ vị trí cao, có quyền lực địa vị và được mọi người kính nể nên họ rất hài lòng với vị trí mình nắm giữ. Nam giới chiếm số ít trong tổng số cán bộ viên chức Trung tâm, nhưng cũng có sự khác biệt khá lớn về nắm giữ chức danh lãnh đạo Trung tâm. Lúc này các nhu cầu bậc cao trở nên quan trọng hơn với họ. Nhu cầu quan trọng nhất là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về tính tự chủ trong công việc. Nhu cầu về thu nhập lùi xuống cuối cùng, do chức danh công việc này mức thu nhập hiện tại của họ đã khá cao.

+ Đối với lãnh đạo phòng ban tỷ lệ hài lòng đạt mức cao nhất (50%), tỷ lệ rất hài lòng đạt 30% cho thấy họ cũng là người có chức vụ cao nên họ cảm thấy hài lòng với công việc của mình. Tuy nhiên, tỷ lệ tương đối hài lòng cũng chiếm tỷ lệ cao 20% ta cần xem xét lý do họ tương đối hài lòng là gì, vì đây là nhóm đối tượng giữ chức vụ cao và có ảnh hưởng đến sự điều hành, phát triển của Trung tâm. Họ không hài lòng có thể về quan điểm của Ban giám đốc chưa đúng đắn, hoặc sự thăng tiến của mình chưa có cơ hội để phát triển. Vì vậy Ban lãnh đạo cũng cần chú ý đến nhóm đối tượng này để có biện pháp điều chỉnh phù hợp đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng của họ để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình.

+ Đối với viên chức, tỷ lệ rất hài lòng đạt mức cao nhất (7%), tỷ lệ hài lòng đạt (6%), tỷ lệ tương đối hài lòng cũng đạt mức cao nhất (70.5%), như

đã phân tích ở trên về giới tính thì phần lớn nhân viên trung tâm là nữ giới, họ mong muốn có công việc ổn định, thu nhập đều nên tỷ lệ tương đối hài lòng về công việc cao là điều tất yếu. Hơn nữa, họ là người cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, nhu cầu quan trọng nhất đối với họ là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về trả lương tốt và công bằng. Đây là hai nhu cầu bậc thấp trong hệ thống nhu cầu của Maslow là nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Như vậy để tạo động lực cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, Trung tâm nên hướng vào các công cụ tiền lương và tính chất công việc. Tuy nhiên tỷ lệ số người không hài lòng (11%) và Hoàn toàn không hài lòng (4%) cũng là con số cần phải xem xét. Số lương nhân viên này có thể xem xét về thu nhập tăng thêm, mối quan hệ với đồng nghiệp, hay sự quan tâm của lãnh đạo đã gần gũi hay chưa, hoặc tiền thu nhập đã được trả công bằng, tương xứng với công việc hay cào bằng giữa tất cả viên chức, xét khen thưởng đã công bằng hay chưa. Ban lãnh đạo cần phải xem xét nhu cầu của nhóm đối tượng này để có thể đáp ứng được nhu cầu chính đáng của họ.

Vì đây là nhóm đối tượng đóng vai trò không kém phần quan trọng trong sự phát triển của trung tâm, họ là người thực hiện công việc theo định hướng, là những người trẻ, có năng lực chuyên môn tốt. Vì thế Trung tâm cần chú trọng đến nhóm đối tượng này hơn nữa trong quá trình tạo động lực lao động. Qua những đánh giá trên có thể thấy Ban giám đốc và cán bộ quản lý Trung tâm khá hài lòng với công việc hiện tại, muốn gắn bó với Trung tâm, tự nguyện nỗ lực làm việc vì sự phát triển chung. Điều này đạt được một phần nhờ Trung tâm đã quan tâm tới công tác tạo động lực, khuyến khích họ cả về vật chất lẫn tinh thần

-Trình độ chuyên môn:

+ Đối với những người có trình độ chuyên môn càng cao thì mức độ hài lòng của họ đối với công việc càng cao và ngược lại. Tỷ lệ số người có

trình độ trên đại học rất hài lòng đạt 20%, hài lòng đạt 40%, tương đối hài lòng 20%, tỷ lệ không hài lòng 10%, tỷ lệ hoàn toàn không hài lòng 10%, tỷ lệ số người có trình độ đại học Tỷ lệ số người có trình độ trên đại học rất hài lòng đạt 15%, hài lòng đạt 30%, tương đối hài lòng 30%, tỷ lệ không hài lòng 20%, tỷ lệ hoàn toàn không hài lòng 15% . Qua số liệu ta thấy số lượng người không hài lòng ở mức cao. Qua đó cần xem xét nâng cao trình độ và chất lượng đào tạo đối với nhóm đối tượng này có thể bằng cách cử đi học nâng cao bằng cấp, hoặc có kế hoạch bồi dưỡng, tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ để viên chức ngày càng nắm bắt được công việc nhanh, sâu và chuyên nghiệp.

- Tuổi tác:

+ Qua bảng 2.6 ta thấy độ tuổi càng cao thì mức độ rất hài lòng và hài lòng với công việc ngày càng cao. Tỷ lệ số người từ 30 tuổi trở lên đạt mức cao từ 57.7% đến 80%. Điều này có thể lý giải tuổi càng cao thì nắm giữ chức vụ, vị trí và kinh nghiệm tích lũy đối với công việc càng cao, thu nhập càng cao. Và ngược lại, tỷ lệ số người dưới 30 tuổi không hài lòng với công việc đạt 31.5% ta cần đặc biệt lưu ý quan tâm. Phần đông cán bộ viên chức trung tâm là đội ngũ trẻ nhiệt tình, năng động, sáng tạo nên nhu cầu của họ quan trọng nhất là được thu nhập đảm bảo cuộc sống hàng ngày, có cơ hội thăng tiến và công bằng, tiếp đến là mở rộng giao lưu văn hóa thể thao. Đó là nhu cầu sinh lý và xã hội theo hệ thống nhu cầu của Maslow. Hai cấp độ nhu cầu này cho thấy nhóm đối tượng này có nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống và có nhu cầu giao tiếp để phát triển. Nhóm đối tượng này không hài lòng với công việc có thể lý giải do tuổi trẻ có năng lực chuyên môn, năng động, nhiệt tình nhưng thu nhập chưa tương xứng còn thấp, chưa đảm bảo được cuộc sống, nhất là những viên chức trẻ đang thuê nhà.

Tổng hợp phiếu khảo sát cho thấy nhu cầu của mỗi người khác nhau và rất đa dạng. Như vậy để có kỹ năng khuyến khích và động viên cán bộ viên

chức thì ban lãnh đạo trung tâm cần nghiên cứu, tìm hiểu và nắm rõ các nhu cầu và mức độ hài lòng của cán bộ viên chức mình theo từng đối tượng cụ thể qua khảo sát thường xuyên. Đặc biệt là về thu nhập, phân công đánh giá công việc, và các chế độ phúc lợi

2.2.2 Các biện pháp kích thích tài chính

2.2.2.1 Tạo động lực thông qua chính sách tiền lương, tiền thưởng, thu nhập tăng thêm và chế độ phúc lợi

Tùy từng vị trí đảm nhiệm, lĩnh vực, ngành, nghề công tác, thâm niên ngành mà Trung tâm áp dụng cách tính lương khác nhau đối với từng viên chức. Thu nhập hàng tháng thông qua tiền lương và các khoản trích theo lương được tính theo công thức sau:

Σ Thu nhập = Tiền lương + Phụ cấp + Làm thêm giờ + Thu nhập tăng thêm

Số liệu tác giả thu thập được cho thấy tổng thu nhập trung bình của viên chức tại trung tâm là 9.235.311 đồng/tháng. Đây là con số không thực sự cao để viên chức có thể đảm bảo được cuộc sống của bản thân, đặc biệt là những người trẻ, phải nuôi con nhỏ, thuê nhà điều này khiến cho đội ngũ viên chức chưa yên tâm công tác và cống hiến cho tập thể.

Bảng 2.2: Thu nhập bình quân của viên chức

Nhóm Viên chức	Số người	Thu nhập bình quân/tháng
Dưới 30 tuổi	19	7.421.000 đồng
Từ 30 – 40 tuổi	52	8.975.000 đồng
Từ 40 – 50 tuổi	36	9.842.000 đồng
Trên 50 tuổi	25	10.282.000 đồng
Tổng số	132	9.235.311 đồng

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính (2022)

** Tiền lương*

Tiền lương (hay còn gọi là Lương cơ bản) = Mức lương cơ sở x Hệ số lương hiện hưởng (hệ số lương căn cứ theo ngạch, bậc, chức vụ, chức danh công tác được quy định tại Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ và các văn bản hướng dẫn thi hành).

Theo Thông tư 04/2019/TT-BNV ngày 24/5/2019 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện mức lương cơ sở đối với các đối tượng hưởng lương, phụ cấp trong các cơ quan, đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội và Hội thì mức lương cơ sở đang được áp dụng hiện nay là 1.490.000 đồng. Từ 01/07/2023, mức lương cơ sở đã tăng lên 1.800.000 đồng đã góp phần giúp cải thiện thu nhập cho viên chức tại trung tâm khuyến nông, giúp họ phần nào yên tâm làm việc.

** Phụ cấp*

Phụ cấp mà viên chức được hưởng bao gồm: Phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp thâm niên nghề, phụ cấp công vụ, phụ cấp ưu đãi, công tác phí. Căn cứ và mức tính các loại phụ cấp này được quy định cụ thể trong Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ và các văn bản hướng dẫn thi hành.

** Thu nhập tăng thêm*

Đối với viên chức đang công tác tại Trung tâm, mức chi thu nhập tăng thêm tùy thuộc vào Quy chế chi tiêu nội bộ của Trung tâm và phù hợp với quy định tại Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập và Thông tư liên tịch số 71/2014/TT-BTC-BNV ngày 30/5/2014 của Liên Bộ Tài chính – Nội vụ quy định chế độ tự chủ, tự chịu trách nhiệm về sử dụng kinh phí quản lý hành chính đối với các cơ quan nhà nước; Thông tư số 56/2022/TT-BTC ngày

16/09/2022 của Bộ tài chính về hướng dẫn một số nội dung về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập, xử lý tài sản, tài chính khi tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập.

Nội dung chi thu nhập tăng thêm chủ yếu tập trung vào chi cho các ngày nghỉ lễ, nghỉ Tết theo quy định của nhà nước: Tết Nguyên đán, Tết dương lịch, ngày Giỗ tổ Hùng Vương (10/3 âm lịch), ngày Giải phóng miền Nam (30/4), ngày Quốc tế Lao động (01/5), ngày Quốc khánh (02/9),...Ngoài ra, đến cuối năm ngân sách, viên chức còn hưởng thêm một khoản thu nhập tăng thêm tùy thuộc vào số kinh phí hành chính đơn vị tiết kiệm được so với số giao ngân sách đầu năm. Do Quy chế chi tiêu nội bộ quy định rất rõ ràng nên gần như kết quả quan sát của tác giả trong thời gian công tác tại Trung tâm cho thấy, không ai có ý kiến về khoản thu nhập tăng thêm hàng năm viên chức nhận được. Đánh giá mức độ hài lòng của viên chức về tiền lương và phụ cấp như sau:

Bảng 2.3: Mức độ hài lòng với chế độ Tiền lương, Phụ cấp

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Rất hài lòng	5	5
2	Hài lòng	6	6
3	Tương đối hài lòng	10	10
4	Không hài lòng	70	70
5	Hoàn toàn không hài lòng	9	9
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Kết quả khảo sát cho thấy, đa số viên chức không hài lòng và tương đối hài lòng với mức lương hiện tại. Trong đó, tỷ lệ viên chức không hài lòng chiếm đa số (79%) – tập trung vào nhóm những người 01-15 năm kinh

nghiệm làm việc; tỷ lệ người tương đối hài lòng chiếm 10% - tập trung vào những người có từ 16-20 năm kinh nghiệm; 9% số người được hỏi hoàn toàn không hài lòng với mức lương, phụ cấp. Họ cho rằng mức thu nhập hiện tại khiến họ gặp những khó khăn trong sinh hoạt hàng ngày do các chi phí về ăn học của con cái và thuê nhà trong bối cảnh kinh tế khó khăn, giá cả sinh hoạt gia tăng.

Bảng 2.4: Các yếu tố đạt được của chế độ Tiền lương, Phụ cấp

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Tiền lương và phụ cấp được thực hiện rõ ràng, minh bạch	60	60
2	Đảm bảo đủ đời sống hàng ngày của viên chức	21	21
3	Điều kiện tăng lương và mức tăng lương hiện nay là hợp lý	10	10
4	Chưa thể hiện được các yếu tố trên	9	9
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Từ kết quả này có thể nói chế độ tiền lương, phụ cấp của Trung tâm chỉ đạt được ở mức rõ ràng, minh bạch (chiếm 60%), chỉ có 10% người được hỏi cho rằng điều kiện tăng lương và mức tăng lương là hợp lý, 21% cho rằng mức lương, phụ cấp đảm bảo đủ đời sống hàng ngày, còn lại 9% ý kiến khác cho rằng chế độ tiền lương, phụ cấp chưa thể hiện được các yếu tố trên. Việc tăng lương mặc dù được thực hiện đúng theo quy định của Nhà nước là 3 năm tăng hệ số 1 lần nhưng mức tăng không theo kịp nhu cầu của viên chức. Với các trường hợp được tăng lương trước thời hạn, viên chức trong trung tâm cho rằng cách xét duyệt tăng lương hiện nay chưa được hợp lý và công bằng, chủ

yếu dành cho cấp quản lý, lý do một phần là các vị trí chưa có bảng mô tả công việc rõ ràng, công tác bình bầu xét duyệt định kỳ còn mang nặng tình hình thức và còn phụ thuộc vào phê duyệt của Sở nông nghiệp thành phố khiến cho quyết định tăng lương của viên chức tại trung tâm thường bị chậm so với thời hạn tăng định kỳ.

