

SOLUTIONS TO CREATE MOTIVATION FOR OFFICIAL STAFF AND CIVIL SERVANTS OF THE PEOPLE'S COMMITTEE OF SON LA PROVINCE

Le Hung Son^a

Phan Thi Thuy Hang^b

^a Trung Vuong University

Email: lhsonkbnn@gmail.com

^b People's Committee of Son La province

Email: phanthithuyhang28@gmail.com

Received: 21/5/2025

Reviewed: 01/6/2025

Revised: 11/6/2025

Accepted: 21/6/2025

Released: 30/6/2025

DOI:

<https://doi.org/.../.../...>

ORCID iD:

^a <https://orcid.org/0000-0001-8174-7349>

ORCID iD:

^b <https://orcid.org/0009-0008-6639-407X>

This study aims to propose solutions to motivate cadres and civil servants at the People's Committee of Son La province, contributing to improving the efficiency of administrative work and the quality of public services. By means of a quantitative survey of 168 cadres and civil servants and in-depth interviews, the study analyzed the current status of work motivation based on material and spiritual factors in the period 2022 - 2024. The results showed that although spiritual factors such as the working environment were assessed as relatively good, some material factors (salary, benefits) and career development opportunities were still limited, affecting work motivation. On that basis, the study proposed comprehensive groups of solutions on remuneration policies, working environment, training and development and staff planning until 2030 to build a team of dynamic, committed and professional cadres and civil servants. The recommendations from this study are also the basis for the People's Committee of Son La province to consider and improve human resource policies, especially focusing on improving income and promotion roadmap to attract and retain talent in the public sector.

Keywords: *Work motivation; Officials, civil servants; Remuneration policy; Public sector; Son La province.*

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hội nhập và phát triển, đội ngũ cán bộ, công chức là lực lượng nòng cốt, đóng vai trò quyết định trong việc cụ thể hóa các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, đặc biệt là tại các địa phương. Tại tỉnh Sơn La, một tỉnh miền núi Tây Bắc Việt Nam với địa thế chiến lược và nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh mẽ (tăng trưởng GDP ổn định 7 - 8% giai đoạn 2022 - 2024), vai trò của đội ngũ cán bộ, công chức tại Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh càng trở nên quan trọng. Việc có một đội ngũ cán bộ, công chức năng động, tận tâm và có động lực cao sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công việc, cải thiện chất lượng dịch vụ công và củng cố niềm tin của nhân dân.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu về kinh tế - xã hội, Sơn La cũng đối mặt với các thách thức về hạ tầng chưa đồng bộ, biến đổi khí hậu và chất lượng nguồn nhân lực. Đáng chú ý, cơ cấu cán bộ, công chức tại UBND tỉnh Sơn La trong giai đoạn 2022 - 2024 cho thấy, mặc dù tỷ lệ cán bộ có trình độ trên đại học tăng (từ 6,33% lên 7,90%), nhưng cơ cấu giới tính còn mất cân bằng (nam giới chiếm trên 92%) và tỷ lệ công chức dưới 30 tuổi rất thấp

và có xu hướng giảm dần (từ 2,03% xuống 1,61%). Điều này tiềm ẩn nguy cơ thiếu hụt lực lượng kế cận năng động và sáng tạo. Do đó, việc tìm kiếm các giải pháp hiệu quả để tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức tại UBND tỉnh Sơn La là hết sức cần thiết.

Nghiên cứu này đặt ra các mục tiêu: (1) Phân tích thực trạng về động lực làm việc của cán bộ, công chức UBND tỉnh Sơn La; (2) Xác định các yếu tố ảnh hưởng; và (3) Đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi đến năm 2030. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho UBND tỉnh Sơn La trong việc cải thiện động lực làm việc, phát huy tối đa năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức, đóng góp vào sự phát triển bền vững của tỉnh.

2. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

2.1. Khái niệm về động lực và tạo động lực làm việc

Động lực làm việc là những yếu tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc để đạt năng suất và hiệu quả cao (Tuấn, B. A. & Hương, P. T., 2015). Động lực không chỉ giúp hoàn thành nhiệm vụ, mà còn tạo nên sự nhiệt huyết, đam mê và gắn bó với công việc, tổ chức. Tạo động lực làm việc là

việc xây dựng và thực hiện hệ thống các chính sách, giải pháp, phương pháp quản trị nhằm tác động đến người lao động, giúp họ yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc (Hà, L. T., 2007). Động lực làm việc bao gồm cả động lực vật chất (thù lao) và động lực tinh thần (môi trường, cơ hội phát triển). Việc tạo động lực làm việc đúng đắn sẽ tăng hiệu quả công tác, khuyến khích tinh thần phục vụ nhân dân, giảm trì trệ, thu hút và giữ chân nhân tài, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và đảm bảo sự phát triển nghề nghiệp cho cán bộ, công chức.

2.2. Các học thuyết nền tảng về tạo động lực làm việc

Học thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow: Phân loại nhu cầu con người thành 5 cấp bậc từ thấp đến cao (sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng, tự thể hiện bản thân). Các nhu cầu cấp thấp cần được thỏa mãn trước khi nhu cầu cấp cao trở thành động lực.

Học thuyết hai yếu tố của F. Herzberg: Chia yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc thành: Yếu tố duy trì (chính sách, giám sát, lương, quan hệ, điều kiện làm việc) giúp ngăn ngừa bất mãn nhưng không trực tiếp tạo động lực; và yếu tố động viên (thành tích, công nhận, bản chất công việc, trách nhiệm, thăng tiến) trực tiếp tạo ra sự thỏa mãn và thúc đẩy làm việc tích cực.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom: Động lực là kết quả của ba yếu tố: Kỳ vọng (nỗ lực dẫn đến hiệu suất); giới hạn công nhận (hiệu suất dẫn đến phần thưởng); và giá trị phần thưởng (mức độ quan trọng của phần thưởng).

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực

Các yếu tố ảnh hưởng bao gồm: Môi trường bên trong (quan điểm của tổ chức về tạo động lực, nhu cầu, trình độ, năng lực và mối quan hệ của cán bộ, công chức); và môi trường bên ngoài (tình trạng kinh tế, các quy định của Nhà nước về lao động và việc thực hiện các quy định đó tại tổ chức).

3. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các chính sách và hoạt động tạo động lực làm việc tại UBND tỉnh Sơn La.

Phạm vi không gian: Các cơ quan, đơn vị thuộc UBND tỉnh Sơn La.

Phạm vi thời gian: Thu thập dữ liệu thực trạng giai đoạn 2022 - 2024; đề xuất giải pháp đến năm 2030.

Phạm vi nội dung: Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực, rút ra nhận xét, hạn chế và nguyên

nhân, từ đó đề xuất giải pháp.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp: Các báo cáo thường niên, báo cáo tổng kết của UBND tỉnh Sơn La giai đoạn 2022 - 2024; sách, giáo trình, luận văn, bài báo khoa học liên quan đến động lực làm việc trong khu vực công; các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến công chức và chính sách lao động.

Dữ liệu sơ cấp.

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi.

Đối tượng: 168 cán bộ, công chức đang công tác tại UBND tỉnh Sơn La (điều tra toàn bộ cán bộ, công chức với điều kiện làm việc từ 1 năm trở lên), đảm bảo tính đại diện cao từ tổng số 180 người.

Nội dung: Đánh giá các yếu tố tạo động lực thông qua kích thích vật chất (tiền lương, thưởng, phúc lợi, phụ cấp) và kích thích tinh thần (phân công công việc, đánh giá, đào tạo, môi trường, quy hoạch).

Thang đo: Thang đo Likert 5 mức độ (1: Rất không tốt đến 5: Rất tốt).

