

ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC CẤP XÃ TRONG BỐI CẢNH CHÍNH QUYỀN HAI CẤP HIỆN NAY TIẾP CẬN TỪ LÝ THUYẾT NHU CẦU CỦA MASLOW (NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN TẠI XÃ TAM KIM, TỈNH CAO BẰNG)

TRẦN THỊ HỒNG

HOÀNG THỊ MAI

Trường Đại học Khoa học, Đại học Thái Nguyên

Nhận bài ngày 16/4/2026. Sửa chữa xong 16/5/2026. Duyệt đăng 30/5/2026.

Abstract

This article analyzes the current state of work pressure and motivation among civil servants in Tam Kim commune, Cao Bang province, within the context of the current two-tiered government model. The research results indicate that civil servants in Tam Kim commune are facing heavy work pressure, particularly from the workload assigned by superiors (67.9%) and pressure from overtime work (75%). Notably, low income and inadequate allowances are the biggest obstacles causing a loss of motivation (78.6%), while the need for a special allowance mechanism for mountainous and border areas reaches 85.7%. The study concludes that the work motivation of civil servants in Tam Kim commune is showing signs of decline due to an imbalance between responsibility and economic benefits. The significance of this research lies in providing a practical basis for management agencies to adjust incentive policies, build scientific work processes, and enhance online professional support to reduce pressure and thereby improve the efficiency of grassroots administrative apparatuses in particularly difficult areas.

Keywords: Administrative reform, commune-level civil servants, Tam Kim commune civil servants, two-tiered government, work motivation.

1. Đặt vấn đề

Trong tiến trình đổi mới và hoàn thiện nền hành chính nhà nước, động lực làm việc (ĐLLV) của đội ngũ công chức cấp xã (CCCX) ngày càng được nhìn nhận như một biến số trung tâm quyết định hiệu quả quản trị công. Đặc biệt, trong bối cảnh triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam, yêu cầu đối với CCCX không ngừng gia tăng cả về khối lượng lẫn chất lượng công việc, đòi hỏi họ phải có năng lực thích ứng cao và tinh thần trách nhiệm rõ rệt. Tuy nhiên, khoảng trống nghiên cứu vẫn tồn tại khi chưa có nhiều công trình phân tích một cách hệ thống động lực làm việc của CCCX gắn với bối cảnh thể chế mới, đặc biệt tại các địa bàn có điều kiện kinh tế - xã hội đặc thù. Xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng hiện nay được hình thành trên cơ sở sáp nhập ba đơn vị hành chính trước đây, gồm xã Hoa Thám, xã Tam Kim và xã Hưng Đạo. Đây là xã vùng cao thuộc tỉnh Cao Bằng, có tổng diện tích tự nhiên 161,81 km. Dân cư toàn xã hiện có 1.280 hộ với khoảng 5.819 nhân khẩu, gồm 6 dân tộc cùng sinh sống đan xen là Tày, Nùng, Dao, Mông, Ngải và Mường. Xã có tỷ lệ hộ nghèo và cận nghèo còn ở mức cao với 298 hộ nghèo, chiếm 23,34% và 493 hộ cận nghèo, chiếm 38,61%. Hiện xã có 28/33 biên chế được giao, đội ngũ CCCX đây vừa phải đảm đương khối lượng công việc ngày càng gia tăng trong bối cảnh tinh gọn bộ máy theo mô hình chính quyền hai cấp, vừa phải đối mặt với những thách thức về chế độ đãi ngộ, cơ hội đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp (Ủy ban nhân dân xã Tam Kim, 2026). Thực trạng này dễ dẫn đến tâm lý thiếu ổn định, giảm sút động lực làm việc và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giải quyết công việc cũng như mức độ hài lòng của người dân. Đồng thời, do đặc thù vùng miền, các

