BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

ĐẶNG NGỌC HIẾU

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI TÔN HIẾN

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Đặng Ngọc Hiếu

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành Luận văn thạc sĩ này, tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc đến Tiến sĩ Bùi Tôn Hiến, Viện trưởng Viện Khoa học Lao động và Xã hội đã dành thời gian và tâm huyết tận tình hướng dẫn để tôi hoàn thành luận văn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Quý thầy cô đã giảng dạy, Quý thầy cô trong Hội đồng bảo vệ đề cương Trường Đại học Lao động và Xã hội đã có những góp ý quý báu về những thiết sót và hạn chế của Luận văn, giúp tôi nhận ra những vấn đề cần khắc phục để Luận văn được hoàn thiện hơn.

Tôi xin trân thành cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp hiện đang công tác tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội và gia đình đã động viên cũng như tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thành Luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng 11 năm 2021

Tác giả

Đặng Ngọc Hiếu

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU **1**

Chương 1 **11**

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC **11**

1.1. Một số khái niệm cơ bản liên quan **11**

1.1.1. Lao động 11

1.1.2. Động lực 11

1.1.3. Động lực lao động 11

1.1.4. Nhu cầu 13

1.1.5. Lợi ích 13

1.1.6. Tạo động lực lao động 13

1.1.7. Cán bộ nghiên cứu khoa học 14

1.1.8. Đặc điểm và phân loại cán bộ nghiên cứu khoa học 16

1.2. Một số học thuyết điển hình về tạo động lực lao động **20**

1.2.1. Mô hình Tháp nhu cầu của Maslow 21

1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams 23

1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinners 24

1.3. Nội dung tạo động lực lao động **25**

1.3.1. Xác định nhu cầu 25

1.3.2. Triển khai các chính sách để tạo động lực lao động 26

1.3.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động 35

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu khoa học **38**

1.4.1. Nhóm nhân tố bên ngoài 38

1.4.2. Nhóm nhân tố bên trong 40

1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc bản thân cán bộ nghiên cứu khoa học 42

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị nghiên cứu khoa học và bài học rút ra cho Viện Khoa học Lao động và Xã hội **44**

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Viện Chính sách và Chiến lược Phát triển nông nghiệp nông thôn 44

1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Trung tâm Nghiên cứu gia cầm Thụy Phương 46

1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Viện Khoa học Lao động và Xã hội 47

Chương 2 **48**

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI **48**

2.1. Khái quát về Viện Khoa học Lao động và Xã hội **48**

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển 48

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Viện Khoa học Lao động và Xã hội 50

2.1.3. Đặc điểm cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội 55

2.2. Thực trạng về tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội **60**

2.2.1. Thực trạng về xác định và phân tích nhu cầu 60

2.2.2. Thực trạng thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động 64

2.3. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động của cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội **88**

2.3.1. Lòng trung thành đối với tổ chức 88

2.3.2. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc 90

2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật 91

2.3.4. Mức độ hài lòng, thỏa mãn của cán bộ nghiên cứu viên 92

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội **93**

2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài 93

2.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong 94

2.4.3. Các nhân tố thuộc về bản thân cán bộ nghiên cứu 95

2.5. Đánh giá chung tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội **95**

2.5.1. Các kết quả đạt được 95

2.5.2. Các hạn chế và nguyên nhân 97

Chương 3 **100**

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI **100**

3.1. Định hướng phát triển và quan điểm tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội 100

3.1.1. Định hướng phát triển đơn vị 100

3.1.2. Định hướng về tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu 102

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội 104

3.2.1. Xác định nhu cầu của từng nhóm cán bộ nghiên cứu làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp. 104

3.2.2. Cải thiện các biện pháp tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu 105

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ 119

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG, HÌNH

Hình 1.1	Tháp nhu cầu của Maslow	21
Hình 2.1	Bảng mô tả cơ cấu tổ chức Viện Khoa học Lao động và Xã hội	50
Bảng 2.1	Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi	54
Bảng 2.2	Cơ cấu theo giới tính tại từng đơn vị	55
Bảng 2.3	Trình độ/chức danh nghề nghiệp cán bộ nghiên cứu	56
Bảng 2.4	Cơ cấu nhân lực theo chức danh công việc	58
Bảng 2.5	Kết quả khảo sát nhu cầu của cán bộ nghiên cứu	61
Bảng 2.6	Thu nhập bình quân một tháng của cán bộ nghiên cứu	63
Bảng 2.7	Tiền lương trung bình của cán bộ nghiên cứu khoa học	64
Bảng 2.8	Mức độ thỏa mãn về tiền lương của cán bộ nghiên cứu	66
Bảng 2.9	Tiền công bình quân hàng tháng của cán bộ nghiên cứu	68
Bảng 2.10	Mức độ hài lòng về tiền công của cán bộ nghiên cứu	69
Bảng 2.11	Kết quả khảo sát mức độ hài lòng với phúc lợi của cán bộ nghiên cứu	73
Bảng 2.12	Chi khen thưởng giai đoạn 2018-2020	74
Bảng 2.13	Mức độ hài lòng về khen thưởng của cán bộ nghiên cứu Viện Khoa học Lao động và Xã hội	75
Bảng 2.14	Mức độ hài lòng về bố trí công việc của cán bộ nghiên cứu	76
Bảng 2.15	Khung điểm xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ	78
Bảng 2.16	Mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nghiên cứu	80
Bảng 2.17	Số lượng cán bộ được cử tham gia đào tạo	81
Bảng 2.18	Kinh phí chi cho hoạt động đào tạo, tập huấn	83
Bảng 2.19	Mức độ hài lòng về công tác đào tạo của cán bộ nghiên cứu	84

Bảng 2.20	Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về môi trường và điều kiện làm việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội	86
Bảng 2.21	Số lượng cán bộ xin nghỉ việc qua các năm	87
Bảng 2.22	Mức độ trung thành đối với tổ chức	88
Bảng 2.23	Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị giai đoạn 2019-2020	89
Bảng 2.24	Mức độ hài lòng với công việc	91

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ở mỗi tổ chức nguồn nguồn nhân lực luôn được coi là nguồn lực đặc biệt, không thể thiếu ở mọi lĩnh vực, quyết định tới sự thành bại, tăng trưởng và phát triển của tổ chức đó. Làm thế nào để mỗi cá nhân trong một tổ chức luôn có động lực để phát huy hết khả năng, tinh thần, thái độ làm việc của bản thân vì mục tiêu chung của tổ chức là điều không phải dễ. Đây được coi là một vấn đề trừu tượng và phức tạp vì liên quan trực tiếp đến tâm lý con người. Việc tạo ra sự thống nhất tâm lý của những con người khác nhau trong tổ chức đòi hỏi người quản lý cần có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào các hoạt động về khuyến khích, động viên, chính sách đãi ngộ hợp lý sẽ phát huy năng lực của người lao động. Không chỉ vậy, việc tạo động lực lao động một cách hợp lý sẽ giúp cho tổ chức giữ chân được những cá nhân xuất sắc và thu hút thêm được nhân tài.

Nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học được coi là lực lượng tiên phong, nòng cốt, định hướng cho con đường, cho từng bước đối với sự vận hành của toàn bộ các lĩnh vực từ đời sống, văn hóa, đến kinh tế của một quốc gia. Vấn đề động lực và tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu tại các đơn vị nghiên cứu luôn được quan tâm, tuy nhiên cũng vô cùng phức tạp đặc biệt trong các đơn vị công lập do sự thiếu linh hoạt hơn so với các đơn vị nghiên cứu tư nhân. Bởi vậy, sự phát triển và lĩnh vực nghiên cứu có thể khác nhau nhưng nhìn chung, vấn đề động lực, tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu vẫn luôn là mối quan tâm hàng đầu trong công tác quản lý nhân sự của các đơn vị nghiên cứu khoa học.

Viện Khoa học Lao động và Xã hội trực thuộc Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội là tổ chức sự nghiệp khoa học công lập. Với cơ cấu tổ chức

hiện tại việc tạo động lực làm việc cho người lao động trí óc về khoa học là rất cần thiết, việc đưa ra cơ chế chính sách tạo động lực lao động hợp lý để động viên, kích thích về vật chất, tinh thần cho đội ngũ cán bộ khoa học tập trung trí tuệ, sức sáng tạo vào nghiên cứu, từ đó cho ra đời những sản phẩm khoa học chất lượng, có tính ứng dụng thực tiễn cao. Viện đã và đang có các hoạt động thúc đẩy động lực làm việc của cán bộ thông qua thù lao tài chính và thù lao phi tài chính cũng như quan tâm đến triển vọng phát triển của cán bộ. Tuy nhiên, trong thực tế việc tạo động lực của cán bộ nghiên cứu vẫn là một vấn đề đầy khó khăn và thách thức. Đặc biệt với mức thu nhập lương ở khu vực nhà nước không đủ để duy trì cho đời sống cá nhân và gia đình, nhiều cán bộ nghiên cứu đã chọn sang các khu vực khác tốt hơn về mặt kinh tế, dành thời gian tư vấn bên ngoài thay cho công việc của Viện,…Tiêu cực hơn là một bộ phận nghiên cứu viên thờ ơ, thiếu trách nhiệm đối với tập thể và công việc của bản thân, dẫn đến tình trạng "chân trong, chân ngoài" hay "sáng cắp cặp đi, tối cắp cặp về", điều này vô cùng nguy hiểm do nếu kéo dài sẽ làm mất tinh thần làm việc của toàn bộ đơn vị, ảnh hưởng nghiêm trọng tới hình ảnh của Viện, đặc biệt trong giai đoạn nhiệm vụ của Viện đang rất nặng nề với nhiều kỳ vọng của ngành Lao động - Thương binh và Xã hội.

Xuất phát từ thực tế trên và tính cấp thiết của việc tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu của Viện, tôi đã chọn đề tài: **"Tạo động lực lao động cho cán bộ Nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội"** làm luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị nhân lực của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Động lực và tạo động lực cho người lao động là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu bởi rất nhiều học giả nước ngoài. Ngay từ cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20, với mục đích kích thích và tăng cường hiệu suất làm việc, hiệu quả lao động, các nhà nghiên cứu lý thuyết thuộc trường phái cổ

điển trên thế giới đã tập trung vào các nghiên cứu về phân công, chuyên môn hóa công việc để có thể tổ chức lao động một cách chặt chẽ và hiệu quả nhất. Các nghiên cứu này là những viên gạch đầu tiên đặt nền móng cho khoa học quản trị nói chung, quản lý nguồn nhân lực nói riêng phát triển mạnh mẽ trong thế kỷ 20 và thế kỷ 21. Các học giả nổi tiếng nghiên cứu về động lực và tạo động lực có thể kể đến như **Frederick Winslow Taylor** (1911) với Lý thuyết về cây gậy và củ cà rốt; **Abraham Harold Maslow** (1941) với Tháp nhu cầu; **Douglas Mc Gregor** (1960) với Thuyết X và Thuyết Y; **Fridetick Herzberg** (1959) với biểu đồ hai yếu tố tạo động lực bên trong và bên ngoài của người lao động; **Victor Vroom** (1964) với Thuyết kỳ vọng, **Porter và Lawler** (1968) bổ sung và sửa đổi phân loại trong Thuyết kỳ vọng; **Stacy Adams** (1965) với Thuyết công bằng;…

Không chỉ dừng ở các học thuyết, một số sách chuyên khảo như cuốn "Động lực chèo lái hành vi" của tác giả **Daniel H.Pink** (2013) cũng đã nêu ra được những luận điểm mới về việc tạo động lực làm việc cho người lao động ở thời kỳ mới, tác giả cũng nêu ra hiện trạng về các tổ chức, doanh nghiệp vẫn áp dụng các mô hình tạo động lực cũ mà chưa nghiên cứu, đánh giá đúng vai trò tạo động lực cho người lao động hiện nay. Cuốn sách nêu lên và khuyến khích sử dụng những động lực như: tăng cường các biện pháp kích thích nội lực bên trong mỗi người từ phát huy tinh thần chủa động, tính cầu thị trong công việc của mỗi người.

Cuốn sách "Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài" của tác giả **Brian Tracy** nghiên cứu về việc nắm bắt những nguyên tắc quan trọng trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên mà những nhà quản lý hàng đầu trong các tập đoàn trên thế giới vẫn thường áp dụng. Các ý tưởng thực tiễn được trình bày trong quyển sách như: bí quyết, kinh nghiệm và yếu tố giữ chân nhân viên tài năng; cách tuyển dụng và thu hút nhân tài;…đều đề cập cách

quản lý, chiêu mộ, giữ chân nhân viên tài năng của tổ chức thông qua kích thích động lực làm việc.

"Ngoại trừ tiền, điều gì sẽ tạo động lực cho bạn trong công việc" là một bài viết của **Dan Ariely** (2013) thông qua TED Talk, bài viết chỉ ra rằng, có nhiều thứ đáng giá hơn là tiền trong công việc đồng thời cung cấp bằng chứng cho thầy con người cũng bị bởi những ý nghĩa của công việc, bởi sự thừa nhận của người khác - và bởi nỗ lực họ bỏ ra. Nhiệm vụ càng khó khăn thì con người càng thấy tự hào và khi nghĩ đến lao động, Không chỉ có thù lao về tiền mới tạo ra động lực làm việc cho nhân viên mà còn có nhiều thứ khác như: ý nghĩa công việc, sự sáng tạo, tính thách thức, quyền sở hữu, bản sắc, niềm tự hào,…

Trong nước, những nội dung liên quan đến tạo động lực lao động đã được Đảng và Nhà nước ta quan tâm từ rất sớm, đặc biệt từ sau công cuộc đổi mới đất nước vào năm 1986. Những nghiên cứu về động lực, tạo động lực, khơi dậy tiềm năng và phát huy năng lực của yếu tố con người trong sự nghiệp xây dựng và phát triển kinh tế xã hội được tiến hành nhằm mục đích xây dựng cơ sở lý luận và thực tiễn nhằm phục vụ cho công cuộc hoạch định các chính sách, chiến lược phát triển đất nước. Các công trình nghiên cứu tiêu biểu có thể kể đến như:

GS. TS. Lê Hữu Tầng (Chủ nhiệm) và **GS. TS. Nguyễn Duy Quý** (1996) với đề tài cấp Nhà nước *"Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội"*. Nghiên cứu đã trình bày một số vấn đề lý luận về động lực (khái niệm "động lực", "nhu cầu lợi ích"), một số động lực chính trị - tinh thần quan trọng (công bằng xã hội, dân chủ, văn hóa, tâm lý - xã hội,…) và vấn đề sử dụng đúng đắn tính tích cực của con người trong sử phát triển kinh tế - xã hội. Tác giả chú trọng đến những yếu tổ tạo động lực làm việc của con người như lợi ích, nhu cầu. Sự

phân phối theo lao động tạo ra động lực làm việc to lớn cho người lao động, Các yếu tốt như dân chủ, môi trường tâm lý, xã hội, niềm tin, khoa học và văn hóa cũng tác động như những động lực chính trí, tinh thần trong xã hội. Kết quả nghiên cứu, tác giả có nêu ra các yếu tố tác động đến tạo động lực cho người lao động nhưng lại chưa ứng dụng vào việc lựa chọn giải pháp phù hợp cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nghiên cứu ở góc nhìn vĩ mô tập trung và kinh tế xã hội chứ chưa tập trung vào yếu tố con người.

PGS. TS Phạm Thành Nghị (chủ nhiệm) với báo cáo tổng hợp đề tài khoa học cấp nhà nước, mã số KX-05-11 "Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước". Trong nghiên cứu có đề cập tới vấn đề "Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực". Đồng thời, các nguồn cứu đã trình bày một số vấn đề lý luận về động lực, một số động lực chính trị, yếu tố tinh thần và tầm quan trọng của tính tích cực trong con người đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

Tác giả **Vũ Thu Uyên** (Trường đại học Kinh tế quốc dân, 2008) với luận án tiến sĩ *"Tạo động lực cho lao động quản lý trong các Doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến hết năm 2020"*. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong doanh nghiệp và đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước. Nghiên cứu này cũng chỉ ra nguyên nhân làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong doanh nghiệp Nhà nước tại Hà Nội là: cơ cấu của doanh nghiệp còn cồng kềnh, cách thức làm việc quan liêu và cửa quyền còn tồn tại, việc tuyển dụng và bố trí nhân sự chưa phù hợp, giao nhiệm vụ và trách nhiệm chưa được rõ ràng, tiêu chuẩn thực hiện công việc còn chung chung, sự quan tâm đến đào tạo, năng cao trình độ cho người quản lý chưa hợp lý và hiệu quả, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới còn nhiều hạn chế,…

Tác giả **Nguyễn Thị Phương Lan** (Học viện Hành chính Quốc gia, 2015) với luận án tiến sĩ *"Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước"*. Đối tượng nghiên cứu là vấn đề động lực và tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhân sự, đây cũng là một vấn đề vô cùng phức tạp và chứa đựng nhiều mâu thuẫn ở mọi nền hành chính quốc gia, không phân biệt chế độ, thể chế chính trị. Nghiên cứu đã chỉ ra nguyên nhân làm hạn chế về tạo động lực lao động trong các doanh nghiệp Nhà nước đó chính là sự "cạnh tranh gay gắt" giữa khu vực Nhà nước và tư nhân. Xem xét từ các yếu tố từ lương, thưởng, môi trường làm việc, tạo cơ hội thăng tiến, tạo ra các giá trị phi vật chất,…tác giả đã chỉ ra cơ chế quản lý nhân sự, cơ chế tạo động lực ở khu vực tư hân dường như luôn linh hoạt, hiệu quả hơn ở khu vực các cơ quan hành chính nhân sự. Cũng từ lí do này, hiện tượng "chảy máu chất xám" từ khu vực Nhà nước sang khu vực tư nhân đã và đang trở thành mối lo lắng chung cho các đơn vị phụ trách nhân sự ở khu vực nhà nước, gây ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công việc.

Hoàng Thị Hồng Lộc và **Nguyễn Quốc Nghi** (2014) với bài viết *"Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam"* trên Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ đã xây dựng một khung lý thuyết phục vụ cho mục đích khám phá các nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở khu vực công (công chức, viên chức) tại Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu còn thể hiện rõ sự cân nhắc kỹ lưỡng đến các đặc trưng của nền văn hóa tập thể và bối cảnh kinh tế - xã hội ở nước ta hiện nay. Mô hình lý thuyết này có giá trị áp dụng đối với các tổ chức trong khu vực công tại Việt Nam.

Tác giả **Nguyễn Văn Long** với bài báo "Phát huy Nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy" được đăng trên Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng số 4(39).2010 đã nêu ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực

đối với sự tồn tại của tổ chức, qua đó cần tạo động lực làm việc cho người lao động để họ nỗ lực, hợp tác và gắn bó lâu dài với tổ chức. Tác giả cũng nêu ra tầm quan trọng của động cơ thúc đẩy cho người lao động, nhằm làm cho các hoạt động đạt được kết quả cao và hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Bài nghiên cứu với nội dung "Nghiên cứu về động lực làm việc và chính sách tạo động lực cho công chức hiện nay" của tác giả **Nguyễn Đặng Phương Truyền** được đăng trên tạp chí Quản lý nhà nước (2020) cũng đã chỉ ra tính mặt tích mà các chính sách tạo động lực làm việc cho công chức nước ta hiện nay, góp phần quan trọng và việc duy trì và thúc đẩy động lực làm việc cho công chức, đóng góp vào sự thành công của công cuộc phát triển kinh tế - xã hội hiện nay.

Các đề tài nghiên cứu được đề cập ở phía trên chỉ làm một phần rất nhỏ so với số lượng đề tài nghiên cứu liên quan tới tạo động lực lao động. Cho tới nay những kết quả từ các nghiên cứu trên vẫn liên tục được sử dụng, kế thừa và phát huy trong việc tạo động lực lao động trong công việc cho rất nhiều đơn vị, tổ chức khác nhau. Tuy nhiên việc nghiên cứu và đưa ra giải pháp về tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội vẫn chưa có tác giả nào thực hiện.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích, đánh giá được thực trạng luận văn đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích đề ra, luận văn tập trung giải quyết một số vấn đề cơ bản sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội, tìm ra các hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Không gian: Tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

+ Số liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2018-2020, số liệu sơ cấp khảo sát năm 2021 và đề xuất giải pháp đến năm 2025

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp quan sát: Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về tạo động lực lao động tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

- Phương pháp tổng hợp: Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo,...về vấn đề tạo động lực lao động trong các cơ quan Nhà nước, trong doanh nghiệp, trong Viện Khoa học Lao động Xã hội.

- Phương pháp thống kê và thống kê phân tích: Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

- Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học: Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra bằng bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội. Các loại phiếu điều tra về đánh giá thực trạng tạo động lực được thể hiện ở phần phụ

lục. Đối tượng khảo sát là các toàn bộ cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học tại Viện với số phiếu phát ra là 53, số phiếu thu về là 53.

- Phương pháp phỏng vấn trực tiếp: Tiến hành phỏng vấn trực tiếp các lãnh đạo, nghiên cứu viên các đơn vị về các vấn đề nghiên cứu: thù lao tài chính, thù lao phi tài chính,....và ý kiến cá nhân của họ về các chính sách tạo động lực của Viện. Nhằm thu thập thêm những thông tin cần thiết khác mà các phương pháp nghiên cứu khác chưa thu thập được.

- Phương pháp xử lý số liệu: Các phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh, dự báo...để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được. Qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1 Về lý luận

- Hệ thống hóa các lý thuyết có liên quan đến tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu.

6.2. Về thực tiễn

- Phản ánh thực trạng tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội, đưa ra những ưu và nhược điểm.

- Vận dụng lý luận vào thực tế, đề tài sẽ đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm đẩy mạnh tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội. Thông qua đó giúp củng cố đội ngũ cán bộ nghiên cứu, tạo thế mạnh cho việc cạnh tranh và phát triển chung của Viện.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành 3 chương, cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu khoa học

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

1.1. Một số khái niệm cơ bản liên quan

1.1.1. Lao động

Lao động được hiểu là hoạt động có mục đích, có ý thức của con người nhằm thay đổi các vật thể tự nhiên phù hợp với nhu cầu của con người. Có thể hiểu lao động là vận dụng sức mạnh tay chân hoặc trí óc thông qua công cụ lao động để cải tạo nhằm mục đích tinh thần phục vụ con người.

1.1.2. Động lực

"Động lực" là một thuật ngữ được sử dụng phổ biến trong đời sống hàng ngày ở nhiều lĩnh vực khác nhau, trong kinh tế có nhiều cách giải thích về thuật ngữ này, có thể liệt kê một số cách giải thích như sau:

Theo từ điển tiếng Việt: Động lực được hiểu là cái thúc đẩy, làm cho phát triển.

Theo nhà nghiên cứu Mitchell, ông cho rằng: Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: Động lực là tất cả những gì nhằm thúc đẩy, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu.

1.1.3. Động lực lao động

Trong giai đoạn hiện nay, nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Có nhiều những quan niệm khác nhau về tạo động lực trong lao động nhưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Năm 1993, Stee & Porter khẳng định: "Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc"

Theo Giáo trình Hành vi tổ chức của Bùi Anh Tuấn: "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, 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" [11, tr.89]. Theo đó, người lao động luôn có trong mình nhu cầu của bản thân. Người lao động có xu hướng sẽ đưa ra các hành vi để thỏa mãn nhu cầu đó cũng như có xu hướng nỗ lực thực hiện các hành vi nếu cảm thấy nhu cầu đó có thể đạt được. Vì vậy, các tổ chức cần tìm hiểu nhu cầu của người lao động sau đó định hướng, chỉnh sửa nếu nhu cầu đó không phù hợp với tổ chức. Làm như vậy có thể gắn mục tiêu tổ chức với mục tiêu cá nhân, người lao động sẽ nỗ lực làm việc để đạt được mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức.

Như vậy, có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động là: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người khao khát, mong muốn 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 những mục tiêu chung của tổ chức cũng như bản thân người lao động. Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động và do các nhân tố bên ngoài tạo ra, là nguồn gốc dẫn đến năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Nó không phải là đặc tính cá nhân. Do vậy, muốn tạo động lực cho người lao động thì nhà quản lý phải nghiên cứu, tìm hiểu môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ chức từ đó tìm ra cách tạo động lực có hiệu quả cao nhất.

1.1.4. Nhu cầu

Nhu cầu là sự cần thiết về một cái gì đó. Nhưng "cái gì đó" chỉ là hình thức biểu hiện bên ngoài của nhu cầu. Sau hình thức biểu hiện ẩn chứa bản chất của nhu cầu mà có thể tạm gọi là "nhu cầu". Nhu cầu đang nói đến lại có thể được xem là hình thức biểu hiện cảu một nhu cầu khác căn bản hơn. Điều đó cho thấy rằng nhu cầu của cơ thể sống là một hệ thống phức tạp, nhiều tầng lớp, bao gồm vô số các chuỗi mắt xích của hình thức biểu hiện và nhu cầu liên kết chằng chịt, có khả năng phát triển và đa dạng hóa.

1.1.5. Lợi ích

Trong bài giảng về nhu cầu và lợi ích, phó giáo sư Trần Xuân Cầu có nêu "Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người trong điều kiện nhất định". Lợi ích có thể là tổng hợp những giá trị vật chất và tinh thần nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người, lợi ích đạt được thông qua việc đáp ứng các nhu cầu do thực hiện công việc, khi lợi ích đạt được càng lớn thì động lực lao động của cá nhân càng lớn. Cũng giống như nhu cầu, lợi ích được chia thành 2 nhóm: lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần.

Như vậy, có thể thấy nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ chặt chẽ và tương hỗ với nhau, lợi ích chính là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu. Mỗi cá nhân hành động khi họ xác định được những nhu cầu và lợi ích đạt được khi thỏa mãn nhu cầu đó. Nhu cầu của con người sẽ tạo ra động lực để họ tham gia vào quá trình lao động, song lợi ích đạt được sẽ là động lực trực tiếp để quá trình đó của họ đạt hiệu quả cao.

1.1.6. Tạo động lực lao động

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực tập II của PGS.TS Lê Thanh Hà: "Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức". [9, tr.145]

Như vậy, thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, tìm ra các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động, qua đó làm tăng thêm lợi ích của họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất. Các biện pháp được đặt ra có thể là thiết lập nên những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thỏa mãn được mục đích của doanh nghiệp, sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần…, còn cách ứng xử của tổ chức được

thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào. Do đó vấn đề quan trọng của động lực đó là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

1.1.7. Cán bộ nghiên cứu khoa học

1.1.7.1 Cán bộ

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn, "cán bộ" ở đây được hiểu theo ý nghĩa là cá nhân hoạt động khoa học và công nghệ, bao gồm các thành phần chủ yếu sau:

- Cán bộ, công chức làm công tác quản lý nhà nước về khoa học và công nghệ ở cấp Trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện. Có tham gia chỉ đạo công việc nghiên cứu phục vụ việc hoạch định các quyết sách, quyết định quan trọng về khoa học và công nghệ trong thẩm quyền của mình.

Căn cứ vào Luật Viên chức 2010 [12] và Luật Khoa học và công nghệ 2013 [13], có thể đưa ra khái niệm viên chức khoa học công nghệ như sau:

- Viên chức khoa học, công nghệ là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp khoa học, công nghệ độc lập. Hoạt động khoa học, công nghệ bao gồm: nghiên cứu khoa học, nghiên cưu và phát triển công nghệ, dịch vụ khoa học và công nghệ, hoạt động phát huy sáng kiến, cải tiến ky thuật, hợp lý hóa sản xuất và các hoạt động khác nhằm phát triển khoa học và công nghệ. Các viên chức khoa học, công nghệ được tuyển dụng và quản lý theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của các đơn vị này theo quy định cua pháp luật.

Viên chức khoa học công nghệ cũng được tuyển dụng, quản lý và sử dụng như viên chức hoạt động trong các lĩnh vực chuyên môn khác, hoạt động của họ để phục vụ cho hoạt động quản lý nhà nước, phục vụ cho nhiệm

vụ phát triển mà nhà nước đặt ra, cung cấp các dịch vụ công về khoa học và công nghệ.

1.1.7.2. Nghiên cứu khoa học

Khoa học được hiểu là hệ thống tri thức về tự nhiên, xã hội và tư duy về những quy luật phát triển khách quan của tự nhiên, xã hội và tư duy đó. Nó giải thích một cách đúng đắn nguồn gốc của những sự kiện, phát hiện ra mối quan hệ giữa các hiện tượng, chuẩn bị cho con người những tri thức về quy luật khách quan của thế giới hiện thực từ đó giúp con người áp dụng vào thực tiễn của đời sống và sản xuất.

Theo Nguyễn Văn Lê: "Nghiên cứu khoa học là sự tìm tòi, khám phá bản chất các sự vật nhằm thỏa mãn nhu cầu nhận thức, đồng thời sáng tạo ra các giải pháp tác động trở lại sự vật, biến đổi sự vật theo mục đích sử dụng" [10,tr.12]

Nói một cách khái quát thì nghiên cứu khoa học là hoạt động tìm kiếm, xem xét, điều tra hoặc thử nghiệm. Dựa trên những số liệu, tài liệu, kiến thức,...đạt được từ các thí nghiệm để tìm hiểu sâu hơn hoặc phát hiện ra những cái mới về bản chất của sự vật, về thế giới tự nhiên và về xã hội để từ đó sáng tạo ra những phương pháp, phương tiện kỹ thuật mới đỉnh cao hơn, giá trị hơn nhằm phục vụ đời sống và sự phát triển của con người. Để có thể thực sự làm nghiên cứu khoa học, mỗi cá nhân đều phải có kiến thức nhất định trong lĩnh vực nghiên cứu, phải có phương pháp làm việc cũng như rèn luyện bản thân một cách khoa học, hợp lý và tự lực. Và quan trọng hơn là phải có đam mê và định hướng ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường.

1.1.7.3. Cán bộ nghiên cứu khoa học

Có thể nói, cán bộ nghiên cứu khoa học là người thực hiện việc nghiên cứu khoa học một cách chuyên nghiệp và thuộc một tổ chức nhất định. Ở đây là những giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ,...hoặc thậm chí là những người có thể

không có văn bằng, chứng chỉ chính thức, song họ cũng làm việc các công việc tương đương như nhà những nghiên cứu, những nhà khoa học và tạo ra được khối lượng tri thức nhất định.

Trong phạm vi của đề tài, tác giả muốn nhấn mạnh tới những cán bộ nghiên cứu khoa học là các nghiên cứu viên, nghiên cứu viên chính, nghiên cứu viện cao cấp.

