

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ LIÊN

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NGHIÊN
CỨU KHOA HỌC TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU RAU QUẢ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội, 2018

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ LIÊN

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NGHIÊN
CỨU TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU RAU QUẢ**

Ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ: QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS NGUYỄN XUÂN TRUNG

Hà Nội, 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi là Nguyễn Thị Liên xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi và chưa công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu cũng như nội dung được trình bày trong luận văn là hợp lệ và tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

Nguyễn Thị Liên

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TRONG CÁC TỔ CHỨC KHOA HỌC	6
1.1. Cơ sở lý luận về động lực làm việc trong các tổ chức khoa học	6
1.2. Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc trong các tổ chức khoa học	9
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số tổ chức	26
Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU RAU QUẢ	31
2.1. Tổng quan về Viện Nghiên cứu Rau quả	31
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động cho các bộ phận nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Rau quả	38
2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Rau quả	55
Chương 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU RAU QUẢ	59
3.1. Chiến lược phát triển và quan điểm tạo động lực lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả	59
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả	62
KẾT LUẬN	72
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	74

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động xét theo giới tính.....	37
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động xét theo độ tuổi.....	37
Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn.....	38
Bảng 2.4: Thứ tự nhu cầu của người lao động trong Viện Nghiên cứu Rau quả	39
Bảng 2.5: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác xác định nhiệm vụ và bố trí nhân sự	41
Bảng 2.6: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với tiền lương.....	43
Bảng 2.7: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác khen thưởng và phúc lợi	46
Bảng 2.8: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	49
Bảng 2.9: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác xây dựng môi trường và điều kiện làm việc	51
Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác đánh giá thực hiện công việc	53
Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của Viện Nghiên cứu Rau quả hiện nay:	35

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực là nhân tố trung tâm có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tất cả các tổ chức, nhất là trong môi trường đầy thách thức và nhiều biến động của xu thế hội nhập và cạnh tranh quốc tế ngày nay. Nguồn nhân lực với tiềm năng tri thức chính là nguồn vốn hàng đầu để giành lợi thế cạnh tranh của các tổ chức. Nguồn vốn cần được đầu tư thì mới có thể sinh lời, nguồn vốn con người cũng vậy. Đầu tư cho vốn con người hoàn toàn khác đầu tư cho những nguồn vốn khác vì con người có suy nghĩ, trái tim, tâm lý, tình cảm, yêu thương, giận hờn... Vì vậy muốn đầu tư cho vốn con người có hiệu quả cao thì người lãnh đạo của tổ chức cần quan tâm đến công tác quản trị nhân lực nói chung và công tác tạo động lực cho người lao động nói riêng. Vì vậy vai trò của nhà quản trị ở đây vô cùng quan trọng, chỉ có người lãnh đạo với kiến thức và kỹ năng cần thiết mới biết cách tác động vào người lao động để phát huy được tinh thần, khả năng và sức sáng tạo của họ.

Ngày nay Việt Nam đang bước vào một giai đoạn phát triển với những thách thức và cơ hội mới. Đó là thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, đô thị hóa trong hoàn cảnh lao động nông nghiệp vẫn chiếm phần lớn tổng lao động và dân cư nông thôn vẫn chiếm đa số dân số, tốc độ chuyển đổi cơ cấu kinh tế nông thôn chậm. Đây cũng là giai đoạn nước ta chủ động hội nhập kinh tế quốc tế trong điều kiện khả năng cạnh tranh của các ngành nông nghiệp còn yếu và năng lực tiếp cận thị trường rất hạn chế. Trong bối cảnh hiện nay, công tác nghiên cứu khoa học được ưu tiên quan trọng của Việt Nam và đổi mới chính sách và chiến lược vẫn là giải pháp quyết định. Trong khi đó hoạt động nghiên cứu khoa học công nghệ trong lĩnh vực nông nghiệp nông thôn nước ta còn chưa đáp ứng kịp thời mọi yêu cầu của thực tế đặt ra.

Viện Nghiên cứu Rau quả (thuộc Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam) với nguồn nhân lực đặc thù - lao động trí óc đó là các cán bộ nghiên cứu khoa học về 3 đối tượng cây ăn quả, cây rau và cây hoa. Vì vậy để cán bộ nghiên cứu cho ra đời những đề tài nghiên cứu khoa học phục vụ sự nghiệp phát triển nông nghiệp có

chất lượng cao, giá trị sử dụng phục vụ lợi ích của xã hội thì việc tạo động lực làm việc cho cán bộ nghiên cứu khoa học trong Viện là không thể thiếu. Mặt khác hiện nay các tổ chức nghiên cứu khoa học nói chung, Viện Nghiên cứu Rau quả nói riêng đang thực hiện cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm, nên có rất nhiều vấn đề đặt ra, nếu việc sử dụng đội ngũ cán bộ nhân viên không phù hợp, không có những không phát huy được, tinh thần tự chủ của họ, thì không những không phát huy được tài năng, trí tuệ của họ mà còn có thể dễ xảy ra tình trạng “chảy máu chất xám”

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động và nhận thấy còn tồn tại nhiều bất cập trong vấn đề này nên tôi đã chọn đề tài ***“Tạo động lực làm việc cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu rau quả”*** làm đề tài luận văn của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1 Nghiên cứu ngoài nước

Công trình *“Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng”*, là nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan. Đề tài nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến, phong cách lãnh đạo để tạo động lực và sự hài lòng cho nhân viên. Kết quả chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau giữa động lực làm việc và sự hài lòng.

2.2 Nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam đã có nhiều nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động với những đối tượng khác nhau. Tiêu biểu như *“Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”* đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, đã đưa ra mặt tích cực cũng như mặt hạn chế của các doanh nghiệp và đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Đề tài nghiên cứu của Ban Tuyên giáo, Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam do Trương Thanh Cần làm chủ nhiệm với tiêu đề *“Nâng cao đời sống văn hóa tinh thần của công nhân lao động tại các khu công nghiệp, khu chế xuất”*, đã phản ánh

thực trạng đời sống văn hóa tinh thần của công nhân lao động trên các khía cạnh như nhận thức, ý thức tham gia các hoạt động văn hóa ở khu công nghiệp.

Tác giả Nguyễn Thị Phương Lan với đề tài *“Nghiên cứu hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”*, đã nghiên cứu hoạt động tạo động lực ở các cơ quan hành chính nhà nước, cải cách hành chính nhà nước từ năm 2001 trở lại đây. Nghiên cứu đã chỉ ra phải tiếp cận hệ thống, nhìn nhận những công cụ tạo động lực cho công chức hành chính Nhà nước như là một hệ thống và nên sử dụng chúng có hệ thống thì động lực làm việc của công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước mới được cải thiện. Như vậy sẽ giải quyết được việc thiếu gắn bó với khu vực công. Đó là nguyên nhân hiệu quả công việc thấp. Tình trạng tham nhũng, quan liêu và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân khiến cho nền công vụ còn yếu đồng nghĩa với việc chưa đáp ứng được yêu cầu và đòi hỏi phát triển nhanh chóng và bền vững của đất nước trong thời kỳ hội nhập.

Qua tìm hiểu tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài thấy rằng các đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động, những công cụ tạo động lực lao động, các yếu tố tạo động lực lao động... Từ những tìm hiểu trên thấy rằng công tác tạo động lực lao động ở Viện nghiên cứu rau quả vẫn chưa được hoàn thiện và phát huy hết khả năng đó có thể là những hạn chế trong công tác tiền thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc... Chính vì thế luận văn này sẽ nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu tại Viện nghiên cứu rau quả chỉ ra những ưu điểm cũng như hạn chế trong công tác tạo động lực. Từ đó đưa ra những giải pháp để giúp Viện nghiên cứu rau quả hoàn thiện hơn nữa công tác tạo động lực lao động.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu, luận văn đưa ra một số giải pháp nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu khoa học tại Viện Nghiên cứu Rau quả.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn cơ bản về động lực lao động và tạo động lực lao động; Làm rõ đặc điểm lao động khoa học và tạo động lực làm việc cho người làm nghiên cứu;

Phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho cán bộ nghiên cứu khoa học tại Viện Nghiên cứu Rau quả, tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế;

Đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu ở Viện Nghiên cứu Rau quả.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Rau quả.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Tập trung nghiên cứu thực tế và phân tích các chính sách, cơ chế tạo động lực tại Viện Nghiên cứu Rau quả. Đề tài cũng chỉ tập trung nghiên cứu tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu khoa học, những đối tượng khác không thuộc nội dung nghiên cứu của luận văn này.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài:

Về không gian: Viện Nghiên cứu Rau quả - Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam- Bộ Nông nghiệp và PTNT.

Về thời gian: Từ năm 2012 đến năm 2017.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập thông tin:

Luận văn thu thập tài liệu thứ cấp là các sách, báo, tạp chí trên các thư viện, hệ thống lưu trữ tại Viện, các phương tiện thông tin đại chúng. Các báo cáo định kỳ và chuyên đề được thu thập từ các phòng ban của Viện Nghiên cứu Rau quả.

Luận văn thu thập tài liệu sơ cấp thông qua khảo sát cán bộ nghiên cứu và cán bộ làm công tác quản lý tại Viện Nghiên cứu Rau quả. Thời gian tiến hành khảo sát từ tháng 4/2018 cho đến tháng 6/2018. Cách thức tiến hành khảo sát được thực hiện dưới điều tra bảng hỏi số phiếu phát ra 150 phiếu thu về 150 phiếu hợp lệ. Nội dung khảo sát: các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của cán bộ, công nhân viên.

Phương pháp phân tích:

- + Phương pháp phân tích thống kê.
- + Phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh.

- + Phương pháp quan sát.
- + Phương pháp xử lý số liệu.
- Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động
- + Tỷ lệ bỏ việc.
- + Năng suất lao động bình quân.

6. Ý nghĩa luận và thực tiễn

Ý nghĩa luận: Hệ thống hóa các lý luận có liên quan về tạo động lực cho người lao động làm khoa học

Ý nghĩa thực tế: Đề xuất được các giải pháp nhằm tạo động lực hơn nữa cho cán bộ công nhân viên tại Viện Nghiên cứu Rau quả; các khuyến nghị để thực hiện tốt các giải pháp này, có thể làm tài liệu tham khảo cho lãnh đạo Viện Nghiên cứu Rau quả.

7. Kết cấu của luận văn:

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 03 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu trong các tổ chức khoa học.

Chương 2: Thực trạng về tạo động lực làm việc cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Rau quả.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Rau quả.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TRONG CÁC TỔ CHỨC KHOA HỌC

1.1. Cơ sở lý luận về động lực làm việc trong các tổ chức khoa học

1.1.1. Động lực lao động

1.1.1.1. Các khái niệm về động lực lao động

Động lực:

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân trong cuốn “Giáo trình quản trị nhân lực” (2007), “Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.” [16, tr. 134].

Cũng có quan niệm cho rằng “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu suất cao” [9, tr. 89]

Mỗi một con người đều có mong muốn được khẳng định bản thân, khẳng định giá trị của bản thân mình, được thành công trong công việc trong cuộc sống và hơn nữa là có thu nhập để đảm bảo cuộc sống, đảm bảo những nhu cầu của bản thân. Mỗi người ở những vị trí xã hội khác nhau và với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau vì vậy nhà quản trị cần phải có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động để tạo động lực cho người lao động, khi có động lực mạnh mẽ thúc đẩy con người sẽ hành động tích cực, năng suất cao từ đó sẽ mang lại hiệu quả cao và ngược lại.

Động lực lao động trong các tổ chức khoa học là sự say mê trong nghiên cứu của những người lao động làm nghiên cứu khoa học luôn mong muốn tìm những điều mới, hướng đi mới trong quá trình nghiên cứu bằng việc vận dụng kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn đưa ra những giải pháp, đề tài để giải quyết các vấn đề cấp bách trong xã hội. Người nghiên cứu khoa học hướng các nghiên cứu vào mục đích phục vụ cộng đồng đó là động lực không những tạo nên giá trị về mặt xã hội và tạo nên sự lan tỏa trong hoạt động nghiên cứu và đề tài nghiên cứu đạt được giá trị cao nhất cũng chính là động lực của những người làm nghiên cứu trong tổ chức khoa học.