Email: hongtt@tnus.edu.vn

yếu tố văn hóa, xã hội và điều kiện sinh hoạt cũng tác động không nhỏ đến thái độ và hành vi làm việc của công chức (CC). Chính vì vậy, việc nghiên cứu ĐLLV của CC tại xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng không chỉ có ý nghĩa làm rõ các luận điểm lý luận trong bối cảnh cụ thể, mà còn góp phần phản ánh một cách chân thực thực trạng ở cơ sở, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp với điều kiện địa phương, hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã trong giai đoạn hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể sau: Khảo sát bằng bảng hỏi để thu thập dữ liệu định lượng, với đối tượng gồm toàn bộ CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng. Thang đo Likert 5 mức độ, tương ứng từ “rất không đồng ý” đến “Rất đồng ý”. Thời gian khảo sát được thực hiện từ 25-30/3/2025 qua hình thức google Form. Bảng hỏi gồm 3 nhóm nội dung: 1) Thông tin chung; 2) Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và ĐLLV của CC; 3) Tác động của bối cảnh chính quyền hai cấp đến ĐLLV của CCCX. Dữ liệu sau thu thập được làm sạch, mã hóa và xử lý bằng thống kê mô tả; các câu hỏi nhiều lựa chọn được chuyển thành biến nhị phân để tính tần suất và tỷ lệ phần trăm. Kết quả được trình bày dưới dạng bảng và biểu đồ nhằm phản ánh đặc điểm và xu hướng của đối tượng nghiên cứu. Nghiên cứu đồng thời sử dụng phân tích và tổng hợp tài liệu để xây dựng cơ sở lý luận. Không áp dụng kiểm định suy luận thống kê, do đó kết quả chỉ mang tính mô tả, phục vụ nhận diện thực trạng và đề xuất giải pháp.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Cơ sở lý luận liên quan

3.1.1. Động lực và động lực làm việc của công chức cấp xã

Động lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định hành vi và hiệu quả hoạt động của con người trong tổ chức. Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), động lực là sự khát khao và tự nguyện của cá nhân nhằm gia tăng nỗ lực để đạt được một mục tiêu hoặc kết quả nhất định. Nói cách khác, động lực bao gồm những yếu tố thúc đẩy con người hành động để thỏa mãn nhu cầu và đạt được mục tiêu mong muốn. Tuy nhiên, động lực không phải là yếu tố cố định mà chịu tác động của nhiều nhân tố khác nhau và có thể thay đổi theo thời gian cũng như bối cảnh làm việc. Trong môi trường lao động, khái niệm động lực được cụ thể hóa thành ĐLLV. Theo Robbins (2001), ĐLLV là sự sẵn lòng của cá nhân trong việc duy trì mức độ nỗ lực cao để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, với điều kiện những nỗ lực đó góp phần thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Trần Thế Mỹ và cộng sự (2025) cho rằng ĐLLV gắn liền với thái độ và hành vi của cá nhân trong quá trình thực hiện công việc; động lực bắt nguồn từ các nhu cầu nội tại và thúc đẩy cá nhân hành động nhằm đáp ứng những nhu cầu đó. Mặc dù được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau, các quan điểm nêu trên đều thống nhất rằng ĐLLV là trạng thái tâm lý bên trong thúc đẩy cá nhân nỗ lực, duy trì và định hướng hành vi làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức đồng thời thỏa mãn các nhu cầu của bản thân. Đối với khu vực công, đặc biệt là đội ngũ CCCX, ĐLLV không chỉ gắn với hiệu quả công việc mà còn liên quan trực tiếp đến chất lượng thực thi công vụ và phục vụ nhân dân. Theo Lê Đình Lý (2010) và Trần Thị Bích Thủy và cộng sự (2017), ĐLLV của cán bộ, CC là sự thôi thúc từ bên trong giúp họ thực hiện nhiệm vụ công vụ với tinh thần trách nhiệm, sự tận tụy và tính hiệu quả nhằm đáp ứng yêu cầu của tổ chức và phục vụ lợi ích của người dân. Từ góc độ quản lý, tạo ĐLLV được hiểu là quá trình sử dụng các chính sách, biện pháp và công cụ quản trị nhằm khuyến khích người lao động phát huy năng lực và nỗ lực hoàn thành công việc. Theo Hoàng Thị Kim Liên và Hồ Ngọc Ninh (2023), việc tạo ĐLLV cho cán bộ, CCCX cần được thực hiện thông qua cả các yếu tố vật chất và tinh thần. Các yếu tố vật chất bao gồm tiền lương, phụ cấp và chế độ phúc lợi; trong khi các yếu tố tinh thần bao gồm bố trí công việc phù hợp, cơ hội đào tạo và bồi dưỡng, cơ chế đánh giá – khen thưởng cũng như môi trường làm việc tích cực. Như vậy, có thể thấy ĐLLV của CC chịu tác động đồng thời từ nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm cả yếu tố vật chất và tinh thần. Việc nhận diện đầy đủ các yếu tố này là cơ sở quan trọng để xây dựng các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của đội ngũ CC trong bối cảnh đổi mới tổ chức bộ máy hành chính hiện nay.