1.1.8. Đặc điểm và phân loại cán bộ nghiên cứu khoa học

1.1.8.1. Đặc điểm của cán bộ nghiên cứu khoa học

Cán bộ nghiên cứu khoa học có phương pháp làm việc khoa học

Có khả năng nghiên cứu và phương pháp tư duy khoa học: Tư duy khoa học là giai đoạn, trình độ cao nhất của quá trình nhận thức, được thực hiện thông qua một hệ thống các thao tác tư duy nhất định trong đầu óc của các nhà khoa học (hoặc những người đang sử dụng các tri thức khoa học và vận dụng đúng đắn những yêu cầu của tư duy khoa học) với sự giúp đỡ của một hệ thống "công cụ" tư duy khoa học (như các ngôn ngữ và hình thức của tư duy khoa học) nhằm tạo ra các tri thức tiền đề, xây dựng thành những tri thức khoa học mới, dưới dạng những khái niệm, phán đoán, suy luận hoặc giả thuyết, lý thuyết, lý luận khoa học mới, phản ánh các khách thể nhận thức một cách chính xác, đầy đủ, sâu sắc và chân thực hơn.

Khả năng phát hiện vấn đề và nhìn nhận vấn đề nghiên cứu: đây là một kỹ năng cần có của người nghiên cứu khoa học. Trước khi bắt đầu nghiên cứu một vấn đề, cán bộ nghiên cứu khoa học cần xác định được vấn đề đó có cần thiết theo tất cả các khía cạnh hay không. Điều này giúp cho các vấn đề nghiên cứu sát với thực tiễn, có tính ứng dụng cao và giúp điều phối quỹ thời gian dành cho việc nghiên cứu phù hợp hơn.

Khả năng thu thập và phân tích, xử lý số liệu: đây là kỹ năng quan trọng đối với các cán bộ nghiên cứu khoa học, việc sử dụng phương tiện gì để

thu thập số liệu hay việc sử dụng cách phân tích nào, lựa chọn và sàng lọc dữ liệu, sử dụng các công cụ hiện có thế nào để xử lý số liệu, qua đó đưa ra các kết quả cần thiết cho nghiên cứu cũng đòi hỏi cán bộ nghiên cứu khoa học phải đầu tư không ít thời gian, công sức.

Có kế hoạch làm việc thật khoa học, tiết kiệm thời gian và kinh tế: khả năng lập kế hoạch là khả năng liệt kê các công việc cần phải làm, các mục tiêu cần hướng đến và sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên. Qua đó giúp nhà nghiên cứu giảm được một khoản thời gian nhất định, đáp ứng kịp thời các nhiệm vụ nghiên cứu.

Khả năng trình bày vấn đề một cách khoa học: ngoài kỹ năng nghiên cứu ra, việc ứng dụng nghiên cứu đó vào thực tiễn yêu cầu người làm nghiên cứu khoa học phải có khả năng trình bày, diễn giải nghiên cứu sao cho dễ hiểu, logic nhằm thuyết phục người nghe chấp nhận các nghiên cứu của mình.

Ngoài ra, tố chất thường thấy ở một cán bộ làm nghiên cứu khoa học là sự say mê nghiên cứu và đức tính kiên trì. Việc nghiên cứu không phải là việc một sớm một chiều có thể xong, và những thất bại giữa các lần nghiên cứu hay kết quả không như mong muốn rất dễ làm nản lòng kể cả những người có chuyên môn nghiên cứu lâu năm. Chính vì vậy, cán bộ nghiên cứu rất cần có đam mê và sự kiên trì để làm tốt việc nghiên cứu của bản thân.

Và đặc biệt hơn, việc nghiên cứu khoa học không phải chỉ dựa vào trình độ học vấn hay nhất định phải có học thức cao. Khi một người làm nghiên cứu họ phải không ngừng luôn trau dồi, tìm hiểu thêm, học hỏi về phương pháp nghiên cứu khoa học nói chung hay các kiến thức chuyên môn nói riêng. Nếu chỉ dựa vào bằng cấp hay trình độ học vấn thì chưa chắc đã ứng dụng được vào thực tiễn lao động. Đôi khi người làm nghiên cứu khoa học không chỉ cần những kiến thức của lĩnh vực của mình mà còn cần kiến thức trong những lĩnh vực khác có liên quan.

1.1.8.2. Đặc điểm, công việc và nhiệm vụ của cán bộ nghiên cứu.

Theo Thông tư liên tịch số 24/2014/TTLT-BKHCN-BNV ngày 01 tháng 10 năm 2014 của Bộ Khoa học và Công nghệ và Bộ Nội vụ [4], chức danh nghề nghiệp viên chức chuyên ngành khoa học và công nghệ bao gồm: nhóm chức danh nghiên cứu khoa học và nhóm chức danh công nghệ.

Trong đó, nhóm chức danh nghiên cứu khoa học bao gồm:

Nghiên cứu viên cao cấp	Mã số: V05.01.01
Nghiên cứu viên chính	Mã số: V05.01.02
Nghiên cứu viên	Mã số: V05.01.03
Trợ lý nghiên cứu viên	Mã số: V05.01.04

Nhiệm vụ của cán bộ nghiên cứu khoa học được chia theo 04 hạng, được quy định rõ theo Thông tư liên tịch số 24/2014/TTLT-BKHCN-BNV, trong đó:

a. Nghiên cứu viên cao cấp (hạng I) có các nhiệm vụ sau:

- Trực tiếp nghiên cứu, đề xuất và chủ trì thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp quốc gia, cấp bộ, cấp tỉnh của bộ, ngành và địa phương; đề xuất giải pháp và tổ chức hướng dẫn, theo dõi, đánh giá việc áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn;

- Nghiên cứu, đề xuất, tham gia xây dựng các chủ trương, chính sách, định hướng, kế hoạch phát triển và ứng dụng khoa học và công nghệ của quốc gia, bộ ngành và địa phương. Tham gia tư vấn các nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp quốc gia, cấp bộ, cấp tỉnh;

- Tổ chức chỉ đạo chuyên môn, hướng dẫn nghiên cứu viên chính, nghiên cứu viên, trợ lý nghiên cứu, cộng tác viên tham gia thực hiện nhiệm vụ khoa học và công nghệ;

- Tham gia giảng dạy hoặc hướng dẫn khoa học cho các nghiên cứu sinh, học viên cao học, sinh viên ở các cơ sở đào tạo;

- Chủ trì, tham gia: tổ chức các hội nghị, hội thảo, sinh hoạt học thuật trong nước và quốc tế, xây dựng báo cáo kết quả nghiên cứu, biên soạn các tài liệu nhằm phổ biến, ứng dụng rộng rãi các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn.

b. Nghiên cứu viên chính (hạng II) có các nhiệm vụ sau:

- Chủ trì thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp bộ, cấp tỉnh hoặc tham gia thực hiện nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp quốc gia;

- Chủ trì tổ chức các nhóm nghiên cứu và hướng dẫn chuyên môn đối với các nghiên cứu viên, trợ lý nghiên cứu, cộng tác viên thực hiện nội dung nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ;

- Chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề chủ yếu trong nhiệm vụ khoa học và công nghệ được giao; viết các báo cáo kết quả nghiên cứu, quy trình ứng dụng, biên soạn các tài liệu nhằm phổ biến và áp dụng rộng rãi, hiệu quả các kết quả nghiên cứu phục vụ sản xuất và đời sống; tổ chức hướng dẫn, theo dõi, đánh giá việc áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn;

- Tham gia xây dựng các chủ trương, kế hoạch và biện pháp triển khai hoạt động khoa học và công nghệ của bộ, ngành, địa phương và của đơn vị; tham gia tổ chức các hội nghị khoa học và các sinh hoạt học thuật chuyên ngành; tham gia tư vấn các nhiệm vụ khoa học và công nghệ; tham gia giảng dạy và hướng dẫn khoa học cho các học viên cao học, sinh viên đại học ở các cơ sở đào tạo.

c. Nghiên cứu viên (hạng III) có các nhiệm vụ sau:

- Chủ trì thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp cơ sở trở lên hoặc tham gia nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp bộ, tỉnh;

- Trực tiếp nghiên cứu, tham gia các hoạt động điều tra, khảo sát, phục vụ nghiên cứu và hướng dẫn, kiểm tra các trợ lý nghiên cứu thực hiện các nội

dung nghiên cứu, thí nghiệm được giao; tham gia các sinh hoạt học thuật chuyên ngành;

- Viết báo cáo tổng kết nhiệm vụ khoa học và công nghệ, biên soạn tài liệu, thông tin nhằm phổ biến và ứng dụng rộng rãi các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn.

d. Trợ lý nghiên cứu viên (hạng IV) có các nhiệm vụ sau:

- Thực hiện các công việc phục vụ nghiên cứu, tham gia điều tra, khảo sát, hoặc trợ giúp việc xử lý, tổng hợp các thông tin, dữ liệu trong phạm vi được giao;

- Làm nhiệm vụ hỗ trợ cho các chức danh nghiên cứu khoa học hạng cao hơn trong việc triển khai các hoạt động nghiên cứu.

Ngoài ra, với đặc điểm của các đơn vị nghiên cứu khoa học công lập thường là đơn vị sự nghiệp công lập nên ngoài nhiệm vụ chính trị được cơ quan chủ quản giao, đội ngũ nghiên cứu viên cũng được tham gia vào các đề tài, dự án và các hoạt động mang tính chất dịch vụ như tư vấn, nghiên cứu khoa học phù hợp với lĩnh vực chuyên môn, khả năng của đơn vị theo quy định của Pháp luật. Với đặc thù riêng như vậy, ngoài khoản tiền lương và thưởng được hưởng từ việc thực hiện nhiệm vụ thường xuyên theo quy định của nhà nước, đội ngũ nghiên cứu viên cũng được trả tiền công theo các nhiệm vụ nghiên cứu mang tính chất dịch vụ.

1.2. Một số học thuyết điển hình về tạo động lực lao động

Trên thực tế, có rất nhiều học thuyết về tạo động lực lao động như học thuyết nhu cầu, học thuyết hai yếu tố, học thuyết tăng cường tích cực, học thuyết mong đợi, học thuyết theo mục tiêu,...Mỗi học thuyết được hình thành dựa trên điều kiện hoàn cảnh xã hội thời gian đó, quan điểm, nhân sinh quan của tác giả về động lực lao động. Vì vậy, các học thuyết không loại trừ nhau

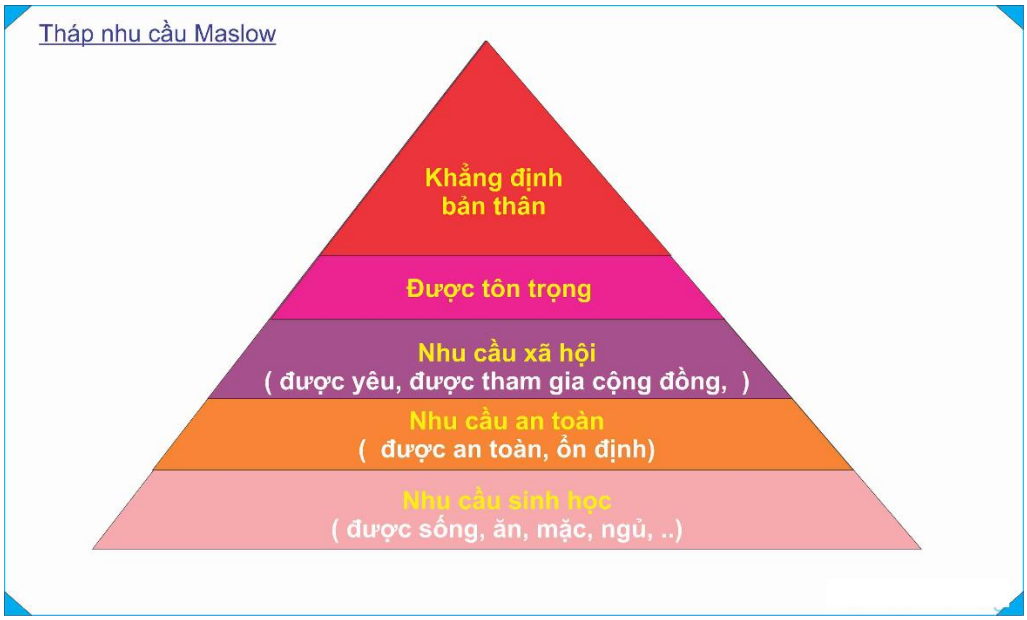
mà bổ sung cho nhau giúp chúng ta hiểu rõ nét hơn về động lực làm việc của người lao động. Vì vậy, tùy thuộc vào mục tiêu khác nhau ta có thể lựa chọn vận dụng các học thuyết khác nhau.

Luận văn sử dụng 03 học thuyết bao gồm: mô hình Tháp nhu cầu của Maslow, học thuyết công bằng của J. Stacy Adams và học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinners.

1.2.1. Mô hình Tháp nhu cầu của Maslow

Với tác phẩm "Theory of Human motivation", có thể nói Abraham Maslow là người đầu tiên phát hiện ra con người là động vật có nhu cầu. Ông cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu tự nhiên khác nhau, được chia thành các bậc thang khác nhau từ đáy lên tới đỉnh, phản ánh mức độ cơ bản của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thể xã hội. Trong đó, các nhu cầu ở bậc cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thỏa mãn trước. Các nhu cầu theo Tháp nhu cầu của Maslow bao gồm:

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow



- *Nhu cầu sinh lý (vật chất):* Đây là nhóm nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân, đảm bảo chính sự sống của con người. Đây được coi là khái niệm "nguồn" để giải thích và nuôi dưỡng nền tảng của động lực, con người buộc phải đáp ứng những nhu cầu sinh lý này trước tiên để theo đuổi sự thỏa mãn ở mức độ cao hơn. Điều này có nghĩa nếu một con người đang phải vật lộn để đáp ứng nhu cầu sinh lý của họ, thì về cơ bản họ không có khả năng theo đuổi sự an toàn, xã hội, lòng tự trọng và sự thể hiện. Nhu cầu sinh lý có thể bao gồm: sức khỏe, thực phẩm, ngủ, quần áo, nơi trú ẩn.

- *Nhu cầu về an toàn:* Khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản, tức các nhu cầu này không còn điều khiển suy nghĩ thì các nhu cầu về an toàn sẽ bắt đầu được kích hoạt. Nhu cầu này thể hiện trong cả thể chất và tinh thần. Các chế độ bảo hiểm xã hội, các chế độ khi về hưu, các kế hoạch để dành, tiết kiệm,...chính là thể hiện sự đáp ứng cho nhu cầu an toàn.

- *Nhu cầu về xã hội:*Nhu cầu này thể hiện qua quá trình giao tiếp nhu tìm kiếm, kết bạn, tìm người yêu,...Theo Maslow, con người sở hữu một nhu cầu tình cảm về cảm giác muốn được thuộc về và được chấp nhận trong một nhóm xã hội nào đó dù lớn hay nhỏ.

- *Nhu cầu được tôn trọng:* Nhu cầu này được thể hiện qua 02 cấp độ: (i) Nhu cầu được người khác quý mến. nể trọng thông qua các thành quả của bản thân; (ii) Nhu cầu cảm nhận, quý trọng chính bản thân, danh tiếng của mình, có lòng tự trọng, tự tin vào khả năng của bản thân. Hầu hết con người có nhu cầu cảm thấy được tôn trọng. Mọi người tham gia vào một hoạt động nghề nghiệp hay một nhóm sở thích để được công nhận. Những hoạt động này mang lại cho người đó cảm giác đóng góp hoặc giá trị trị. Tuy nhiên, danh tiếng hay vinh quang sẽ không giúp người đó xây dựng lòng tự trọng cho đến khi họ chấp nhận họ là ai trong một nhóm. Mất cân bằng tâm lý như trầm cảm có thể khiến người ta mất tập trung vào việc có được lòng tự trọng cao hơn.

- *Nhu cầu được thể hiện bản thân:* Theo Maslow, nhu cầu được thể hiện bản thân được coi là đỉnh của Tháp nhu cầu. Đây là nhu cầu được phát huy hết khả năng, năng lực của bản thân để tự khẳng định, để làm việc và đạt được các thành quả trong xã hội. Cấp độ nhu cầu này đề cập đến việc nhìn nhận ra năng lực của một cá nhân và các cá nhân một khi đã nhận thức hoặc chú ý được đến nhu cầu bậc cao này thì đều có sự khác biệt.

Việc chỉ ra các thứ bậc nhu cầu của người lao động và thỏa mãn các nhu cầu là thực sự cần thiết. Tránh việc áp dụng một cách thức thỏa mãn chung chung cho tất cả người lao động dẫn đến việc không kích thích được người lao động cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Tuy nhiên hạn chế lớn của việc áp dụng Tháp nhu cầu vào thực tiễn là rất khó để có thể đánh giá, xác định nhu cầu của người lao động và mức độ thỏa mãn hợp lý để tạo động lực cho người lao động.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams

Học thuyết công bằng được John Stacy Adams (người Bỉ) giới thiệu lần đầu vào năm 1963. Học thuyết đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ đối xử công bằng trong doanh nghiệp. Thuyết công bằng của J.Stacy Adams chủ yếu nghiên cứu về mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của một cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà bản thân cá nhân đó nhận lại được thông qua việc cống hiến, đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của người lao động đối với tổ chức. Học thuyết này cũng công nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới những gì mà họ nhận được sau quá trình cống hiến cho tổ chức, mà còn quan tâm đến những gì các cá nhân khác nhận được thông qua việc cống hiến cùng khối lượng cho tổ chức. Các yếu tố đầu vào như: trình độ, năng lực, học vấn,...được đem ra để so sánh cùng với các yếu tố đầu ra như: mức lương, việc tăng lương, khen thưởng, được công nhận và các yếu tố khác. Khi một cá

nhân nhận thấy có sự chênh lệch giữa tỉ lệ đầu vào - đầu ra của bản thân đối với một cá nhân khác tương tự, sẽ có sự căng thẳng xảy ra trong suy nghĩ của người lao động. Chính sự căng thẳng này là cơ sở tạo động lực, khi mà mọi người phấn đấu để dành được cái mà họ cho là công bằng, thỏa đáng.

Học thuyết công bằng đề ra những vấn đề rất quan trọng trong xã hội hiện nay, đó là sự công bằng khi phân chia quyền lợi. Tất cả các hoạt động khi có liên quan đến yếu tố quyền lợi như trả thù lao, đề bạt, khen thưởng,...đều cần đảm bảo sự công bằng. Thiếu công bằng sẽ gây ra hiện tượng bất bình, từ đó dẫn đến không thể tạo động lực trong lao động được. Tuy nhiên học thuyết công bằng mới chỉ dừng ở đó chứ chưa trình bày rõ được cách làm thế nào để xây dựng và duy trì sự công bằng đó. Đối với mỗi người hay nhóm người lao động, sự công bằng được phản ánh ở nhiều mức độ khác nhau. Chẳng hạn, việc một số tổ chức chỉ quan tâm tới khối sản xuất trực tiếp hơn là khối quản lý hành chính, đó có phải là công bằng hay không ?

1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinners

Học thuyết tăng cường tích cực được nhà tâm lý học người Mỹ Burrhus Frederic Skinner đề cập đến lần đầu trong tác phẩm "Hành vi tổ chức" năm 1983, sau đó được bổ sung trong tác phẩm "Khoa học và hành vi tổ chức" năm 1953.

Theo học thuyết này, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại còn hành vi không được thưởng sẽ không có xu hướng lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm thưởng (phạt) và thời điểm hành vi xảy ra càng ngắn thì càng có tác động thay đổi hành vi. Để tạo được động lực thì nhà quản trị cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho những thành tích đó.

Quan điểm trên của B.F.Skinner có thể áp dụng trong các hoạt động quản lý trong tổ chức, theo đó, các tổ chức nên đặc biệt chú trọng đến các vấn

đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Mặt khác, tổ chức cũng cần sử dụng các hình thức phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành rất thận trọng và chỉ nên phạt đối với những hành vi gây hậu quả nghiêm trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu

Về cơ bản, trong từng thời điểm nhất định mỗi cá nhân sẽ có một nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người quan trọng yếu tố tiền lương - tiền thưởng khi tham gia một tổ chức, cũng có người muốn có cơ hội để thể hiện bản thân,...Vì vậy, động lực làm việc của mỗi cá nhân là khác nhau và đồng thời đối với từng khoảng thời gian, động lực của chính cá nhân cũng có sự khác nhau.

Mỗi cá nhân khác nhau có những tâm lý khác nhau, do đó để có thể thống nhất các cá nhân trong một tập thể, tạo ra được một mục đích chung cho tổ chức thì phải có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào những nhu cầu và mục đích của người lao động. Người lao động làm việc là để thỏa mãn những lợi ích và nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế doanh nghiệp nào biết cách tác động vào những yếu tố đó thì đã thành công trong việc kích thích họ làm việc và cống hiến cho tổ chức.

Theo học thuyết nhu cầu của Maslow đã chỉ ra, nhu cầu của con người được chia thành 5 mức độ và tăng dần theo hình bậc thang. Khi các nhu cầu tối thiểu về sinh lý, an toàn, xã hội được đáp ứng người lao động sẽ có nhu cầu bậc cao được tôn trọng và khẳng định bản thân. Vì vậy nhà quản lý cần vận dụng học thuyết nhu cầu của Maslow thích hợp để đáp ứng đúng nhu cầu của người lao động, khuyến khích họ nỗ lực làm việc đạt được hiệu quả cao nhất.

Ngày nay đời sống xã hội đã ngày càng được nâng cao và cải thiện nên vấn đề quan tâm của con người không chỉ có mỗi nhu cầu vật chất mà còn có cả nhu cầu tinh thần. Sự kết hợp hài hòa giữa hai yếu tố này là chìa khóa thành công của mỗi tổ chức.

Việc xác định nhu cầu của người lao động nhằm tạo cơ sở để sử dụng các biện pháp ưu tiên kích thích tài chính hay phi tài chính một cách khéo léo, phù hợp, qua đó giúp tạo động lực lao động cho người lao động của tổ chức.

1.3.2. Triển khai các chính sách để tạo động lực lao động

1.3.2.1. Các biện pháp kích thích tài chính

Xây dựng hệ thống lương

Tiền lương có thể coi là yếu tố tác động mạnh mẽ đến tâm tư, nguyện vọng và thái độ của người lao động với công việc, với tổ chức. Nếu tiền lương quá thấp không đủ để người lao động tái sản xuất mức lao động, không đủ để họ trang trải cuộc sống thì không thể tạo ra động lực, thậm chí nó còn có tác dụng phản nghịch. Tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ cảm giác yên tâm về khoản thu nhập của mình.

Khi xây dựng hệ thống tiền lương cần đảm bảo một số nguyên tắc để có tác dụng tạo ra động lực làm việc của người lao động như sau:

+ Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động và không ngừng nâng cao chất lượng cuộc số về cả vật chất, tinh thần cho người lao động;

+ Trả lương phải gắn với kết quả thực hiện công việc. Các loại công việc khác nhau sẽ có cường độ làm việc khác nhau, điều kiện lao động khác nhau và đương nhiên chất lượng và hiệu quả công việc cũng sẽ có sự khác biệt giữa các cá nhân;

+ Đảm bảo yếu tố công khai, minh bạch, rõ ràng và thống nhất trong tổ chức;

+ Tiền lương phải thỏa đáng so với sự đóng góp của người lao động và phải công bằng.

Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương là cơ sở quan trọng nhất để xây dựng được một cơ sở trả lương, quản lý tiền lương và chính sách thu nhập thích hợp. Khi xây dựng các chế độ tiền lương và tổ chức tiền lương phải theo các nguyên tắc sau:

+ Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau;

+ Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân;

+ Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa người lao động làm các nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân;

+ Đảm bảo sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước.

Tạo động lực thông qua các khoản phụ cấp theo lương

Các khoản phụ cấp được thực hiện theo quy định tại Nghị định số 204/2004/NĐ-CP [6] ngày 14/12/2004 về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

Ngoài ra, khi sử dụng các loại phụ cấp lương cũng cần lưu ý những nội dung sau đây:

+ Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

+ Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

+ Có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động…Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp đi

đường…

Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Bên cạnh hình thức khuyến khích bằng tiền lương thì tiền thưởng cũng có tác dụng kích thích lao động to lớn.Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định, được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó còn là phương tiện để đánh giá thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động quan tâm đến kết quả sản xuất, đảm bảo yêu cầu về chất lượng, thời gian hoàn thành công việc.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

+ Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân;

+ Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày;

+ Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định;

+ Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài.

Trong mỗi tổ chức căn cứ vào điều kiện, đặc điểm sản xuất kinh doanh của mình mà lựa chọn hình thức trả lương phù hợp, quán triệt được đầy đủ nhất nguyên tắc phân phối theo lao động và thực sự làm cho tiền thưởng

thành đòn bẩy kinh tế thúc đẩy tạo động lực làm việc cho người lao động. thúc đẩy sản xuất, kinh doanh phát triển.

Tạo động lực thông qua tiền công

Ngoài các khoản tiền lương và thưởng thì việc kích thích, tạo động lực lao động thông qua tiền công là không thể thiếu. Tiền công là một khoản thù lao trả cho người lao động, gắn liền với các thỏa thuận về việc mua bán sức lao động. Tiền công và tiền lương giống nhau ở chỗ đều được trả cho việc sử dụng lao động với tư cách nhân tố sản xuất. Tuy nhiên với nội dung và đối tượng nghiên cứu, tác giả xác định tiền công khác với tiền lương ở hai điểm. Một là tiền công không gắn với số giờ làm việc của người lao động, trong khi ở các tổ chức công tiền lương thường được tính theo số ngày, số giờ làm việc. Hai là thay vì trả định kỳ hàng tháng như tiền lương, tiền công thường được trả sau khi có sản phẩm là kết quả của quá trình lao động, tiền công không phải được trả để mua lao động mà là sức lao động. Ở nước ta hiện nay chưa có định nghĩa chính xác khái niệm tiền công trong các đơn vị, tổ chức công lập, khái niệm tiền công thường được áp dụng để trả cho những người lao động tự do, lao động tay chân là chủ yếu.

Tiền công có hai hình thức tính cơ bản:

(i) Tiền công tính theo thời gian: là hình thức tiền công mà số lượng của nó ít hay nhiều tùy theo thời gian lao động của công nhản (giờ, ngày, tháng) dài hay ngắn. Cần phân biệt tiền công giờ, tiền công ngày, tiền công tuần, tiền công tháng. Tiền công ngày và tiền công tuần chưa nói rõ được mức tiền công đó cao hay là thấp, vì nó còn tùy theo ngày lao động dài hay ngắn. Do đó, muốn đánh giá chính xác mức tiền công không chỉ căn cứ vào tiền công ngày, mà phải căn cứ vào độ dài của ngày lao động và cường độ lao động. Giá cả của một giờ tao động là thước đo chính xác mức tiền công tính theo thời gian.

(ii) Tiền công tính theo sản phẩm: là hình thức tiền công mà số lượng của nó phụ thuộc vào số lượng sản phẩm hay số luợng những bộ phận của sản phẩm mà người lao động đã sản xuất ra hoặc là số lượng công việc đã hoàn thành.

Dù là hình thức tính tiền công nào đi nữa đều giúp cho việc quản lý, giám sát quá trình lao động, đồng thời kích thích người lao động tích cực, khẩn trương tạo ra nhiều sản phẩm để thu được lượng tiền công cao hơn.

Tạo động lực thông qua phúc lợi

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống. Đây là khoản ngoài tiền công, tiền lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm 2 loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện do tổ chức tự thành lập, tuỳ vào khả năng tài chính của công ty (như phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi về mặt thời gian, dịch vụ ăn, ở đi lại...) một phần nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với tổ chức, một phần là để thu hút lao động giỏi.

Có hai dạng phúc lợi đó là bắt buộc và tự nguyện:

- Phúc lợi bắt buộc bao gồm các hoạt động do nhà nước quy định như đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế,... Phúc lợi tự nguyện sẽ phụ thuộc vào chính sách của từng tổ chức. Đóng Bảo hiểm xã hội là yếu tố bắt buộc mà mọi tổ chức phải chấp hành, có tác dụng duy tri, ổn định nhân lực nhiều hơn.

- Phúc lợi tự nguyện sẽ có tác dụng tạo động lực mạnh mẽ. Dạng phúc lợi này phụ thuộc chủ yếu vào khả năng tài chính, hay giai đoạn phát triển của tổ chức như phúc lợi bảo hiểm bổ sung hay các dịch vụ, chương trình hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi bảo hiểm như chăm sóc - khám sức khỏe định kỳ, trả tiền cho những giờ không lao động hay tạo điều kiện cho

người lao động có lịch làm việc linh hoạt. Một số dịch vụ khác như hỗ trợ vay vốn, trợ cấp về giáo dục, sinh hoạt đời sống tinh thần,...

Để góp phần tạo động lực cho người lao động, các chính sách về phụ cấp cần đảm bảo một số yếu tố như: mang lại lợi ích và tăng thu nhập cho người lao động, có ý nghĩa đối với cuộc sống của người lao động, việc chi trả các khoản phụ cấp phải công bằng, công khai, gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh, phải có ý nghĩa và phù hợp với tình hình cuộc sống hiện tại của người lao động.

1.3.2.1. Các biện pháp kích thích phi tài chính

Tạo động lực lao động thông qua sử dụng, bố trí nhân lực

Bố trí lao động phù hợp với công việc các nhà quản lý trước hết phải xác định đúng trình độ lành nghề của người lao động, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định được mức độ phức tạp của công việc từ đó sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với từng công việc cụ thể.

Các nhà quản lý cần biết phân công công công việc sao cho phù hợp với năng lực, giao việc đúng người, đúng việc thì sẽ mang lại kết quả cao đồng thời phải tìm cách lôi kéo họ tham gia vào các hoạt động quan trọng của tổ chức để họ nhận thấy mình là thành viên quan trọng của tổ chức đó.

Việc phân công bố trí đúng người, đúng việc sẽ giúp người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang đảm nhiệm

Người lao động được bố trí phù hợp với công việc sẽ khai thác được tiềm năng của họ gây hứng thú thỏa mãn với công việc được giao sẽ nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc và ngược lại nếu bố trí không đúng sẽ tạo cho người lao động tâm lý chán nản không muốn làm việc

Tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực

quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động là một công việc cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hành vi trong công việc của mỗi lao động.Trong nhiều trường hợp, trả lương cao chưa chắc người lao động đã có động lực làm việc. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, người lao động còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các vấn đề khác.