Nhu cầu:

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Theo như khái niệm trên có thể thấy nhu cầu của mỗi một con người nó gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như của cộng đồng và tập thể xã hội hơn nữa nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi, mỗi người khác nhau lại có những nhu cầu khác nhau, trong xã hội việc thực hiện các nhu cầu khác nhau cũng tùy thuộc vào từng quan điểm của mỗi cá nhân, khi nhu cầu chưa được thỏa mãn hay chưa được đáp ứng sẽ tạo cho con người tâm lý căng thẳng và càng khiến cho con người luôn luôn phải tìm cách thỏa mãn hay đáp ứng các nhu cầu đó. Người lao động cũng như vậy họ bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn, mong muốn càng lớn thì nỗ lực càng cao để thỏa mãn những mong muốn đó và ngược lại. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp tuy nhiên hệ thống nhu cầu đó được chia ra thành ba nhóm nhu cầu chính đó là : hệ thống nhu cầu về vật chất, hệ thống nhu cầu về tinh thần và hệ thống nhu cầu xã hội.

Lợi ích:

Theo quan điểm của C. Mác và Ph. Ăng-ghe-n, lợi ích được hiểu là “sản phẩm kết tinh từ hoạt động của con người, liên quan và thỏa mãn nhu cầu nào đó của con người, được đặt trong quan hệ giữa con người với con người”. Ngoài ra “Lợi ích là mức độ đáp ứng nhu cầu về vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra “

Như vậy lợi ích theo khái niệm như trên sẽ được hiểu là thành quả mà người lao động nhận được bằng vật chất hay tinh thần mà người lao động đạt được khi tham gia vào quá trình lao động, sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. Vì vậy lợi ích có vai trò vô cùng to lớn trong hoạt động quản lý cũng như trong hoạt động lao động sản xuất của con người, lợi ích giúp tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động con người, khiến cho con người luôn phải tìm tòi sáng tạo hoạt động trí não để có lợi ích và thỏa mãn nhu cầu của mình. Đối với các nhà lãnh đạo, các nhà quản lý cũng như nhà quản trị khi tìm hiểu cũng như nắm bắt được tâm lý về lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp nhằm khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả đem lại năng suất cao trong công việc.

Động cơ:

Khái niệm về động cơ lao động: Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động như: nhu cầu về ăn, nhu cầu về uống, nhu cầu về ở, nhu cầu về đi lại, nhu cầu về tôn trọng, v.v...

Với mỗi cá nhân khác nhau thì động cơ lao động lại khác nhau. Đối với những người lao động có động cơ lao động cao thì họ càng cố gắng nhiều hơn trong công việc từ đó dẫn tới năng suất lao động cao và hiệu quả công việc cao. Ngược lại đối với những người lao động có động cơ lao động thấp hoặc ít thì năng suất cũng như hiệu quả công việc của họ sẽ thấp.

1.1.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động

Có ba yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực lao động đó là:

Động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân

Bản chất của động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu của con người, giữa nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định và khoảng cách đó luôn có động lực để rút ngắn khoảng cách đó. Nhu cầu gồm nhiều loại khác nhau tùy vào từng cách phân chia như nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần, nhu cầu trước mắt, nhu cầu lâu dài.... Sự thỏa mãn nhu cầu được hiểu là sự đáp ứng nhu cầu một phần nào đó. Ít có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn mà chỉ có nhu cầu được thỏa mãn ở mức độ nào đó, Khi một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản nó sẽ dần mất đi và nhu cầu mới lại xuất hiện. Con người không bao giờ hết nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu có ảnh hưởng tích cực đến động lực của mỗi người.

Động lực lao động thỏa mãn lợi ích cá nhân

Lợi ích là mức độ thỏa mãn nhu cầu của con người trong điều kiện nhất định. Cũng giống như nhu cầu lợi ích có nhiều loại khác nhau lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt, lợi ích lâu dài.... Giữ lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không thể xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện người lao động sẽ có tìm cách thỏa mãn nhu cầu đó từ đó tạo động lực kích thích lao động để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi sự thỏa mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu càng được rút ngắn thì lợi ích càng lớn. Lợi ích đạt được càng cao thì động lực thôi thúc càng mạnh, và khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu chưa được rút ngắn thì nó sẽ thôi thúc thúc đẩy con người hành động lao động để rút ngắn nó. Đó chính là động lực, động lực

muốn rút ngắn khoảng cách đó để đem lại lợi ích cao nhất.

Động lực lao động để đảm bảo nguyên tắc công bằng trong tổ chức

Sự công bằng trong kết quả cho thấy nhu cầu của con người là được đối xử hoặc nhận thù lao như nhau trong việc phân phối lợi ích thu được từ kết quả công việc. Người lao động có xu hướng đánh giá những gì họ nhận được từ công việc như lương thưởng sự ghi nhận tương xứng với những gì họ bỏ ra như nỗ lực, kinh nghiệm, kiến thức, sự phù hợp, và sau đó so sánh tỷ số giữa thành quả đầu ra và các yếu tố đầu vào với người khác. Nếu họ nhận thấy tỷ số đó ngang bằng trạng thái cân bằng sẽ xuất hiện. Người lao động sẽ thấy bản thân được đối xử công bằng bình đẳng và nếu họ nhận thấy tỷ số đó không công bằng họ sẽ thấy căng thẳng về vấn đề bình đẳng do đó sẽ ảnh hưởng tới động lực lao động. Sự công bằng trong tổ chức được nghiên cứu trong nhiều năm nay. Rất nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng công bằng trong tổ chức có ảnh hưởng đến nhận thức và từ đó ảnh hưởng đến hành vi và thái độ của người lao động. Tập trung nghiên cứu các khía cạnh của công bằng trong tổ chức, sự công bằng trong tổ chức và sự hài lòng, sự công bằng trong tổ chức và sự cam kết gắn bó với tổ chức của người lao động, có thể nói rằng cảm nhận sự công bằng trong tổ chức có ảnh hưởng mạnh đến hành vi và thái độ của người lao động trong tổ chức. Những biểu hiện của hành vi và thái độ này có liên quan đến động lực làm việc qua đó ảnh hưởng đến năng suất cũng như hiệu quả công việc, vì vậy tổ chức cần quan tâm đến việc đảm bảo nguyên tắc công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực lao động cho người lao động làm việc trong tổ chức

1.2. Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc trong các tổ chức khoa học.

1.2.1. Khái niệm tạo động lực

“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm giúp người lao động có động lực trong công việc” hay “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức” [9, tr. 91]

Như vậy tạo động lực lao động được biết đến là các hoạt động mang tính chất động viên và khuyến khích, với mục tiêu tác động và đáp ứng các nhu cầu của người lao động để nâng cao thái độ và động lực của người lao động trong tổ chức. Các nhà

quản trị trong tổ chức muốn doanh nghiệp mình phát triển bền vững thì phải vận dụng hợp lý, hiệu quả các chính sách, biện pháp cũng như các công cụ quản lý sao cho phù hợp nhất để khi tác động đến người lao động sẽ làm cho người lao động hăng say, có tinh thần làm việc, trách nhiệm với công việc ngoài ra cũng phát huy được tính sáng tạo trong quá trình làm việc để đóng góp cho tổ chức. Quan trọng của vấn đề tạo động lực là hiểu được nhu cầu của người lao động và từ sự thấu hiểu đó sẽ đưa được ra những biện pháp kích thích, khơi được nguồn động lực cho người lao động hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc, cống hiến cho tổ chức.

1.2.2. Các học thuyết có liên quan về tạo động lực lao động

Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Theo lý thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow, ông chia nhu cầu của con người thành 05 nhóm cơ bản và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Những nhu cầu ở nhóm cao hơn chỉ có thể đáp ứng khi đã thỏa mãn những nhu cầu ở nhóm thấp hơn.

Nhu cầu sinh lý, vật chất

Nhu cầu an toàn

Nhu cầu xã hội

Nhu cầu được tôn trọng

Nhu cầu tự hoàn thiện

Nhu cầu về sinh lý, vật chất: là nhu cầu thấp nhất trong hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow, đây là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên, khi con người chưa được thỏa mãn những nhu cầu này thì con người sẽ nghĩ đến thỏa mãn những nhu cầu này trước tiên và những nhu cầu khác sẽ bị đẩy xuống hàng thứ yếu.

Nhu cầu an toàn: sau khi nhu cầu về sinh lý và vật chất thì nhu cầu an toàn sẽ là nhu cầu tiếp theo. Với nhu cầu an toàn này con người sẽ phản ứng lại với những dấu hiệu nguy hiểm hay những dấu hiệu có nguy cơ đe dọa đến bản thân. Mọi người lao động đều không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà luôn luôn hướng đến làm việc trong điều kiện an toàn.

Nhu cầu xã hội: Nhu cầu xã hội hay tình cảm đó là nhu cầu được yêu thương, có tình bạn tình cảm và được là thành viên của một tập thể nào đó. Con người khi đã được thỏa mãn về nhu cầu sinh lý vật chất và nhu cầu an toàn thì nhu cầu xã hội sẽ nảy sinh và lúc đó sẽ trở lên quan trọng.

Nhu cầu được tôn trọng: Abraham Maslow đã chia nhu cầu tôn trọng thành hai loại : một là các loại mong muốn về sức mạnh , sự đạt được, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập tự do, hai là loại có mong muốn về thanh danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, được thể hiện mình...Nhu cầu này bao gồm cả việc cần hay mong muốn có được giá trị cao cả của tự động hay kích thích và tôn trọng của người khác

Nhu cầu tự hoàn thiện: Nhu cầu này xuất hiện khi các nhu cầu cấp thấp hơn đã được thỏa mãn, ở từng thời kỳ và từng thời điểm con người khác nhau có nhu cầu khác nhau nhưng về nguyên tắc thì những khi những nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn sẽ kích thích thỏa mãn các nhu cầu ở mức cao hơn. Maslow cho rằng “Mặc dù các nhu cầu trên được thỏa mãn, chúng ta vẫn cảm thấy sự bất mãn mới và sự lo lắng sẽ xuất hiện, từ khi các nhu cầu cá nhân đang làm những công việc mà phù hợp với mình. Maslow đã khẳng định mỗi cá nhân người lao động có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách và những phương tiện khác nhau, về nguyên tắc con người cần được thỏa mãn các nhu cầu ở cấp bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích thỏa mãn những nhu cầu ở cấp bậc cao hơn và vì vậy người quản lý cần phải quan tâm đến nhu cầu của người lao động từ đó có những biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

Như vậy về nguyên tắc nhà quản lý cần phải biết và nắm bắt được người lao động của mình đang ở nấc thang nhu cầu nào để từ đó biết cách tác động hay đưa ra những phương pháp biện pháp nhằm kích thích tạo ra động lực lao động nhất.

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Theo học thuyết tích cực của B.F.Skinner thì những hành vi, hoạt động được khuyến khích, khen thưởng hay đánh giá tích cực sẽ có xu hướng lặp lại. Ngược lại, những hành vi, hoạt động bị phê phán, trừng phạt hay nhận định tiêu cực thì sẽ có xu hướng không lặp lại. Như vậy có ba loại hành vi mà nhà lãnh đạo và nhà quản lý có thể áp dụng thực hiện nhằm tạo động lực cho người lao động đó là :

Tăng cường dương tính khen thưởng nhân viên: Người lãnh đạo và nhà quản lý sẽ khuyến khích thúc đẩy nhân viên làm những lại những việc mà người lao động đã làm tốt trước đó. Phần thưởng sẽ có thể là tiền, lời khen ngợi hay bằng quyết định khen thưởng, đề bạt.

Tăng cường âm tính sử dụng hình phạt: Nhà lãnh đạo hay nhà quản lý sẽ thực hiện hành động phê bình hay sử dụng hình phạt về những khuyết điểm người

lao động đã mắc phải và chỉ cho người lao động những gì họ không được làm và họ phải sửa chữa những gì.

Làm ngơ: Nhà lãnh đạo hay quản lý có thể làm ngơ coi như không biết về những việc làm sai quy định của nhân viên và sự lựa chọn này chỉ thích hợp áp dụng trong trường hợp nhà quản lý và lãnh đạo cho rằng việc làm sai trái đó của người lao động chỉ là nhất thời và nó không gây hậu quả nghiêm trọng cũng như không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt.