3.1.2. Chính quyền địa phương hai cấp và động lực làm việc của công chức tiếp cận theo thuyết nhu cầu Maslow

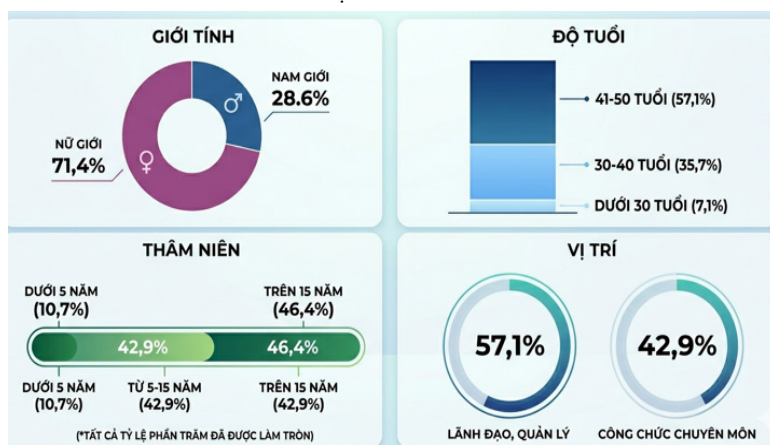
Theo Quyết định số 759/QĐ-TTg năm 2025 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án sắp xếp,

tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp, mô hình chính quyền địa phương (CQĐP) hai cấp bao gồm cấp tỉnh (tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương) và cấp xã (xã, phường, đặc khu), đồng thời không còn tổ chức đơn vị hành chính cấp huyện. Nguyễn Thị Bích Ngọc (2025) cho rằng mô hình này được xây dựng nhằm tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước và tạo điều kiện thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội. Việc chuyển đổi sang mô hình CQĐP hai cấp làm thay đổi đáng kể cơ cấu tổ chức, phạm vi quản lý, khối lượng công việc và yêu cầu thực thi công vụ của đội ngũ CCCX. Trong bối cảnh đó, ĐLLV trở thành yếu tố quan trọng giúp CC thích ứng với những thay đổi về môi trường làm việc, nâng cao hiệu quả thực thi nhiệm vụ và đáp ứng yêu cầu quản trị địa phương trong giai đoạn mới. Để phân tích ĐLLV của CC trong bối cảnh này, bài viết tiếp cận thuyết nhu cầu của Maslow. Theo Maslow, nhu cầu của con người được sắp xếp theo năm bậc từ thấp đến cao gồm: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện. Khi các nhu cầu ở cấp độ thấp được đáp ứng, con người sẽ hướng đến các nhu cầu ở cấp độ cao hơn và điều này trở thành động lực thúc đẩy hành vi của họ. Trần Thế Mỹ và cộng sự (2025) cũng khẳng định rằng việc đáp ứng hiệu quả các nhóm nhu cầu này sẽ góp phần nâng cao ĐLLV và hiệu suất thực thi công vụ của CC. Phạm vi bài viết tập trung xem xét mức độ đáp ứng các nhóm nhu cầu của CC tại xã Tam Kinh, tỉnh Cao Bằng, qua đó đánh giá thực trạng ĐLLV và đề xuất các khuyến nghị phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả thực thi công vụ trong giai đoạn hiện nay.

3.2. Đặc điểm mẫu khảo sát

Cơ cấu mẫu khảo sát cho thấy một số đặc điểm nhân khẩu học và nghề nghiệp đáng chú ý. Về giới tính, nữ giới chiếm ưu thế với tỷ lệ 71,4%, trong khi nam giới chiếm 28,6%. Xét về độ tuổi, đội ngũ có xu hướng già hóa rõ rệt, trong đó nhóm từ 41–50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (57,1%), tiếp đến là nhóm 30–40 tuổi (35,7%), và nhóm dưới 30 tuổi chỉ chiếm 7,1%. Về thâm niên công tác, phần lớn đối tượng khảo sát là những cá nhân có nhiều kinh nghiệm, với 46,4% có trên 15 năm công tác và 42,9% có từ 5–15 năm kinh nghiệm. Điều này phản ánh một lực lượng lao động tương đối ổn định và giàu kinh nghiệm thực tiễn. Xét theo vị trí công tác, tỷ lệ CC giữ vai trò lãnh đạo, quản lý chiếm 57,1%, trong khi CC chuyên môn chiếm 42,9%. Cơ cấu này cho thấy mẫu nghiên cứu có sự phân bổ tương đối cân đối giữa nhóm quản lý và nhóm thực thi chuyên môn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc phản ánh đa chiều các khía cạnh trong hoạt động công vụ, được thể hiện ở hình 1.