Việc đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc. Nó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho người lao động thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Nâng cao hiệu quả hoạt động cho người lao động là tạo ra động lực lao động cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật…Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng làm cơ sở công

nhận thành tích của cá nhân và khả năng thăng tiến của họ.

Các nhà quản trị, lãnh đạo cần quan tâm hơn đến vấn đề thăng tiến cho người lao động đồng thời phải xây dựng tiêu chí để được thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

Tạo động lực lao động thông qua điều kiện, môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố : máy móc, thiết bị phục vụ cho lao động, bầu không khí trong tập thể, văn hoá công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc...

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi đó là tạo ra các điều kiện về công nghệ, máy móc, thiết bị tốt để phục vụ cho lao động. Tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hoá tổ chức lành mạnh, tổ chức phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau...Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để người lao động tiến hành quá trình lao động, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho người lao động, để người lao động cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của mình

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, giúp người lao động có nhiều khả năng tăng năng suất lao động, giảm bớt thời gian lãng phí không cần thiết, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức. Người lao động sẽ không có hưng phấn để làm việc, ngược lại nếu điều kiện và môi trường làm việc tốt là

điều kiện thuận lợi để người lao động hăng say làm việc và làm việc đạt hiệu quả công việc cao

Đối với lao động gián tiếp, lao động quản lý, môi trường làm việc chi phối mạnh mẽ đến kết quả hoạt động, sự căng thẳng trong công việc, bầu không khí không lành mạnh là nguyên nhân làm giảm hiệu suất hoạt động, đôi khi mang đến những quyết định sai lầm

Do đó người quản lý cần quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc cho người lao động đó là nhân tố tạo ra sự hứng thú, kích thích khả năng sáng tạo, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, tạo hưng phấn trong công việc.

Tạo động lực lao động thông qua đào tạo, phát triển năng lực cá nhân

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Các tổ chức cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đối với người lao động, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức, tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức.

Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các tổ chức có thể tiến hành bằng cách tự mở các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn,

phương pháp và kế hoạch cụ thể với sự hướng dẫn của các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. Tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Đào tạo là cơ sở của để đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Tạo động lực thông qua xây dựng lộ trình thăng tiến

Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của người lao động, qua đó sẽ thúc đẩy động lực lao động của họ.

Việc thăng tiến phải được xem xét cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả thực hiện công việc, năng lực và nhu cầu của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người tán thành. Điều này cũng đảm bảo được sự công bằng giữa các nhân viên trong tổ chức. Nó đem lại lợi ích cho tổ chức và tạo động lực khuyến khích người lao động phấn đấu hết mình trong công việc vì lợi ích thiết thân của bản thân và lợi ích của tổ chức.. Người lao động cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

1.3.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

Đánh giá hiệu quả tạo động lực là quá trình đánh giá về sự phù hợp

giữa các biện pháp tạo động lực với kết quả đạt được từ các biện pháp đó. Nhưng đánh giá trực tiếp được là một điều hết sức khó khăn nên chỉ có thể đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như:

1.3.3.1. Kết quả thực hiện công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động, để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí:

Với bộ phận trực tiếp: hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty…

Với bộ phận gián tiếp : tỷ lệ công việc được hoàn thành , số ngày công lao động thực tế của người lao động , mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến…

1.3.3.2. Thái độ làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực.

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính tổ chức của chúng ta. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài

lòng của nhân viên tức là: biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Khi người lao động có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của cả tổ chức. Việc tuân thủ nội quy tổ chức hoặc tuân thủ mệnh lệnh cấp trên là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới.

Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong tổ chức là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.3.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức.nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc người lao động chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động như: số vụ vi phạm ,mức độ vi phạm; số người vi phạm nội quy – quy định của tổ chức.

1.3.3.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức như: số lao động xin nghỉ hằng năm , số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu.

1.3.3.3. Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đong đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của người lao động có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn,...theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,… Nếu người lao động cảm thấy hài lòng thì kết luận người lao động có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của tổ chức không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu khoa học

1.4.1. Nhóm nhân tố bên ngoài

1.4.1.1. Bối cảnh kinh tế - xã hội

Trong mỗi thời kỳ phát triển của một quốc gia đã hình thành nên các thước đo và chuẩn mực khác nhau về cơ sở để mỗi cá nhân phấn đấu nhằm thỏa mãn những nhu cầu của bản thân và đó cũng là cơ sở để nhà quản lý có những hình thức đáp ứng nhằm gia tăng động lực lao động. Bối cảnh kinh tế như chu kỳ kinh tế hưng thịnh hay suy thoái, lạm phát hay giảm phát, thu nhập quốc dân…các yếu tố xã hội như tỷ lệ thất nghiệp – có việc làm, sự ổn định về chính trị - xã hội cũng là những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến tâm lý và động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu khoa học.

1.4.1.2. Hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật về Khoa học công nghệ

Hệ thống chính trị, pháp luật và các chính sách xã hội cũng là một trong những yếu tổ ảnh hưởng đến sự phát triển của nguồn nhân lực khoa học nói chung và ảnh hưởng đến động lực lao động của cán bộ nghiên cứu khoa học nói riêng. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động,...Nếu các quy định này càng có lợi cho cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học thì động lực lao động của họ càng lớn. Những năm qua, thực hiện Nghị quyết số 03-NQ/TW, ngày 28/6/1997 của Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII về Chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách cơ bản về tuyển dụng, quản lý và sử dụng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Trong đó kết luận của Bộ Chính trị bản hành ngày 24/01/2012 về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ khoa học trẻ đã trình bày cụ thể về các quan điểm, mục tiêu, nguyên tắc, chính sách cơ bản thu hút cán bộ khoa học trẻ trong thời gian tới như chính sách phát hiện năng lực cán bộ khoa học trẻ tại thực tiễn công tác, chính sách tuyển dụng trực tiếp không qua thi tuyển, chính sách đào tạo, bồi dưỡng sau tuyển dụng, chính sách sử dụng cán bộ nghiên cứu khoa học trẻ.

1.4.1.3. Đặc thù của ngành, lĩnh vực nghiên cứu

Mỗi ngành và lĩnh vực nghiên cứu đều có những đặc thù khác nhau, do vậy cũng sẽ có sự phân hóa giữa việc tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu khoa học theo từng ngành, lĩnh vực mà họ tham gia. Điều này đặc biệt quan trọng trong việc tạo động lực cho đội ngũ nghiên cứu khoa học do nhóm đối tượng này rất chú trọng vào sở thích nghiên cứu của mỗi cá nhân do họ có nhiều kỳ vọng vào lĩnh vực bản thân nghiên cứu để khẳng định năng lực bản thân, nếu áp dụng sai phương pháp tạo động lực, chế độ đãi ngộ của ngành này sang ngành khác sẽ rất khó để kích thích động lực làm việc cho nhóm

nghiên cứu khoa học.

1.4.1.4. Sự phát triển của khoa học công nghệ

Sự phát triển của khoa học và công nghệ trên thế giới nói chung và trong một quốc gia, lãnh thổ nói riêng ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược phát triển của một tổ chức nghiên cứu khoa học. Việc khoa học công nghệ phát triển cũng làm thay đổi số lượng, nội dung, phương pháp nghiên cứu của mỗi ngành, lĩnh vực. Vì thế nhóm cán bộ nghiên cứu khoa học luôn phải trau dồi kiến thức, kỹ năng liên tục để đáp ứng yêu cầu xã hội. Đồng thời, việc nhà quản lý áp dụng sự tiến bộ của khoa học, công nghệ vào điều hành quản lý nhóm nghiên cứu khoa học cũng giúp giảm bớt các thủ tục hành chính, công việc sự vụ đối với nhóm nghiên cứu, qua đó giúp cho nhóm nghiên cứu có thể chú tâm vào công việc chuyên môn của họ hơn, gia tăng năng suất cũng như tạo động lực nghiên cứu.

1.4.2. Nhóm nhân tố bên trong

1.4.2.1. Bản thân công việc

Cán bộ nghiên cứu nếu được sắp xếp công việc phù hợp với chuyên môn, năng lực và sở thích của họ thì bản thân họ sẽ có hứng thú làm việc hơn. Đặc biệt đối với việc nghiên cứu khoa học - vốn được xã hội hiện tại đánh giá cao do hàm lượng trí tuệ và những đóng góp cho xã hội. Nhà quản lý cần có những phương pháp để người lao động, cán bộ nghiên cứu trong tổ chức cảm nhận được điều đó, qua đó giúp họ quý trọng, gắn bó với công việc, phát huy đam mê của bản thân.

1.4.2.2. Chính sách quản lý nhân lực của tổ chức

Đây cũng là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động thuộc lĩnh vực nghiên cứu khoa học. Một hoặc một nhóm chính sách hợp lý sẽ tạo nên hiệu quả kích thích lao động rất lớn và ngược lại. Đối với các tổ chức nghiên cứu khoa học, một số chính sách sẽ khác với các tổ chức

sản xuất kinh doanh. Chính do vậy công tác quản lý không thể dập khuôn một cách máy móc mà phải có sự phân tích kỹ lưỡng về mục tiêu, đam mê,…của mỗi nhóm đối tượng trong tổ chức, từ đó đưa ra cách chính sách quản lý một cách hợp lý, tránh làm giảm hay thậm chí triệt tiêu động lực làm việc của người lao động trong tổ chức.

Đặc trưng khác biệt nhất đối với nhóm nghiên cứu khoa học là đánh giá chất lượng sản phẩm của họ ở mặt chất lượng chứ không phải số lượng. Khác với phần lớn các khái niệm thể hiện tinh thần như "làm hết sức", "cố hết mình",…hay tất cả các cụm từ khác chú trọng đến "lượng" thay cho chất, hay việc đánh giá cao người lao động làm việc không nghỉ buổi nào, làm việc chăm chỉ liên tục từ sáng tới khuya là không hoàn toàn phù hợp đối với đội ngũ nghiên cứu khoa học. Động lực có chất lượng tốt đối với nhóm nghiên cứu khoa học không thể bộc lộ qua vẻ bề ngoài mà phải phụ thuộc vào ý tưởng, sáng kiến trong tư duy của nhóm này.

1.4.2.3. Phong cách người lãnh đạo, quản lý tổ chức

Phong cách quản lý của người lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý làm việc của người lao động, trong đó có vấn đề liên quan tới tạo động lực. Các yếu tố như năng lực, kinh nghiệm, phẩm chất,… tạo nên phong cách của một nhà lãnh đạo, quản lý. Có nhiều lý thuyết khác nhau về phong cách lãnh đạo nhưng tại Việt Nam chia làm 4 loại phong cách lãnh đạo cơ bản là chỉ đạo, hỗ trợ, tự do và dân chủ. Đối với nhóm nghiên cứu vốn có tính khoa học, chất xám cao, nhà lãnh đạo, quản lý cần phải cân bằng hài hòa giữa các phong cách, hình thành cách thức lãnh đạo riêng biệt sao cho phù hợp với đặc trung của môi trường này, điều này yêu cầu nhà lãnh đạo phải thực sự có năng lực và tính quyết đoán trong việc lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành tổ chức.

1.4.2.4. Môi trường và văn hóa tổ chức

Môi trường làm việc ngoài những điều kiện làm việc (môi trường an

toàn, phương tiện, trang thiết bị làm việc, điều kiện an toàn vệ sinh lao động, bảo hộ lao động…) phải phù hợp với công việc và đặc thù nghề nghiệp thì các yếu tố như bầu không khí trong tổ chức, mối quan hệ giữa đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo và người lao độn…là những yếu tố quan trọng tác động tích cực hoặc tiêu cực đến tâm lý làm việc của người lao động. Việc tổ chức xây dựng được môi trường làm việc tốt, tạo dựng được phông văn hóa đặc trưng với nhiều điểm tích cực sẽ tác động tốt đến hiệu suất, hiệu quả thực hiện công việc của người lao động, từ đó nâng cao vị thế và uy tín của tổ chức đó.

1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc bản thân cán bộ nghiên cứu khoa học

1.4.3.1. Nhu cầu của cá nhân cán bộ nghiên cứu khoa học

Mỗi cá nhân tham gia vào tổ chức đều có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình, có thể là nhu cầu về vật chất hoặc tinh thần. Nếu tổ chức hiểu và đáp ứng được nhu cầu của họ thì họ sẽ thấy có động lực để làm việc hăng say, hết lòng với công việc và gắn bó lâu dài với tổ chức và ngược lại, việc nhu cầu không được thỏa mãn sẽ triệt tiêu nguồn động lực làm việc, động lực phấn,…và cá nhân đó có xu hướng tìm một tổ chức khác để thỏa mãn nhu cầu của họ.

Tuy nhiên con người trong một khoảng thời gian nhất định sẽ có những nhu cầu khác nhau, khi một nhu cầu cấp thiết đã được thỏa mãn thì nó có xu thế không còn là động cơ thúc đẩy con người làm việc nữa mà sẽ có một nhu cầu khác xuất hiện thay thế cho nhu cầu đã được thỏa mãn. Chính vì vậy, việc phân tích nhu cầu của cá nhân phải nên được thực hiện định kỳ.

1.4.3.2. Giá trị của bản thân cán bộ nghiên cứu khoa học

Ở đây có thể hiểu là hình ảnh của cá nhân trong xã hội hoặc trong tổ chức hoặc hình ảnh cá nhân đang hướng đến. Tuy theo quan điểm về giá trị bản thân khác nhau mà quyết định hành vi, khi cá nhân ở những vị trí khác nhau thì thang bậc giá trị cá nhân của họ cũng có sự thay đổi. Ví dụ đối với

những cá nhân có nhiều ý chí, tham vọng thì việc tập trung xây dựng hình ảnh là rất quan trọng, chính do vậy họ hay để ý tới việc khẳng định bản thân qua công việc, đối với những cá nhân chỉ có đam mê nghiên cứu khoa học thì họ sẽ bớt quan tâm hơn tới hình ảnh của bản thân trong mắt người khác. Tuy nhiên cũng chỉ mang tính chất tương đối.

1.4.3.3. Đặc điểm tính cách của cán bộ nghiên cứu khoa học

Độ tuổi, tâm lý, giới tính, tôn giáo,…đều có ảnh hưởng tới hành vi làm việc, tính cách của mỗi cá nhân. Tính cách không hoàn toàn do di truyền mà nó là hiệu quả của sự tác động giáo dục, rèn luyện của bản thân và sự tác động của môi trường lên từng cá nhân. Việc nắm bắt được tính cách của từng người sẽ tạo cơ sở để tình cách đối xử và sử dụng tốt hơn, đặc biệt đối với nhóm người nghiên cứu khoa học.

Về cơ bản tính cách được chia ra làm hai đặc điểm cơ bản là đạo đức (vị tha, ích kỷ, trung thực, dối trá,cần thân, cẩu thả,…) và ý chí (cương quyết, nhu nhược, độc lập, phụ thuộc,…) Tính cách của mỗi người quyết định rất lớn tới hành vi hay cách ứng xử của người đó.

1.4.3.4. Năng lực của mỗi cá nhân

Mỗi cá nhân có năng lực làm việc khác nhau sẽ có những hành vi đối với công việc khác nhau, dẫn tới động lực làm việc cũng khác nhau. Vì vậy, nhà quản lý có trách nhiệm giúp cá nhân nhận thức được đúng đắn năng lực của bản thân để hạn chế hành vi của họ, đồng thời bố trí người lao động và vị trí việc làm phù hợp với khả năng.

Với mỗi cán bộ nghiên cứu có năng lực khác nhau sẽ yêu cầu động lực lao động khác nhau. Với những cá nhân có trình độ cao thì động lực của họ có thể là có địa vị xã hội, được đảm nhiệm các công việc mang tính thử thách qua đó chứng tỏ bản thân,… Còn đối với những cán bộ có chuyên môn thấp nhưng cầu tiến thì luôn muốn có tinh thần học hỏi, nâng cao trình độ chuyên

môn hoặc số khác có thể chỉ muốn có thu nhập ổn định, đủ để trang trải cuộc sống.

1.4.3.5. Điều kiện kinh tế của cá nhân

Yếu tố này tác động rất lớn đến nhu cầu của cán bộ nghiên cứu trong công việc. Khi cá nhân thiếu thốn vật chất sẽ có động lực mạnh đối với những công việc giúp họ nâng cao thu nhập, đảm bảo cuộc sống. Khi ổn định thì động lực để thỏa mãn tài chính sẽ được thay bằng thỏa mãn tinh thần…Tuy nhiên đối với các nước đang phát triển như Việt Nam, thu nhập cao vẫn là yếu tố hấp dẫn hàng đầu với đại đa số lao động. Người lao động, cán bộ nghiên cứu có xu hướng chấp nhận rời bỏ tổ chức trong nước để tham gia vào các tổ chức có yếu tố nước ngoài với hy vọng nhận được lương cao cho dù có áp lực công việc lớn hơn. Điều này đặc biệt hay xảy ra đối với nhóm đối tượng lao động trẻ do việc tiếp xúc môi trường đa văn hóa ngay từ trên ghế nhà trường.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị nghiên cứu khoa học và bài học rút ra cho Viện Khoa học Lao động và Xã hội

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Viện Chính sách và Chiến lược Phát triển nông nghiệp nông thôn

Giới thiệu chung

Viện Chính sách và Chiến lược Phát triển nông nghiệp nông thôn là một trong những Viện nghiên cứu khoa học chuyên ngành của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn trong lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn, đồng thời là một trong ba viện đầu tiên Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn thực hiện chuyển đổi sang cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm theo Nghị định số 115/2005/NĐ-CP. Lĩnh vực hoạt động của Viện là triển khai các nghiên cứu khoa học và tham mưu phục vụ cơ quan hoạch định ra quyết định chính sách trong khu vực nông nghiệp nông thôn và nông dân. Về tính chất đặc thù của các đơn vị nghiên cứu tương đối giống với Viện Khoa học Lao

động và Xã hội. Trong những năm gần đây, Viện ngày càng quan tâm hơn tới việc tạo động lực lao động, đặc biệt là tạo động lực trong nghiên cứu khoa học, cụ thể:

Áp dụng các biện pháp kích thích tài chính: thông qua tiền lương, kích thích thông qua hình thức khen thưởng và các chế độ xã hội phúc lợi. Để sử dụng biện pháp kích thích tài chính có hiệu quả, Lãnh đạo Viện giao nhiệm vụ cho phòng tài chính kế toán và phòng tổng hợp dự trù, phòng tài chính kế toán có trách nhiệm dự thảo quy chế sau đó chuyển để phòng tổng hợp gửi bản dự thảo đến các tổ chức công đoàn, từ đó phổ biến tới toàn thể người lao động để lấy ý kiến đóng góp. Căn cứ vào những ý kiến đóng góp của người lao động, phòng tổng hợp có trách nhiệm tổng hợp lại những ý kiến và gửi lại phòng tài chính kế toán của Viện để trình và đề xuất với Lãnh đạo viện hướng xử lý và hoàn thành, ban hành quy chế. Thông qua quy chế chi tiêu nội bộ hết sức hợp lý và đúng quy định trên đã tạo tâm lý thoải mái cho cán bộ, đồng thời cho thấy sự quan tâm của ban Lãnh đạo Viện đối với tập thể người lao động cũng như bản thân người lao động cảm thấy được tầm quan trọng của chính họ đối với tổ chức. Và đặc biệt quan trọng là người lao động nắm được quy chế chi tiêu của cơ quan, hiểu được nghĩa vụ cũng như quyền lợi của bản thân trong lĩnh vực tài chính - kế toán.

Áp dụng biện pháp kích thích phi tài chính: Ngoài biện pháp kích thích tài chính, Viện Chính sách và Chiến lược Phát triển nông nghiệp nông thôn cũng rất quan tâm tới việc tạo động lực lao động cho người trong tổ chức bằng các biện pháp kích thích phi tài chính như tổ chức tham quan, du lịch hàng năm cho người lao động làm việc tại Viện, tổ chức thăm hỏi khi có người lao động ốm đau, chung tay giúp đỡ những người lao động của Viện có hoàn cảnh khó khăn. Bên cạnh đó, việc luân chuyển, bố trí lao động công việc định kỳ theo mong muốn của cán bộ công nhân viên trong Viện nhằm tránh

sự nhàm chán trong công việc cũng như giúp phát huy hết khả năng, năng suất của người lao động. Viện cũng rất chú trọng tới việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là đội ngũ lao động trẻ nhằm nâng cao tay nghề, giúp đội ngũ lao động trẻ phát huy được năng lực của bản thân, đồng thời tạo tiền đề cho đội ngũ kế cận của Viện Chính sách và Chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn.

1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Trung tâm Nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

Trung tâm Nghiên cứu gia cầm Thụy Phương là đơn vị sự nghiệp khoa học thuộc Viện chăn nuôi với tiền thân là đội chăn nuôi gia cầm trong trại chăn nuôi thí nghiệm Thụy Phương. Nhiệm vụ chủ trì thực hiện và phối hợp thực hiện nhiều đề tài nghiên cứu, dự án trên các nhóm đối tượng đa dạng, phong phú từ các giống gia cầm trên địa bàn đến các giống ngoại nhập,...Ngoài lĩnh vực di truyền chọn giống, thức ăn dinh dưỡng, ấp trứng, an toàn sinh học, thú y phòng bệnh, xây dựng mô hình, Trung tâm cũng tập trung vào lĩnh vực an toàn thực phẩm, môi trường chăn nuôi, tế bào gốc, protein dược liệu, dung dịch hoạt hóa, điện hóa,...

Công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ nghiên cứu khoa học tại Trung tâm Nghiên cứu gia cầm Thụy Phương rất được Ban Lãnh đạo quan tâm và cũng đạt được những kết quả đáng kể từ những nỗ lực trong việc xây dựng chính sách của Ban Lãnh đạo cũng như sự đóng góp, tham khảo ý kiến từ phía cán bộ. Đối với các biện pháp kích thích thông qua tài chính, ngoài việc tạo động lực cho người lao động thông qua các chế độ lương đầy đủ, tiền thưởng, phúc lợi Trung tâm đã và đang hoàn thiện hệ thống lương mới phù hợp hơn với cán bộ nghiên cứu do việc trả lương theo khu vực hành chính nhà nước tương đối thấp.

Bên cạnh công cụ tài chính, Trung tâm luôn cập nhật mục tiêu phát

triển, kế hoạch cũng như hướng phát triển để tạo điều kiện cho cán bộ chủ động hơn trong công việc của mình từ đó hoàn thành tốt nhiệm vụ. Trung tâm cũng thường xuyên tổ chức tham quan, nghỉ mát để người lao động được giao lưu, gắn kết với nhau cũng như tạo ra sự thoải mái trong công việc. Việc sắp xếp và bố trí công việc cũng được coi trọng, đảm bảo sắp xếp công việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ và phù hợp với năng lực của cán bộ.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Sau quá trình nghiên cứu công tác tạo động lực của 2 tổ chức trên, học viên rút ra được một số bài học kinh nghiệm cho quá trình nghiên cứu công tác tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội như sau:

Thứ nhất, việc xác định được nhu cầu và phân loại người lao động là rất quan trọng. Qua đó mới có thể tiến hành xây dựng các chính sách phù hợp với người lao động, cán bộ nghiên cứu để kích thích tính sáng tạo, nâng cao năng suất lao động.

Thứ hai, đối với các biện pháp tài chính như xây dựng chính sách tiền lương, thưởng xứng đáng, công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc, tránh tình trạng cào bằng, áp dụng máy móc hay chỉ trả lương theo thang bảng lương hiện tại. Đối với việc khen thưởng phải minh bạch, rõ ràng và có tiêu chí cụ thể, tránh việc chỉ tập trung khen thưởng vào nhóm lãnh đạo, quản lý. Ngoài ra, cần sử dụng các đơn giá tiền công chung một cách công khai, công bằng đối với tất cả nhóm cán bộ hoặc căn cứ theo mức độ phức tạp của công việc.

Đồng thời phát động các chương trình, phong trào thi đua để phát huy tính sáng tạo, nâng cao đời sống tinh thần của người lao động. Từ đó mới thu hút và giữ chân được lao động có trình độ chuyên môn.

Thứ ba, việc đảm bảo phúc lợi cho người lao động như bảo hiểm xã

hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp phải được đảm bảo.

Thứ tư, các biện pháp tạo động lực lao động phải được thực hiện một cách khách quan, công bằng và phải được phổ biến đến từng cá nhân, đơn vị trực thuộc, tránh việc chỉ tạo ra lợi ích cho một hay một số nhóm nhất định.

Cuối cùng, môi trường làm việc, phương pháp quản lý phải phù hợp với các nhóm người lao động có tính đặc thù về nghiên cứu khoa học. Không nên áp dụng các biện pháp quản lý máy móc, dập khuân theo các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác.

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI

2.1. Khái quát về Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Viện Khoa học Lao động và Xã hội - với tên gọi đầu tiên là Viện Khoa học Lao động được thành lập ngày 14/4/1978, theo Quyết định số 79/CP của Hội đồng Chính phủ.

Quá trình xây dựng và trưởng thành của Viện gắn liền với quá trình phát triển của ngành Lao động – Thương binh và Xã hội, có thể chia thành 4 giai đoạn: trước "Đổi mới" (từ khi thành lập năm 1978 đến năm 1986); giai đoạn sau đổi mới 1986-1996; 1996-2007 và từ 2008 đến nay.

Giai đoạn 1978-1986: Các nghiên cứu hợp tác quốc tế với các quốc gia

thuộc Hội đồng tương trợ kinh tế (SEV), đặc biệt là Liên Xô cũ được tăng cường, tập trung vào các lĩnh vực tổ chức lao động khoa học, định mức lao động, tiền lương, Ergonomy,…

Giai đoạn 1986-1996: Những năm 1986-1996 đánh dấu bước ngoặt trong hoạt động nghiên cứu của Viện gắn với công cuộc đổi mới đất nước,đổi mới tư duy phù hợp với quá trình chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá, tập trung sang phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, vận hành theo cơ chế thị trường, có sự quản lý của Nhà nước.

Giai đoạn 1997-2007: Thời kỳ này, đất nước tiếp tục đạt được nhiều thành tựu kinh tế và xã hội quan trọng. Tuy nhiên, nhiều vấn đề xã hội được đặt ra, cần giải quyết cả về lý thuyết lẫn thực tiễn. Nét nổi bật của thời kỳ này là Viện đã chủ trì hoặc tham gia vào:

Giai đoạn 2008 đến nay: Nhiệm vụ trọng tâm của nghiên cứu trong thời kỳ này là phục vụ triển khai Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X và XI, Viện đã tham gia xây dựng Đề án" Một số vấn đề về chính sách xã hội giai đoạn 2012-2020 (Nghị quyết số 15-NQ/TW ngày 01/6/2012) của Ban chấp hành TW Đảng; Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 15-NQ/TW (Nghị quyết số 70/NQ-CP ngày 1/11/2012).

Trải qua hơn 40 năm phấn đấu xây dựng và trưởng thành, Viện Khoa học Lao động và Xã hội đã từng bước khẳng định vị trí và vai trò hoạt động nghiên cứu khoa học phục vụ quản lý và hoạch định chính sách lĩnh vực lao động, người có công và xã hội. Các công trình và kết quả nghiên cứu của Viện ngày càng gắn nhiều hơn với nhiệm vụ quản lý Nhà nước của ngành: góp phần phát triển hệ thống lý luận khoa học lao động và xã hội; cung cấp các luận cứ khoa học để Đảng và Nhà nước đề ra các chủ trương, xây dựng và tổ chức thực hiện các cơ chế, chính sách, luật pháp về lao động, người có công và xã hội đáp ứng các yêu cầu thực tiễn phát triển đất nước trong từng

giai đoạn; góp phần hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa...

Những đóng góp của Viện đều được Đảng và Nhà nước ghi nhận. Bằng chứng là liên tục trong nhiều năm, Viện đã được tặng cờ thi đua xuất sắc và bằng khen của Bộ; năm 1997, nhân dịp kỷ niệm 20 năm ngày thành lập, Viện đã được Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương Lao động hạng Ba; năm 2003, nhân dịp kỷ niệm 25 năm ngày thành lập, Viện vinh dự được tặng thưởng Huân Chương Lao động Hạng Hai; năm 2013, Viện được tặng Huân chương Độc lập Hạng Ba.