B.F.Skinner cho rằng nhà lãnh đạo và quản lý không nên quá tập trung vào những khuyết điểm hay thiếu sót của người lao động mà thay vào đó vẫn phải đưa ra những biện pháp nhằm khuyến khích động viên người lao động như khen thưởng... nhằm nâng cao hiệu quả cũng như năng suất của người lao động. Nhà quản lý và lãnh đạo cần thực hiện biện pháp công khai khen thưởng người lao động, phê bình đi đôi với tán dương và hạn chế việc phê bình người lao động trực diện trước tập thể.

Lý thuyết về sự công bằng của Stacy Adam

Thuyết cân bằng là một lý thuyết về sự động viên do J.Stacy Adam một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Thuyết công bằng của Adam đưa ra các yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của người lao động về tổ chức và công việc của họ. Nội dung của học thuyết này J.Stacy Adam đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thuyết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi của họ nhận được so với sự đóng góp và quyền lợi của cá nhân khác người lao động khác trong tổ chức. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi và sự đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở người khác.

Do đó để tạo động lực cho người lao động thì nhà lãnh đạo và quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa đóng góp của người lao động và các quyền lợi mà cá nhân người lao động đó được hưởng. Như vậy học thuyết này mang đến cho nhà lãnh đạo và quản lý thêm một yếu tố tạo động lực cho người lao động đó là sự công bằng tuy nhiên không phải người lao động nào cũng quan tâm và coi đó là yếu tố quan trọng nhất. Các nhà quản trị thấy rằng để tạo động lực cho người lao động thì

sự công bằng cũng rất quan trọng.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực người lao động

Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động:

Đặc điểm người lao động: như độ tuổi, giới tính, sở thích, mục tiêu, môi trường sống của người lao động cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nhà quản lý nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của người lao động để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho người lao động, bên cạnh đó nếu nhà quản trị biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân cùng với mục tiêu của tổ chức hướng mục tiêu cá nhân vào với mục tiêu của tổ chức sẽ làm cho người lao động gắn bó công hiến tận tụy với công việc và tổ chức do vậy tổ chức phải hiểu rõ mục tiêu cá nhân của người lao động và phải có những biện pháp hướng mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức để làm được điều đó nhà quản lý và lãnh đạo phải luôn quan tâm, tìm hiểu và tiếp cận với người lao động của tổ chức mình.

Năng lực thực tế của người lao động: như học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm. Mỗi người lao động đều có năng lực riêng và khác nhau nên động lực kiến họ làm việc tích cực và năng suất hơn cũng khác nhau và khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên. Năng lực và yếu tố di truyền cũng là kết quả của sự rèn luyện, năng lực là cơ sở tạo ra khả năng cho người lao động, đánh giá đúng năng lực của người lao động là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt người lao động trong tổ chức của mình. Vì vậy trong quá trình làm việc nhà lãnh đạo và quản lý luôn thiết kế công việc sắp xếp bố trí người lao động vào công việc phù hợp với năng lực để phát huy tối đa năng lực chuyên môn.

Tính cách của người lao động: tính cách của mỗi người lao động là yếu tố bên trong mỗi con người và được thể hiện quan điểm của người lao động trước một sự việc hay sự kiện nào đó. Quan điểm của người lao động có thể mang tính tích cực hay tiêu cực vì vậy tạo động lực lao động cho người lao động còn chịu ảnh hưởng từ tính cách của chính người lao động.

Thái độ của người lao động đối với công ty và đối với công việc của người lao động: trong quá trình tạo động lực cho người lao động nhà lãnh đạo và quản trị cần chú ý đến yếu tố này, khi người lao động có thái độ đúng đắn, tích cực đối với công việc họ đang làm và đối với công ty họ sẽ có những hành vi đúng đắn và theo chiều hướng tích cực qua đó sẽ nâng cao được năng suất lao động cũng như chất

lượng công việc.

Các nhân tố bên trong tổ chức

Cơ cấu tổ chức: Chính là hệ thống các nhiệm vụ, báo cáo, mối quan hệ và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức và quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Khi cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận hay mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức qua đó sẽ chủ động, linh hoạt thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả. Tuy nhiên nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý, thiếu sự rõ ràng, thiếu linh hoạt sẽ dẫn đến sự trì trệ, làm cho người lao động không nắm rõ được vị trí cũng như không nắm rõ được trách nhiệm, nhiệm vụ cụ thể của mình đối với tổ chức sẽ khiến hiệu quả công việc không được cao và không được như mong đợi.

Chính sách nhân sự: Mỗi tổ chức sẽ có những chính sách trong công tác quản trị nhân lực khác nhau: Chính sách tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ, chính sách đào tạo... Khi ban hành và áp dụng các chính sách trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến cá nhân người lao động như quyền lợi và trách nhiệm của họ. Mỗi chính sách cụ thể sẽ tác động trực tiếp đến động lực của từng người lao động. Khi chính sách phù hợp, phát huy được hết khả năng, sở trường của người lao động và có chế độ đãi ngộ xứng đáng tương xứng với công sức họ sẽ tạo ra động lực làm việc người lao động và đạt được kết quả cao ngoài mong đợi.

Điều kiện làm việc: Trong tổ chức mà điều kiện làm việc của người lao động được quan tâm, đầu tư về thiết bị an toàn, bảo hộ... sẽ khiến cho người lao động làm việc cảm thấy yên tâm về tính mạng, sức khỏe được đảm bảo, giúp cho người lao động có tâm lý ổn định, chuyên tâm, tập trung vào công việc hơn rất nhiều. Khi họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được trang bị trang thiết bị tốt nhất thì sẽ tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao, sẽ có động lực làm việc tốt hơn và tạo hiệu quả cao. Do vậy cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất cho người lao động để tạo ra động lực lao động cho họ. Vì vậy người quản lý cần xem xét các vấn đề trang thiết bị nơi làm việc sao cho đầy đủ, bố trí hợp lý và khoa học, phương tiện kỹ thuật đảm bảo về không gian diện tích, phù hợp với thị lực của người lao động, tạo tư thế hợp lý tiết kiệm động tác, quan trọng hơn cả là phải đảm bảo an toàn sức khỏe có như vậy mới tạo hứng thú cho người lao động.

Mô hình công việc: Mỗi người lao động sẽ đảm nhiệm một công việc nhất định trong một tổ chức. Khi công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động sẽ mang lại hứng thú làm việc và yêu thích, đam mê với công việc mình đang làm. Tùy vào sở trường và năng lực của mỗi người lao động sẽ cảm thấy phù hợp với những vị trí công việc khác nhau. Có người lại thích công việc văn phòng, hành chính nhưng cũng lại có những người thích công việc có nhiều tính sáng tạo hay những công việc cần sự năng động di chuyển nhiều... Lúc đó vai trò của người làm tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để người lao động có thể phát huy hết năng lực và sở trường của họ một cách tối đa nhất. Như vậy họ mới có động lực tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động. Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau. Trong đó nhóm nhân tố thuộc về công việc bao gồm:

- Mức độ phức tạp của công việc
- Mức độ chuyên môn hóa trong công việc
- Sự mạo hiểm, rủi ro của công việc
- Các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc.
- Mức độ hao phí về trí lực
- Tính hấp dẫn của công việc

Tính chất của công việc bao gồm :

- Mức độ phức tạp của công việc
- Mức độ chuyên môn hóa

Các yêu cầu của công việc bao gồm:

- Các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc
- Sự mạo hiểm rủi ro của công việc
- Mức độ hao phí về trí lực

Có thể thấy công việc ngoài khả năng có thể làm được người lao động sẽ cảm thấy áp lực, căng thẳng. Nếu công việc quá dễ mà giao cho người có chuyên môn cao sẽ tạo cho họ cảm giác nhàm chán, đôi khi có những cảm xúc tiêu cực như không được ghi nhận hay đánh giá đúng năng lực dẫn đến sự lãng phí tài năng. Người quản lý cần phải giao đúng người đúng việc để phát huy được năng lực và

thái độ tích cực làm việc của người lao động. Quy trình sản xuất máy móc hiện đại sẽ giúp người lao động tiết kiệm được một lượng lớn sức lao động, giúp công việc nhẹ nhàng hơn, an toàn hơn dẫn đến tăng năng suất lao động. Đó là nhân tố tạo động lực cho người lao động

Văn hóa tổ chức: Là quá trình hình thành kể từ khi thành lập tổ chức, bao gồm hệ thống các chính sách, tác phong, phong cách làm việc và các quan hệ trong tổ chức phải trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, thu hút, lôi cuốn được người lao động làm việc và cống hiến, giữ chân được nhân viên trung thành với tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng nên bởi cả một tập thể chứ không phải do cá nhân nào trong tổ chức, trong cả một quá trình lâu dài, khi người lao động làm việc trong tổ chức họ sẽ quen, bắt nhịp và hòa hợp với môi trường văn hóa ở đây. Vì vậy văn hóa tổ chức lành mạnh, văn minh, người lao động đoàn kết, trung thành sẽ là động lực rất lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức sẽ mang lại hiệu quả cao trong công việc.

Các nhân tố bên ngoài tổ chức

Quy định và Pháp luật của Nhà nước: các quy định của Luật pháp và của Chính phủ đặc biệt là những quy định của luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Khi luật pháp về lao động càng hoàn thiện nghiêm minh và hiệu lực thì người lao động càng yên tâm hơn trong lao động do đó hệ thống pháp luật của đất nước nói chung và hệ thống pháp luật về lao động nói riêng tạo động lực lớn cho người lao động yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi được thực thi và bảo vệ

Bối cảnh kinh tế: Người lao động sẽ chịu những tác động tùy thuộc vào bối cảnh và xu hướng ở hiện tại. Nếu ở bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là tìm kiếm công việc có thu nhập cao. Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, mong muốn có một công việc với thu nhập cao, năng động, chế độ đãi ngộ tốt sẽ tác động đến người lao động. Vì vậy các nhà quản lý phải có chính sách quản lý một đội ngũ lao động phù hợp để họ bắt kịp với xu hướng biến đổi thời đại và nhất là hiện nay đang ở thời đại công nghệ cần sự nhạy

bén, nhanh nhạy, qua đó các nhà quản lý phải tạo ra động lực cho người lao động

Đặc điểm ngành: Mỗi ngành và mỗi lĩnh vực đều có những đặc thù, tính chất công việc khác nhau, vì vậy mỗi ngành đều có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động. Nếu lĩnh vực hoạt động hành chính công hướng đến sự ổn định, lâu dài, theo nguyên tắc theo đúng quy trình thì đây sẽ là động lực để những lao động có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Đối với lao động có mục tiêu làm việc năng động, chuyển dịch, thu nhập cao, được sáng tạo trong công việc thường tìm đến lĩnh vực về ngân hàng, kinh tế, tài chính, du lịch... Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là một trong những động lực để người lao động tìm kiếm. Khi người lao động cảm thấy phù hợp với ngành nghề của mình thì sẽ cảm thấy tự hào, muốn gắn bó, tâm huyết với ngành nghề mình làm việc.