Hình 1: Đặc điểm mẫu khảo sát

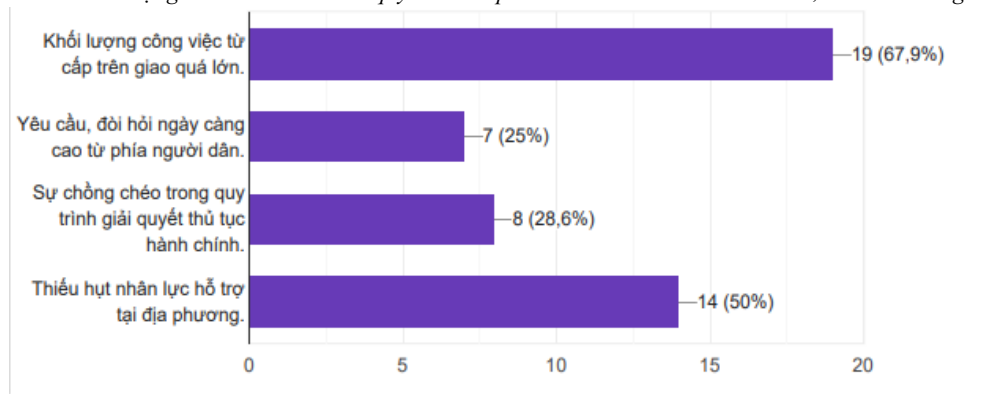


3.3. Thực trạng tác động của bối cảnh chính quyền hai cấp đến động lực làm việc của công chức xã Tam Kinh, tỉnh Cao Bằng

Kết quả phân tích cho thấy CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng đang phải đối mặt với nhiều nguồn áp lực khác nhau trong quá trình thực thi nhiệm vụ, trong đó nổi bật là các yếu tố liên quan đến khối lượng công việc, nguồn lực nhân sự và yêu cầu từ môi trường phục vụ hành chính công. Cụ thể, áp lực lớn nhất xuất phát từ khối lượng công việc do cấp trên giao, với 67,9% số người được khảo sát lựa chọn. Điều này phản ánh tình trạng quá tải trong phân công nhiệm vụ, có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và tiến độ giải quyết công việc. Tiếp theo, tình trạng thiếu hụt nhân lực hỗ trợ tại địa phương cũng được xác định là một nguồn áp lực đáng kể, với 50% ý kiến đồng thuận. Việc thiếu nguồn nhân

lực không chỉ làm gia tăng gánh nặng công việc cho cá nhân mà còn hạn chế khả năng phối hợp và xử lý hiệu quả các nhiệm vụ phát sinh. Bên cạnh đó, sự chồng chéo trong quy trình giải quyết thủ tục hành chính được 28,6% CC phản ánh là yếu tố gây áp lực. Điều này cho thấy vẫn tồn tại những bất cập trong tổ chức và vận hành quy trình, làm giảm hiệu quả xử lý công việc và gia tăng chi phí thời gian. Cuối cùng, yêu cầu và kỳ vọng ngày càng cao từ phía người dân cũng tạo ra áp lực nhất định đối với đội ngũ CC, với 25% số người được khảo sát ghi nhận. Đây là hệ quả tất yếu trong bối cảnh cải cách hành chính và nâng cao chất lượng dịch vụ công, đòi hỏi CC không ngừng nâng cao năng lực và thái độ phục vụ, được thể hiện ở hình 2 dưới đây.

Hình 2: Tác động của bối cảnh chính quyền hai cấp đến ĐLLV của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng.



Từ dữ liệu này cho thấy: áp lực đối với CC cấp cơ sở nói chung và đối với CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng là kết quả của sự tương tác giữa yêu cầu nhiệm vụ ngày càng gia tăng và những hạn chế nội tại của hệ thống tổ chức hành chính; trong đó, các yếu tố cấu trúc như phân bổ công việc, nguồn lực nhân sự và thiết kế quy trình đóng vai trò quyết định, qua đó khẳng định rằng hiệu quả công vụ chỉ có thể được cải thiện bền vững khi tiếp cận từ góc độ hệ thống thay vì chỉ tập trung vào cá nhân.

