

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001 : 2015

NGUYỄN THỊ NGÀ

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CHI CỤC HẢI
QUAN KCX&KCN HẢI PHÒNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. TRƯƠNG MINH ĐỨC

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài "*Tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng*" là công trình nghiên cứu của riêng bản thân tôi. Các số liệu điều tra, kết quả nghiên cứu nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ tài liệu nào khác.

Tác giả

Nguyễn Thị Nga

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian học tập và nghiên cứu, đến nay tôi đã hoàn thành luận văn thạc sỹ Quản trị kinh doanh với đề tài “***Tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng***”. Tôi xin trân trọng gửi lời biết ơn sâu sắc tới các thầy cô giáo của trường Đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã tận tình dạy bảo giúp đỡ và định hướng cho tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu. Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới thầy giáo **TS. Trương Minh Đức**, người đã định hướng, tận tình chỉ bảo và dìu dắt tôi trong quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng và các đồng nghiệp đã cung cấp những số liệu cần thiết giúp đỡ tôi trong thời gian nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2018

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Nga

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	ii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC	6
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu	6
1.1.1. Tình hình nghiên cứu trong nước	6
1.1.2. Tình hình nghiên cứu ngoài nước	8
1.2. Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức	10
1.2.1. Bản chất của động lực và tạo động lực lực đối với cán bộ công chức Nhà nước.....	10
1.2.1.1. Một số khái niệm cơ bản	10
1.2.1.2. Quá trình hình thành động lực.	15
1.2.2. Một số lý thuyết cơ bản về tạo động lực	16
1.2.2.1 Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow	16
1.2.2.2 Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg	18
1.2.2.3 Lý thuyết kỳ vọng của Vroom	19
1.2.2.4 Học thuyết công bằng của Stacy Adams.....	21
1.2.3.Vai trò của việc tạo động lực và các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực.....	22
1.2.3.1. Vai trò của việc tạo động lực đối với Cán bộ công chức nhà nước	23
1.2.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực.....	25
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	28
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CHI CỤC HẢI QUAN KCX&KCN HẢI PHÒNG.....	29
2.1 Giới thiệu về Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng	29

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng	29
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng	30
2.1.2.1 Mô hình tổ chức, nhiệm vụ cụ thể của Đội Nghiệp vụ:	35
2.1.2.2 Mô hình tổ chức, nhiệm vụ cụ thể của Đội Tổng hợp:	36
2.1.3. Tình hình hoạt động của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng giai đoạn 2013-2017.....	38
2.1.3.1. Thực hiện giám sát quản lý về hải quan	38
2.1.3.2. Tình hình thực hiện dự toán thu ngân sách nhà nước	42
2.1.3.3. Về vi phạm hành chính:.....	43
2.2 Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng	44
2.2.1. Lựa chọn mô hình đánh giá.	44
2.2.1.1. Mô hình nghiên cứu.....	44
2.2.1.2. Mẫu khảo sát điều tra.....	45
2.2.2. Thực hiện các kiểm định cơ bản của hàm hồi quy.....	48
2.2.2.1 Kiểm định hàm hồi quy tuyến tính phân phối chuẩn	48
2.2.2.2 Kiểm định độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha).....	50
2.2.2.3 Kiểm định về hiện tượng đa cộng tuyến	53
2.2.2.4 Kiểm định tính tương quan và tự tương quan	54
2.2.2.5 Kiểm định phương sai hàm hồi quy không đổi	55
2.2.3 Thảo luận kết quả	59
2.2.3.1 Nhân tố nhu cầu sinh lý	59
2.2.3.2 Nhân tố nhu cầu về an toàn.....	60
2.2.3.3 Nhân tố nhu cầu quan hệ xã hội.....	62
2.2.3.4 Nhân tố nhu cầu được tôn trọng	63
2.2.3.5 Nhân tố nhu cầu thể hiện năng lực bản thân	65

2.2.4 Các nhận định đánh giá về việc tạo động lực làm việc tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng.....	67
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	71
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CHI CỤC HẢI QUAN KCX&KCN HẢI PHÒNG	72
3.1. Căn cứ đề xuất	72
3.1.1 Định hướng phát triển của TP Hải Phòng.....	72
3.1.2 Định hướng phát triển của ngành Hải quan	73
3.1.3. Mục tiêu của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng	73
3.2. Các giải pháp đề xuất	74
3.2.1. Xây dựng hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý.....	75
3.2.2 Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, dân chủ và thân thiện	77
3.2.3 Đảm bảo phân công công việc phù hợp với khả năng, năng lực và sở trường của cán bộ, công chức	80
3.2.4 Tăng cường công tác đào tạo và phát triển	81
3.2.5 Xác định đúng mục tiêu cần đạt được của từng cá nhân cán bộ, công chức....	83
3.2.6 Tạo cơ hội thăng tiến cho cán bộ, công chức, viên chức	85
3.2.7 Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích	88
KẾT LUẬN	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO	92
PHỤ LỤC I	94
PHỤ LỤC II	97

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nội dung
1	CBCC	Cán bộ công chức
2	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
3	SXXK	Sản xuất xuất khẩu

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Tình hình biên chế của Chi cục từ năm 2013-2017	34
Bảng 2.2 Kim ngạch xuất, nhập khẩu của các doanh nghiệp thực hiện hoạt động gia công, sản xuất xuất khẩu tại Chi cục các năm 2013-2017	39
Bảng 2.3 Số lượng doanh nghiệp thực hiện gia công, sản xuất xuất khẩu trên địa bàn Chi cục quản lý từ năm 2013-2017	40
Bảng 2.4 Cơ cấu kim ngạch nhập khẩu hàng hóa của các doanh nghiệp tại địa bàn Chi cục năm 2013-2017	41
Bảng 2.5 Cơ cấu kim ngạch xuất khẩu của các doanh nghiệp	42
tại địa bàn Chi cục năm 2013-2017	42
Bảng 2.6 Tình hình thực hiện dự toán thu nộp ngân sách nhà nước	43
của Chi cục năm 2013-2017	43
Bảng 2.7 Số vụ vi phạm hành chính tại Chi cục các năm 2013-2017.....	44
Bảng 2.8 Mã hóa các biến và câu hỏi điều tra	47
Biểu đồ 2.4 Kết quả kiểm định hàm hồi quy tuyến tính	49
Bảng 2.9 Kết quả kiểm định dữ liệu phân phối chuẩn các thang đo	49
Bảng 2.10 Bảng tóm tắt hệ số Cronbach's Alpha	50
của các nhân tố nghiên cứu.....	50
Bảng 2.11 Bảng tóm tắt hệ số Cronbach's Alpha của	52
nhân tố nhu cầu an toàn	52
Bảng 2.12 Kết quả phân tích hồi quy đa biến	53
Bảng 2.13 Bảng kết quả hồi quy của mô hình tạo động lực làm việc	54
Bảng 2.14 Bảng kết quả phân tích phương sai ANOVA	55
Bảng 2.15 Tầm quan trọng của các nhân tố.....	56
Bảng 2.16 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết	58
Bảng 2.17 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu sinh lý.....	59
Bảng 2.18 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu an toàn	60
Bảng 2.19 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu xã hội	62
Bảng 2.20 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu được tôn trọng	64
Bảng 2.21 Thống kê mô tả nhân tố.....	66

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quá trình động lực	16
Sơ đồ 1.2: Tháp nhu cầu Maslow	17
Sơ đồ 1.3: Chu trình của Thuyết kỳ vọng.....	21
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng	31
Sơ đồ 2.2 Chi tiết tổ chức đội Nghiệp vụ Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng	32
Sơ đồ 2.3 Chi tiết tổ chức đội Tổng hợp Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng	33

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nghị quyết của Bộ chính trị đã xác định Thành phố Hải Phòng là một cực tăng trưởng của tam giác kinh tế trọng điểm phía Bắc gồm Hà Nội, Hải Phòng và Quảng Ninh. Hải Phòng là đầu mối giao thông quan trọng, là cửa chính ra biển của các tỉnh thành phố phía Bắc Việt Nam.

Để thực hiện Nghị quyết trên, những năm gần đây TP Hải Phòng có những chuyển biến mạnh mẽ nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho các nhà đầu tư, kể cả đầu tư trong nước và đầu tư nước ngoài. Lãnh đạo TP Hải Phòng đã tập trung phát triển hệ thống hạ tầng giao thông hiện đại với quy hoạch phát triển cả vùng bắc bộ và các khu vực lân cận; đã xây dựng và hoàn thiện các cụm công nghiệp.

Trước xu thế phát triển tất yếu của nền kinh tế đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế. Làn sóng đầu tư nước ngoài vào thành phố Hải Phòng nói riêng và cả nước nói chung đòi hỏi phải có tổ chức Hải quan tại các khu công nghiệp, khu chế xuất để làm thủ tục hải quan cho các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài. Với tinh thần đó, Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, thuộc Cục Hải quan TP. Hải Phòng, được thành lập theo Quyết định số 178/QĐ-TCHQ ngày 04/5/1997 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan. Trụ sở Chi cục đóng tại Khu công nghiệp Nomura, Km 13+500 QL5, xã Tân Tiến, huyện An Dương, TP. Hải Phòng.

Từ chỗ chỉ làm thủ tục hải quan và quản lý 7 doanh nghiệp của Nhật Bản tại Khu công nghiệp Nonura, tới nay Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng đã thực hiện thủ tục hải quan và quản lý gần 200 doanh nghiệp trên địa bàn 6 khu công nghiệp trên địa bàn TP. Hải Phòng (KCN Nomura, KCN Tràng Duệ, KCN VSIP, KCN Đình Vũ, KCN Đồ Sơn và KCN Nam Cầu Kiền).

Nhiệm vụ của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng là giúp các doanh nghiệp thực hiện theo quy định của Luật Hải quan năm 2014, các quy định khác của pháp luật có liên quan đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu của các doanh

ng nghiệp trong các Khu chế xuất, Khu công nghiệp, Khu kinh tế trên địa bàn thành phố Hải Phòng và các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu khác (trừ hàng hóa nhập khẩu theo quy định chỉ được thực hiện tại Chi cục Hải quan cửa khẩu). Thực hiện các biện pháp nghiệp vụ kiểm soát hải quan để phòng, chống buôn lậu, gian lận thương mại, vận chuyển trái phép hàng hóa trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và địa bàn hoạt động của Chi cục theo quy định của pháp luật. Tiến hành thu thuế và quản lý thuế; thực hiện kiểm tra sau thông quan đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu theo quy định của pháp luật.

Trong giai đoạn 03 năm (2015 - 2017) số lượng tờ khai đăng ký tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng không ngừng tăng lên từ 158.816 tờ khai năm 2015 đã tăng lên 289.964 tờ khai năm 2017. Trong khi đó, số lượng biên chế tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng hầu như không thay đổi từ 36 đến 37 cán bộ công chức (cùng với 4 lao động hợp đồng làm công tác bảo vệ, tạp vụ).

Trong điều kiện biên chế không tăng, để Chi cục có thể thực hiện tốt nhiệm vụ được giao cần có nguồn cán bộ công chức có chất lượng cao, làm việc hiệu quả. Cán bộ công chức làm việc có hiệu quả hơn khi được lãnh đạo cấp trên quan tâm, động viên đúng lúc, đúng chỗ cả về vật chất lẫn tinh thần. Khi được quan tâm, cán bộ công chức sẽ hăng say làm việc, phát huy hết khả năng của bản thân để đem lại lợi ích cho cả bản thân và đơn vị. Trên thực tế, công tác tạo động lực cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng đã và đang thực hiện vẫn chưa đạt được kết quả mong muốn. Đây là một trong những vấn đề cấp bách đòi hỏi lãnh đạo Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cần phải nhanh chóng có những biện pháp thay đổi, hoàn thiện. Xuất phát từ vấn đề trên, Tôi lựa chọn đề tài **“Tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng”** làm luận văn thạc sĩ của mình với mong muốn tìm ra các giải pháp, chính sách phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả, năng suất làm việc của người lao động tại Chi cục.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Theo sự tìm hiểu của tác giả, trong những năm gần đây có khá nhiều luận văn thạc sĩ, tiến sĩ viết về đề tài tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp trong nước và các trường đại học như:

Luận văn tiến sĩ “Động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam” của tác giả Trương Đức Thao (2017) với phạm vi nghiên cứu là các giảng viên trong các trường đại học công lập ở một số thành phố như TP Hà Nội, Hải Phòng, Nam Định, Thái Nguyên, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh.

Luận văn tiến sĩ quản trị kinh doanh "Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã" của tác giả Lê Đình Lý (2012) với phạm vi nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An.

Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT” của tác giả Nguyễn Thị Duyên (2014). Luận văn đã đi sâu vào phân tích các yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc tạo động lực làm việc cho nhân viên bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT

Tuy nhiên, đề tài “**Tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng**” thì chưa có công trình nào nghiên cứu. Do đó, đề tài luận văn của học viên vẫn đảm bảo tính mới và không bị trùng lặp với các công trình nghiên cứu đã công bố trong thời gian gần đây.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Nhiệm vụ nghiên cứu tổng quát

Nhiệm vụ nghiên cứu tổng quát của đề tài là đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc của cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực của người lao động trong cơ quan Nhà nước.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng.

- Đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài là tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng.

- Phạm vi nghiên cứu :

+ Về nội dung: Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu vấn đề tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng thông qua việc sử dụng mô hình nghiên cứu tạo động lực của Maslow.

+ Về địa điểm: Do thời gian và điều kiện cũng như năng lực của bản thân còn hạn chế nên tôi chỉ xin nghiên cứu trong địa bàn Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng thông qua những điều tra được tiến hành với cả cán bộ công chức, người lao động và doanh nghiệp làm thủ tục tại Chi cục .

+ Thời gian nghiên cứu: số liệu được thu thập từ năm 2015 - 2017 và giải pháp được đề xuất đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Tác giả sử dụng kết hợp giữa phương pháp định tính và phương pháp định lượng.

Các bước của quá trình nghiên cứu gồm:

- Bước 1: Nghiên cứu lý thuyết.

- Bước 2: Xác định đối tượng nghiên cứu và vấn đề nghiên cứu.
- Bước 3: Xác định mô hình nghiên cứu.
- Bước 4: Thu thập và phân tích dữ liệu.
- Bước 5: Rút ra kết quả nghiên cứu.
- Bước 6: Đưa ra các giải pháp.

6. Đóng góp mới của luận văn:

- Đề tài đã làm rõ hơn về mặt lý thuyết của việc tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức trong ngành Hải quan.
- Xác định nguyên nhân và hạn chế trong công tác tạo động lực cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng.
- Đề xuất các giải pháp giúp cho công tác tạo động lực làm việc của cán bộ công chức ngày càng hoàn thiện hơn.

7. Nội dung của Luận văn

Bao gồm phần mở đầu và 3 chương với các phần chính sau đây:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về động lực làm việc cho cán bộ công chức.

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

1.1.1. Tình hình nghiên cứu trong nước

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cuộc cách mạng 4.0, với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam đang mở rộng giao lưu, quan hệ thương mại với các nước trên thế giới do đó các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước rất nhiều thách thức vì phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài đang tiến hành đầu tư vào Việt Nam. Để có khả năng cạnh tranh thì việc nâng cao năng suất làm việc của người lao động là yếu tố quan trọng mang tính quyết định. Vì vậy, việc tạo động lực làm việc cho người lao động đang được các tổ chức, doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Tại Việt Nam, việc nghiên cứu tạo động lực làm việc chủ yếu được trình bày tại 03 thể loại gồm: giáo trình về quản trị nguồn nhân lực, nghiên cứu khoa học và các luận văn thạc sĩ, tiến sĩ về tạo động lực làm việc.

Về giáo trình, hiện nay cuốn giáo trình thường được sử dụng là Quản trị nhân lực do PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và ThS Nguyễn Văn Điềm đồng chủ biên – Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân. Vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động được trình bày thành một chương riêng biệt trong cuốn giáo trình. Cuốn giáo trình Quản trị nhân lực đã nêu rõ định nghĩa về động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động. Bên cạnh đó, cuốn giáo trình cũng giới thiệu sơ qua nội dung của một số học thuyết cơ bản về tạo động lực như học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow, học thuyết công bằng, học thuyết kỳ vọng...

Ngoài ra, trong cuốn Hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn cũng đã hệ thống chi tiết các lý thuyết về tạo động lực.

Về nghiên cứu khoa học đã có nghiên cứu “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty TNHH Ericsson Việt Nam” của Tiến sĩ Trương Minh Đức được đăng trên Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và kinh doanh 27 (2011) trang 240-247. Bài viết tập trung phân tích bốn vấn đề chính: (i) cơ sở lý thuyết của việc tạo động lực, (ii) phương pháp nghiên cứu vấn đề thực tế của doanh nghiệp, (iii) khảo sát mô hình hồi quy, (iv) các kết luận và khuyến nghị rút ra từ kết quả nghiên cứu. Tiến sĩ Trương Minh Đức đã ứng dụng học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow để xây dựng mô hình nghiên cứu. Mô hình gồm 5 biến lớn bao hàm 16 biến con và được biểu diễn bằng hàm số sau: $f(\text{ĐL}) = f(\text{NC}, \text{AT}, \text{QH}, \text{TTR}, \text{TH})$. Trong đó, động lực làm việc (ĐL) là biến phụ thuộc; các biến nhu cầu sinh học (NC), nhu cầu an toàn (AT), nhu cầu quan hệ xã hội (QH), nhu cầu được tôn trọng (TTR), nhu cầu thể hiện bản thân (TH) là các biến độc lập. Sau khi dùng công cụ SPSS xử lý các số liệu điều tra thực tế, nghiên cứu cho thấy có ba nhân tố ảnh hưởng tới mức độ tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH Ericsson Việt Nam, cụ thể: nhân tố vật chất và điều kiện; nhân tố khuyến khích động viên và đảm bảo an toàn công việc; nhân tố mong muốn thể hiện năng lực.

Về luận văn, tác giả tìm hiểu thấy trong những năm gần đây có khá nhiều luận văn thạc sĩ, tiến sĩ viết về đề tài tạo động lực làm việc cho người lao động. Tác giả xin giới thiệu sơ qua một số luận văn dưới đây.

Luận án “*Tạo động lực cho người lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên (2007). Tác giả Vũ Thị Uyên đã phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc của người lao động, các nhân tố tạo động lực lao người lao động trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Trên cơ sở đó, tác Vũ Thị Uyên đã đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020.

Luận án “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã*” của tác giả Lê Đình Lý (2012) với phạm vi nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An. Tác giả Lê Đình Lý đã chỉ ra sáu hạn chế của các chính sách ảnh hưởng xấu đến động lực làm việc của cán bộ công chức cấp xã. Từ đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho các bộ cấp xã.

Tác giả Tiêu Thị Thanh Thủy (2015) với luận văn “*Tạo động lực cho các bộ nhân viên Vietinbank – chi nhánh khu công nghiệp Hải Dương*”. Tuy luận văn đã nêu rõ cơ sở lý luận của công tác tạo động lực, thực trạng và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của công tác tạo động lực làm việc tại ngân hàng Vietinbank – chi nhánh khu công nghiệp Hải Dương nhưng tác giả chưa chi tiết cụ thể phương pháp điều tra, khảo sát. Tại phần thực trạng, các chương trình tạo động lực của ngân hàng vẫn còn sơ sài, chưa được nghiên cứu cụ thể.

Luận văn “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT*” của tác giả Nguyễn Thị Duyên (2014). Tác giả Nguyễn Thị Duyên đã đi sâu vào phân tích các yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc tạo động lực làm việc cho nhân viên bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT. Từ đó tác giả cũng đã đưa ra quan điểm nhu cầu tạo động lực giữa các đối tượng khác nhau là khác nhau và đối với mỗi đối tượng cần có chính sách tạo động lực riêng. Tại phần giải pháp, Nguyễn Thị Duyên nhấn mạnh để nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực làm việc cần kết hợp cả biện pháp tài chính và biện pháp phi tài chính.

Các công trình nghiên cứu trên hầu hết ở tầm vĩ mô nhưng đối tượng nghiên cứu là khác nhau, thời điểm nghiên cứu khác nhau, lĩnh vực nghiên cứu khác nhau và đặc điểm tại mỗi công ty cũng không giống nhau, nên không hoàn toàn áp dụng được ở các doanh nghiệp khác nhau.

1.1.2. Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Cho đến nay trên thế giới đã có nhiều các học thuyết khác nhau hướng đến việc nỗ lực giải thích bản chất của động lực làm việc. Trong đó có tác giả

Denibutun (2012) đã nghiên cứu “*Động lực làm việc: khung lý thuyết*”. Bài nghiên cứu xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người và được thực hiện nhằm tìm ra sự khác nhau giữa các lý thuyết về động lực làm việc. Các lý thuyết về động lực giúp chúng ta hiểu rõ hơn hành vi của một người nhất định tại một thời điểm nhất định. Có thể chia các học thuyết này thành 2 nhóm:

Nhóm 1: Nhóm học thuyết quá trình nghiên cứu quá trình tư duy của con người. Việc con người thực hiện những hành động khác nhau của trong công việc do chịu ảnh hưởng của quá trình tư duy. Nhóm học thuyết này bao gồm các lý thuyết sau: Lý thuyết mục tiêu của Locke; Thuyết thẩm quyền của Heider và Kelley Thuyết kỳ vọng của Vroom; Thuyết công bằng của Adam;.

Nhóm 2: Nhóm học thuyết nội dung, nhóm học thuyết này tập trung nhận dạng sự ảnh hưởng của nhu cầu đến hành vi của cá nhân ở nơi họ làm việc. Nhóm này bao gồm các lý thuyết sau: Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow; Mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer (mô hình này là sự rút gọn, giản lược từ mô hình gốc của Maslow); Thuyết thành tựu thúc đẩy của McClelland (gồm: nhu cầu thành tựu; nhu cầu quyền lực; nhu cầu liên minh); Thuyết 2 yếu tố của Herzberg (gồm nhóm yếu tố thúc đẩy và nhóm yếu tố duy trì).

Hiện nay, tạo động lực cho người lao động là nội dung đang thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, các nhà quản lý. Một trong số những công trình nghiên cứu nổi bật về vấn đề tạo động lực cho người lao động là nghiên cứu của Re'em (2010) có tiêu đề “*Tạo động lực thúc đẩy nhân viên ở khu vực công: các công cụ ứng dụng trong thực tiễn*”. Nghiên cứu hướng đến việc tìm ra các nhân tố lý thuyết và các chiến thuật có thể áp dụng trong thực tế, từ đó giúp nhà quản lý khu vực công tạo ra nhiều động lực làm việc hơn cho nhân viên của họ. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích tổng hợp theo hướng ứng dụng thông qua việc lược khảo các tài liệu về động lực làm việc ở cả khu vực công và khu

vực tư. Ngoài ra, nghiên cứu còn sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý ở khu vực công và dựa trên kinh nghiệm thực tế của chính tác giả nhằm đề xuất các chiến thuật thích hợp cho khu vực công. Nghiên cứu cho thấy có ít nhất 14 nhân tố để khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, bao gồm: sự thừa nhận; sự tự chủ; sự công bằng; cơ hội được học tập sự thăng tiến; các phần thưởng ... Đi cùng với 14 nhân tố này là 46 chiến thuật cụ thể phù hợp với nội dung của từng nhân tố. Một trong số các chiến thuật đó chính là nhà quản lý có thể áp dụng các chiến thuật như trao quyền cho nhân viên, hay để nhân viên tự quyết định sẽ thực hiện công việc của mình bằng cách nào nhằm làm tăng sự tự chủ của nhân viên. Động lực làm việc là vấn đề của từng cá nhân, do đó tác giả đã khuyến nghị nhà quản lý cần sử dụng các chiến thuật một cách thận trọng và phải phù hợp với từng hoàn cảnh và từng cá nhân.

Do không có nhiều thời gian để khảo sát hết những công trình nghiên cứu ở nước ngoài, song từ một số nghiên cứu trên đã cho thấy tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn đề quan trọng, cần được xem xét một cách nghiêm túc. Các nghiên cứu đã chỉ rõ những nội dung, các nhân tố chủ yếu và từ đó làm rõ hơn cơ sở lý luận và thực tiễn của tạo động lực cho người lao động. Đây là vấn đề mà các nhà quản lý đều phải quan tâm và thực hiện nhằm tạo động lực cho người lao động thực hiện tốt các mục tiêu đặt ra cho cá nhân, các tổ chức, nhất là tổ chức ở khu vực công.

1.2. Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức

1.2.1. Bản chất của động lực và tạo động lực lực đối với cán bộ công chức Nhà nước

1.2.1.1. Một số khái niệm cơ bản

* Khái niệm về công chức nhà nước.