Tóm lại, đánh giá một cách khách quan, công cụ tiền lương, phụ cấp có nhiều bất cập, chưa tạo được động lực thực sự cho cán bộ, viên chức do còn mang nặng tính cào bằng, bình quân chủ nghĩa, không đánh giá được năng lực thực sự của cán bộ. Hệ thống bảng lương có quá nhiều bậc trong cùng một ngạch viên chức, các bậc có khoảng cách thấp và ít có sự chênh lệch, đồng thời việc nâng lương theo thâm niên cũng khiến cho khó đánh giá được sự cố gắng của viên chức; chế độ tiền lương không đảm bảo mức sống tối thiểu của viên chức cũng là nguyên nhân triệt tiêu động lực của viên chức.

Tiền thưởng

Tiền thưởng mà viên chức nhận được thường vào cuối năm dương lịch, sau khi diễn ra hoạt động tổng kết kết quả thực hiện nhiệm vụ của từng ngành, lĩnh vực. Các danh hiệu và mức tiền thưởng cụ thể được quy định trong Nghị định số 91/2017/NĐ-CP ngày 31/7/2017 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Thi đua, khen thưởng và các văn bản hướng dẫn thi hành khác. Các đợt khen thưởng gồm khen thưởng cuối năm và khen thưởng đột xuất/theo chuyên đề.

Đối với khen thưởng theo năm, hàng năm, Trung tâm đều xây dựng Kế hoạch công tác thi đua, khen thưởng và triển khai đăng ký thi đua cho viên chức. Trong đó, căn cứ vào số lượng lao động có mặt, Trung tâm phân bổ chỉ tiêu xét khen thưởng cho từng phòng, ban, đơn vị ngay từ đầu năm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực để viên chức phấn đấu.

Mức tiền thưởng danh hiệu thi đua mà viên chức nhận được vào cuối mỗi năm là:

- Danh hiệu Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở, mức thưởng 1.490.000 đồng;
- Danh hiệu Lao động tiên tiến, mức thưởng 447.000 đồng;
- Danh hiệu Tập thể lao động xuất sắc, mức thưởng 2.235.000 đồng;
- Danh hiệu Tập thể lao động tiên tiến, mức thưởng 1.192.000 đồng.
- Giấy khen giám đốc sở cho cá nhân: 447.000 đồng

Bên cạnh việc xét khen thưởng cuối năm, Trung tâm còn phát động các đợt thi đua theo chuyên đề hoặc các đợt thi đua đột xuất.

Qua kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền thưởng cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 41% số người cảm thấy tương đối hài lòng với tiền thưởng, không có người đánh giá ở mức rất hài lòng, 29% cảm thấy hài lòng và 30% cảm thấy không hài lòng và thất vọng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động đã có phần nào tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết viên chức. Phân tích ở góc độ sâu hơn, việc áp dụng hình thức, chế độ khen thưởng, mức thưởng hiện nay của Trung tâm đều thực hiện theo các quy định của Luật và các văn bản dưới Luật; tuy nhiên còn có tình trạng nể nang, cào bằng, mang tính luân phiên; vẫn còn có những tập thể, cá nhân được khen thưởng nhưng thành tích chưa thật sự tiêu biểu. Luật quy định thành tích đến đâu thì khen thưởng đến đó, nhưng tiêu chuẩn để xét khen thưởng lại tính theo niên hạn, cộng dồn thành, phải có hình thức khen thưởng thấp mới xét khen thưởng cao, số lượng các hình thức khen thưởng còn nhiều; một số quy định về hồ sơ, thủ tục còn rườm rà, phức tạp, chưa đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính do còn phụ thuộc vào phê duyệt từ Sở Nông nghiệp thành phố.

Bảng 2.5: Các yếu tố đạt được của chế độ khen thưởng

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Kịp thời, khuyến khích được nhân viên làm việc	18	18
2	Đánh giá được những đóng góp của viên chức	39	39
3	Công tác đánh giá khen thưởng công bằng, hợp lý	20	20
4	Chưa thể hiện được các yếu tố trên	23	23
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Nhìn chung thì công tác tiền thưởng đã được Trung tâm áp dụng, có nhiều thay đổi cho phù hợp với tình hình địa phương và quy định của pháp luật; tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế nhất định, chưa thực sự động viên tinh thần của viên chức. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích để xét khen thưởng tuy đã rõ ràng nhưng lại phân bổ chỉ tiêu nhận thưởng cho từng phòng, ban, đơn vị theo từng ngành, lĩnh vực. Điều này dẫn đến một số phòng, ban, ngành có nhiều người làm được việc, đáng được khen thưởng nhưng không còn chỉ tiêu để nhận thưởng; trong khi cán bộ một số phòng, ban khác có thể chưa thực sự nỗ lực, phấn đấu nhưng vẫn được xem xét để khen thưởng. Mặt khác, tại một số phòng, ban, biên chế được giao thấp, dẫn đến tỷ lệ được xét khen thưởng cũng thấp, một số cán bộ thậm chí chưa có nhiều đóng góp cho tổ chức để được xét khen thưởng đã phải luân chuyển cán bộ, vị trí công tác theo quy định. Bên cạnh đó, khen thưởng tài chính mới tập trung vào cá nhân, tập thể chưa nhận được nhiều sự quan tâm. Các khoản khen thưởng thường xuyên cho viên chức theo tháng, quý chưa được triển khai.

** Phúc lợi:*

Chính sách phúc lợi đối với viên chức được áp dụng theo quy định của pháp luật và quy định trong Quy chế chi tiêu nội bộ của Trung tâm, cụ thể:

Các chính sách phúc lợi thuộc về quy định chung của pháp luật: Nghỉ các ngày Lễ, ngày Tết, gồm: Tết Nguyên đán, Tết dương lịch, ngày Giỗ tổ Hùng Vương (10/3 âm lịch), ngày Giải phóng miền Nam (30/4), ngày Quốc tế Lao động (01/5), ngày Quốc khánh (02/9). Thời gian nghỉ theo quy định chung của Bộ Lao động Thương binh & Xã hội....

Các chính sách phúc lợi khác (sau khi đã được thống nhất giữa chính quyền và tổ chức công đoàn cùng cấp, được quy định trong Quy chế chi tiêu nội bộ của Trung tâm):

Bảng 2.6: Chế độ phúc lợi của Trung tâm

Các khoản phúc lợi của cơ quan	
Chế độ BHXH, BHYT, BHTN	Hỗ trợ kinh phí đào tạo phát triển
Trang thiết bị làm việc	Quà tặng cho cán bộ khi nghỉ hưu
Khám sức khỏe định kỳ	Quà tặng cho cán bộ nữ nhân ngày 08/3, 20/10
Quà tặng nhân kỷ niệm ngày thành lập Trung tâm	Quà tặng cho cán bộ dịp sinh nhật
Nghỉ dưỡng sức	Quà tặng cho con cán bộ nhân dịp Tết trung thu, Tết thiếu nhi,...
Chế độ hiếu, hỷ, ốm đau	Các khoản khác
Chi phí công tác phí	May đồng phục

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 3.6 cho thấy chế độ phúc lợi của Trung tâm khá đa dạng và thể hiện được sự quan tâm của lãnh đạo tới nhu cầu cuộc sống của viên chức. Cụ

thể như sau:

Viên chức được đóng đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của Nhà nước.

Viên chức được trang bị đầy đủ các trang thiết bị cần thiết khi làm việc (phòng làm việc, bàn ghế, máy tính, máy in, ...)

Viên chức được tổ chức khám sức khỏe định kỳ mỗi năm 01 lần.

Chế độ hiếu, hỷ, ốm đau: áp dụng đối với tư thân phụ mẫu, vợ/chồng/con và bản thân viên chức trong cơ quan.

Chi phí công tác phí: Khi đi công tác theo nhiệm vụ phân công, viên chức có xe đưa đón và hỗ trợ theo mức độ công việc và được quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ của phòng, ban, đơn vị.

Quà tặng cho cán bộ nghỉ hưu, quà tặng cho cán bộ dịp sinh nhật, quà tặng cho cán bộ nữ, quà Tết trung thu, Tết thiếu nhi cho con cán bộ trong đơn vị: mức chi tùy theo Quy chế chi tiêu nội bộ. Điều này cho thấy, ngoài việc quan tâm tới chính những NLD, Lãnh đạo đơn vị còn quan tâm tới những thành viên trong gia đình của họ, đặc biệt là con cái của họ, vì con cái luôn là niềm tự hào và là niềm quan tâm rất lớn đối với những bậc làm cha, làm mẹ. Những chính sách này tác động hiệu quả tới tâm lý NLD, khiến họ cảm thấy hài lòng hơn trong công việc.

Đánh giá mức độ hài lòng của viên chức về chính sách phúc lợi như sau:

Bảng 2.7: Mức độ hài lòng với chính sách phúc lợi

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Rất hài lòng	20	20
2	Hài lòng	70	70
3	Tương đối hài lòng	7	7

4	Không hài lòng	3	3
5	Hoàn toàn không hài lòng	0	0
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Qua kết quả điều tra, các chế độ phúc lợi của các phòng, ban, đơn vị được viên chức đánh giá tương đối cao, có tới gần 90% số người được hỏi hài lòng và rất hài lòng với chế độ phúc lợi mà cơ quan đang áp dụng hiện nay, thể hiện được sự quan tâm, khuyến khích được tinh thần làm việc của người lao động. Khảo sát sâu hơn thì có một số ý kiến đóng góp của người lao động đó là hiện tại mức đóng các loại bảo hiểm bắt buộc của viên chức là theo mức lương cơ bản. Với mức đóng này thì khi đến tuổi nghỉ hưu, tiền hưu trí sẽ thấp hơn mức lương họ đang được hưởng bây giờ rất nhiều. Như vậy, có thể thấy chế độ phúc lợi của Trung tâm đã có những tác dụng tích cực trong việc nâng cao động lực lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ cuộc sống của người lao động. Tuy nhiên, cùng với thời gian, đòi hỏi chế độ phúc lợi cũng cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế hiện nay nhằm duy trì và phát huy vai trò trong công tác nâng cao động lực.

2.2.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính

2.2.3.1 Tạo động lực bằng chính sách đào tạo, bồi dưỡng

Công tác đào tạo, bồi dưỡng Trung tâm chủ yếu dựa trên nguyện vọng của người lao động. Khi viên chức có nhu cầu được học tập nâng cao trình độ lý luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ, các phòng, ban, đơn vị sẽ lập danh sách gửi phòng Tổ chức hành chính để xét duyệt theo quy định. Trên cơ sở chỉ tiêu đào tạo hàng năm và nguyện vọng của viên chức, Phòng tổ chức hành chính danh sách những người đủ tiêu chuẩn, điều kiện trình Giám đốc quyết định.

Nhìn chung, đối với chương trình đào tạo bồi dưỡng nhằm đáp ứng các yêu cầu chung của ngạch chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp và tương đương; cao cấp lý luận chính trị, trung cấp lý luận chính trị thì Nhà nước chịu 100% kinh phí đào tạo

Bảng 2.8. Một số chương trình đào tạo được tổ chức dành cho viên chức của trung tâm năm 2022

STT	Chương trình học	Thời lượng	Số người tham dự
1	Phương pháp giảng dạy hiện trường (FFS)	5 ngày	26
2	phương pháp và kỹ năng tư vấn nông dân tại hiện trường (FCV)	4 ngày	30
3	Phương pháp và kỹ năng xây dựng kế hoạch bài giảng, kỹ năng biên soạn tài liệu, kỹ năng thuyết trình	7 ngày	33
4	Kỹ năng sư phạm dạy nghề	8 ngày	40

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Trung tâm cũng chú trọng tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ của trung tâm. Tuy nhiên, đây là các chương trình được tổ chức theo yêu cầu của Giám đốc trung tâm, chưa xuất phát nhiều từ phía nhu cầu của viên chức. Ngoài ra khi tham gia đào tạo, viên chức phải bỏ khoản chi phí để đặt cọc tham gia các lớp đào tạo và chỉ được hoàn khi kết thúc khoá đào tạo, trong khi nội dung đào tạo không gắn nhiều với thực tiễn công tác của người học và có xu hướng giống như bằng cấp... khiến cho công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa đạt hiệu quả tạo động lực một cách thực sự.