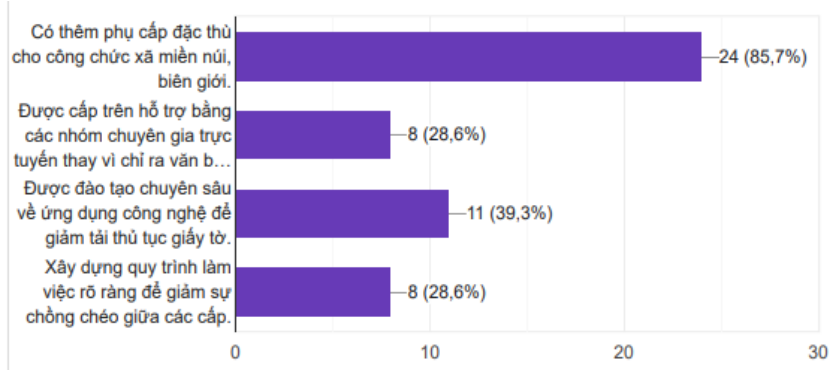
3.4. Thực trạng động lực làm việc và mức độ thỏa mãn nhu cầu của công chức xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng trong bối cảnh hiện nay

3.4.1. Động lực làm việc của công chức xã Tam Kim trong bối cảnh hiện nay

Kết quả khảo sát cho thấy một xu hướng ưu tiên tương đối rõ rệt trong ĐLLV của đội ngũ CC xã Tam Kim hiện nay. Trong đó, yếu tố chính sách tài chính và chế độ đãi ngộ tiếp tục giữ vai trò nền tảng trong việc bảo đảm ĐLLV của CC. Tỷ lệ đồng thuận cao đối với phương án phụ cấp đặc thù phản ánh yêu cầu cấp thiết về việc bảo đảm mức thu nhập tương xứng với khối lượng và tính chất công việc đang đảm nhiệm, có 24/28 người lựa chọn (chiếm 85,7%). Kết quả này cho thấy, trong điều kiện công tác nhiều áp lực và yêu cầu phục vụ trực tiếp người dân, chính sách đãi ngộ không chỉ mang ý nghĩa cải thiện thu nhập mà còn thể hiện sự ghi nhận mang tính thể chế đối với những khó khăn đặc thù về địa bàn, điều kiện địa lý và tính phức tạp của nhiệm vụ công vụ tại khu vực miền núi, biên giới.

Bên cạnh đó, các yếu tố liên quan đến đào tạo công nghệ, cải tiến quy trình và tăng cường hỗ trợ chuyên môn đây cũng được coi là ĐLLV đối với CC có 11/28 người lựa chọn (chiếm 39,3%) cho thấy sự chuyển biến trong nhận thức theo hướng thích ứng với yêu cầu của nền hành chính hiện đại và chuyển đổi số, đồng thời thể hiện nhu cầu nâng cao năng lực số nhằm cải thiện hiệu quả thực thi công vụ. Ngoài ra, việc “được cấp trên hỗ trợ bằng các nhóm chuyên gia trực tuyến thay vì chỉ ban hành văn bản” và “xây dựng quy trình làm việc rõ ràng để giảm sự chồng chéo giữa các cấp” cũng được cho rằng là ĐLLV của CC trong bối cảnh hiện nay cùng đạt 28,6% (8/28 người lựa chọn). Các kết quả này phản ánh những hạn chế trong cơ chế phối hợp và hỗ trợ chuyên môn tại cấp cơ sở, bao gồm sự thiếu hụt kênh tư vấn trực tiếp và tình trạng chồng chéo quy trình, vốn là những yếu tố làm gia tăng thời gian xử lý và tiềm ẩn rủi ro trong thực thi nhiệm vụ. Từ kết quả khảo sát cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa động lực kinh tế và hiệu quả vận hành của đội ngũ CCCX, như được minh họa tại hình 3.

Hình 3: ĐLLV của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng



3.4.2. Mức độ thỏa mãn nhu cầu của công chức xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng trong bối cảnh hiện nay

Phân tích mức độ thỏa mãn nhu cầu của CC theo thang bậc nhu cầu của Maslow cho thấy sự phân hóa rõ rệt giữa các yếu tố mang tính vật chất và các yếu tố tinh thần, qua đó phản ánh những đặc trưng quan trọng trong ĐLLV của đội ngũ CC tại xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng, được thể hiện ở Bảng 1.

Bảng 1: Mức độ tạo ĐLLV cho CC thông qua thỏa mãn nhu cầu của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng

Nhóm các nhu cầu	Đánh giá ĐLLV của CC xã Tam Kim				
	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Sinh lý (Thu nhập/Đãi ngộ)	1 (3,6%)	5 (17,9%)	13 (46,4%)	10 (35,7%)	0 (0%)
An toàn (Pháp lý/Công cụ)	0 (0%)	1 (3,6%)	10 (35,7%)	16 (57,1%)	1 (3,6%)
Xã hội (Gắn kết/Hỗ trợ)	0 (0%)	0 (0%)	8 (28,6%)	20 (71,4%)	0 (0%)
Tôn trọng (Ghi nhận)	1 (3,6%)	1 (3,6%)	12 (42,9%)	14 (50%)	0 (0%)
Tự thể hiện (Phát triển)	0 (0%)	0 (0%)	11 (39,3%)	17 (60,7%)	0 (0%)