1.3.1. Sự cần thiết phải tạo động lực lao động

Sự cần thiết phải tạo động lực lao động đối với người lao động : Tạo động lực cho người lao động rất quan trọng và mang một ý nghĩa rất lớn, việc quan tâm và làm tốt công tác tạo động lực cho người lao động đem lại lợi ích không chỉ cho các nhân người lao động mà còn mang lại lợi ích cho tổ chức và cho xã hội. Công việc là một phần cuộc sống của người lao động khi người lao động được làm việc phù hợp với khả năng năng lực của bản thân thì sẽ mang lại tâm lý thoải mái sẽ đẩy lùi được bệnh tật do tinh thần không thoải mái gây nên và tránh khỏi những tai nạn lao động đáng tiếc xảy ra do tâm lý căng thẳng. Tạo động lực chính là giúp người lao động hăng say làm việc, tăng năng suất lao động và tăng thu nhập lao động, qua đó người lao động sẽ có cơ hội học hỏi cũng như cơ hội nâng cao kiến thức bản thân và tham gia vào các hoạt động vui chơi giải trí

Sự cần thiết phải tạo động lực lao động đối với tổ chức: Mục tiêu cơ bản và quan trọng nhất của tổ chức đó là hiệu quả của sản xuất kinh doanh, để thực hiện được mục tiêu đó thì con người mà ở đây chính là người lao động đóng vai trò quyết định. Chính vì vậy tổ chức cần phải quan tâm đến người lao động cũng như quan tâm đến những giải pháp nhằm động viên khuyến khích người lao động để người lao động mang hết khả năng làm việc, giữ chân người lao động, tạo động lực để họ gắn bó với tổ chức. Khi người lao động tích cực làm việc sẽ làm tăng hiệu quả lao động, nâng cao năng suất, tăng doanh thu và lợi nhuận cho tổ chức. Tạo động lực lao động chính là biện pháp sử dụng người lao động hiệu quả

nhất tốn ít chi phí nhất và mang lại hiệu quả cao nhất qua đó tăng năng suất lao động của tổ chức. Khi một tổ chức tạo động lực lao động tốt sẽ thu hút được người lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao và góp phần làm giảm chi phí về lao động ngoài ra việc tạo động lực lao động còn giúp phần nâng cao uy tín, thương hiệu, hình ảnh của tổ chức, nó xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa người lao động với nhau, mối quan hệ giữa người lao động và tổ chức qua đó xây dựng văn hóa tổ chức được lành mạnh

Sự cần thiết phải tạo động lực lao động đối với xã hội : việc tạo động lực lao động sẽ thúc đẩy tăng năng suất lao động, việc tăng năng suất lao động với tốc độ nhanh và quy mô lớn sẽ tạo điều kiện tăng thu nhập kinh tế quốc dân và giải quyết thuận lợi giữa tiêu dùng và tích lũy. Việc tạo động lực lao động tăng năng suất lao động làm cho của cải trong xã hội ngày càng nhiều điều đó dẫn đến tăng trưởng kinh tế, tăng trưởng kinh tế sẽ tác động ngược lại làm cho người lao động thỏa mãn được các nhu cầu của bản thân ngày càng phong phú và đa dạng, đời sống được hạnh phúc ấm no xã hội sẽ ổn định và phồn vinh.

1.3.2. Tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu khoa học

1.3.2.1. Đặc điểm của lao động nghiên cứu khoa học

Độ tuổi: đặc điểm độ tuổi của lao động nghiên cứu khoa học trung bình trên 30 tuổi.

Giới tính: đặc điểm giới tính của lao động nghiên cứu khoa học chủ yếu là nam giới.

Yêu cầu đối với lao động nghiên cứu khoa học: những người nghiên cứu khoa học cần đáp ứng được những yêu cầu sau:

Có trình độ chuyên môn: những người có trình độ chuyên môn tuy nhiên không thể nói rằng việc nghiên cứu khoa học là công việc của những người có học thức nhưng những người không đủ trình độ chuyên môn hoặc trình độ học vấn tối thiểu thì không thể làm nghiên cứu khoa học vì vậy những người làm nghiên cứu khoa học phải học thêm đọc thêm và học hỏi thêm về chuyên môn nếu không những gì họ phát hiện thấy tìm thấy cũng chỉ dừng lại ở mức kinh nghiệm mà những kinh nghiệm như vậy cần được kiểm chứng cũng như xác định phạm vi ứng dụng ... của những người có chuyên môn. Bên cạnh đó lao động làm việc trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học cũng cần có kỹ năng sử dụng máy móc thiết bị kỹ thuật giúp làm cho

công việc tiến triển được nhanh hơn kết quả chính xác hơn.

Có phương pháp làm việc khoa học: lao động làm việc trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học cần có khả năng và phương pháp tư duy, khả năng phát hiện vấn đề và nhìn nhận vấn đề bắt đầu nghiên cứu, khả năng thu và xử lý số liệu, khả năng vạch kế hoạch làm việc thật khoa học tiết kiệm thời gian và kinh tế, khả năng trình bày vấn đề khoa học có kỹ thuật rõ ràng dễ hiểu.

Có đức tính của nhà khoa học chân chính : lao động làm việc trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học cần say mê khoa học, nhạy bén với sự kiện xảy ra, cẩn thận khi làm việc, kiên trì nghiên cứu, trung thực kết quả.

Lĩnh vực nghiên cứu : các lĩnh vực nghiên cứu khoa học bao gồm nghiên cứu cơ bản , nghiên cứu ứng dụng, nghiên cứu triển khai, nghiên cứu dự báo.

1.3.2.2. Nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động

a.Xác định nhu cầu của người lao động

Theo như học thuyết của Maslow, nhu cầu của con người được chia thành năm loại và được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao trong đó nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu về sinh lý vật chất, nhu cầu về an toàn, nhu cầu về xã hội và nhu cầu bậc cao bao gồm nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp và luôn luôn biến đổi tuy nhiên khi một nhu cầu được đáp ứng và thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Tại một thời điểm nhất định nhu cầu nào mạnh nhất sẽ kích thích con người hành động và một khi nhu cầu đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu đó sẽ không còn là động lực để dẫn đến hành động của con người nữa. Người lao động cũng vậy, hành vi của người lao động xuất phát từ việc nhằm mục đích thỏa mãn nhu cầu của bản thân người lao động như nhu cầu có mức lương cao, nhu cầu được thăng tiến, được đề bạt, được khen thưởng hay được người khác tôn trọng....Tùy vào từng giai đoạn nghề nghiệp, quy mô của tổ chức hay khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước mà người lao động có nhu cầu khác nhau. Do đó để tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả nhằm tăng năng suất lao động thì tổ chức hay chính là nhà lãnh đạo nhà quản lý phải xác định được nhu cầu và mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, và nhu cầu nào là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó nhà lãnh đạo hay quản lý có thể đưa ra những biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó tạo động lực tăng năng suất cũng như hiệu quả

công việc. Trong tổ chức để tạo động lực lao động hiệu quả thì nhà lãnh đạo, nhà quản lý cần phải xác định xem nhu cầu nào của người lao động là nhu cầu cấp thiết của đại bộ phận người lao động và phân loại nhu cầu theo từng nhóm người lao động như nhu cầu của lao động nữ, nhu cầu của lao động nam, hay nhu cầu của bộ phận quản lý... để từ đó đưa ra những biện pháp phù hợp với từng nhóm người lao động và xây dựng kế hoạch tạo động lực hợp lý thỏa mãn nhu cầu có sự ưu tiên nhu cầu cấp bách trước và sau.

Để xác định được nhu cầu của người lao động nhà lãnh đạo và nhà quản lý có thể dùng phương pháp khảo sát điều tra qua các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc có thể xác định qua phương pháp phỏng vấn trao đổi trực tiếp giữa nhà lãnh đạo, nhà quản lý và người lao động. Kết quả thu thập được qua các phương pháp nêu trên sẽ được phân loại theo nhu cầu thực tế của người lao động theo các nhóm đối tượng và từ đó đưa ra những biện pháp hay xây dựng kế hoạch phù hợp nhằm đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng người lao động.

b. Các biện pháp tạo động lực bằng công cụ tài chính

Các biện pháp kích thích tài chính đối với người lao động đó là việc sử dụng tiền công, tiền lương, thưởng là công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động. Theo học thuyết Maslow chỉ ra rằng nhu cầu tối thiểu đầu tiên và cơ bản nhất là nhu cầu sinh lý vật chất có nghĩa là người lao động quan tâm đầu tiên đến đến nhu nhập là tiền công hay tiền lương có thể đảm bảo được cuộc sống thỏa mãn nhu cầu sinh lý vật chất của bản thân người lao động và gia đình người lao động. Theo F.W.Taylor đã viết rằng “Không thể kiến một người làm việc hăng say hơn những nhân viên khác trong thời gian dài trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định” tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc hiện tại của người lao động mà còn thể hiện giá trị cũng như địa vị của người lao động trong tổ chức và cả trong xã hội. Theo học thuyết công bằng của Stacy Adam việc trả lương, tiền công cũng như tiền thưởng cần tương xứng với những gì người lao động đóng góp cho tổ chức. Việc trả lương, thưởng, tiền công cho người lao động phải tuân thủ theo nguyên tắc nhất định và phải phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức tuy nhiên tiền lương trả cho người lao động cũng phải luôn tương xứng với công sức của người lao động. Do vậy tiền lương, tiền công, tiền thưởng phải được trả thỏa đáng và công bằng mới có thể khuyến khích và kích lệ được tinh

thần làm việc của người lao động. Để biện pháp kích thích tài chính cho người lao động tạo được hiệu quả tạo động lực cho người lao động thì cần phải đảm bảo các yêu cầu và nguyên tắc trong trả lương, tiền lương, tiền công phải là phần chủ yếu trong thu nhập và là phương tiện để người lao động có thể duy trì cuộc sống thỏa mãn nhu cầu cấp thấp hơn nữa nó còn là sự công nhận giá trị lao động của người lao động và những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Vì vậy biện pháp kích thích tài chính hay cụ thể là tiền lương có ý nghĩa to lớn đối với người lao động và là một trong những yếu tố quan trọng kích thích người lao động hiệu quả và ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

c. Các biện pháp tạo động lực bằng công cụ phi tài chính

Các biện pháp kích thích phi tài chính đối với người lao động bao gồm sử dụng các loại phúc lợi của tổ chức dành cho người lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cụ thể là người lao động, tạo cơ hội thăng tiến đối với người lao động có đóng góp cho sự phát triển của tổ chức, và các biện pháp kích thích phi tài chính khác dành cho người lao động.

Các loại phúc lợi của tổ chức dành cho người lao động: trong học thuyết của Maslow phúc lợi giúp thỏa mãn nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của người lao động vì vậy nhà lãnh đạo nhà quản lý sử dụng vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi dành cho người lao động sẽ có tác động to lớn trong việc động viên người lao động giúp người lao động tăng năng suất cũng như tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cho người lao động giúp người lao động yên tâm hơn với công việc của mình, hơn nữa đối với người lao động phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động góp phần nâng cao đời sống vật chất cũng như đời sống tinh thần cho người lao động từ đó tạo động lực cho người lao động làm việc và cống hiến cũng như gắn bó với tổ chức.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Hai hoạt động đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện song hành trong tổ chức nhằm duy trì và nâng cao chất lượng của người lao động. Khi người lao động được đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cũng như chính bản thân người lao động thì người lao động sẽ nhanh chóng tiếp cận được mục tiêu và thực hiện công việc hiệu quả bên cạnh đó người lao động cũng tiếp cận và thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường. Khi

người lao động được đào tạo họ sẽ có thêm kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc sẽ góp phần tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả công việc nâng cao mức thu nhập của chính người lao động và điều đó cũng tạo động lực làm việc cho người lao động. Vì vậy tổ chức cần xây dựng các chương trình đào tạo cũng như tạo điều kiện để người lao động học tập, bồi dưỡng kiến thức tuy nhiên cũng cần phải quan tâm đến việc sử dụng sau đào tạo để người lao động có thể thực hiện những kiến thức kỹ năng đã được đào tạo giúp sự phát triển cũng như thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động có những đóng góp cho tổ chức : Trong học thuyết Maslow khi nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn thì người lao động sẽ chú ý đến nhu cầu bậc cao, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được hoàn thiện là hai nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow, bởi vậy đối với những người lao động có năng lực họ sẽ muốn được thăng tiến và muốn được khẳng định mình và vươn lên. Ngoài ra theo học thuyết của F.Herzberg nhóm các yếu tố then chốt để tạo ra động lực cho người lao động và có thể thỏa mãn người lao động bao gồm các yếu tố : bản chất bên trong công việc, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến như vậy sự thăng tiến là một trong những yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Thăng tiến là được nhận công việc tốt hơn nhưng bên cạnh đó trách nhiệm cũng lớn hơn và là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động của người lao động. Thăng tiến thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động vì vậy người lao động đa phần đều có khát khao được thăng tiến và tìm kiếm sự thăng tiến trong tổ chức, thăng tiến cũng chính là khẳng định vị thế của người lao động trong tổ chức cũng như với đồng nghiệp. Việc người lao động được đề bạt và tạo cơ hội thăng tiến những vị trí cao hơn trong tổ chức với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn không chỉ khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn mà còn thể hiện sự công bằng, sự tạo điều kiện của tổ chức đối với người lao động để người lao động có thể phát huy hết khả năng của bản thân.