Bảng 2.9: Sự hài lòng về cơ hội Đào tạo và bồi dưỡng

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Rất hài lòng	10	10
2	Hài lòng	25	25
3	Tương đối hài lòng	60	60
4	Không hài lòng	4	4
5	Hoàn toàn không hài lòng	1	1
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Số liệu khảo sát này khá phù hợp với những phân tích trên của tác giả, mức độ hài lòng của viên chức chỉ dừng ở mức tương đối (chiếm 60%) trong tổng số những người được hỏi. Mặc dù viên chức cũng được đào tạo thêm về công nghệ, kỹ thuật mới hay đi tham quan học tập để phục vụ cho công việc. Mặc dù vậy, một số ý kiến đánh giá nội dung đào tạo của một số khóa về quy trình chưa thật sự hấp dẫn, chủ yếu vẫn tập trung nhiều vào lý thuyết, ít có tính ứng dụng trong thực tế. Bài giảng đôi khi thiếu ví dụ thực tiễn nên kém phong phú, nhàm chán. Do vậy, một số nhân viên cho rằng các khóa đào tạo có nội dung không hấp dẫn sẽ khiến họ cảm thấy tốn kém thời gian, khi tham gia các chương trình đào tạo mà không thực sự giúp họ nâng cao được trình độ, khả năng làm việc, thậm chí công việc cá nhân bị ảnh hưởng và giảm động lực làm việc.

2.2.3.2 Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc

* Môi trường công việc ổn định: Có thể dễ dàng nhận thấy, mỗi NLD nói chung và người viên chức nói riêng đều mong muốn có được công việc ổn định. Bởi vì khi NLD có được công việc ổn định thì tâm lý của họ sẽ ổn định hơn, mức độ tập trung trong công việc cao hơn, có xu hướng phấn đấu mạnh

mẽ hơn để đạt thành tích cao trong lao động. Vì vậy, dù người lãnh đạo lựa chọn phương pháp tạo động lực nào, thì trước tiên, cần phải tạo cho NLD một tâm lý ổn định trong công việc, tạo được lòng tin từ NLD. Có như vậy, NLD mới có niềm tin, mới bắt đầu hình thành trạng thái tâm lý gắn bó hơn với công việc của mình và với tổ chức.

Không khó để nhận ra nghề viên chức hiện nay được duy trì tương đối ổn định, tuân theo các ngạch, bậc chuyên môn chặt chẽ. Khi đã được xếp vào ngạch, bậc theo văn bằng, chứng chỉ được đào tạo thì công việc gần như là không có nhiều thay đổi với họ, người viên chức tỏ ra an phận, ít phấn đấu vươn lên vì họ được nâng bậc lương chủ yếu do thâm niên công tác.

Bảng 2.10: Đánh giá tính ổn định của công việc

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Hoàn toàn yên tâm công tác	30	30
2	Tạm thời phù hợp	15	15
3	Chưa đáp ứng được cuộc sống	50	50
4	Khác	5	5
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Kết quả trên cho thấy, không có nhiều chênh lệch giữa số người tạm thời và hoàn toàn yên tâm công tác tại Trung tâm so với số người đánh giá công việc chưa có tính ổn định cao. Điều đó có nghĩa là, tính ổn định của công việc chưa thực sự tạo động lực làm việc cho viên chức đang công tác tại Trung tâm.

* Điều kiện làm việc: Có thể nói vấn đề đảm bảo điều kiện, trang thiết bị cần thiết thuận lợi cho viên chức yên tâm công tác đóng một vai trò quan trọng.

Qua quan sát và kết quả khảo sát, 100% số người được khảo sát cho rằng phòng làm việc của viên chức sạch sẽ, cơ sở vật chất được trang bị đầy đủ máy tính, máy in, điện thoại, điều hòa; một số phòng có máy fax, máy photocopy, máy scan,....

Bên cạnh đó, có nhiều đơn vị trực thuộc nằm rải rác ở nhiều nơi trên địa bàn thành phố Hà Nội, gây khó khăn cho việc đi lại, họp hành, trao đổi thông tin.

Ngoài những hỗ trợ về phương tiện, thiết bị làm việc, các phòng, ngành còn rất chú trọng đến việc quản lý thời gian lao động và thời gian nghỉ ngơi để viên chức tái tạo sức lao động và tạo tâm lý thoải mái trong ngày làm việc. Thời gian làm việc theo giờ hành chính, đảm bảo 8h/ngày, 40h/tuần, được nghỉ thứ bảy, chủ nhật và các ngày lễ theo đúng quy định. Tuy nhiên, khi khảo sát mức độ hài lòng của viên chức khi phải làm thêm giờ thì 69% số người được hỏi hoàn toàn hài lòng với thời giờ lao động của họ, họ có thể chủ động trong công việc, sẵn sàng làm thêm giờ khi chưa hoàn thành xong công việc được phân công; 31% còn lại tỏ ra không hài lòng khi phải làm thêm giờ chủ yếu rơi vào những người phụ nữ đang trong độ tuổi sinh đẻ, có con nhỏ hoặc những NLD đang kết hợp học tập nâng cao trình độ.

* Môi quan tâm của lãnh đạo với nhân viên: Người lãnh đạo có vị trí then chốt trong tổ chức. Bên cạnh các nội quy, quy chế của cơ quan thì môi quan tâm của cấp trên với cấp dưới là việc không thể bỏ qua. Mặt khác, việc phát triển văn hóa nơi công sở, tạo bầu không khí làm việc hiện nay rất được Trung tâm quan tâm thực hiện. Để thực hiện điều đó, trách nhiệm chính thuộc về những người lãnh đạo.

Bên cạnh đó, Trung tâm chưa có khu tập luyện tập nâng cao sức khỏe, vừa để giảm bớt căng thẳng sau một ngày làm việc, vừa tạo nên môi quan hệ tốt đẹp giữa các phòng với nhau.

Đối với viên chức, sự quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên chủ yếu là sự quan tâm của trưởng, phó phòng – những người trực tiếp chỉ đạo và chịu trách nhiệm với kết quả thực hiện nhiệm vụ của họ. Định kỳ hàng tuần, tại các buổi giao ban tuần, vừa là triển khai lịch công tác tuần, vừa để giải quyết các công việc phát sinh, vừa là thời điểm để Thủ trưởng cơ quan nắm bắt tâm tư, lắng nghe ý kiến đóng góp, đề đạt các nguyện vọng của người lao động. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, khả năng và kinh nghiệm càng cao thì người lao động sẽ cảm thấy tự tin trong công việc và mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc. Ở những người này, nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao, được chủ động trong công việc chiếm vị trí khá quan trọng trong việc tạo ra động lực lao động. Vì vậy, người lãnh đạo cần phải bố trí những công việc phù hợp với khả năng, sở trường và kinh nghiệm của viên chức để tạo điều kiện cho họ phát huy lợi thế của mình.

Bảng 2.11: Nhận xét về phong cách lãnh đạo

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Lãnh đạo quan tâm, chia sẻ khó khăn với nhân viên	27	27
2	Lãnh đạo biết lắng nghe, tiếp thu ý kiến, quan điểm của nhân viên	17	17
3	Lãnh đạo luôn tạo điều kiện, giúp đỡ nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ	23	23
4	Thể hiện tương đối tốt các yếu tố trên	29	29
5	Ý kiến khác	4	4
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Kết quả khảo sát trên cho thấy, phong cách lãnh đạo của lãnh đạo các phòng, ban, đơn vị thuộc Trung tâm nhìn chung được đánh giá khá cao, được nhân viên tôn trọng, đánh giá; chỉ có 4% số người được hỏi có ý kiến

khác về phong cách lãnh đạo của thủ trưởng đơn vị, hầu hết đều cho rằng thủ trưởng có phong cách lãnh đạo độc quyền, chuyên biệt, không có tính tập thể khi quyết các vấn đề chung của cơ quan, các ý kiến này chủ yếu là ý kiến đánh giá của cấp phó đối với cấp trưởng đơn vị.

Về chính sách chăm lo đời sống tinh thần, kết quả tác giả quan sát trực tiếp cho thấy, có khoảng 26/29 phòng, đơn vị trực thuộc có viên chức hài lòng với kết quả hoạt động của tổ chức Công đoàn cơ quan. Thể hiện ở việc Công đoàn luôn đứng ra chăm lo cho công đoàn viên cả về mặt vật chất lẫn tinh thần. Hàng năm, Công đoàn phối hợp với chính quyền cơ quan tổ chức cho cán bộ và gia đình đi du xuân vào dịp đầu năm; đi thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè – đây là dịp tốt để NLD có thể chia sẻ những khó khăn trong công việc với gia đình, là dịp để những người thân gần gũi, gắn kết và hiểu nhau hơn. Bên cạnh đó, Công đoàn luôn kịp thời tổ chức thăm hỏi cán bộ, người thân của cán bộ trong cơ quan khi ốm đau, hiếu, hỉ, tặng quà cho các cháu thiếu nhi nhân ngày Tết thiếu nhi 01/6, Tết Trung thu – thể hiện sự quan tâm sâu sắc của tổ chức Công đoàn, là nguồn động viên lớn của viên chức. Ngoài ra, 100% chính quyền các cơ quan cũng như tổ chức công đoàn cũng thường xuyên vận động cán bộ tham gia đầy đủ các hoạt động xã hội như quyên góp, ủng hộ quỹ vì người nghèo, quỹ ủng hộ nạn nhân chất độc màu da cam, ủng hộ đồng bào bị thiên tai, lũ lụt,... Những hoạt động xã hội này rất có ý nghĩa, tạo nên những truyền thống, văn hóa tốt đẹp trong tổ chức. Viên chức ở 03/29 phòng, ban còn lại tỏ ra chưa hài lòng với tổ chức Công đoàn cơ quan, nhất là các hoạt động mang tính động viên tinh thần cho chính những người lao động như thăm hỏi, hỗ trợ chi phí tham quan, du lịch, chi Tết,... (chẳng hạn như Lãnh đạo cơ quan, công đoàn chưa kịp thời thăm hỏi khi người thân của viên chức ốm đau, các khoản chi hỗ trợ Tết, hỗ trợ chi phí tham quan, du lịch còn thấp, không tương xứng với sức lao động mà người lao động bỏ ra). Điều này

có thể coi như là một hạn chế, nhược điểm của những người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị khi chưa có một cách thức hợp lý để tạo động lực cho người lao động.

Đoàn Thanh niên Trung tâm gồm 29 viên chức. Hoạt động của Đoàn Thanh niên cũng hết sức phong phú. Được sự đồng ý của Đảng ủy và sự hỗ trợ của tất cả các phòng, ngành, hàng năm, Đoàn Thanh niên thường đứng ra tổ chức nhiều giải bóng đá nam khác nhau, với sự tham dự của chính những người đoàn viên Đoàn Thanh niên và những người viên chức khác đang công tác tại Trung tâm. Các giải bóng đá mang tính chất giao hữu là chủ yếu. Việc đứng ra tổ chức các giải bóng đá như vậy nhận được rất nhiều sự ủng hộ của đoàn viên Đoàn Thanh niên nói riêng, lãnh đạo, viên chức nói chung, được số đông người lao động hài lòng, ghi nhận.

Ngoài ra, vào dịp Tết Trung thu hàng năm, Đoàn Thanh niên Trung tâm còn đứng ra tổ chức “Đêm hội Trăng rằm” cho các cháu thiếu nhi trong độ tuổi trăng rằm, là con của viên chức đang công tác tại Trung tâm. Đêm hội là nơi để các cháu thiếu nhi thể hiện bản thân bằng các tiết mục văn nghệ, giao lưu, liên hoan gặp mặt nhưng lại có ý nghĩa vô cùng to lớn không chỉ với bản thân các cháu thiếu nhi mà còn với cả các bố, các mẹ vì họ cảm thấy không chỉ bản thân mình mà còn con cái, gia đình mình cũng nhận được sự quan tâm sâu sắc của cơ quan, tổ chức.

Kết quả tác giả trực tiếp quan sát trong những năm công tác tại Trung tâm cũng như kết quả khảo sát cho thấy: viên chức rất hài lòng với các mối quan hệ đồng nghiệp cũng như các hoạt động mang tính giao lưu, phát triển văn hóa tại Trung tâm.

2.2.3.3 Tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến

Đối với các cơ quan hành chính nhà nước, việc thăng tiến trước hết

phải có đầy đủ các tiêu chuẩn và phải được cấp có thẩm quyền phê duyệt quy hoạch chức danh lãnh đạo từ trước. Việc rà soát, bổ sung quy hoạch được thực hiện hàng năm đối với từng nhiệm kỳ quy hoạch chức danh.

Kết quả đánh giá viên chức hàng năm là tiêu chí quan trọng nhất làm căn cứ xét duyệt quy hoạch đối với viên chức. Ngoài ra, còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như bằng cấp, việc lấy phiếu tín nhiệm, nhận xét của lãnh đạo quản lý trực tiếp,... Kết quả quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển lãnh đạo quản lý từ năm 2020 – 2022 của Trung tâm:

Quy hoạch vào các vị trí cấp phó, cấp trưởng các phòng, ban, đơn vị: 32 người

Bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại chức danh trưởng, phó các phòng, ban, đơn vị: 23 người

Luân chuyển trưởng, phó các phòng, ban tăng cường về cơ sở giữ chức vụ trưởng, phó các trạm trực thuộc: 5 người

Tiến hành khảo sát về sự hài lòng của viên chức về cơ hội thăng tiến, tác giả nhận được kết quả sau:

Bảng 2.12: Mức độ hài lòng với cơ hội thăng tiến

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Rất hài lòng	7	7
2	Hài lòng	15	15
3	Tương đối hài lòng	70	70
4	Không hài lòng	5	5
5	Hoàn toàn không hài lòng	3	3
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Kết quả này cho thấy yếu tố cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng tương đối nhiều đến tạo động lực với 90/100 người - chiếm 90% đánh giá từ mức tương đối hài lòng trở lên. Con số 8% những người không hài lòng và hoàn toàn không hài lòng với cơ hội thăng tiến.