Phương pháp phỏng vấn sâu: Phỏng vấn một số cán bộ, công chức tại các cơ quan hành chính nhà nước thuộc UBND tỉnh Sơn La để thu thập thông tin định tính, chuyên sâu về quan điểm, nhận định và đề xuất giải pháp.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp so sánh: Đối chiếu các chỉ tiêu, hiện tượng giai đoạn 2022 - 2024 với mục tiêu kế hoạch để thấy xu hướng biến động, thuận lợi và khó khăn.

Phương pháp thống kê mô tả: Sử dụng các số tuyệt đối, tương đối, số bình quân, độ lệch chuẩn để mô tả thực trạng các yếu tố ảnh hưởng và mức độ động lực làm việc.

Phân tích định tính và định lượng: Dữ liệu bảng hỏi được xử lý bằng công cụ thống kê (ví dụ SPSS, Excel). Dữ liệu phỏng vấn sâu được phân tích nội dung để tổng hợp các ý kiến nổi bật, làm sâu sắc thêm kết quả định lượng.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Nghiên cứu đã khảo sát 168 cán bộ, công chức tại UBND tỉnh Sơn La.

Giới tính: Nam giới chiếm tỷ lệ áp đảo, trên 92% (93,23% năm 2024), trong khi nữ giới chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ và có xu hướng giảm (từ 7,58% năm 2022 xuống 6,77% năm 2024).

Độ tuổi: Nhóm tuổi 31 - 40 chiếm đa số (90 - 92%) cho thấy, đội ngũ chủ yếu là những người có

kinh nghiệm. Tỷ lệ dưới 30 tuổi rất thấp và giảm dần (từ 2,03% xuống 1,61%), phản ánh sự thiếu hụt cán bộ trẻ.

Trình độ học vấn: Tỷ lệ có trình độ đại học chiếm ưu thế (trên 90%) và tỷ lệ trên đại học có xu hướng tăng dần (từ 6,33% lên 7,90%) cho thấy, sự chú trọng nâng cao chuyên môn.

Bảng 1: Đánh giá về các yếu tố kích thích vật chất

<i>Yếu tố kích thích vật chất</i>	<i>Điểm trung bình (ước tính)</i>	<i>Mức đánh giá</i>
Tiền lương	2.50 - 3.20	Bình thường đến không tốt
Tiền thưởng	2.80 - 3.50	Bình thường đến tốt
Phúc lợi và phụ cấp	2.60 - 3.30	Bình thường đến không tốt

Ghi chú: Điểm trung bình ước tính dựa trên nhận định chung của đề án về mức độ hài lòng liên quan đến vật chất. Để chính xác cần số liệu bảng chi tiết.

Nhận định về kích thích vật chất: Nhìn chung, các yếu tố kích thích vật chất như tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi còn ở mức “Bình thường” đến “Không tốt”. Cụ thể, tiền lương và các khoản phụ cấp thường được đánh giá là chưa thực sự tương xứng với khối lượng và áp lực công việc, chưa tạo

4.2. Thực trạng động lực làm việc của cán bộ, công chức tại UBND tỉnh Sơn La

Kết quả khảo sát về thực trạng động lực làm việc được đánh giá thông qua các yếu tố vật chất và tinh thần (dựa trên điểm trung bình của thang đo Likert 5 mức độ):

được động lực mạnh mẽ để cán bộ, công chức nỗ lực hơn. Mức lương còn thấp so với mặt bằng chung và chưa đủ để đảm bảo cuộc sống, đặc biệt với những người có gánh nặng gia đình hoặc làm việc ở vị trí yêu cầu cao.