Mỗi quốc gia đều có khái niệm và định nghĩa khác nhau về Cán bộ công chức bởi nó phụ thuộc vào quan niệm về hoạt động công vụ, chế độ chính trị và nền văn hóa của mỗi quốc gia, thậm chí ngay trong mỗi quốc gia.

Tại Nhật Bản, công chức bao gồm công chức địa phương và công chức nhà nước. Công chức địa là nhân viên làm việc trong các cơ quan tại địa phương và được hưởng lương từ ngân sách địa phương. Công chức nhà nước là những nhân viên giữ những chức vụ được hưởng lương từ ngân sách Nhà nước, họ thường làm việc tại Quốc hội, các cơ quan Trung ương, quân đội, bệnh viện quốc lập, nhà trường. Công chức nhà nước được chia thành 2 loại: công chức chung và công chức đặc biệt. Công chức đặc biệt là được bổ nhiệm không qua thi cử, theo quy định của pháp luật. Công chức đặc biệt có 18 loại gồm nhóm Thủ tướng nội các, quốc vụ đại thần (tương đương Bộ trưởng), còn lại đều thuộc loại công chức chung.

Tại Cộng hòa Pháp, những người được tuyển dụng vào làm việc tại các tổ chức dịch vụ công cộng do nhà nước tổ chức và các cơ quan hành chính công quyền từ Trung ương đến địa phương đều được gọi là công chức.

Tại Việt Nam, kỳ họp thứ 4 Quốc hội khóa XII ngày 13 tháng 11 năm 2008 đã thông qua Luật Cán bộ, công chức. Khái niệm cán bộ, công chức được quy định tại khoản 1 Điều 4 của Luật như sau:

Cán bộ là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (gọi chung là cấp tỉnh), ở huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (gọi chung là cấp huyện), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Với khái niệm trên, ta có thể hiểu cán bộ bao gồm cán bộ trong cơ quan của Nhà nước, của Đảng Cộng sản Việt Nam, tổ chức chính trị - xã hội từ Trung ương đến địa phương.

Khoản 2 Điều 4 Luật Cán bộ, Công chức năm 2008 cũng đề cập đến khái niệm công chức như sau:

Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện, trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội, trong biên chế và hưởng lương ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.

* Khái niệm về động lực

Bất kỳ nhà quản lý của tổ chức nào cũng mong muốn nhân viên của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao nhằm góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể luôn có những người làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp.

Các nhà kinh tế học động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động chính là câu trả lời của vấn đề trên chính. Hiện nay, có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động. Theo Kreiter, động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng cá nhân theo mục đích nhất định. Vào năm 1994, Higgins cũng đưa ra khái niệm động lực là lực thúc đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa thỏa mãn.

Giáo trình Quản trị nhân lực của Th.S. Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người

lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức” [4, tr.134].

Theo TS Bùi Anh Tuấn trường Đại học Kinh tế quốc dân: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” [7, tr.89].

Mặc dù có nhiều khái niệm khác nhau về động lực của người lao động trong tổ chức, tuy nhiên các nhà nghiên cứu đều thống nhất ở một số điểm sau đây:

Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân, có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Động lực có thể thay đổi thường xuyên theo các yếu tố khách quan trong công việc và theo thời điểm.

Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc. Động lực lao động được thể hiện thông qua thái độ của người lao động đối với công việc cụ thể mà họ đang đảm nhiệm. Động lực của mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau là khác nhau. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

Giả sử các nhân tố khác không thay đổi, người lao động có động lực làm việc sẽ tạo ra năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, động lực không phải là yếu tố tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì năng suất và hiệu quả công việc còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

Các cơ quan, tổ chức luôn coi nguồn lao động là nguồn lực của tổ chức. Các nhà quản lý suy nghĩ làm thế nào để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, để người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình. Các nhà kinh tế đã phát hiện ra rằng lý do của việc cùng một công việc như nhau, điều kiện làm việc như nhau nhưng người này làm việc nghiêm túc, có hiệu quả cao còn người khác thì

ngược lại chính là hệ thống nhu cầu và lợi ích của người lao động đã tạo ra động cơ và động lực của họ trong quá trình lao động.

* Khái niệm về tạo động lực

Mỗi con người đều có những lý do làm việc khác nhau. Để có được những thứ mình cần, con người sẽ phải lao động, làm việc, những thứ này có ảnh hưởng tới tinh thần, chất lượng cuộc sống và động lực làm việc của người lao động. Để thúc đẩy người lao động thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả, nhà quản lý cần sử dụng các động lực. Việc kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của người lao động sẽ giúp tổ chức hoạt động có hiệu quả và thành công.

Tạo động lực cho người lao động là cách nhà quản lý sử dụng những biện pháp nhất định nhằm kích thích người lao động tự nguyện, nhiệt tình, hăng say làm việc và đạt được hiệu quả tốt hơn trong công việc.

Theo tiến sĩ Bùi Anh Tuấn trường đại học Kinh tế quốc dân: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc” [7, tr.91].

Người lao động sẽ nỗ lực hết sức vì tổ chức nếu nhà quản lý biết sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng cả vật chất lẫn tinh thần sẽ tạo ra sự thi đua giữa các nhân viên. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

Thông qua tiền lương, tiền thưởng và các chính sách đãi ngộ, nhà quản lý sẽ tạo ra sự hấp dẫn trong thực hiện công việc của người lao động. Lợi ích càng lớn thì sự hấp dẫn người lao động càng lớn, họ sẽ làm việc một cách nhiệt tình, tự nguyện, hăng say để mục đích đạt được lợi ích đó. Hành vi của người lao động sẽ đi theo quỹ đạo nhất định nếu các nhà quản lý quan tâm tạo động lực cho người lao động.

Như vậy, vấn đề thuộc về tổ chức, nhà quản lý là tạo động lực lao động. Việc tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp để người lao động cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất chính là cách nhà quản lý nhằm thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có giải pháp hoàn hảo cho những vấn đề này bởi nguồn lực tổ chức là hữu hạn. Do đó, vấn đề cần được ưu tiên nhất phải được tổ chức lựa chọn để giải quyết trước để các quyết định, chính sách... có thể thực hiện được.

* Phân biệt động lực và tạo động lực

- Động lực làm việc xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của người lao động. Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi người lao động đảm nhiệm một công việc khác nhau có thể có động lực làm việc khác nhau để làm việc tích cực hơn.

Có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực làm việc như sau: Động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực 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 người lao động.

- Tạo động lực làm việc chính là nhân tố bên ngoài, được thể hiện thông qua việc các nhà quản trị vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.1.2. Quá trình hình thành động lực.

Động lực làm việc là sự nỗ lực muốn làm một việc gì đó hay nói cách khác nó bao gồm các lực thúc đẩy chúng ta làm một cái gì đó.

Nỗ lực là đo cường độ hành động để thỏa mãn nhu cầu ham muốn

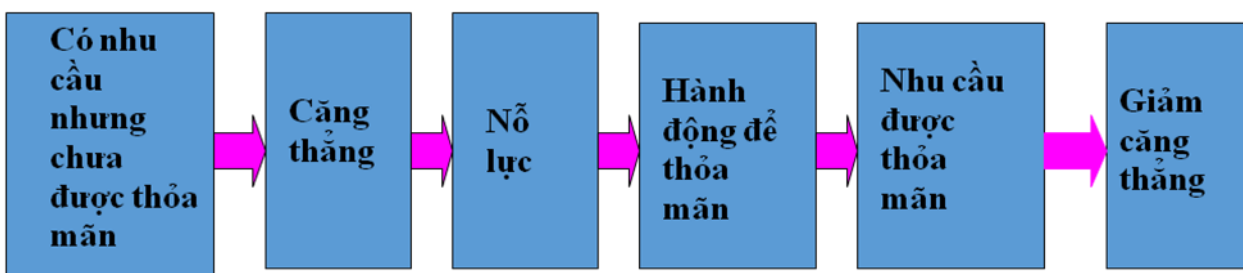
Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Nhu cầu là cơ sở để tạo ra động lực, là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiềm chế sự thoả mãn nhu cầu).

Nhu cầu là cảm xúc bên trong của con người trước một điều gì hấp dẫn từ bên ngoài.

Nhu cầu không được thoả mãn sẽ tạo nên những căng thẳng và tạo ra nỗ lực trong mỗi cá nhân. Nỗ lực tạo ra hành động tìm kiếm mục tiêu cụ thể để thoả mãn. Mục tiêu được thoả mãn thì giảm căng thẳng.

Sơ đồ 1.1: Quá trình động lực



1.2.2. Một số lý thuyết cơ bản về tạo động lực

1.2.2.1 Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow nhà tâm lý học người Hoa Kỳ cho rằng: người lao động có 5 nhóm nhu cầu, thứ tự từ thấp tới cao gồm nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được ghi nhận và nhu cầu tự hoàn thiện. Theo đó, trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn cần thoả mãn những nhu cầu ở mức

độ thấp. Để được đáp ứng những nhu cầu này con người cần thực hiện những công việc nhất định. Nhu cầu của người lao động được biểu hiện với các cấp độ sau:

Sơ đồ 1.2: Tháp nhu cầu Maslow



(Nguồn :<http://vi.wikipedia.org>)

Bậc dưới cùng của tháp là nhu cầu sinh lý: đây là nhu cầu mà con người cần được thỏa mãn trước tiên. Chúng ta sẽ nghĩ tới việc thỏa mãn nhu cầu ăn, uống khi chúng ta đang đói, đang khát. Lúc này những nhu cầu khác sẽ bị đẩy xuống hàng thứ yếu.

Bậc thứ hai là nhu cầu an toàn: khi nhu cầu sinh lý được thỏa mãn thì đây là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo. Ở mức nhu cầu này khi có những nguy cơ đe dọa, nguy hiểm đến bản thân con người sẽ có những phản ứng lại, người lao động luôn thích được làm việc trong điều kiện an toàn.

Bậc thứ ba là nhu cầu xã hội: Nhu cầu xã hội sẽ được nảy sinh khi các nhu cầu sinh lý, được an toàn đã được thỏa mãn. Các nhu cầu xã hội khi đó là nhu

cầu được yêu thương, có nhiều bạn bè và được là thành viên của một tập thể nào đó.

Bậc thứ tư là nhu cầu được tôn trọng: Nhu cầu này được Maslow đã chia ra làm hai loại: Một là mong muốn đạt được lòng tin đối với mọi người. Hai là mong muốn có uy tín, địa vị thống trị ...

Bậc thứ năm là nhu cầu tự hoàn thiện mình: Khi những nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn con người sẽ xuất hiện nhu cầu tự hoàn thiện mình. Ở mỗi thời điểm thì con người khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau nhưng đều giống nhau về nguyên tắc các nhu cầu ở bậc cao hơn xuất hiện khi các nhu cầu thấp hơn được thỏa mãn.

Maslow đã khẳng định:

+ Về nguyên tắc con người cần được thỏa mãn nhu cầu ở bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích thỏa mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn.

+ Mỗi cá nhân NLĐ có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau.

+ Người quản lý cần phải quan tâm đến các nhu cầu của NLĐ. Từ đó có biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

Như vậy, nếu các nhà quản lý hiểu được người lao động đang ở nấc nhu cầu nào thì họ sẽ tìm cách để tạo ra động lực lao động cao nhất.

1.2.2.2 Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg

Ông Frederick Herzberg - Lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ đã chia các nhân tố tạo động lực người lao động thành hai loại: nhân tố duy trì - thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và nhân tố thúc đẩy - thỏa mãn bản chất bên trong.

Loại nhân tố đầu tiên có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Người lao động luôn mong muốn có môi trường làm việc thoải mái và được trả mức lương tương xứng với sức lực của họ. Người lao động coi là điều tất nhiên khi yếu tố này được thỏa mãn. Nhưng nếu không có chúng hoặc không đúng

như người lao động mong muốn, họ sẽ trở nên bất mãn và năng suất lao động giảm sút. Các nhân tố thứ hai là những nhân tố liên quan đến bản chất công việc có tác dụng thúc đẩy thật sự. Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người lao động có biểu hiện sự không hài lòng, lười biếng và không còn sự thích thú làm việc, do đó sẽ gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Theo Herzberg, các nhà quản lý nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên thay vì cố gắng cải thiện các nhân tố duy trì.

Bảng 1.1 : Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg

Các yếu tố duy trì (Liên quan đến quan hệ giữa các cá nhân và tổ chức, bối cảnh làm việc hoặc phạm vi công việc)	Các yếu tố động viên (Liên quan đến tính chất công việc, nội dung công việc & những tưởng thưởng)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Phương pháp giám sát ▪ Hệ thống phân phối thu nhập ▪ Quan hệ với đồng nghiệp ▪ Điều kiện làm việc ▪ Công việc ổn định ▪ Chính sách của công ty ▪ Địa vị ▪ Quan hệ giữa các cá nhân 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sự thử thách công việc ▪ Các cơ hội thăng tiến ▪ Ý nghĩa của các thành tựu ▪ Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện. ▪ Ý nghĩa của các trách nhiệm ▪ Sự công nhận ▪ Sự thành đạt
Ảnh hưởng của yếu tố duy trì	Ảnh hưởng của yếu tố động viên

Khi đúng	Khi sai
▪ Không có sự bất mãn	▪ Bất mãn
▪ Không tạo ra sự hưng phấn hơn.	▪ Ảnh hưởng tiêu cực (chán nản, thờ ơ,...)

Khi đúng	Khi sai
▪ Thoả mãn	▪ Không thoả mãn
▪ Hưng phấn trong quá trình làm việc (hăng hái hơn, có trách nhiệm hơn)	▪ Không có sự bất mãn (Vẫn giữ được mức bình thường)

1.2.2.3 Lý thuyết kỳ vọng của Vroom

Lý thuyết kỳ vọng của Vroom đưa ra quan điểm một con người sẽ hành động theo một cách nhất định căn cứ vào những mong đợi về một kết quả nào

đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Vroom thiết lập mô hình này vào năm 1964, sau đó đã được bổ sung bởi một vài nhà nghiên cứu khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968).

Kỳ vọng chính là cái mà con người mong muốn nhận được sau khi đã hoàn thành công việc hoặc nhiệm vụ nào đó. Nếu nhà quản lý hiểu được mong muốn của người lao động thì họ sẽ tìm cách kích thích người lao động nỗ lực làm việc để tạo ra thành tích cao hơn.

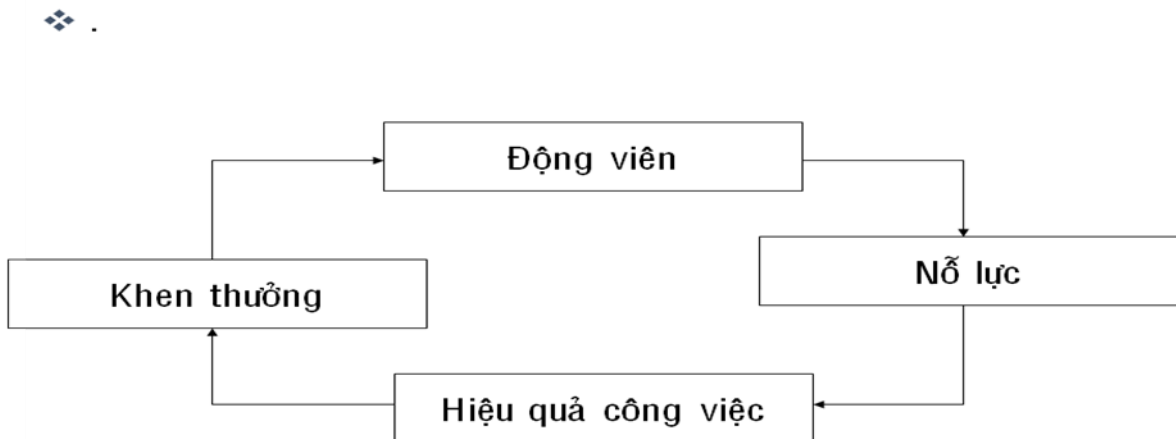
Nỗ lực của người lao động chịu ảnh hưởng bởi phần thưởng mà họ nhận được sau khi thực hiện xong công việc. Nếu phần thưởng mang là tiền lương cao, là cơ hội thăng tiến... thì người lao động sẽ cố gắng, nỗ lực làm việc. Nhưng nếu cái mà người lao động nhận được là sự mệt mỏi, áp lực thì việc họ cố gắng làm việc lúc này là sự ép buộc chứ không phải là động lực, nếu chịu áp lực quá có thể họ sẽ nghỉ việc.

Học thuyết kỳ vọng của Vroom nhấn mạnh nội dung trả lương và thưởng cho người lao động bởi lương và thưởng có tác động lớn đối với người lao động. Người lao động muốn tối đa hóa mức độ thỏa mãn của mình, trong khi nhà quản lý phải quan tâm đến các chi phí như tiền lương, tiền thưởng để đảm bảo sức hấp dẫn đối với người lao động nhưng chi phí đó không vượt quá kết quả làm được của người lao động.

Học thuyết chỉ ra rằng để động viên người lao động, nhà quản lý cần làm cho họ mong muốn vào:

- Khả năng thực hiện công việc được giao
- Giá trị phần thưởng nhận được
- Khả năng sẽ được nhận phần thưởng nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Sơ đồ 1.3: Chu trình của Thuyết kỳ vọng



Nếu động viên là để nhằm mục đích tăng kết quả công việc thì mọi khía cạnh của chu trình này “Động viên – Nỗ lực – Hiệu quả công việc – Khen thưởng” cần phải xem xét.

Các cơ quan, doanh nghiệp có thể được áp dụng lý thuyết của Victor H. Vroom trong việc quản lý nhân viên. Theo đó các nhà quản lý cần xây dựng các chính sách phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích- kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thưởng đối với người lao động. Người lao động sẽ có động lực làm việc khi nhà quản lý thực hiện những điều trên.

1.2.2.4 Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Học thuyết công bằng cho rằng người lao động so sánh những gì họ đã bỏ vào công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của người này với tỷ suất đầu vào – đầu ra của người khác. Nếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ là ngang bằng với tỷ suất đầu vào – đầu ra của người khác, thì họ cho rằng đang có sự công bằng. Nếu như tỷ suất đầu vào – đầu ra là không bằng nhau, thì họ cho rằng đang có tình trạng bất

công. Khi có những điều bất công, người lao động sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.

Học thuyết công bằng cho rằng khi người lao động nhận ra sự bất công, họ có thể có những lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó đầu vào hoặc đầu ra của bản thân mình hoặc của người khác.
- Hành xử theo cách khiến cho người khác thay đổi đầu vào hoặc đầu ra của họ.
- Hành xử theo cách làm thay đổi đầu vào hay đầu ra của bản thân họ.
- Chọn tiêu chí khác để đối chiếu, so sánh.
- Nghỉ việc.

Học thuyết công bằng thừa nhận cá nhân bên cạnh việc quan tâm tới khối lượng phần thưởng mà họ nhận được từ nỗ lực của mình, họ còn quan tâm tới cả của việc nhận được của những người khác. Các đầu vào, như trình độ giáo dục, tài năng, kinh nghiệm và nỗ lực được đem so sánh với đầu ra như mức lương, sự công nhận, quá trình tăng lương và các yếu tố khác. Khi người lao động nhận thấy có sự không phù hợp trong tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ so với người khác thì sự căng thẳng sẽ xảy ra. Sự căng thẳng là cơ sở cho sự tạo động lực, người lao động sẽ phấn đấu để nhận được cái mà họ cho là công bằng và thỏa đáng.

Động lực của người lao động chịu ảnh hưởng lớn bởi phần thưởng tương đối và phần thưởng tuyệt đối. Khi người lao động biết được sự bất công, họ sẽ có những động thái để điều chỉnh tình hình này. Kết quả có thể làm tăng năng suất hoặc giảm năng suất, chất lượng công việc tốt hơn hoặc kém đi, tần suất vắng mặt tăng lên, hoặc tự nguyện nghỉ việc.

1.2.3. Vai trò của việc tạo động lực và các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực

1.2.3.1. Vai trò của việc tạo động lực đối với Cán bộ công chức nhà nước

Tạo động lực làm việc của Cán bộ công chức có ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước được thể hiện ở những vấn đề sau đây:

Một là, tạo động lực làm việc quyết định hiệu suất làm việc của các cá nhân trong tổ chức

Carter, S., Shelton, M (2009), Blumberg, M. và Pringle (1982) có quan điểm hiệu suất làm việc của nhân viên phụ thuộc đồng thời vào ba yếu tố:

– Năng lực của bản thân cá nhân là khả năng của cá nhân đó trong việc thực hiện và giải quyết công việc. Năng lực bao gồm kiến thức, hiểu biết, kỹ năng, và kinh nghiệm giúp cá nhân hoàn thành công việc được giao. Hay năng lực là việc cá nhân cần “*biết làm*” công việc đó.

– Nguồn, điều kiện để thực thi công việc bao gồm: trang thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu, cơ chế, sự hỗ trợ ... để cá nhân có thể phát huy được năng lực của mình. Hay nói cách khác là cá nhân cần có điều kiện để “*có thể làm*” công việc đó.

– Động lực làm việc: là mong muốn đạt kết quả cao trong công việc của cá nhân.

Nói cách khác, cá nhân cần “*muốn làm*” công việc đó với kết quả cao.

Khi hội đủ ba yếu tố này cá nhân sẽ đạt được kết quả làm việc cao. Nếu không hội đủ một trong ba yếu tố này, kết quả làm việc của cá nhân và nhóm làm việc sẽ bị ảnh hưởng.

Carter, S., Shelton, M (2009) đã đưa ra công thức về hiệu suất làm việc (3):

$P = A \times R \times M$, trong đó:

P: Hiệu suất làm việc (Performance)

A: Khả năng /năng lực làm việc (Ability)

R: Nguồn lực (Resources)

M: Động lực/động cơ làm việc (Motivation).

Từ công thức trên, ta thấy tầm quan trọng của tạo động lực làm việc đối với kết quả làm việc của mỗi cá nhân trong tổ chức và sự ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cả tổ chức. Một người dù có khả năng làm việc tốt và có đầy đủ nguồn lực nhưng nếu động lực làm việc bằng 0 thì cũng có thể không đạt được mục tiêu. Ngược lại, có thể một người hạn chế về kiến thức, kỹ năng nhưng có động lực làm việc cao vẫn có thể đạt hiệu suất làm việc như mong đợi.

Hiệu quả làm việc của tổ chức được nâng cao sẽ giảm chi phí hoạt động cho tổ chức đồng thời tiết kiệm được nguồn lực. Để đạt được điều này thì yếu tố cần thiết là người lao động có động lực làm việc.

Hai là, tạo động lực làm việc là cơ sở đem lại sự sáng tạo trong tổ chức

Có nhiều nghiên cứu chứng minh, khi có động lực làm việc con người thường cảm thấy thoải mái và say mê với công việc được giao. Vì vậy, tính sáng tạo trong công việc được phát huy, từ đó giúp tổ chức đổi mới, tạo ra sự đột phá trong công việc, giúp tổ chức sớm thích ứng với những thay đổi đồng thời chủ động sáng tạo những thay đổi.

Ba là, tạo động lực làm việc giúp giảm thiểu những vấn đề có tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của tổ chức

Khi người lao động có động lực làm việc thì các vấn đề vi phạm đạo đức, tỉ lệ vi phạm kỷ luật, bỏ việc cũng ít hơn hoặc tai nạn nghề nghiệp ít xảy ra hơn. Người có động lực làm việc thường có sức khoẻ về thể chất và tinh thần tốt, ít bị bệnh trầm cảm. Người có động lực làm việc cao sẽ sáng tạo hơn và phục vụ khách hàng tốt hơn, có sự gắn kết với tổ chức, họ chính là một nhân tố đóng góp vào thành công của tổ chức. Chính vì vậy, người lao động có động lực làm việc chính là tài sản quý giá nhất của tổ chức.

Bên cạnh đó, trong tổ chức có động lực làm việc cũng giúp xây dựng bầu không khí làm việc có sự hợp tác chia sẻ, thân thiện, ít tranh chấp. Người lao động sẵn sàng thích nghi với sự thay đổi và không có những phản ứng tiêu cực

khi có sự thay đổi. Đây chính là nhân tố quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước

1.2.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực

Đầu tiên, để ứng dụng tháp Maslow trong quản trị nhân sự, các nhà lãnh đạo và quản lý cần nghiên cứu và xác định rõ nhu cầu của nhân viên. Một khi nắm bắt được tâm lý con người thì có thể dùng phương pháp chiêu dụ cụ thể để nhân viên tự nguyện làm việc hết mình, gắn kết lâu dài cùng công ty.