2.2.3.4 Tạo động lực thông qua phân công việc và đánh giá công việc

Hiện tại, việc phân công công việc là do Thủ trưởng các cơ quan chuyên môn của Trung tâm thực hiện trên cơ sở đề án vị trí việc làm, số lượng biên chế được giao và số lao động hợp đồng ký kết bổ sung. Theo đó, Trưởng các phòng, ban, đơn vị trực thuộc sẽ phân công công việc và chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao của cán bộ, viên chức thuộc phạm vi quản lý của mình. Cuối năm, Trưởng phòng sẽ đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của viên chức, báo cáo Giám đốc Trung tâm (thông qua phòng tổ chức hành chính để tổng hợp chung) ra quyết định công nhận; làm căn cứ đánh giá, xếp loại chất lượng viên chức và đánh giá thi đua, khen thưởng cuối năm. Đối với cấp trưởng phòng, trực tiếp giám đốc sẽ đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở những kết quả đạt được của tập thể và cá nhân.

Bảng 2.13: Đánh giá công việc

STT	Phương án trả lời	Số người	Tỷ lệ %
1	Công việc được giao phù hợp với năng lực, chuyên môn	41	41
2	Công việc được giao hiện tại thể hiện trách nhiệm rõ ràng, hợp lý	29	29
3	Nhân viên được chủ động trong công việc	20	20
4	Công việc có nhiều khó khăn, vất vả	10	10
Tổng cộng		100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2022)

Khi khảo sát về phân công và đánh giá công việc, chỉ có 41% số người được hỏi được phân công công việc phù hợp với năng lực, chuyên môn; có 29% ý kiến cho rằng công việc được giao thể hiện trách nhiệm rõ ràng, hợp lý; 20% ý kiến nhận định về tính chủ động trong công việc; 10% ý kiến đánh giá công việc có nhiều khó khăn, vất vả;

Khảo sát về yếu tố Đánh giá kết quả thực hiện công việc, đa số các ý kiến được khảo sát dừng lại ở mức tạm chấp nhận với các yếu tố mà tác giả đưa ra, tức là người được hỏi chỉ thấy tương đối. Hầu hết viên chức cho rằng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc còn mang tính cứng nhắc, theo những quy định hiện hành mà chưa phát huy được hết năng lực của người lao động.

Từ kết quả trên cho thấy, phân công và đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Trung tâm chỉ mang tính chất tương đối, tỷ lệ số người hài lòng với công việc thấp (có 11%). Như vậy, tạo động lực thông qua phân công và đánh giá kết quả thực hiện công việc vẫn chưa thực sự có tác dụng và ý nghĩa, còn tồn tại nhiều bất cập.

2.3 Đánh giá chung về tạo động lực cho Viên chức tại trung tâm khuyến nông Hà Nội

2.3.1 Ưu điểm:

Qua phân tích khảo sát, lấy ý kiến Trung tâm đã đạt được những kết quả thành công nhất định, cụ thể như sau:

Thứ nhất: Chi tiền lương, phụ cấp, làm thêm giờ đã thực hiện theo đúng quy định của pháp luật nhà nước, kịp thời rõ ràng, đúng thời gian và đã quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ

Thứ hai, Chế độ phúc lợi ngoài lương có nhiều nội dung thể hiện sự đa dạng và được lãnh đạo trung tâm rất quan tâm đến cả đời sống và vật chất lẫn

tinh thần thể hiện được sự tích cực trong việc nâng cao động lực lao động của toàn bộ viên chức Trung tâm.

Thứ ba, Trang thiết bị, điều kiện làm việc được trang bị đầy đủ theo đúng quy định của pháp luật, tạo được môi trường làm việc thân thiện, thoải mái, mối quan hệ đồng nghiệp trong cơ quan như tình đồng đội, đồng chí luôn sẵn sàng tạo mọi điều kiện, giúp đỡ hỗ trợ nhau cùng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao

Thứ tư, Trung tâm đã tiết kiệm được nguồn chi để chi thu nhập tăng thêm cho viên chức bình quân 4 triệu đồng/tháng đây cũng là nguồn động viên, khích lệ tinh thần và tạo động lực rất lớn tới viên chức.

2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tạo động lực lao động cho viên chức Trung tâm thì còn một số hạn chế, nguyên nhân, như sau:

Hạn chế:

Thứ nhất: Thu nhập từ tiền lương, phụ cấp, làm thêm giờ, tiền thưởng còn thấp chưa đảm bảo được nhu cầu sống tối thiểu của viên chức.

Tiền lương, phụ cấp, làm thêm giờ thấp ảnh hưởng tới đời sống viên chức, gia đình, nhất là những viên chức trẻ, khiến cuộc sống khó khăn, chưa tập trung tâm huyết toàn bộ tới cơ quan, đơn vị. Công việc đòi hỏi hay phải đi công tác xa, khó đảm đảm được cuộc sống. Mặt khác, quy định hệ số lương theo ngạch, bậc hiện nay còn thiếu khoa học, đối tượng hưởng lương đông, đặt trong điều kiện kinh tế xã hội chưa đảm bảo, đặc biệt là thiếu mối liên hệ với công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc nên đã tạo ra sự cào bằng, tạo nên tư tưởng bình quân chủ nghĩa, thiếu động lực làm việc, động lực phấn đấu cho viên chức tất yếu đã dẫn đến sự thiếu sức hút từ trong chính công việc cho viên chức. Đặc biệt những người có trình độ, người trẻ những người tài giỏi

chưa có mức lương tương xứng với vị trí việc làm, chưa thu hút được sự cống hiến lâu dài, thu hút được nhân tài. Cơ chế tăng lương vẫn theo định kỳ 3 năm/ lần và phải chờ đợi sự phê duyệt của Giám đốc sở nông nghiệp, điều này gây ra những khó khăn trong việc khích lệ viên chức tại trung tâm.

Thứ hai: Số lượng khen thưởng thành tích, mức khen thưởng còn thấp. Điều này có nhiều viên chức các phòng, đơn vị làm được việc, đáng được khen thưởng nhưng không còn chỉ tiêu để nhận thưởng, trong khi một số viên chức khác chưa thật sự nỗ lực, phấn đấu những vẫn được xem xét để khen thưởng do vẫn còn chỉ tiêu nhận thưởng. Các khoản khen thưởng chủ yếu dành cho cá nhân, khen thưởng cho tập thể chưa được quan tâm.

Thứ ba: Cán bộ viên chức chưa xác định rõ mục tiêu, định hướng nghề nghiệp nên ảnh hưởng đến ý chí phấn đấu, vươn lên các vị trí cao hơn. Từ đó dẫn đến năng suất lao động thấp, làm việc không tập trung.

Thứ tư: Công tác đề bạt còn chưa thực sự tốt, một số cán bộ viên chức có năng lực, có nhiều cống hiến cho tổ chức lại không được lãnh đạo ghi nhận thành tích, không được đề bạt, động viên khen thưởng kịp thời. Điều này gây ảnh hưởng không tốt tới tâm lý, nhiệt huyết của cán bộ viên chức làm nhụt ý chí phấn đấu, do đó làm giảm hiệu quả của công tác tạo động lực lao động.

Thứ năm: Ở một số phòng, ban, đơn vị, việc phân công công việc còn chưa phù hợp với khả năng, sở trường cũng như chuyên môn của từng người, dẫn đến chưa phát huy hết năng lực làm việc của viên chức.

Ở một số phòng đặc thù như phòng kế hoạch tài vụ, phòng tổ chức hành chính,... khối lượng công việc quá nhiều trong khi nhân lực còn hạn chế, cán bộ thường xuyên phải làm thêm giờ gây khó khăn trong việc hoàn thành nhiệm vụ của viên chức.

Quy định về thời gian làm việc còn cứng, trong khi đánh giá kết quả

thực thi công việc chủ yếu “thiên về đánh giá đạo đức, lối sống trong khi chưa thực sự coi trọng đánh giá kết quả công việc; việc định lượng các tiêu chí đánh giá viên chức chưa cụ thể; việc đánh giá công chức chưa gắn liền với công tác quy hoạch; còn tồn tại tâm lý nể nang trong đánh giá. Việc đánh giá kết quả thực thi nhiệm vụ của viên chức không hiệu quả đã dẫn đến triệt tiêu động lực làm việc hoặc tạo nên số lượng không nhỏ viên chức chạy theo lối sống chây ì, bình quân chủ nghĩa, làm việc nhàn nhàn, không đấu tranh, không phản biện, không phấn đấu.

Một số công việc, thủ tục còn rườm rà, dẫn đến mất nhiều thời gian như việc tổng hợp báo cáo, báo cáo chồng báo cáo; việc ban hành, phát hành văn bản còn qua quá nhiều khâu, nhiều bước rườm.

Thứ sáu: việc tham gia học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ chủ yếu xuất phát từ sự chủ động của viên chức. Mặt khác, sự rời rạc của công cụ đào tạo với các nội dung khác của công tác cán bộ, đặc biệt là tạo cơ hội thăng tiến đã khiến cho công tác đào tạo bồi dưỡng chưa thực sự phát huy tác dụng tạo động lực cho viên chức. Chính việc đãi ngộ, đánh giá viên chức chưa thực sự xuất phát từ năng lực công tác đã làm giảm động lực học tập nâng cao trình độ, năng lực công tác của đội ngũ công chức, giảm hiệu quả sử dụng công chức sau đào tạo bồi dưỡng. Một biểu hiện nữa khiến công cụ đào tạo bồi dưỡng chưa tạo động lực thực sự cho viên chức là việc lạm dụng quá mức công cụ này dẫn đến tư tưởng coi trọng bằng cấp, chứng chỉ trong xem xét, đánh giá cán bộ mà không gắn với thực tiễn công việc để tạo cơ hội thăng tiến. Do đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng còn rơi vào tình trạng hình thức, lãng phí, không hiệu quả, đã không những không thể kích thích, tạo động lực phấn đấu cho viên chức mà còn tạo ra những khoảng trống lớn trong bố trí, sử dụng nhân sự như sử dụng không đúng người, đúng việc, gây lãng phí, thất thoát nguồn lực tài chính của nhà nước khi chi cho đào tạo viên chức.

Nguyên nhân:

Thứ nhất: Do chế độ lương thưởng của Trung tâm chỉ tiêu, tiêu chuẩn xét khen thưởng hoàn toàn thực hiện theo quy định tại các văn bản hướng dẫn của Luật, Nghị định, Thông tư nên còn thấp không đủ đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình cán bộ, viên chức. Cán bộ viên chức ngoài công việc của cơ quan còn phải chăm lo phát triển kinh tế gia đình. Vì vậy, họ chưa thể chuyên tâm làm việc.

Thứ hai: Quá trình xây dựng đề án vị trí việc làm vẫn đang được triển khai hoàn thiện. Tuy nhiên, viên chức khi đã được tuyển dụng vào Nhà nước thường gắn bó lâu dài với tổ chức, có thể thời điểm tuyển dụng là phù hợp với yêu cầu, nhưng khi thay đổi đề án vị trí việc làm lại trở thành không phù hợp, nên buộc phải phân công họ thực hiện các công việc khác như văn thư, tổng hợp,...

Do phân bổ chỉ tiêu biên chế cho từng đơn vị theo định biên, 05 năm rà soát, thay đổi một lần, trong khi khối lượng công việc thay đổi liên tục, không kiểm soát trước được. Bản thân trưởng các phòng, đơn vị phải tự cân đối, bố trí công việc cho phù hợp với số lượng biên chế đã được giao.

Việc đánh giá kết quả đôi khi còn nể nang, luân phiên, cào bằng, chưa đánh giá được thực chất kết quả hoàn thành nhiệm vụ. Chưa có chính sách đánh giá hiệu suất công việc một cách rõ ràng, khách quan để làm cơ chế chi các khoản lương, thưởng theo thành tích.

Việc áp dụng các biện pháp tạo sức hút từ công việc nhằm kích thích động lực làm việc cho viên chức rất hạn chế.