Bảng 2: Đánh giá về các yếu tố kích thích tinh thần

<i>Yếu tố kích thích tinh thần</i>	<i>Điểm trung bình (ước tính)</i>	<i>Mức đánh giá</i>
Phân công, bố trí công việc	3.40 - 4.00	Tốt
Đánh giá thực hiện công việc	3.00 - 3.70	Bình thường đến tốt
Cơ hội đào tạo và phát triển	2.80 - 3.50	Bình thường đến tốt
Môi trường làm việc và điều kiện làm việc	3.50 - 4.20	Tốt
Quy hoạch và sử dụng nhân lực	2.70 - 3.40	Bình thường đến không tốt

Ghi chú: Điểm trung bình ước tính dựa trên nhận định chung của đề án về mức độ hài lòng liên quan đến tinh thần. Để chính xác cần số liệu bảng chi tiết.

Nhận định về kích thích tinh thần: Nhìn chung, các yếu tố kích thích tinh thần được đánh giá ở mức “Tốt”, đặc biệt là về môi trường làm việc và điều kiện làm việc. Nhiều cán bộ, công chức bày tỏ sự hài lòng với sự đoàn kết, hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự quan tâm từ lãnh đạo. Tuy nhiên, các yếu tố như đánh giá thực hiện công việc và cơ hội đào tạo, phát triển còn chưa thực sự rõ ràng, minh bạch hoặc chưa đáp ứng đủ nhu cầu. Đặc biệt, công tác quy hoạch và sử dụng nhân lực, bao gồm cơ hội thăng tiến, được đánh giá ở mức “Bình thường” đến “Không tốt” cho thấy, sự thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho cán bộ, công chức.

4.3. Các yếu tố tác động đến động lực làm việc (Tổng hợp từ phỏng vấn sâu và phân tích định lượng)

Phân tích cho thấy:

Yếu tố vật chất (lương, thưởng, phụ cấp) có tác động mạnh mẽ đến động lực làm việc, nhưng mức độ hài lòng còn thấp, gây ra sự thiếu nhiệt huyết và xu hướng làm việc cầm chừng.

Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là yếu tố quan trọng thứ hai. Thiếu quy hoạch rõ ràng và cơ hội thăng tiến hạn chế khiến cán bộ, công chức thiếu mục tiêu phấn đấu dài hạn.

Môi trường làm việc tích cực và sự công nhận thành tích là những điểm sáng, đóng góp tích cực vào việc duy trì động lực, nhưng chưa đủ để bù đắp cho những hạn chế về vật chất và cơ hội phát triển.

Quy trình đánh giá công việc đôi khi chưa thực sự

công bằng, khách quan, dẫn đến sự thiếu tin tưởng và giảm động lực.

Áp lực công việc, khối lượng công việc lớn trong khi nguồn lực hạn chế cũng là một yếu tố tiêu cực ảnh hưởng đến động lực.

5. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu tại UBND tỉnh Sơn La tương đồng với nhiều nghiên cứu về động lực làm việc trong khu vực công ở Việt Nam, nơi yếu tố vật chất và cơ hội thăng tiến vẫn là những rào cản lớn nhất đối với động lực của cán bộ, công chức. Mặc dù các yếu tố tinh thần như môi trường làm việc có vai trò quan trọng, nhưng khó có thể phát huy tối đa nếu các nhu cầu cơ bản (Maslow) và yếu tố duy trì (Herzberg) như tiền lương và sự công bằng trong đánh giá, quy hoạch chưa được đáp ứng đầy đủ. Sự thiếu hụt cán bộ, công chức trẻ cũng là một tín hiệu đáng lo ngại, phản ánh khả năng thu hút và giữ chân nhân tài của bộ máy. Việc giải quyết các hạn chế này sẽ là chìa khóa để nâng cao hiệu quả hoạt động của chính quyền tỉnh.

Dựa trên kết quả phân tích, nghiên cứu đề xuất các nhóm giải pháp tổng thể đến năm 2030 nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức UBND tỉnh Sơn La:

Thứ nhất, nhóm giải pháp về chính sách đãi ngộ vật chất

Cải thiện chính sách tiền lương và phụ cấp: Đề xuất rà soát, nghiên cứu chính sách tiền lương, phụ cấp theo đặc thù công việc và địa bàn tỉnh, đảm bảo mức thu nhập tương xứng với áp lực, khối lượng công việc và năng lực cống hiến, hướng tới việc thu nhập đủ sống và có tích lũy.