Một là, nhu cầu về sinh lý

Điều đầu tiên một ứng viên quan tâm và đặt vấn đề rõ ràng nhất luôn là lương thưởng và phúc lợi để duy trì đời sống tối thiểu (ăn uống, ngủ nghỉ, sinh hoạt...)

Nhà quản lý có thể đáp ứng nhu cầu này bằng cách đưa ra chính sách lương tốt và công bằng dựa trên các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc như: KPI, thái độ làm việc, thời gian làm việc, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp,...

Ngoài vấn đề thu nhập cơ bản, nhà quản lý còn đáp ứng nhu cầu cơ bản của nhân viên bằng cách đảm bảo phúc lợi như: Thưởng sáng kiến, chương trình chăm sóc sức khỏe nhân viên, du lịch hàng năm,....và cung cấp miễn phí các bữa ăn trưa hoặc ăn giữa ca, party từng quý cho nhân viên.

Hai là, nhu cầu an toàn

An toàn tính mạng và sức khỏe là tài sản quý giá nhất của mỗi con người. Nếu không vì cuộc sống bức bách thì không ai muốn làm công việc áp lực ảnh hưởng đến sức khỏe của mình. Ở vị trí nhân viên, mọi người đều mong muốn công ty đảm bảo nhu cầu về an toàn và tính mạng cho mình làm ưu tiên hàng đầu.

Nhà quản lý nên chú trọng tạo môi trường làm việc thuận lợi cho nhân viên bằng các phương pháp cơ bản như sau:

Xây dựng không gian làm việc an toàn, sạch sẽ có đầy đủ tiện nghi cần thiết.

• Quy định tăng ca hợp lý, không để nhân viên làm quá sức. Xây dựng chế độ lương thưởng hợp lý khi nhân viên tăng ca.

- Môi trường làm việc phải đáp ứng tiêu chuẩn an toàn lao động như: Đồng phục bảo hộ lao động, hệ thống chữa cháy khẩn cấp, trang thiết bị hỗ trợ khi thực hiện công việc nguy hiểm,...

- Đảm bảo công việc được duy trì ổn định và đối xử công bằng giữa các nhân viên.

- Có thể xây dựng không gian riêng để nhân viên thư giãn và rèn luyện thể dục, thể thao.

Ba là, nhu cầu quan hệ xã hội

Sau khi được thỏa mãn nhu cầu cơ bản và nhu cầu sức khỏe, nhân viên cần môi trường làm việc thân thiện có thể giao lưu, học hỏi từ lãnh đạo và đồng nghiệp. Ai cũng mong muốn được làm việc trong môi trường thoải mái nhận được sự quan tâm từ cấp trên và đồng nghiệp, đặc biệt vào những lúc khó khăn cần sự giúp đỡ.

Một số gợi ý để đáp ứng nhu cầu này của nhân viên:

- Tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội hợp tác cùng các phòng ban khác, mở rộng giao lưu giữa các bộ phận.

- Xây dựng một nhóm nhân viên chuyên phụ trách hoạt động tập thể để thiết kế các chương trình giao lưu, trò chuyện và giải trí cho tập thể nhân viên.

- Khuyến khích mọi người tham gia các cuộc thi sáng kiến phục vụ sự phát triển tổ chức.

- Cử nhân viên tham gia các buổi tiệc giao lưu cùng khách hàng.

- Tặng quà cho nhân viên nữ vào các dịp lễ 8/3, ngày Phụ Nữ Việt Nam,...

- Tổ chức tiệc sinh nhật cho nhân viên.

- Chế độ hiếu hỷ thể hiện sự quan tâm của công ty đến gia đình nhân viên.

Bốn là, nhu cầu được tôn trọng

Đối với nhu cầu được tôn trọng, doanh nghiệp cần để nhân viên thấy rằng địa vị xã hội, giá trị lao động, đãi ngộ vật chất và tinh thần của họ được công

nhận và đáp ứng. Một nhân viên nhận được sự tôn trọng từ cấp trên và đồng nghiệp sẽ tạo động lực để làm việc hăng hái hơn, cảm nhận muốn gắn bó lâu dài cùng tập thể công ty.

Một số gợi ý để đáp ứng nhu cầu này của nhân viên:

Quy định cụ thể và công bằng khi đánh giá nhân viên: Chính sách nhân viên mới, nhân viên có thực lực, nhân viên thâm niên gắn bó cùng công ty.

- Xây dựng cơ chế và chính sách khen ngợi sự đóng góp của nhân viên, phổ biến thành tích cá nhân một cách rộng rãi.

- Đề bạt nhân sự có khả năng lên vị trí cao hơn hoặc cho họ đảm nhận vị trí công việc có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

Năm là, nhu cầu được được thể hiện năng lực bản thân

Nhà lãnh đạo và quản lý cần cung cấp các cơ hội để nhân viên phát triển khả năng và vận dụng sáng tạo vào công việc, khuyến khích họ tham gia vào quá trình cải tiến của doanh nghiệp và tổ chức. Nhân viên nào cũng có kế hoạch phát triển sự nghiệp và thực hiện lý tưởng cá nhân; và họ cần được tạo điều kiện để làm vậy thông qua những cơ chế: lương thưởng cao, ổn định, khả năng ra quyết định chủ chốt, mạnh dạn áp dụng những sáng kiến mới trong công việc.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã hệ thống hóa lại các học thuyết liên quan đến việc tạo động lực và chỉ ra các công cụ chủ yếu để tạo động lực cho người lao động thông qua các yếu tố như môi trường làm việc, yếu tố thu nhập, yếu tố đào tạo và thăng tiến, yếu tố công tác đánh giá thành tích. Bên cạnh đó, tác giả cũng chỉ ra ảnh hưởng của động lực làm việc của Cán bộ công chức đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước.

Đây là những cơ sở, lý luận để tác giả tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CHI CỤC HẢI QUAN KCX&KCN HẢI PHÒNG

2.1 Giới thiệu về Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng là đơn vị trực thuộc Cục Hải quan TP. Hải Phòng, được thành lập theo Quyết định số 178/QĐ-TCHQ ngày 04/05/1997 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan có chức năng thực hiện các quy định quản lý Nhà nước về hải quan đối với hàng hóa xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (FDI) trong các Khu công nghiệp, Khu kinh tế trên địa bàn TP Hải Phòng và các doanh nghiệp có hoạt động xuất nhập khẩu khác. Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng ra đời là kịp thời và cần thiết, đáp ứng việc quản lý hoạt động xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp FDI trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

Tính đến hết năm 2017, Chi cục hiện đang quản lý 06 Khu công nghiệp lớn trên địa bàn thành phố bao gồm Khu Công nghiệp Nomura, Khu Công nghiệp VSIP , Khu Công nghiệp Trảng Duệ, Khu Công nghiệp Đình Vũ, Khu Công nghiệp Nam Cầu Kiền, Khu Công nghiệp Đồ Sơn; 02 Cụm Công nghiệp gồm Cụm Công nghiệp tân Liên - Vĩnh Bảo và cụm công nghiệp Vĩnh Niệm.

Từ 07 cán bộ công chức khi thành lập năm 1997, đến nay Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đã có 37 cán bộ công chức chiếm 3% biên chế của Cục Hải quan TP Hải Phòng, giải quyết thủ tục hàng hóa có giá trị chiếm gần 15 % tổng lượng tờ khai xuất nhập khẩu của Cục. Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng gồm 02 Đội công tác: Đội Nghiệp vụ và Đội Tổng hợp. Cán bộ, công chức của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng 100% đã tốt nghiệp đại học

các chuyên ngành phù hợp với công việc kinh tế, tài chính kế toán, hải quan, luật, ngoại ngữ...;

Quyết định số 5417/QĐ-HQHP ngày 30/12/2016 của Cục Hải quan TP Hải Phòng quy định nhiệm vụ cụ thể, cơ cấu tổ chức và mối quan hệ công tác của Chi cục và các đội công tác thuộc Chi cục Hải quan Khu chế xuất khu công nghiệp Hải Phòng, cụ thể sau đây:

- Thực hiện thủ tục hải quan, kiểm tra, giám sát hải quan đối với hàng hóa xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp trong Khu chế xuất, Khu công nghiệp, Khu kinh tế trên địa bàn Hải Phòng và các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu khác trừ hàng hóa nhập khẩu chỉ được thực hiện tại Chi cục cửa khẩu.

- Thực hiện các biện pháp phòng, chống buôn lậu, chống gian lận thương mại trên phạm vi địa bàn của chi cục. Phối hợp với các đơn vị chức năng để phòng chống buôn lậu, gian lận thương mại.

- Thực hiện việc thu thuế và phí theo quy định của Pháp luật đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu; theo dõi, đôn đốc, thu hồi nợ đọng; thực hiện các biện pháp cưỡng chế thuế; phức tập hồ sơ hải quan; đảm bảo thu đúng, thu đủ vào ngân sách nhà nước.

- Thực hiện nhiệm vụ thống kê nhà nước về hải quan đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu trong phạm vi quản lý của chi cục.

- Tổ chức thực hiện ứng dụng công nghệ và phương pháp quản lý của hải quan hiện đại.

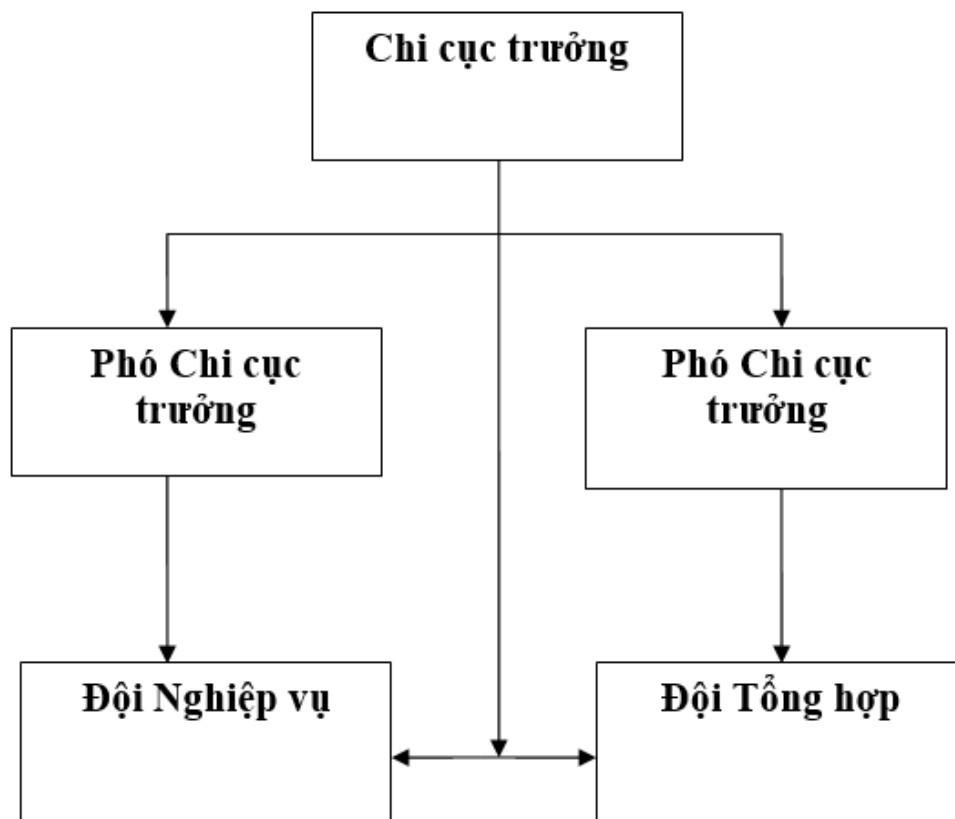
- Thực hiện thu thập, cập nhật, phân tích thông tin nghiệp vụ về hải quan theo quy định của Cục Hải quan TP Hải Phòng và Tổng cục Hải quan.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng có 02 Đội công tác là Đội Nghiệp vụ và Đội Tổng hợp.

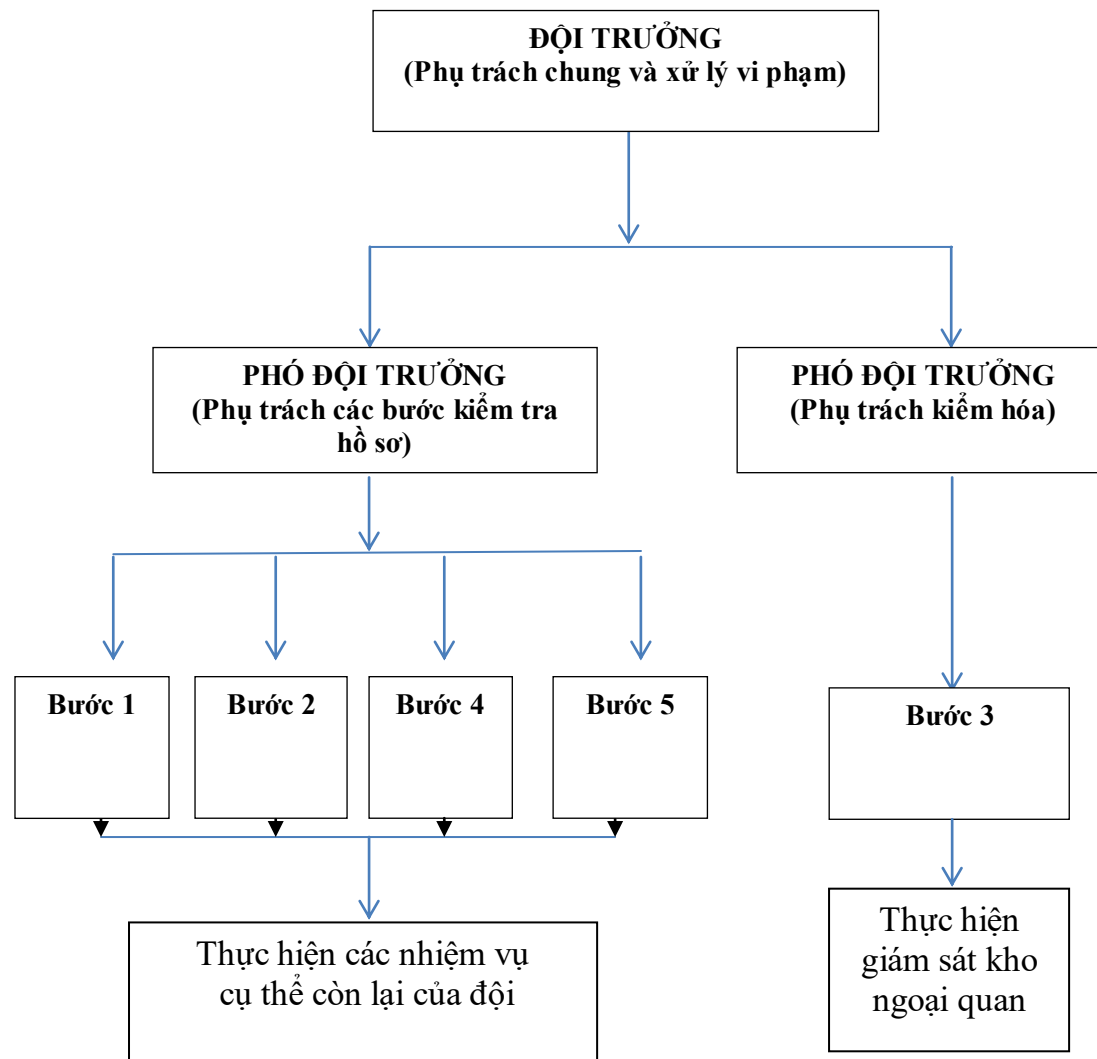
Lãnh đạo Chi cục gồm 01 Chi cục trưởng, phụ trách chung toàn bộ hoạt động của Chi cục. 02 Phó chi cục trưởng, mỗi phó chi cục trưởng sẽ phụ trách 01 đội công tác, cụ thể:

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng



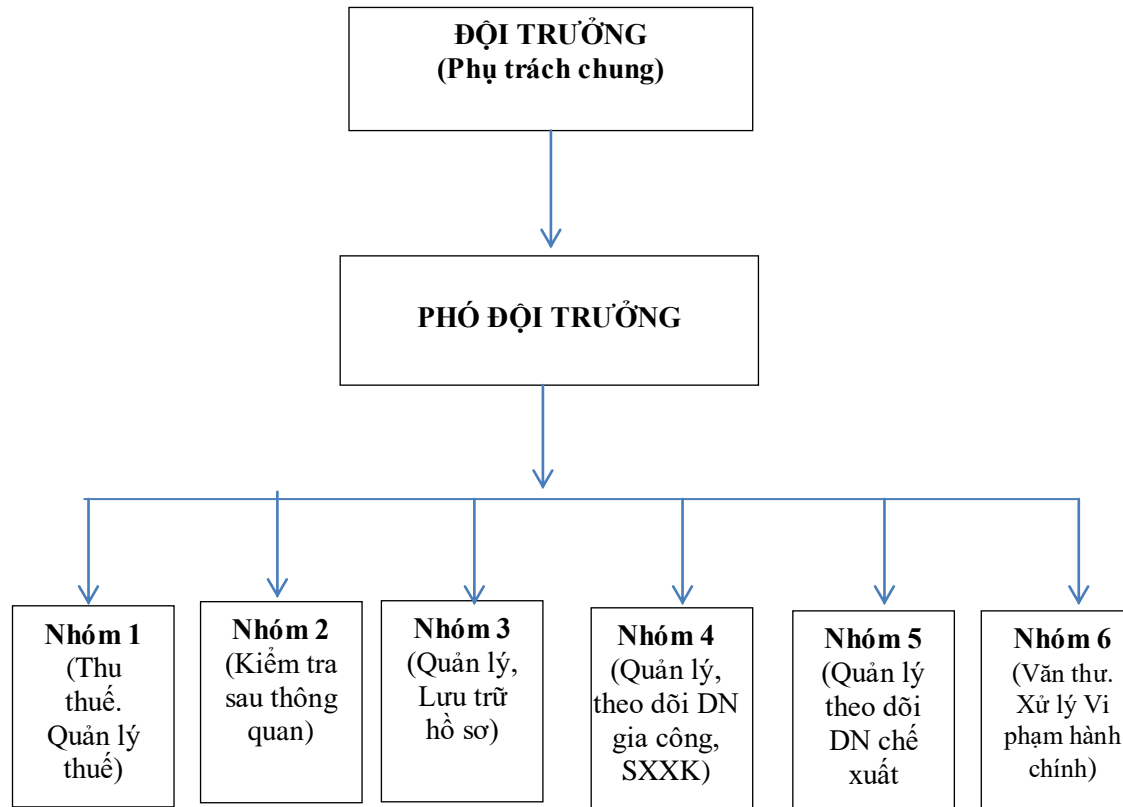
Nguồn: Dữ liệu của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

Sơ đồ 2.2 Chi tiết tổ chức đội Nghiệp vụ Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng



Nguồn: Dữ liệu thuộc Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

Sơ đồ 2.3 Chi tiết tổ chức đội Tổng hợp Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng



Nguồn: Dữ liệu thuộc Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

Tính đến ngày 31/12/2017, Chi cục Hải quan khu chế xuất và khu công nghiệp Hải Phòng được biên chế 37 cán bộ công chức (cùng với 4 lao động hợp đồng làm công tác bảo vệ, tạp vụ); Trong những năm gần đây, biên chế của Chi cục hầu như không thay đổi.

Bảng 2.1 Tình hình biên chế của Chi cục từ năm 2013-2017

Năm	Số lượng biên chế			Giới tính		Độ tuổi			Trình độ chuyên môn		
	Tổng số	Công chức	Hợp đồng LĐ	Nam	Nữ	Dưới 40	Từ 40-50	Trên 50	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
2013	39	35	4	35	4	12	14	13	0	38	1
2014	39	35	4	35	4	12	14	13	0	38	1
2015	40	36	4	34	6	13	13	14	5	34	1
2016	40	36	4	34	6	13	13	14	5	34	1
2017	41	37	4	34	7	12	12	17	5	36	0

Nguồn: Số liệu của Chi cục HQ KCX & KCN Hải Phòng

Độ tuổi trung bình của cán bộ công chức tại Chi cục thời điểm hiện nay tương đối cao (46,92). Ở độ tuổi này, người ta đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong công việc, nhưng cũng bị hạn chế tính sáng tạo, đổi mới, đặc biệt trong điều kiện các chính sách liên tục thay đổi.

Được đào tạo từ những môi trường khác nhau nên dù có cùng độ tuổi nhưng tuổi nghề không bằng nhau, nhưng nhìn chung phần lớn công chức đều có thời gian công tác trong ngành trên 20 năm, người nhiều nhất là 36 năm, người ít nhất là 8 năm).

Cán bộ công chức hầu hết được đào tạo trình độ từ đại học trở lên với nhiều chuyên ngành thiết thực cho công tác hải quan như: ngoại thương, kinh tế, luật, quản trị kinh doanh... với trình độ ngoại ngữ từ chứng chỉ B tiếng Anh hoặc cấp độ B1 của khung Châu Âu trở lên (trong đó 3 công chức là cử nhân ngoại ngữ) và có trình độ tin học từ văn phòng trở lên, nên đã sử dụng thành thạo và khai thác tốt các phần mềm ứng dụng trên Hệ thống CNTT của cơ quan hải quan phục vụ cho công tác quản lý hải quan.

2.1.2.1 Mô hình tổ chức, nhiệm vụ cụ thể của Đội Nghiệp vụ:

* Mô hình tổ chức:

Đội nghiệp vụ gồm 01 đội trưởng, 02 phó đội trưởng và 14 công chức thừa hành, được chia làm hai bộ phận thực hiện các bước 1, bước 2, bước 3 và bước 4 quy trình thủ tục hải quan đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu ban hành kèm theo Quyết định số 1966/QĐ-TCHQ ngày 10/7/2015 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan.

- Đội trưởng phụ trách chung và chịu mọi trách nhiệm về công tác của đội trước Chi cục trưởng;

- 01 phó đội trưởng phụ trách bước 3;

- 01 phó đội trưởng phụ trách các bước còn lại.

* Nhiệm vụ cụ thể:

- Thực hiện thủ tục hải quan, kiểm tra hải quan đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu của các doanh nghiệp trong các khu chế xuất, khu công nghiệp, khu kinh tế trên địa bàn thành phố Hải Phòng và các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu khác (trừ hàng hóa nhập khẩu theo quy định chỉ được thực hiện tại Chi cục Hải quan cửa khẩu);

- Thực hiện các biện pháp nghiệp vụ để phòng, chống buôn lậu, chống gian lận thương mại trên phạm vi địa bàn hoạt động của Chi cục;

- Phối hợp với các lượng lực chức năng khác để thực hiện công tác

phòng, chống buôn lậu và gian lận thương mại ngoài phạm vi địa bàn hoạt động của Chi cục;

- Giám sát kho ngoại quan trong khu công nghiệp Nomura Hải Phòng;

- Tổ chức triển khai thực hiện ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ và phương pháp quản lý hải quan hiện đại để kịp thời phát hiện, đề xuất Chi cục trưởng các biện pháp xử lý phù hợp theo quy định;

- Thực hiện việc cập nhật, thu thập, phân tích thông tin nghiệp vụ hải quan theo quy định của Cục Hải quan TP. Hải Phòng và Tổng cục Hải quan;

- Kiến nghị và đề xuất với Lãnh đạo Chi cục những vấn đề cần sửa đổi, bổ sung về chính sách quản lý nhà nước về hải quan đối với hoạt động xuất khẩu, nhập khẩu, các quy định, quy trình thủ tục hải quan và những vấn đề vượt thẩm quyền giải quyết của Đội;

- Thực hiện xử lý vi phạm hành chính về hải quan theo thẩm quyền được pháp luật quy định. Thực hiện các công việc liên quan đến giải quyết khiếu nại theo thẩm quyền của Đội;

- Thực hiện quyền bảo hộ sở hữu trí tuệ theo quy định của pháp luật;

- Tổ chức tuyên truyền, hướng dẫn thực hiện chính sách, pháp luật về hải quan cho các tổ chức, cá nhân có hoạt động xuất nhập khẩu trên địa bàn;

- Quản lý cán bộ, công chức, quản lý tài sản, các trang thiết bị được giao theo quy định;

- Thực hiện chế độ báo cáo thống kê theo định kỳ;

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Chi cục trưởng giao.