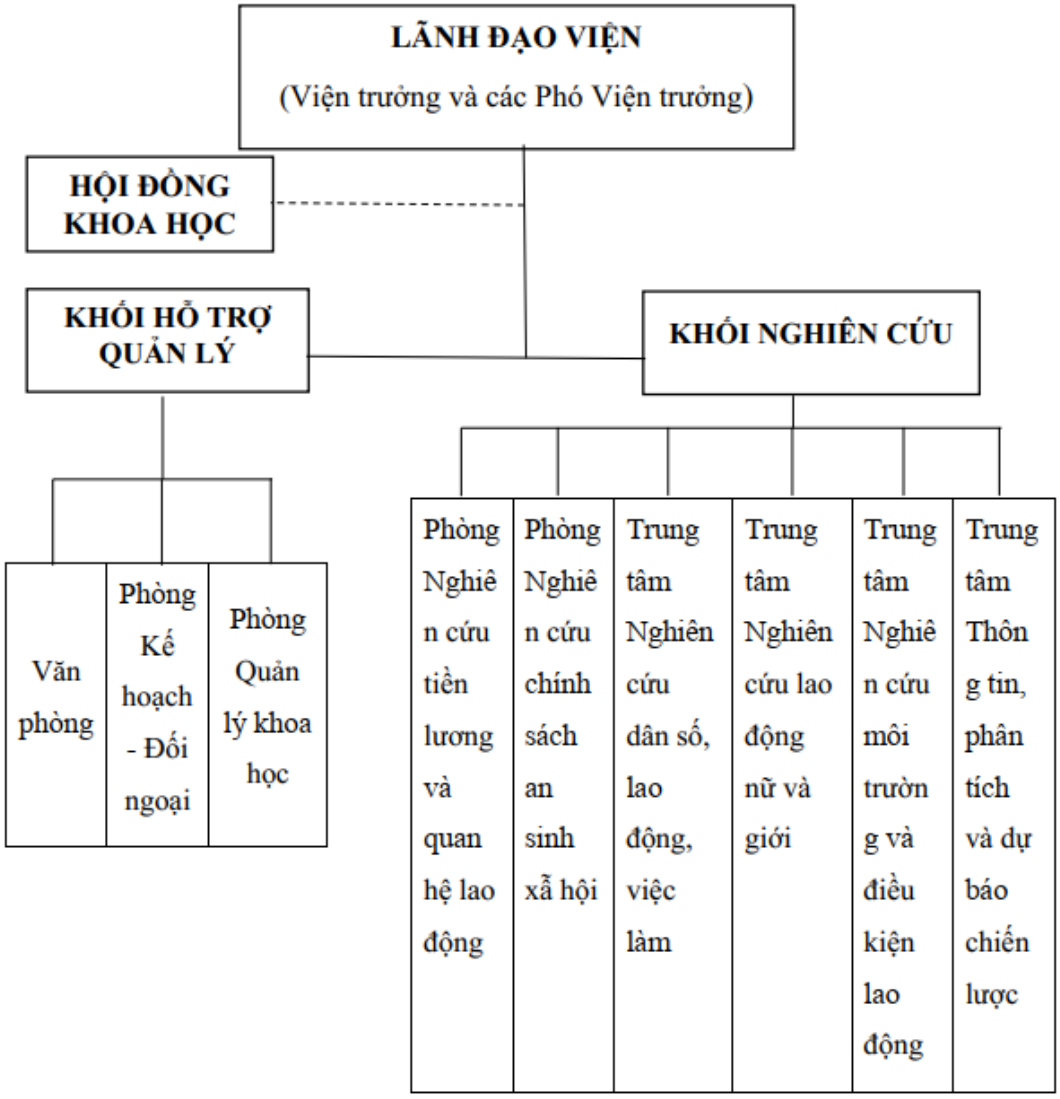
Cho đến ngày hôm nay, Viện Khoa học Lao động và Xã hội vẫn đang tiếp tục nỗ lực không ngừng để đóng góp nhiều hơn nữa các luận cứ khoa học phục vụ cho việc hoạch định chiến lược, chính sách phát triển nguồn nhân lực, lao động, việc làm và ổn định xã hội.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức của Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Hiện nay, Viện Khoa học Lao động và Xã hội hoạt động theo sơ đồ bộ máy như sau:

Hình 2.1. Bảng mô tả cơ cấu tổ chức
Viện Khoa học Lao động và Xã hội



(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Viện Khoa học Lao động và Xã hội có Viện trưởng và không quá 03 Phó Viện trưởng, ngoài ra có 09 đơn vị chức năng trực thuộc, bao gồm:

- Văn phòng: bao gồm khối tổ chức - hành chính và kế toán - tài vụ, có chức năng giúp Viện trưởng chỉ đạo và tổ chức thực hiện công tác tổ chức cán bộ, đào tạo; công tác hành chính, quản trị theo phân cấp; tổ chức quản lý hoạt động kế toán, tài chính và tài sản của Viện theo quy định của pháp luật.

- Phòng Kế hoạch - Đối ngoại: giúp việc Viện trưởng xây dựng chiến lược, kế hoạch, tổ chức triển khai và quản lý hoạt động khoa học của Viện; xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác đối ngoại.

- Phòng Quản lý khoa học: giúp Viện trưởng xây dựng chiến lược, kế hoạch, tổ chức triển khai và quản lý hoạt động khoa học của Bộ.

- Phòng Nghiên cứu tiền lương và quan hệ lao động: nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng phục vụ quản lý nhà nước về tiền lương, thu nhập và mức sống, năng suất và hiệu quả sử dụng lao động, phát triển quan hệ lao động; tham gia tư vấn và đào tạo nâng cao năng lực lĩnh vực tiền lương và quan hệ lao động.

- Phòng Nghiên cứu Chính sách an sinh xã hội: nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng phục vụ quản lý nhà về trợ giúp xã hội, người có công, xóa đói giảm nghèo và bất bình đẳng xã hội, dịch vụ xã hội cơ bản, phòng chống tệ nạn xã hội; tham gia tư vấn và đào tạo nâng cao năng lực lĩnh vực an sinh xã hội.

- Trung tâm Nghiên cứu Dân số, lao động, việc làm: nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng phục vụ quản lý nhà nước về dân số và phát triển nguồn nhân lực, lao động, việc làm, thị trường lao động, đào tạo nghề, bảo hiểm; tham gia tư vấn và đào tạo nâng cao năng lực lĩnh vực dân số, lao động, việc làm và bảo hiểm.

- Trung tâm Nghiên cứu Lao động nữ và giới: nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng phục vụ quản lý nhà nước về lao động - việc làm của lao động nữ; các vấn đề xã hội của lao động nữ; giới và bình đẳng giới; lao động trẻ em; bảo vệ và chăm sóc trẻ em; tham gia tư vấn và đào tạo nâng cao năng lực lĩnh vực lao động nữ, giới và trẻ em.

- Trung tâm Nghiên cứu Môi trường và điều kiện lao động: nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng phục vụ quản lý nhà nước về an toàn lao

động, tai nạn lao động, nghề nặng nhọc - độc hại nguy hiểm; vệ sinh lao động, sức khỏe nghề nghiệp, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, phát triển bền vững về môi trường, biến đổi khí hậu; tham gia tư vấn và đào tạo nâng cao năng lực lĩnh vực môi trường và điều kiện lao động

- Trung tâm Thông tin, phân tích và dự báo chiến lược: nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng phục vụ quản lý nhà nước về lĩnh vực thông tin, xử lý, phân tích, đánh giá và dự báo trong lĩnh vực lao động và xã hội; tham gia tư vấn và đào tạo nâng cao năng lực lĩnh vực lao động và xã hội.

Viện có Hội đồng khoa học để tư vấn cho Viện trưởng về công tác nghiên cứu khoa học.

2.1.2.2. Chức năng của Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Theo Quyết định số 1870/QĐ-LĐTBXH ngày 27 tháng 12 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Viện Khoa học Lao động và Xã hội là tổ chức khoa học và công nghệ công lập thuộc Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội có chức năng nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu chiến lược, nghiên cứu ứng dụng phục vụ quản lý nhà nước về các lĩnh vực như: Lao động, tiền lương; việc làm; giáo dục nghề nghiệp; bảo hiểm xã hội; an toàn, vệ sinh lao động; người có công; bảo trợ xã hội; trẻ em; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn xã hội; quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.

Viện có tư cách pháp nhân, con dấu và tài khoản riêng theo quy định của pháp luật.

Tên giao dịch quốc tế: Institute of Labour Science and Social Affairs, viết tắt là ILSSA.

2.1.2.3. Nhiệm vụ của Viện Khoa học Lao động và Xã hội bao gồm

- Xây dựng kế hoạch nghiên cứu khoa học, công nghệ dài hạn và hàng năm về lĩnh vực lao động, người có công và xã hội. trình Bộ phê duyệt và tổ chức triển khai thực hiện.

- Tổ chức nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu chiến lược và nghiên cứu ứng dụng về lĩnh vực lao động, người có công và xã hội.

- Thông tin, phân tích, dự báo trong lĩnh vực lao động, người có công và xã hội.

- Điều tra, thống kê; tổ chức hội nghị, hội thảo phục vụ nghiên cứu khoa học.

- Quản lý công tác nghiên cứu, ứng dụng và các hoạt động khoa học, công nghệ của Bộ; thường trực Hội đồng Khoa học của Bộ.

- Tham gia xây dựng chiến lược, đề án, quy hoạch, kế hoạch 5 năm, chương trình mục tiêu trong lĩnh vực lao động, người có công và xã hội; tham gia phản biện khoa học và nghiên cứu đánh giá dự án luật, chương trình, kế hoạch, dự án, chính sách, công trình nghiên cứu thuộc Bộ.

- Tổ chức, liên kết đào tạo tiến sĩ các chuyên ngành thuộc lĩnh vực lao động và xã hội theo quy định của pháp luật.

- Tham gia đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức ngành lao động, thương binh và xã hội.

- Hợp tác nghiên cứu khoa học với các tổ chức, cơ quan trong nước và nước ngoài, các tổ chức quốc tế, tổ chức phi chính phủ về lĩnh vực lao động và xã hội theo quy định của pháp luật và của Bộ.

- Tổ chức các hoạt động dịch vụ, tư vấn, nghiên cứu khoa học phù hợp với lĩnh vực chuyên môn, khả năng của đơn vị theo quy định của pháp luật.

- Xây dựng phương án tự chủ theo quy định của pháp luật, phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị, trình Bộ phê duyệt để thực hiện.

- Quản lý công chức, viên chức, người lao động, tài chính, tài sản được giao theo quy định của pháp luật và phân cấp của Bộ; thực hiện chế độ báo cáo định kỳ hàng năm và đột xuất theo quy định; thực hiện các nhiệm vụ khác do Bộ trưởng giao.

2.1.3. Đặc điểm cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.1.3.1. Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi

Đây là một trong những yếu tố quan trọng cần xét đến khi xác định nhu cầu của đội ngũ cán bộ nghiên cứu bởi đối với mỗi nhóm tuổi khác nhau sẽ có những nhu cầu và kỳ vọng khác nhau trong công việc và trong cuộc sống. Chính do vậy, cơ cấu nhân lực theo độ tuổi của Viện liên tục được thống kê theo từng giai đoạn nhất định để làm căn cứ cho công tác cán bộ cũng như bố trí khối lượng công việc một cách phù hợp, đảm bảo về mặt thời gian và chất lượng hoàn thành. Dưới đây là số liệu thống kê về độ tuổi của cán bộ trong vòng 03 năm gần nhất.

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi

Độ tuổi	2019		2020		11/2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
21 - 30	13	20.63	14	21.88	14	22.58
31 - 40	27	42.86	28	43.75	26	41.94
41 - 50	18	28.57	18	28.13	18	29.03
Trên 50	5	7.94	4	6.25	4	6.45
Tổng	63	100	64	100	62	100

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Qua bảng 2.1, ta có thể thấy số lượng cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội trong 3 năm vừa qua biến động không nhiều. Độ tuổi chiếm đa số là trong khoảng 31 - 40, đây là độ tuổi cán bộ nghiên cứu bắt đầu tích lũy được một lượng kiến thức thực tế cũng như kỹ năng cần thiết phục vụ tốt cho việc tiến hành các cuộc khảo sát, nghiên cứu. Cán bộ thuộc độ tuổi này cùng với cán bộ trẻ thuộc độ tuổi 21 - 30 hiện nay tại Viện đều là lực lượng lao động trẻ, năng động và nhiệt tình, có sức khỏe và có khả năng tiếp thu tốt khoa học và công nghệ mới, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình nghiên cứu tại Viện. Tuy nhiên ở nhóm cán bộ nghiên cứu trong độ tuổi 21 - 30 thường yếu về mặt kinh nghiệm thực tiễn nên cần có kế hoạch đào tạo họ để sử dụng có hiệu quả hơn. Ở nhóm cán bộ nghiên cứu độ tuổi từ 41 - 50 và trên 50 tuổi chủ yếu là các cán bộ cấp quản lý và đây là đội ngũ giàu kinh nghiệm quản lý cũng như kinh nghiệm nghiên cứu.

2.1.3.2. Cơ cấu nhân lực theo giới tính

Bảng 2.2. Cơ cấu theo giới tính tại từng đơn vị

(Đơn vị: người)

TT	Đơn vị	Số lượng	Giới tính	
			Nam	Nữ
1	Lãnh đạo Viện	4	3	1
2	Văn phòng	10	3	7
3	Phòng Kế hoạch - Đối ngoại	6	2	4
4	Phòng Quản lý Khoa học	4	0	4
5	Phòng Nghiên cứu tiền lương và quan hệ lao động	7	2	5
6	Phòng Nghiên cứu chính sách an sinh xã hội	8	2	6

7	Trung tâm Nghiên cứu dân số, lao động, việc làm	7	1	6
8	Trung tâm Nghiên cứu lao động nữ và giới	7	2	5
9	Trung tâm Nghiên cứu môi trường và điều kiện lao động	6	2	4
10	Trung tâm Thông tin, phân tích và dự báo chiến lược	4	2	2
Tổng số lượng		63	19	44

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Từ bảng 2.2 ta có thể thấy lực lượng lao động của Viện chủ yếu là cán bộ nữ (44 người, chiếm 70 % trên tổng số cán bộ), bố trí chủ yếu ở các đơn vị nghiên cứu, đáp ứng yêu cầu công việc nghiên cứu khoa học cần sự tỉ mỉ, chi tiết. Tuy nhiên các đơn vị vẫn được bố trí cán bộ là nam giới để thực hiện các công việc mang tính định lượng như chạy số liệu hoặc hỗ trợ những công việc nặng khác. Ở các đơn vị quản lý, hành chính được bố trí nhiều cán bộ nam hơn do yêu cầu công việc hay phải làm ngoài giờ, cần sự chính xác hoặc thường tham gia hỗ trợ khi có các công việc nặng. Nhìn chung Viện đã bố trí cơ cấu giới tính theo từng đơn vị tương đối hợp lý, tuy nhiên với đặc điểm thể trạng của lao động nữ yếu hơn so với lao động nam sẽ gây ra khó khăn trong quá trình khảo sát, thu thập số liệu thực tế tại địa bàn.

2.1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ, chức danh nghề nghiệp

Bảng 2.3. Trình độ/chức danh nghề nghiệp cán bộ nghiên cứu khoa học

(Đơn vị: người)

Chức danh **Học vị**	**Nghiên cứu viên chính**	**Nghiên cứu viên**	**Tổng**

Tiến sĩ	3	6	9
Thạc sỹ	6	33	39
Đại học	0	5	5
Tổng	9	44	53

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Viện Khoa học Lao động và Xã hội hiện có 9 Tiến sĩ (Chiếm 16,9% tổng số cán bộ nghiên cứu khoa học), ngoài ra trình độ học vấn chủ yếu của cán bộ trong Viện là Thạc sỹ (39 cán bộ, chiếm 73,5% tổng số cán bộ nghiên cứu khoa học) đây là kết quả của công tác đào tạo, chương trình "Phổ cập trình độ Thạc sỹ" trong những năm gần đây của Viện Khoa học Lao động và Xã hội. Ngoài ra hiện nay Viện đang có 04 cán bộ đang theo học Cao học và có 02 cán bộ đang làm Nghiên cứu sinh.

Về chức danh nghề nghiệp, hiện Viện có 9 Nghiên cứu viên chính (chiếm 16,9%) và 44 Nghiên cứu viên (Chiếm 83%). Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu của cán bộ và điều kiện, tiêu chuẩn thực tế, Viện luôn lựa chọn và cử ra những cán bộ nghiên cứu xuất sắc tham gia lớp Bồi dưỡng tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp. Năm 2020 có 07 cán bộ, năm 2021 có 11 cán bộ được Viện cử đi học lớp Bồi dưỡng tiêu chuẩn chức danh nghiên cứu viên chính.

Nhìn chung, với cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo như trên, lực lượng cán bộ nghiên cứu khoa học của Viện hiện đáp ứng khá tốt nhiệm vụ Bộ giao và những yêu cầu nghiên cứu trong lĩnh vực được phân công phụ trách. Tuy nhiên, số cán bộ ở ngạch nghiên cứu viên cao cấp và nghiên cứu viên chính của Viện hiện nay vẫn còn hạn chế và như phân tích tại bảng 2.1 ở trên, lực lượng cán bộ trẻ chiếm đa số thì Viện vẫn đang thiếu những chuyên

gia đầu ngành để có thể đảm nhận những nhiệm vụ, những công trình nghiên cứu khoa học có yêu cầu cao hơn, góp phần nâng cao vị thế của Viện.

2.1.3.3. Cơ cấu nhân lực theo chức danh nghiên cứu khoa học

Bảng 2.4. Cơ cấu nhân lực theo chức danh công việc

Năm	Đơn vị	Cán bộ nghiên cứu	Cán bộ hỗ trợ quản lý, phục vụ	Tổng số lượng
2019	Số lượng	46	17	63
	Tỷ lệ %	73.1	26.9	100
2020	Số lượng	50	14	64
	Tỷ lệ %	78.2	21.8	100
2021	Số lượng	53	10	63
	Tỷ lệ %	84,1	15,8	100

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Từ số liệu ở bảng 2.2, có thể thấy biến động về số lượng công chức, viên chức và người lao động ở Viện Khoa học Lao động và Xã hội của các năm. Do đặc thù công việc nghiên cứu cần thời gian để tích lũy kinh nghiệm và năng lực nên việc biến động ít về mặt số lượng phù hợp, tránh tuyển dụng quá nhiều khiến cho việc đào tạo gặp khó khăn hay cán bộ nghỉ việc quá đột nghiệp gây ảnh hưởng tới công việc của Viện.

Tại thời điểm hiện nay số lượng công chức, viên chức và người lao động làm việc tại Viện không quá lớn. Trong đó, số lượng cán bộ làm thuộc nhóm chức danh nghề nghiệp nghiên cứu khoa học có 53 người (tỷ lệ:84,1%), còn lại là các nhóm chức danh nghề nghiệp khác như ngạch chuyên viên 05

người (tỷ lệ: 7,9%), ngạch kế toán có 03 người (tỷ lệ: 4,8%), ngạch văn thư, lưu trữ có 01 người (tỷ lệ: 1,5%) và 1 lái xe (tỷ lệ 1,6%).

Như vậy, với đặc điểm công việc của Viện là công tác nghiên cứu giữ vai trò chủ chốt, có thể thấy sự phân bố hiện nay giữa cán bộ nghiên cứu, chiếm tỷ lệ 84,1% so với các nhóm ngạch khác là hoàn toàn hợp lý. Nhóm nghiên cứu khoa học là đội ngũ trực tiếp tham gia vào nghiên cứu, tạo ra giá trị và thu hút các đề tài, dự án về Viện. Nhóm làm công tác hỗ trợ quản lý, hành chính và kế toán tham gia hỗ trợ, giúp cho bộ máy hoạt động một cách trơn tru.

Mặc dù phân bố số lượng cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội cho tới thời điểm hiện tại là tương đối hợp lý, nhưng vẫn chưa sử dụng hết số lượng chỉ tiêu biên chế được Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội phân bổ, số viên chức còn chưa sử dụng là 07 vị trí tập trung phần lớn ở các đơn vị nghiên cứu. Ở một số phòng, trung tâm nghiên cứu vẫn còn khuyết chức danh lãnh đạo và lực lượng cán bộ nghiên cứu, gây ảnh hưởng đến chất lượng nghiên cứu khoa học của Viện.

Chính vì vậy, Ban Lãnh đạo Viện luôn quan tâm đến việc bổ sung thêm lực lượng cán bộ nghiên cứu, đặc biệt chú trọng tuyển dụng và trọng dụng nhân tài.

2.2. Thực trạng về tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.2.1. Thực trạng về xác định và phân tích nhu cầu

Nhu cầu của con người phong phú, đa dạng và luôn luôn thay đổi. Mỗi tổ chức muốn đưa ra các giải pháp tạo động lực lao động hoặc đánh giá kết quả thực hiện công tác này thì cần phải xác định được nhu cầu cũng như kỳ vọng của người lao động. Biện pháp hiệu quả nhất là tiến hành khảo sát, điều

tra để hiểu rõ được những nhu cầu của người lao động, từ đó sẽ có các giải pháp, chính sách phù hợp để công tác tạo động lực của tổ chức đạt hiệu quả.

Hiện tại Ban Lãnh đạo Viện Khoa học Lao động và Xã hội luôn chú trọng vào các biện pháp tạo động lực cho người lao động nói chung và đội ngũ cán bộ nghiên cứu nói riêng. Đặc biệt quan tâm tới việc xác định nhu cầu của từng nhóm cán bộ như theo độ tuổi, theo hạng chức danh nghề nghiệp, theo nhóm chức vụ,....Tuy nhiên là một đơn vị sự nghiệp công lập nên công tác tạo động lực còn gặp nhiều mặt hạn chế. Thực tế Ban Lãnh đạo Viện luôn mong muốn cán bộ có thể bày tỏ tâm tư, nguyện vọng của bản thân trước tập thể hoặc thậm chí bày tỏ riêng với lãnh đạo, tuy nhiên do tâm lý e ngại và phần lớn cán bộ hiện nay đều nằm trong độ tuổi tương đối trẻ nên việc nói lên nhu cầu thực tế của cá nhân còn nhiều hạn chế. Mong muốn, nguyện vọng và nhu của cán bộ mới chỉ được phản ánh đơn lẻ qua những cuộc họp, hội nghị tổng kết, đại hội công đoàn,...đồng thời những ý kiến đóng góp trên đa số từ phía lãnh đạo các đơn vị nên thường chỉ mang tính chất cá nhân hoặc của đơn vị riêng lẻ chứ chưa phản ánh được đầy đủ ý kiến của phần lớn đội ngũ cán bộ nghiên cứu. Chính do vậy công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu của Viện sẽ gặp nhiều khó khăn và khó có thể đạt hiệu quả như mong muốn.

Trong phạm vi luận văn, tác giả đã tiến hành phát phiếu điều tra, khảo sát đối với toàn cán bộ Viện Khoa học Lao động và Xã hội về nhu cầu đối với nghề nghiệp, một mặt nhằm đánh giá chính xác công tác tạo động lực cho đội ngũ nghiên cứu khoa học, mặt khác làm cơ sở để Ban Lãnh đạo Viện xây dựng và áp dụng, đồng thời điều chỉnh, bổ sung những giải pháp toàn diện nhằm kích thích động lực làm việc cho người lao động nói chung và đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học nói riêng.

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu của cán bộ nghiên cứu

TT	Nhu cầu đối với công việc	Mức độ quan trọng	Mức độ quan trọng theo độ tuổi			
			Dưới 31	31 - 40	41 - 50	Trên 50
1	Công việc ổn định	6	3	7	6	3
2	Công việc thú vị, thách thức	4	4	1	8	5
3	Công việc phù hợp với chuyên môn	10	2	10	9	9
4	Được đánh giá, nhìn nhận công bằng	5	8	9	4	4
5	Thu nhập cao	1	9	4	2	1
6	Chế độ đãi ngộ thỏa đáng	3	10	3	1	2
7	Có cơ hội thăng tiến	2	6	2	3	5
8	Có cơ hội học tập, phát triển	9	1	8	10	7
9	Quan hệ đồng nghiệp tốt	7	5	5	5	6
10	Môi trường làm việc tốt	8	3	6	7	8

Ghi chú: 1: Quan trọng nhất -> 10: Ít quan trọng nhất

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Bảng 2.5 là kết quả khảo sát và so sánh nhu cầu của cán bộ nghiên cứu Viện Khoa học Lao động và Xã hội theo độ tuổi, có được thu nhập cao vẫn là nhu cầu quan trọng nhất của chung nhóm cán bộ nghiên cứu khoa học, tiếp đến là nhu cầu có cơ hội thăng tiến và kế tới là yêu cầu có chế độ đãi ngộ thỏa đáng. Có thể thấy, trong giai đoạn dịch bệnh Covid 19 ảnh hưởng lớn tới kinh tế và thu nhập của toàn bộ các gia đình như hiện nay thì ba nhu cầu trên được coi là nhóm những nhu cầu quan trọng nhất nhìn chung đều hợp lý. Do đó Viện Khoa học Lao động và Xã hội cần có những biện pháp kích thích động lực lao động thông qua việc thỏa mãn ba nhu cầu trên, đặc biệt là nhu cầu về thu nhập do đây là nhu cầu bậc thấp nhất của con người.

Có thể thấy quan điểm về nhu cầu của cán bộ nghiên cứu khoa học có sự khác nhau theo từng nhóm tuổi, tuy nhiên nhóm tuổi từ 41-50 và trên 50 tuổi có sự tương đồng khá lớn. Ở nhóm cán bộ nghiên cứu dưới 31 tuổi nhu cầu được học tập và phát triển là quan trọng nhất, kế đến là được làm việc đúng với chuyên môn được đào tạo và kế đến là có được môi trường làm việc tốt. Điều này cho thấy nhóm cán bộ nghiên cứu trẻ dưới 31 tuổi tại Viện hiện nay có sự nhiệt huyết, đam mê cống hiến và ham học hỏi. Ở nhóm tuổi 31 - 40 là giai đoạn cán bộ đã tích lũy được một số kỹ năng và kiến thức nhất định sau một thời gian tham gia vào các hoạt động nghiên cứu, kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu có công việc thú vị được đặt lên hàng đầu, tiếp đến là cơ hội thăng tiến và có chế độ đãi ngộ thỏa đáng. Có thể thấy nhóm cán bộ trong độ tuổi này rất nhiệt huyết và đam mê với công nghiên cứu, họ mong muốn có thêm các thách thức để từ đó có thêm cơ hội thể hiện bản thân, phát triển sự nghiệp trong tương lai gần. Ở 2 nhóm tuổi 41-50 và trên 50 tuổi có sự tương đồng khá lớn về nhu cầu bản thân, hai nhu cầu quan trọng nhất đều là có thu nhập cao và chế độ đãi ngộ thỏa đáng, tuy nhiên ở nhóm tuổi 41-50 phần lớn là cán bộ quản lý cấp phòng và trong độ tuổi bổ nhiệm nên họ có nhu cầu

thăng tiến khác với nhóm trên 50 tuổi với mong muốn công việc ổn định. Có rất nhiều nguyên nhân và lý do dẫn đến kết quả đa dạng về nhu cầu theo nhóm tuổi của Viện Khoa học Lao động và Xã hội hiện nay, khảo sát được tiến hành trong bối cảnh dịch bệnh Covid 19 gây tác động không nhỏ tới đời sống sinh hoạt hàng ngày của cán bộ. Ngoài ra sự khác nhau giữa nhu cầu của các nhóm tuổi cũng chịu sự ảnh hưởng bởi nét đặc trưng văn hóa trong từng giai đoạn phát triển của đất nước, đặc biệt đối với nhóm cán bộ trẻ hiện nay của Viện.

2.2.2. Thực trạng thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động

2.2.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính

Viện Khoa học Lao động và Xã hội đã xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm các quy định về chế độ, tiêu chuẩn, định mức chỉ tiêu áp dụng thống nhất trong đơn vị trên cơ sơ chính sách, chế độ tài chính của Nhà nước, đảm bảo đơn vị sự nghiệp hoàn thành nhiệm vụ được giao, đảm bảo hoạt động thường xuyên phù hợp với đặc thù của Viện, sử dụng kinh phí một cách có hiệu quả, tăng nguồn thu, đem lại thu nhập cho người lao động.

Bảng 2.6. Thu nhập bình quân một tháng của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị tính: đồng)

Năm	2018	2019	2020
Số lượng cán bộ nghiên cứu	48	46	50
Tổng thu nhập bình quân	15.545.644	13.631.187	15.210.856

Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội

a. Kích thích thông qua tiền lương

Tất cả cán bộ, công chức, viên chức và nhân viên hợp đồng thuộc chỉ tiêu biên chế, Viện đều áp dụng theo hệ thống thang bảng lương do Nhà nước

ban hành theo Nghị định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Trong Nghị định này có quy định rất cụ thể về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc, ngành nghề làm việc.

Công thức tính:

$$L_{cn} = L_{min} \times (H_1 + H_2) \times T1/T2$$

Trong đó:

L_{cn} : Lương cá nhân

L_{min} : Mức lương cơ sở do Nhà nước quy định

H_1 : Hệ số lương theo ngạch bậc của cán bộ

H_2 : Hệ số phụ cấp trách nhiệm, chức vụ của cán bộ

T_1 : Số ngày làm việc thực tế của cán bộ (bao gồm cả số ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định)

T_2 : Số ngày làm việc trong tháng theo chế độ quy định

Tiền lương chi trả thường xuyên vào ngày 15 hàng tháng căn cứu theo hệ số lương, hệ số phụ cấp, mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước và ngày công làm việc thực tế của cán bộ Viện để chi trả.

Ngoài chế độ tiền lương, Viện đang thực hiện 02 chế độ phụ cấp bao gồm: Phụ cấp thâm niên vượt khung và phụ cấp Đảng.

Bảng 2.7. Tiền lương trung bình của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị: đồng)

Năm	2018	2019	2020
Số lượng cán bộ nghiên cứu	48	46	50
Tiền lương trung bình	4.030.200	4.088.209	4.408.032

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Qua biểu 2.7, về mức tiền lương trung bình của Viện đều rơi vào khoảng hơn 4 triệu đồng, đây là mức lương tương ứng trung bình của các cơ quan nhà nước hiện nay nhưng so với mặt bằng thu nhập ở Hà Nội thì còn rất thấp, thấp hơn mức lương tối thiểu của vùng I Hà Nội hiện tại là 4.420.000 đồng/tháng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động (theo Nghị định 90/2019/NĐ-CP)

Có thể thấy lương của cán bộ Viện Khoa học Lao động và Xã hội được trả theo thâm niên làm việc chứ không dựa vào năng lực, trình độ, khả năng làm việc hay mức độ phức tạp của công việc đảm nhận. Ở một số vị trí lãnh đạo cấp phòng hệ số lương bao gồm cả phụ cấp trách nhiệm nhưng lại thấp hơn lương cơ bản của cán bộ cấp dưới do thâm niên công tác ít hơn. Có thể thấy bảng lương hiện tại của Viện chưa thể hiện được vị trí và tầm quan trọng của các vị trí trong đơn vị. Đồng thời do hệ số phụ cấp không cao dẫn đến độ chênh lệch tiền lương giữa ban lãnh đạo và các cán bộ khác không được thể hiện rõ, không thấy được mức độ khác nhau về mức độ quan trọng, trách nhiệm, độ phức tạp của công việc nói chung.

Việc nâng bậc lương thường xuyên, nâng bậc lương trước thời hạn thực hiện theo Thông tư 03/2021/TT-BNV cũng dẫn đến việc thời gian nâng bậc lương bị cào bằng chung bất kể năng lực và đóng góp trong suốt quá trình làm việc tại đơn vị. Mức lương trung bình gia tăng sau mỗi lần nâng bậc lương trước thời hạn cũng không cao (trung bình khoảng 450.000 đồng/lần). Đối với các cá nhân được nâng bậc lương trước thời hạn không được thực hiện nâng bậc lương 02 kỳ lương liên tiếp.

Để xem xét mức tiền lương hiện nay có tạo ra động lực làm việc cho cán bộ hay không thì phải đánh giá qua mức độ hài lòng của họ đối với tiền lương.