Thứ ba: Tính công bằng trong trả lương thể hiện ở cân bằng nội bộ và cân bằng bên ngoài. Viên chức tuy đã tham gia vào tổ chức nhưng họ luôn có so sánh tiền lương mà mình nhận được so với những người khác trong cùng tổ

chức làm cùng một công việc và có thành tích như nhau, không những thế mà họ còn so sánh với những đơn vị sự nghiệp khác. Nếu họ cảm thấy bị thua thiệt thì công tác trả lương đã gặp phải một số vấn đề căn bản và cần xem xét lại. Do đó, vấn đề quan trọng để tạo động lực làm việc cho viên chức là tiền lương phải được trả công bằng cả trong lẫn ngoài, tạo tâm lý an tâm, ổn định cho người lao động tập trung hết công sức và trí tuệ vào công việc. tại Trung tâm đã thực hiện tốt quy chế dân chủ trong quá trình xây dựng và áp dụng quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm việc trả lương và thu nhập tăng thêm. Qua điều tra bảng hỏi về tạo động lực những người được hỏi đều cảm thấy mức lương mà mình nhận được là chưa xứng đáng với công sức mà mình đã bỏ ra. Đặc biệt là những cán bộ viên chức trẻ.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC CHO VIÊN CHỨC TẠI TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG HÀ NỘI

3.1 Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm những năm tiếp theo

3.1.1 Mục tiêu của Trung tâm

Thực hiện hiệu quả các mục tiêu nhiệm vụ của chương trình khuyến nông thành phố Hà nội, phát huy vai trò định hướng, hỗ trợ chuyển giao công nghệ theo nhu cầu thực tiễn của các địa phương

Chuyển đổi cơ cấu cây trồng, vật nuôi, mở rộng sản xuất các sản phẩm thiết yếu, phù hợp với nhu cầu tiêu dùng, đảm bảo không đứt gãy chuỗi sản xuất cung ứng sản phẩm nông nghiệp

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của các tổ chức, cá nhân hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp để tăng thu nhập, giảm nghèo, góp phần ổn định an sinh xã hội trong giai đoạn hiện nay

Phấn đấu từng bước mở rộng các mô hình có áp dụng công nghệ cao vào sản xuất, bảo quản, chế biến nông sản, tăng cường liên kết theo chuỗi giá trị, các mô hình thực hành sản xuất nông nghiệp tốt và cấp chứng nhận xây dựng các vùng sản xuất hàng hóa tập trung có năng suất, chất lượng cao, an toàn vệ sinh thực phẩm gắn với bảo vệ môi trường sinh thái, chủ động ứng phó với biến đổi khí hậu.

Huy động nguồn lực từ các tổ chức, cá nhân trong nước và nước ngoài tham gia chuyển giao công nghệ trong nông nghiệp

3.1.2 Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm

Theo Nghị quyết 27/2018 của Trung ương khóa 12 về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và

người lao động trong doanh nghiệp. Hệ thống thang bảng lương sẽ được chi trả theo vị trí việc làm, Cơ cấu tiền lương mới gồm: lương cơ bản (khoảng 70% tổng quỹ lương) và các khoản phụ cấp (khoảng 30% tổng quỹ lương). Ngoài ra, còn có quỹ tiền thưởng bằng khoảng 10% tổng quỹ tiền lương của năm. Đây là một trong những căn cứ quan trọng để trung tâm khuyến nông Hà Nội có thể tiến hành điều chỉnh lại thu nhập cho viên chức nhằm tạo thêm sự an tâm khi làm việc đồng thời khuyến khích, khích lệ viên chức làm việc hiệu quả, cải thiện năng suất lao động.

Tiếp tục rà soát hoàn thiện xác định định được nhu cầu và các hoạt động tạo động lực cho cán bộ, viên chức của Trung tâm khuyến khích, họ say mê với công việc.

Thực hiện chi trả tiền lương và đóng góp các khoản theo lương kịp thời minh bạch, rõ ràng

Đa dạng hóa các chế độ phúc lợi nhằm nâng cao chất lượng đời sống cán bộ, viên chức

Hoàn thiện đề án vị trí việc làm, mô tả công việc, khung năng lực tới từng cán bộ, viên chức

Hỗ trợ tạo mọi điều kiện về tinh thần, vật chất trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, khuyến khích cán bộ nâng cao chất lượng chuyên môn, nghiệp vụ

Tích cực tiết kiệm chi hoạt động thường xuyên nhằm tăng thu nhập tăng thêm cho cán bộ, viên chức

3.2 Giải pháp tạo động lực cho viên chức tại trung tâm

Qua những khảo sát, phân tích đánh giá trên, có thể thấy được nhiều nguyên nhân ảnh hưởng đến động lực lao động của viên chức nói chung và ở Trung tâm nói riêng. Trong đó, hiện tượng "bình quân chủ nghĩa" còn khá phổ

biến, chưa có sự cạnh tranh giữa các viên chức dẫn đến tình trạng viên chức ỷ lại dựa dẫm vào cấp trên, chưa có ý thức phấn đấu vươn lên; điều này dẫn tới việc viên chức không phát huy được tinh thần sáng tạo, không đề xuất được các sáng kiến, giải pháp về cải cách hành chính, viên chức bị động, phụ thuộc, trì trệ, "nghe ngóng", dựa dẫm. Đặc biệt chế độ đãi ngộ đối với viên chức còn chưa đủ sống. Bên cạnh đó, công tác tổ chức cán bộ lại thể hiện những tiêu cực, yếu kém rõ rệt. Từ khâu tuyển chọn, đề bạt cán bộ, viên chức chưa minh bạch, tiêu cực; đến việc đánh giá cán bộ, công chức không cụ thể, xác đáng; Hệ quả là giảm chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, gây rớt chán nản, không khuyến khích được sự cố gắng nỗ lực, tính sáng tạo trong giải quyết công việc của viên chức. Đáng chú ý là chính việc suy giảm uy tín của người lãnh đạo, quản lý, sự yếu kém về năng lực quản lý, sự giám sát về phẩm chất đạo đức cũng là một nguyên nhân không nhỏ ảnh hưởng tới tính tích cực lao động của viên chức. Những nguyên nhân khách quan trên đã ảnh hưởng không nhỏ tới động lực làm việc của viên chức trong các cơ quan hành chính Nhà nước. Về phía viên chức, một bộ phận không nhỏ viên chức mới chỉ chú trọng tới lợi ích cá nhân trong hoạt động lao động. Nguyên nhân này đã dẫn tới hiệu quả giải quyết công việc thấp.

Do đó, tác giả mạnh dạn đề xuất một số biện pháp tạo động lực lao động cho viên chức đang công tác tại Trung tâm khuyến nông Hà Nội. Các giải pháp đó bao gồm:

3.2.1 Tạo động lực lao động thông qua tiền lương, chế độ phụ cấp, làm thêm giờ

Tiền lương, phụ cấp là nguồn thu nhập chính, có ảnh hưởng lớn tới cuộc sống của viên chức. Do đó mong muốn có thu nhập cao vừa là mục đích, vừa là động lực để viên chức nỗ lực, say mê trong công việc.

Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của

người lao động trong bất cứ tổ chức nào. Do vậy, xây dựng một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý, làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động luôn là nhiệm vụ lớn đặt ra cho các cơ quan nhà nước. Muốn cải thiện được động lực làm việc của viên chức thông qua tiền lương thì phải đáp ứng các yêu cầu: tiền lương phải thỏa đáng để kích thích, tạo động lực thực hiện công việc có hiệu quả. Đảm bảo được sự công bằng trong tiền lương, mức tiền lương phải tương xứng với sức lao động và cật cố gắng của họ với công việc, tiền lương theo từng vị trí việc làm. Đảm bảo được đời sống hàng ngày của viên chức

Tiền lương phải tính đến mức đảm bảo các nhu cầu cơ bản của viên chức. Khi đảm bảo được đời sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Mặt kỹ thuật của tiền lương thể hiện ở năng lực, trình độ của viên chức đã đạt được trong quá trình phấn đấu của mình; mặt cống hiến cho tổ chức thể hiện thời gian viên chức tham gia xây dựng tổ chức. Khi trả công lao động phải quan tâm thích đáng đến hai mặt này, đặc biệt là mặt kỹ thuật của tiền lương phải trả đúng trình độ đã đạt được của người lao động làm cho người lao động hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho viên chức

Thực tế hiện nay, bảng lương theo ngạch, bậc của viên chức gồm rất nhiều bậc khác nhau, theo từng ngạch viên chức nói riêng. Điều này gây khó khăn trong việc trả lương nhưng rất khó thay đổi do quy định của Nhà nước. Do đó, để đảm bảo sự khích lệ viên chức nỗ lực làm việc, có thể chia phần lương của viên chức ra thành 2 thành phần bao gồm lương cơ sở và phần thu nhập tăng thêm tính theo theo kết quả đánh giá thành tích với tỉ lệ 80/20. Trong đó: lương cơ sở chiếm 80%, lương thành tích chiếm 20% mức lương đã được xây dựng trên bảng lương. Phần lương cơ sở là một khoản không đổi, là

lương cơ sở theo hệ số ngạch bậc chức danh, luôn đảm bảo cho người lao động tái sản xuất sức lao động, nhưng vẫn phù hợp với vị trí công việc đảm nhận. Phần mềm theo thành tích là phân cộng thêm, luôn thay đổi tùy theo mức độ hoàn thành công việc. Căn cứ vào kết quả đánh giá cuối năm để phân loại và đưa ra mức lương mềm theo công chức.

$$\Sigma \text{Lương} = \text{Lương cơ sở} + (\text{Thu nhập tăng thêm} \times \text{hệ số hoàn thành công việc})$$

Trong đó, lương theo thành tích căn cứ theo mức hoàn thành công việc cuối năm với mức xếp loại như sau:

Bảng 3.1. Đề xuất bảng hệ số đánh giá hoàn thành công việc của tác giả

Xếp loại	Hệ số hoàn thành
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	1.2
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	1.0
Hoàn thành nhiệm vụ	0.8
Không hoàn thành nhiệm vụ	0.5

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Việc sử dụng cách tách lương ra làm nhiều thành phần sẽ khiến viên chức trung tâm chú trọng hơn tới công việc, quan tâm hơn đến nhiệm vụ của mình. Khi áp dụng biện pháp tinh như trên sẽ kích thích tinh thần làm việc của người lao động hơn, tạo động cơ cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ của mình. Bên cạnh đó nó còn giúp viên chức gắn kết hơn với trung tâm, quan tâm đến mục tiêu chung của trung tâm từ đó họ có tinh thần và thái độ làm việc tốt hơn.

3.2.2 Hoàn thiện công tác đánh giá, đổi mới công tác thi đua khen thưởng, ghi nhận những đóng góp của viên chức

Thứ nhất, cần xác định nguồn tiền thưởng và mức tiền thưởng cho viên

chức trung tâm. Nguồn tiền thưởng có thể gồm nhiều nguồn khác nhau như: từ các hoạt động đào tạo theo đặt hàng, từ tiết kiệm chi thường xuyên...Mức tiền thưởng là số tiền thưởng cho viên chức khi họ đạt các chỉ tiêu và điều kiện thưởng. Mức tiền thưởng trực tiếp khuyến khích nhân viên. Tuy nhiên, mức tiền thưởng được xác định cao hay thấp tùy thuộc vào nguồn tiền thưởng và yêu cầu khuyến khích của từng loại công việc.

Thứ hai, công tác đánh giá kết quả hoàn thành công việc cần rõ ràng, minh bạch. Đối với mỗi cá nhân làm việc trong một tổ chức, công tác đánh giá là cách nhìn nhận, tự xem lại chính bản thân thông qua việc thực hiện các nội quy, quy chế, quy định của tổ chức đã đề ra, mức độ hoàn thành, nhiệm vụ được giao trong một khoảng thời gian nhất định. Kết quả đánh giá là thước đo phản ánh cơ bản về năng lực, hiệu quả làm việc, mức độ hoàn thành công việc. Từ đó, viên chức phát hiện được những tồn tại cần khắc phục và tiếp tục phát huy những điểm mạnh đã đạt được trong thực hiện công việc. Kết quả đánh giá là cơ sở, căn cứ để thực hiện chiến lược về phát triển nhân sự, là cơ sở đưa ra quyết định, quản lý chính xác, kịp thời cho từng viên chức như tiền lương, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, bổ nhiệm, luân chuyển,... Cần đánh giá dân chủ, công khai, tránh tình trạng cào bằng và mang tính hình thức. Vì vậy việc xác định các tiêu chí đánh giá và phương pháp đánh giá là điều hết sức cần thiết. Theo quan điểm của tác giả, trung tâm khuyến nông Hà Nội có thể áp dụng phương pháp đánh giá định lượng theo thang điểm với các tiêu chuẩn đánh giá bao gồm **tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc; tiêu chuẩn đánh giá hành vi, thái độ thực hiện công việc; tiêu chuẩn đánh giá năng lực thực hiện công việc. Trong đó:**

* Tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc

Tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc là những tiêu chuẩn để đo lường những kết quả về số lượng, chất lượng, thời gian/thời hạn thực hiện

công việc mà cá nhân hay bộ phận đã thực hiện được trong một giai đoạn nhất định, kết hợp sử dụng cả tiêu chuẩn định tính và tiêu chuẩn định lượng.

Cụ thể như: các tiêu chuẩn đánh giá cho phòng đào tạo:

- Tỷ lệ dự án thành công
- Số lượng dự án mới đào tạo/ dự án tồn đọng
- Tỷ lệ dự án đào tạo tiến hành đúng tiến độ
- Tỷ lệ dự án đào tạo hoàn thành đúng kỳ hạn
- Tỷ lệ khắc phục, giải đáp thắc mắc

* Tiêu chuẩn đánh giá hành vi, thái độ thực hiện công việc: Tiêu chuẩn đánh giá hành vi, thái độ thực hiện công việc là các tiêu chuẩn để đánh giá cách thức tiến hành công việc của người lao động. Đánh giá hành vi cũng có thể sử dụng cả tiêu chuẩn định tính và định lượng. Ví dụ như:

- Thời gian làm việc: theo quy định của trung tâm
- Trang phục khi làm việc: lịch sự, gọn gàng,...
- Tác phong làm việc: chấp hành đầy đủ nội quy, quy định, quy trình làm việc
- Số lần đi làm muộn

* Tiêu chuẩn đánh giá năng lực thực hiện công việc.