2.1.2.2 Mô hình tổ chức, nhiệm vụ cụ thể của Đội Tổng hợp:

* Mô hình tổ chức:

Đội Tổng hợp gồm 01 Đội trưởng, 01 Phó đội trưởng và 15 công chức. Nhiệm vụ được giao gồm: Tiếp nhận kiểm tra cơ sở gia công, Sản xuất xuất khẩu; năng lực gia công, sản xuất; Kiểm tra tính hình sử dụng, tồn kho nguyên

liệu, vật tư, máy móc, thiết bị và hàng hoá xuất khẩu; kiểm tra báo cáo quyết toán đối với loại hình gia công, Sản xuất xuất khẩu và chế xuất; thực hiện công tác quản lý thuế; công tác kiểm tra sau thông quan; công tác xử lý vi phạm; công tác văn thư, lưu trữ hồ sơ của Chi cục... Tổ chức theo dõi, quản lý doanh nghiệp thực hiện gia công, Sản xuất xuất khẩu và chế xuất thực hiện theo các quy định tại Thông tư số 38/2015/TT-BTC ngày 25/3/2015 của Bộ Tài chính quy định về thủ tục hải quan; kiểm tra, giám sát hải quan; thuế xuất khẩu, thuế nhập khẩu và quản lý thuế đối với hàng hoá xuất khẩu, nhập khẩu và Quy trình thủ tục hải quan đối với hàng hóa xuất khẩu nhập khẩu ban hành theo Quyết định số 1966/QĐ-TCHQ ngày 10/7/2015 của Tổng cục Hải quan. Công tác quản lý được thực hiện trên Hệ thống thông tin nghiệp vụ VNACCS/VCIS và các hệ thống nghiệp vụ khác của ngành Hải quan.

Nhiệm vụ cụ thể:

- Thực hiện xử lý vi phạm hành chính về hải quan theo thẩm quyền được pháp luật quy định. Tham mưu cho Chi cục trưởng về xử phạt vi phạm hành chính; giải quyết khiếu nại quyết định hành chính, hành vi hành chính và giải quyết tố cáo theo thẩm quyền Chi cục được pháp luật quy định.

- Thực hiện các biện pháp nghiệp vụ để phòng, chống buôn lậu, chống gian lận thương mại trên phạm vi địa bàn hoạt động của Chi cục;

- Phối hợp với các lực lượng chức năng khác để thực hiện công tác phòng, chống buôn lậu và gian lận thương mại ngoài phạm vi địa bàn hoạt động của Chi cục;

- Thực hiện công tác quản lý thuế thuộc thẩm quyền của Chi cục. Thực hiện hoàn thuế, không thu thuế đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu;

- Thực hiện việc kiểm tra tại trụ sở người nộp thuế đối với hồ sơ hoàn thuế, không thu thuế thuộc diện kiểm tra trước, hoàn thuế, không thu thuế sau;

- Thực hiện việc kiểm tra cơ sở sản xuất đối với loại hình gia công, sản xuất xuất khẩu;

- Thực hiện công tác kiểm tra, giám sát hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu của các doanh nghiệp làm thủ tục hải quan theo loại hình gia công, sản xuất xuất khẩu và chế xuất trong các Khu chế xuất, Khu công nghiệp, Khu kinh tế tại địa bàn TP. Hải Phòng theo quy định;

- Thực hiện kiểm tra sau thông quan đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu theo quy định của pháp luật;

- Tham mưu cho Lãnh đạo Chi cục về công tác tổ chức cán bộ, thi đua, khen thưởng;

- Thực hiện công tác văn thư lưu trữ, chế độ thống kê, báo cáo, lưu trữ hồ sơ hải quan theo quy định

- Quản lý cán bộ, công chức, hợp đồng lao động; quản lý hồ sơ, tài sản, trang thiết bị được giao theo quy định;

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Chi cục trưởng giao.

2.1.3. Tình hình hoạt động của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng giai đoạn 2013-2017

2.1.3.1. Thực hiện giám sát quản lý về hải quan

Trong những năm qua Chi cục làm thủ tục cho hàng hóa Xuất nhập khẩu với cơ cấu với hàng nhập khẩu chủ yếu là linh kiện phục vụ sản xuất, lắp ráp (linh kiện điện tử, ô tô, xe gắn máy, nguyên liệu phụ liệu may mặc, sợi, bông, nguyên liệu gia công đồ trang sức...), máy móc, thiết bị đầu tư... Hàng xuất khẩu chủ yếu là sản phẩm ngành dệt may, da giày, sản phẩm gỗ, hàng thủ công mỹ nghệ, máy phát điện, sản phẩm cơ khí chính xác, đồ trang sức, linh kiện robot, linh kiện ô tô...

Để góp phần hoàn thành nhiệm vụ thu ngân sách nhà nước và quản lý chặt chẽ hoạt động Xuất nhập khẩu đồng thời phải vừa đảm bảo nguyên tắc tạo mọi điều kiện thuận lợi cho hoạt động đầu tư, kinh doanh của các doanh nghiệp vừa đảm bảo quản lý chặt chẽ về hải quan, Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải

Phòng đã đẩy mạnh công tác cải cách hành chính, hiện đại hoá hải quan, áp dụng phương pháp quản lý hải quan hiện đại dựa trên nguyên tắc quản lý rủi ro. Để có được kết quả trên, Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng đã áp dụng đồng bộ nhiều giải pháp với tinh thần quyết tâm cao đảm bảo thực hiện thủ tục hải quan cho hơn một nghìn doanh nghiệp thường xuyên làm thủ tục hải quan tại Chi cục, trong đó có gần 200 doanh nghiệp hoạt động gia công, sản xuất xuất khẩu, chế xuất và 100 doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (FDI). Lượng tờ khai, doanh nghiệp làm thủ tục hải quan tại Chi cục không ngừng gia tăng. Năm 2015, trung bình mỗi ngày Chi cục thực hiện thủ tục hải quan cho 600-700 tờ khai; năm 2016 thực hiện thủ tục hải quan cho 800-1.000 tờ khai/ngày. Hiện nay, mỗi ngày Chi cục làm thủ tục cho khoảng 1.000-1.200 tờ khai Xuất nhập khẩu hàng hóa của 6 khu công nghiệp trên địa bàn TP. Hải Phòng.

Bảng 2.2 Kim ngạch xuất, nhập khẩu của các doanh nghiệp thực hiện hoạt động gia công, sản xuất xuất khẩu tại Chi cục các năm 2013-2017

Đơn vị tính: USD

Năm	Kim ngạch nhập khẩu	Kim ngạch xuất khẩu	Tổng kim ngạch xuất nhập khẩu
2013	1.646.000.000	1.577.300.000	3.223.300.000
2014	1.648.100.000	1.630.400.000	3.278.500.000
2015	2.592.043.115	2.226.184.319	4.818.227.434
2016	3.847.877.372	3.528.775.792	7.376.653.164
2017	5.668.651.813	5.248.142.446	10.916.794.259

Nguồn: Số liệu thống kê của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

Số doanh nghiệp thực hiện gia công, sản xuất xuất khẩu cũng không ngừng tăng, một phần do làn sóng chuyển dịch đầu tư để tận dụng ưu đãi thuế, nhân công giá rẻ, một phần do môi trường đầu tư tại các khu công nghiệp trên địa bàn thành phố ngày càng thuận lợi, thủ tục hải quan ngày càng thông thoáng (số liệu các doanh nghiệp hoạt động gia công, sản xuất xuất khẩu/ tổng số doanh nghiệp theo bảng 2.2).

Bảng 2.3 Số lượng doanh nghiệp thực hiện gia công, sản xuất xuất khẩu trên địa bàn Chi cục quản lý từ năm 2013-2017

Năm	Số lượng DN hoạt động gia công, Sản xuất xuất khẩu	Số lượng DN làm thủ tục Xuất nhập khẩu tại Chi cục
2013	22	890
2014	29	1.056
2015	32	1.345
2016	41	1.591
2017	49	1.759

Nguồn: Số liệu thống kê của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

Theo đó, kim ngạch xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp hoạt động gia công, sản xuất xuất khẩu nói riêng cũng không ngừng tăng. Bảng 2.3 và 2.4 cho thấy cơ cấu kim ngạch xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp hoạt động gia công, sản xuất xuất khẩu, chế xuất nói riêng có xu hướng tăng mạnh.

**Bảng 2.4 Cơ cấu kim ngạch nhập khẩu hàng hóa của các doanh nghiệp
tại địa bàn Chi cục năm 2013-2017**

Đơn vị tính: USD

Năm	Kim ngạch nhập khẩu	Trong đó		
		DNCX	DN GC, Sản xuất xuất khẩu	DN khác
2013	1.646.000.000	1.253.700.000	25.700.000	366.600.000
2014	1.648.100.000	1.256.300.000	31.500.000	360.200.000
2015	2.592.043.115	1.505.135.775	42.479.919	1.044.409.421
2016	3.847.877.372	2.005.157.968	618.532.617	1.224.186.787
2017	5.668.651.813	3.193.412.644	1.633.737.007	841.502.162

Nguồn: Số liệu thống kê của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

**Bảng 2.5 Cơ cấu kim ngạch xuất khẩu của các doanh nghiệp
tại địa bàn Chi cục năm 2013-2017**

Đơn vị tính: USD

Năm	Kim ngạch xuất khẩu	Trong đó		
		DNCX	DN GC, Sản xuất xuất khẩu	DN khác
2013	1.577.300.000	1.353.700.000	148.650.000	74.950.000
2014	1.630.400.000	1.398.200.000	201.780.000	30.420.000
2015	2.226.184.319	1.468.194.033	419.523.643	338.466.643
2016	3.528.775.792	1.992.036.975	1.156.195.907	380.542.910
2017	5.248.142.446	2.887.629.331	1.869.023.651	491.489.464

Nguồn: Số liệu thống kê của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

2.1.3.2. Tình hình thực hiện dự toán thu ngân sách nhà nước

Nhiệm vụ thu ngân sách nhà nước (NSNN) không phải là trọng tâm của Chi cục. Với nguồn thu chủ yếu là nguyên liệu phục vụ sản xuất. Tuy quy mô, mức độ tăng trưởng của các doanh nghiệp trên địa bàn gia tăng hàng năm, doanh nghiệp luôn có xu hướng ưu tiên cho nguồn nguyên liệu nhập khẩu tại chỗ (từ nội địa) nên số thu NSNN giai đoạn 2013-2017 của Chi cục luôn thay đổi theo thực tế.

**Bảng 2.6 Tình hình thực hiện dự toán thu nộp ngân sách nhà nước
của Chi cục năm 2013-2017**

Năm	Số thu NSNN (tỷ đồng)	Chỉ tiêu giao (tỷ đồng)	So với chỉ tiêu
2013	810	865	93,64%
2014	497	150	331,33%
2015	1.736	1.317	131,8 %
2016	2.332,3	2.950	79,06 %
2017	1.238,58	1.182	104,79 %

Nguồn: Số liệu thống kê của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

2.1.3.3. Về vi phạm hành chính:

Chi cục đã thực hiện tốt việc quán triệt, triển khai các văn bản của Bộ, ngành, Tổng cục Hải quan và ý kiến chỉ đạo của Cục trưởng về công tác chống buôn lậu và gian lận thương mại; thực hiện đúng các quy định của pháp luật về xử lý vi phạm hành chính, có kế hoạch triển khai công tác phối hợp đấu tranh phòng chống buôn lậu gian lận thương mại, cập nhật kịp thời thông tin xử phạt. Tổ chức thu thập thông tin, nắm chắc diễn biến tình hình hoạt động của DN tại địa bàn, thực hiện đồng bộ các biện pháp nghiệp vụ nhằm ngăn chặn, bắt giữ, xử lý kịp thời các vụ việc buôn lậu, không để xảy ra các vụ việc lớn, nổi cộm, không có nhập hàng cấm.

Số vụ vi phạm các năm trong khoảng từ 125 vụ đến 322 vụ. Cao nhất là năm 2015 Chi cục xử lý 322 vụ vi phạm hành chính trong lĩnh vực hải quan, thấp nhất là năm 2014 xử lý 125 vụ, cụ thể:

Bảng 2.7 Số vụ vi phạm hành chính tại Chi cục các năm 2013-2017

Năm	Số vụ vi phạm	Số tiền xử phạt (VNĐ)	Số vụ chuyển xử lý hình sự	Ghi chú
2013	172	292.912.364	0	
2014	125	320.005.792	0	
2015	322	1.582.796.764	0	
2016	191	1.349.474.044	0	
2017	172	1.149.340.294	0	

Nguồn: Số liệu thống kê của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

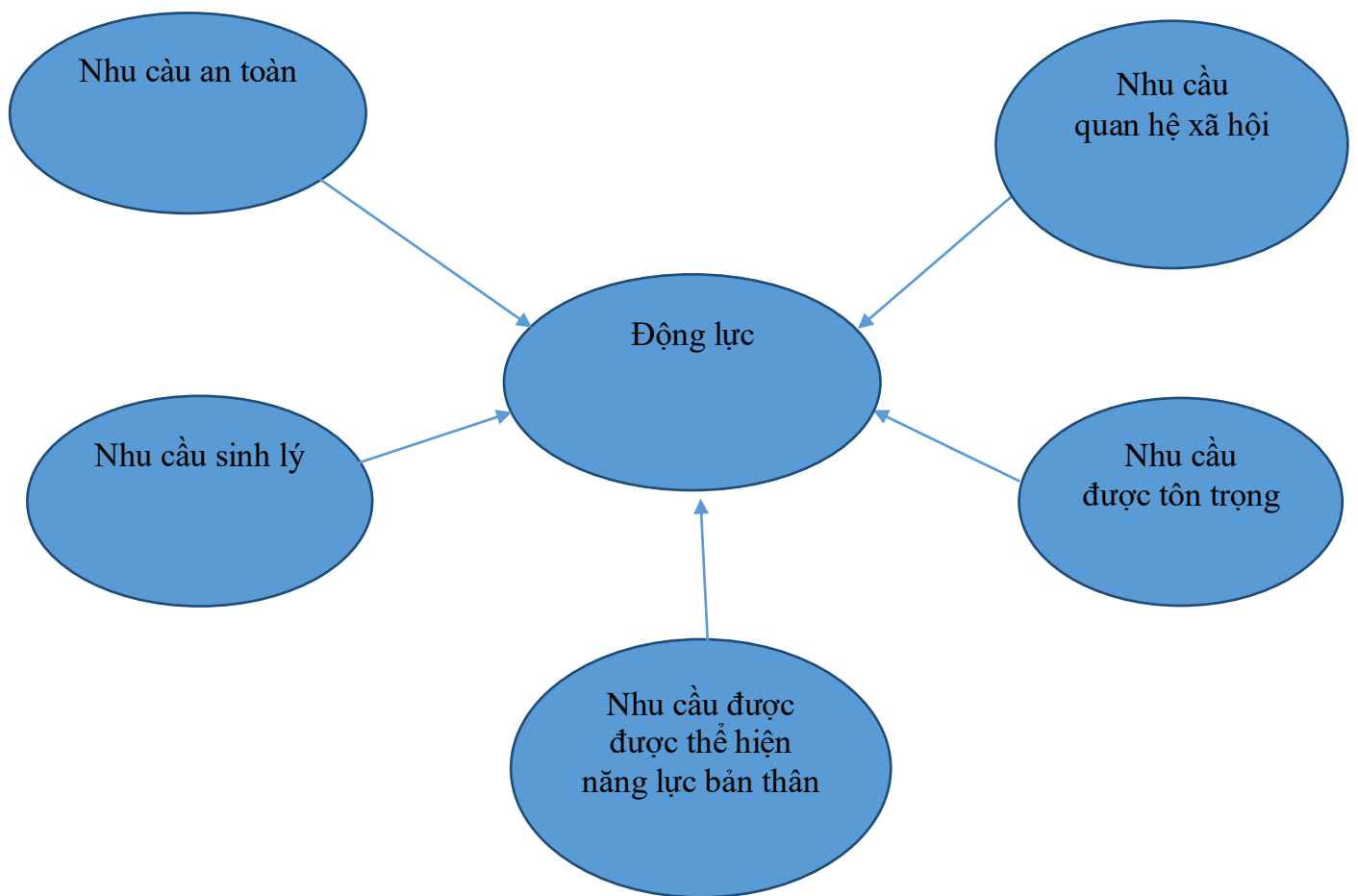
2.2 Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng

2.2.1. Lựa chọn mô hình đánh giá.

2.2.1.1. Mô hình nghiên cứu.

Như ở phần mở đầu trong giới hạn phạm vi nghiên cứu về nội dung tác giả đã xác định nghiên cứu về tạo động lực dựa trên mô hình và lý thuyết của Maslow. Theo lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow đã chỉ ra con người có 5 mức nhu cầu: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu quan hệ xã hội, nhu cầu được

tôn trọng và nhu cầu được thể hiện năng lực bản thân. Động lực làm việc của các CBCC nhà nước chỉ được phát huy khi cơ quan tổ chức của họ phải tạo ra môi trường thuận lợi để nhu cầu của họ có điều kiện được thoả mãn. Do vậy muốn tạo động lực làm việc cho người lao động, các nhà quản lý cần tạo môi trường thuận lợi để các nhu cầu của người lao động có điều kiện phát triển. Như vậy, mô hình Maslow được sử dụng trong nghiên cứu tạo động lực có dạng sau:



2.2.1.2. Mẫu khảo sát điều tra.

- Đối tượng khảo sát điều tra:

41 cán bộ công chức và hợp đồng lao động đang làm việc tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

- Kích cỡ mẫu khảo sát điều tra:

Kích cỡ mẫu khảo sát được tính bằng công thức Slovin như sau:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Trong đó:

N: tổng thể - thể hiện toàn bộ số lượng cán bộ công chức (CBCC) và hợp đồng lao động (HĐLĐ) cần điều tra

n: cỡ mẫu điều tra. e: độ tin cậy

Như vậy, với tổng thể mẫu là 41 cán bộ công chức và hợp đồng lao động, độ tin cậy cho phép khi ước lượng không lớn hơn $e = 5\%$, áp dụng công thức Slovin thì kích thước mẫu cần thiết là

$$n = \frac{41}{1 + 41 * (0.05)^2} = 39,19 \text{ (CBCC và HĐLĐ)}$$

Vậy số mẫu tối thiểu là $n = 40$ khảo sát. Tác giả đã tiến hành khảo sát cả 41 cán bộ công chức và hợp đồng lao động tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng. Như vậy đã đảm bảo khảo sát 100%.

Mô hình nghiên cứu tạo động lực được viết dưới dạng tổng quát như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * NCSL + \beta_2 * NCAT + \beta_3 * NCXH + \beta_4 * NCTT + \beta_5 * NCTHBT + e$$

Trong đó:

- Y là biến phụ thuộc, biểu hiện tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

NCSL, NCAT, NCXH, NCTT, NCTHBT là các biến số độc lập, biểu hiện các nhân tố tác động đến tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng.

NCSL là nhu cầu sinh lý

NCAT là nhu cầu an toàn

NCXH là nhu cầu quan hệ xã hội

NCTT là nhu cầu tôn trọng

NCTHBT là nhu cầu thể hiện năng lực bản thân

- β_n : là hệ số của mô hình

- e : là phần dư

Tác giả đã cụ thể hoá của các biến được biểu diễn qua bảng 2.7 như sau:

Bảng 2.8 Mã hóa các biến và câu hỏi điều tra

Biến nghiên cứu	Mã hóa	Nội dung điều tra
Nhu cầu sinh lý	SL1	Lương phù hợp với khả năng và đóng góp của nhân viên
	SL2	Thu nhập đảm bảo đời sống của người lao động
	SL3	Thu nhập có tính chất công bằng
	SL4	Thu nhập có tính chất cạnh tranh
	SL5	Chính sách phúc lợi có tính chất khuyến khích người lao động làm việc tốt
Nhu cầu an toàn	AT1	Thời gian làm việc hợp lý
	AT2	Công việc an toàn
	AT3	Có đầy đủ trang thiết bị làm việc
	AT4	Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh
Nhu cầu quan hệ xã hội	XH1	Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau
	XH2	Có sự phối hợp làm việc giữa những người lao động
	XH3	Đồng nghiệp đáng tin cậy
	XH4	Đơn vị thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khóa cho người lao động
Nhu cầu được tôn trọng	TT1	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với kỹ năng được đào tạo
	TT2	Tiền lương tương xứng với sự cống hiến của người lao động
	TT3	Lãnh đạo đối xử công bằng với nhân viên
	TT4	Đồng nghiệp tôn trọng
	TT5	Lãnh đạo lắng nghe ý kiến nhân viên

Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân	THBT1	Tạo điều kiện phát huy năng lực làm việc của nhân viên
	THBT2	Nhân viên được khen thưởng trước tập thể khi đạt thành tích cao
	THBT3	Có môi trường khuyến khích nhân viên phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật
	THBT4	Môi trường thuận lợi cho nhân viên thăng tiến

Trước khi tiến hành phân tích mô hình, tác giả đưa ra các giả thuyết của mô hình qua đó tiến hành kiểm chứng sự tác động của các nhân tố nêu trên tới việc tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng.

+ Giả thuyết 1 (H1): Nhu cầu sinh lý (NCSL) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng (Y).

+ Giả thuyết 2 (H2): Nhu cầu an toàn (NCAT) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng (Y).

+ Giả thuyết 3 (H3): Nhu cầu quan hệ xã hội (NCXH) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng (Y).

+ Giả thuyết 4 (H2): Nhu cầu được tôn trọng (NCTT) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng (Y).

+ Giả thuyết 5 (H5): Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân (NCTHBT) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng (Y).

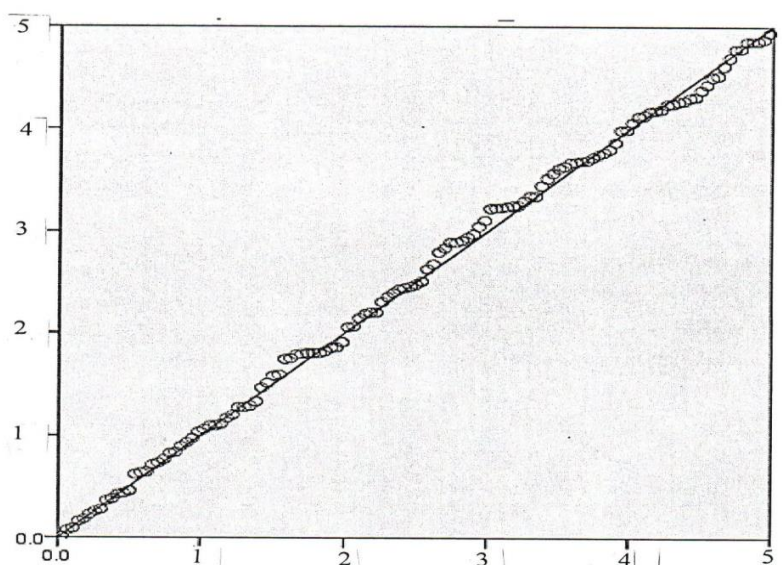
2.2.2. Thực hiện các kiểm định cơ bản của hàm hồi quy

2.2.2.1 Kiểm định hàm hồi quy tuyến tính phân phối chuẩn

Trước khi đánh giá sự tác động các nhân tố tác động tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, ta cần tiến hành kiểm định số liệu có tuân theo quy luật phân phối chuẩn hay không

Tác giả sử dụng kiểm định bằng biểu đồ, kết quả phân bố như sau:

Biểu đồ 2.4 Kết quả kiểm định hàm hồi quy tuyến tính



(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Qua biểu đồ 2.4 có thể thấy các điểm phân vị trong phân phối sẽ tập trung thành một đường chéo hay các chấm tròn tập trung thành dạng một đường chéo do đó mô hình nghiên cứu không vi phạm giả định hồi quy về phân phối chuẩn phần

Mặt khác, ta có kết kiểm định dữ liệu phân phối chuẩn các thang đo như sau:

Bảng 2.9 Kết quả kiểm định dữ liệu phân phối chuẩn các thang đo

Biến quan sát	Tổng	Trung bình	Độ lệch chuẩn
	Giá trị	Giá trị	Giá trị
SL1	41	3.93	0.67
SL2	41	4.65	0.25
SL3	41	4.20	0.00
SL4	41	4.08	0.70
SL5	41	4.35	0.48
AT1	41	3.59	0.65
AT2	41	4.65	0.25

AT3	41	3.90	0.48
AT4	41	4.64	0.26
XH1	41	4.69	0.28
XH2	41	3.29	0.64
XH3	41	4.71	0.23
XH4	41	3.82	0.51
TT1	41	3.31	0.98
TT2	41	3.93	0.67
TT3	41	3.82	0.52
TT4	41	4.71	0.24
TT5	41	3.29	0.64
THBT1	41	4.47	0.45
THBT2	41	3.73	0.55
THBT3	41	4.47	0.33
THBT4	41	4.47	0.33

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Qua kết quả bảng trên thấy, độ xiên của tất cả các biến quan sát cho 05 nhân tố tạo động lực làm việc của cán bộ công chức Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng đều có giá trị trong khoản 0 đến 1. Từ đó có thể kết luận, dữ liệu thu thập được về tạo động lực làm việc của cán bộ công chức Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng tuân theo quy luật phân phối chuẩn, các biến trong mô hình có quan hệ hồi quy tuyến tính và có thể sử dụng để tiến hành các phân tích tiếp theo.