Bảng 2.8. Mức độ thỏa mãn về tiền lương của cán bộ nghiên cứu

Đơn vị tính: %

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Anh/chị hài lòng về mức lương hiện tại	22,64	32,08	7,55	24,53	13,21	2,73
2	Tiền lương được trả đầy đủ, đúng hạn	3,77	0,00	7,55	33,96	54,72	4,35
3	Tiền lương của anh/chị phù hợp với thị trường	32,08	37,74	7,55	9,43	13,21	2,34
4	Anh/chị hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân	13,21	26,42	30,19	15,09	15,09	2,92
5	Anh/chị hài lòng với các quy định về tăng lương	7,55	16,98	16,98	43,40	15,09	3,41
6	Tiền lương làm thêm giờ của anh/chị nhận được là hợp lý	15,09	18,87	43,40	11,32	15,09	2,92

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Từ bảng 2.8 có thể thấy cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội hài lòng về tiền lương của Viện ở thời hạn trả lương (4,53/5 điểm) và quy định về tăng lương (3,41/5 điểm). Hai tiêu chí khác như mức lương hiện tại (2,74/5) và mức độ phù hợp với thị trường (2,34/5) với tỷ lệ không đồng ý đều chiếm hơn 50% chưa thể tạo động lực làm việc cho cán bộ nghiên cứu. Ngoài ra, với tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân (2,92/5) và tiền lương làm thêm giờ (2,92/5) mức độ hài lòng của cán bộ nghiên cứu cũng chỉ ở mức trung bình.

Tuy mức lương cơ bản của cán bộ Viện còn có nhiều hạn chế, Ban Lãnh đạo Viện vẫn luôn quan tâm và chú trọng với việc làm cách nào để tăng thu nhập cho cán bộ, người lao động của đơn vị. Với mối quan hệ hợp tác nghiên cứu trong nước và quốc tế, Viện luôn chủ động tham gia vào các đề tài nghiên cứu, dự án khoa học trong khuôn khổ quyền hạn của một đơn vị sự nghiệp công lập, qua đó đảm bảo mức thu nhập cho cán bộ, người lao động, đáp ứng tốt những nhiệm vụ được Bộ giao phó đồng thời nâng cao năng lực nội tại của cán bộ, người lao động thuộc Viện nói chung và cán bộ nghiên cứu khoa học nói riêng.

b. Tiền công

Ngoài nhiệm vụ nghiên cứu định hướng, nghiên cứu chiến lược và các nhiệm vụ chính trị mà Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội giao, theo Quyết định thành lập, Viện Khoa học Lao động và Xã hội được thực hiện các hoạt động mang tính dịch vụ như thực hiện nghiên cứu khoa học theo hợp đồng, tư vấn chuyên sâu cho các đơn vị, tổ chức có nhu cầu,…đảm bảo phù hợp với tính chất chuyên môn cũng như theo quy định của pháp luật và của Bộ.

Chính vì vậy, bên cạnh tiền lương hàng tháng được chi trả theo quy định của Nhà nước, cán bộ Viện còn có khoản thu nhập từ tiền công thực hiện các đề tài/dự án/chương trình cấp Nhà nước, cấp Bộ, cấp cơ sở và tiền công từ

các hoạt động hợp tác với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước. Khoản tiền công này được chi trả dựa trên mức đóng góp của cán bộ, số lượng và hiệu quả công việc, do đó thu nhập từ nguồn này của mỗi người là không giống nhau. Đây là khoản thu nhập đóng vai trò quan trọng đối với cán bộ Viện bởi với mức lương hàng tháng được nhận theo quy định của Nhà nước, cán bộ khó có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình.

Biểu 2.9. Tiền công bình quân hàng tháng của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị tính: đồng/người/tháng)

Năm	2018	2019	2020
Số lượng cán bộ nghiên cứu	48	46	50
Tiền công trung bình	11.515.444	9.542.978	10.802.824

Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Bảng 2.9 tính mức tiền công trung bình hàng tháng của cán bộ nghiên theo giai đoạn 03 năm. Nhìn chung so với mức thu nhập của các đơn vị sự nghiệp công lập khác, tiền công tham gia khảo sát, thực hiện đề tài hay tổ chức hội thảo, tập huấn tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội không phải là thấp. Điểm quan trọng là tiền công của cán bộ nghiên cứu khoa học không mang tính chất cào bằng, ai cũng giống nhau mà dựa vào khối lượng và chất lượng công việc được phân công đảm nhận. Qua đó kích thích cán bộ tham gia viết đề tài, nâng cao năng lực nghiên cứu cũng như tạo động lực.

Ngoài ra, các đề tài, dự án đều có quyết định chỉ định cán bộ tham gia một cách cụ thể và phân chia công việc rõ ràng do đó chỉ có một số lượng cán bộ nhất định được tham gia vào một đề tài, dự án. Để công việc hoàn thành đảm bảo về mặt chất lượng và số lượng theo yêu cầu của khách hàng, việc chỉ định, chọn ra cán bộ tham gia đều được Lãnh đạo Viện và chủ nhiệm đề tài cân nhắc kỹ lưỡng dựa vào năng lực nghiên cứu thực địa, khả năng viết báo

cáo, thâm niên, kỹ năng xử lý số liệu,...Chính vì vậy, cán bộ nghiên cứu luôn phải không ngừng học tập, nâng cao năng lực của bản thân để được tham gia vào các hoạt động, đề tài của Viện. Để đảm bảo tính công bằng và tăng cường hiệu quả đào tạo cũng như tạo động lực, Ban Lãnh đạo Viện luôn ưu tiên chọn những cán bộ nghiên cứu có sự biểu hiện tốt, lựa chọn những cán bộ trẻ tham gia vào các đề tài để nhóm này có cơ hội tiếp cận với công việc và đào tạo phục vụ cho các đề tài, dự án về sau.

Tuy tiền công tham gia vào các nhóm đề tài, dự án là một trong những biện pháp tạo động lực lao động quan trọng nhất nhưng phương pháp này hiện nay tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội vẫn còn một số mặt hạn chế nhất định. Một số phải kể đến như:

- Chưa có quy chế hay văn bản cụ thể quy định mức tối đa và tối thiểu cho từng hoạt động cụ thể trong việc thực hiện đề tài, dự án là một trong những nguyên nhân chính khiến việc tạo động lực bằng tiền công bị hạn chế. Việc đưa ra định mức giá trị khi thực hiện công việc dựa vào ngân sách được giao và môt phần dựa vào ý kiến khách quan của ban chủ nhiệm đề tài.

- Chưa có quy chế, quy định cụ thể cách lựa chọn cán bộ nghiên cứu tham gia vào các đề tài, dự án. Tuy việc chọn lựa, phân công cán bộ tham gia vào đề tài, dự án hiện nay tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội được Ban Lãnh đạo và Ban Chủ nhiệm cân nhắc kỹ lương nhưng trên thực tế vẫn khó tránh khỏi những lựa chọn mang tính cảm tính.

Để xét xem mức tiền công thực hiện đề tài, dự án đã đủ để tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội hay chưa, tác giả đã tiến hành khảo sát chi tiết các nội dung công việc. Kết quả khảo sát cho thấy:

Bảng 2.10. Mức độ hài lòng về tiền công của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Anh/chị hài lòng với định mức tiền công hiện nay	3.77	24.53	20.75	37.74	13.21	3.32
2	Anh/chị hài lòng với tiền công điều chỉnh và thiết kế phiếu	7.55	22.64	28.30	35.85	5.66	3,09
3	Anh/chị hài lòng với tiền công thiết kế bộ công cụ định tính	5.66	22.64	30.19	35.85	5.66	3,13
4	Anh/chị hài lòng với tiền công làm giảng viên tập huấn hiện nay	0	7.55	45.28	41.51	5.66	3,45
5	Anh/chị hài lòng với kinh phí sinh hoạt cho ncv tại địa bàn nghiên cứu	0	30.19	18.87	50.94	0	3,21
6	Anh/chị hài lòng với kinh phí chi cho việc nhập phiếu hiện nay	5.66	20.75	22.64	45.28	5.66	3,25
7	Anh/chị hài lòng với kinh phí chi cho viết báo cáo và chuyên đề hiện nay	13.21	13.21	20.75	47.17	5.66	3,19

8	Anh/chị hài lòng với tiền công hậu cần hiện nay	1.89	33.96	24.53	33.96	5.66	3,08
9	Anh/chị hài lòng với tiền công thưởng cá nhân khai thác hợp đồng hiện nay	11.32	7.55	49.06	32.08	0	2,96
10	Đơn giá thực hiện các công việc khác hợp lý	3.77	7.55	49.06	33.96	5.66	3,30
11	Tiền công được trả đầy đủ, đúng hạn	0	24.53	18.87	41.51	15.09	3,47
12	Anh/chị hài lòng với tiền công hiện nay tại Viện	0	33.96	15.09	37.74	13.21	3.30

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Từ bảng 2.10, có thể thấy chỉ 50,95% cán bộ nghiên cứu hài lòng và 33,96% cán bộ không hài lòng với tiền công nói chung của Viện hiện nay. Có thể nói mức độ hài lòng về tiên công chung của cán bộ nghiên cứu hiện tại chỉ ở mức trung bình do chỉ có 13,21% cán bộ hoàn toàn đồng ý, do đó tiền công của Viện hiện nay mới chỉ một phần nào tạo được động lực làm việc cho cán bộ. Những nội dung cán bộ nghiên cứu cảm thấy hoàn toàn chưa hài lòng phải kể đến như: thiết kế phiếu (7.55%), thiết kế bộ công cụ định tính (5.66%), nhập phiếu (5.66%) và đặc biệt tiền công viết báo cáo (13.25%) và khai thác đề tài (11,32%). Ngoài ra, ở các nội dung như: thiết kế phiếu, thiết kế bộ công cụ, làm giảng viên tập huấn, thưởng cá nhân khai thác đề tài và đơn giá thực hiện các công việc khác mới chỉ có một nhóm nhỏ cán bộ nghiên cứu đánh giá được mức độ hài lòng của bản thân, ngoài ra có hơn 30% cán bộ chọn phương án (3) không rõ. Có thể thấy những công việc này chưa được phân công đều

trong nhóm cán bộ nghiên cứu mà mới chỉ có một số cán bộ nhất định tham gia thực hiện.

c. Phúc lợi

Đề tạo động lực lao động cho người lao động thì phúc lợi cũng góp phần không nhỏ, đây là một phần không thể thiểu trong công tác tạo động lực lao động. Ngân sách sau khi sử dụng để trang trải các khoản chi phí, nộp thuế và các khoản khác theo quy định. Viện Khoa học Lao động và Xã hội thực hiện đồng thời cả hai loại phúc lợi bắt buộc và tự nguyện.

Đối với chế độ phúc lợi tự nguyện hoạt động, Tổ chức Công đoàn của Viện Khoa học Lao động và Xã hội đều chú trọng vào việc nâng cao chất lượng đời sống tinh thần của cán bộ như tổ chức các hoạt động vinh danh cán bộ nữ của Viện vào ngày 8/3 hay 20/10 hàng năm, biểu dương, khen thưởng cán bộ nữ "giỏi việc nước, đảm việc nhà", phối hợp cùng Đoàn Thanh niên Viện tổ chức chương trình vui chơi, phát quà ngày 1/6 cho con em cán bộ,….Đồng thời triển khai tổ chức kiểm tra sức khỏe định kỳ cho cán bộ hàng năm.

Tất cả các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ,..đều được công đoàn đứng ra chăm lo, thăm viếng chu đáo. Có những trường hợp ở xa hàng trăm cây số, Công đoàn và phía Ban Lãnh đạo Viện vẫn cử đại diện về thăm hỏi đầy đủ, qua đó tăng thêm tính đoàn kết cũng như tình cảm của cán bộ.

Chế độ phúc lợi mà Viện đang áp dụng có mức hưởng như nhau với tất cả cán bộ, không có sự phân biệt giữa thâm niên công tác, vị trí lãnh đạo,…mà chỉ dựa vào tình hình tài chính trong năm của Viện.

Đối với các hoạt động phúc lợi bắt buộc như Viện thực hiện đầy đủ các quy định của Nhà nước về BHXH, BHTN. Trích nộp kinh phí công đoàn cho

công đoàn viên, thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ phúc lợi theo quy định của Bộ luật Lao động 2019.

Đồng thời, căn cứ vào tình hình thực tế, hàng năm Viện Khoa học Lao động và Xã hội luôn tổ chức các chuyến dã ngoại, du xuân hoặc các hoạt động ngoài giờ làm việc. Các mức chi căn cứ vào khả năng tiết kiệm và số chênh lệch thu lớn hơn chi được trích lập quỹ phúc lợi trong năm.

Bảng 2.11. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng với phúc lợi của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị tính: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi bắt buộc	0	5,66	15,09	58,49	20,75	3,94
2	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi tự nguyện	0	11,32	22,64	45,28	20,75	3,75
3	Anh/chị hài lòng về thực trạng chế độ phúc lợi của Viện nói chung	0	13,21	15,09	50,94	20,75	3,79

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Qua bảng kết quả khảo sát, có thể thấy rõ cán bộ nghiên cứu hiện đang rất hài lòng với các chế độ phúc lợi hiện tại của Viện Khoa học Lao động và Xã hội với các mức điểm lần lượt là 3,94, 3,75 và 3,79, đặc biệt mức độ hài lòng của cán bộ nghiên cứu về chế độ phúc lợi trung bình đều trên 50%. Điều

này cho thấy các chế độ phúc lợi hiện nay tại Viện ở mức tốt, trở thành yếu tố góp phần tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu trong Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

d. Khen thưởng, tiền thưởng

Đối với công tác thi đua, khen thưởng, ngoài thực hiện theo hướng dẫn của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Viện Khoa học Lao động và Xã hội đã xây dựng Quy chế Thi đua, Khen thưởng riêng trong năm 2020. Sau khi hạch toán đầy đủ các khoản chi phí, nộp thuế và các khoản nộp ngân sách Nhà nước theo quy định, phần chênh lệch thu chi thường xuyên còn lại sẽ được trích lập quỹ khen thưởng như sau:

Bảng 2.12. Chi khen thưởng giai đoạn 2018-2020

(Đơn vị: Việt Nam đồng)

Năm	2018	2019	2020
Số tiền	72.728.000	57.000.000	144.538.000

Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội

Từ 2 bảng 2.12, có thể thấy các khoản tiền là phần thưởng phần lớn dành cho những cá nhân đạt được danh hiệu thi đua, tuy nhiên khoảng tiền thưởng này mới chỉ mang tính hình thức chứ chưa có tác dụng thực sự trong việc tạo động lực cho cán bộ, người lao động của Viện. Tổng số tiền chi cho hoạt động thi đua, khen thưởng được căn cứ theo Luật thi đua khen thưởng và hướng dẫn của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.

Thông qua hình thức khảo sát bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp, nhiều cán bộ chia sẻ tuy nhận được danh hiệu khen thưởng rất vinh dự nhưng số tiền họ được thưởng không đủ để khao đồng nghiệp. Tuy nhiên việc áp dụng quy chế khen thưởng một cách công bằng, minh bạch như hiện tại cũng giúp cho cán bộ tự khẳng định bản thân, tăng độ tín nhiệm, qua đó sẽ được ưu tiên hơn khi tham gia đảm nhận các đề tài nghiên cứu hoặc dự án.

Bảng 2.13. Mức độ hài lòng về khen thưởng của cán bộ nghiên cứu Viện Khoa học Lao động và Xã hội

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	1,89	37,74	28,30	16,98	15,09	3,06
2	Điều kiện xét thưởng hiện nay hợp lý, rõ ràng	3,77	13,21	30,19	45,28	7,55	3,45
3	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	5,66	33,96	16,98	39,62	3,77	3,02
4	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	0,00	20,75	26,42	39,62	13,21	3,45
5	Công tác đánh giá, khen thưởng đúng lúc	11,32	13,21	37,74	28,30	9,43	3,11

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Bảng kết quả khảo sát về khen thưởng đối với cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội cho thấy kết quả trung bình đều đạt trên 3 điểm. Tuy nhiên nếu phân tích kỹ các nội dung như sự hài lòng chung, tác dụng của chính sách khen thưởng hay mức độ công bằng, công khai phần lớn tỷ lệ không hài lòng đều ở mức cao (37,74%, 33,96% và 20,75%), mức độ

không rõ hay không quan tâm của cán bộ nghiên cứu về công tác khen thưởng cũng ở mức khá cao cho thấy Viện Khoa học Lao động và Xã hội hiện nay mới chỉ phổ biến được tới một nhóm nhỏ về công tác đánh giá, thi đua khen thưởng mới ban hành năm 2020 và các chính sách khen thưởng của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. Đồng thời, kết quả 37,74% ý kiến không hài lòng với mức thưởng hiện đang được nhận và 39,62 % ý kiến cho rằng chính sách khen thưởng hiện nay có tác dụng khuyến khích làm việc có thể thấy cán bộ nghiên cứu tại Viện hiện nay mong muốn được khen thưởng như sự công nhận của tổ chức hoặc để phục vụ cho công việc là chủ yếu.

2.2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

a. Thực trạng bố trí công việc

Thực trạng bố trí công việc hiện nay tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội được thể hiện thông qua bảng sau:

Bảng 2.14. Mức độ hài lòng về bố trí công việc của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Anh/chị hài lòng với vị trí công việc hiện tại	1,89	9,43	30,19	49,06	9,43	3,06
2	Trách nhiệm, nhiệm vụ được phân công rõ ràng, hợp lý	1,89	15,09	9,43	66,04	7,55	3,45

3	Anh/chị cảm thấy đang làm đúng công việc mình yêu thích	1,89	24,53	11,32	49,06	13,21	3,02
4	Anh/chị được bố trí công việc phù hợp với năng lực, chuyên môn	0	18,87	5,66	56,60	18,87	3,75
5	Có thể cân bằng được cuộc sống cá nhân và công việc	0	3,77	22,64	54,72	18,87	3,89
6	Công việc hiện tại đầy thú vị, thử thách	0	22,64	32,08	37,74	7,55	3,3

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Qua bảng 2.14, có thể thế hiện tại cán bộ nghiên cứu tại Viện khá hài lòng với cách bố trí công việc hiện nay của Viện do mức điểm trung bình đều đạt trên 3 điểm. Có một số cán bộ thường chia sẻ họ hài lòng với công viện hiện tại do có thể cân đối được thời gian cho cuộc sống cá nhân với công việc hàng ngày cũng như bản thân hiện đang được bố trí vào đúng chuyên môn, hơn nữa công việc còn được phân công một cách rõ ràng khiến cho tâm lý làm việc luôn thoải mái và tự tin. Nhưng nhìn chung cán bộ nghiên cứu mới chỉ đồng ý một phần về vị trí công việc cũng của bản thân hiện nay, mức điểm (3) tại kết quả khảo sát chiếm tỉ lệ tương đối lớn cho thấy bản thân cán bộ nghiên cứu cũng chưa thực sự hiểu vị trí công việc hiện tại của họ đã khiến họ hài lòng hay chưa và đôi khi bản thân cán bộ nghiên cứu không còn hứng thú với một lĩnh vực nghiên cứu lặp đi lặp lại nhiều lần. Chính do vậy, Viện cũng cần phải xem xét lại, căn cứ nhu cầu và công việc để tiến hành định kỳ luân chuyển công tác để cán bộ không những phát huy được thế mạnh, mà còn tạo

ra một công việc thú vị khác, kích thích động lực nghiên cứu, khám phá cái mới của đội ngũ cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học.

b. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Năm 2020 vừa qua, Viện Khoa học Lao động và Xã hội đã ban hành quy chế đánh giá phân loại mức độ hoàn thành công việc của cá nhân và tập thể lấy tiêu chuẩn chức danh, tiêu chuẩn ngạch, kết quả thực hiện công tác trong năm và đạo đức công vụ làm căn cứ chính để đánh giá. Nội dung đánh giá chủ yếu thực hiện theo Nghị định 56/2015/NĐ-CP ngày 09/6/2015 của Chính phủ về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức. Nhìn chung Viện đã có một bộ phương pháp đánh giá tương đối khách quan, công bằng và minh bạch như hướng dẫn, tiêu chí rõ ràng, căn cứ hoàn toàn theo quy định của Pháp luật và chức trách nhiệm vụ được Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội phân công.

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện dựa trên 5 tiêu chí và chia thành 2 nhóm tiêu chuẩn cụ thể, bao gồm:

- Nhóm các tiêu chuẩn chung gồm 3 tiêu chí:

+ Thực hiện các nhiệm vụ được giao;

+ Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước;

+ Đạo đức, tác phong, tinh thần học tập nâng cao trình độ

- Nhóm các tiêu chuẩn mang tính đặc thù:

+ Đối với cá nhân làm công tác quản lý;

+ Đối với cá nhân làm công tác nghiên cứu khoa học.

Với mỗi nhóm đối tượng có các tiêu chí chi tiết, cụ thể. Gắn với từng tiêu chí là các thang điểm tương ứng trong quá trình đánh giá, căn cứ vào số điểm đánh giá sẽ xếp loại theo 4 mức. Cụ thể như sau:

Bảng 2.15. Khung điểm xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ

TT	Xếp loại	Điểm	Ghi chú

1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	Từ 91 - 100 điểm	
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	Từ 70 - 90 điểm	
3	Hoàn thành nhiệm vụ	Từ 50 - 69 điểm	
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	Dưới 50 điểm	

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc để làm cơ sở để bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, nâng ngạch, thăng hạng, quy hoạch, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật,…và thực hiện các chính sách khác có liên quan đối với công chức, viên chức và người lao động thuộc Viện.

Có thể thấy, tiêu chuẩn được xây dựng để đánh giá khối lượng và chất lượng công việc đã được quy định chi tiết, tuy nhiên vẫn mang nặng tính định tính, chưa làm rõ về số lượng và mức độ để đánh giá chuẩn xác nhất. Các tiêu chí mới chỉ dừng lại ở điểm lượng hóa số lượng công việc mà chưa lượng hóa được chất lượng công việc. Thực tế sản phẩm của Viện là sản phẩm trí tuệ, là các công trình, đề tài nghiên cứu khoa học nên cần phải có các tiêu chuẩn định lượng cụ thể để đánh giá chất lượng. Ngoài ra các sản phẩm này phải qua một quá trình áp dụng vào thực tế mới có thể bộc lộ hết ưu, nhược điểm vì vậy cần có độ trễ trong đánh giá chúng.

Nhìn chung, các tiêu chuẩn do Viện Khoa học Lao động và Xã hội xây dựng đã đánh giá được tình hình thực hiện công việc của cán bộ, tuy nhiên chưa đánh giá một cách toàn diện. Các tiêu chí đánh giá còn mang nhiều tính định tính và hành chính, thiếu các tiêu chuẩn định lượng trong đánh giá nhất là đối với chất lượng công việc. Còn một số tiêu chuẩn không rõ ràng, gây khó khăn trong quá trình đánh giá, khiến cho kết quả đánh giá thực hiện công việc còn đôi khi chưa thực sự chính xác.

Bảng 2.16. Mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	0	18.87	24.53	37.74	18.87	3,57
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	0	22.64	24.53	35.85	16.98	3,47
3	Các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công bằng	3.77	26.42	15.09	41.51	13.21	3,34
4	Chu kỳ đánh giá hợp lý	7.55	20.75	15.09	37.74	18.87	3,40
5	Những đóng góp của anh chị được cấp trên và đồng nghiệp công nhận	3.77	16.98	13.21	49.06	16.98	3,58

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Từ bảng kết quả khảo sát 2.16, nhìn chung cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội khá hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của Viện trong thời điểm hiện tại với mức đồng ý và hoàn toàn đồng ý chiếm tỉ lệ trung bình lần lượt là (1) 56,61%, (2) 55,83%, (3) 54,72%, (4) 56,61% và (5) 66,04% , số cán bộ không hài lòng chiếm tỷ lệ không quá lớn (trung bình khoảng 20%). Tuy nhiên số cán bộ không rõ mức độ hài lòng

của bản thân vẫn ở mức tương đối cao, cho thấy Viện Khoa học Lao động và Xã hội cần tăng cường triển khai, phổ biến nội dung quy chế đánh giá thực hiện công việc hằng năm của Viện và của Bộ tới toàn thể cán bộ nghiên cứu nói riêng và toàn thể cán bộ Viện Khoa học Lao động và Xã hội nói chung.

c. Đào tạo và phát triển

Ban Lãnh đạo Viện hiểu rằng con người luôn có sự phấn đấu vươn lên, do vậy họ không ngừng thỏa mãn với những gì đã có mà không ngừng học hỏi để nâng cao trình độ, hiểu biết và phát triển bản thân. Đặc biệt đối với đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học luôn cần cập nhật những kiến thức, kỹ năng mới liên quan tới chuyên môn để phục vụ cho nhiệm vụ khoa học của bản thân. Chính do vậy, Ban Lãnh đạo Viện Khoa học Lao động và Xã hội đặc biệt quan tâm tới công tác đào tạo và tạo điều kiện phát triển đội ngũ cán bộ, người lao động trong Viện. Dưới đây là bàng thống kê số lượng cán bộ, các hình thức, chương trình đào tạo cán bộ của Viện Khoa học Lao động và Xã hội thường tham gia:

Bảng 2.17. Số lượng cán bộ được cử tham gia đào tạo

(Đơn vị: người)

Năm	Đào tạo bên trong		Đào tạo bên ngoài	
	Tập huấn, hội thảo		Đào tạo, bồi dưỡng	
	Số đợt	Lượt cán bộ tham gia	Số khóa đào tạo	Số lượng cán bộ tham gia
2018	20	150	17	294
2019	22	217	15	53
2020	7	64	21	34

2021	6	59	12	24

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Qua bảng 2.17, có thể thấy Viện rất quan tâm tới công tác đào tạo, đặc biệt hình thức đào tạo thông qua các buổi hội thảo, tập huấn được quan tâm hơn cả do đây thường là các buổi hội thảo liên quan tới những chỉ số, phương pháp nghiên cứu mới do Viện hoặc các đơn vị khác tổ chức. Trong các buổi hội thảo đặc biệt những buổi hội thảo do Viện Khoa học Lao động và Xã hội chủ trì thường có các chuyên gia nước ngoài, chuyên gia cao cấp để chia sẻ những kỹ năng về chuyên môn, nghiệp vụ cũng như những kiến thức mới. Quan trọng hơn cả, các buổi hội thảo là cơ hội để cán bộ Viện nâng cao khả năng giao tiếp, phát huy tính sáng tạo cũng như gặp gỡ những đồng nghiệp thuộc đơn vị bạn có cùng mối quan tâm nghiên cứu mới mình.

Đồng thời, để xây dựng lực lượng cán bộ nghiên cứu "cứng" cũng như tạo nguồn về lâu dài, Viện Khoa học Lao động và Xã hội thường tuyển chọn, xét ưu tiên đào tạo, bồi dưỡng những cán bộ trong diện quy hoạch đi học các lớp bồi dưỡng kỹ năng quản lý nhà nước, tích cực cử cán bộ tham gia vào các lớp tập huấn do các Tổ chức quốc tế tổ chức, tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn. Tuy nhiên trong vòng 02 năm trở lại đây do tình hình dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp, đặt mối quan tâm về sức khỏe cán bộ lên trên hết nên Viện không cử cán bộ tham gia đào tạo, tập huấn tại nước ngoài.

Ngoài các hình thức đào tạo kể trên, Viện Khoa học Lao động và Xã hội còn chú trọng vào việc đào tạo lớp cán bộ trẻ mới được tuyển dụng vào năm 2019. Việc đào tạo từng cán bộ trẻ được giao bằng văn bản quy định rõ ràng cho từng lãnh đạo đơn vị, trung tâm trong vòng 01 năm, sau đó thành lập hội đồng để tiến hành kiểm tra năng lực và kiến thức của cán bộ trẻ. Đồng thời, cũng tạo điều kiện cho các cán bộ trẻ tham gia thực hiện các đề tài, dự án cấp Bộ, cấp Quốc gia,… đây là hình thức đào tạo có hiệu quả do những người

tham gia thường là cán bộ có thâm niên công tác cũng như trình độ chuyên môn.

Kinh phí chi cho các hoạt động đào tạo thường nằm trong nguồn ngân sách chi thường xuyên, tài trợ hoặc cá nhân tự đóng góp. Cán bộ dù được cử đi đào tạo tại đâu hay thời gian nào trong ngày đều được Viện cân nhắc, cố gắng phê duyệt đi đào tạo vẫn được hưởng nguyên lương hoặc một phần lương. Đây là một chính sách hết sức hấp dẫn đồng thời cũng mang ý nghĩ nhân văn rất lớn trong chính sách đào tạo của Viện. Dưới đây là bảng thống kê kinh phí trích từ nguồn ngân sách chi thường xuyên phục vụ cho hoạt động đào tạo, tập huấn của Viện giai đoạn 2018-2020:

Bảng 2.18. Kinh phí chi cho hoạt động đào tạo, tập huấn

(Đơn vị: Việt Nam đồng)

Năm	**2018**	**2019**	**2020**
Kinh phí	39.172.000	23.300.000	14.680.000

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Ngoài việc đào tạo từ nguồn ngân sách chi thường xuyên của Viện, hàng năm Viện luôn nhận được lời mời đào tạo, tập huấn từ các đơn vị trong và ngoài Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội cùng với lời mời tham dự, đồng tổ chức các khóa học của những tổ chức quốc tế như: Viện Hanns Seidel (HSS), Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), Tổ chức Hợp tác Quốc tế CHLB Đức (GIZ),...Toàn bộ kinh phí cho các hoạt động đào tạo này của cán bộ Viện đều được đơn vị tổ chức tài trợ tài bộ.

Dưới đây là kết quả khảo sát mức độ hài lòng về công tác đào tạo của cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội:

Bảng 2.19. Mức độ hài lòng về công tác đào tạo của cán bộ nghiên cứu

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Nội dung đào tạo thiết thực, đáp ứng đúng nhu cầu cá nhân, tập thể	0.00	3.77	28.30	47.17	20.75	3,85
2	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện	0.00	9.43	35.85	35.85	18.87	3,64
3	Việc lựa chọn đối tượng được đào tạo hợp lý, minh bạch	0.00	9.43	32.08	35.85	22.64	3,72
4	Phương pháp đào tạo phù hợp	0.00	15.09	24.53	39.62	20.75	3,66
5	Anh/chị hài lòng với thực trạng đào tạo, phát triển năng lực hiện tại của Viện	0.00	15.09	24.53	37.74	22.64	3,68

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ kết quả khảo sát

Qua bảng 2.19 có thể thấy cán bộ nghiên cứu của Viện hiện khá hài lòng về công tác đào tạo nói chung, đặc biệt là về nội dung đào tạo (3,85/5 điểm và 67,92% tỷ lệ hài lòng) và việc lựa chọn đối tượng đào tạo (3,72/5 điểm và 58,49% tỷ lệ hài lòng). Điều này cho thấy các hoạt động đào tạo của Viện hiện nay là một thế mạnh trong việc tạo động lực nói riêng và công tác cán bộ nói chung, cần tiếp tục duy trì, triển khai để phát huy. Tuy nhiên Viện

Khoa học Lao động và Xã hội cũng cần quan tâm hơn cũng như tăng cường phổ biến các hoạt động đào tạo tới nhóm cán bộ (3) chưa rõ để tìm hiểu về nguyên nhân.

d. Môi trường, điều kiện làm việc

Hàng năm, Viện đều chủ động trong công tác xây dựng kế hoạch đầu tư, mua sắm, sửa chữa để trình Bộ phê duyệt. Từ năm 2019 đến nay, Viện luôn chú trọng đến việc đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ cho công việc, ngoài ra Viện cũng đặc biệt quan tâm tới việc hỗ trợ trang thiết bị, môi trường làm việc phù hợp, thoải mái cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học.