Các biện pháp phi tài chính khác: Tạo môi trường làm việc khoa học chuyên nghiệp, hiện đại và tăng tính tự chủ cho nhà nghiên cứu khoa học đây cũng là yếu tố rất quan trọng đối với tổ chức khoa học và không ít nhà nghiên cứu đánh giá là quan trọng hơn cả biện pháp tài chính vốn là yếu tố trong tương quan so sánh giữa tổ chức khoa

học với các cơ quan, tổ chức khác. Bên cạnh đó những hoạt động phi tài chính khác của tổ chức tác động đến động lực dành cho người lao động bao gồm luân chuyển, chuyển vị trí công tác, làm giàu công việc, ..., nếu một người lao động chỉ làm một công việc duy nhất trong suốt quá trình làm việc tại tổ chức thì người lao động sẽ rất dễ nhàm chán, mệt mỏi, công việc sẽ trở nên tẻ nhạt dẫn đến hiệu quả công việc thấp và họ có xu hướng tìm kiếm một công việc khác vì vậy chính công việc mới yếu tố mới tạo sẽ tạo động lực cho người lao động.

Những biện pháp tạo động lực cho người lao động nêu trên cần được tổ chức sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực cao nhất đối với người lao động. Người lao động luôn mong muốn những cố gắng của bản thân và kết quả công việc được tổ chức công nhận, được đánh giá và khen thưởng xứng đáng, chính những mong muốn này sẽ hình thành và xác định mục tiêu cũng như mức độ hoàn thành công việc của người lao động cần đạt được trong tương lai. Ngược lại nếu những mong muốn, cố gắng và thành quả của người lao động không được đánh giá khen thưởng xứng đáng người lao động sẽ không cố gắng lao động, người lao động sẽ thu động trong công việc và các hoạt động của tổ chức cũng như không có động lực làm việc.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

Để đánh giá hiệu quả của việc tạo động lực lao động trong tổ chức có thể được đánh giá gián tiếp thông qua các chỉ tiêu về năng suất lao động, kỷ luật lao động và tỷ lệ người lao động thôi việc trong tổ chức cũng như mức độ hài lòng của người lao động với công việc. Để đánh giá được cụ thể việc tạo động lực lao động có tác động như thế nào đối với hiệu quả cũng như năng suất lao động của người lao động cần phải được tiến hành điều tra, việc xử lý và đánh giá kết quả sau khi điều tra sẽ giúp nhà lãnh đạo nhà quản lý biết được các biện pháp tạo động lực cho người lao động hiện tại có phù hợp và mang lại hiệu quả cũng như thỏa mãn được người lao động ở mức độ nào. Sau khi đo lường được mức độ thỏa mãn của người lao động tổ chức sẽ đưa ra những điều chỉnh hay những biện pháp phù hợp hơn, quá trình đánh giá thu thập xử lý cũng như điều chỉnh các biện pháp tạo động lực lao động cần được tổ chức tiến hành lặp đi lặp lại và liên tục đảm bảo tổ chức xác định được đúng nhu cầu của người lao động và đưa ra những biện pháp tạo động lực cho người lao động có hiệu quả nhất.

a. Năng suất lao động

Năng suất lao động của người lao động được tính theo công thức sau :

$$\text{NSLĐ bình quân} = \text{Tổng doanh thu} / \text{Tổng số lao động} \text{ (Đơn vị: đồng/người)}$$

Năng suất lao động là chỉ tiêu quan trọng thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, hay một phương thức sản xuất ngoài ra năng suất lao động còn là chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của người lao động trong một đơn vị thời gian, nó được thể hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra một sản phẩm. Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cái vật chất được đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị sử dụng được tạo ra trong một đơn vị thời gian hay được đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm. Năng suất lao động được quyết định bởi nhiều nhân tố như trình độ thành thạo của người lao động, trình độ phát triển của khoa học kỹ thuật và áp dụng công nghệ, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện tự nhiên.

b. Kỷ luật lao động

Khi người lao động hoạt động làm việc chung trong một tổ chức thì quá trình lao động chung đó đòi hỏi phải có trật tự, có tổ chức, có nề nếp để hướng hoạt động của từng người lao động vào việc thực hiện kế hoạch chung và đạt được mục tiêu chung của tổ chức đã định. Cái tạo ra trật tự, nề nếp chung trong quá trình lao động giữa một nhóm người lao động hay trong một tổ chức đó được gọi là kỷ luật lao động. Như vậy kỷ luật lao động là yêu cầu khách quan đối với tất cả các tổ chức hay bất kỳ một xã hội hay một nền xã hội nào. Hơn nữa trong điều kiện sản xuất ngày càng phát triển cùng với trình độ phân công tổ chức lao động trong xã hội ngày càng cao thì kỷ luật lao động này càng trở nên quan trọng. Kỷ luật lao động phản ánh một phần thái độ làm việc của người lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động như đi làm muộn, nghỉ phép quá thời gian cho phép, không chấp hành nội quy làm việc, không tuân thủ thời gian làm việc, vi phạm nội quy quy định của tổ chức. Khi công tác tạo động lực lao động của tổ chức thực hiện tốt thì người lao động sẽ tự giác làm việc, người lao động thoải mái tuân thủ các quy định nội quy cũng như kỷ luật lao động do đó số lượng vi phạm sẽ giảm xuống.

c. Tỷ lệ người lao động thôi việc

Tỷ lệ người lao động thôi việc tại tổ chức được hiểu là tốc độ thay đổi nhân viên của tổ chức đó, tốc độ này được đo hàng tháng và hàng năm. Công thức tính như sau :

$$\text{Tỷ lệ lao động thôi việc} = \text{Tổng số lao động thôi việc} / \text{Nhân sự trung bình}$$

(Chỉ tính nhân viên chính thức)

Tỷ lệ lao động thôi việc trong một tổ chức thấp hay bằng không điều đó không có nghĩa là tổ chức đang hoạt động tốt có rất nhiều yếu tố cũng như nguyên nhân ảnh hưởng đến tỷ lệ người lao động thôi việc như thiếu cơ hội việc làm trong khu vực, những ràng buộc về tài chính giữa người lao động và tổ chức khiến cho người lao động không thể thôi việc, hay người lao động đã lớn tuổi không muốn thay đổi công việc, hay chất lượng người lao động trong tổ chức đó không cao thông thường nhà tuyển dụng luôn tìm cách tuyển dụng hoặc đánh cắp những lao động tốt từ những tổ chức khác, hoặc hình ảnh của tổ chức người lao động đang làm việc không tốt khiến các tổ chức khác không muốn tuyển dụng lao động từ tổ chức này.

d. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc

Tiêu chí đánh giá mức độ hài lòng của người lao động với công việc là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức. Tiêu chí này có mối liên hệ lô-gic với các tiêu chí khác như : năng suất của người lao động, chi phí nhân công.... Tổ chức có thể khảo sát đo lường mức độ hài lòng của người lao động với công việc trong tổ chức thông qua phỏng vấn trực tiếp lắng nghe ý kiến của người lao động hay tiến hành làm các khảo sát đối với người lao động. Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động với công việc là một trong những công cụ hiệu quả giúp cho nhà lãnh đạo nhà quản lý trong tổ chức phần nào nắm bắt được cũng như đánh giá được mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc hiện tại trong tổ chức, ngoài ra còn giúp cho nhà lãnh đạo nhà quản lý biết được tâm tư nguyện vọng của người lao động trong tổ chức mình từ đó đưa ra những giải pháp tạo sự động viên khích lệ đối với người lao động được phù hợp thỏa mãn được nhu cầu của người lao động. Hơn nữa sự thỏa mãn tập thể của người lao động chính là cách xây dựng sự trung thành cũng như sự gắn bó của người lao động với tổ chức làm cho người lao động yêu thích công việc, hăng say làm việc, sự nhiệt tình và phát huy tối đa năng lực của người lao động trong công việc nhằm nâng cao năng suất cũng như hiệu quả của người lao động.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số tổ chức

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

Giới thiệu chung về Viện chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn: Viện chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn được thành lập theo căn cứ quyết định số 930-QĐ/TTG vào ngày 09 tháng 09 năm 2005 của Thủ tướng chính phủ, trên nền tảng của Viện kinh tế nông nghiệp và một số bộ phận khác của Bộ Nông Nghiệp và Phát triển Nông Thôn và căn cứ theo quyết định số 65/2005/QĐ-BNN-TCCB của Bộ trưởng Bộ Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn ngày 27 tháng 10 năm 2005 quy định chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Viện chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn. Là một trong những viện chuyên ngành của Bộ Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn trong lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn và là một trong ba viện đầu tiên của Bộ thực hiện chuyển đổi sang cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm theo nghị định số 115/2005/NĐ-CP. Viện chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn có địa chỉ tại khu liên cơ số 6 Nguyễn Công Trứ Hai Bà Trưng Hà Nội, website: <http://www.ipsard.gov.vn>. Lĩnh vực hoạt động của viện chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn 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.

Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động làm việc tại Viện chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn: Viện đã sử dụng biện pháp kích thích tài chính bao gồm kích thích thông qua tiền lương và kích thích thông qua khen thưởng và các chế độ xã hội phúc lợi. Để sử dụng biện pháp kích thích tài chính có hiệu quả Viện đã xây dựng một quy chế chi tiêu nội bộ và được xây dựng dựa trên tiến trình Lãnh đạo Viện giao nhiệm vụ cho phòng tài chính kế toán và phòng tổng hợp dự trù và xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ, phòng tài chính kế toán dự thảo quy chế sau đó chuyển cho phòng tổng hợp gửi bản dự thảo đến các tổ công đoàn, các tổ công đoàn sẽ thực hiện việc phổ biến bản dự thảo cho người lao động để người lao động đưa ra ý kiến, phòng tổng hợp có trách nhiệm tổng hợp lại các ý kiến của người lao động gửi lại phòng tài chính, phòng tài chính sẽ căn cứ vào ý kiến của người lao động và tình hình tài chính của Viện để đề xuất ý kiến đồng ý và

không đồng ý với một số nội dung với lãnh đạo Viện, thảo luận tại hội nghị công nhân viên chức toàn viện để có quyết định cuối cùng ban hành quy chế. Quy trình xây dựng quy chế chỉ tiêu nội bộ của Viện hoàn toàn phù hợp và đúng quy định bên cạnh đó còn tạo tâm lý thoải mái, công bằng cho cán bộ công nhân viên trong việc lấy ý kiến của cán bộ cho thấy Viện sự quan tâm của Viện đối với người lao động cũng như người lao động thấy được tầm quan trọng của mình trong tổ chức. Ngoài ra Viện còn tạo động lực cho người lao động thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính được quy định trong quy chế chỉ tiêu nội bộ của Viện như tổ chức tham quan du lịch nghỉ dưỡng hàng năm cho người lao động làm việc tại Viện, tổ chức tham hỏi ốm đau, chung tay giúp đỡ khi người lao động ở Viện gặp hoàn cảnh khó khăn. Bên cạnh đó Viện luôn sắp xếp luân chuyển bố trí lao động công việc hợp lý theo nhu cầu và mong muốn cho cán bộ công nhân viên trong Viện nhằm tránh sự nhàm chán trong công việc cũng như phát huy hết khả năng năng suất của người lao động. Viện còn rất chú trọng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là đội ngũ lao động trẻ nhằm nâng cao tay nghề cũng như giúp cho bộ phận lao động trẻ phát huy hết khả năng của bản thân và là lực lượng lao động nghiên cứu kế cận của Viện chính sách và chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn.