2.2.2.2 Kiểm định độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha)

Kết quả kiểm định thang đo các nhân tố tác động tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 2.10 Bảng tóm tắt hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố nghiên cứu

TT	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai của thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Nhân tố 1: Nhu cầu sinh lý ($\alpha = 0.790$)					
1	SL1	14.61	9.152	0.594	0.743

2	SL2	14.59	9.248	0.649	0.725
3	SL3	14.56	10.266	0.493	0.774
4	SL4	14.58	9.6244	0.551	0.757
5	SL5	14.60	9.858	0.56	0.754
Nhân tố 2: Nhu cầu an toàn ($\alpha = 0.711$)					
1	AT1	11.04	6.264	0.173	0.827
2	AT2	10.91	4.640	0.627	0.569
3	AT3	11.05	4.504	0.640	0.557
4	AT4	11.16	4.491	0.615	0.572
Nhân tố 3: Nhu cầu quan hệ xã hội ($\alpha = 0.623$)					
1	XH1	10.49	4.004	0.404	0.553
2	XH2	10.64	3.730	0.424	0.539
3	XH3	10.51	3.721	0.464	0.505
4	XH4	10.11	4.819	0.330	0.603
Nhân tố 4: Nhu cầu được tôn trọng ($\alpha = 0.818$)					
1	TT1	15.15	8.734	0.635	0.776
2	TT2	15.14	9.400	0.581	0.792
3	TT3	15.06	8.882	0.658	0.768
4	TT4	15.06	9.161	0.625	0.778
5	TT5	14.96	10.729	0.583	0.797
Nhân tố 5: Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân ($\alpha = 0.820$)					
1	THBT1	11.16	6.137	0.666	0.763
2	THBT2	11.19	6.609	0.575	0.804
3	THBT3	11.27	5.960	0.652	0.770
4	THBT4	11.12	6.072	0.680	0.756

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Kết quả phân tích thang đo của các nhân tố được thể hiện ở bảng trên cho thấy:

+ Nhân tố nhu cầu sinh lý có hệ số Cronbach's Alpha $0.790 > 0.6$, đây là thang đo rất tốt, các biến quan sát có mối quan hệ tương quan chặt chẽ với nhau. Xét 5 biến quan sát (SL1, SL2, SL3, SL4, SL5) của nhân tố này thấy hệ số tương quan với biến tổng đều đạt yêu cầu lớn hơn 0.3. Như vậy, thang đo nhân tố nhu cầu sinh lý đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, không có biến nào bị loại bỏ và thang đo là phù hợp.

+ Nhân tố nhu cầu an toàn có hệ số Cronbach's Alpha $0.711 > 0.6$. Tuy nhiên, khi xét hệ số tương quan biến tổng thì biến "AT1 - Thời gian làm việc

hợp lý” có hệ số tương quan với biến tổng là $0.173 < 0.3$ và hệ số Cronbach’s Alpha nếu loại biến là $0.827 > 0.711$ (là hệ số Cronbach’s Alpha) nên không đạt yêu cầu, các biến khác đều đạt yêu cầu hệ số tương quan với biến tổng lớn 0.3. Tác giả quyết định loại biến AT1 nhằm tăng độ tin cậy của thang đo. Chạy lại kiểm định lần thứ 2, ta có kết quả như sau:

Bảng 2.11 Bảng tóm tắt hệ số Cronbach’s Alpha của nhân tố nhu cầu an toàn

TT	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai của thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach’s Alpha nếu loại biến
Nhân tố 2: Nhu cầu an toàn ($\alpha = 0.827$)					
1	AT2	7.23	3.199	0.647	0.798
2	AT2	7.37	2.964	0.710	0.736
3	AT4	7.48	2.908	0.699	0.748

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Kết quả kiểm định cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tương quan tổng biến phù hợp (≥ 0.3). Hệ số Cronbach’s Alpha = $0.827 > 0.6$ nên đạt yêu cầu về độ tin cậy.

+ Nhân tố nhu cầu quan hệ xã hội có hệ số Cronbach’s Alpha là $0.623 > 0.6$ chứng tỏ việc nghiên cứu tác động của nhân tố này tới tạo động lực làm việc cho CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng là có độ tin cậy và chấp nhận được. Hệ số tương quan biến tổng của các quan sát (XH1, XH2, XH3, XH4) cũng đều đạt yêu cầu lớn hơn 0.3. Mặt khác, hệ số Cronbach’s Alpha nếu loại bỏ một trong các biến này đều thấp hơn nên không loại thêm biến nào.

+ Nhân tố nhu cầu được tôn trọng có hệ số Cronbach’s Alpha là $0.818 > 0.6$ chứng tỏ việc nghiên cứu tác động của nhân tố này tới tạo động lực làm việc cho CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng là có độ tin cậy và chấp nhận được. Hệ số tương quan biến tổng của các quan sát (TT1, TT2, TT3, TT4,

TT5) cũng đều đạt yêu cầu lớn hơn 0.3, nếu bỏ biến thì hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn. Do đó, không biến nào bị loại bỏ và đây là thang đo tốt cho các biến quan sát tương quan chặt chẽ.

+ Nhân tố nhu cầu thể hiện năng lực bản thân có hệ số Cronbach's Alpha là 0.820 > 0.6 chứng tỏ việc nghiên cứu tác động của nhân tố này tới tạo động lực làm việc cho CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng là có độ tin cậy và chấp nhận được. Hệ số tương quan biến tổng của các quan sát (THBT1, THBT2, THBT3, THBT4) cũng đều đạt yêu cầu lớn hơn 0.3. Nếu bỏ các biến quan sát đi thì hệ số Cronbach's Alpha sẽ nhỏ hơn nên không loại bỏ thêm biến nào và thang đo là phù hợp.

Như vậy, căn cứ kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tương quan tổng biến phù hợp (≥ 0.3). Hệ số Cronbach's Alpha đến lớn hơn 0.6 nên đạt yêu cầu về độ tin cậy.

2.2.2.3 Kiểm định về hiện tượng đa cộng tuyến

Bảng 2.12 Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Coefficients^a

Nhân tố		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
1	(Constant)	-0.185	0.171		-1.079	0.0282		
	SL	0.268	0.026	0.394	10.162	0.000	0.953	1.228
	AT	0.224	0.025	0.323	8.960	0.000	0.960	1.041

	TT	0.264	0.026	0.369	10.056	0.000	0.815	1.053
	XH	0.052	0.024	0.079	2.169	0.031	0.950	1.050
	THBT	0.252	0.027	0.370	9.293	0.000	0.787	1.271

a. Dependent Variable: Y

(Nguồn : Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS)

Theo kết quả tại bảng 2.12, hệ số phóng đại phương sai VIF của hầu hết các nhân tố đều <10, từ đó có thể kết luận rằng mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến. Các hệ số hồi quy của các biến độc lập SL, AT, TT, XH, THBT đều có Sig <0,05 nên các các biến giải thích này đều được chấp nhận.

2.2.2.4 Kiểm định tính tương quan và tự tương quan

Tác giả đưa các biến độc lập SL, AT, XH, TT, THBT và biến phụ thuộc tạo động lực làm việc(Y) vào phân tích hồi quy bội. Phương pháp phân tích được chọn là phương pháp lựa chọn một lần. Theo phương pháp này, các biến độc lập sẽ được đưa vào mô hình một lần.

Kết quả phân tích hồi quy thu được như sau:

Bảng 2.13 Bảng kết quả hồi quy của mô hình tạo động lực làm việc

Model	R	Hệ số xác định R ²	R ² - hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Durbin-Watson
1	0.856	0.733	0.726	0.28735	1.998

(Nguồn : Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS)

Giá trị R² = 0.733 điều này có nghĩa là các biến độc lập SL, AT, XH, TT,

THBT giải thích được 73,3% sự biến động của biến phụ thuộc Y. $R^2 = 0.733$ cho thấy mối quan hệ giữa Y với các biến giải thích là mối tương quan chặt.

Hệ số Durbin – Watson = 1.998, nằm trong khoảng 1 đến 3 nên không có hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra. Điều này có nghĩa mô hình không vi phạm giả định về độc lập của sai số.

2.2.2.5 Kiểm định phương sai hàm hồi quy không đổi

Bảng 2.14 Bảng kết quả phân tích phương sai ANOVA

Mô hình		Tổng các bình phương	Bậc tự do (df)	Phương sai	F	Sig
1	Hồi quy	48.441	5	9.688	117.337	0.000 ^b
	Phần dư	17.669	214	0.003		
	Total	66.111	219			

(Nguồn : Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS)

Kết quả bảng 2.14 cho thấy phương sai phần dư của hàm là không đổi với giá trị là 0,003 với độ tin cậy gần như 100% (sig=0,000001). Điều này đã thỏa mãn điều kiện hàm hồi tuyến tính (giả thiết điều kiện là phương sai phần dư của hàm không đổi).

Như vậy, hàm hồi quy đưa ra thỏa mãn tuyến tính, phân phối chuẩn; không có hiện tượng đa cộng tuyến, không có tự tương quan, phương sai hàm hồi quy không đổi. Do vậy hàm hồi quy có thể được viết như sau:

$$Y = -0.185 + 0.268*SL + 0.224*AT + 0.052*XH + 0.264*TT + 0.252*THBT$$

Qua phương trình hồi quy ta thấy:

- Giả sử giữ nguyên các biến độc lập còn lại không thay đổi thì khi điểm đánh giá về SL (Nhu cầu sinh lý) tăng thêm 1 điểm thì tạo động lực làm việc của CBCC

Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng tăng trung bình thêm 0.268 điểm.

- Giả sử giữ nguyên các biến độc lập còn lại không thay đổi khi điểm đánh giá về AT (Nhu cầu an toàn) tăng thêm 1 điểm thì tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng tăng trung bình thêm 0.224 điểm;

- Giả sử giữ nguyên các biến độc lập còn lại không thay đổi, khi điểm đánh giá về TT (Nhu cầu được tôn trọng) tăng thêm 1 điểm thì tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng tăng trung bình thêm 0.264 điểm;

- Giả sử giữ nguyên các biến độc lập còn lại không thay đổi, khi điểm đánh giá về XH (Nhu cầu quan hệ xã hội) tăng thêm 1 điểm thì tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng tăng trung bình thêm 0.052 điểm;

- Giả sử giữ nguyên các biến độc lập còn lại không thay đổi, khi điểm đánh giá về THBT (Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân) tăng thêm 1 điểm thì tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng tăng trung bình thêm 0.252 điểm.

Hệ số Beta của bảng 2.13 cho biết mức độ ảnh hưởng của các nhân tố ảnh hưởng tới việc tạo động lực cho CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng. Các hệ số này có thể chuyển hóa dưới dạng phần trăm như trình bày ở bảng 2.15 dưới đây.

Bảng 2.15 Tầm quan trọng của các nhân tố

STT	Biến độc lập	Hệ số đã chuẩn hóa Beta	Phần trăm của hệ số đã chuẩn hóa Beta (%)
1	SL	0.394	25.67
2	AT	0.323	21.04
3	TT	0.369	24.04
4	XH	0.079	5.15
5	THBT	0.370	24.10

(Nguồn : Kết quả xử lý số liệu và tính toán mô hình hồi quy trên phần mềm SPSS)

Dựa vào độ lớn của hệ số đã chuẩn hóa Beta, thứ tự mức độ tác động từ mạnh nhất tới yếu nhất của các biến độc lập tới biến phụ thuộc Y (tạo động lực làm việc) là: SL (0.394) > THBT (0.370) > TT (0.369) > AT (0.323) > XH (0.079). Tương ứng với:

- Biến nhu cầu sinh lý tác động mạnh nhất tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, tỷ lệ giải thích cho biến tạo động lực làm việc là 25.67%. Nghĩa là, để tăng 1 đơn vị tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng thì có thể tác động vào nhân tố “Nhu cầu về sinh lý” chiếm 25.67%.

- Biến nhu cầu thể hiện năng lực bản thân tác động mạnh thứ 2 tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, tỷ lệ giải thích cho biến tạo động lực làm việc là 24,10%. Nghĩa là, để tăng 1 đơn vị tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng thì có thể tác động vào nhân tố “Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân” chiếm 24.10%.

- Biến nhu cầu được tôn trọng tác động mạnh thứ 3 tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, tỷ lệ giải thích cho biến tạo động lực làm việc là 24.04%.

- Biến nhu cầu an toàn tác động mạnh thứ 4 tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, tỷ lệ giải thích cho biến tạo động lực làm việc là 21.04%.

- Biến nhu cầu quan hệ xã hội tác động yếu nhất tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, tỷ lệ giải thích cho biến tạo động lực làm việc là 5.15%. Tại phần 2.2.1.2 tác giả đã đưa ra các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả kiểm định các giả thuyết mô hình hồi quy các nhân tố tác động tới tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng như sau

Bảng 2.16 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

STT	Giả thuyết	Kết quả KĐ Dấu	Kết quả KĐ Sig	Kết luận
1	Nhu cầu sinh lý (NCSL) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng	(+)	0,000	Chấp nhận. Có mối quan hệ cùng chiều
2	Nhu cầu an toàn (NCAT) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng	(+)	0,000	Chấp nhận. Có mối quan hệ cùng chiều
3	Nhu cầu quan hệ xã hội (NCXH) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng	(+)	0,000	Chấp nhận. Có mối quan hệ cùng chiều
4	Nhu cầu được tôn trọng (NCTT) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng	(+)	0,000	Chấp nhận. Có mối quan hệ cùng chiều
5	Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân (NCTHBT) có mối tương quan thuận với tạo động lực làm việc của cán bộ công chức thuộc Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng	(+)	0,000	Chấp nhận. Có mối quan hệ cùng chiều

(Nguồn: Kết quả kiểm định mô hình)

2.2.3 Thảo luận kết quả

2.2.3.1 Nhân tố nhu cầu sinh lý

Kết quả khảo sát và phân tích số liệu liên quan đến nhân tố nhu cầu về sinh lý của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng như sau:

Bảng 2.17 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu sinh lý

Đơn vị: điểm

Biến quan sát	Mã hóa	Giá trị min	Giá trị max	TB Chung	Sai lệch chuẩn
Lương phù hợp với khả năng và đóng góp của nhân viên	SL1	3.00	5.00	3.93	0.67
Thu nhập đảm bảo đời sống của người lao động	SL2	3.00	5.00	4.65	0.25
Thu nhập có tính chất công bằng	SL3	3.00	5.00	4.20	0.00
Thu nhập có tính chất cạnh tranh	SL4	3.00	5.00	4.08	0.70
Chính sách phúc lợi có tính chất khuyến khích người lao động làm việc tốt	SL5	3.00	5.00	4.35	0.48
Trung bình				4.24	0.42

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Nhân tố nhu cầu sinh lý gồm 5 biến quan sát, tương ứng với 5 câu hỏi trong bảng hỏi. Kết quả số liệu bảng 2.17 cho thấy, đa số các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đều đánh giá cao sự quan tâm chăm lo đời sống cho các CBCC của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, tạo điều kiện cho các CBCC hải quan phấn đấu để nâng cao đời sống của họ và đã tăng động lực làm việc của các CBCC hải quan.

Đánh giá chung về việc thỏa mãn nhu cầu sinh lý (SL) của người lao động, các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đánh giá chung ở mức điểm tương đối cao (4,24 điểm) trong đó yếu tố “thu nhập đảm bảo đời sống của người lao động” được đánh giá cao nhất với mức điểm là 4,65 điểm. Thấp nhất là yếu tố “lương phù hợp với khả năng và đóng góp của nhân viên” với số điểm là 3,93 điểm. Điều này cho thấy đa số các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đều cho rằng lãnh đạo chưa nhìn thấy hết được sự đóng góp và sự cố gắng của họ đối với sự phát triển chung của đơn vị.

Các yếu tố còn lại như “Thu nhập có tính chất công bằng”; “ Thu nhập có tính chất cạnh tranh” và “Chính sách phúc lợi có tính chất khuyến khích người lao động làm việc tốt” đều được các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đánh giá cao sự quan tâm của đơn vị đối với người lao động với mức điểm trên 4,08 điểm.

Tuy nhiên, các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cũng không đồng nhất về quan điểm đánh giá và có khoảng dao động từ 3-5 điểm. Đặc biệt nhận xét đánh giá về yếu tố “thu nhập có tính chất cạnh tranh” có sự khác biệt nhau về quan điểm đánh giá cao nhất là 0,7 điểm. Yếu tố “thu nhập có tính chất công bằng” đều được các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đều thống nhất quan điểm cao với mức độ chênh lệch điểm đánh giá là 0,00 điểm.

Như vậy, trong thời gian tới đơn vị Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng nên phát huy những mặt đã đạt được và cần khắc phục mặt yếu trong việc đánh giá năng lực và sự đóng góp của các CBCC HQ để khuyến khích nâng cao động lực việc cho họ thể hiện qua chính sách lương như “lương phù hợp với khả năng và đóng góp của nhân viên”.

2.2.3.2 Nhân tố nhu cầu về an toàn

Qua khảo sát và phân tích, nhân tố nhu cầu an toàn của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng được thể hiện như sau:

Bảng 2.18 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu an toàn

Đơn vị: điểm

Biến quan sát	Mã hóa	Giá trị min	Giá trị max	TB Chung	Sai lệch chuẩn
Thời gian làm việc hợp lý	AT1	3.00	5.00	3.59	0.65
Công việc an toàn	AT2	4.00	5.00	4.65	0.25
Có đầy đủ trang thiết bị làm việc	AT3	3.00	5.00	3.90	0.48
Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh	AT4	4.00	5.00	4.64	0.26
Trung bình				4.20	0.41

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Theo bảng 2.18, nhân tố nhu cầu an toàn có 4 biến quan sát tương ứng với 4 mệnh đề hỏi. Kết quả khảo sát cho thấy CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN

Hải Phòng đánh giá cao về sự quan tâm của lãnh đạo đơn vị về môi trường làm việc của CBCC để họ có được làm trong một môi trường không độc hại, ảnh hưởng đến sức khỏe. Bên cạnh đó, CBCC được trang bị đầy đủ các công cụ phục vụ cho công việc của bản thân cũng góp phần tạo động lực làm việc cho CBCC.

Việc đánh giá được thể hiện thông qua số điểm trung bình đã được các CBCC lựa chọn với số điểm trung bình của các biến dao động từ 3.59 đến 4.65 điểm. Trong đó, yếu tố "Công việc an toàn" được đánh giá cao nhất với mức điểm trung bình là 4.65 điểm. Tiếp theo là yếu tố "Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh" có số điểm trung bình là 4.64 điểm, yếu tố "Có đầy đủ trang thiết bị làm việc" có số điểm trung bình là 3.90 điểm. Thấp nhất là yếu tố "Thời gian làm việc hợp lý" với số điểm trung bình là 3.59 điểm. Điều này cho thấy CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cho thời gian làm việc của họ chưa phù hợp đặc biệt là thời gian làm việc ngoài giờ. Yếu tố "Thời gian làm việc hợp lý" có số điểm trung bình thấp nhất là điều dễ hiểu bởi đặc thù của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng là quản lý hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa của các doanh nghiệp gia công, sản xuất xuất khẩu, chế xuất trong các khu công nghiệp ở Hải Phòng do đó việc thường xuyên phải làm thêm giờ, ngoài giờ để phục vụ hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa của các doanh nghiệp này, tránh việc không có nguyên liệu để sản xuất hoặc không xuất khẩu đúng thời hạn của hợp đồng mua bán. Tuy nhiên, nếu một CBCC thường xuyên làm thêm giờ, ngoài giờ sẽ khiến cho họ không có đủ thời gian để tái tạo sức lao động của bản thân và nếu việc này thường xuyên diễn ra sẽ ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của CBCC.

Sự đánh giá của các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cũng không đồng nhất về quan điểm đánh giá và có khoảng dao động từ 3-5 điểm. Đặc biệt nhận xét đánh giá về yếu tố "Thời gian làm việc hợp lý" có sự khác biệt nhau về quan điểm đánh giá cao nhất là 0,65 điểm. Yếu tố "Công việc an toàn"

được các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng khá thống nhất quan điểm với mức độ chênh lệch điểm đánh giá là 0,25 điểm.

Như vậy, trong thời gian tới đơn vị Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng nên duy trì các yếu tố về môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh, về việc trang bị đầy đủ thiết bị làm việc. Đồng thời khắc phục mặt yếu trong việc bố trí sắp xếp thời gian làm việc để duy trì sức khỏe cũng như khuyến khích nâng cao động lực việc cho CBCC.

2.2.3.3 Nhân tố nhu cầu quan hệ xã hội

Nhân tố nhu cầu quan hệ xã hội của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng qua khảo sát và phân tích được thể hiện như sau:

Bảng 2.19 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu xã hội

Đơn vị: điểm

Biến quan sát	Mã hóa	Giá trị min	Giá trị max	Điểm trung bình	Sai lệch chuẩn
Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau	XH1	3.00	5.00	4.69	0.28
Có sự phối hợp làm việc giữa những người lao động	XH2	3.00	5.00	3.29	0.64
Đồng nghiệp đáng tin cậy	XH3	3.00	5.00	4.71	0.23
Đơn vị thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khóa cho người lao động	XH4	3.00	5.00	3.82	0.51
Trung bình				4.13	0.41

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Nhân tố nhu cầu xã hội được tác giả sử dụng 4 biến quan sát để đánh giá. Kết quả phân tích số liệu theo bảng 2.19 cho thấy các yếu tố quan sát đều đạt mức điểm trung bình dao động từ 3.29 đến 4.71 điểm. Trong đó, cao nhất là yếu tố “Đồng nghiệp đáng tin cậy” với số điểm trung bình là 4.71 điểm và thấp nhất là yếu tố “Có sự phối hợp làm việc giữa những người lao động” có số điểm

trung bình là 3.29 điểm. Điều này cho thấy tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng các CBCC có quan hệ tình cảm thân thiết như gia đình, luôn quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau điều này giúp cho cơ quan đoàn kết hơn và động lực làm việc của CBCC sẽ mạnh mẽ hơn. Tuy nhiên, trong quá trình làm việc các CBCC vẫn chưa có sự phối hợp ăn ý với nhau, điều này ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc cũng như hiệu quả công việc. Nguyên nhân của việc này là do việc thường xuyên luân chuyển vị trí công việc của các CBCC trong đơn vị, mặc dù đã được CBCC có kinh nghiệm tâm tình hướng dẫn nhưng các CBCC mới được luân chuyển chưa thể quen ngay với công việc mới, và không thể ngay lập tức phối hợp ăn ý trong quá trình xử lý công việc với các CBCC khác.

Các yếu tố còn lại như “Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau”; “Đơn vị thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khóa cho người lao động” đều được các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đánh giá cao sự quan tâm của đơn vị đối với người lao động với mức điểm tương ứng là 4.69 điểm và 3.82 điểm.

Trong thời gian tới, lãnh đạo Chi cục cần tiếp tục duy trì môi trường làm việc thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, sự tin tưởng đồng nghiệp của CBCC trong đơn vị bởi những điều này tạo nên nét đặc trưng trong văn hóa của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng. Song song với đó là việc tăng cường các hoạt động giao lưu cho người lao động để giúp cho CBCC đặc biệt là các CBCC mới được chuyển đến có cơ hội được hiểu rõ về nhau, khi có sự cảm thông, chia sẻ và đồng điệu trong lối sống, cách suy nghĩ thì việc phối hợp trong xử lý công việc cũng sẽ ăn ý hơn.

2.2.3.4 Nhân tố nhu cầu được tôn trọng

Nhân tố “Nhu cầu được tôn trọng” gồm 5 quan sát tương ứng 5 mệnh đề nhận định trong bảng hỏi. Theo kết quả số liệu trong bảng 2.20 cho thấy, giá trị trung bình các biến quan sát dao động từ 3.29 đến 4.71 điểm.

Bảng 2.20 Thống kê mô tả nhân tố nhu cầu được tôn trọng

Đơn vị: điểm

Yếu tố quan sát	Mã hóa	Giá trị min	Giá trị max	Điểm trung bình	Sai lệch chuẩn
Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với kỹ năng được đào tạo	TT1	3.00	5.00	3.31	0.98
Tiền lương tương xứng với sự cống hiến của người lao động	TT2	3,00	5,00	3.93	0.67
Lãnh đạo đối xử công bằng với nhân viên	TT3	3.00	5.00	3.82	0.52
Đồng nghiệp tôn trọng	TT4	4.00	5.00	4.71	0.24
Lãnh đạo lắng nghe ý kiến nhân viên	TT5	2.00	4.00	3.29	0.64
Trung bình				3.81	0.61

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Đồng nghiệp tôn trọng” với số điểm là 4.71 điểm và tiêu chí được đánh giá thấp nhất là “Lãnh đạo lắng nghe ý kiến nhân viên” có số điểm là 3.29 điểm.