Tòa nhà Viện Khoa học Lao động và Xã hội tọa lạc gần Hồ Hoàn Kiếm- trung tâm của Thủ đô Hà Nội, rất thuận tiện cho việc đi lại và trao đổi giữa các cơ quan, đơn vị khác. Đồng thời Viện được Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội giao toàn quyền sử dụng từ tầng 2 nhà F trở lên, hoàn toàn riêng biệt trong khuân viên với phong cách kiến trúc Pháp cổ rất phù hợp cho các cuộc họp, sự kiện quan trọng. Hướng Bắc nhìn ra toàn bộ Nhà khách Chính phủ và vườn hoa Lý Thái Tổ, tạo nên một không gian xanh, thoáng đãng cùng với các quần thể bao quanh là những tòa nhà cổ kính. Với mục tiêu hiện đại hóa hoạt động, Ban Lãnh đạo Viện cũng luôn quan tâm tới cơ sở vật chất, trang thiết bị máy móc tại cơ quan. Kinh phí được cấp được sử dụng một cách tối ưu nhất để trang bị cơ sở vật chất hiện đại nhằm phục vụ tốt nhất cho công việc chung của Viện cũng như hỗ trợ tối đa nguồn lực cho các cán bộ nghiên cứu: 100% cán bộ được cấp máy tính và laptop để làm việc; 100% các đơn vị có máy in riêng; 90% các phòng làm việc sử dụng điều hòa hai chiều; có hệ thống mạng nội bộ, website riêng biệt; 4 phòng họp lớn nhỏ có sức chứa lên tới gần 200 cán bộ; khóa điện tử bằng vân tay,...Ngoài việc Viện trang bị cơ sở vật chất, Ban Lãnh đạo cũng động viên cán bộ nghiên cứu chủ động tự

trang trí nơi làm việc của bản thân theo ý thích, tạo không khí gần gũi và thoải mái đối với nhóm cán bộ này.

Bên cạnh việc tạo môi trường vật lý làm việc thoải mái, Ban Lãnh đạo Viện luôn quan tâm đến việc duy trì và phát triển môi trường văn hóa làm việc kéo dài hơn 40 năm. Đó là sự cần mẫn trong công việc, là cống hiến hết mình trong nghiên cứu và văn hóa ứng xử, là tinh thần tương thân tương ái, hỗ trợ lẫn nhau của đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học nói riêng và đội ngũ cán bộ Viện nói chung. Dưới đây là kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nghiên cứu về môi trường và điều kiện làm việc của cán bộ nghiên cứu Viện Khoa học Lao động và Xã hội:

Bảng 2.20. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về môi trường và điều kiện làm việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ	0	7,55	1,89	62,25	28,30	4.11
2	Thời gian thuận lợi, phù hợp với công việc	0	7,55	1.89	56.60	33.96	4.17
3	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	0	0	13.21	64.15	22.64	4.09
4	Không khí làm việc thoải	0	0	15.09	45.28	39.62	4.25

	mái, vui vẻ						
5	Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ đồng nghiệp và cấp trên	0	0	9.43	67.92	22.64	4.13
6	Mọi người được đối xử công bằng, bình đẳng	0	13.21	16.98	52.83	16.98	3.74

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ kết quả khảo sát

Bảng kết quả khảo sát 2.20 cho thấy cán bộ nghiên cứu hài lòng về môi trường và điều kiện lao động hiện nay của Viện Khoa học Lao động và Xã hội với điểm trung bình các nội dung khỏa sát đều trên 3,74/5 điểm. Tỷ lệ hài lòng của cán bộ ở mức cao, thấp nhất là chỉ số (6) công bằng và bình đẳng với 69,81%. Tỷ lệ không hài lòng ở 3 nội dung ở mức 0 cho thấy hiện nay môi trường làm việc và điều kiện lao động tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội đang rất tốt. Cần tiếp tục duy trì và cải thiện để tăng thêm động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu viên.

2.3. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động của cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.3.1. Lòng trung thành đối với tổ chức

Độ trung thành của cán bộ thể hiện rõ nhất thông qua mức độ gắn bó, số lượng cán bộ xin nghỉ việc qua các năm.

Bảng 2.21: Số lượng cán bộ xin nghỉ việc qua các năm

(Đơn vị: người)

Năm	**2018**	**2019**	**2020**	**11/2021**
Số người	3	4	3	3

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Qua bảng tổng hợp số cán bộ xin nghỉ việc/chuyển công tác trong 04 năm trở lại đây, có thể thấy số lượng xin nghỉ việc/chuyển công tác tại Viện nhìn chung cũng không cao. Trong năm 2019 có đợt tuyển dụng mới nên có số lượng cán bộ xin nghỉ việc nhiều nhất (04 người), các năm trước đó và các năm sau liền kề số lượng cán bộ dần đi vào ổn định hơn. Tuy đặc thù nghiên cứu cần số năm nhất định để tích lũy kinh nghiệm nhưng không phải vì vậy mà cán bộ nghiên cứu khoa học của Viện quyết định gắn bó lâu dài, yếu tố quyết định ở đây là môi trường làm việc và đam mê với chuyên môn của mỗi cán bộ nghiên cứu. Trong năm 2020, 2021 vừa qua có tất cả 03 cán bộ nghiên cứu khoa học nhận quyết định nghỉ hưu trí hưởng chế độ Bảo hiểm xã hội sau thời gian dài gắn bó, công tác tại Viện.

Bảng 2.22. Mức độ trung thành đối với tổ chức

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Cảm thấy bản thân trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển Viện	0	0	13,21	64,15	22,64	4,09
2	Sẵn sàng cùng Viện vượt qua mọi khó khăn	0	0	15,09	45,28	39,62	4,25

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả khảo sát từ bảng 2.22 cho thấy mức độ trung thành của cán bộ nghiên cứu khoa học tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội khá cao. Điểm trung bình các chỉ số đều trên 4,09, đặc biệt nội dung sẵn sàng cùng Viện

vượt qua mọi khó khăn đạt số điểm 4,25. 100% cán bộ cảm thấy bản thân có trách nhiệm trong việc duy trì, phát triển của Viện và sẵn sàng cùng Viện vượt qua mọi khó khăn. Kết quả thực tế cũng cho thấy gần một nữa số lượng cán bộ nghiên cứu làm việc tại Viện tới khi đến tuổi nghỉ hưu hoặc chuyển công tác sau đó lại quay lại Viện, đồng thời thâm niên công tác trung bình của cán bộ Viện cũng tương đối lớn.

2.3.2. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

Để đánh giá hiệu quả công việc của nhóm cán bộ nghiên cứu khoa học tại Viện, tác giả sử dụng chỉ tiêu năng suất lao động bình quân của cán bộ nghiên cứu với công thức:

$$\text{Năng suất lao động bình quân của đội ngũ cán bộ nghiên cứu} = \frac{\text{Tổng doanh thu từ các hoạt động nghiên cứu, dịch vụ}}{\text{Tổng số cán bộ nghiên cứu khoa học tại thời điểm xét}}$$

Bảng 2.23. Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị giai đoạn 2019-2020

Năm	**Tổng doanh thu từ hoạt động NCKH** *(đồng)*	**Tổng số cán bộ nghiên cứu khoa học** *(người)*	**Năng suất lao động bình quân** *(triệu đồng/người)*
2019	4.990.770.842	46	108.495.018
2020	8.844.918.610	50	176.898.372

(Nguồn: Văn phòng Viện Khoa học Lao động và Xã hội)

Tổng doanh thu được tính từ các nguồn đề tài, nhiệm vụ khoa học công nghệ của đội ngũ cán bộ nghiên cứu. Có thể thấy tổng doanh thu của Viện

trong năm 2020 tuy bị ảnh hưởng bởi dịch Covid-10 nhưng vẫn có sự khởi sắc rõ rệt so với năm 2019. Tốc độ tăng năng suất lao động tăng gần 63% so với năm 2019. Đạt được kết quả này một phần nhờ sự điều chỉnh hợp lý về nhân sự, thu hút thêm các hoạt động nghiên cứu cũng như tăng cường chính sách tạo động lực của Viện một cách phù hợp với tình hình thực tiễn.

Trong năm 2021 vừa qua, chịu ảnh hưởng bởi dịch Covid-19 gây ra những hạn chế nhất định trong việc tham gia các hoạt động nghiên cứu cũng như đề tài dự án. Nhưng năng suất, chất lượng cũng như hiệu quả công tác nghiên cứu của đội ngũ cán bộ nghiên cứu của Viện nhìn chung vẫn được đảm bảo. Đội ngũ cán bộ nghiên cứu của Viện liên tục tìm hiểu, cải thiện phương pháp làm việc, phối hợp cùng các đơn vị trong và ngoài Bộ để triển khai mới và tiếp tục các chương trình công tác nghiên cứu khoa học. Nhờ đó, trong thời gian 8 tháng đầu của năm 2021 năng suất và chất lượng của các đề tài vẫn nhìn chung vẫn đảm bảo được về mặt tiến độ và chất lượng theo yêu cầu của đơn vị đối tác và khách hàng.

2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Trước giai đoạn năm 2018, Viện Khoa học Lao động và Xã hội tiến hành thống kê, kiểm tra số lượt vắng mặt không lí do và số lượt vi phạm giờ làm việc bình quân của toàn thể cán bộ Viện. Tuy nhiên tới năm 2018, nhận thấy đặc trưng công việc của cán bộ Nghiên cứu thường làm việc về khuya và làm việc ngoài giờ hành chính, đồng thời để tăng cường tính tự giác của cán bộ, Ban Lãnh đạo quyết định không tiếp tục tiến hành theo dõi, kiểm soát cán bộ nghiên cứu theo thời gian hành chính mà yêu cầu cán bộ báo cáo lịch làm việc theo tuần, yêu cầu đảm bảo công việc về mặt số lượng và chất lượng. Đây là một trong những cơ chế mang tính tạo động lực làm việc rất tốt và nhận được sự ủng hộ rất lớn từ đội ngũ cán bộ nghiên cứu, đặc biệt trong bối cảnh dịch Covid-19 hiện nay.

Nhìn chung, cán bộ nghiên cứu có mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy quy chế của Viện ở mức tạm ổn. Tuy nhiên cần kiểm soát kỹ hơn việc cán bộ báo cáo lịch làm việc, tránh tình trạng báo cáo chống đối dẫn đến vi phạm về kỷ luật hay thậm chí xảy ra các vi phạm, tai nạn trong giờ làm việc.

2.3.4. Mức độ hài lòng, thỏa mãn của cán bộ nghiên cứu viên

Bảng 2.24. Mức độ hài lòng với công việc

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung khảo sát	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không rõ (3)	Đồng ý một phần (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Trung bình (điểm)
1	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị là chấp nhận được	0	7,55	1,89	62,25	28,30	4,11
2	Có thể cân bằng giữa cuộc sống và công việc	0	7,55	1,89	56,60	33,96	4,17
3	Anh chị hài lòng với công việc hiện tại	0	0	9,43	6,92	22,64	4,13

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Từ bảng 2.24 có thể thấy điểm trung bình cả 5 nội dung khảo sát đều đạt trên 4.11. Điều này cho thấy mức độ hài lòng, thỏa mãn của cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội hiện nay đang rất tốt. Tỷ lệ không hài lòng với công việc hiện tại bằng 0%, tỷ lệ cán bộ chọn phương án (3)

không rõ chỉ 9,43%. Tuy nhiên Viện vẫn cần căn cứ vào nhu cầu để xem xét giảm tải khối lượng công việc cho một số nhóm cán bộ nghiên cứu nhất định, hạn chế mức độ căng thẳng trong công việc cũng như giúp cán bộ nghiên cứu cân bằng giữa cuộc sống và công việc dễ dàng hơn.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.4.1.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước

Các chính sách của Chính phủ hay quy định về pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng không nhỏ đến động lực lao động của cán bộ nghiên cứu cũng như các phương pháp tạo động lực lao động của các đơn vị quản lý. Cụ thể về chính sách tiền lương, chính sách khen thưởng, chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài,...Viện Khoa học Lao động và Xã hội luôn tuân thủ và thực hiện đúng theo quy định của pháp luật cũng như chính sách của nhà nước. Điều này tạo cho cán bộ cám giác an tâm khi thực hiện nhiệm vụ được giao.

2.4.1.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến các vấn đề tạo động lực cho cho cán bộ nghiên cứu trong Viện. Đối với mỗi giai đoạn trong xã hội, chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, tỉ lệ thất nghiệp,...hay sự ổn định về chính trị đều có ảnh hưởng trực tiếp đến Viện Khoa học Lao động và Xã hội. Vì vậy tùy theo hoàn cảnh, điều kiện của cả nước mà Viện luôn điều chỉnh các chế độ chính sách sao cho phù hợp nhất đối với từng thời kỳ của xã hội, đồng thời vẫn phải đảm bảo sự ổn định về công việc đối với cán bộ nghiên cứu.

2.4.1.3. Vị thế ngành

Vị thế của Ngành tác động rất lớn đến việc thu hút và giữ chân cán bộ của Viện. Viện Khoa học Lao động và Xã hội thuộc ngành Lao động - Thương binh và Xã hội, là một trong 13 ngành được thành lập ngay sau khi Cách mạng tháng Tám thành công và được Chủ tịch Hồ Chí Minh đặc biệt quan tâm, chỉ đạo. Do quản lý nhiều lĩnh vực liên quan trực tiếp đến đời sống xã hội của nước ta nên có vị thế khá cao và thu hút được nhiều đội ngũ cán bộ có năng lực, phẩm chất.

2.4.1.4. Chính sách tạo động lực của các tổ chức khoa học khác

Đối với hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiếm được nhiều ưu thế trên thị trường. Đặc biệt đối với các tổ chức khoa học có vốn đầu tư tư nhân có vốn cạnh tranh lớn, hình thức trả lương và phúc lợi đa dạng luôn thu hút lượng lớn chất xám đổ về. Chính vì vậy đây cũng là một trong những thách thức rất lớn đối với các đơn vị sự nghiệp công lập như Viện Khoa học Lao động và Xã hội, cần phải có những chính sách tạo động lực mang tính kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực của chính bản thân nhưng cũng phải đưa ra các chính sách mới mang tính sáng tạo hơn so với các đơn vị nghiên cứu khác.

2.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

2.4.2.1. Mục tiêu và chiến lược của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội

Mục tiêu, chiến lược chung của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội quyết định đến mục tiêu của Viện Khoa học Lao động và Xã hội theo từng giai đoạn, đòi hỏi Viện phải có những chính sách nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu nói riêng nhằm đáp ứng các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của chung cả đơn vị.

2.4.2.2. Quan điểm của Ban Lãnh đạo Viện về vấn đề tạo động lực

Quan điểm của Ban Lãnh đạo Viện ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tổ chức nói chung và việc tạo động lực nói riêng. Hiện nay, Ban Lãnh đạo Viện đang rất quan tâm, chú trọng vào động lực lao động đặc biệt đối với nhóm cán bộ nghiên cứu khoa học nên mọi việc liên quan tới công tác nhân sự và tạo động lực đều được chú trọng nhằm phát huy được tối đa nguồn lực con người hiện có để tạo được lợi thế nhất định trong công việc.

2.4.3. Các nhân tố thuộc về bản thân cán bộ nghiên cứu

Đối với mỗi cá nhân khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất cũng như tinh thần tùy vào hoàn cảnh và mục tiêu của bản thân. Có nhóm cán bộ sẽ đặt yếu tố về lương, thu nhập là quan trọng nhất để cân nhắc tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có những cán bộ lại mong muốn được thể hiện bản thân hơn so với gia tăng thu nhập. Do vậy động lực của mỗi cá nhân là khác nhau, tổ chức càng nhiều người thì sự đa dạng về mục tiêu càng lớn, công tác tạo động lực càng khó khăn hơn.

Để có thể hiểu được nhu cầu, từ đó đưa ra những chính sách tạo động lực một cách hợp lý cần phải xác định, đánh giá mục tiêu của từng nhóm cán bộ nghiên cứu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Đối với nhóm cán bộ nghiên cứu chủ yếu hướng tới môi trường làm việc ổn định, nhiều cơ hội học hỏi, sáng tạo, tạo điều kiện tốt nhất cho việc thỏa mãn đam mê nghiên cứu khoa học nhưng vẫn đảm bảo được thu nhập cho cuộc sống, sinh hoạt cá nhân.

2.5. Đánh giá chung tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

2.5.1. Các kết quả đạt được

Qua phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội, nhìn chung tạo động lực

tại Viện đã được Ban Lãnh đạo quan tâm và cũng đã đạt được các thành tựu nhất định thông qua việc xây dựng chính sách liên quan tới tổ chức bộ máy một cách hợp lý.

Viện có một đội ngũ cán bộ gắn bó đoàn kết, giữ vững định hướng hoạt động và sẵn sàng cống hiến vì sự phát triển chung của cả Viện. Đặc biệt đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học mặc dù thu nhập và môi trường làm việc của Viện chưa thể sánh bằng các doanh nghiệp do là đơn vị công lập còn nhiều phức tạp nhưng họ vẫn rất trung thành, làm việc hăng say, góp sức để cùng khẳng định vị trí, vai trò là một trong những đơn vị nghiên cứu khoa học hàng đầu của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.

Mối quan hệ giữa tập thể cán bộ, người lao động trong Viện luôn hài hòa, thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý và môi trường thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc. Luôn có sự phối hợp hài hòa giữa các đơn vị không chỉ trong công việc mà còn trong cuộc sống tinh thần hàng ngày.

Các công cụ tài chính tạo động lực cho cán bộ như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi khác được thực hiện một cách nghiêm túc và đầy đủ. Quy chế lương của Viện dựa theo thang bảng lương của Nhà nước một cách công bằng, rõ ràng và minh bạch. Các quy định vè trả lương và tiêu chí tăng lương được công khai tới toàn thể cán bộ và kết quả được niêm yết tại thông báo của Viện.

Tổ chức Công đoàn Viện luôn đồng hành với đời sống cả về tinh thần và vật chất đối với cán bộ, cùng chia sẻ những khó khăn để cùng nhau hướng tới mục tiêu chung là góp phần xây dựng Viện Khoa học Lao động và Xã hội ngày càng phát triển. Công đoàn Viện luôn phối hợp chặt chẽ với tổ chức Công đoàn Bộ, hàng năm tham gia tổ chức các hoạt động nhằm động viên cán bộ phát huy quyền làm chủ, năng lực, tính chủ động và sáng tạo trong công

việc. Làm được điều này cho thấy tổ chức Công đoàn và Ban Lãnh đạo Viện rất quan tâm tới đời sống, tâm tư, nguyện vọng của cán bộ trong tổ chức.

2.5.2. Các hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh các ưu điểm trên thì Viện vẫn còn một số hạn chế trong việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu, cụ thể như:

Thứ nhất do hiện tại số lượng cán bộ nghiên cứu không nhiều, hơn nữa phần lớn là nhóm cán bộ trẻ nên khối lượng công việc về chuyên môn cũng như hành chính khá lớn, một số không phù hợp với chuyên môn đào tạo, đặc thù là đơn vị công lập nên vẫn còn nhiều thủ tục hành chính bắt buộc. Chính điều này gây ra cảm giác mất hứng thú trong công việc. Việc xử lý công việc thông qua nhiều bước cũng dễ ảnh hưởng đến sự sáng tạo và thỏa mãn trong công việc. Nguyên nhân có thể do các quy trình trong xử lý công việc chưa thực sự được tối ưu, một số công việc chưa mang tính thách thức hay tạo cơ hội để cán bộ nghiên cứu thể hiện sức sáng tạo cũng như năng lực của bản thân.

Thứ hai, các vấn đề liên quan đến tiền lương, tiền công là một trong những hạn chế có thể thấy rất rõ tại các đơn vị sự nghiệp công lập nói riêng và các đơn vị nhà nước nói chung. Tuy mang tính công bằng nhưng lại là một trong những nguyên nhân chính triệt tiêu động lực lao động của cán bộ nghiên cứu do tính cào bằng, chú trọng thâm niên công tác thay vì quan tâm đến năng lực, sự đóng góp và cống hiến của từng cá nhân cán bộ nghiên cứu.

Đặc biệt các cơ chế đãi ngộ về phụ cấp (nghiên cứu khoa học là lĩnh vực duy nhất không có hệ số phụ cấp) chưa đáp ứng được yêu cầu nghiên cứu ở trình độ quốc tế cùng với việc chưa có phương án kích thích tài chính rõ ràng khiến cho việc thu hút và giữ chân nhân tài còn bị hạn chế. Việc trả lương theo thang bảng lương tuy đã được Nhà nước và toàn thể xã hội quan tâm nhưng còn vẫn còn rất nhiều bất cập và cần có biện pháp điều chỉnh sao

cho phù hợp hơn nữa, đây không chỉ là một bài toán khó đối với Viện Khoa học Lao động và Xã hội mà còn đối với toàn bộ các cơ quan, đơn vị của Nhà nước.

Tương tự như trên, thu nhập của cán bộ cũng là một trong những mặt hạn chế trong công tác tạo động lực cho cán bộ Nghiên cứu. Đặc biệt đội ngũ cán bộ trẻ dưới 35 tuổi hiện nay của Viện là 28 người, chiếm 45% đội ngũ cán bộ của Viện. Đối với nhóm cán bộ trong độ tuổi này, họ rất quan trọng về vấn đề lương thưởng và phúc lợi để có có nền tảng vững cho sự phát triển lâu dài và thăng tiến trong sự nghiệp khi tới độ tuổi từ 35 đến 45. Tuy nhiên trong thực tế lương và thưởng tại Viện vẫn xét theo hệ số và các hoạt động, đề tài dự án Viện hiện đang triển khai không nhiều. Dẫn đến mặt bằng thu nhập chung của Viện tuy hợp lý đối với các cơ quan nhà nước, nhưng vẫn còn khá thấp so với mức sinh hoạt tại thành phố.

Thứ ba, công tác phân công, bố trí công việc còn bị chồng chéo, kiêm nhiệm làm hạn chế sức sáng tạo của cán bộ, ảnh hưởng đến thái độ, trách nhiệm của cán bộ nghiên cứu đối với công việc. Thực tế tại Viện việc bố trí và sắp xếp công việc theo đúng chuyên môn, trình độ được đào tạo đang gặp khó khăn do thâm niên công tác của cán bộ đã lâu, lại thiếu vị trí để luân chuyển nên rất khó để có thể bố trí nhân lực một cách hợp lý.

Thứ tư, việc xác định nhu cầu của cán bộ chưa thực sự mang tính thực tiễn mà phần lớn chỉ thông qua các cuộc họp. Nhưng đồng thời tại các cuộc họp chỉ có phần lớn lãnh đạo các đơn vị đưa ra ý kiến, điều này dẫn đến một số ý kiến chỉ mang tính chất cá nhân, việc ngại nói lên ý kiến cá nhân cùng với thái độ hời hợt của một cán bộ cũng là nguyên nhân chính khiến cho đa số cán bộ nghiên cứu chưa mạnh dạn nói lên nhu cầu, ý kiến của bản thân.

Cũng liên quan tới đánh giá và xác định, việc xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa được đánh giá đúng mức độ quan trọng. Việc

xếp lương chỉ dựa vào bằng cấp, thâm niên công tác để quy đổi hệ số lương là không phù hợp. Cần phải đưa ra những tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng từng vị trí công việc, tránh tình trạng cào bằng giữa các cán bộ với nhau trong khi mức độ phức tạp và chất xám sử dụng là khác nhau.

Thứ năm, công tác thi đua khen thưởng mỗi năm tuy đã phát huy được ưu điểm để kích thích cán bộ tuy nhiên vẫn còn một số mặt hạn chế như: thời gian khen thưởng cá nhân và tập thể kéo dài hàng năm trời, mỗi năm một lần sẽ ít tác dụng thúc đẩy hành vi của cán bộ. Các khoản kích thích tài chính đi kèm nhìn chung mới chỉ mang tính hình thức, đồng thời mới chỉ dựa vào khen thưởng của Bộ với tỷ lệ mỗi đơn vị tương đối ít.

Thứ sáu, do là đơn vị sự nghiệp công lập nên việc sử dụng kinh phí có giới hạn nhất định dẫn đến môi trường và trang thiết bị làm việc còn bị hạn chế.

Thứ bảy, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, viên chức mặc dù đã được đầu tư quan tâm, song mới chỉ dừng lại ở khuyến khích, tạo điều kiện về thời gian, chưa có cơ chế hỗ trợ vật chất tốt để cán bộ tích cực học tập. Việc đào tạo, hướng dẫn kèm cặp đối với nghiên cứu viên trẻ còn hạn chế, chưa gắn với nhiệm vụ và lợi ích của cán bộ hướng dẫn; công tác đào tạo chưa bám sát vào kế hoạch phát triển cán bộ và yêu cầu của vị trí việc làm.

Và cuối cùng, văn hóa tổ chức những năm trở lại đây chưa thực sự rõ ràng, chưa có nét đặc trưng của Viện. Nếu công việc không yêu cầu sự phối hợp, phần lớn các đơn vị vẫn thiếu sự gắn kết hàng ngày.

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN KHOA HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI

3.1. Định hướng phát triển và quan điểm tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

3.1.1. Định hướng phát triển đơn vị

Quy hoạch phát triển Viện Khoa học Lao động và Xã hội phải phù hợp với Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của cả nước, Chiến lược phát triển khoa học và công nghệ và các chủ trương, chính sách có liên quan của Đảng, Nhà nước.

Phát triển Viện Khoa học Lao động và Xã hội đủ năng lực giải quyết những vấn đề trọng yếu quốc gia đặt ra đối với nghiên cứu chiến lược, nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu ứng dụng, tham mưu chính sách cũng như đào tạo các lĩnh vực lao động, người có công và xã hội, có những đóng góp thực sự quan trọng trong việc cung cấp căn cứ khoa học cho việc hoạch định đường lối, chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước. Trong năm 2021, Viện Khoa học Lao động và Xã hội tiếp tục thực hiện, lập kế hoạch triển khai các nghiên cứu theo lĩnh vực:

- **Lĩnh vực lao động – Việc làm**: Vấn đề lao động nước ngoài ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập Quốc tế; Các giải pháp nâng cao chất lượng lao động chuyên môn kỹ thuật trình độ cao đáp ứng yêu cầu phát triển nền kinh tế

theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa; Đánh giá thực trạng Quy phạm pháp luật Việt Nam về việc làm.

- **Lĩnh vực tiền lương, tiền công, quan hệ lao động**: Nghiên cứu cơ sở khoa học cải cách tiền lương; Thực trạng đời sống, lao động khu công nghiệp, khu chế xuất.

- **Lĩnh vực môi trường và điều kiện lao động**: Xây dựng tài liệu hướng dẫn về an toàn vệ sinh lao động trong nông nghiệp, trong làng nghề, Đánh giá tác động của biến đổi khí hậu tới lao động – xã hội; xác định danh mục nghề/công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm trong Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và một Tổng công ty.

- **Lao động nữ và bình đẳng giới**: Lồng ghép bình đẳng giới trong pháp luật và chính sách hướng tới Việc làm bền vững ở Việt Nam.

- **Lĩnh vực an sinh xã hội**: Định hướng an sinh xã hội 2020-2025; Cơ sở khoa học của việc xây dựng sàn an sinh xã hội ở Việt Nam; Nghiên cứu xây dựng chính sách trợ cấp có tiền mặt; Chuyển giao thế hệ, Già hóa dân số và An sinh xã hội ở châu Á; Nghiên cứu an sinh xã hội đối với lao động khu vực phi chính thức; Vai trò của lương hưu xã hội đối với an sinh tuổi già ở Việt Nam.

- **Lĩnh vực phòng chống tệ nạn xã hội**: Đổi mới tư duy phòng chống tệ nạn xã hội trong thời kỳ hội nhập.

Tiếp tục tổ chức nghiên cứu các đề tài cấp Viện. Tăng cường hợp tác nghiên cứu với các cơ quan, đơn vị ngoài Bộ. Mở rộng hợp tác với các doanh nghiệp, địa phương triển khai các nghiên cứu như tiền lương, quy hoạch ngành… Mở rộng và tăng cường khai thác sự hỗ trợ của các tổ chức quốc tế thực hiện các nghiên cứu về các vấn đề thuộc lĩnh vực của ngành; đặc biệt là lĩnh vực an sinh xã hội, môi trường lao động.

Tăng cường tham gia góp ý, phản biện, xây dựng chính sách; Tăng cường liên kết với các đơn vị quản lý nhà nước của Bộ trong quá trình xây dựng chính sách.

Tập trung xây dựng và hoàn thiện tổ chức bộ máy, nâng cao tiềm lực khoa học và công nghệ của Viện Khoa học và Lao động và Xã hội trong đó chú trọng xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ khoa học của Viện cả về số lượng và chất lượng, xây dựng đội ngũ chuyên gia có trình độ cao, có triển vọng và có khả năng giải quyết các nhiệm vụ nghiên cứu khoa học quan trọng, đáp ứng yêu cầu về quản lý của Bộ trong lĩnh vực lao động, người có công và xã hội.

Đổi mới cơ bản việc xây dựng, tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ trọng điểm cấp nhà nước. Đổi mới mạnh mẽ cơ chế tài chính và có hình thức đẩy mạnh, thu hút hoạt động dịch vụ khoa học và công nghệ của Viện Khoa học và Xã hội.

Tăng cường mở rộng quan hệ hợp tác trong nước và quốc tế trong nghiên cứu các lĩnh vực lao động, người có công và xã hội; Tham gia tích cực và có hiệu quả vào mạng lưới các Viện, các tổ chức nghiên cứu khoa học trong nước và quốc tế thuộc lĩnh vực lao động và xã hội nhằm góp phần nâng cao năng lực nghiên cứu và vị thế, uy tín nghiên cứu khoa học của Viện.