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Kết quả khảo sát tại bảng 1 cho thấy ĐLLV của CC thông qua mức độ thỏa mãn các nhu cầu theo thang bậc Maslow có sự phân hóa rõ rệt giữa các nhóm nhu cầu. Trước hết, nhu cầu sinh lý – nhu cầu cơ bản nhất – đang được đáp ứng ở mức thấp, ảnh hưởng trực tiếp và tiêu cực đến ĐLLV. Thu nhập phần lớn chưa đáp ứng đủ nhu cầu sinh hoạt hằng ngày, phản ánh sự thiếu tương xứng giữa khối lượng công việc và chế độ đãi ngộ. Đáng chú ý, 78,6% ý kiến cho rằng lương, phụ cấp thấp là nguyên nhân chính làm giảm động lực, cho thấy xu hướng động lực chuyển sang trạng thái phòng vệ, ưu tiên ổn định đời sống hơn phát triển nghề nghiệp, tạo ra điểm nghẽn mang tính cấu trúc. Ở nhu cầu an toàn, mức độ hài lòng về vị trí công tác và điều kiện làm việc cho thấy sự ổn định tương đối, song chủ yếu dừng ở việc duy trì việc làm, trong khi cơ hội phát triển và thăng tiến chưa rõ ràng. Điều này khiến CC yên tâm nhưng thiếu kỳ vọng dài hạn. Đối với nhu cầu xã hội, môi trường làm việc nhìn chung tích cực với sự hỗ trợ giữa đồng nghiệp và lãnh đạo, góp phần tăng gắn kết tập thể. Tuy nhiên, trong bối cảnh nhu cầu sinh lý chưa được đáp ứng đầy đủ, các đánh giá tích cực này chưa phản ánh hết những hạn chế thực tế. Về nhu cầu được tôn trọng, việc ghi nhận kết quả công việc có chuyển biến tích cực nhưng nếu thiếu đãi ngộ tương xứng thì chủ yếu vẫn mang tính động viên tinh thần, chưa đủ tạo động lực bền vững. Ở nhu cầu tự thể hiện, công chức có tinh thần học tập và đóng góp sáng kiến, nhưng bị hạn chế bởi thu nhập và điều kiện sống, khiến động lực sáng tạo chưa bền vững. Tóm lại, ĐLLV của CC tại xã Tam Kim đang mất cân đối giữa các nhóm nhu cầu. Nhóm vật chất là rào cản chính, trong khi các nhu cầu bậc cao chỉ đóng vai trò hỗ trợ, vì vậy cần ưu tiên cải thiện nền tảng vật chất để tạo động lực bền vững.

3.5. Một số khuyến nghị nhằm nâng cao động lực làm việc của công chức xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng trong thời gian tới

Trên cơ sở những hạn chế đã được nhận diện, việc đề xuất các khuyến nghị nhằm nâng cao ĐLLV của CC cần

được tiếp cận một cách hệ thống, bảo đảm tính liên kết giữa các yếu tố vật chất, tổ chức và phát triển con người.

3.5.1. Việc hoàn thiện chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ có ý nghĩa nền tảng, đóng vai trò trực tiếp trong việc khắc phục “điểm nghẽn” lớn nhất hiện nay. Việc nghiên cứu áp dụng cơ chế phụ cấp đặc thù theo khu vực miền núi, biên giới và theo mức độ phức tạp của công việc không chỉ giúp cải thiện thu nhập mà còn thể hiện sự ghi nhận chính thức của Nhà nước đối với đặc thù công vụ tại địa phương. Qua đó, góp phần nâng cao mức độ thỏa mãn nhu cầu sinh lý và tạo tiền đề cho các nhu cầu bậc cao phát huy hiệu quả.

3.5.2. Giảm tải áp lực công việc thông qua tái cấu trúc tổ chức và nhân sự là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao ĐLLV của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng – địa bàn miền núi còn nhiều hạn chế về nguồn lực. Việc rà soát, phân công nhiệm vụ theo hướng khoa học, công bằng, tránh tình trạng dồn việc vào một số cá nhân sẽ giúp giảm áp lực và hạn chế tình trạng quá tải kéo dài. Khi khối lượng công việc được phân bổ hợp lý, CC không chỉ nâng cao hiệu quả thực thi nhiệm vụ mà còn cải thiện tâm lý làm việc, từ đó gia tăng động lực, sự gắn bó và tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công vụ.