Điều này có nghĩa, tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng tiếng nói của các CBCC đều có giá trị, họ được tự quyết trong công việc của mình nhằm mang lại kết quả tốt nhất cho đơn vị. Nhu cầu được tôn trọng là điều không thể thiếu đối với mỗi con người, khi được đáp ứng và đạt được nhu cầu này có thể khiến cho CBCC làm việc hăng say, không biết mệt mỏi.

Sự đánh giá của các CBCC hải quan về tiêu chí “Lãnh đạo lắng nghe ý kiến nhân viên” không có sự đồng nhất về quan điểm và có khoảng dao động từ 2-4 điểm và có sự khác biệt nhau về quan điểm đánh giá là 0,64 điểm. Điều này dẫn đến điểm đánh giá của tiêu chí “Lãnh đạo lắng nghe ý kiến nhân viên” là thấp nhất. Nguyên nhân của việc này là do tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải

Phòng vẫn còn lãnh đạo thường xuyên chỉ biết thúc ép, đòi hỏi nhân viên phải làm việc hết công suất, ít cho cấp dưới có cơ hội được trình bày ý kiến, kể cả trong các cuộc họp. Khi nhân viên mở miệng phản nàn thì y như rằng bị sếp cắt ngang rồi trình bày những vấn đề chẳng liên quan gì đến.

Chi cục thường xuyên có sự luân chuyển vị trí làm việc của CBCC đã làm ở một vị trí từ 3 năm trở lên nên mặc dù khi tuyển dụng CBCC được làm đúng mảng chuyên môn nghiệp vụ nhưng sau khi luân chuyển sẽ phải làm việc tại các vị trí việc làm không đúng với sở trường. Điều này được thể hiện thông qua điểm của tiêu chí "Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với kỹ năng được đào tạo" chỉ ở mức trung bình 3.31 điểm - tạm đồng ý.

Số lượng CBCC dưới 40 tuổi tại Chi cục tính đến năm 2017 là 12 người trong khi lượng CBCC trên 40 tuổi là 29 người (theo bảng 2). Các CBCC ở độ tuổi trên 40 có tuổi nghề đều trên 20 năm, họ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong công việc cũng như tạo dựng được nhiều mối quan hệ trong cơ quan, trong xã hội chính vì thế lãnh đạo đơn vị luôn có thái độ mềm mỏng, hòa nhã, thiên vị với họ hơn so với các CBCC trẻ tuổi. Chính vì thế kết quả khảo sát cho thấy điểm của yếu tố "Lãnh đạo đối xử công bằng với nhân viên" chỉ đạt mức trung bình với 3.82 điểm đứng thứ 4 trong 5 yếu tố..

Yếu tố "Tiền lương tương xứng với sự cống hiến của người lao động" có mức điểm trung bình đứng thứ 3 trong 5 yếu tố với số điểm là 3.93 điểm.

Trong thời gian tới, lãnh đạo Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cần lắng nghe ý kiến của CBCC nhiều hơn, cần đối xử công bằng với nhân viên hơn và có những đề xuất kiến nghị với cấp trên trong việc đề xuất khen thưởng cho những CBCC có nhiều cống hiến, đóng góp cho hoạt động chung của Chi cục. Có như thế CBCC mới có động lực làm việc tốt hơn, kết quả làm việc cao hơn.

2.2.3.5 Nhân tố nhu cầu thể hiện năng lực bản thân

Nhân tố “Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân” gồm 4 quan sát tương ứng 4 mệnh đề nhận định trong bảng hỏi. Theo kết quả số liệu trong bảng 2.21 cho thấy, đối với nhân tố “Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân”, các biến quan sát được CBCC và HDLD tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đánh giá ở mức cao (Mức 4 - Đồng ý và mức 5 - Rất đồng ý). Giá trị trung bình các biến quan sát dao động từ 3.73 đến 4.47. Trong đó tiêu chí được đánh giá cao nhất là “Tạo điều kiện phát huy năng lực làm việc của nhân viên” và tiêu chí được đánh giá thấp nhất là “Nhân viên được khen thưởng trước tập thể khi đạt thành tích cao”.

Bảng 2.21 Thống kê mô tả nhân tố
nhu cầu thể hiện năng lực bản thân

Đơn vị: điểm

Biến quan sát	Mã hóa	Giá trị min	Giá trị max	Điểm trung bình	Sai lệch chuẩn
Tạo điều kiện phát huy năng lực làm việc của nhân viên	THBT1	3.00	5.00	4.47	0.45
Nhân viên được khen thưởng trước tập thể khi đạt thành tích cao	THBT2	3.00	5.00	3.73	0.55
Có môi trường khuyến khích nhân viên phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật	THBT3	4.00	5.00	4.47	0.33
Môi trường thuận lợi cho nhân viên thăng tiến	THBT4	4.00	5.00	4.47	0.33
Trung bình				4.29	0.42

(Nguồn : Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS)

Kết quả số liệu bảng 2.21 cho thấy, đa số các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đều đánh giá cao.

Việc tạo điều kiện cho các CBCC hải quan được phát huy năng lực của bản thân để từ đó có những sáng kiến cải tiến mang lại lợi ích cho cơ quan, cho đơn vị đồng thời từ đó có cơ hội để thăng tiến.

Đánh giá chung về việc thỏa mãn nhu cầu thể hiện năng lực bản thân (THBT) của người lao động, các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đánh giá chung ở mức điểm tương đối cao (4,29 điểm) trong đó yếu tố “Tạo điều kiện phát huy năng lực làm việc của nhân viên”, "Có môi trường khuyến khích nhân viên phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật" và "Môi trường thuận lợi cho nhân viên thăng tiến" được đánh giá cao nhất với mức điểm là 4,47 điểm. Thấp nhất là yếu tố “Nhân viên được khen thưởng trước tập thể khi đạt thành tích cao” với số điểm là 3,73 điểm. Điều này cho thấy đa số các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đều cho rằng lãnh đạo chưa nhìn thấy hết được sự đóng góp và sự cố gắng của họ đối với sự phát triển chung của đơn vị.

Các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cũng không đồng nhất về quan điểm đánh giá và có khoảng dao động từ 3-5 điểm. Đặc biệt nhận xét đánh giá về yếu tố “Nhân viên được khen thưởng trước tập thể khi đạt thành tích cao” có sự khác biệt nhau về quan điểm đánh giá cao nhất là 0,55 điểm. Yếu tố “Có môi trường khuyến khích nhân viên phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật” và "Môi trường thuận lợi cho nhân viên thăng tiến" đều được các CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng có quan điểm thống nhất khá cao với mức độ chênh lệch điểm đánh giá là 0,33 điểm.

Như vậy, để tạo động lực làm việc cho CBCC trong thời gian tới lãnh đạo Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cần phát huy những mặt đã đạt được và cần khắc phục mặt còn hạn chế trong việc khen thưởng nhân viên trước tập thể khi họ đạt thành tích cao.

2.2.4 Các nhận định đánh giá về việc tạo động lực làm việc tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

Tóm lại, qua việc phân tích đánh giá qua 5 nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc người lao động ở Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng cho thấy:

Đánh giá chung:

Nhìn chung các CBCC hải quan đều đánh giá tương đối cao đơn vị của họ đã có những chính sách, biện pháp tạo động lực và khuyến khích mọi người làm việc tốt, gắn bó với công việc được giao thể hiện qua các điểm đánh giá các nhân tố trong đó thấp nhất đạt 3,72 điểm (nhân tố tôn trọng) và cao nhất đạt 4,28 điểm (nhân tố được thể hiện năng lực bản thân). Các nhân tố còn lại đều có điểm đánh giá trên 4,00 điểm. Thực tế cho thấy, các CBCC hải quan đều có tính trách nhiệm với công việc, nhiệt tình với công việc được giao.

Đánh giá cụ thể:

Qua việc phân tích thực trạng tạo động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng, chúng ta có thể thấy: Cả 5 nhân tố đánh giá đều tác động thuận chiều tới tạo động lực làm việc tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng, trong đó nhân tố “Nhu cầu sinh lý” tác động mạnh nhất đến tạo động lực làm việc tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng, tiếp theo các nhân tố ảnh hưởng lần lượt từ cao đến thấp là nhân tố “Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân”, nhân tố “Nhu cầu được tôn trọng”, nhân tố “Nhu cầu an toàn” và thấp nhất là nhân tố “Nhu cầu xã hội”.

Nguyên nhân của thực trạng trên là do chính sách quản lý và hoạt động của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng hiện nay:

- Các chính sách về đãi ngộ vật chất của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đang tồn tại bất cập khi mà người lãnh đạo mãi mê tìm hiểu các biện pháp kích thích CBCC làm việc nhưng không tìm hiểu lý do vì sao CBCC làm việc hăng say. Điều này dẫn đến sự sai lệch trong nhu cầu, mục tiêu, nhận thức của CBCC với các công cụ khuyến khích mà lãnh đạo Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng đang sử dụng.

Tiền lương hiện nay chưa phản ánh đúng giá trị sức lao động của NLD mà sức lao động cũng là một loại hàng hóa đặc biệt phải tuân theo mối quan hệ cung

cầu lao động theo quy luật của thị trường mà ở đó sức lao động được trả phải được trả tương xứng với vị trí công việc được giao để họ tập trung vào thực hiện nhiệm vụ được giao và không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác.

Tiền lương không cao hơn rõ rệt, cách khen thưởng vật chất còn đơn điệu, máy móc (theo các dịp lễ tết) nên chưa có ý nghĩa trong việc khuyến khích, động viên.

- Việc bình xét thi đua khen thưởng: Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng là cơ quan nhà nước do đó việc khen thưởng chủ yếu được thực hiện vào cuối năm sau đợt bình xét thi đua. Bên cạnh đó việc bình xét thi đua được thực hiện theo quy định, khống chế số lượng, tỉ lệ cán bộ công chức đạt các danh hiệu thi đua (chiến sĩ thi đua cấp cơ sở, chiến sĩ thi đua cấp tỉnh, cấp Bộ...) và các hình thức khen khác ở cuối năm không quá 15% tổng số cán bộ công chức của đơn vị.

Việc quy định như trên dẫn đến nhiều luồng quan điểm: Có người cho rằng, quy định, khống chế như vậy là không công bằng, gây thiệt thòi cho những đơn vị có số lượng cán bộ công chức đông (hàng trăm người) và có nhiều thành tích, đóng góp cho hoạt động của ngành. Có người không đồng tình với quy định bắt buộc, muốn được xem xét, công nhận các danh hiệu thi đua và các hình thức khen thưởng khác, cán bộ công chức đều phải có đăng ký ngay từ đầu năm học, hễ ai làm tốt, đạt thành tích nhiều thì xét và công nhận cho họ là được.

- Ngành Hải quan có rất nhiều vị trí việc làm như kiểm tra chi tiết hồ sơ, kiểm tra thực tế hàng hóa, kế toán thuế, xử lý vi phạm hành chính, kiểm tra sau thông quan, giám sát hải quan... Cán bộ công chức trong đơn vị được đào tạo từ nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau do đó có nhiều cán bộ công chức được phân công nhiệm vụ chưa phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với kỹ năng được đào tạo. Điều này ảnh hưởng lớn đến chất lượng và hiệu quả công việc.

Như vậy, tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng còn đang tồn tại một số vấn đề cần giải quyết như sau:

Một là, tiền lương chưa khuyến khích nhân viên tích cực làm và chưa có tính cạnh tranh. Tiền lương “là một trong những vấn đề quan trọng nhất để thu

hút và giữ được nhân tài”. Một mức lương công bằng là nền tảng của các thỏa thuận thể hiện trên hợp đồng hoặc thỏa thuận ngầm giữa người lao động và người sử dụng lao động. Số tiền lương ảnh hưởng lớn đến hành vi của nhân viên trong đơn vị. Do đó cần xây dựng chế độ tiền lương hợp lý bên cạnh đó cũng cần có chế độ đãi ngộ cho cho những nhân viên tài năng quan trọng.

Hai là, lãnh đạo đơn vị cần nhìn nhận chính xác về những đóng góp của nhân viên. Việc thừa nhận công khai ghi nhận đóng góp của nhân viên là biện pháp khuyến khích sáng tạo tốt, ít tốn kém mà đạt hiệu quả cao bởi nhân viên luôn hy vọng những người quản lý có thể đánh giá công bằng những đóng góp của mình và họ sẽ làm việc hết mình cho đơn vị.

Ba là, lãnh đạo đơn vị cần lắng nghe ý kiến của nhân viên đặc biệt là lớp trẻ. Dành thời gian lắng nghe ý kiến của các nhân viên là cách dễ dàng nhất giúp lãnh đạo thể hiện được sự quan tâm và quan hệ thân thiện giữa sếp và nhân viên. Đó cũng là cách tốt nhất để phá bỏ rào cản giữa quan hệ cấp trên và cấp dưới.

Bốn là, cần giải quyết vấn đề làm việc ngoài giờ cho nhân viên một cách hợp lý. Bởi nếu thời gian làm thêm giờ hợp lý sẽ giúp nhân viên có thời gian dành cho chăm sóc con cái và gia đình đồng thời có thời gian phục hồi, tái tạo sức lao động.

Năm là, cần tăng cường sự phối hợp hoạt động nhóm giữa các nhân viên để giúp họ có sự ăn ý trong quá trình giải quyết công việc. Để làm được điều này lãnh đạo đơn vị cần hình thành các nhóm làm việc tùy theo nhu cầu, mục đích của công việc cần xử lý cũng như năng lực của các thành viên trong nhóm. Trong quá trình làm việc các thành viên trong nhóm quen dần và điều hoà những khác biệt giữa họ. Sự xung đột về tính cách và ý kiến giảm dần và tính hợp tác tăng lên. Khi đó họ có thể tập trung nhiều hơn cho công việc và bắt đầu có sự tiến bộ đáng kể trong hiệu quả công việc.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, dựa vào số liệu thu thập được, tác giả đã tiến hành kiểm định độ tin cậy, đánh giá giá trị các thang đo tạo động lực làm việc cho CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu từ đó xây dựng lại mô hình hồi quy.

Căn cứ vào kết quả chạy mô hình SPSS thấy mức độ tác động của các nhân tố tới tạo động lực làm việc cho CBCC được xếp theo thứ tự tác động từ cao xuống thấp như sau: Nhu cầu về sinh lý chiếm tỷ lệ 25.67%; Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân chiếm tỷ lệ 24,10%; Nhu cầu được tôn trọng chiếm tỷ lệ 24.04%; Nhu cầu an toàn chiếm tỷ lệ 21.04%; Nhu cầu quan hệ xã hội chiếm tỷ lệ giải 5.15%.

Tiếp theo, tác giả tiến hành phân tích, đánh giá về các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của CBCC Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng. Đồng thời đưa ra các nhận định đánh giá về việc tạo động lực làm việc tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng.

Những phân tích, nhận xét, đánh giá, nhận định được đưa ra sẽ là căn cứ để tác giả đề xuất các giả pháp ở chương 3.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI CHI CỤC HẢI QUAN KCX&KCN HẢI PHÒNG

3.1. Căn cứ đề xuất

3.1.1 Định hướng phát triển của TP Hải Phòng

Quyết định số 31/2007/QĐ-BCN của Bộ Công nghiệp vào ngày 20/7/2007 đã được phê duyệt về việc Quy hoạch phát triển công nghiệp vùng kinh tế trọng điểm Bắc bộ từ năm 2015 đến năm 2020. Mục tiêu đưa ra là tạo nên và phát triển tại khu vực này các ngành công nghiệp mũi nhọn, các ngành công nghiệp được ưu tiên có sức cạnh tranh trong nước cũng như quốc tế, với tốc độ tăng giá trị sản xuất công nghiệp đạt khoảng 19,85% vào Giai đoạn 2006-2010 và cán mốc 18,09% trong Giai đoạn 2011-2015. Bên cạnh đó, mục tiêu đề ra đối với tốc độ tăng trưởng GDP ngành công nghiệp và xây dựng là 14,19% trong giai đoạn 2006-2010 và 13,8% trong giai đoạn 2011-2015; tỷ trọng công nghiệp và xây dựng chiếm 47,65% trong cơ cấu GDP vào năm 2010 và 52,87% vào năm 2015; mức tăng giá trị xuất khẩu gấp hơn 2 lần mức tăng của GDP; nguồn thu ngân sách tăng 18 - 20%; các biện pháp đồng bộ được đề ra nhằm xây dựng cơ cấu kinh tế hiện đại để thu hút nguồn vốn đầu tư.

Đề định hướng " Quy hoạch phát triển công nghiệp vùng kinh tế trọng điểm Bắc bộ từ năm 2015 đến năm 2020" của Bộ Công nghiệp theo Quyết định số 31/2007/QĐ-BCN ngày 20/7/2007 được thực hiện tốt, Lãnh đạo TP Hải Phòng định hướng phát triển ngành công nghiệp trên địa bàn đến năm 2020 là:

- Duy trì tốc độ phát triển, nâng cao chất lượng và hiệu quả sản xuất bằng cách đổi mới công nghệ. Giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm nhằm tăng sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong quá trình hội nhập kinh tế;

- Tạo môi trường sản xuất kinh doanh ổn định, minh bạch, thông thoáng, bình đẳng, có tính cạnh tranh trong khu vực; tạo điều kiện để các thành phần kinh tế hoạt động có hiệu quả; tăng cường thu hút vốn đầu tư nước ngoài trên địa bàn Thành phố;

- Định hướng cho các doanh nghiệp chuyển hướng sang hình thức sản xuất, xuất khẩu thay vì hình thức gia công như hiện nay, từ đó góp phần gia tăng thu nhập cũng như tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.1.2 Định hướng phát triển của ngành Hải quan

Trong giai đoạn nền công nghiệp 4.0 cần phải tổ chức xây dựng bộ máy Hải quan hiện đại, hoạt động theo nguyên tắc tập trung thống nhất, luôn đáp ứng nhiệm vụ, yêu cầu về phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời vẫn thực hiện tốt chức năng quản lý của Nhà nước, góp phần đảm bảo an toàn quốc gia.

Ngành Hải quan tiến tới sẽ xây dựng lực lượng cán bộ công chức có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, minh bạch, liêm chính, thích ứng với sự thay đổi của xã hội trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Chuẩn hóa nội dung, giáo trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ Hải quan; đa dạng hóa các hình thức đào tạo; lên kế hoạch thực hiện và áp dụng chính sách đãi ngộ nhằm tạo động lực thúc đẩy CBCCC tích cực tự nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; nâng cao chất lượng dạy và học thông qua việc xây dựng thang đánh giá kết quả đào tạo.

Tổ chức triển khai thực hiện theo phương thức quản lý nhân lực hiện đại về việc quản lý cán bộ công chức gồm: tuyển dụng, sắp xếp, phân công, điều động, luân chuyển, đánh giá, phân loại, quy hoạch, bổ nhiệm.... Áp dụng cơ chế quản lý biên chế mới đảm bảo thực hiện đúng và có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ được giao.

3.1.3. Mục tiêu của Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng

Nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức, trước hết lãnh đạo Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng cần phải tìm hiểu nhu cầu, mục tiêu của

cán bộ công chức từ đó tạo ra các điều kiện hỗ trợ hoặc các chính sách kích thích để cán bộ công chức hoàn thành các mục tiêu, thỏa mãn được nhu cầu. Muốn vậy, lãnh đạo Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng cần thực hiện một số công việc cụ thể sau:

Một là cần phải tìm hiểu nhu cầu của người giảng viên thông qua các việc thường xuyên lắng nghe ý kiến, tâm tư, nguyện vọng của cán bộ công chức. Khi đã hiểu được nhu cầu của cán bộ công chức thì lãnh đạo Chi cục mới biết được lý do để cán bộ công chức hăng say làm việc và từ đó đưa ra các chính sách hỗ trợ phù hợp để cán bộ công chức có thể thực hiện tốt công việc.

Hai là đề ra các mục tiêu cụ thể để cán bộ công chức phấn đấu đạt được các mục tiêu đó. Song song với việc đề ra mục tiêu, lãnh đạo Chi cục cũng cần quan tâm đến công tác thi đua, khen thưởng, bởi phần thưởng chính là kết quả của sự nỗ lực làm việc của cán bộ công chức.

Ba là xây dựng các công cụ, phương tiện nhằm hỗ trợ cán bộ công chức trong việc thực hiện công việc. Ví dụ như các phần mềm quản lý báo cáo quyết toán, cơ sở sản xuất của các doanh nghiệp gia công, sản xuất xuất khẩu, chế xuất. Trên cơ sở các báo cáo của doanh nghiệp, các cán bộ công chức quản lý doanh nghiệp có thể phân tích, đánh giá hoạt động của doanh nghiệp để từ đó đánh giá tính tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp đồng thời đề xuất kiểm tra báo cáo quyết toán, cơ sở sản xuất của doanh nghiệp trên cơ sở quản lý rủi ro.

Bốn là lãnh đạo Chi cục cần đánh giá và so sánh kết quả làm việc của cán bộ công chức với các nhiệm vụ Chi cục cần thực hiện trước và sau khi tiến hành các chính sách tăng cường tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức để không ngừng hoàn thiện công tác này.

3.2. Các giải pháp đề xuất

Để tạo động lực làm việc cho các CBCC hải quan của Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng, lãnh đạo đơn vị cần có những giải pháp cụ thể tác động tới 5 yếu tố cơ bản như đã nêu ở chương 2 đó là tạo điều kiện để các CBCC hải

quan có thể thoả mãn được các nhu cầu như: Nhu cầu sinh lý cơ bản, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, và nhu cầu thể hiện năng lực bản thân. Dưới đây là một số giải pháp do tác giả đề xuất.

3.2.1. Xây dựng hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý

Bên cạnh các yếu tố như ngành nghề, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, mối quan tâm hàng đầu của người lao động là chế độ lương thưởng. Một cơ chế trả lương thỏa đáng không chỉ làm tăng năng suất và chất lượng lao động mà đồng thời thu hút và duy trì các cán bộ, nhân viên có năng lực cho các cơ quan, doanh nghiệp.

Điều kiện tiên quyết để nâng cao năng suất lao động của cán bộ, nhân viên là một chính sách tiền lương tốt cùng chế độ phụ cấp hợp lý. Thực tế cho thấy, khi Nhà nước chưa giải quyết thỏa đáng các chế độ chính sách lương thưởng cho cán bộ, nhân viên mà chỉ duy trì nguồn thu nhập của họ ở mức đủ sống thì không thể thúc đẩy nhân viên tận tâm cống hiến cho công việc của cơ quan đơn vị. Một khi quyền lợi của cán bộ, công chức được đảm bảo với thu nhập hấp dẫn thì họ mới nâng cao và phát huy tinh thần trách nhiệm với công việc và làm việc có hiệu quả.

Chế độ lương trong khu vực nhà nước hiện nay còn nhiều vấn đề bất cập. Nhiều vị trí việc làm theo ngạch, bậc có mức lương thấp hơn mức tối thiểu của các ngành nghề thuộc khu vực ngoài nhà nước. Để nâng cao tính tính cực và năng suất làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, tăng tiền lương là yếu tố tiên quyết. Tuy nhiên việc thực thi gặp không ít khó khăn do tình hình ngân sách eo hẹp trong những năm gần đây.

Hệ thống tiền lương cần có phải được thay đổi phù hợp với các nguyên tắc trả lương theo cơ chế thị trường, lương phải được trả dựa theo vị trí công việc và theo kết quả công việc đạt được. Lao động trong đơn vị cần được liệt kê và phân loại sơ bộ dựa trên cơ sở đặc thù công việc, nâng yêu năng lực, trình độ chuyên môn. Nhóm vị trí chức danh then chốt hay loại lao động chịu sự cạnh

tranh lớn trên thị trường cần được có mức độ ưu tiên thích đáng. Chế độ lương cao cần phải gắn với tính chất công việc, mục tiêu và kết quả lao động, nếu không thì việc tăng lương sẽ không phát huy được hiệu quả công việc, thậm chí phản tác dụng. Việc phân loại lao động thành các nhóm có vị trí, mức độ trách nhiệm, tính chất công việc khác nhau làm cơ sở trả lương sẽ xác lập một cơ chế trả lương công bằng, thỏa đáng hơn.