3.1.2. Định hướng về tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu

Ban hành quy định tiêu chuẩn về năng lực cán bộ, nghiên cứu viên và tiến hành lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ hiện nay để đội ngũ có đủ năng lực, trình độ theo yêu cầu.

Sử dụng các cơ chế ưu đãi, trọng dụng nhân tài, tạo mọi điều kiện thuận lợi để cán bộ, nghiên cứu viên sáng tạo và cống hiến. Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực của Viện trên cơ sở phát huy tối đa năng lực, sở trường của cán bộ.

Hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm với đầy đủ các bản mô tả công việc nghiên cứu, yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn năng lực thực hiện công việc; làm cơ sở cho công tác quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, đánh giá và trả lương cho từng vị trí trong Viện...

Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc: thiết kế lại phiếu đánh giá để khắc phục những hạn chế đã phân tích. Xem xét cụ thể với từng đối tượng đánh giá khác nhau thì cần có những phương pháp phù hợp, người đánh giá phù hợp. Tất cả mọi hoạt động đều luôn phải đảm bảo tiết kiệm chi phí, do đó không nên thử nghiệm quá nhiều hệ thống, cần nghiên cứu thật kỹ lưỡng để quyết định chọn ra hệ thống đánh giá khả quan nhất để thực hiện và phải đảm bảo

Xây dựng chính sách luân chuyển cán bộ sang các cơ quan quản lý nhà nước và địa phương để học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, gắn kết giữa công tác nghiên cứu khoa học với quản lý nhà nước.

Tổ chức nghiên cứu theo các Nhóm Nghiên cứu chuyên đề; Trưởng Nhóm nghiên cứu chủ động tổ chức nghiên cứu và chịu trách nhiệm toàn diện về kết quả nghiên cứu trước Viện. Qua đó tăng sự gắn kết, tạo ra môi trường làm việc hiệu quả, dễ dàng học hỏi, trao đổi giữa các cán bộ trong Viện.

Thực hiện các hình thức thưởng theo khai thác, theo chất lượng, tiến độ và sáng kiến triển khai thực hiện đề tài nghiên cứu.

Trong công tác đào tạo, tìm phương pháp tạo nguồn kinh phí đào tạo để Viện chủ động trong chiến lược đào tạo của Viện. Tiến hành xây dựng chiến lược cụ thể nhằm kích thích, động viên cán bộ trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ theo đề án của Viện, cụ thể:

- Đào tạo sau đại học: 100% nghiên cứu viên có trình độ Thạc sỹ; 20% nghiên cứu viên có trình độ tiến sỹ (2025).

- Đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ, chuyên gia đầu ngành: đẩy mạnh công tác đào tạo bồi dưỡng trong nước, ngoài nước trong lĩnh vực lao động và xã hội, phát hiện và bồi dưỡng, đào tạo mới các chuyên gia đầu ngành.

- Đào tạo ngoại ngữ: đẩy mạnh đào tạo ngoại ngữ bằng nhiều hình thức, thực hiện chính sách hỗ trợ cán bộ sau khi có bằng/chứng chỉ ngoại ngữ. Phấn đấu đến 2030 có 40% cán bộ có thể làm việc độc lập với chuyên gia nước ngoài.

- Đào tạo tin học: nâng cao trình độ tin học cho nghiên cứu viên, phấn đấu 100% nghiên cứu viên sử dụng được các phần mềm tin học phục vụ cho công tác nghiên cứu khoa học.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội

3.2.1. Xác định nhu cầu của từng nhóm cán bộ nghiên cứu làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp.

Thực tế tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội hiện nay chưa có các chính sách hay biện pháp cụ thể nhằm tiến hành thu thập thông tin, đánh giá nhu cầu của cán bộ nói chung và cán bộ nghiên cứu khoa học nói riêng, do đó việc xây dựng các biện pháp tạo động lực cho cán bộ chưa đạt hiệu quả cao. Ở từng giai đoạn cụ thể mỗi cá nhân có suy nghĩ, năng lực, hoàn cảnh,...khác nhau nên sẽ có những nhu cầu khác nhau. Đặc biệt đối với đơn vị sự nghiệp công lập như tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội, việc xác định nhu cầu để phân nhóm đối tượng là thực sự cần thiết.

Chính vì vậy, theo tác gia cần phải tiến hành định kỳ việc xác định hệ thống nhu cầu của từng cá nhân, sau đó phân chia theo từng nhóm đối tượng với các tiêu chí cụ thể. Có thể sử dụng các bước như sau:

Bước 1: Dựa vào hệ thống nhu cầu của Maslow thiết kế mẫu phiếu khảo sát, mỗi tầng tháp sẽ sử dụng từ 1 đến 2 câu hỏi. Nên thiết kế theo hệ

thống tự chấm điểm từ 1 đến 5 về mức độ hài lòng qua đó có thể phân tích rõ hơn về nhu cầu của cán bộ.

Bước 2: Có thể tiến hành khảo sát theo độ tuổi, chức vụ, trình độ. Tránh tập trung khảo sát theo đơn vị do cán bộ có thể tham khảo cũng như không điền đúng theo cảm nhận của bản thân.

Bước 3: Tổng hợp phiếu khảo sát, căn cứ vào tình hình và nhu cầu thực tế để lựa chọn phân tích nhu cầu của cán bộ. Đánh giá mức độ cấp thiết của từng nhóm nhu cầu để quyết định biện pháp đáp ứng ngay hoặc hoàn thiện sau.

Ngoài ra cũng cần đẩy mạnh hoạt động đối thoại thông qua các buổi họp đóng góp ý kiến hoặc và tăng cường khuyến khích việc sử dụng hòm thư góp ý,...Phổ biến, quán triệt lãnh đạo các đơn vị

3.2.2. Cải thiện các biện pháp tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu

3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Trên cơ sở thực hiện Nghị quyết số 27-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) tại Hội nghị Trung ương 7 khóa XII về cải cách chính sách tiền lương đối với CBCCVC. Viện Khoa học Lao động và Xã hội cần chuẩn bị các phương án cho việc chi trả lương theo vị trí việc làm sắp tới.

Tuy nhiên, tại thời điểm hiện tại việc chi trả lương cơ bản của cán bộ được thực hiện theo thang bảng lương nhà nước nên chưa thể thay đổi được. Do vậy, Viện có thể thực hiện một số giải pháp như:

- Phân bổ kinh phí tiết kiệm được từ nguồn kinh phí hoạt động thường xuyên, lãi hoạt động dịch vụ sau thuế để trích lập các quỹ nhằm động việc tinh thần như động viên khen thưởng khi đưa ra sáng kiến, quỹ tuyên dương cán bộ làm việc tốt từng tháng.

- Đồng thời để tạo sự khác biệt so với các đơn vị nghiên cứu khác, Viện có thể trình Bộ xin ý kiến, đề xuất xây dựng chính sách tiền lương ưu đãi

không chỉ thu hút, trọng dụng nhân tài mới mà còn để giữ chân chính những nhân tài hiện tại. Có thể hiện tại vì một lý do nào đó những người tài vẫn làm việc và cống hiến cho Viện, nhưng đến một lúc nào đó nếu gặp điều kiện thuận lợi đồng thời không được công nhận và được hưởng những ưu đãi thì chắc chắn họ sẽ chuyển công tác sang các đơn vị, tổ chức khác.

- Đồng thời nếu việc chi trả lương bằng tiền còn nhiều hạn chế, có thể tăng thêm các ngày nghỉ hưởng nguyên lương. Tác giả đề xuất việc tham khảo các doanh nghiệp và công ty tư nhân, cán bộ được hưởng thêm 01 ngày nghỉ hưởng nguyên lương nhân dịp sinh nhật, có thể lựa chọn ngày nghỉ vào đúng ngày sinh nhật, trước hoặc sau ngày sinh nhật trong vòng 1 tuần.

3.2.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Công tác trả tiền thưởng cho cán bộ Viện hiện nay đang còn nhiều chồng chéo và thường chỉ mang tính hình thức là các giấy khen danh hiệu chứ mức thưởng không cao. Viện quy định thưởng như hiện nay tại Viện được tổ chức mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành công việc của cả một năm. Có thể thấy việc khen thưởng và thời điểm thực hiện hành động được khen thưởng diễn ra quá xa nhau. Nguyên tắc của việc trả thưởng là để khuyến khích người lao động tăng năng suất cũng như sự đóng góp cho tổ chức, chính vì vậy cần phải công bằng, đúng lúc và công khai. Chính do vậy, tác giả có thêm góp ý về việc khen thưởng như sau:

Tiếp tục thực hiện khen thưởng theo quy định và hướng dẫn của nhà nước, đồng thời thực hiện song song với việc khen thưởng hàng tháng hoặc hàng quý của Viện. Như đã đề cập ở trên về phân bổ tiết kiệm kinh phí nhằm phục vụ cho công tác khen thưởng, tuyên dương, Viện nên trích ra một khoản tiền để khen thưởng cho cá nhân tiêu biểu, xuất sắc. Khoản kinh phí có thể không nhiều nhưng đáp ứng được tính kịp thời cán bộ, cho thấy sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Viện đối với những cố gắng, nỗ lực của từng cá nhân. Tuy

nhiên cần có các tiêu chí rõ ràng, cụ thể, minh bạch và tổ chức khen thưởng một cách công khai. Việc đánh giá xuất sắc ở đây có thể là đưa ra ý kiến xuất sắc, thực hiện công việc xuất sắc hoặc thậm chí có những thay đổi xuất sắc. Mục tiêu chính là thể hiện sự đánh giá, quan tâm của Ban Lãnh đạo từ đó động viên tinh thần làm việc, tính gắn kết trong công việc của cán bộ.

Ngoài ra, kinh phí thực hiện các nhiệm vụ khoa học công nghệ hàng năm Nhà nước giao khoán cho Viện để thực hiện các đề tài, dự án sử dụng không hết nên được bàn giao cho quỹ khen thưởng hoặc giao trực tiếp về các phòng, đơn vị thực hiện. Trưởng phòng và các chủ đề tài dựa trên kết quả đánh giá quá trình thực hiện công việc của cán bộ nghiên cứu từ đó trả một khoản thưởng sao cho phù hợp với đóng góp, năng lực, trình độ chuyên môn của từng cán bộ tham gia vào hoạt động nghiên cứu khoa học.

3.2.2.3. Hoàn thiện chính sách tiền công

Nhìn chung, các chính sách liên quan tới tiền công của Viện hiện nay tương đối tốt. Đảm bảo thực hiện đúng theo quy định, hướng dẫn của Nhà nước, đồng thời cũng đảm bảo về mặt thu nhập cho cán bộ nghiên cứu khoa học của Viện. Tuy nhiên, nhìn chung hiện nay tiền công trong các đơn vị công lập, đặc biệt là các đơn vị nghiên cứu khoa học vẫn còn nhiều hạn chế nhất định, chưa thực sự kích thích được động lực lao động của nhóm cán bộ này. Chính vì vậy, tác giả có một số đề xuất như sau về chính sách tiền công:

- Đề xuất thay đổi định mức chung trong việc thực hiện nhiệm vụ khoa học và công nghệ theo Thông tư liên tịch số 55/2015/TTLT-BTC-BKHCN. Do văn bản có hiệu lực từ năm 2015 nên hiện nay mức tiền công theo hệ số không còn thực sự phù hợp với mức thu nhập và sinh hoạt của cán bộ nghiên cứu khoa học. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, nhiều tổ chức nghiên cứu khoa học tư nhân có nhiều chế độ đãi ngộ tốt nhằm thu hút nguồn nhân lực từ khu vực công sang tư nhân.

- Xây dựng quy chế phân phân công và định mức thực hiện các hoạt động liên quan đến đề tài, dự án tại Viện: Hiện nay tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội chưa có quy chế cụ thể đối với việc phân công cán bộ thực hiện đề tài, dự án cũng như định mức chung cho từng hoạt động nghiên cứu. Sau khi tiến hành phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ nghiên cứu thì đây là một trong những nguyên nhân chính khiến việc tạo động lực bằng tiền công của Viện bị hạn chế. Từ kết quả khảo sát có thể thấy cần quan tâm đến các công việc như thiết kế phiếu, nhập phiếu và đặc biệt định mức tiền công viết báo cáo cũng như khai thác đề tài, dự án.

- Có cơ chế nhằm khuyến khích cán bộ tham gia khai thác đề tài. Hiện nay, ngoài các hoạt động, đề tài được Bộ phân công, tiền công của cán bộ nghiên cứu của Viện phần lớn từ các đề tài, dự án được các đơn vị, tổ chức thuê thực hiện. Chính vì vậy, cần tăng thêm các cơ chế và chế độ đãi ngộ hợp lý đối với nhóm cán bộ có khả năng khai thác đề tài, dự án để khuyến khích việc khai thác, tăng thêm thu nhập nói chung và tiền công cho cán bộ nghiên cứu thuộc Viện nói riêng.

3.2.2.4. Hoàn thiện chương trình phúc lợi

Nhìn chung hiện nay các chính sách phúc lợi đối với cán bộ như đóng các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,...tương đối tốt. Tuy nhiên vấn đề về tài chính, nguồn kinh phí dành cho quỹ phúc lợi tự nguyện còn tương đối thấp. Vì vậy trong thời gian tới để góp phân tăng động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu nói riêng và cán bộ Viện nói chung, Viện cần:

- Thực hành tiết kiệm chống lãng phí, nâng cao chất lượng và hiệu quả của các hoạt động đấu thầu đề tài/dự án, đặc biêt là các đề tài dự án có tính chất quốc tế,…qua đó tiết kiệm và cải thiện nguồn thu cho quỹ phúc lợi. Khi nguồn thu cho quỹ phúc lợi tăng, có thể xây dựng và áp dụng tăng chế độ tiền

ăn trưa, chế độ đào tạo bồi dưỡng, hoặc thậm chí hỗ trợ một phần học phí đối với cán bộ tham gia các khóa đào tạo thạc sỹ, tiến sỹ được Viện cử đi học.

- Tiếp tục duy trì hoạt động khám sức khỏe định kỳ và các chương trình hoạt động đoàn thể như nghỉ mát, tham quan; trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 như hiện nay có thể tập trung vào các hoạt động thể dục thể thao không tụ tập đông người, được sự cho phép của Nhà nước như cầu lông, quần vợt hay chạy marathon nhằm cải thiện đời sống tinh thần, cải thiện sức khỏe, thể lực của cán bộ đồng thời cũng tăng sự gắn kết giữa cán bộ. Công đoàn Viện và Công đoàn đơn vị cần tích cực hơn nữa, làm tốt vai trò là cầu nối giữa cán bộ và Ban Lãnh đạo Viện, tích cực ghi nhận những phản hồi từ phía cán bộ sao cho việc thực hiện các chế độ phúc lợi đạt hiệu quả cao hơn.

3.2.2.5. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Trong giai đoạn mới thay đổi, bổ sung đội ngũ cán bộ mới như của Viện Khoa học Lao động và Xã hội hiện nay, việc tiến hành phân tích công việc để xác định phẩm chất, năng lực làm cơ sở cho việc bố trí cán bộ cho từng công việc là rất quan trọng. Đồng thời việc phân tích công việc cũng hỗ trợ cho việc xây dựng bản mô tả vị trí việc làm của cán bộ một cách hợp lý, rõ ràng và chính xác. Nếu không tiến hành phân tích trước khi sẽ không xác định được mức độ quan trọng, mức độ khả thi trong việc thực hiện, khi giao cho cán bộ nghiên cứu sẽ vô tình gây áp lực cho họ. Về lâu dài có thể gây mất động lực lao động thậm chí giao việc với áp lực quá lớn có thể khiến cán bộ nghiên cứu xin chuyển công tác hoặc nghỉ việc. Do đó Ban Lãnh đạo Viện cần quan tâm hơn, xác định rõ mục tiêu, nội dung cụ thể đối với công tác phân tích công việc và thực hiện lần lượt các bước:

- Xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc;

- Xây dựng khung chuẩn cho các chức danh công việc, làm tài liệu cho công tác đánh giá thực hiện công việc nói riêng và các công tác quản lý khác.

Viện Khoa học Lao động và Xã hội là cơ quan nghiên cứu khoa học, có sản phẩm nghiên cứu là các công trình nghiên cứu do vậy bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cần được định lượng một cách cụ thể cho từng vị trí công việc. Nên sử dụng thang điểm số một cách rõ ràng để việc đánh giá trở nên khách quan hơn, tránh cảm giác chung chung không rõ ràng, gây khó khăn trong khi đánh giá.

3.2.2.6. Công tác bố trí nhân lực

Bố trí nhân lực hợp lý tạo điều kiện cho người lao động phát huy năng lực của bản thân, tự tin hơn với khả năng của mình khi thực hiện công việc, kích thích tinh thần làm việc của họ. Bố trí một cách hợp lý sẽ giảm bớt chi phí đào tạo và đào tạo lại, nếu bố trí công việc quá cao với khả năng của người lao động thì họ sẽ không có đủ khả năng thực hiện tốt công việc. Đối với cán bộ nghiên cứu khoa học, việc sắp xếp, bố trí nhân lực phù hợp với trình độ, năng lực của cán bộ nghiên cứu sẽ giúp tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực, sở trường của bản thân để thực hiện tốt các công viêc.

Hiện nay, Chính phủ cùng các Bộ, Ban, Ngành đang triển khai xây dựng bản mô tả vị trí việc làm mới. Cán bộ Tổ chức và các đơn vị liên quan khác của Viện cần phải nghiêm túc triển khai một cách thực tế, tránh dựa vào mô hình của các năm trước để xây dựng lại do đặc thù, hoàn cảnh và năng lực nội tại của tổ chức luôn có sự thay đổi. Từ việc xây dựng bản mô tả vị trí việc làm mới có thể sử dụng và bố trí nhân lực một cách phù hợp với từng công việc cụ thể.

Đối với cán bộ nghiên cứu có thâm niên, cần căn cứ vào nhu cầu của họ để luân chuyển công việc một cách phù hợp để duy trì và tạo thêm hứng thú làm việc. Tránh tình trạng lặp đi lặp lại công việc với một nhóm gây cảm giác

chán nản, mất động lực, đồng thời cũng tạo thêm các cơ hội trong công việc đối với những nhóm cán bộ nghiên cứu mới. Ngoài ra, với đội ngũ cán bộ quản lý cũng nên thực hiện luân chuyển vị trí thường xuyên, hạn chế việc đội ngũ quản lý đảm đương công việc tại quá lâu gây ra cảm giác quen việc, nhàm chán, từ đó hình thành độ ì nhất định, gây ảnh hưởng tới nhóm cán bộ nghiên cứu khoa học.

3.2.2.7. Xây dựng quy chế phân công đề tài, dự án

Như đã đề cập ở các phần trên, tiền công khi tham gia các hoạt động nghiên cứu có tính chất dịch vụ là một trong những nguồn thu nhập quan trọng của cán bộ nghiên cứu. Chính vì vậy, tiền công là một công cụ tạo động lực lao động quan trọng đối với đội ngũ cán bộ nghiên cứu của Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

Trong thời gian thực hiện luận văn, tác giả đã tiến hành tham khảo của các đơn vị nghiên cứu khác tuy nhiên phần lớn việc lựa chọn, phân công cán bộ thực hiện các hoạt động nghiên cứu khoa học chưa có quy chế riêng hay văn bản hướng dẫn một cách rõ ràng, đa phần dựa vào cảm tính của Ban Lãnh đạo và Chủ nhiệm. Điều này dẫn đến việc chỉ có một nhóm cán bộ nghiên cứu thường xuyên được phân công hoặc được đảm nhận công việc nhiều hơn, khiến cho các nhóm còn lại ít có cơ hội tham gia để nâng cao năng lực nghiên cứu cũng như tăng thêm thu nhập. Chính vì vậy, việc xây dựng một quy chế phân công cán bộ vào các đề tài, dự án là rất cần thiết.

Căn cứ vào quy trình đánh giá, xếp loại hàng năm hoặc kết quả thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc theo quý tác giả đã đề cập phía trên. Có thể sử dụng kết quả đánh giá của cán bộ để làm căn cứ cho việc phân công công việc một số vị trí trong nhóm đề tài, dự án theo các bước như sau:

Bước 1: Căn cứ vào kết quả xếp loại hoặc kết quả đánh giá thực hiện công việc hàng năm. Bộ phận tham mưu công tác tổ chức cán bộ sẽ tổng hợp

và sắp xếp cán bộ theo thứ tự từ mức xếp loại hoặc điểm từ cao xuống thấp, đồng thời chia theo từng nhóm năng lực nghiên cứu (trưởng nhóm, thành viên, hậu cần,…)

Bước 2: Ban Lãnh đạo Viện và chủ nhiệm đề tài căn cứ vào mức độ phức tạp và các yêu cầu cụ thể của các đề tài, dự án. Chọn ra từng vị trí sau đó bộ phận tham mưu công tác tổ chức cán bộ sẽ đưa ra những ứng viên phù hợp căn cứ theo thứ tự xếp hạng đối với từng vị trí cụ thể.

Về ưu điểm của phương pháp này có thể phân công công việc một cách minh bạch, rõ ràng và công bằng đối với tất cả các nhóm cán bộ theo năng lực, thâm niên, chức vụ do đã xếp hạng theo từng nhóm cụ thể, giúp dàn đều cán bộ nghiên cứu vào nhiều hoạt động khác nhau. Nâng cao vai trò của công tác đánh giá thực hiện công việc và xếp loại, qua đó không những nâng cao năng lực nghiên cứu mà còn nâng cao tính kỷ luật của cán bộ do điểm xếp hạng gắn liên với mức thu nhập tăng thêm hàng năm của từng cán bộ. Đồng thời, phương pháp này có thể áp dụng để phân chia công việc cho tất cả các nhóm cán bộ trong Viện chứ không phải chỉ riêng cán bộ nghiên cứu.

Tuy nhiên phương pháp này vẫn còn những mặt hạn chế. Đối với một số cán bộ có năng lực nghiên cứu sẽ bị giảm lượng công việc, có thể khiến nhóm này bị mất động lực nếu không áp dụng khéo léo. Ngoài ra, tuy nhóm cán bộ trẻ sẽ có cơ hội để học hỏi khi tham gia vào các đề tài, dự án nhưng khi áp dụng phương pháp này khối lượng công việc sẽ tăng lên, khó tránh trường hợp công việc bị đình trệ. Đồng thời, cần xem xét tính khả thi của phương pháp này khi triển khai một số đề tài, dự án quan trọng. Chính do vậy cần có thêm những nghiên cứu sâu hơn nếu đi vào triển khai việc xây dựng quy chế phân công đề tài, dự án, đồng thời tiến hành phân tích công việc đối với từng nhiệm vụ cụ thể được giao hoặc nhận từ phía khách hàng, các tổ chức đối tác.

3.2.2.8. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện cần được xây dựng thường xuyên và nghiêm túc. Cần phải phổ biến cho cán bộ trong Viện hiểu được mục đích của đánh giá thực hiện công việc và tầm quan trọng của nó đối với các quyết định nhân sự khác của tổ chức. Điều này giúp cho cán bộ hiểu được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc và do đó họ sẽ có những thay đổi tích cực để kết quả đánh giá càng gần với những mong muốn mà Viện cần ở họ. Viện tuy đã thực hiện đánh giá thực hiện công việc tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế như tuy có hai lần đánh giá là cán bộ nhân viên tự đánh giá và hội đồng thi đua mở rộng đánh giá nhưng quyết định chủ yếu là ở hội đồng thi đua mở rộng. Để khắc phục hạn chế này Viện có thể mở rộng cách đánh giá thực hiện công việc như đồng nghiệp đánh giá, khách hàng đánh giá, cấp dưới đánh giá. Điều này đòi hỏi bộ phận chuyên trách về tổ chức cán bộ phải xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá và đo lường khác nhau cho mỗi công việc cụ thể sao cho thỏa mãn đặc trưng của công việc đó. Đồng thời các tiêu chuẩn đánh giá cần được lượng hóa một cách chính xác, tạo thuận lợi cho quá trình đánh giá.

Một số giải pháp tạo cơ sở cho công tác đánh giá thực hiện công việc có thể kể đến như sau:

- Tiến hành phân tích công việc: Một trong những nguyên nhân dẫn đến kết quả đánh giá thực hiện công việc thiếu chính xác là tổ chức đã không xây dựng được hệ thống phân tích công việc cho mỗi lao động một cách chính xác. Phân tích công việc là quá trình thu thập các tài liệu, xác định và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin về công việc có liên quan đến công việc cụ thể, người thực hiện công việc đó trong tổ chức nhằm làm rõ các tiêu chuẩn của từng công việc. Phân tích công việc cần tiến hành nhiều bước và tốn thời gian nghiên cứu các yêu cầu về vị trí công việc. Do đó Lãnh đạo Viện

cần xác định mục tiêu cụ thể: (i) Xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, (ii) Xây dựng khung chuẩn cho các chức danh công việc, làm tài liệu cho công tác đánh giá thực hiện công việc nói riêng và công tác quản trị nhân lực khác.

- Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc: Mỗi vị trí công việc có những đặc trưng khác nhau để làm nổi bật được chúng cần phải xây dựng cho từng vị trí công việc có những tiêu chuẩn khác nhau hoặc tương tự nhau. Đồng thời, có thể xây dựng Khung năng lực Viện để làm cơ sở cho việc đánh giá thực hiện công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ trở lên chính xác hơn khi mà Viện xây dựng các tiêu chuẩn khác nhau cho từng vị trí công việc khác nhau. Đối với mỗi công việc cụ thể cần có những tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá bởi mỗi công việc đều có đặc trưng riêng nên để đánh giá một cách chính xác thì cần phải xây dựng những tiêu chuẩn cụ thể. Chẳng hạn với những vị trí công việc làm việc hành chính trong Viện Khoa học Lao động Xã hội thì tiêu chí "Kết quả thực hiện chỉ tiêu công tác" và "Chấp hành quy chế chung của Viện" cần được cho điểm trọng số cao hơn bởi tiêu chí này liên quan chặt chẽ tới thực hiện công việc của cán bộ nhân viên. Với những cán bộ nhân viên làm việc nghiên cứu khoa học thì "Đánh giá của khách hàng, đối tác nghiên cứu"hoặc "chất lượng các sản phẩm" lại là quan trọng. Do vậy mà việc lựa chọn những tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn đánh giá cần được xem xét kỹ lưỡng sao cho phù hợp với từng công việc cụ thể của cán bộ nhân viên.

- Tăng cường sự tham gia của cán bộ vào quá trình đánh giá thực hiện công việc: Một trong những hạn chế trong công tác đánh giá thực hiện công việc tại Viện là tuy có hai lần đánh giá là cán bộ nhân viên tự đánh giá và hội đồng thi đua mở rộng đánh giá nhưng quyết định chủ yếu là ở hội đồng thi

đua mở rộng. Để khắc phục hạn chế này Viện có thể mở rộng cách đánh giá thực hiện công việc như đồng nghiệp đánh giá, cấp dưới đánh giá.

Ngoài ra, sau khi có kết quả đánh giá thực hiện công việc, cần phải lắng nghe nguyên vọng của cán bộ cũng như giải thích các thắc mắc trong kết quả đánh giá. Văn phòng và Công đoàn Viện cần tăng cường vai trò của bản thân, lắng nghe ý kiến về công việc cũng như quan sát thái độ của cán bộ bằng tinh thần cởi mở, tạo không khí thân thiện và không gian để cán bộ có thể chia sẻ những thắc mắc trong kết quả đánh giá thực hiện công việc. Tập trung và kết quả thực hiện công việc, không phải con người, mục tiêu là tìm ra giải pháp cho các vấn đề, không đổ lỗi, phê phán hay chỉ trích.

3.2.2.9. Cải thiện môi trường và thời gian làm việc

Do là tòa nhà riêng biệt với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, ngoài những phòng họp cho nhưng cuộc họp quan trọng. Viện cũng có thể tận dụng các phòng họp hoặc phòng làm việc còn lại để xây dựng theo phong cách làm việc mới như văn phòng của Google, Facebook hoặc GIZ. Tránh việc dập khuôn một cách đơn điệu gây ra sự nhàm chán của môi trường làm việc, hạn chế trong suy nghĩ và nghiên cứu. Đây cũng là một biện pháp thể hiện sự độc đáo, khác lạ, dám thay đổi so với các đơn vị nghiên cứu công lập.

Bên cạnh đó, với đặc thù là đơn vị nghiên cứu khoa học, Viện cũng nên có lịch làm việc linh hoạt như số ngày, số giờ làm việc trong tuần ít hơn quy định. Tác giả đã tiến hành khảo sát thời gian làm việc của cán bộ nghiên cứu bằng việc phỏng vấn trực tiếp, có thể thấy ngoài làm trong giờ hành chính, cán bộ nghiên cứu cũng có những khoảng thời gian đặc biệt để tập trung cho việc nghiên cứu như sáng sớm hoặc đêm muộn. Chính do vậy, cần có một chế độ làm việc linh hoạt hơn thay vì quản lý thời gian làm việc theo giờ hành chính để tạo điều kiện cũng như động lực nghiên cứu cho cán bộ.

3.2.2.10. Xây dựng và thực hiện văn hóa công sở

Tuy là đơn vị nghiên cứu khoa học nhưng văn hóa công sở có vai trò rất quan trọng. Văn hóa công sở văn minh, hiện đại sẽ giúp khuyên khích cán bộ làm việc hăng say, có trách nhiệm hơn, phát huy năng lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Để giúp phát huy vai trò của văn hóa công sở tại đơn vị, trong thời gian tới Viện Khoa học Lao động và Xã hội cần quan tâm đến một số vấn đề sau:

- Do đặc trưng của cán bộ nghiên cứu là tính sáng tạo cao nhưng ít quan tâm tới vẻ bề ngoài, Ban Lãnh đạo cần tập trung nâng cao nhận thức của cán bộ nghiên cứu về tầm quan trọng cũng như giá trị mà văn hóa công sở mang lại bằng các biện pháp như tuyên truyền, nêu gương, phát huy một các hiệu quả vai trò, trách nhiệm của cấp ủy và các tổ chức đoàn thể;

- Tiến hành xây dựng các quy trình về văn hóa công sở như: quy định về trang phục nơi làm việc, văn hóa ứng xử nơi công sở, tác phong thái độ giao tiếp trong cơ quan,...;

- Đề cao vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu của từng đơn vị. Lãnh đạo Viện cũng cần thường xuyên quan tâm, nhắc nhở, gương mẫu và nghiêm túc trong tổ chức thực hiện văn hóa công sở của Viện;

- Chú trọng công tác biểu dương, khen thưởng, động viên cán bộ đặc biệt là nhóm cán bộ nghiên cứu khoa học thực hiện tốt văn hóa công sở. Thêm điểm và các tiêu chí về thực hiện văn hóa công sở vào việc bình xét thi đua và đánh giá cuối năm;

- Đầu tư thêm cơ sở vật chất như lắp gương có kèm biểu ngữ ở các tầng hoặc ở trước các phòng họp.