1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

Giới thiệu chung về 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 trực thuộc Viện chăn nuôi và được tái lập theo quyết định số 305NN-TC/QĐ ngày 24 tháng 8 năm 1973 của Chủ nhiệm ủy ban nông nghiệp trung ương. Đến năm 1984 được tách ra thành trại nghiên cứu chăn nuôi gia cầm Thụy Phương đến năm 1989, trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương được thành lập theo quyết định số 47NN-TCCB/QĐ ngày 17 tháng 2 năm 1989 của Bộ trưởng bộ nông nghiệp và công nghiệp thực phẩm nay là Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn trên cơ sở trại chăn nuôi gia cầm Thụy Phương sáp nhập bộ môn nghiên cứu gia cầm thuộc Viện chăn nuôi. Trung tâm có địa chỉ tại phường Thụy Phương quận Bắc Từ Liêm thành phố Hà Nội, cơ quan chủ quản là Viện chăn nuôi. Qua hơn 25 năm trung tâm đã được Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn,

Bộ khoa học và công nghệ giao nhiệm vụ chủ trì thực hiện và phối hợp thực hiện hơn 101 đề tài nghiên cứu, dự án thử nghiệm, sản phẩm khoa học trung tâm đã nghiên cứu trên các đối tượng đa dạng, phong phú từ các giống gia cầm bản địa đến các giống nhập nội và các dòng giống được chọn tạo trong nước trên cơ sở nguồn gen đã có sẵn, ngoài lĩnh vực di truyền chọn giống, thức ăn dinh dưỡng, ấp trứng, an toàn sinh học, thú ý phòng bệnh, xây dựng mô hình, trung tâm đang tập trung vào lĩnh vực an toàn thực phẩm, môi trường chăn nuôi, tế bào gốc, protein được liệu, dung dịch hoạt hóa, điện hóa.

Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động làm việc tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương: Công tác tạo động lực lao cho người lao động làm việc tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương được ban lãnh đạo rất quan tâm và cũng đã 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 ý kiến từ người lao động. Trung tâm đã sử dụng các công cụ tài chính tạo động lực cho người lao động như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi khác được thực hiện một cách đầy đủ và nghiêm túc, quy chế lương được xây dựng theo chế độ lương của Nhà nước rất rõ ràng và người lao động dễ dàng nắm bắt ngoài ra trung tâm còn xây dựng hệ thống tiền thưởng rất rõ ràng cụ thể được thực hiện đầy đủ công khai được xây dựng trên tình hình tài chính thực tế của trung tâm, hệ thống chương trình phúc lợi của trung tâm cũng được xây dựng và quy định rõ ràng đầy đủ và đã thỏa mãn phần nào nhu cầu của cán bộ làm việc tại trung tâm. Ngoài ra trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương còn quan tâm đến các công cụ tạo động lực phi tài chính cho người lao động làm việc tại trung tâm, các công cụ này góp phần không nhỏ trong việc tạo động lực làm việc. Cụ thể người lao động trong trung tâm được cập nhật mục tiêu phát triển, kế hoạch phát triển cũng như hướng phát triển của trung tâm trong tương lai điều này tạo điều kiện cho các cán bộ làm việc tại trung tâm chủ động hơn trong công việc của mình và hoàn thành tốt nhiệm vụ, ngoài ra chế độ phúc lợi được hoàn thành đầy đủ có sự quan tâm của ban lãnh đạo với các cán bộ và người nhà của cán bộ làm việc tại trung tâm như thường xuyên tổ chức hoạt động tập thể để người lao động giao lưu, gắn kết với nhau cũng như tạo ra sự thoải mái thư giãn nghỉ ngơi sau thời gian làm việc vất vả lấy lại được tinh thần làm việc cho công việc sắp tới. Trong công tác sắp xếp và bố trí công việc, thông qua khảo sát về mức độ hài lòng với công việc được

khảo sát hàng quý cho thấy người lao động khá hài lòng và được sắp xếp công việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ, và phù hợp với năng lực bên cạnh đó trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương còn đảm bảo môi trường làm việc thoải mái, với điều kiện làm việc tốt, an toàn cho người lao động. Bên cạnh đó trung tâm còn luôn làm tốt công tác đào tạo, nâng cao trình độ và cơ hội phát triển cho người lao động, trung tâm luôn chú trọng vào chất lượng cán bộ, thông qua việc khuyến khích tinh thần học tập cũng như tạo điều kiện cho các cán bộ được học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trung tâm lập thành lập một quy trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn hình thức đào tạo hay phương pháp đào tạo đến việc đánh giá kết quả sau đào tạo. Trung tâm luôn tạo điều kiện cho các cán bộ có cơ hội thăng tiến, xây dựng môi trường làm việc văn minh nhằm mang lại sự hài lòng cho cán bộ nhân viên nhằm tăng sự gắn bó của cán bộ với trung tâm.

1.5.3 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Viện Nghiên cứu Rau quả

Như vậy, qua kinh nghiệm tạo động lực lao động cho người lao động tại Viện chính sách và chiến lược nông nghiệp nông thôn, Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội và Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương bài học kinh nghiệm rút ra để tạo động lực cho người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả là:

Sử dụng các biện pháp tài chính: Bên cạnh việc xây dựng và thực hiện chính sách các chế độ về lương đầy đủ cho người lao động cần xây dựng chế độ khen thưởng phù hợp, rõ ràng cụ thể công khai để người lao động dễ dàng nắm bắt được nhằm kích thích tinh thần làm việc, tạo động lực để người lao động hăng say lao động đạt năng suất cũng như hiệu quả công việc cao. Ngoài ra cần phải đặc biệt chú trọng đến chế độ phúc lợi vì các chế độ như bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm xã hội, chế độ thai sản ốm đau... là thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với người lao động giúp người lao động gắn bó với tổ chức.

Sử dụng các biện pháp phi tài chính: đẩy mạnh cũng như xây dựng kế hoạch chính sách đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động, cũng như tạo điều kiện để người lao động có cơ hội học hỏi kiến thức nâng tay nghề, trình độ chuyên môn. Bên cạnh việc bồi dưỡng nâng cao tay nghề trình độ cho người lao động cần phải sắp xếp bố trí công việc phù hợp với khả năng của từng người lao động để người lao động phát huy được hết khả năng cũng như trình độ chuyên môn của bản thân.

Bên cạnh việc tạo môi trường làm việc thân thiện, thoải mái, đoàn kết còn cần chú trọng đến việc nâng cao tinh thần cho người lao động qua các hoạt động tập thể như các hoạt động văn hóa nghệ thuật, du lịch, thể dục thể thao... nhằm xây dựng tinh thần tập thể và giúp người lao động được nghỉ ngơi thư giãn sau thời gian làm việc căng thẳng, đồng thời giúp người lao động lấy lại được tinh thần lao động cho công việc sắp tới.

Tiểu kết chương 1

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động đang ngày được các tổ chức chú trọng và quan tâm. Khi người lao động cống hiến công sức, năng lực của mình cho tổ chức, đóng góp vào sự phát triển của tổ chức thì người lao động sẽ nhận được những phần thưởng về vật chất và phần thưởng về tinh thần từ tổ chức mà họ đang làm việc. Qua đó có thể thấy rằng tạo động lực cho người lao động là hoạt động đầu tư và ở đây cả hai bên đều cùng được hưởng lợi ích. Các biện pháp mà nhà quản trị áp dụng vào người lao động trong tổ chức nhằm tạo ra được động lực làm việc cho người lao động thì chính là tạo động lực lao động. Trong công tác tạo động lực lao động cần đặt ra những mục tiêu rõ ràng và cụ thể bên cạnh đó cũng phải phù hợp với tâm tư, nguyện vọng và cả nhu cầu của người lao động. Quản lý cần phải biết được mục tiêu, mục đích của người lao động hướng đến là gì từ đó tạo cho người lao động động lực để lao động hiệu quả đạt năng suất cao. Bên cạnh việc tạo động lực làm việc bằng vật chất thì cũng phải tạo động lực làm việc khuyến khích, động viên người lao động cả về tinh thần cần tạo ra sự thi đua trong người lao động vì điều đó góp phần quan trọng với sự phát triển của tổ chức.

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU RAU QUẢ

2.1. Tổng quan về Viện Nghiên cứu Rau quả

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của tổ chức

Viện Nghiên cứu Rau quả được thành lập ngày 3 tháng 3 năm 1990 theo Quyết định của Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm, nay là Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, trên cơ sở hợp nhất một số cơ quan nghiên cứu thuộc Tổng Công ty Rau quả Việt Nam, bao gồm: các Trung tâm Nghiên cứu Cây ăn quả Phú Hộ, Xuân Mai, Phủ Quỳ; Trung tâm Nghiên cứu Rau Gia Lâm; Trại sản xuất thực nghiệm Rau quả Gia Lâm và Trung tâm Nghiên cứu Đồ hộp. Tại Quyết định số 220/2005/QĐ-TTg ngày 9/9/2005 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập lại Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, Viện được thành lập lại với việc tách các Trung tâm Nghiên cứu Cây ăn quả Phú Hộ, Trung tâm Nghiên cứu Cây ăn quả Phủ Quỳ về các Viện vùng và Trung tâm Nghiên cứu Dâu tằm tơ Trung ương về hợp nhất với Viện. Năm 2011, Trung tâm Nghiên cứu Dâu tằm tơ được tách thành Trung tâm trực thuộc Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam. Viện Nghiên cứu Rau quả là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, có nhiệm vụ nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ về các lĩnh vực rau, quả, hoa - cây cảnh.

Quá trình phát triển được chia ra làm nhiều giai đoạn như sau:

- Giai đoạn 1990 – 2000:

Viện Nghiên cứu Rau quả là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Tổng công ty rau quả Việt Nam. Viện được Bộ Khoa học Công nghệ và Môi trường cấp đăng ký hoạt động số 368 ngày 31/12/1994. Cơ cấu tổ chức của Viện gồm:

- * Phòng chức năng, nghiệp vụ:

Phòng Hành chính Tổ chức

Phòng Tài chính kế toán

Phòng Khoa học

- * Đơn vị nghiên cứu

Bộ môn Rau - gia vị

Bộ môn Cây ăn quả

Bộ môn Chế biến

Bộ môn Bao bì

Bộ môn Cơ khí

Bộ môn Phân tích hoá vi sinh

Bộ môn Thông tin kinh tế

* Các đơn vị thành viên

Trung tâm Nghiên cứu Cây ăn quả Phủ Quỳ (Nghĩa Đàn - Nghệ An)

Trạm Bảo vệ thực vật Cam, chanh Xuân Mai (Chương Mỹ - Hà Tây)

Trung tâm Nghiên cứu thực nghiệm Cây ăn quả Phú Hộ (Phù Ninh - Phú Thọ)

Trại Sản xuất Thực nghiệm Gia Lâm (Hà Nội)

• Giai đoạn 2000 - 2005:

Năm 2000, Viện được chuyển về trực thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT theo Quyết định số 71/2000/QĐ/BNN-TCCB ngày 4 tháng 7 năm 2000 của Bộ Nông nghiệp và PTNT. Cơ cấu tổ chức của Viện gồm:

* Các phòng chức năng, nghiệp vụ

Phòng Tổ chức, Hành chính

Phòng Khoa học và HTQT

Phòng Tài chính Kế toán

* Các phòng nghiên cứu

Phòng Nghiên cứu Rau - gia vị.

Phòng Nghiên cứu Cây ăn quả.

Phòng Nghiên cứu Bảo quản và chế biến.

Phòng Nghiên cứu Hoa-cây cảnh.

Phòng Nghiên cứu Kinh tế thị trường.

Phòng Thí nghiệm tổng hợp.

* Các đơn vị trực thuộc

Trung tâm Nghiên cứu Thực nghiệm rau quả Gia Lâm - Hà Nội.

Trung tâm Nghiên cứu Cây ăn quả Phủ Quỳ - Nghĩa Đàn - Nghệ An.

Trung tâm Nghiên cứu Cây ăn quả Phú Hộ - Phù Ninh - Phú Thọ

Trung tâm Nghiên cứu Rau quả Xuân Mai - Chương Mỹ - Hà Tây.

- Giai đoạn 2005 – nay:

Năm 2005 Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 220/2005/QĐ-TTg ngày 9 tháng 9 năm 2005 thành lập Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam và Viện Nghiên cứu Rau quả là đơn vị thành viên của Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở đó Bộ Nông nghiệp và PTNT đã quy định chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Viện Nghiên cứu Rau quả tại Quyết định số 71/2006/QĐ/BNN ngày 21 tháng 4 năm 2006. Cơ cấu tổ chức của Viện gồm:

- * Các phòng chức năng, nghiệp vụ

Phòng Tổ chức, Hành chính.

Phòng Khoa học và Hợp tác quốc tế.

Phòng Tài chính Kế toán.

- * Các đơn vị nghiên cứu

Bộ môn Rau và Cây gia vị

Bộ môn Cây ăn quả

Bộ môn Bảo quản, Chế biến.