3.5.3. Cải cách và chuẩn hóa quy trình hành chính là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao ĐLLV của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng – địa bàn miền núi với điều kiện làm việc còn nhiều hạn chế. Cần tập trung xây dựng quy trình xử lý công việc rõ ràng, thống nhất và dễ áp dụng trong thực tiễn. Đồng thời, đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số phù hợp với điều kiện địa phương sẽ giúp rút ngắn thời gian giải quyết hồ sơ, giảm sai sót và hạn chế áp lực hành chính cho công chức. Khi quy trình được đơn giản hóa và minh bạch, CC có thể chủ động hơn trong thực thi nhiệm vụ, nâng cao hiệu quả công việc, từ đó cải thiện tâm lý làm việc, tăng sự hài lòng và góp phần củng cố động lực làm việc một cách bền vững.

3.5.4. Tăng cường cơ chế hỗ trợ chuyên môn và phối hợp liên thông là giải pháp có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao ĐLLV của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng. Việc thiết lập các kênh tư vấn nhanh từ cấp trên, đặc biệt thông qua nhóm chuyên gia trực tuyến hoặc hệ thống hỗ trợ nghiệp vụ liên thông, sẽ giúp CC kịp thời tiếp cận tri thức chuyên môn và giải pháp xử lý phù hợp. Điều này không chỉ giảm thiểu sai sót trong thực thi công vụ mà còn rút ngắn thời gian giải quyết công việc, qua đó giảm áp lực tâm lý và tăng mức độ tự tin trong thực hiện nhiệm vụ. Đồng thời, cơ chế phối hợp liên thông hiệu quả còn góp phần khắc phục tình trạng phụ thuộc vào văn bản hành chính đơn chiều, tạo điều kiện để CC xã Tam Kim chủ động hơn trong xử lý công việc. Từ đó, nâng cao hiệu quả công vụ và góp phần cải thiện ĐLLV một cách bền vững.

3.5.5. Đẩy mạnh đào tạo và bồi dưỡng theo hướng gắn với nhu cầu thực tiễn có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao ĐLLV của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng. Hoạt động đào tạo cần tập trung vào các kỹ năng thiết thực như nghiệp vụ hành chính, chuyển đổi số và xử lý tình huống thực tế tại cơ sở, thay vì chỉ dừng ở lý thuyết chung chung. Điều này giúp CC nâng cao năng lực tự tin khi thực hiện nhiệm vụ, giảm phụ thuộc vào hỗ trợ bên ngoài. Đồng thời, cần khuyến khích CC chủ động đề xuất sáng kiến, cải tiến quy trình làm việc phù hợp với đặc thù địa phương. Việc xây dựng cơ chế ghi nhận, khen thưởng kịp thời và minh bạch sẽ góp phần thúc đẩy động lực nội tại, tạo môi trường làm việc tích cực hơn. Từ đó, không chỉ nâng cao hiệu quả công vụ mà còn tăng sự gắn bó và tinh thần trách nhiệm của đội ngũ CC.

3.5.6. Việc kết hợp hài hòa giữa động lực vật chất và động lực tinh thần là điều kiện then chốt để nâng cao ĐLLV của CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng. Trên thực tế, việc cải thiện thu nhập và chế độ đãi ngộ cần được xem là nền tảng nhằm đảm bảo đời sống và giảm áp lực tài chính cho CC, từ đó tạo tiền đề ổn định tâm lý làm việc. Tuy nhiên, chỉ riêng yếu tố vật chất là chưa đủ, mà cần đồng thời xây dựng môi trường làm việc minh bạch, công bằng và có tính khuyến khích cao. Bên cạnh đó, việc tăng cường ghi nhận thành tích, khen thưởng kịp thời và đúng mức sẽ góp phần củng cố giá trị tinh thần, giúp CC cảm nhận được sự ghi nhận từ tổ chức. Đồng thời, mở rộng cơ hội đào tạo, thăng tiến và phát triển nghề nghiệp phù hợp với đặc thù địa phương sẽ tạo động lực dài hạn, giúp đội ngũ CC xã Tam Kim gắn bó hơn với công việc, nâng cao trách nhiệm và hiệu quả thực thi công vụ một cách bền vững.

4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ CC xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng đang phải đối mặt với nhiều áp lực trong bối cảnh thực hiện mô hình CQĐP hai cấp, đặc biệt là khối lượng công việc ngày càng tăng

trong khi nhân sự còn thiếu. Mặc dù, môi trường làm việc và mối quan hệ đồng nghiệp được đánh giá khá tích cực nhưng mức thu nhập hiện nay vẫn còn hạn chế và chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhiều CC, đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến ĐLLV của họ. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số khuyến nghị nhằm nâng cao ĐLLV cho đội ngũ CC trong thời gian tới. Việc quan tâm và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của CC không chỉ giúp giảm bớt áp lực công việc mà còn góp phần phát huy năng lực, nâng cao hiệu quả thực thi công vụ tại cơ sở nói chung và tại xã Tam Kim, tỉnh Cao Bằng nói riêng.