3.2.2.11. Cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp và bầu không khí làm việc

Từng cá nhân trong tập thể Viện Khoa học Lao động và Xã hội đều đóng một vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của Viện. Chính vì vậy, mối quan hệ của họ cũng cần có sự hài hòa với nhau trong công việc cũng

như trong cuộc sống. Mỗi cá nhân đảm nhiệm mỗi công việc khác nhau nhưng xét về tổng thể thì tất cả những công việc đó lại là một sự thống nhất liên quan tới nhau. Viện nên tăng cường có các hoạt động mang tính tập thể hoặc tổ chức các hoạt động hội thảo chung giữa các đơn vị với nhau để cán bộ có cùng một mục tiêu, qua đó sẽ dễ dàng tìm được tiếng nói chung, tăng sự hiểu biết về đồng nghiệp của mình. Đặc biệt cấp lãnh đạo các đơn vị cũng cần nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng của cán bộ cấp dưới, giúp họ giải quyết được những khúc mắc trong lòng trong quá trình làm việc cùng nhau.

3.2.2.12. Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ tổ chức - hành chính

Đối với bất kỳ cơ quan nào, ngoài đội ngũ chuyên môn thì đội ngũ hỗ trợ công tác quản lý, điều hành cũng vô cùng quan trọng. Đội ngũ này được ví như những bánh răng giúp cho công việc của tổ chức vận hành một cách trơn tru, với chức năng là những người trợ giúp cho Ban Lãnh đạo, nhóm cán bộ này đóng góp rất lớn trong việc tham mưu và tổ chức thực hiện mọi chủ trương, chính sách của tổ chức, đặc biệt trong các đơn vị nghiên cứu khoa học. Do đó họ phải là những người có kinh nghiệm, được đào tạo môt cách bài bản về chuyên môn, nghiệp vụ.

Tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội từ năm 2019 phòng Tổ chức - hành chính và phòng Kế toán - Tài vụ được sát nhập vào với nhau thành Văn phòng. Bộ phận hành chính, quản trị nói chung tại Viện hiện nay tương đối tốt tuy nhiên tại nhóm chuyên viên đảm nhiệm vai trò tham mưu cho công tác tổ chức cán bộ tại Viện hiện nay tuy rất nhiệt huyết với công việc nhưng còn rất trẻ, do đó lượng kiến thức thực tế cũng như năng lực công tác còn những hạn chế nhất định và cần thời gian cũng như sự quan tâm thêm từ phía Ban Lãnh đạo. Do vậy, trong thời gian tới Viện cần tập trung nâng cao năng lực của nhóm cán bộ phụ trách công tác tham mưu về cán bộ nhiều hơn. Tác giả có một số đề xuất để cải thiện nhóm này như sau:

Hiện tại Văn phòng vẫn khuyết một vị trí Phó Chánh Văn phòng, cần thu hút và tuyển dụng một cán bộ chuyên trách, có năng lực, thâm niên và chuyên môn về công tác tổ chức cán bộ. Từ đó có thể vừa thực hiện tốt nhiệm vụ của bản thân, đồng thời có thể giúp các cán bộ tổ chức hiện tại nâng cao năng lực chuyên môn.

Cử cán bộ khối quản lý đi đào tạo và đào tạo lại, có cơ chế khuyến khích tham gia các lớp bồi dưỡng về năng lực công tác. Cán bộ trong Văn phòng phải hiểu được đặc trung nguồn nhân lực của Viện cũng như vai trò, trách nhiệm của bản thân họ. Đồng thời phải dành thời gian tham gia vào lĩnh vực nghiên cứu cùng nhóm cán bộ nghiên cứu để hiểu được công việc của đội ngũ nghiên cứu, như vậy mới có thể tham mưu, đưa ra các chính sách nhân sự một cách hợp lý, từ đó tạo động lực làm việc cho cán bộ Viện nói chung và cán bộ nghiên cứu nói riêng.

Đồng thời, để nhóm cán bộ phụ trách công tác tham mưu cũng phải được giao những quyền hạn và trách nhiệm cụ thể để có thể hoàn thành tốt công việc của họ.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Luận văn "Tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội" đã nghiên cứu và trình bày về các nội dung chính.

Về cơ sở lý thuyết, tác giả hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực và các học thuyết liên quan tới tạo động lực lao động; làm rõ nội dung của tạo động lực, các nhân tố gây ảnh hưởng tới việc tạo động lực trong các cơ quan, tổ chức. Thứ hai, luận văn đã trình bày được khái niệm về đội ngũ cán bộ nghiên cứu khoa học trong cơ quan nhà nước và chỉ ra được sự khác biệt của nhóm chức danh này đối với với các nhóm chức danh công việc khác.

Về phân tích thực trạng, ngoài việc giới thiệu về lịch sử hình thành, mục tiêu và cơ cấu tổ chức của Viện Khoa học Lao động và Xã hội, tác giả đã nêu ra được thực trạng tạo động lực lao động đối với nhóm cán bộ nghiên cứu khoa học. Qua đó nêu ra được những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân dẫn đến hạn chế đó.

Về giải pháp cho các vấn đề, luận văn đã dựa vào mục tiêu, phương hướng trong những năm tới của Viện Khoa học Lao động và Xã hội, nêu ra một số giải pháp giúp tăng cường động lực làm việc bằng các biện pháp kích

thích tài chính và phi tài chính. Luận văn đã đưa ra 11 giải pháp tăng cường hiệu quả tạo động lực cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội. Tác giả hi vọng giải pháp này đều có tính khả thi nếu đưa vào triển khai thực tế, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội.

2. Kiến nghị

2.1. Kiến nghị với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội

Đầu tiên, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội cần phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ cùng với Bộ Nội Vụ nghiên cứu, xây dựng phương án cải cách chính sách tiền lương cho đội ngũ cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học như đội ngũ viên chức giảng dạy trong các trường công lập để trình Chính phủ. Từ đó cải thiện mức thu nhập cho đội ngũ cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học, tránh tình trạng "chảy máu chất xám" ra khu vực công và nước ngoài.

Thứ hai, nghiên cứu bổ sung nguồn ngân sách chi cho các hoạt động nghiên cứu khoa học của ngành. Tạo điều kiện và cải thiện điều kiện nghiên cứu thông qua đầu tư cơ sở vật chất, data, phần mềm phục vụ công tác quản trị, nghiên cứu,...

Thứ ba, tạo điều kiện tối đa để cán bộ Viện được tổ chức và tham gia vào các khóa tập huấn, hội thảo, đào tạo trong nước và quốc tế. Từ đó tạo cơ hội giao lưu, học hỏi giữa các Bộ, Ngành và với các nền văn hóa khác nhau.

Thứ tư, giao thêm chỉ tiêu, biên chế chính thức thay vì việc tuyển thêm cán bộ hợp đồng. Khi được vào biên chế cán bộ nghiên cứu sẽ có thể yên tâm vào vị trí của mình, từ đó có thêm động lực cống hiến cho Viện, cho Bộ.

2.2. Khuyến nghị với Bộ Khoa học và Công nghệ

Thứ nhất, cần nâng cao vai trò, hình ảnh và trách nhiệm của đội ngũ cán bộ nghiên cứu thuộc các cơ quan, đơn vị Nhà nước. Qua đó thu hút đội ngũ này từ các khu vực tư nhân và Quốc tế đổ về.

Thứ hai, tăng cường vai trò của Bộ Khoa học và Công nghệ đối với việc tạo mối liên kết giữa các đơn vị nghiên cứu trong nước và quốc tế. Từ đó tạo thêm cơ hội giao lưu, học hỏi giữa các các bộ nghiên cứu khoa học ở các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau.

2.3. Khuyến nghị với Chính phủ

Thứ nhất, tiếp tục đổi mới và hoàn thiện chính sách về sử dụng nhân lực trong khu vực công sao cho phù hợp với nền kinh tế thị trường từ các khâu liên quan tới công tác cán bộ như tuyển dụng, trả lương, quy chế khen thưởng, yêu cầu về thời gian đối với công tác tổ chức,...từ đó tạo cơ hội cho các đơn vị khu vực công thu hút cán bộ nghiên cứu từ khu vực tư nhân và nước ngoài.

Thứ hai, tiếp tục lắng nghe, thực hiện và hoàn thiện cơ chế, chinh sách đối với các đơn vị nghiên cứu khoa học nói chung và với cán bộ nghiên cứu khoa học nói riêng. Khuyến khích nhân lực khoa học công nghệ cống hiến và phát huy giá trị tài năng của họ với đất nước nhằm hoàn thành mục tiêu đất nước có nền công nghiệp theo hướng hiện đại vào năm 2025 và có nền công nghiệp hiện đại vào năm 2030 theo như đường lối, chủ trương của Đại hội lần thứ XIII của Đảng

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt	
1	Kiều Quỳnh **A**nh (2020), Chính sách của Nhà nước Việt Nam đối với người nghiên cứu khoa học, Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam
2	**B**ảo hiểm xã hội Việt Nam (2017), Quyết định số 595/QĐ-BHXH ngày 14/4/2017 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam Ban hành quy trình thu bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động - bệnh nghề nghiệp; cấp sổ bảo hiểm xã hội, thẻ bảo hiểm y tế.
3	**B**ộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2019), Quyết định số 1870/QĐ-LĐTBXH ngày 27 tháng 12 năm 2018

4	**B**ộ Khoa học và Công Nghệ - Bộ Nội Vụ (2014), Thông tư Liên tịch số 24/2014/TTLT-BKHCN-BNV ngày 01 tháng 10 năm 2014 Quy định Mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức chuyên ngành khoa học và công nghệ
5	**B**ộ Tài chính - Bộ Khoa học và Công nghệ (2015), Thông tư liên tịch số 55/2015/TTLT-BTC-BKHCN ngày 22 tháng 04 năm 2015 Hướng dẫn định mức xây dựng, phân bổ dự toán và quyết toán kinh phí với nhiệm vụ Khoa học và Công nghệ có sử dụng ngân sách Nhà nước
6	**B**ộ Nội Vụ (2006), Quyết định số 11/2006/QĐ-BNV ngày 05 tháng 10 năm 2006 Về việc Ban hành tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch viên chức ngành khoa học và Công nghệ
7	**C**hính phủ (2004), Nghị định 204/2002/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 Quy định về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức và viên chức lực lượng vũ trang
8	Nguyễn Vân **Đ**iềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
9	Chu Văn **Đ**ức (2004), "Vấn đề động viên viên chức", *Tạp chí Tâm lý học,* Số 2/2004.
10	Lê Thanh **H**à (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực tập II, NXB Lao động - Xã hội.
11	Nguyễn Văn **L**ê (1995), Phương pháp nghiên cứu khoa học, NXB Trẻ
12	Bùi Anh **T**uấn (2009), Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Kinh tế quốc dân.

13	Nguyễn **T**iệp - Lê Thanh Hà (2007), Giáo trình Tiền lương - tiền công, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
14	**Q**uốc hội (2010), Luật Viên chức
15	**Q**uốc hội (2013), Luật Khoa học và Công nghệ
16	Lương Văn **Ú**c (2011), *Giáo trình tâm lý học lao động*, NXB Kinh tế quốc dân.
17	Lương Văn **Ú**c, Phạm Thúy Hương (2003), Giáo trình *Xã hội học lao động,* Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
18	**V**iện Khoa học Lao động và Xã hội (2017), Quy chế chi tiêu nội bộ Viện Khoa học Lao động và Xã hội.
19	**V**iện Khoa học Lao động và Xã hội (2018), Viện Khoa học Lao động và Xã hội - 40 năm xây dựng và phát triển (14/4/1978 - 14/4/2018).
20	**V**iện Khoa học Lao động và Xã hội (2018,2019,2020), Báo cáo tổng kết các năm 2018, 2019, 2020.
21	**V**iện Khoa học Lao động và Xã hội (2018, 2019, 2020), Báo cáo thực hiện một số chỉ tiêu cơ bản trong năm.
22	**V**iện Khoa học Lao động và Xã hội (2018, 2019, 2020), Báo các Công chức, viên chức và người lao động 6 tháng đầu năm.
Tiếng Anh	
23	Ota **H**ajime (2020) (Đoàn Hồng Ly dịch), Nghệ thuật kiến tạo động lực cho nhân viên, NXB Lao động
24	Frederick **H**ergberg (Mỹ), "Lại bàn về vấn đề: Làm thế nào để khích lệ công nhân viên", Sách *Tinh hoa quản lý*, Chương 15.

PHỤ LỤC 1
PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào anh/chị

Nhằm góp phần hoàn thiện việc tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội, xin anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật. Kết quả của phiếu khảo sát chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu của đề tài.

Xin chân thành cảm ơn!

I. Thông tin chung về đối tượng khảo sát

(Anh/chị vui lòng đánh dấu x vào lựa chọn phù hợp)

1. Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

2. Độ tuổi: Dưới 31 ☐ Từ 31 - 40 ☐

Từ 41 - 50 ☐ Trên 50 ☐

3. Học vị: Tiến sĩ ☐

Thạc sỹ ☐

Đại học ☐

4. Chức danh công việc hiện tại:

Nghiên cứu viên chính ☐

Nghiên cứu viên ☐

5. Chức vụ hiện tại:

Lãnh đạo Viện ☐

Trường phòng và tương đương ☐

Phó phòng và tương đương ☐

Không ☐

II. Nội dung khảo sát

Theo anh/chị, nhu cầu nào là quan trọng nhất đối với anh/chị ?
(Xin vui lòng đánh số thứ tự từ 1 đến 10 tương ứng với nhu cầu quan trọng nhất đến nhu cầu ít quan trọng nhất)

STT	Nội dung	Thứ tự
1	Công việc ổn định	
2	Công việc thú vị, thách thức	
3	Công việc phù hợp với chuyên môn	
4	Được đánh giá, nhìn nhận công bằng	
5	Thu nhập cao	
6	Chế độ đãi ngộ thỏa đáng	

7	Có cơ hội thăng tiến	
8	Có cơ hội học tập, phát triển	
9	Quan hệ đồng nghiệp tốt	
10	Môi trường làm việc tốt	

II. Đánh giá thực trạng

Anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của bản thân đối với từng nhận định dưới đây ? *(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị)*

1. Rất không đồng ý *2. Không đồng ý* *3. Không rõ*

4. Đồng ý một phần *5. Hoàn toàn đồng ý*

TT	Nhận định	Mức độ				
1. Tiền lương						
1	Anh/chị hài lòng về mức lương hiện tại	1	2	3	4	5
2	Tiền lương được trả đầy đủ, đúng hạn	1	2	3	4	5
3	Tiền lương phù hợp với thị trường	1	2	3	4	5
4	Anh/chị hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân	1	2	3	4	5
5	Anh/chị hài lòng với các quy định về tăng lương (thường xuyên, trước thời hạn,...)	1	2	3	4	5
6	Tiền lương làm thêm giờ của anh/chị nhận được là hợp lý	1	2	3	4	5
2. Tiền công						
1	Anh/chị hài lòng với định mức tiền công hiện nay	1	2	3	4	5
2	Anh/chị hài lòng với tiền công điều chỉnh và thiết kế phiếu	1	2	3	4	5
3	Anh/chị hài lòng với tiền công thiết kế bộ công cụ định tính	1	2	3	4	5
4	Anh/chị hài lòng với tiền công làm giảng viên tập huấn hiện nay	1	2	3	4	5
5	Anh/chị hài lòng với kinh phí sinh hoạt cho ncv tại địa bàn nghiên cứu	1	2	3	4	5
6	Anh/chị hài lòng với kinh phí chi cho việc nhập phiếu hiện nay	1	2	3	4	5

7	Anh/chị hài lòng với kinh phí chi cho viết báo cáo và chuyên đề hiện nay	1	2	3	4	5
8	Anh/chị hài lòng với tiền công hậu cần hiện nay	1	2	3	4	5
9	Anh/chị hài lòng với tiền công thưởng cá nhân khai thác hợp đồng hiện nay	1	2	3	4	5
10	Đơn giá thực hiện các công việc khác hợp lý	1	2	3	4	5
11	Tiền công được trả đầy đủ, đúng hạn	1	2	3	4	5
12	Anh/chị hài lòng với tiền công hiện nay tại Viện	1	2	3	4	5
3. Khen thưởng						
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	1	2	3	4	5
2	Điều kiện xét thưởng hiện nay hợp lý, rõ ràng	1	2	3	4	5
3	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	1	2	3	4	5
4	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	1	2	3	4	5
5	Công tác đánh giá, khen thưởng đúng lúc	1	2	3	4	5
4. Phúc lợi						
1	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi bắt buộc	1	2	3	4	5
2	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi tự nguyện	1	2	3	4	5
3	Anh/chị hài lòng về thực trạng chế độ phúc lợi của Viện nói chung	1	2	3	4	5
5. Sử dụng, bố trí nhân lực						
1	Anh/chị hài lòng với vị trí công việc hiện tại	1	2	3	4	5
2	Trách nhiệm, nhiệm vụ được phân công rõ ràng, hợp lý	1	2	3	4	5
3	Anh/chị cảm thấy đang làm đúng công việc mình yêu thích	1	2	3	4	5
4	Anh/chị được bố trí công việc phù hợp với năng lực, chuyên môn	1	2	3	4	5
5	Có thể cân bằng được cuộc sống cá nhân và công việc	1	2	3	4	5
6	Công việc hiện tại đầy thú vị, thử thách	1	2	3	4	5
6. Đánh giá thực hiện công việc						
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	1	2	3	4	5
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công bằng	1	2	3	4	5
4	Chu kỳ đánh giá hợp lý	1	2	3	4	5
5	Những đóng góp của anh chị được cấp trên và đồng nghiệp công nhận	1	2	3	4	5

7. Điều kiện, môi trường làm việc						
1	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ	1	2	3	4	5
2	Thời gian thuận lợi, phù hợp với công việc	1	2	3	4	5
3	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	1	2	3	4	5
4	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	1	2	3	4	5
5	Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ đồng nghiệp và cấp trên	1	2	3	4	5
6	Mọi người được đối xử công bằng, bình đẳng	1	2	3	4	5
8. Đào tạo, phát triển năng lực cá nhân						
1	Nội dung đào tạo thiết thực, đáp ứng đúng nhu cầu cá nhân, tập thể	1	2	3	4	5
2	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện	1	2	3	4	5
3	Việc lựa chọn đối tượng được đào tạo hợp lý, minh bạch	1	2	3	4	5
4	Phương pháp đào tạo phù hợp	1	2	3	4	5
5	Anh/chị hài lòng với thực trạng đào tạo, phát triển năng lực hiện tại của Viện	1	2	3	4	5
9. Mức độ hài lòng với công việc						
1	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị là chấp nhận được	1	2	3	4	5
2	Có thể cân bằng giữa cuộc sống và công việc	1	2	3	4	5
3	Cảm thấy bản thân trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển Viện	1	2	3	4	5
4	Sẵn sàng cùng Viện vượt qua mọi khó khăn	1	2	3	4	5
5	Anh chị hài lòng với công việc hiện tại	1	2	3	4	5

10. Theo anh/chị, cần cải thiện những vấn đề nào sau đây để tạo động lực làm việc cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội?

(Lựa chọn một hoặc nhiều phương án)

Chế độ lương	☐	Chế độ khen thưởng	☐
Đời sống văn hóa, tinh thần	☐	Đánh giá thực hiện công việc	☐
Đào tạo	☐	Điều kiện làm việc	☐
Nội dung công việc	☐	Chính sách thăng tiến	☐
Quan hệ với đồng nghiệp	☐	Quan hệ giữa các cấp	☐

Khác:……

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu khảo sát!

PHỤ LỤC 2: KẾT CẤU MẪU KHẢO SÁT

Đối tượng khảo sát:
Cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học tại Viện Khoa học Lao động và Xã hội
Tổng số phiếu phát ra: 53
Tổng số phiếu thu về: 53

Chỉ tiêu		Kết quả	
		Số phiếu	**Tỷ lệ**
Giới tính	Nam	16	30.19
	Nữ	37	69.81
Độ tuổi	Dưới 31	9	16.98
	Từ 31 - 40	26	49.06
	Từ 41 - 50	13	24.53
	Trên 50	5	9.43
Học vị	Tiến sĩ	9	16.98
	Thạc sỹ	38	71.70
	Đại học	6	11.32
Chức danh	Nghiên cứu viên chính	8	15.09

	Nghiên cứu viên	45	84.91
Chức vụ	Lãnh đạo Viện	4	7.55
	Trưởng phòng và tương đương	6	11.32
	Phó Trường phòng và tương đương	9	16.98
	Không	34	64.15

PHỤ LỤC 3

TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

1. Kết quả khảo sát nhu cầu của cán bộ nghiên cứu

Điểm **Tiêu chí**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	**ĐTB**	**Thứ hạng**
Công việc ổn định	4	3	7	11	4	4	4	4	7	5	5.51	6
Công việc thú vị, thách thức	2	7	5	4	10	2	3	7	3	10	5.91	7
Công việc phù hợp với chuyên môn	12	8	4	6	6	4	6	2	1	4	4.25	1

Được đánh giá, nhìn nhận công bằng	6	4	9	3	1	13	6	5	4	2	5.17	4
Thu nhập cao	5	6	6	0	6	6	4	4	4	12	5.98	8
Chế độ đãi ngộ thỏa đáng	2	10	3	2	4	4	4	11	9	4	6.04	9
Có cơ hội thăng tiến	1	7	1	4	2	5	9	8	8	8	6.66	10
Có cơ hội học tập, phát triển	7	11	6	3	8	5	5	4	1	3	4.43	2
Quan hệ đồng nghiệp tốt	3	4	8	13	2	3	5	6	5	4	5.34	5
Môi trường làm việc tốt	8	4	9	9	6	3	6	3	3	2	4.53	3

***Ghi chú**: đánh số thứ tự từ 1 đến 10 tương ứng với nhu cầu quan trọng nhất đến ít quan trọng nhất*

2. Kết quả khảo sát tạo động lực cán bộ nghiên cứu

TT	**Nội dung**	**Rất không đồng ý (1)**	**Không đồng ý (2)**	**Không rõ (3)**	**Đồng ý một phần (4)**	**Hoàn toàn đồng ý (5)**	**Người**
							ĐTB
I. Tiền lương							
1	Mức lương hiện nay có đủ	12	17	4	13	7	53
		22.64	32.08	7.55	24.53	13.21	2.74
2	Tiền lương được trả đầy đủ, đúng hạn	2	0	4	18	29	53
		3.77	0.00	7.55	33.96	54.72	4.36

3	Tiền lương của anh/chị phù hợp với thị trường	17	20	4	5	7	53
		32.08	37.74	7.55	9.43	13.21	2.34
4	Anh/chị hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân	7	14	16	8	8	53
		13.21	26.42	30.19	15.09	15.09	2.92
5	Anh/chị hài lòng với các quy định về tăng lương (thường xuyên, trước thời hạn,...)	4	9	9	23	8	53
		7.55	16.98	16.98	43.40	15.09	3.42
6	Tiền lương làm thêm giờ của anh/chị nhận được là hợp lý	8	10	23	6	8	53
		15.09	18.87	43.40	11.32	15.09	2.92
2. Tiền công							
1	Anh/chị hài lòng với định mức tiền công hiện nay	2	13	11	20	7	53
		3.77	24.53	20.75	37.74	13.21	3.32
2	Anh/chị hài lòng với tiền công điều chỉnh và thiết kế phiếu	4	12	15	19	3	53
		7.55	22.64	28.30	35.85	5.66	3.09
3	Anh/chị hài lòng với tiền công thiết kế bộ công cụ định tính	3	12	16	19	3	53
		5.66	22.64	30.19	35.85	5.66	3.13
4	Anh/chị hài lòng với tiền công làm giảng viên tập huấn hiện nay	0	4	24	22	3	53
		0	7.55	45.28	41.51	5.66	3.45
5	Anh/chị hài lòng với kinh phí sinh hoạt cho ncv tại địa bàn nghiên cứu	0	16	10	27	0	53
		0	30.19	18.87	50.94	0.00	3.21
6	Anh/chị hài lòng với kinh phí chi cho việc nhập phiếu hiện nay	3	11	12	24	3	53
		5.66	20.75	22.64	45.28	5.66	3.25

7	Anh/chị hài lòng với kinh phí chi cho viết báo cáo và chuyên đề hiện nay	7	7	11	25	3	53
		13.21	13.21	20.75	47.17	5.66	3.19
8	Anh/chị hài lòng với tiền công hậu cần hiện nay	1	18	13	18	3	53
		1.89	33.96	24.53	33.96	5.66	3.08
9	Anh/chị hài lòng với tiền công thưởng cá nhân khai thác hợp đồng hiện nay	6	4	26	17	0	53
		11.32	7.55	49.06	32.08	0.00	2.96
10	Đơn giá thực hiện các công việc khác hợp lý	2	4	26	18	3	53
		3.77	7.55	49.06	33.96	5.66	3.30
11	Tiền công được trả đầy đủ, đúng hạn	0	13	10	22	8	53
		0	24.53	18.87	41.51	15.09	3.47
12	Anh/chị hài lòng với tiền công hiện nay tại Viện	0	18	8	20	7	53
		0	33.96	15.09	37.74	13.21	3.30
3. Khen thưởng							
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	1	20	15	9	8	53
		1.89	37.74	28.30	16.98	15.09	3.06
2	Điều kiện xét thưởng hiện nay hợp lý, rõ ràng	2	7	16	24	4	53
		3.77	13.21	30.19	45.28	7.55	3.45
3	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	3	18	9	21	2	53
		5.66	33.96	16.98	39.62	3.77	3.02
4	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	0	11	14	21	7	53
		0	20.75	26.42	39.62	13.21	3.45

5	Công tác đánh giá, khen thưởng đúng lúc	6	7	20	15	5	53
		11.32	13.21	37.74	28.30	9.43	3.11
4. Phúc lợi							
1	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi bắt buộc	0	3	8	31	11	53
		0	5.66	15.09	58.49	20.75	3.94
2	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi tự nguyện	0	6	12	24	11	53
		0	11.32	22.64	45.28	20.75	3.75
3	Anh/chị hài lòng về thực trạng chế độ phúc lợi của Viện nói chung	0	7	8	27	11	53
		0	13.21	15.09	50.94	20.75	3.79
5. Sử dụng, bố trí nhân lực							
1	Anh/chị hài lòng với vị trí công việc hiện tại	1	5	16	26	5	53
		1.89	9.43	30.19	49.06	9.43	3.55
2	Trách nhiệm, nhiệm vụ được phân công rõ ràng, hợp lý	1	8	5	35	4	53
		1.89	15.09	9.43	66.04	7.55	3.62
3	Anh/chị cảm thấy đang làm đúng công việc mình yêu thích	1	13	6	26	7	53
		1.89	24.53	11.32	49.06	13.21	3.47
4	Anh/chị được bố trí công việc phù hợp với năng lực, chuyên môn	0	10	3	30	10	53
		0	18.87	5.66	56.60	18.87	3.75
5	Có thể cân bằng được cuộc sống cá nhân và công việc	0	2	12	29	10	53
		0	3.77	22.64	54.72	18.87	3.89
6	Công việc hiện tại đầy thú vị, thử thách	0	12	17	20	4	53
		0	22.64	32.08	37.74	7.55	3.3

6. Đánh giá thực hiện công việc							
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	0	10	13	20	10	53
		0	18.87	24.53	37.74	18.87	3,57
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	0	12	13	19	9	53
		0	22.64	24.53	35.85	16.98	3,47
3	Các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công bằng	2	14	8	22	7	53
		3.77	26.42	15.09	41.51	13.21	3,34
4	Chu kỳ đánh giá hợp lý	4	11	8	20	10	53
		7.55	20.75	15.09	37.74	18.87	3,40
5	Những đóng góp của anh chị được cấp trên và đồng nghiệp công nhận	2	9	7	26	9	53
		3.77	16.98	13.21	49.06	16.98	3,58
7. Điều kiện, môi trường làm việc							
1	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ	0	4	1	33	15	53
		0	7.55	1.89	62.26	28.30	4.11
2	Thời gian thuận lợi, phù hợp với công việc	0	4	1	30	18	53
		0	7.55	1.89	56.60	33.96	4.17
3	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	0	0	7	34	12	53
		0	0.00	13.21	64.15	22.64	4.09
4	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	0	0	8	24	21	53
		0	0.00	15.09	45.28	39.62	4.25
5	Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ đồng nghiệp	0	0	5	36	12	53

	và cấp trên	0	0.00	9.43	67.92	22.64	4.13
6	Mọi người được đối xử công bằng, bình đẳng	0	7	9	28	9	53
		0	13.21	16.98	52.83	16.98	3.74
8. Đào tạo, phát triển năng lực cá nhân							
1	Nội dung đào tạo thiết thực, đáp ứng đúng nhu cầu cá nhân, tập thể	0	2	15	25	11	53
		0	3.77	28.30	47.17	20.75	3,85
2	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện	0	5	19	19	10	53
		0	9.43	35.85	35.85	18.87	3,64
3	Việc lựa chọn đối tượng được đào tạo hợp lý, minh bạch	0	5	17	19	12	53
		0	9.43	32.08	35.85	22.64	3,72
4	Phương pháp đào tạo phù hợp	0	8	13	21	11	53
		0	15.09	24.53	39.62	20.75	3,66
5	Anh/chị hài lòng với thực trạng đào tạo, phát triển năng lực hiện tại của Viện	0	8	13	20	12	53
		0	15.09	24.53	37.74	22.64	3,68
9. Mức độ hài lòng với công việc							
1	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị là chấp nhận được	0	2	14	32	5	53
		0	3.77	26.42	60.38	9.43	3.75
2	Có thể cân bằng giữa cuộc sống và công việc	0	0	10	36	7	53
		0	0.00	18.87	67.92	13.21	3.94
3	Cảm thấy bản thân trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển Viện	0	0	19	22	12	53
		0	0.00	35.85	41.51	22.64	3.87

4	Sẵn sàng cùng Viện vượt qua mọi khó khăn	0	4	14	25	10	53
		0	7.55	26.42	47.17	18.87	3.77
5	Anh chị hài lòng với công việc hiện tại	0	8	12	28	5	53
		0	15.09	22.64	52.83	9.43	3.57