Tiêu chuẩn đánh giá năng lực thực hiện công việc là những tiêu chuẩn để đánh giá những năng lực cần có khi tiến hành công việc. Có thể là những kỹ năng sau: kỹ năng phân tích và giải quyết vấn đề; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng viết báo cáo;...

Ví dụ: tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc chức danh chuyên viên khuyến nông

STT	Tiêu chuẩn đánh giá	Giải thích tiêu chuẩn	Thang điểm				
			1	2	3	4	5
Chuyên môn							
1	Số lượng dự án đào tạo mới	Số lượng dự án mới được ký kết trong kỳ đánh giá	0	1	2	3	>3
2	Tỷ lệ dự án đào tạo tiến hành đúng tiến độ	Tỷ lệ % dự án tiến hành đúng tiến độ/ tổng số dự án trong kỳ đánh giá	<50%	51 — 60%	61 — 70%	71 — 80%	81 — 100%
3	Tỷ lệ giải đáp thắc mắc	Tỷ lệ % giải đáp/ tổng số thắc mắc	81 — 100%	61 — 80%	41 — 60%	21 — 40%	0 — 20%
...							
Kỷ luật							
1	Số lần đi làm muộn	Tổng số lần đi làm muộn trong kỳ đánh giá	>3 lần	3 lần	2 lần	1 lần	0 lần
2	Tỷ lệ làm việc riêng	Tỷ lệ % làm việc riêng trong giờ làm trong kỳ đánh giá	81 — 100%	61 — 80%	41 — 60%	21 — 40%	0 — 20%
...							
Điểm trung bình			1 - 5				

Xếp loại: < 2 điểm: Không hoàn thành nhiệm vụ; Từ 2 – 4 điểm: Hoàn thành nhiệm vụ/ hoàn thành tốt nhiệm vụ; 4 -5 điểm: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Việc áp dụng các phương pháp đánh giá trên giúp cán bộ quản lý đánh giá thực hiện công việc chính xác, hiệu quả hơn và người lao động cũng nắm bắt được các tiêu chí cụ thể được đánh giá để tự có ý thức hoàn thành công việc. Ngoài ra, cần xây dựng phong trào thi đua, công tác xét khen thưởng, biểu dương những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác sẽ khơi dậy và phát huy có hiệu quả truyền thống tốt đẹp, không khí thi đua sôi nổi, tạo động lực làm việc.

3.2.3 Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ của viên chức

Đào tạo, bồi dưỡng viên chức là một nội dung mà tất cả các nước muốn có nền hành chính phát triển đều phải quan tâm. Đối với đội ngũ cán bộ, công chức đương nhiệm, tùy thuộc vào nhu cầu sử dụng, Nhà nước có thể đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn kỹ năng thực thi công vụ để nâng cao khả năng đảm nhiệm công việc của cán bộ, công chức. Có nhiều hình thức để nâng cao trình độ, năng lực, kỹ năng cho cán bộ, công chức. Chẳng hạn như: đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức tại các cơ sở đào tạo của Nhà nước; đào tạo, bồi dưỡng thông qua công việc tại cơ quan, thông qua hội thảo khoa học, trao đổi kinh nghiệm; tạo cơ hội để cán bộ, công chức phát triển năng lực... Tuy nhiên, đào tạo phải gắn liền với mục đích thực sự của nó, tránh tình trạng hoàn thiện bằng cấp, “sính bằng” thì công tác đào tạo lại trở thành không có giá trị.

Cần xây dựng kế hoạch đào tạo riêng cho từng phòng, ban, gắn với chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị trên cơ sở đào tạo bổ sung các kỹ năng mềm (như kỹ năng quản lý, kỹ năng tổ chức công việc, ...), Cụ thể:

+ Đối với viên chức là lãnh đạo các phòng, ban: viên chức có thể kết hợp với phương pháp đào tạo tại chỗ cho viên chức bằng cách chuyển công tác. Điều này nhằm để tạo ra sự hiểu biết của viên chức đối với các vị trí công việc khác nhau, tạo cho viên chức có cái nhìn toàn diện, để có thể thấy được những khó khăn trong từng vị trí việc làm. Từ đó viên chức có thể chia sẻ, hợp tác cùng nhau để đạt mục tiêu chung của viên chức. Hơn nữa, chuyển công tác giúp cho viên chức thoát khỏi tính đơn điệu của công việc do phải làm mãi một công việc, tạo ra sự hấp dẫn trong công việc mới cho người lao động, điều đó kích thích thái độ học hỏi để có thể đáp ứng với công việc mới, kích thích tinh thần hăng say lao động.

+ Đối với viên chức không phải lãnh đạo: viên chức cũng cần phải quan tâm nhiều hơn đến nhu cầu đào tạo của cán bộ, chuyên viên các phòng, ban, nếu họ có nhu cầu được học tập một cách bài bản để nâng cao hiểu biết và trình độ của mình, viên chức nên tạo điều kiện cho người lao động được thoả mãn nhu cầu đó, giảm bớt khối lượng công việc để người lao động có thời gian học tập

3.2.4 Tạo động lực thông qua môi trường làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi viên chức tiếp xúc hàng ngày trong thời gian làm việc tại Trung tâm, có sức ảnh hưởng đến khả năng làm việc, thái độ làm việc và hiệu quả làm việc của viên chức.

Thứ nhất, cải tạo trụ sở làm việc, phòng ban đơn vị, tạo điều kiện làm việc tốt, trang bị đầy đủ các thiết bị phù hợp, tiên tiến, hiện đại nhằm phục vụ tốt cho thực hiện công việc của viên chức; ứng dụng mạnh mẽ công nghệ trong chỉ đạo điều hành, làm việc trực tuyến, xử lý văn bản, chữ ký số,... Do điều kiện và tính chất công việc nên nhu cầu về thiết bị văn phòng ngày càng cao.

Mỗi nơi làm việc phải được trang bị các thiết bị cần thiết như điện, ổ cắm, điện thoại... tùy theo tính chất công việc. Để tăng giá trị tiện ích, ngoài các không gian chính cũng cần chú ý đến các không gian linh hoạt bằng cách sử dụng nhiều vách ngăn di động tạo các không gian nhỏ nghỉ ngơi, uống nước giữa các giờ, nơi mọi người có cơ hội tiếp xúc, trao đổi. Ngoài ra, nội thất văn phòng hiện đại cũng cần chú ý đến không gian thuyết trình với các trang thiết bị hiện đại như máy chiếu, máy ảnh,... Không gian văn phòng nên tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên bằng cách mở chúng trong bóng tối để ánh sáng lọt vào. Hệ thống chiếu sáng và hệ thống tự do cá nhân của viên chức được tính toán cho từng khu vực để sử dụng hiệu quả và ngăn nắp.

Thứ hai, Xây dựng môi trường làm việc nghiêm túc, thân thiện và an

toàn, thường xuyên phổ biến kiến thức về an toàn vệ sinh thực phẩm; Bố trí nơi làm việc, ánh sáng, độ ồn, thông gió hợp lý cho nơi làm việc. Trung tâm phải tiếp tục duy trì và phát huy các mối quan hệ thân thiện, gần gũi, cởi mở, hỗ trợ lẫn nhau, đồng thời đẩy mạnh giao lưu giữa các phòng ban, nhóm để mọi người có cơ hội hiểu nhau hơn, tạo tâm lý làm việc thoải mái. Dành thời gian và tiền bạc để thường xuyên tổ chức giao lưu văn hóa, nhằm nâng cao sức khỏe trong những giờ làm việc căng thẳng, mệt mỏi.

Thứ ba, trung tâm cần cho NLD thấy được thấy mình có nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức. Thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện giữa quản lý với nhân viên cấp dưới để nhân viên thấy được vai trò quan trọng của mình đối với công ty, không ngừng phấn đấu vươn lên đóng góp cho công việc. Xây dựng sự gắn bó vì đạo đức, đề cao sự trung thành và các tổ chức trao đổi thông tin một cách hệ thống và thống nhất giá trị này với viên chức.

3.2.5 Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.

Khi viên chức đã ở trên đỉnh cao của sự thành đạt, một sự đầu tư đáng kể đã được sử dụng để chắc chắn rằng mọi viên chức đang trên đường đến với những mục tiêu nghề nghiệp cũng như hy vọng của chính mình.

Phân tích năng lực và trình độ, kinh nghiệm hiện có của viên chức một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng, kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một người nhân viên có và những gì mà người đó cần phải có sẽ được giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức.

Xét từ quan điểm duy trì nhân viên, nấc thang nghề nghiệp là phương pháp hiệu quả nhất vì nó tránh được trạng thái "giậm chân tại chỗ". Cán bộ, chuyên viên cần cảm thấy mình đang học hỏi và đương đầu với thử thách qua những trách nhiệm mới vừa sức với họ. Cán bộ, chuyên viên cũng cần có sự

sôi động trong công việc và không có chỗ cho cảm giác giậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp để duy trì sự gắn bó của họ với tổ chức. Nếu một người công chức đầy hứa hẹn bị cản đường trong quá trình phát triển sự nghiệp, người lãnh đạo nên giao một số nhiệm vụ với nhiều thử thách hơn để lôi kéo sự quan tâm của họ và giúp họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, hãy xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần để thực hiện vai trò mới. Sau đó lấp đầy những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp

3.2.6 Tạo động lực thông qua công việc

Qua phân công, công việc, bố trí, sử dụng lãnh đạo Trung tâm cần phân công phù hợp với năng lực, sở trường thì viên chức sẽ phát huy một cách tối đa năng lực làm việc, dù trong bất kỳ điều kiện làm việc nào. Và ngược lại, nếu phân công việc với yêu cầu năng lực thấp hơn năng lực của viên chức dẫn đến sự nhàm chán và lãng phí trong sử dụng nguồn nhân lực. Nếu phân công công việc với yêu cầu năng lực cao hơn của viên chức dẫn đến viên chức không hoàn thành nhiệm vụ mà còn tạo áp lực về tâm lý, sự cố gắng của viên chức cũng khó đạt được kết quả. Vì vậy cần phải bố trí, phân công công việc phù hợp.

Tích cực luân chuyển công việc của viên chức với môi trường công việc mới có mức độ phức tạp tương tự, và tạo nên sự đa dạng trong công việc và kích thích viên chức làm việc. Luân chuyển cũng giúp viên chức giảm bớt sự nhàm chán, có thêm kinh nghiệm ở nhiều công việc và môi trường đa dạng. Luân chuyển cũng giúp viên chức có kinh nghiệm tổng thể sớm phát triển sự nghiệp lên quản lý. Tuy vậy, cũng cần phải tránh luân chuyển từ công việc nhàm chán này sang công việc nhàm chán khác ảnh hưởng đến tâm lý, động lực, nhiệt huyết làm việc của viên chức.

Phân công công việc theo quy định của pháp luật và linh hoạt gắn với điều kiện về thu nhập, môi trường làm việc, văn hóa công sở, cơ hội học tập, cơ hội thăng tiến, phù hợp với đặc thù của phòng, ban đơn vị, sắp xếp viên chức vào từng vị trí việc làm phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo và năng lực sở trường.

3.2.7 Hoàn thiện vị trí việc làm, mô tả công việc, khung năng lực

Tiếp tục xây dựng, hoàn thiện vị trí việc làm, mô tả công việc, khung năng lực, rà soát tổ chức bộ máy, đội ngũ viên chức và xác định từng vị trí gắn với việc thực hiện chức năng nhiệm vụ của cơ quan. Đồng thời, phát hiện những chồng chéo, về chức năng, nhiệm vụ của các vị trí việc làm, tránh tình trạng định sẵn nhân sự rồi mới tạo ra công việc và tránh sự chồng chéo khi phân công, giao việc. Mô tả công việc và khung năng lực của từng vị trí công việc sẽ là cơ sở quan trọng giúp xác định các tiêu chí trọng yếu trong tuyển dụng viên chức phù hợp với từng vị trí việc làm, cải thiện quá trình tuyển dụng và tăng khả năng chọn đúng người cho vị trí tuyển dụng, cũng là cơ sở cho việc bố trí sử dụng đúng người, đúng việc.

3.2.8 Xây dựng văn hóa công sở, nâng cao trách nhiệm của người đứng đầu

Xây dựng văn hóa công sở phù hợp với tình hình đơn vị. Văn hóa công sở là một trong những yếu tố tác động đến động lực làm việc của viên chức. Khi những giá trị văn hóa đã thấm sâu vào tâm tư, tình cảm của từng viên chức trong tổ chức thì nó sẽ trở thành động lực to lớn thúc đẩy mọi người trong tổ chức tích cực, hăng say làm việc và cùng hướng tới các mục tiêu chung của Trung tâm. Phát huy vai trò của người đứng đầu, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tư tưởng và tinh thần làm việc của viên chức. Người đứng đầu phải gương mẫu trong việc thực thi đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách của Nhà nước, là tấm gương về hoàn thiện và phát triển

nhân cahs trong thực hiện nhiệm vụ để viên chức noi theo.