Tài liệu tham khảo

- Nguyễn Văn Điểm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior* (9th ed.), Prentice Hall, New Jersey, USA. https://books.google.com/books?id=f_BtAAAAAAAJ.
- Trần Thế Mỹ, Nguyễn Quốc Đạt, Trần Thanh Tiến, Nguyễn Thị Mỹ Loan (2025). Giải pháp nâng cao động lực làm việc của công chức cấp xã tại thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang. *Tạp chí Khoa học Đại học Cửu Long*. Số 38 năm 2025, 117-126.
- Hoàng Thị Kim Liên, Hồ Ngọc Ninh (2023). Giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn huyện Đông Anh, TP. Hà Nội. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 110-113.
- Lê Đình Lý (2010), *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*. Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Trần Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Văn Thông (2017). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên. *Tạp chí Kinh tế & Quản trị Kinh doanh*, số 3, 35-39.
- Thủ tướng Chính phủ (2025). *Quyết định số 759/QĐ-TTg phê duyệt Đề án sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp*. <https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/quyet-dinh-so-759-qd-ttg-44743>.
- Nguyễn Thị Bích Ngọc (2025). Nâng cao hiệu quả thực thi pháp luật theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp. *Tạp chí Giáo dục và Xã hội*, kì 1, tháng 2, 311-316.

ĐÁNH GIÁ SỰ PHÁT TRIỂN THỂ LỰC CHUNG CỦA HỌC SINH...

Tiếp theo trang 201

3. Kết luận

Bằng phương pháp kiểm tra sự phạm, nghiên cứu đã xác định được hiệu quả tác động rõ rệt của Chương trình GDPT 2018 môn GDTC đến sự phát triển thể lực chung của HS THPT (lứa tuổi 15-17) trên địa bàn tỉnh Phú Thọ sau 1 năm học, thể hiện qua sự khác biệt rõ rệt về thể lực chung giữa nhóm HS học theo Chương trình GDPT 2018 môn GDTC và nhóm học theo Chương trình GDTC 2006 ($t_{\text{tính}} > t_{\text{bảng}}$ với $P < 0.05$). Nội dung Chương trình GDPT 2018 môn GDTC trong quá trình triển khai thực hiện đã thể hiện rõ hiệu quả thông qua sự tăng trưởng và sự khác biệt rõ rệt về tổ chức thể lực chung của HS THPT trên địa bàn tỉnh Phú Thọ khi so sánh ở các thời điểm kết thúc học kỳ 1, thời điểm kết thúc học kỳ 2 của năm học. Từ các kết quả khảo sát, đánh giá sự phát triển tổ chức thể lực chung của HS THPT tỉnh Phú Thọ đã khẳng định được Chương trình GDPT 2018 môn GDTC đã có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển tổ chức thể lực chung của HS. Sự tác động này có sự khác biệt và đem lại hiệu quả hơn hẳn so với Chương trình GDTC năm 2006 trước đây.

Nguồn bài báo: Bài báo được viết từ kết quả khảo sát, đánh giá về sự phát triển tổ chức thể lực chung của học sinh một số trường trung học phổ thông trên địa bàn tỉnh Phú Thọ trong Chương trình Giáo dục thể chất chính khóa quy định. Chương trình khảo sát được thực hiện trong quá trình triển khai thực tập sư phạm của Trường Đại học Sư phạm Thể dục thể thao Hà Nội, tháng 3 năm 2026.

Tài liệu tham khảo

- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2006). *Quyết định số 16/2006/QĐ-BGD-ĐT ngày 5/6/2006 ban hành Chương trình giáo dục phổ thông môn thể dục*.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2008). *Quyết định số 53/QĐ-BGDĐT ngày 18/09/2008, ban hành Quy định về việc đánh giá, xếp loại thể lực học sinh, sinh viên*.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018). *Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 ban hành Chương trình giáo dục phổ thông môn Giáo dục thể chất*.
- Đồng Văn Triệu (2006). *Lý luận và phương pháp giáo dục thể chất trong trường học*. NXB Thể dục thể thao.
- Lê Văn Lắm, Phạm Xuân Thành (2008). *Giáo trình Thể dục thể thao trường học*. NXB Thể dục thể thao.