Nhằm đảm bảo phát huy tính hiệu quả và hiệu ứng đòn bẩy của cơ chế trả lương trong thực tiễn, các bước để xây dựng quy chế trả lương được tiến hành theo một trình tự như sau:

- Bước 1: Xây dựng hệ thống chức danh và hệ số dẫn cách

Ở bước này, Các các công có cùng tính chất, trách nhiệm và mức độ phức tạp cần được lãnh đạo đơn vị liệt kê và nhóm thành một nhóm chức danh. Để làm được điều này, cần có bản mô tả công việc và yêu cầu chi tiết cho từng vị trí chức danh theo các nhóm yếu tố cơ bản, ví dụ như:

Trình độ đào tạo, kinh nghiệm chuyên môn, kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc; mức độ trách nhiệm và áp lực trong các công việc thực tế đảm nhận. Trên cơ sở những yếu tố này, lãnh đạo đơn vị xác định hệ số hoặc số điểm tương ứng với mỗi chức danh. Để đảm bảo sự hợp lý giữa mức cao nhất và thấp nhất trong Chi cục và các vị trí liền kề, lãnh đạo đơn vị cần cân nhắc kỹ lưỡng đến hệ số giãn cách giữa các vị trí chức danh.

- Bước 2: Xác định cách thức tính trả lương đến từng lao động

Định kỳ hàng tháng căn cứ vào nhiệm vụ được giao, kết quả đánh giá hiệu quả làm việc, mức độ hoàn thành công việc để xác định mức tiền lương phù hợp cho từng cá nhân trong Chi cục. Mức tiền lương của từng công chức và nhân viên được xác định như sau:

$$\text{Tiền lương được nhận hàng tháng} = \frac{\text{Mức tiền lương theo hệ số lương theo quy định của Nhà nước}}{\text{Nhà nước}} \times \text{Tỷ lệ \% hoàn thành công việc được giao}$$

Như vậy, ngoài tiền lương theo hệ số và phụ cấp do Nhà nước quy định, mỗi công chức, nhân viên còn có thêm mức tiền lương tương ứng với tỷ lệ %

hoàn thành công việc được giao.

Nếu xác định tiền lương theo công thức trên, những công chức, nhân viên tích cực làm việc, cố gắng hoàn thành công việc được giao nhanh chóng sẽ có mức tiền lương cao hơn và ngược lại. Đây chính là động lực thúc đẩy công chức, nhân viên trong Chi cục luôn cố gắng phấn đấu để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Bước 3: Xây dựng hệ thống đánh giá hoàn thành công việc, khen thưởng xử phạt

Đảm bảo tính khuyến khích và công bằng trong quy chế trả lương lãnh đạo Chi cục cần xây dựng các tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Việc này đòi hỏi bản mô tả công việc được xây dựng tương đối sát với thực tế, công tác lập và giám sát kế hoạch làm việc ở từng bộ phận, cá nhân được thực hiện triệt để và nghiêm túc.

Mức độ hoàn thành công việc có thể được quy đổi thành các mức hệ số như 0,8 – 0,9 và tối đa là 1,0 tương ứng với loại lao động A, B, C đây là căn cứ để xác định thu nhập tăng thêm của CBCC trong Chi cục. Bên cạnh đó, có thể căn cứ trên những lỗi sai phạm trong công việc như chất lượng công việc hoặc tiến độ hoàn thành công việc để đưa ra điểm giảm trừ tương ứng.

Mức thu nhập tăng thêm cho mỗi công chức và nhân viên = mức lương cơ bản x hệ số thành tích của mỗi cá nhân.

Cách xác định thu nhập tăng thêm này có những ưu điểm như sau: Việc xác định thu nhập tăng thêm theo đúng đóng góp của CBCC (không căn cứ vào thâm niên và hệ số lương cơ bản); việc cào bằng thu nhập tăng thêm không còn; các nhân viên có cùng vị trí công việc sẽ có mức thu nhập khác nhau nếu kết quả làm việc khác nhau.

3.2.2 Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, dân chủ và thân thiện

Hiện nay, tại Chi cục đã có những quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm cá nhân cho từng loại hình công việc, từng phòng ban, từng cá nhân trong tổ chức. Tuy nhiên giữa các cán bộ, công chức vẫn chưa có sự cạnh tranh, tình trạng thiếu ý thức phấn đấu, ỷ lại, dựa dẫm vào cấp trên còn khá phổ

biến. Các bộ, nhân viên vẫn chưa thực hiện tính dân chủ một cách thường xuyên, chủ động, đồng đều và chưa biến đổi này thành nếp sinh hoạt văn hóa nơi công sở. Hiện tượng áp đặt, quan liêu, tham nhũng, hối lộ, vô tổ chức, xem nhẹ kỷ cương, kỷ luật công vụ vẫn còn tồn tại. Điều này làm ảnh hưởng sự sáng tạo, tinh thần trách nhiệm của cán bộ nhân viên, các đề xuất sáng kiến cũng như giải pháp cải cách không được được ra, dẫn đến sự tiêu cực, yếu kém trong công tác tổ chức cán bộ: khâu tuyển chọn đề bạt các bộ, công chức thiếu minh bạch, việc đánh giá không cụ thể, việc sắp xếp cán bộ vào các vị trí chưa đúng chuyên môn. Điều này gây ra sự chán nản, làm giảm nỗ lực cũng như tính sáng tạo trong công việc, làm suy giảm chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức. Những nguyên nhân khách quan nêu trên đã ảnh hưởng không nhỏ tới tính tích cực lao động của cán bộ, công chức trong các đơn vị.

Do đó, các cá nhân luôn quan tâm và đặt môi trường làm việc luôn ở tầm quan trọng cao vì đây là yếu tố thiết thân giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao. Một môi trường làm việc thiếu văn minh, công khai, minh bạch, một môi trường tổ chức không công bằng và thiếu tính dân chủ là nguyên nhân hàng đầu làm suy giảm tính tích cực của cán bộ, công chức.

Môi trường làm việc bao gồm: yếu tố người lao động có chuyên môn năng lực và yếu tố cơ sở điều kiện vật chất, thiết bị văn phòng. Chỉ khi yếu tố trên được đảm bảo thì CBCC mới có đủ khả năng thực hiện tốt công việc được giao.

Bên cạnh yếu tố điều kiện vật chất để hỗ trợ hiệu quả công việc, các CBCC cần phải tạo được mối quan hệ tốt, hòa đồng với các cá nhân khác trong cùng một tổ chức. Việc tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức cần được khuyến khích để mang lại hiệu quả làm việc nhất định. Vì vậy, các nhà quản lý cần phải hiểu được quan điểm, suy nghĩ, mục tiêu của các cá nhân thông qua giám sát, điều tra hoặc những cuộc đàm thoại trực tiếp. Bằng cách này, các nhà quản lý sẽ nắm rõ được môi trường làm việc hiện tại và từ đó đưa ra hướng điều chỉnh phù hợp, tạo động lực để CBCC trong đơn vị làm việc tích cực.

Để xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, dân chủ và thân thiện cần:

Một là, Chi cục cần triển khai các bản mô tả công việc cụ thể của các vị trí việc làm tại các đội công tác, bản mô tả chức năng nhiệm vụ của các vị trí công tác, mối quan hệ giữa các vị trí công tác nhằm tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp.

Hai là, ban hành quy định đối với việc làm thêm ngoài giờ phục vụ nhu cầu của các doanh nghiệp. Khi có nhu cầu, các doanh nghiệp gửi công văn đề nghị làm thêm giờ đến Chi cục trước 17h hàng ngày trong đó thể hiện rõ được làm thêm giờ đối với bộ phận nghiệp vụ nào. Căn cứ đơn đề nghị của doanh nghiệp, lãnh đạo Chi cục sẽ phân công cho công chức có chuyên môn nghiệp vụ để làm ngoài giờ cho doanh nghiệp và việc phân công này được thực hiện luân phiên giữa các công chức. Điều này vừa đảm bảo được nhiệm vụ là phục vụ doanh nghiệp lại vừa đảm bảo được giờ làm, giờ nghỉ ngơi của cán bộ công chức.

Ba là, Chi cục cần quan tâm nhiều đến hoạt động của tổ công đoàn, tổ nữ công, công tác đoàn và công tác phát triển Đảng cho các cán bộ công chức đặc biệt là công chức trẻ. Thông qua việc tham gia các hoạt động của các tổ chức này như hoạt động phong trào, hoạt động hiếu hi, hoạt động thăm hỏi... đời sống tinh thần của cán bộ công chức trở nên phong phú hơn, cán bộ công chức thấy được sự quan tâm của lãnh đạo đơn vị, của đồng nghiệp, họ sẽ cảm thấy vui vẻ, hạnh phúc khi làm việc.

Bốn là, hàng năm Chi cục tổ chức các chương trình giao lưu cho cán bộ công chức gắn với các sự kiện như ngày 8/3, ngày thành lập ngành 10/9, ngày 20/10, và tất niên tổng kết năm. Bên cạnh các chương trình giao lưu, hàng năm công đoàn và đoàn thanh niên kết hợp tổ chức du lịch cho cán bộ công chức. Việc tham gia các hoạt động tập thể sẽ tăng sự gắn bó, hòa đồng, thân thiện giữa các cán bộ công chức. Từ đó sẽ gắn kết sức mạnh tập thể và tập nên sức mạnh tổng thể giúp Chi cục hoàn thành các mục tiêu của đơn vị.

Năm là, những đóng góp, đề xuất của nhân viên cấp dưới cần được lãnh đạo Chi cục ghi nhận, tiếp thu. Khi cố gắng nỗ lực làm việc của nhân viên trong

tổ chức không được cấp trên chú và đá giá đúng, họ sẽ rơi vào tình trạng chán nản, buông xuôi. Ngược lại, khi được đánh giá đúng mức và được trân trọng vì những cống hiến, đóng góp cho tổ chức, CBCC duy trì năng suất làm việc và cống hiến không ngừng. Việc thể hiện niềm tin của cấp lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm làm việc của CBCC cấp dưới.

Tổ chức và lãnh đạo cấp trên cần ghi nhận thành tích làm việc của CBCC bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, phân bổ thêm trách nhiệm hoặc tăng quyền hạn của CBCC. Việc công nhận thành tích lao động và khen thưởng các cá nhân làm việc tốt không chỉ động viên, đánh giá các cá nhân ấy về vật chất và tinh thần, mà còn khuyến khích họ khác cố gắng noi theo tấm gương của những CBCC thành công để hoàn thiện bản thân. Tuy nhiên, để thực hiện tốt biện pháp này, các tiêu chuẩn đánh hiệu quả hoạt động cần phải được xây dựng, tạo cơ sở duy trì sự công bằng cho toàn thể các cá nhân trong tổ chức, tránh được trường hợp CBCC làm việc tốt chán nản, mất động lực cũng như giảm thiểu được tính thiếu sáng tạo, ỷ lại của những nhân viên có năng suất làm việc chưa cao.

3.2.3 Đảm bảo phân công công việc phù hợp với khả năng, năng lực và sở trường của cán bộ, công chức

Đây cũng đồng thời là nhiệm vụ của công tác cán bộ. Khi cán bộ, công chức, viên chức được giao công việc phù hợp với khả năng, sở trường, họ sẽ phát huy năng lực làm việc một cách tối đa trong những điều kiện bình thường nhất. Việc đánh giá thường xuyên và hợp lý sẽ tạo căn cứ để có các giải pháp tổ chức cán bộ phù hợp. Do vậy, cần tiếp tục thực hiện đổi mới công tác đánh giá cán bộ; xây dựng và hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, tiêu chí đánh giá cụ thể đối với từng chức danh, vị trí công tác.

Trên cơ sở của phân công công việc phù hợp, khi làm việc tốt, những đóng góp của cán bộ, công chức, viên chức cần được tổ chức và cấp trên công nhận bằng các hình thức như khen thưởng, giao công việc thử thách hơn hoặc giao quyền

nhiều hơn v.v. Tuy nhiên, 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.

3.2.4 Tăng cường công tác đào tạo và phát triển

Đào tạo là một trong những nhu cầu cần thiết đối với mỗi cán bộ công chức. Người cán bộ công chức sẽ có được động lực làm việc hăng say, tích cực, nỗ lực trong quá trình làm việc khi họ cảm nhận được những cơ hội được đào tạo với mục tiêu hoàn thiện bản thân, tiếp tục nâng cao kiến thức, trình độ năng lực chuyên môn. Công tác đào tạo và phát triển nhằm mục tiêu sử dụng có hiệu quả đội ngũ cán bộ công chức hiện có, giúp người cán bộ công chức nắm vững hơn về công việc và tự giác thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình; bên cạnh đó việc xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ công chức, từng bước nâng cao trình độ, năng lực và khả năng thích ứng của họ đối với các công việc trong tương lai.

Nội dung đào tạo cần gắn với thực tiễn công việc, không nên chỉ dạy lý thuyết, sách vở. Một chính sách đào tạo và phát triển phù hợp sẽ tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức. "Đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí làm việc cụ thể để từng cá nhân được trang bị, cập nhật kiến thức, kỹ năng, phương pháp cần thiết cụ thể, phù hợp để làm tốt công việc được giao". Theo tinh thần đó, chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC cần được đổi mới, nâng cao theo hướng:

- CBCC phải được đào tạo đúng chuyên ngành, chuyên môn, nghiệp vụ; việc đào tạo bồi dưỡng phải phục vụ cho việc sử dụng lao động.

- Đầu tư đội ngũ giảng dạy, đào tạo chất lượng cao, kiến thức sâu rộng, nhiều kinh nghiệm thực tế để truyền đạt cho người học; ưu tiên các giảng viên là lãnh đạo các cơ quan, đơn vị trong ngành, địa phương để đào tạo, giảng dạy kiến thức và truyền đạt các kỹ năng theo từng vị trí làm việc cụ thể. Để làm được điều này, một cơ chế, chính sách tuyển chọn hợp lý cần được xây dựng và áp

dụng.

- Chú trọng bồi dưỡng, đào tạo cho toàn thể đội ngũ CBCC các kiến thức về lãnh đạo, quản lý, khoa học xã hội, nhân văn, lý luận chính trị cũng như những kiến thức chuyên môn phù hợp với công việc được giao. Đây là yếu tố quan trọng, ảnh hưởng lớn đến khả năng phân tích, suy luận thực tiễn từ những chủ trương, đường lối, nghị quyết của Đảng và Nhà nước để từ cơ sở đó vận dụng sáng tạo vào thực tiễn vào lĩnh vực mà các cá nhân đang phụ trách. Việc đào tạo, bồi dưỡng giúp CBCC tăng kỹ năng phân tích, xử lý các tình huống cũng như tạo được phương pháp nhận thức khoa học để giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả và nhanh, nhạy.

- Đổi mới, cập nhật nội dung của chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn và tập trung theo hướng chuyên sâu về nghiệp vụ; từng vị trí làm việc được thiết kế các kiến thức và kỹ năng phù hợp, thiết thực để bồi dưỡng như: kỹ năng dành cho cấp lãnh đạo quản lý, nghiệp vụ cho công chức phụ trách cải cách hành chính, lưu trữ văn thư, thực hành văn bản, công chức làm công tác nhân sự; kỹ năng xử lý tình huống; kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin... Việc đào tạo cần được đổi mới về hình thức và phương pháp truyền đạt như: thuyết trình, làm việc nhóm, thảo luận, nghiên cứu và giải quyết tình huống thực tế, kết hợp giữa lý thuyết thực hành, minh họa thao tác thực thi nhiệm vụ bằng hình ảnh, tư liệu phim ảnh, hướng dẫn nghiệp vụ theo hình thức “cầm tay, chỉ việc”.

Để việc đào tạo đạt được hiệu quả cao, CBCC cần được bố trí sử dụng một cách hợp lý, đúng chuyên môn nghiệp vụ. Việc bố trí sử dụng lao động cần tuân theo một số yêu cầu sau:

- Cần phải phát huy được sở trường, chuyên môn, nghiệp vụ của từng cá nhân, kích thích sự hăng say, nỗ lực của mỗi người, nâng cao tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc được giao.

- Cần phải thường xuyên điều chỉnh công việc một cách hợp lý, bố trí lại, phân công, luân chuyển giữa các bộ phận để tránh sự nhàm chán, tăng sự hứng

thú, tạo động lực làm việc nhằm phát huy hết khả năng của từng cán bộ công chức và nhân viên. Luân chuyển các cán bộ công chức có khả năng qua các vị trí công việc khác nhau; từ đó đào tạo họ trở thành người có kiến thức toàn diện, đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc, tạo cho họ các cơ hội phát triển thành những nhà lãnh đạo, quản lý giỏi.

- Khi tiến hành giao nhiệm vụ cần phải gắn liền quyền hạn với trách nhiệm, đảm bảo thực hiện tốt công việc được giao.

- Tạo điều kiện và cơ hội phát triển bình đẳng cho công chức và nhân viên. Mọi cán bộ công chức có tiêu chuẩn ngang nhau đều phải có cơ hội ngang nhau trong đào tạo và phát triển; đồng thời phải khích lệ, động viên để từng cán bộ công chức có thể cố gắng tự trau dồi nhằm đáp ứng được công việc mới, nhiệm vụ mới yêu cầu ngày càng cao. Khi họ nhìn nhận được những cơ hội thăng tiến trong công việc, họ sẽ có được động lực làm việc mạnh mẽ để có thể đạt được những mục đích của mình.

Công tác cải cách, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng CBCC có vai trò quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ lao động đáp ứng được các yêu cầu của một tổ chức chuyên nghiệp, bền vững, đồng thời ảnh hưởng tích cực đến đời sống kinh tế - xã hội. Song song với chính sách đào tạo CBCC qua trường lớp, công tác giảng dạy bằng cách hoạt động thực tiễn cũng cần được ưu tiên, ứng dụng liên tục trong quá trình bồi dưỡng.

3.2.5 Xác định đúng mục tiêu cần đạt được của từng cá nhân cán bộ, công chức

Mục tiêu là cái đích cuối cùng mà con người muốn đạt được trong một thời gian nhất định. Nó có thể là những kế hoạch, dự định của bạn trong cuộc sống.

Cuộc sống không mục tiêu chẳng khác nào một hành trình không có điểm đến xác định. Người sống không mục tiêu khó có thể tận tâm, cống hiến cho công việc, đồng nghĩa với việc năng suất làm việc thấp. Việc đặt ra mục tiêu giúp con người có động lực phấn đấu vượt qua mọi khó khăn, trở ngại để tiếp bước trên con đường đã chọn.

Bản thân mỗi người phải luôn xác định cho mình những mục tiêu trước mắt cũng như lâu dài. Khi đã đặt ra mục tiêu cho mình rồi, bạn sẽ luôn cố gắng để làm sao thực hiện được nó. Mục tiêu cũng là cái đích đến của con người qua những cống hiến, nó thể hiện qua những nỗ lực, những phấn đấu bản thân người đó. Khi chúng ta đã xác định được mục tiêu, nó sẽ là động lực cho bạn tiến đến.

Khi đã xác định được mục tiêu rõ ràng, các cá nhân sẽ có động lực và đích phấn đấu, chủ động tìm phương thức để đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá cao khó thực hiện được hoặc mục tiêu được đặt ra quá thấp và dễ dàng đạt được có thể gây ra tâm lý chán nản và khiến các cá nhân mất đi động lực làm việc.

Để thành công, cán bộ công chức phải xác định đúng mục tiêu của mình dựa trên các tiêu chí sau:

+ Mục tiêu phải rõ ràng, cụ thể và xác định được bởi nếu thiếu đi tính rõ ràng cụ thể trong việc xác định mục tiêu sẽ làm cho con người dễ quên đi cái mục tiêu chính của mình.

+ Mục tiêu phải có thời gian cụ thể: Điều này cũng rất quan trọng bởi nếu không đưa ra thời gian cho một kế hoạch, chúng ta sẽ bị lan man, thiếu tập trung và lãng phí thời gian. Chính thời gian này sẽ tạo ra một động lực quan trọng để chúng ta thực hiện được nó.

+ Mục tiêu đặt ra phải lớn hơn khả năng hiện tại của CBCS: Nếu chúng ta cứ đặt cho mình những mục tiêu không qua khó để thực hiện, nó sẽ không tạo ra sự thúc đẩy và hứng thú để chúng ta cố gắng. Chỉ khi đặt ra mục tiêu vượt khả năng của mình hiện tại chúng ta buộc sẽ phải tiến bộ hơn để vượt qua chính mình để đạt được nó.

+ Mục tiêu phải có tính khả thi: Mục tiêu mà chúng ta đưa ra phải có cơ sở thực tế và phù hợp với khả năng bản thân. Nếu không, chúng ta sẽ không thể nào đạt được nó và chỉ khiến chúng ta thêm chán nản, bi quan, mệt mỏi mà thôi.

Đề cụ thể hóa mục tiêu cho từng cá nhân trong Chi cục, Lãnh đạo Chi cục cần căn cứ vào mục tiêu chung tổ chức và của đơn vị và dựa trên năng lực công tác của từng cá nhân đó. Trong quá trình xây dựng mục tiêu cho nhân viên cấp dưới, ban Lãnh đạo cần phải tham khảo ý kiến của họ bởi bản thân CBCC hiểu rõ nhất mục tiêu đối với vị trí công việc của họ và mang lại hiệu quả chung cho toàn Chi cục, đồng thời họ là người hiểu được khả năng của bản thân để đạt được mục tiêu. Việc đặt ra mục tiêu dựa trên nguyện vọng của các cá nhân giúp tạo động lực để họ sẵn sàng thực hiện mục tiêu đã được đề ra, không cảm thấy bị áp đặt và từ đó làm việc có hiệu quả nhất. Lãnh đạo Chi cục cần thường xuyên kiểm soát quá trình thực hiện mục tiêu và đưa ra điều chỉnh cần thiết, kịp thời.

3.2.6 Tạo cơ hội thăng tiến cho cán bộ, công chức, viên chức

Trong thực tế, mọi cá nhân đều muốn đạt được bước thăng tiến trong sự nghiệp. Thăng tiến là một trong những nhu cầu hàng đầu ở các cơ quan, tổ chức Nhà nước bởi đây là cơ hội để cá nhân có được địa vị, uy tín, quyền lực, sự thử thách cũng như tang thu nhập cá nhân. Cơ hội thăng tiến là một trong những yếu tố thu hút nhân tài gia nhập vào đội ngũ làm việc với tổ chức và giữ chân được họ. Với những cá nhân đang công tác tại cơ quan, tổ chức, cơ hội phát triển nghề nghiệp thúc đẩy họ phấn đấu trong thực thi công vụ, giúp họ khẳng định và thể hiện bản thân đồng thời khiến họ cảm thấy gắn bó hơn, có trách nhiệm hơn với cơ quan, tổ chức.

Việc tạo điều kiện cho nhân viên cấp dưới phát triển không chỉ giúp họ vươn tới thành công mà còn tạo cơ hội cho chính Lãnh đạo đơn vị bước lên một tầm cao mới với trọng trách và thử thách lớn hơn. Một tổ chức vững mạnh luôn có chiến lược phát triển bài bản mà theo đó, những Lãnh đạo đơn vị cấp cao và ban quản trị nhân sự luôn nắm rõ, nhận diện được năng lực và kinh nghiệm bắt buộc đối với các vị trí lãnh đạo cụ thể ở những thế hệ sau. Các nhà lãnh đạo trong tương lai sẽ tiếp nối công cuộc, hành trình vươn lên những mục tiêu cao hơn, khó khăn hơn mà thế hệ trước chưa đạt được.

Do vậy, trong quá trình đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị do mình trực tiếp quản lý, các lãnh đạo đơn vị cần xen kẽ các nhận xét cùng kế hoạch phát triển nhân sự cho giai đoạn kế tiếp. Từ đó, các nhân viên cấp dưới sẽ có cơ sở để khắc phục, thay đổi, tích lũy, rèn giũa thêm những kỹ năng cần có đồng thời phát huy thế mạnh đang có để nâng cao trình độ bản thân, sẵn sàng đảm nhận công việc mới. Việc dẫn dắt, chỉ dẫn nhân viên hoàn thiện bản thân cho vị trí cao hơn là trọng trách của các Lãnh đạo đơn vị. Các lãnh đạo là người mang trách nhiệm về sự tiến bộ của toàn bộ nhân viên cấp dưới và cần phải luôn tạo cầu nối cho họ với cơ hội phát triển trong đơn vị, tổ chức.

Để giải pháp này trở thành hiện thực, lãnh đạo đơn vị cần:

+ Giúp nhân viên hình dung về sự thành công

Trước hết, Lãnh đạo đơn vị cần giúp các nhân viên của mình hiểu được tầm nhìn chung của toàn đơn vị bằng cách truyền đạt lại tầm nhìn của ban lãnh đạo đơn vị cho cấp dưới của mình. Bên cạnh đó, Lãnh đạo đơn vị cần khuyến khích nhân viên trao đổi, thảo luận, tạo môi trường trao đổi thông tin đa chiều, các nhân viên trong hệ thống nội bộ liên kết chặt chẽ với nhau. Sự gắn kết này giúp các cán bộ, nhân viên hiểu và phối hợp công việc ăn ý, đồng thời nắm được thông tin về các lựa chọn cơ hội nghề nghiệp, đưa ra định hướng thăng tiến của họ trong tương lai.