Bộ môn Hoa và Cây cảnh

Bộ môn Kinh tế và Thị trường

Bộ môn Kiểm nghiệm chất lượng Rau quả.

Bộ môn Công nghệ sinh học.

- * Các đơn vị trực thuộc

Trung tâm Nghiên cứu thực nghiệm Rau, Hoa, Quả Gia Lâm.

Trung tâm Nghiên cứu thực nghiệm Rau, Hoa, Quả Xuân Mai.

Trung tâm Nghiên cứu Dâu tằm tơ

Công ty TNHH nhà nước một thành viên Tư vấn, Đầu tư và Phát triển Rau, Hoa, Quả

Ngày 21 tháng 6 năm 2010, Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và PTNT ra Quyết định số 505/QĐ-BNN-TCCB thành lập Trung tâm Nghiên cứu Dâu tằm tơ Trung ương trực thuộc Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam trên cơ sở tổ chức lại Trung tâm Nghiên cứu Dâu tằm tơ Trung ương trực thuộc Viện Nghiên cứu Rau quả chuyển Trung tâm nghiên cứu Dâu tằm tơ về trực thuộc Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam.

Ngày 18 tháng 3 năm 2011, Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và PTNT ra Quyết định số 1687/QĐ-BNN-TCCB thành lập Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển Hoa, Cây cảnh trực thuộc Viện Nghiên cứu Rau quả . Hiện nay cơ cấu tổ chức của Viện Nghiên cứu Rau quả gồm:

* Phòng chức năng, nghiệp vụ:

Phòng Tổ chức, Hành chính.

Phòng Khoa học và HTQT.

Phòng Tài chính Kế toán.

* Các đơn vị nghiên cứu:

Bộ môn Cây ăn quả.

Bộ môn Rau và Cây gia vị.

Bộ môn Bảo quản chế biến.

Bộ môn Công nghệ sinh học.

Bộ môn Kiểm nghiệm chất lượng Rau quả.

Bộ môn Kinh tế Thị trường.

* Các đơn vị trực thuộc:

Trung tâm Nghiên cứu thực nghiệm Rau, Hoa, Quả Gia Lâm

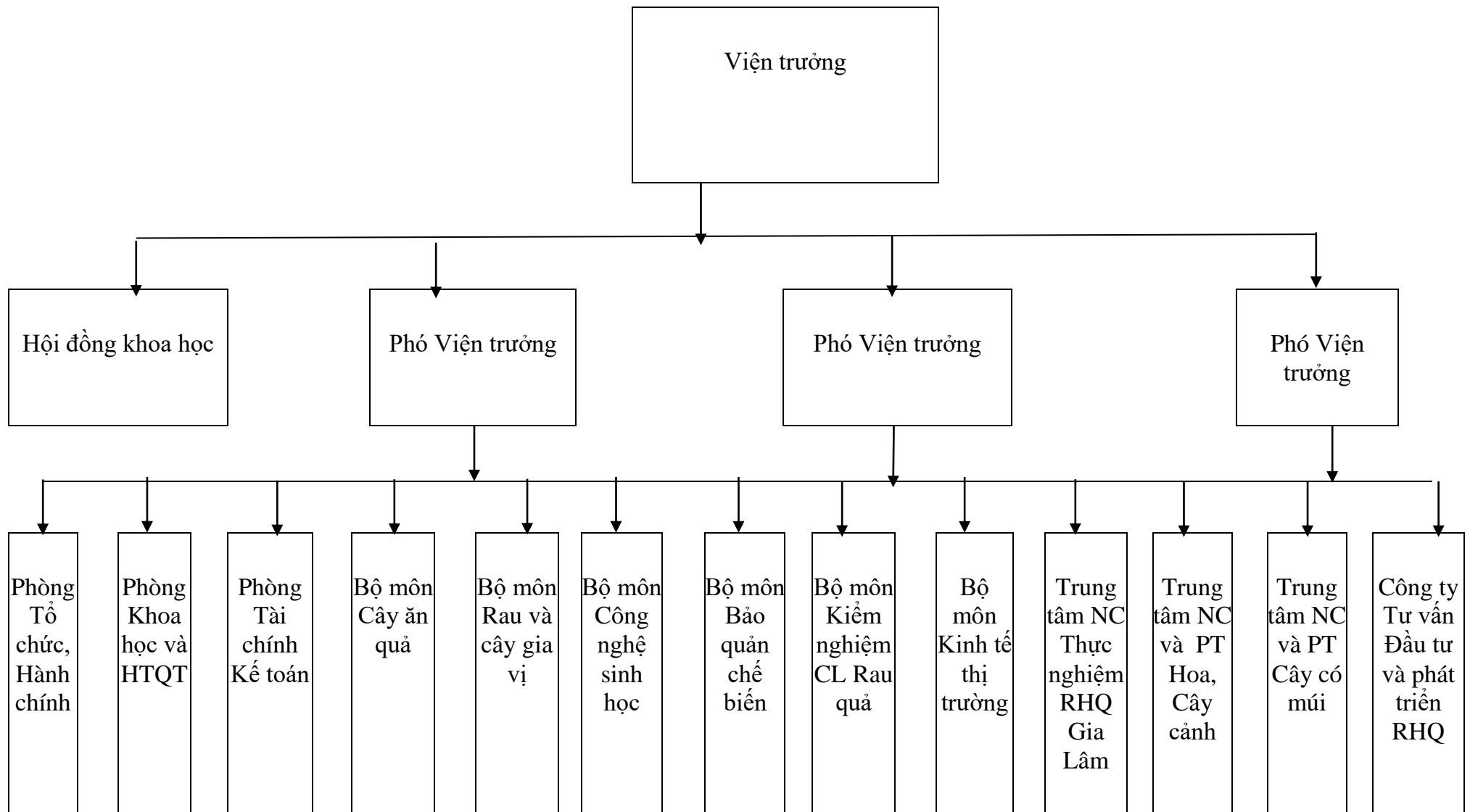
Trung tâm Nghiên cứu và phát triển Cây có mùi

Trung tâm Nghiên cứu và phát triển Hoa, Cây cảnh

Công ty TNHH nhà nước một TV Tư vấn, Đầu tư và Phát triển Rau, Hoa, Quả.

2.1.2. Tổ chức bộ máy của Viện Nghiên cứu Rau quả

Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của Viện Nghiên cứu Rau quả hiện nay:



2.1.3. Đặc điểm lĩnh vực hoạt động

Thực hiện định hướng về hoạt động khoa học công nghệ giai đoạn 2015 - 2020 của Viện Nghiên cứu Rau quả đã được Viện khoa học Nông nghiệp phê duyệt, trong thời gian qua Viện Nghiên cứu Rau quả đã được Nhà nước giao thực hiện một số đề tài, dự án thuộc các lĩnh vực nghiên cứu về rau, hoa, cây ăn quả và bảo quản chế biến. Với các nhiệm vụ được giao, Viện đã tập trung tổ chức thực hiện và đã đạt được rất nhiều kết quả rất đáng khích lệ trên tất cả các lĩnh vực nghiên cứu, đào tạo và chuyển giao tiến bộ kỹ thuật và đã đạt được kết quả nhất định. Trong thời gian gần đây, Viện Nghiên cứu Rau quả đã nghiên cứu tuyển chọn, chọn tạo mới được nhiều giống rau quả mới, nghiên cứu hoàn thiện nhiều quy trình công nghệ nhân giống, quy trình kỹ thuật canh tác, bảo quản và chế biến các sản phẩm rau, hoa quả. Các kết quả nghiên cứu đạt được của Viện trên tất cả các lĩnh vực đã và đang được chuyển giao rộng rãi vào sản xuất, góp phần làm chuyển đổi cơ cấu cây trồng, nâng cao hiệu quả sản xuất của các địa phương, đồng thời cũng có những đóng góp nhất định cho sự phát triển của ngành rau quả.

Hai mươi lăm năm qua là một quá trình lao động bền bỉ và sáng tạo, phấn đấu không ngừng của nhiều thế hệ cán bộ công nhân viên của Viện. Các kết quả nghiên cứu của Viện đã được chuyển giao rộng rãi vào sản xuất, có những đóng góp có ý nghĩa cho sự phát triển của nông nghiệp nói chung và sự phát triển của ngành rau quả nói riêng; góp phần làm tăng thu nhập, nâng cao đời sống cho người nông dân. Cùng với các nhiệm vụ được giao thực hiện, trong những năm qua Viện đã phối hợp chặt chẽ, giúp giải quyết những vấn đề khó khăn, trở ngại của các địa phương có liên quan đến các lĩnh vực chuyên môn của Viện và cũng đã thu được những kết quả rất đáng khích lệ. Sự đóng góp từ các kết quả nghiên cứu của Viện cho sự phát triển của ngành rau quả trong những năm qua đã cho thấy các định hướng nghiên cứu của Viện phù hợp với xu hướng phát triển của ngành, đã đáp ứng được các yêu cầu của thực tế sản xuất.

2.1.4. Đặc điểm về nhân lực

2.1.4.1. Quy mô và cơ cấu lao động

Cơ cấu người lao động theo giới tính

Cơ cấu người lao động theo giới tính thì số lao động nữ nhiều hơn số người lao

động nam cụ thể là người lao động giới tính nữ chiếm 58% và người lao động giới tính nam chiếm 42%. Điều này là vì đặc thù của Viện là nghiên cứu khoa học, lĩnh vực nghiên cứu là cây ăn quả, rau, hoa là ngành kỹ thuật nhưng có xu hướng phù hợp với nữ giới hơn là nam giới. Người lao động là nữ giới đảm nhiệm công việc chăm sóc, theo dõi tính chất công việc thiên về sự tỉ mỉ và khéo léo. Người lao động là nam giới thường làm việc trong phòng chuyên giao công nghệ, bảo quản...

Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động xét theo giới tính

Đơn vị: Người, %

Năm	2017	
Các chỉ tiêu	Tổng số	Tỷ lệ
Tổng số	262	100
Nam	110	42
Nữ	152	58

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Viện Nghiên cứu Rau quả

- Cơ cấu người lao động theo độ tuổi

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động xét theo độ tuổi

Đơn vị: Người, %

Năm	2017	
Các chỉ tiêu	Tổng số	Tỷ lệ
Tổng số	262	100
<30 tuổi	48	18,33
30- < 40 tuổi	118	45
40- < 50 tuổi	70	26,67
≤ 50 tuổi	26	10

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Viện Nghiên cứu Rau quả

Số liệu của bảng 2.2 trên cho thấy đội ngũ nhân lực của Viện chủ yếu tập trung ở độ tuổi từ 30 đến dưới 40 tuổi chiếm 45% sau đó có 26,67% người lao động thuộc độ tuổi từ 40 đến dưới 50 tuổi và 10% là độ tuổi nhỏ hơn hoặc bằng 50 tuổi. Những người lao động thuộc độ tuổi này thường đã giàu kinh nghiệm cả trong chuyên môn và kinh nghiệm trong quản lý và sản xuất những kinh nghiệm này rất cần thiết cho sự phát triển của Viện Nghiên cứu Rau quả. Số người lao động trẻ dưới 30 tuổi chiếm 18,33% là lực lượng trẻ nhiệt tình, năng động, sáng tạo, có sức khỏe, có

khả năng tiếp thu khoa học công nghệ mới đó là điều thuận lợi đối với làm việc theo ca, theo đề tài và nghiên cứu phát triển các sản phẩm nông nghiệp của Viện tuy nhiên người lao động thuộc độ tuổi này thường chưa có nhiều kinh nghiệm do đó Viện cần có kế hoạch đào tạo để sử dụng hiệu quả nhất lực lượng lao động trẻ.