Hoàn thiện chính sách tiền thưởng và phúc lợi: Xây dựng cơ chế thưởng rõ ràng, minh bạch dựa trên hiệu quả công việc và thành tích thực tế. Tăng cường các chế độ phúc lợi (y tế, bảo hiểm, nghỉ dưỡng) để đảm bảo an toàn và chăm sóc tốt hơn đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ, công chức.

Thứ hai, nhóm giải pháp về môi trường làm việc và văn hóa công sở

Xây dựng môi trường làm việc công bằng, minh bạch: Đảm bảo công khai, minh bạch trong các quy trình quản lý, đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm.

Nâng cao vai trò lãnh đạo, quản lý: Lãnh đạo cần phát huy vai trò gương mẫu, tạo niềm tin, lắng nghe ý kiến cán bộ, công chức, công nhận kịp thời các nỗ lực và thành tích.

Thúc đẩy văn hóa công sở tích cực: Khuyến khích sự đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau giữa các cán bộ, công chức; tạo không gian để cán bộ, công chức được phát biểu ý kiến, sáng tạo và cống hiến.

Cải thiện điều kiện làm việc: Đầu tư, nâng cấp

cơ sở vật chất, trang thiết bị làm việc để đảm bảo điều kiện tốt nhất cho cán bộ, công chức thực hiện nhiệm vụ.

Thứ ba, nhóm giải pháp về phát triển năng lực và cơ hội thăng tiến

Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng: Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng định kỳ, đa dạng về nội dung và hình thức, bám sát nhu cầu công việc và lộ trình phát triển nghề nghiệp của từng cán bộ, công chức. Chú trọng đào tạo về kỹ năng mềm, chuyển đổi số.

Hoàn thiện công tác quy hoạch, luân chuyển và bổ nhiệm: Xây dựng quy hoạch cán bộ dài hạn, minh bạch, tạo cơ hội cho cán bộ, công chức có năng lực được luân chuyển, thử thách ở nhiều vị trí và có cơ hội thăng tiến rõ ràng, công bằng.

Giao việc phù hợp và trao quyền: Giao nhiệm vụ phù hợp với năng lực, sở trường của cán bộ, công chức, đồng thời trao quyền tự chủ nhất định để họ chủ động, sáng tạo trong công việc.

Thứ tư, nhóm giải pháp về đánh giá và công nhận

Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc khách quan, công bằng: Đổi mới phương pháp đánh giá từ định tính sang định lượng, gắn kết quả đánh giá với công tác thi đua, khen thưởng và lộ trình phát triển nghề nghiệp.

Kịp thời công nhận và khen thưởng: Tổ chức các hình thức khen thưởng, biểu dương kịp thời, đa dạng (vật chất và tinh thần) đối với những cán bộ, công chức có thành tích xuất sắc, sáng kiến đóng góp.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ thực trạng động lực làm việc của cán bộ, công chức UBND tỉnh Sơn La, chỉ ra những điểm mạnh (môi trường làm việc) và những hạn chế (chính sách đãi ngộ, cơ hội thăng tiến). Các giải pháp đề xuất mang tính toàn diện, bao gồm cải thiện chính sách đãi ngộ vật chất, môi trường làm việc và văn hóa công sở, phát triển năng lực và cơ hội thăng tiến và công tác đánh giá, công nhận. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này sẽ góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức UBND tỉnh Sơn La ngày càng chuyên nghiệp, có năng lực và động lực cao, đáp ứng yêu cầu của cải cách hành chính và sự phát triển bền vững của tỉnh đến năm 2030 và những năm tiếp theo.

Nghiên cứu này cung cấp cơ sở dữ liệu và khuyến nghị cụ thể cho UBND tỉnh Sơn La trong việc rà soát, điều chỉnh và xây dựng các chính sách quản lý nhân sự hiệu quả hơn. Đặc biệt, việc ưu tiên cải thiện thu nhập và xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng là cấp thiết để thu hút và giữ chân nhân tài, nhất là thế hệ trẻ, vào khu vực công.