Những phản hồi mang tính đóng góp, xây dựng, kịp thời của Lãnh đạo đơn vị luôn được các nhân viên dưới quyền đánh giá cao do họ có thể cải tiến cách làm việc, nâng cao hiệu quả lao động từ những phản hồi này. Sự trao đổi giữa Lãnh đạo đơn vị và cấp dưới tạo sự kết nối, gắn bó trong công việc và thúc đẩy được động lực của nhân viên.

+ Lập kế hoạch phát triển nhân viên

Những ý đề, mong muốn của ban lãnh đạo đơn vị cần được Lãnh đạo đơn vị chuyển thành kế hoạch hành động, kế hoạch phát triển nhân sự và truyền đạt

cho các nhân viên thuộc bộ phận mà mình quản lý. Những kế hoạch trên cần được cụ thể hóa thông qua các cuộc trao đổi về chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn và những bài học mang tính xử tình huống liên quan đến mục tiêu công việc của các cá nhân khác nhau. Việc đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả công việc là cách thúc đẩy họ hoàn thành nhiệm vụ được giao bởi bản thân các nhân viên luôn mong muốn được nắm rõ mức độ đóng góp của họ vào mục tiêu lớn của đơn vị.

Khi giúp nhân viên thăng tiến, bản thân lãnh đạo đơn vị cũng tạo dựng sự thành công mới cho chính mình, bởi lẽ:

Những đề xuất, phản hồi mang tính đóng góp giúp Lãnh đạo đơn vị hoàn thiện và nâng cao năng lực lãnh đạo của chính mình.

Khi các kế hoạch phát triển nhân sự được triển khai kịp thời và hiệu quả, Lãnh đạo đơn vị đã chứng tỏ được sự hoàn thành tốt trách nhiệm quản lý nhân sự của mình, góp phần phát triển nguồn nhân lực quý báu cho toàn đơn vị.

Để bộ máy cơ quan làm việc một cách thống nhất, đồng bộ và luôn sẵn sàng mới đổi mới, cải tiến nhằm thích ứng với mọi hoàn cảnh cũng như vượt qua các thử thách, các nhà lãnh đạo cần nhìn rõ bức tranh tổng thể của toàn đơn vị cả trong thời điểm hiện tại và tương lai, cần kết nối cán bộ, nhân viên cấp dưới với các mục tiêu chung.

Một khi đội ngũ nhân viên được xây dựng thành công, bản thân nhà lãnh đạo đã đạt đến trình độ và năng lực mới để có thể đảm nhiệm một vị trí quản lý cấp cao hơn.

Một yếu tố quan trọng khác là khả năng khơi dậy năng lực của các cá nhân không nổi trội trong đơn vị. Việc khích lệ, động viên, chỉ dẫn hợp lý của nhà Lãnh đạo sẽ gây dựng được niềm tin, sự ủng hộ không chỉ từ những cá nhân này mà còn từ toàn bộ tập thể, giúp tạo ra môi trường làm việc thân thiện, gắn kết và có hiệu quả.

3.2.7 Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích

Trong một cơ quan, tổ chức, để đánh giá chất lượng nhân lực đồng thời khích lệ động viên cán bộ công chức thì cần có cơ chế kiểm tra, giám sát, đánh giá cùng với bình xét thi đua, khen thưởng khách quan, kịp thời, đúng thực chất. Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng hơn đối với ngành Hải quan là ngành dễ bị ảnh hưởng bởi những nhân tố tác động từ bên ngoài. Nếu không có sự kiểm tra, giám sát định kỳ về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đánh giá hiệu quả, hiệu suất, chất lượng công việc mà cán bộ công chức đã đạt được thì sẽ khó đánh giá chính xác năng lực thực sự của mỗi cán bộ công chức. Nếu không thường xuyên kiểm tra, giám sát, đánh giá thì cán bộ công chức có thể chủ quan cho rằng bản thân không cần cố gắng thêm nữa vì đã có đủ năng lực đảm nhiệm công việc. Ngược lại, cán bộ công chức sẽ thấy bản thân chưa được đánh giá đúng với thực lực mặc dù đã làm tốt công việc và đóng góp lợi ích cho cơ quan, đơn vị. Do đó, tiêu chí đánh giá cần rõ ràng, gắn với chức trách nhiệm vụ thì kết quả đánh giá mới được chính xác. Kết quả đánh giá đúng là nguồn động viên, khuyến khích cán bộ công chức nỗ lực học tập trau dồi nghiệp vụ, phát huy hết khả năng, góp phần cải thiện môi trường làm việc cho cả tập thể đơn vị. Để công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá xếp loại thi đua khen thưởng được thực hiện tốt thì Chi cục cần thực hiện các giải pháp sau:

Xây dựng xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá của từng vị trí việc làm một cách đầy đủ, dân chủ, khách quan là thước đo để xác định năng lực, phẩm chất của cán bộ công chức.

Định kỳ vào đầu năm, lập kế hoạch sát hạch, kiểm tra cán bộ công chức, kết quả của sát hạch là một yếu tố cấu thành trong công tác đánh giá cán bộ công chức. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quá trình sát hạch bằng cách xây dựng phần mềm thi trắc nghiệm, đảm bảo sự khách quan, minh bạch trong quá trình sát hạch, từ đó thu được kết quả chính xác, khách quan.

Sử dụng kết hợp giữa phương pháp đánh giá trong nội bộ với đánh giá từ

bên ngoài, ví dụ như công chức có vị trí việc làm liên quan đến công tác tiếp công dân, cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp thì lấy thêm ý kiến đánh giá từ các nhóm đối tượng nêu trên về công chức trực tiếp giao dịch đó. Bên cạnh đó, thông qua hệ thống đường dây nóng, hộp thư góp ý điện tử, hòm thư góp ý trực tiếp, quy tắc ứng xử của cán bộ công chức Hải quan cũng là một kênh thông tin nhằm đánh giá kết quả thực thi nhiệm vụ của mỗi cán bộ công chức từ đó góp phần điều chỉnh hoạt động của họ trong quá trình thi hành nhiệm vụ.

Việc đánh giá, nhận xét, phân loại cá nhân hàng năm gắn với bình xét, xếp loại lao động. Điều này sẽ giúp cho cán bộ công chức luôn tự ý thức nêu cao tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật trong thực hiện nhiệm vụ.

Căn cứ vào kế hoạch công tác hàng năm, lãnh đạo đơn vị lập kế hoạch công tác cho từng cán bộ công chức trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của họ. Bên cạnh đó, từng cán bộ công chức lập bản mô tả công việc cụ thể, đây là cơ sở cho việc tự kiểm tra, theo dõi, giám sát nhau, cán bộ quản lý kiểm tra, giám sát nhân viên của mình, và ngược lại nhân viên cũng kiểm tra, giám sát cán bộ quản lý để có những điều chỉnh phù hợp, gắn kết các cá nhân trong tổ chức.

Ngoài ra, lãnh đạo đơn vị phải thường xuyên phát động các phong trào thi đua, kêu gọi cán bộ công chức ký kết giao ước thi đua để hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra. Thông qua công tác sơ kết, tổng kết mỗi đợt thi đua sẽ phát hiện, phát huy các sáng kiến cải tiến trong công việc mang lại hiệu quả cao, có hình thức khen thưởng kịp thời cả về vật chất lẫn tinh thần để nuôi dưỡng phong trào thi đua và từ đó nhân rộng gương điển hình tiên tiến, gương người tốt việc tốt.

KẾT LUẬN

Trong tác quản lý, tạo động lực làm việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, là điều mà các nhà quản lý luôn quan tâm, nó có vai trò chính yếu trong quản lý hiệu suất làm việc. Nếu không có động lực thúc đẩy, nhân viên sẽ không chú tâm vào việc huấn luyện nếu bản thân mặc dù nhà quản lý có thể huấn luyện nhân viên khắc phục những sai sót và cải thiện hiệu suất làm việc. Nếu nhân viên không có động cơ thúc đẩy sự phát triển và tiến bộ, việc đánh giá hiệu suất làm việc hàng năm của nhân viên sẽ gây lãng phí nhiều thời gian của Nhà quản lý. Nhà lãnh đạo và quản lý luôn nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực do đó đã tiến hành thử nghiệm bằng nhiều cách khác nhau để nhằm mục tiêu thúc đẩy nhân viên lao động với một hiệu suất cao.

Tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức mang ý nghĩa hết sức quan trọng. Việc sử dụng tốt công cụ kích thích để cán bộ công chức phát huy hết khả năng của họ nâng cao năng suất lao động, đem lại hiệu quả cao cho cơ quan chính là thành công của Chi cục. Do đó, tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức là đòi hỏi cấp thiết đối với các lãnh đạo của Chi cục.

Qua thời gian công tác tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng, tác giả đã nghiên cứu tác động của động lực làm việc đến chất lượng công việc của các cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng và các biện pháp mà Chi cục đang sử dụng nhằm tạo động lực làm việc, tăng hiệu quả công việc trong đơn vị. Tác giả mạnh dạn đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ trong Chi cục, cụ thể:

- Đảm bảo một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý
- Đảm bảo các cán bộ, công chức được phân công vị trí phù hợp với chuyên môn, kinh nghiệm, năng lực và sở trường.
- Xác định và đưa ra mục tiêu cần đạt được cho từng cán bộ, công chức.
- Tạo cơ hội phát triển, thăng tiến nghề nghiệp cho các cán bộ, công chức.

- Tăng cường công tác đào tạo và phát triển
- Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả

Các giải pháp trên có tác dụng bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau trong việc tạo động lực làm việc cho các cán bộ công chức tại Chi cục, khi các giải pháp cùng được thực hiện sẽ góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của cơ quan.

Do thời gian nghiên cứu còn hạn chế, đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý thầy, cô để bài viết hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Sách, tài liệu tham khảo:

- [1] Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” PGS.TS Trần Kim Dung – Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM (tái bản lần thứ 8).
- [2] Học viện Hành chính quốc gia, 2004. *Công vụ, công chức*. Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục.
- [3] Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm, 2007. *Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
- [4] GS.TS Lê Hữu Tầng, 1997. *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, Hà Nội: NXB Khoa học xã hội.
- [5] Thang Văn Phúc và Nguyễn Minh Phương, 2005. *Cơ sở lý luận và thực tiễn xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức*. Hà Nội: Nhà xuất bản chính trị quốc gia
- [6] PGS.TS Bùi Anh Tuấn và PGS.TS Phạm Thúy Hương, 2011. *Giáo trình hành vi tổ chức*, Hà Nội: NXB Đại học kinh tế quốc dân, 85.
- [7] TS Vũ Thu Uyên, 2008. *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, Hà Nội: NXB trường đại học kinh tế quốc dân.
- [8] Th.S Cảnh Chí Dũng, 2012. *Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập*. Địa chỉ: www.tapchiconsan.org.vn/home/Tri-thuc-viet-nam/Tri-thuc/2012/17378/Mo-hinh-tao-dong-luc-trong-cac-truong-dai-hoc-cong-lap.aspx
- [9] Lê Đình Lý, 2012. *Chính sách tạo động lực cho Cán bộ công chức cấp xã*, luận văn Tiến sĩ, Trường ĐH Kinh tế quốc dân.
- [10] Trương Đức Thao, 2017. *Động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam*, luận văn tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Đại học quốc gia Hà Nội.
- [11] Tiêu Thị Thanh Thủy, 2015. *Tạo động lực cho các bộ nhân viên*

Vietinbank – chi nhánh khu công nghiệp Hải Dương, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Đại học quốc gia Hà Nội.

[12] Nguyễn Thị Duyên, 2014. *Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế.

[13] Chi cục Hải quan KCX & KCN Hải Phòng, 2017. *Báo cáo thành tích khen thưởng công chức qua các năm 2013, 2014, 2015, 2016, 2017*.

Trang web tham khảo:

1. <http://www.ebook.com.edu.vn> – Quản trị nguồn nhân lực.
2. [Tailieu.vn](http://tailieu.vn) – Tạo động lực làm việc cho người lao động.
3. <https://voer.edu.vn> – Những vấn đề chung về tạo động lực lao động.

PHỤ LỤC I

PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào anh (chị)!

Tôi là Nguyễn Thị Nga, hiện đang là học viên cao học khoa quản trị kinh doanh của Trường đại học dân lập Hải Phòng. Hiện tôi đang thực hiện đề tài **“Tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức tại Chi cục Hải quan KCX&KCN Hải Phòng”**. Nhằm giúp luận văn đánh giá sát tình hình thực tế và đảm bảo tính khoa học, tôi cần khảo sát các nội dung có liên quan đến đề tài đang nghiên cứu.

Anh (chị) vui lòng điền vào phiếu khảo sát các vấn đề trong đánh giá công tác tạo động lực cho Cán bộ công chức tại cơ quan. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị và tôi cam kết đảm bảo tính bảo mật của thông tin cung cấp.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh (chị)!

Hướng dẫn trả lời: Anh/chị vui lòng đánh dấu “X” vào ô mà mình lựa chọn.

A.Thông tin cá nhân

1.Giới tính

Nam

Nữ

2.Độ tuổi

Từ 18-40

Từ 41-50

>50

3.Chức vụ anh/chị đang nắm giữ

Lãnh đạo Chi cục

Lãnh đạo Đội

Công chức

4.Trình độ học vấn

Trung cấp Đại học

Cao đẳng Sau đại học

5.Thâm niên công tác của anh/chị

<5 năm 5-10 năm >15 năm

B. Các nhân tố kích thích tích cực của anh (chị) trong công việc

Xin anh (chị) cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu sau đây bằng cách đánh dấu (X) vào ô số mà anh (chị) cho là phản ánh đúng nhất ý kiến của mình trong các câu hỏi, tương ứng theo mức độ:

(1): Rất không đồng ý

(2): Không đồng ý

(3): Tạm đồng ý

(4): Đồng ý

(5): Rất đồng ý

Các nhân tố		Mức độ				
Yếu tố 1	Nhu cầu về sinh lý	1	2	3	4	5
1.1	Lương phù hợp với khả năng và đóng góp của nhân viên					
1.2	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ cơ quan					
1.3	Phân phối công bằng tiền lương, thưởng và phụ cấp theo đóng góp của nhân viên					
1.4	Thu nhập từ cơ quan ngang bằng với các cơ quan hành chính sự nghiệp khác					
1.5	Chính sách phúc lợi thỏa đáng					
Yếu tố 2	Nhu cầu an toàn	1	2	3	4	5
2.1	Thời gian làm việc hợp lý					
2.2	Nơi làm việc rất an toàn					
2.3	Được cung cấp đầy đủ trang thiết bị hỗ trợ cho công việc					
2.4	Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh					
Yếu tố 3	Nhu cầu quan hệ xã hội	1	2	3	4	5
3.1	Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau					
3.2	Đồng nghiệp phối hợp tốt khi làm việc					
3.3	Đồng nghiệp đáng tin cậy					

3.4	Thường xuyên được tham gia các hoạt động do cơ quan tổ chức					
Yếu tố 4	Nhu cầu được tôn trọng	1	2	3	4	5
4.1	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, phù hợp với kỹ năng được đào tạo					
4.2	Công việc cho phép phát huy khả năng cá nhân					
4.3	Lãnh đạo đối xử công bằng với nhân viên					
4.4	Lãnh đạo ghi nhận ý kiến đóng góp của nhân viên					
4.5	Lãnh đạo quan tâm, động viên nhân viên					
Yếu tố 5	Nhu cầu thể hiện năng lực bản thân	1	2	3	4	5
5.1	Anh/chị được đào tạo các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình					
5.2	Anh/chị được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích cao					
5.3	Cơ quan tạo cơ hội, đảm bảo tính công bằng trong thăng tiến cho người có năng lực					
5.4	Anh/chị biết rõ những điều kiện để được thăng tiến					

Xin cảm ơn anh (chị) đã tham gia đóng góp ý kiến !

PHỤ LỤC II

KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU TRÊN PHẦN MỀM SPSS

1 Kết quả kiểm định dữ liệu phân phối chuẩn các thang đo

Descriptive Statistics

Biến quan sát	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
	Tổng số giá trị	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Giá trị độ lệch chuẩn
SL1	41	3.00	5.00	3.93	0.67
SL2	41	3.00	5.00	4.65	0.25
SL3	41	3.00	5.00	4.20	0.00
SL4	41	3.00	5.00	4.08	0.70
SL5	41	3.00	5.00	4.35	0.48
AT1	41	3.00	5.00	3.59	0.65
AT2	41	4.00	5.00	4.65	0.25
AT3	41	3.00	5.00	3.90	0.48
AT4	41	4.00	5.00	4.64	0.26
XH1	41	3.00	5.00	4.69	0.28
XH2	41	3.00	5.00	3.29	0.64
XH3	41	3.00	5.00	4.71	0.23
XH4	41	3.00	5.00	3.82	0.51
TT1	41	3.00	5.00	3.31	0.98
TT2	41	3.00	5.00	3.93	0.67
TT3	41	3.00	5.00	3.82	0.52
TT4	41	4.00	5.00	4.71	0.24
TT5	41	2.00	4.00	3.29	0.64
THBT1	41	3.00	5.00	4.47	0.45
THBT2	41	3.00	5.00	3.73	0.55
THBT3	41	4.00	5.00	4.47	0.33
THBT4	41	4.00	5.00	4.47	0.33

2. Kết quả hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố nghiên cứu

2.1 Hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố nhu cầu về sinh lý

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha (Hệ số Cronbach's Alpha tổng)	N of Items (Số biến quan sát)
.790	5

Item-Total Statistics

(Biến quan sát)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai của thang đo nếu loại biến)	Corrected Item-Total Correlation (Hệ số tương quan với biến tổng)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến)
SL1	14.61	9.152	.594	.743
SL2	14.59	9.248	.649	.725
SL3	14.56	10.266	.493	.774
SL4	14.58	9.624	.551	.757
SL5	14.60	9.858	.560	.754

2.2 Hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố nhu cầu an toàn

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha (Hệ số Cronbach's Alpha tổng)	N of Items (Số biến quan sát)
.711	4

Item-Total Statistics

(Biến quan sát)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai của thang đo nếu loại biến)	Corrected Item-Total Correlation (Hệ số tương quan với biến tổng)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến)
AT1	11.04	6.264	.173	.827
AT2	10.91	4.640	.627	.569
AT3	11.05	4.504	.640	.557
AT4	11.16	4.491	.615	.572

2.3 Hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố nhu cầu cầu quan hệ xã hội

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha (Hệ số Cronbach's Alpha tổng)	N of Items (Số biến quan sát)
.623	4

Item-Total Statistics

(Biến quan sát)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai của thang đo nếu loại biến)	Corrected Item-Total Correlation (Hệ số tương quan với biến tổng)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến)
XH1	10.49	4.004	.404	.553
XH2	10.64	3.730	.424	.539
XH3	10.51	3.721	.464	.505
XH4	10.11	4.819	.330	.603

2.4 Hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố nhu cầu được tôn trọng

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha (Hệ số Cronbach's Alpha tổng)	N of Items (Số biến quan sát)
.818	5

Item-Total Statistics

(Biến quan sát)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai của thang đo nếu loại biến)	Corrected Item- Total Correlation (Hệ số tương quan với biến tổng)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến)
TT1	15.15	8.734	.635	.776
TT2	15.14	9.400	.581	.792
TT3	15.06	8.882	.658	.768
TT4	15.06	9.161	.625	.778
TT5	14.96	10.729	.583	.797

2.5 Hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố nhu thể hiện năng lực bản thân

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha (Hệ số Cronbach's Alpha tổng)	N of Items (Số biến quan sát)
.820	4

Item-Total Statistics

(Biến quan sát)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai của thang đo nếu loại biến)	Corrected Item-Total Correlation (Hệ số tương quan với biến tổng)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến)
THBT1	11.16	6.137	.666	.763
THBT2	11.19	6.609	.575	.804
THBT3	11.27	5.960	.652	.770
THBT4	11.12	6.072	.680	.756

3. Hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố nhu cầu an toàn chạy lần 2 sau khi loại biến AT1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha (Hệ số Cronbach's Alpha tổng)	N of Items (Số biến quan sát)
.827	3

Item-Total Statistics

(Biến quan sát)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai của thang đo nếu loại biến)	Corrected Item-Total Correlation (Hệ số tương quan với biến tổng)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến)
AT2	7.23	3.199	.647	.798
AT3	7.37	2.964	.710	.736
AT4	7.48	2.908	.699	.748

4 Các hệ số khi phân tích nhân tố

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (Hệ số KMO)		.752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1814.198
	df	276
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component (Thành phần)	Initial Eigenvalues (Giá trị riêng ban đầu)			Extraction Sums of Squared Loadings (Tổng bình phương tải trích)			Rotation Sums of Squared Loadings (Tổng bình phương tải xoay)		
	Total	% of Variance (Phần trăm % phương sai)	Cumulative % (Tích lũy)	Total	% of Variance (Phần trăm % phương sai)	Cumulative % (Tích lũy)	Total	% of Variance (Phần trăm % phương sai)	Cumulative % (Tích lũy)
1	3.843	16.012	16.012	3.843	16.012	16.012	2.982	12.424	12.424
2	3.226	13.441	29.452	3.226	13.441	29.452	2.782	11.594	24.018
3	2.832	11.800	41.252	2.832	11.800	41.252	2.663	11.094	35.112
4	1.998	8.324	49.576	1.998	8.324	49.576	2.577	10.736	45.849
5	1.694	7.058	56.634	1.694	7.058	56.634	2.299	9.580	55.428
6	1.428	5.952	62.586	1.428	5.952	62.586	1.718	7.158	62.586
7	0.844	3.515	66.101						
8	0.806	3.360	69.461						
9	0.752	3.133	72.594						
10	0.698	2.909	75.502						
11	0.641	2.670	78.172						
12	0.574	2.391	80.563						
13	0.524	2.185	82.748						

14	0.511	2.128	84.875						
15	0.497	2.069	86.944						
16	0.449	1.872	88.816						
17	0.432	1.800	90.617						
18	0.423	1.763	92.379						
19	0.398	1.658	97.935						
20	0.341	1.419	99.006						
21	0.314	1.308	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component (Thành phần)					
	1	2	3	4	5	6
SL2		.807				
SL1		.763				
SL4		.709				
SL5		.708				
SL3		.672				
THBT4			.837			
THBT3			.788			
THBT1			.752			
THBT2			.734			
TT3				.827		
TT2				.785		
TT1				.719		
TT4				.713		
TT5				.765		
AT3					.883	
AT4					.862	
AT2					.808	

XH3						.752
XH2						.736
XH1						.736
XH4						.704

Extraction Method:

Principal Component

Analysis. Rotation

Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

5. Kết quả hồi quy của mô hình động lực làm việc

Model Summary^b

Model	R	R Square (Hệ số xác định R ²)	Adjusted R Square (R ² - hiệu chỉnh)	Std. Error of the Estimate (Sao số chuẩn của ước lượng)	Durbin-Watson
1	.856 ^a	.733	.726	.28735	1.998

a. Predictors: (Constant), SL, AT, XH, TT, THBT

b. Dependent Variable: Y

Bảng kết quả phân tích phương sai ANOVA

ANOVA^a

Model (Mô hình)		Sum of Squares (Tổng các bình phương)	df (Bậc tự do)	Mean Square (Phương sai)	F	Sig.
1	Regression (Hồi quy)	48.441	5	9.688	117,33 7	.000 ^b
	Residual (Phần dư)	17.669	214	.083		
	Total	66.111	219			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), SL, AT, XH, TT, THBT

Kết quả phân tích hồi quy đa biến Coefficients^a

Model (Nhân tố)	Unstandardized Coefficients (Hệ số chưa chuẩn hóa)		Standardized Coefficients (Hệ số đã chuẩn hóa)	t	Sig.	Collinearity Statistics (Thống kê cộng tuyến)		
	B	Std. Error (Sai số chuẩn)	Beta			Tolerance (Độ chấp nhận)	VIF	
1	(Constant)	-0.185	0.171		-1.079	0.0282		
	SL	0.268	0.026	0.394	10.162	0.000	0.953	1.228
	AT	0.224	0.025	0.323	8.960	0.000	0.960	1.041
	TT	0.264	0.026	0.369	10.056	0.000	0.815	1.053
	XH	0.052	0.024	0.079	2.169	0.031	0.950	1.050
	THBT	0.252	0.027	0.370	9.293	0.000	0.787	1.271

b. Dependent Variable: Y