3.2.9 Đánh giá những đóng góp của cấp dưới

Người làm việc trong tổ chức thường cảm thấy chán nản nếu mọi nỗ lực làm việc của họ không được cấp trên chú ý và đánh giá đúng mức. Ngược lại, khi được đánh giá đúng mức và được trân trọng vì những gì đã đóng góp, viên chức sẽ cống hiến không ngừng. Thể hiện niềm tin của lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của viên chức cấp dưới.

Khi làm việc tốt, những đóng góp của viên chức cần được cơ quan, tổ chức và cấp trên công nhận bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, giao công việc thử thách hơn hoặc giao quyền nhiều hơn. Khen thưởng và đánh giá thành tích của người làm việc xuất sắc không chỉ mang tính chất động viên, đánh giá cá nhân về vật chất và tinh thần, mà còn khuyến khích các cá nhân khác cố gắng noi theo tấm gương của những cá nhân thành công để hoàn thiện bản thân. Tuy nhiên, để thực hiện tốt biện pháp này, cần xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh được sự gia tăng hiệu quả hoạt động. Đó cũng là cơ sở để đảm bảo công bằng giữa các cá nhân trong tổ chức, tránh tâm lý chán nản, mất động lực làm việc của cá nhân làm việc tốt và tâm lý ỷ lại của các cá nhân có hiệu quả làm việc thấp.

KẾT LUẬN

Ngành nông nghiệp ngày càng trở thành trụ đỡ quan trọng của nền kinh tế, giúp người dân đủ ăn, đủ mặc, mang lại hạnh phúc ấm no, hạnh phúc cho nhân dân. Chính vì vậy tạo động lực lao động cho viên chức khuyến nông là vô cùng cấp thiết nhằm đem lại sự phát triển bền vững cho nền nông nghiệp. Bởi vì viên chức khuyến nông là người gần dân nhất, tác động trực tiếp đến người sản xuất nông nghiệp, đóng góp rất lớn trong chuyển giao tiến bộ, khoa học kỹ thuật.

Để nâng cao hiệu quả làm việc, nhiệt huyết, hăng say của viên chức khuyến nông thông qua các biện pháp tạo động lực làm việc là một giải pháp tối ưu cho Trung tâm trong sự phát triển của khuyến nông quốc gia. Trung tâm cũng đã và đang nỗ lực thực hiện các chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo thực hiện các mục tiêu hoạt động. Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại Trung tâm đã được trình bày trên đây, tác giả hy vọng có thể đưa ra cái nhìn tổng quan về vai trò của tạo động lực và các giải pháp tạo động lực thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống và các biện pháp khích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó lôi kéo người Viên chức phát huy cao nhất khả năng của viên chức, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới mục đích chung. Bên cạnh đó, tác giả cũng đánh giá thực trạng, tìm ra các ưu, nhược điểm, từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Trung tâm, góp phần duy trì và phát triển được nguồn nhân lực ổn định, khai thác và sử dụng nguồn lực này một cách có hiệu quả hơn.

Trong khuôn khổ của một luận văn thạc sỹ với những hạn chế về thời gian, nguồn lực cũng như những hỗ trợ nghiên cứu khác nên không thể tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy, cô giáo, những nhà chuyên môn cùng các bạn đồng nghiệp để tôi chỉnh sửa luận văn này hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tiếng Việt

1. Các Văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến tiền lương; thi đua, khen thưởng; đánh giá cán bộ, công chức, viên chức, người lao động trong các cơ quan hành chính – sự nghiệp của Nhà nước.
2. Các Văn bản do Trung tâm cung cấp.
3. Daniel H.Pink, 2013. *Động lực chèo lái hành vi - Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy động lực của con người* tái bản - Đổi tên từ *Động lực 3.0*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội.
4. 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.
5. Lê Thanh Hà, 2009. *Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động – xã hội.
6. Hoàng Văn Hải, 2008. *Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
7. Trần Văn Huynh, 2016. *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. Trường Đại học Lao động – Xã hội.
8. 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. Học viện Hành chính quốc gia.
9. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), “Giáo trình quản trị nhân lực căn bản”, NXB Thống kê
10. Từ điển tiếng Việt, 1996.

11. Trần Anh Tài, 2007. *Quản trị học*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
12. Bùi Anh Tuấn, 2003. *Hành vi tổ chức*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
13. Vũ Thị Uyên, 2007. *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 Tiến sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
14. Vương Minh Kiệt, 2005. *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội.
15. Quốc hội, 2008. *Luật Cán bộ, công chức*. Hà Nội.
16. Quốc hội, 2010. *Luật Viên chức*. Hà Nội.
17. Quốc hội, 2019. *Bộ Luật lao động*. Hà Nội.

B. Tiếng Anh

17. Buelens & Van den Broeck, 2007. *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Organizations*. Public Administration Review, Vol.67, No.1, pp.65 –74.
18. Herzberg, F. et al, 1959. *The motivation to work*, New York.
19. Masslow, A. 1954. *Motivation and personality*, New York.
20. Re'em, 2010. *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*”, A thesis submitted in partial fulfillment of requirements for the degree of Executive Master Public Management, Hertie School of Governance, Berlin, Germany.
21. Wood, J. et al, 2001. *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

22. Koronios, K.; Mavromati, M.; Kriemadis, A. (2017) : Motivating public sector employees: Evidence from Greece, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, ISSN 2408-0101, Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology, Kavala, Vol. 10, Iss. 1, pp. 7-12

23. Carole Serhan, Eliane Al Achy, Eva Nicolas (2018), “Understanding Public Sector Employees’ Motivation: What Makes Them Inspired?”, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 1

24. Nawaz Ahmad, Rizwan Raheem Ahmed, Riaz Ahmed Mangi, Rana Imroze Palwishah, Anmool Susan(2014), “Factors Motivating Employees in Public Sector Banks: An Empirical Investigation”, *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH* Vol. II, Issue 5/ August 2014

25. Suzila Mat Salleh, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Nur Shafini Mohd Said, Siti Rapidah Omar Ali (2016), The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* , 6(5S)139-143, 2016

C. Website

26. Các học thuyết Tạo động lực trong lao động.
[http://kqtkd.duytan.edu.vn/uploads/7a300f46-14cf-4be5-aa1b-](http://kqtkd.duytan.edu.vn/uploads/7a300f46-14cf-4be5-aa1b-ba550e08b33b_cachochuyettaodongluctronglaodong.pdf)

[ba550e08b33b_cachochuyettaodongluctronglaodong.pdf](http://kqtkd.duytan.edu.vn/uploads/7a300f46-14cf-4be5-aa1b-ba550e08b33b_cachochuyettaodongluctronglaodong.pdf). [Ngày truy cập: 25tháng 6 năm 2017].

27. Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi, 2014. Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ*, số 32, trang 97-105.

<<http://D:/TH%E1%BA%A0C%20S%E1%BB%B8/Lu%E1%BA%A>

Dn%20v%C4%83n/Tham%20kh%E1%BA%A3o/13-XHNV-HOANG%20THI%20HONG%20LOC(97-105).pdf>.[Ngày truy cập: 25 tháng 6 năm 2017].

28. Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow. <http://luanvanaz.com/ly-thuyet-thu-bac-nhu-cau-cua-abraham-maslow.html>. [Ngày truy cập: 25 tháng 6 năm 2017].

29. 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*,

http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/5020/0/4540/Tao_dong_luc_la_m_viec_cho_can_bo_cong_chuc_nham_nang_cao_hieu_qua_hoat_dong_cua_To_chuc_hanh_chinh_nha. [Ngày truy cập: 25 tháng 6 năm 2017].

30. Từ điển online: www.wikipedia.org.

31. Trương Thế Nguyễn, 2016. Về chính sách thu hút, tuyển dụng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ. *Tạp chí Tổ chức nhà nước*,

http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/126/0/1010070/0/35394/Ve_chinh_sach_thu_hut_tuyen_dung_trong_dung_va_dai_ngo_nguoi_co_tai_nang_trong_hoat_dong_cong_vu. [Ngày truy cập: 26 tháng 7 năm 2017].

PHỤ LỤC**Phụ lục 01****BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN**

1. Anh/chị nhận xét như thế nào về những quy định về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, thu nhập tăng thêm, chương trình đào tạo bồi dưỡng mà Trung tâm đang thực hiện? Anh/chị có hài lòng không?
2. Anh/chị đánh giá như thế nào về phong trào thi đua của đơn vị?
3. Anh/chị đánh giá như thế nào về môi trường làm việc, về quan hệ công tác của viên chức trong Trung tâm?
4. Theo anh/chị, cách thức phân công nhiệm vụ và tổ chức hoạt động của Trung tâm đã khoa học chưa? Có tồn tại gì không?
5. Ý kiến đánh giá của anh/chị về tầm quan trọng của công tác tạo động lực đối với hiệu quả làm việc của viên chức?
6. Trong thời gian tới, Trung tâm có đề xuất gì với Lãnh đạo viên chức về công tác tạo động lực làm việc không?
7. Theo anh/chị, để tạo động lực làm việc tốt hơn cho viên chức, Trung tâm nên tập trung vào yếu tố nào và khắc phục yếu tố nào?

Phụ lục 02**PHIẾU KHẢO SÁT**

Xin chào anh/chị!

Để đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho viên chức đang công tác tại Trung tâm Khuyến nông Hà Nội, kính mong các anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình qua Bảng câu hỏi dưới đây (đánh dấu X vào ô được chọn).

A. Thông tin cá nhân

1	Giới tính	☐ Nam	☐ Nữ
2	Thời gian công tác tại đơn vị	☐ Từ 01 - 05 năm ☐ Từ 10-15 năm	☐ Từ 05 - 10 năm ☐ Trên 15 năm
3	Trình độ học vấn	☐ Trên Đại học ☐ Đại học	☐ Trung cấp, Cao đẳng
4	Thu nhập hiện tại	☐ Dưới 8 triệu ☐ Trên 9 triệu	☐ Từ 8 - 9 triệu
5	Tuổi	☐ Dưới 30 ☐ Từ 40 - 50	☐ Từ 30 - 40 ☐ Trên 50
6	Ngoài thời gian làm việc tại Trung tâm, anh/chị có làm thêm việc khác để tăng thêm thu nhập không?	☐ Có	☐ Không

B. Thông tin khảo sát: Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình vào câu mà anh/chị cho là phù hợp (đánh dấu X vào ô được chọn).

I. Nhu cầu, nguyên vọng của Anh/ Chi trong công việc

1. Nhu cầu hiện tại của Anh/chị đối với công việc là gì

- ☐ Thu nhập cao
 - ☐ Phúc lợi tốt
 - ☐ Điều kiện làm việc tốt
 - ☐ Được đào tạo, bồi dưỡng
 - ☐ Môi quan hệ đồng nghiệp tốt
 - ☐ Thăng tiến trong công việc
 - ☐ Công việc phù hợp với năng lực
 - ☐ Khác.....

2. Dự định sắp tới của anh/chị đối với Trung tâm

- ☐ Gắn bó lâu dài ☐ Tìm một công việc khác ☐ Khác

3. Anh Chị có đề xuất gì về Tao động lực lao động tại Trung tâm

.....

.....

.....

.....

II. Sự quan tâm và ý kiến về tao động lực của Trung tâm

1. Theo anh/chi hoạt động tạo động lực trong trung tâm nên làm tốt?

- ☐ Tiền lương cao
 - ☐ Phúc lợi tốt
 - ☐ Điều kiện làm việc tốt
 - ☐ Tiền thưởng
 - ☐ Được đào tạo, bồi dưỡng
 - ☐ Môi quan hệ đồng nghiệp tốt
 - ☐ Thăng tiến trong công việc
 - ☐ Công việc phù hợp với năng lực
 - ☐ Thu nhập tăng thêm
 - ☐ Tất cả các phương án trên

2. Anh/chị có cần thêm động lực lao động không?

- ☐
- Có
- ☐
- Không

3. Anh/chị có thấy mình được tạo động lực lao động trong Trung tâm không?

- ☐ có ☐ Không

4, Anh/chị hãy cho biết chế độ tiền lương, phụ cấp hiện nay mà anh/chị nhận được thể hiện yếu tố nào trong các yếu tố sau?

- ☐ Tiền lương và phụ cấp được thực hiện rõ ràng, minh bạch
- ☐ Đảm bảo đủ đời sống hàng ngày của viên chức
- ☐ Điều kiện tăng lương và mức tăng lương hiện nay là hợp lý
- ☐ Chưa thể hiện được các yếu tố trên

5, Anh/chị có hài lòng với mức lương, phụ cấp hiện nay không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Không hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Hoàn toàn không hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng

6, Anh/chị hãy cho biết chế độ khen thưởng, thu nhập tăng thêm hiện nay của viên chức thể hiện yếu tố nào trong các yếu tố sau?

- ☐ Kịp thời; khuyến khích được nhân viên làm việc
- ☐ Đánh giá được những đóng góp của viên chức
- ☐ Công tác đánh giá khen thưởng công bằng, hợp lý
- ☐ Chưa thể hiện được các yếu tố trên.