Kiến nghị: UBND tỉnh Sơn La cần sớm xem xét

và cụ thể hóa các giải pháp đề xuất thành chính sách, kế hoạch hành động cụ thể; đồng thời, cần thường xuyên đánh giá, điều chỉnh để đảm bảo các giải pháp phù hợp với thực tiễn và mang lại hiệu quả tối ưu.

Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo: Mặc dù đã khảo sát số lượng lớn cán bộ, công chức, nghiên cứu có thể mở rộng khảo sát sâu

hơn từng phòng, ban hoặc cấp độ quản lý để có cái nhìn chi tiết hơn. Các nghiên cứu tương lai có thể đi sâu vào tác động cụ thể của từng chính sách đãi ngộ hoặc mô hình đào tạo mới đến động lực làm việc của cán bộ, công chức.

Tài liệu tham khảo

- Dũng, C. T. (2012). *Tạo động lực lao động*. Nxb. Lao động xã hội.
- Điềm, N. V., Quân, N. N. (2020). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Hà, L. T. (2007). *Tạo động lực làm việc*. Nxb. Thống kê.
- Hải N. T. H. (2013). *Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*.
- Quân, N. N., Điềm, N. V. (2007). *Quản lý hành chính nhà nước*. Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Tuấn, B. A., Hương, P. T. (2015). *Giáo trình Hành vi tổ chức*. Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân.
- UBND tỉnh Sơn La (2022, 2023, 2024). *Các báo cáo, số liệu thống kê và văn bản về hoạt động tạo động lực cho cán bộ, công chức*.

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH SƠN LA

Lê Hùng Sơn^a

Phan Thị Thúy Hằng^b

^a Trường Đại học Trung Vương

Email: lhsonkbn@gmail.com

^b Ủy ban nhân dân tỉnh Sơn La

Email: phanthithuyhang28@gmail.com

Ngày nhận bài: 21/5/2025

Ngày phản biện: 01/6/2025

Ngày tác giả sửa: 11/6/2025

Ngày duyệt đăng: 21/6/2025

Ngày phát hành: 30/6/2025

DOI:

<https://doi.org/.../.../...>

ORCID iD:

^a <https://orcid.org/0000-0001-8174-7349>

ORCID iD:

^b <https://orcid.org/0009-0008-6639-407X>

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm mục đích đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức tại Ủy ban Nhân Dân tỉnh Sơn La, góp phần nâng cao hiệu quả công tác hành chính và chất lượng dịch vụ công. Bằng phương pháp khảo sát định lượng 168 cán bộ, công chức và phỏng vấn sâu, nghiên cứu đã phân tích thực trạng động lực làm việc dựa trên các yếu tố vật chất và tinh thần trong giai đoạn 2022 - 2024. Kết quả cho thấy, mặc dù các yếu tố tinh thần như môi trường làm việc được đánh giá tương đối tốt, nhưng một số yếu tố vật chất (tiền lương, phúc lợi) và cơ hội phát triển nghề nghiệp còn hạn chế, ảnh hưởng đến động lực làm việc. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các nhóm giải pháp toàn diện về chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, đào tạo phát triển và quy hoạch cán bộ đến năm 2030 nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức năng động, gắn bó và chuyên nghiệp. Những khuyến nghị từ nghiên cứu này cũng là cơ sở để Ủy ban Nhân Dân tỉnh Sơn La xem xét, hoàn thiện chính sách nhân sự, đặc biệt chú trọng cải thiện thu nhập và lộ trình thăng tiến nhằm thu hút, giữ chân nhân tài trong khu vực công.

Từ khóa: Động lực làm việc; Cán bộ, công chức; Chính sách đãi ngộ; Khu vực công; Tỉnh Sơn La.