7, Anh/chị có hài lòng với chế độ khen thưởng, thu nhập tăng thêm hiện nay không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Không hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Hoàn toàn không hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng

8, Anh/chị hãy cho biết chính sách phúc lợi hiện nay đang được áp dụng

ở Trung tâm thể hiện yếu tố nào trong các yếu tố sau?

- ☐ Đa dạng, phong phú
- ☐ Chính sách phúc lợi đầy đủ, thể hiện sự quan tâm đến nhân viên
- ☐ Chính sách phúc lợi khuyến khích được tinh thần làm việc của nhân viên
- ☐ Chưa thể hiện được các yếu tố trên.

9, Anh/chị có hài lòng với chính sách phúc lợi hiện nay không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Không hài lòng

- ☐ Hài lòng
- ☐ Hoàn toàn không hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng

10, Anh/chị đánh giá công việc hiện tại của mình như thế nào?

- ☐ Công việc được giao hiện tại phù hợp với năng lực, chuyên môn
- ☐ Công việc được giao hiện tại thể hiện trách nhiệm rõ ràng, hợp lý
- ☐ Nhân viên được chủ động trong công việc
- ☐ Công việc có nhiều khó khăn, vất vả

10, Anh/chị có hài lòng với đánh giá công việc hiện nay không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Không hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Hoàn toàn không hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng

11, Anh/chị nhận xét về yếu tố Đánh giá kết quả thực hiện công việc như thế nào?

- ☐ Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc
- ☐ Kết quả đánh giá công bằng
- ☐ Phương pháp đánh giá phù hợp
- ☐ Ý kiến khác:

12, Anh/chị có hài lòng với đánh giá kết quả công việc hiện nay không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Không hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Hoàn toàn không hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng

13, Anh/chị cho nhận xét về môi trường làm việc của Trung tâm?

- ☐ Trang thiết bị đầy đủ, hiện đại, đáp ứng được yêu cầu công việc
- ☐ Môi trường làm việc sạch sẽ, vệ sinh, thoáng mát, không độc hại
- ☐ Môi trường làm việc an toàn, hiệu quả
- ☐ Môi trường làm việc tạo ra nhiều áp lực
- ☐ Ý kiến khác:

14, Anh/chị có hài lòng với môi trường làm việc hiện nay không?

- | | |
|---|---|
| ☐ Rất hài lòng | ☐ Không hài lòng |
| ☐ Hài lòng | ☐ Hoàn toàn không hài lòng |
| ☐ Tương đối hài lòng | |

15, Anh/chị đánh giá tính ổn định của công việc hiện tại của mình như thế nào?

- ☐ Tôi hoàn toàn yên tâm công tác tại viên chức
- ☐ Công việc hiện tại tạm thời phù hợp với tôi
- ☐ Công việc hiện tại chưa đáp ứng được cuộc sống của tôi
- ☐ Ý kiến khác:

16, Anh/chị có hài lòng với tính ổn định của công việc hiện nay không?

- | | |
|---|---|
| ☐ Rất hài lòng | ☐ Không hài lòng |
| ☐ Hài lòng | ☐ Hoàn toàn không hài lòng |
| ☐ Tương đối hài lòng | |

17, Anh/chị cho nhận xét về yếu tố Quan hệ với đồng nghiệp trong Trung tâm mình?

- ☐ Thân thiện, hòa đồng, luôn phối hợp chặt chẽ cùng hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan
- ☐ Độc lập, chỉ hoàn thiện nhiệm vụ được giao
- ☐ Đáng tin cậy
- ☐ Ý kiến khác:

18, Anh/chị có hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp hiện nay không?

- | | |
|---|---|
| ☐ Rất hài lòng | ☐ Không hài lòng |
| ☐ Hài lòng | ☐ Hoàn toàn không hài lòng |
| ☐ Tương đối hài lòng | |

19, Anh/chị cho nhận xét về phong cách lãnh đạo trong Trung tâm?

- ☐ Lãnh đạo cơ quan là người quan tâm, chia sẻ khó khăn với nhân viên trong cuộc sống

- ☐ Lãnh đạo cơ quan luôn lắng nghe, tiếp thu ý kiến, quan điểm của nhân viên
- ☐ Lãnh đạo cơ quan luôn tạo điều kiện, giúp đỡ nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ
- ☐ Thể hiện tương đối tốt các yếu tố trên
- ☐ Ý kiến khác:

20, Anh/chị có hài lòng với phong cách lãnh đạo hiện nay không?

- | | |
|---|---|
| ☐ Rất hài lòng | ☐ Không hài lòng |
| ☐ Hài lòng | ☐ Hoàn toàn không hài lòng |
| ☐ Tương đối hài lòng | |

21, Anh/chị cho nhận xét về đào tạo và bồi dưỡng trong Trung tâm?

- ☐ Thường xuyên được tham gia đào tạo, bồi dưỡng
- ☐ Rất ít được tham gia đào tạo, bồi dưỡng
- ☐ Nội dung đào tạo và bồi dưỡng có phù hợp
- ☐ ý kiến khác

22, Anh/chị có hài lòng với công tác đào tạo bồi dưỡng hiện nay không?

- | | |
|---|---|
| ☐ Rất hài lòng | ☐ Không hài lòng |
| ☐ Hài lòng | ☐ Hoàn toàn không hài lòng |
| ☐ Tương đối hài lòng | |

Xin chân thành cảm ơn những ý kiến của Anh/chị!

Phụ lục 3:
NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT

Nam giới

Số thứ tự	Họ và Tên	Giới tính	Thâm niên công tác
1	Lê Văn Lâm	Nam	Dưới 5 năm
2	Mai Quang Tài	Nam	Dưới 5 năm
3	Lưu Nhật Tùng	Nam	Từ 5 - 10 năm
4	Trịnh Tuấn Anh	Nam	Trên 10 năm
5	Lê Minh Cường	Nam	Dưới 5 năm
6	Đỗ Đức Phú	Nam	Dưới 5 năm
7	Bùi Trần Tú	Nam	Dưới 5 năm
8	Trần Chiến Thắng	Nam	Từ 5 - 10 năm
9	Đinh Thế Hoàng Anh	Nam	Từ 5 - 10 năm
10	Đoàn Văn Hùng	Nam	Dưới 5 năm
11	Tạ Văn Duẩn	Nam	Dưới 5 năm
12	Nguyễn Tiến Giáp	Nam	Dưới 5 năm
13	Bùi Mạnh Hùng	Nam	Từ 5 - 10 năm
14	Trần Mạnh Dũng	Nam	Trên 10 năm
15	Nguyễn Đình Minh	Nam	Từ 5 - 10 năm
16	Nguyễn Minh Tuấn	Nam	Từ 5 - 10 năm
17	Lê Ngọc Sơn	Nam	Dưới 5 năm
18	Trần Ngọc Anh	Nam	Dưới 5 năm
19	Nguyễn Thanh Lợi	Nam	Dưới 5 năm
20	Trần Như Quyết	Nam	Từ 5 - 10 năm
21	Phan Trung Sơn	Nam	Trên 10 năm
22	Nguyễn Văn Sáng	Nam	Trên 10 năm
23	Doãn Hữu Chiến	Nam	Dưới 5 năm

24	Đinh Thế Hoàng Anh	Nam	Từ 5 - 10 năm
25	Nguyễn Văn Đức	Nam	Từ 5 - 10 năm
26	Đoàn Văn Hùng	Nam	Từ 5 - 10 năm
27	Lưu viết minh	Nam	Trên 10 năm
28	Nguyễn Hải Nam	Nam	Dưới 5 năm
29	NGUYỄN HOÀNG SƠN	Nam	Từ 5 - 10 năm
30	Phạm Xuân Trường	Nam	Dưới 5 năm
31	Nguyễn mạnh tuần	Nam	Dưới 5 năm
32	Trần Khánh Vinh	Nam	Từ 5 - 10 năm
33	Nguyễn Bá Cương	Nam	Trên 10 năm

Nữ giới

Số thứ tự	Họ và Tên	Giới tính	Thâm niên công tác
1	Vũ Thanh Quỳnh	Nữ	Từ 5 - 10 năm
2	Nguyễn Thị Thanh Nga	Nữ	Từ 5 - 10 năm
3	Vũ Thương Huyền	Nữ	Từ 5 - 10 năm
4	Nguyễn Thị Minh Huệ	Nữ	Trên 10 năm
5	Nguyễn Thị Phương Thảo	Nữ	Dưới 5 năm
6	Lê Bảo Ngọc	Nữ	Dưới 5 năm
7	Vũ Minh Trang	Nữ	Dưới 5 năm
8	Hà Phương Linh	Nữ	Từ 5 - 10 năm
9	Nguyễn Thị Yến	Nữ	Từ 5 - 10 năm
10	Phạm Như Quỳnh	Nữ	Dưới 5 năm
11	Nguyễn Hoàng Anh	Nữ	Dưới 5 năm
12	Nguyễn Thị Bảy	Nữ	Dưới 5 năm

13	Lê Hà Ly	Nữ	Từ 5 - 10 năm
14	Nguyễn Thị Vân	Nữ	Trên 10 năm
15	Nguyễn Thị Dung	Nữ	Từ 5 - 10 năm
16	Phạm Thị Trang	Nữ	Dưới 5 năm
17	Ngô Thị Diệu Hương	Nữ	Dưới 5 năm
18	Khuất Thị Thu Hằng	Nữ	Từ 5 - 10 năm
19	Vũ Tú Anh	Nữ	Dưới 5 năm
20	Đào Thị Hiền	Nữ	Từ 5 - 10 năm
21	Lê Mỹ Linh	Nữ	Trên 10 năm
22	Nguyễn Việt Hằng	Nữ	Trên 10 năm
23	Nguyễn Thị Hồng Thanh	Nữ	Từ 5 - 10 năm
24	Bùi Thị Chinh	Nữ	Dưới 5 năm
25	Nguyễn thị thủy dương	Nữ	Dưới 5 năm
26	ĐINH THỊ HÀ	Nữ	Từ 5 - 10 năm
27	Đinh Thị Thu Hoài	Nữ	Trên 10 năm
28	Nguyễn Thị Thu Hương	Nữ	Dưới 5 năm
29	Khúc Ngọc Lan	Nữ	Dưới 5 năm
30	Hà Phương Linh	Nữ	Dưới 5 năm
31	Lê Bảo Ngọc	Nữ	Từ 5 - 10 năm
32	Nguyễn Hải Yến	Nữ	Từ 5 - 10 năm
33	Ngô thị phương quỳnh	Nữ	Trên 10 năm
34	Trịnh Thị Phương Thảo	Nữ	Từ 5 - 10 năm
35	Hoàng Thị Phương Thu	Nữ	Từ 5 - 10 năm
36	Nguyễn thu thủy	Nữ	Dưới 5 năm
37	Lê Thị Thanh Vân	Nữ	Từ 5 - 10 năm

38	Nguyễn Khánh Vân	Nữ	Trên 10 năm
39	Đào Thị Vân Anh	Nữ	Dưới 5 năm
40	Diêm Thị Bích	Nữ	Dưới 5 năm
41	NGUYỄN THỊ THANH DUNG	Nữ	Từ 5 - 10 năm
42	Đào Thị Hiền	Nữ	Từ 5 - 10 năm
43	ĐOÀN THỊ HIỀN	Nữ	Dưới 5 năm
44	Vương Thị Thu Hoài	Nữ	Từ 5 - 10 năm
45	VŨ THỊ HUỜNG	Nữ	Trên 10 năm
46	LÊ THỊ HUỜNG	Nữ	Dưới 5 năm
47	An Thuỳ Linh	Nữ	Dưới 5 năm
48	Lý Thuỳ Linh	Nữ	Dưới 5 năm
49	Lê Mỹ Linh	Nữ	Từ 5 - 10 năm
50	Đào Thị Thanh Nhân	Nữ	Từ 5 - 10 năm
51	Hoàng Thị Hồng Nhung	Nữ	Trên 10 năm
52	Nguyễn Thị Phúc	Nữ	Từ 5 - 10 năm
53	Bùi Lê Thu Phương	Nữ	Dưới 5 năm
54	Bùi Thu Phương	Nữ	Từ 5 - 10 năm
55	Hạ Thuý Quỳnh	Nữ	Trên 10 năm
56	Nguyễn Thị Hồng Thanh	Nữ	Từ 5 - 10 năm
57	Tạ Thanh Hải	Nữ	Dưới 5 năm
58	Nguyễn thị hảo	Nữ	Dưới 5 năm
59	Nguyễn Thị Hằng	Nữ	Từ 5 - 10 năm
60	Trần Hồng Thoa	Nữ	Dưới 5 năm
61	Ngô Thị Thu Đông	Nữ	Dưới 5 năm
62	Đỗ Thuý Hạnh	Nữ	Dưới 5 năm
63	Lê thị vân	Nữ	Trên 10 năm
64	Nguyễn Việt Hằng	Nữ	Từ 5 - 10 năm
65	Đinh Thị Hà	Nữ	Từ 5 - 10 năm
66	Nguyễn Thị Thu Huyền	Nữ	Dưới 5 năm
67	Nguyễn Thị Kim Oanh	Nữ	Từ 5 - 10 năm