Cơ cấu người lao động theo trình độ

Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Đơn vị: người %

Năm	2017	
Trình độ	Tổng số	Tỷ lệ
Tổng số	262	100
Tiến sỹ	21	8
Thạc sỹ	91	34,73
Cử nhân	150	57,27

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Viện Nghiên cứu Rau quả

Qua bảng số liệu 2.3 thấy rằng trình độ học vấn, chuyên môn của người lao động tại Viện là khá cao số người lao động có trình độ đại học chiếm tới 57,27% và trong đó tỷ lệ trình độ học vấn thạc sỹ có 91 người lao động chiếm 34,73%, trình độ học vấn tiến sỹ chiếm 8% trên tổng số người lao động tại Viện. Do đặc thù của Viện Nghiên cứu Rau quả là nghiên cứu nên số lượng người lao động có trình độ trên đại học là khá cao do phải đáp ứng yêu cầu công việc về nghiên cứu về các loại cây ăn quả, rau, hoa ngày càng tăng của Viện.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động cho các bộ nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Rau quả

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Qua khảo sát thực tiễn cho thấy Viện Nghiên cứu Rau quả chưa tiến hành hoạt động nào nhằm xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ để xây dựng các biện pháp tạo động lực. Vì chưa xác định nhu cầu của người lao động nên chưa biết được nhu cầu nào là cần thiết, cấp bách nhất với người lao động nên các biện pháp tạo động lực lao động của Viện chưa mang lại hiệu quả cao nhất, chưa sắp xếp ưu tiên tập trung vào biện pháp nào trước, biện pháp nào sau nên còn dãi trải. Điều này có thể gây lãng phí nguồn nhân lực. Với mục đích xác định nhu cầu thực tế của người lao động tại Viện và dựa vào đó đưa ra những biện pháp phù hợp

nhằm nâng cao hơn công tác tạo động lực lao động, tác giả đã tiến hành điều tra nhu cầu của người lao động tại Viện thông qua phiếu khảo sát ý kiến của 150 người lao động và thu được kết quả:

Bảng 2.4: Thứ tự nhu cầu của người lao động trong Viện Nghiên cứu Rau quả

Đơn vị: người, %

Nhu cầu	Quản lý	Hỗ trợ	Nghiên cứu	Sản xuất
Chế độ đãi ngộ tốt	1	1	1	1
Đánh giá công bằng	3	2	2	2
Có cơ hội thăng tiến	2	4	3	3
Công việc phù hợp với chuyên môn	4	7	4	6
Được đào tạo và phát triển	6	9	6	9
Công việc ổn định	7	3	7	4
Công việc có thú vị và thách thức	5	10	5	10
Điều kiện làm việc tốt	8	5	8	7
Công việc ít áp lực	10	6	9	5
Môi trường làm việc tốt	9	8	10	8
Thứ tự 1 Nhu cầu quan trọng nhất	đến	Thứ tự 10 Nhu cầu ít quan trọng nhất		

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả*

Quả bảng khảo sát thấy rằng nhu cầu về chế độ đãi ngộ tốt và được đánh giá công bằng đứng ở mức quan trọng nhất đối với các nhóm bộ phận. Nhóm bộ phận hỗ trợ và nhóm bộ phận sản xuất có xu hướng nhu cầu về công việc có tính ổn định, điều kiện làm việc tốt và công việc ít áp lực. Nhóm bộ phận quản lý và nhóm bộ phận nghiên cứu lại có xu hướng nhu cầu về công việc phù hợp với chuyên môn, được đào tạo và phát triển, có cơ hội thăng tiến trong công việc và công việc cũng phải có tính thách thức, thú vị.

Cấp lãnh đạo có thể xem đây là cơ sở để đưa ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với riêng từng nhóm bộ phận để công tác tạo động lực đạt hiệu quả cao. Để công tác tạo động lực được thực hiện hiệu quả cao thì khảo sát sự hài lòng của người lao động là một trong những công cụ để ban lãnh đạo đánh giá được mức độ thỏa mãn của người lao động với công việc bên cạnh đó hiểu được nguyện vọng, nhu cầu của người lao động. Sự thỏa mãn của tập thể người lao động là cách gây dựng lòng trung thành của họ làm cho họ yêu thích công việc, phát huy năng lực và

sự nhiệt tình trong công việc. Thời gian qua Viện Nghiên cứu Rau quả quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của người lao động nhưng mới chỉ thông qua tổ chức công đoàn hay đại hội cán bộ công nhân viên để lắng nghe ý kiến của người lao động nhưng chưa có công tác cụ thể và chưa có biện pháp cụ thể nhằm xác định nhu cầu chính thức của người lao động. Các biện pháp tập động lực hiện nay của Viện chưa tập trung vào từng nhóm mà khá dàn trải dẫn đến hiệu quả chưa cao.

2.2.2. Công tác phân tích công việc và bố trí nhân sự

Đối với từng chức danh công việc cụ thể tại Viện Nghiên cứu Rau quả được quy định cụ thể rõ ràng từ cấp bậc quản lý đến nhân viên. Dựa trên tiêu chuẩn cụ thể đối với từng chức danh cán bộ trong tổ chức như đối với chức danh trưởng bộ môn và tương đương hay lãnh đạo thì yêu cầu là nghiên cứu viên hoặc tương đương trở lên, có trình độ lý luận chính trị trung cấp trở lên, có năng lực lãnh đạo quản lý, có trình độ chuyên môn phù hợp với công việc và nhiệm vụ được giao, có hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực chuyên môn do mình phụ trách cả về lý thuyết lẫn thực tiễn bên cạnh đó tuổi đời đề bạt không quá 50 tuổi đối với nữ và không quá 55 tuổi đối với nam đặc biệt ưu tiên các cán bộ trẻ và cán bộ nữ. Ngoài ra đối với các cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học phải là người có trình độ đại học trở lên, say mê nhiệt tình trong công tác nghiên cứu, biết xây dựng đề cương nghiên cứu, biết tổ chức thực hiện một đề tài khoa học, biết vận dụng lý luận và thực tiễn, tổ chức bố trí thực hiện một đề tài nghiên cứu và chuyển giao tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất, biết ít nhất một ngoại ngữ trình độ B trở lên. Đối với cán bộ làm công tác thông tin kinh tế thị trường yêu cầu có trình độ đại học thuộc chuyên ngành quản lý kinh tế hoặc trong chuyên ngành thuộc lĩnh vực nghiên cứu của Viện, có khả năng phân tích tổng hợp khái quát lựa chọn các thông tin các tài liệu chuyên môn phục vụ cho công tác nghiên cứu tại Viện, biết ít nhất một ngoại ngữ trình độ B trở lên. Đối với các cán bộ làm công tác tài chính kế toán yêu cầu có trình độ đại học trở lên biết lập kế hoạch tài chính, xử lý các nghiệp vụ tài chính, lập kế hoạch công tác tài chính ngoài ra yêu cầu đối với các cán bộ làm công tác tài chính là trung thực, cẩn thận, nhiệt tình trong công tác, gương mẫu chấp hành kỷ luật tài chính, có khả năng giải quyết những vấn đề về tài chính phát sinh trong công tác kế toán tài chính. Yêu cầu đối với cán bộ làm công tác tổ chức, hành chính là có khả năng tiếp thu và nhận thức được các chủ trương, chế độ chính sách, tổ chức triển khai có hiệu quả, có khả năng giúp lãnh đạo Viện khai thác sử

dụng và bố trí cán bộ hợp lý nhằm tối đa năng lực cán bộ, biết kiểm tra và phát hiện vấn đề, phân tích đánh giá vấn đề một cách toàn diện và khách quan và đề xuất hướng giải quyết, có ý thức tổ chức và kỷ luật cao nhiệt tình trung thực bình tĩnh mềm dẻo thận trọng trong công tác, có khả năng bao quát chung trong công ty, có khả năng soạn thảo văn bản cần thiết phục vụ cho công tác quản lý và công tác chỉ đạo, có nghiệp vụ hành chính, tổ chức, có khả năng soạn thảo văn bản, giao tiếp, văn thư lưu trữ... Tiêu chuẩn cụ thể công việc đối với các cán bộ, công nhân viên ở các đơn vị thuộc Viện Nghiên cứu Rau quả được thể hiện rõ ở phụ lục 2

Như vậy Viện Nghiên cứu Rau quả đã đưa ra những yêu cầu và tiêu chuẩn rất cụ thể rõ ràng đối với từng chức danh trong Viện, từ chức danh lãnh đạo, quản lý đến cán bộ ngoài ra còn nêu rõ những yêu cầu cụ thể đối với từng công việc cụ thể trong Viện qua đó giúp xác định rõ công việc của từng cán bộ và giúp cho việc bố trí sắp xếp công việc cho mỗi người lao động trong Viện đều chính xác và hiệu quả tránh việc sắp xếp công việc không đúng với chuyên môn nghiệp vụ cũng như tố chất của mỗi cán bộ.

Bảng 2.5: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác xác định nhiệm vụ và bố trí nhân sự

Đơn vị: người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
	150 Người lao động	100%
Anh/chị có hài lòng đối với công tác xác định nhiệm vụ và bố trí nhân sự ?		
Hài lòng	70	46,67%
Bình thường	25	16,67%
Không có ý kiến	38	25,33%
Không hài lòng	17	11,33%
Theo Anh/chị nếu có thì nguyên nhân nào dưới đây là giảm hiệu quả công tác xác định nhiệm vụ và bố trí nhân sự?		
Công việc không phù hợp tính cách	28	18,67%
Công việc nhàm chán, đơn điệu lặp đi lặp lại	78	52%
Trách nhiệm công việc chưa rõ ràng	14	9,33%
Công việc có áp lực quá cao	30	20%
Khác...	0	0%

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả*

Qua kết quả khảo sát thấy rằng người lao động đã được sắp xếp công việc đúng chuyên môn có 46,67% người lao động cảm thấy hài lòng và 25,33% người lao động cảm thấy bình thường đối với công tác xác định nhiệm vụ và bố trí nhân sự nhìn chung người lao động tại Viện được bố trí công việc phù hợp với năng lực. Vẫn có 25,33% số người tham gia khảo sát không có ý kiến và 11,33% thấy không hài lòng về công tác này. Cũng qua khảo sát ý kiến của người lao động để nắm được nguyên nhân cụ thể đa phần người lao động cho rằng do công việc nhàm chán, đơn điệu và lặp đi lặp lại chiếm 52% và 20%. Viện Nghiên cứu Rau quả cần chú trọng hơn nữa trong việc sắp xếp công việc đáp ứng nhu cầu của người lao động nhu cầu được tự hoàn thiện, được làm những công việc hấp dẫn có thách thức, mới mẻ để người lao động phát huy được khả năng của bản thân.

2.2.3. Tạo động lực thông qua tiền lương

Viện Nghiên cứu Rau quả đã tổ chức xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ trong đó quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm các quy định về các chế độ tiêu chuẩn và định mức chi tiêu áp dụng trong toàn Viện dựa trên cơ sở chính sách và chế độ tài chính của Nhà nước luôn đảm bảo Viện hoàn thành nhiệm vụ có thu được giao, sử dụng kinh phí có hiệu quả, tăng nguồn thu, đem lại thu nhập cho cán bộ làm việc trong Viện, căn cứ vào Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ quy định về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Tất cả các cán bộ làm việc tại Viện, nhân viên hợp đồng trong chỉ tiêu biên chế, nhân viên hợp đồng dài hạn Viện Nghiên cứu Rau quả áp dụng hệ thống thang bảng lương do Nhà nước ban hành theo Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 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 Chính phủ quy định rất rõ ràng về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc và ngành nghề làm việc. Tiền lương của bộ phận quản lý được tính theo thang bảng lương của Nhà nước cùng với các khoản phụ cấp trách nhiệm.

Đối với cán bộ nghiên cứu ngoài lương và phụ cấp thì còn có thêm phụ cấp đề tài, phụ cấp đề tài được tính luôn và lương hàng tháng của cán bộ nghiên cứu với hệ số $10\% \times \text{hệ số lương} \times \text{Lương cơ bản}/1 \text{ đề tài}/1 \text{ người}$.

**Bảng 2.6: Mức độ hài lòng của người lao động tại
Viện Nghiên cứu Rau quả đối với tiền lương**

Đơn vị: người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
	150 Người lao động	100%
Anh/chị có hài lòng đối với công tác tiền lương?		
Hài lòng	55	36,67%
Bình thường	30	22%
Không có ý kiến	36	24%
Không hài lòng	29	19,33%
Mức tiền lương so với khối lượng công việc có khiến Anh/chị hài lòng?		
Hài lòng	50	33,33%
Bình thường	28	18,67%
Không có ý kiến	35	23,33%
Không hài lòng	37	24,67%
Anh/chị có hài lòng mức tiền lương của mình so với thị trường?		
Hài lòng	17	11,33%
Bình thường	55	36,67%
Không có ý kiến	40	26,67%
Không hài lòng	38	25,33%
Anh/ chị có hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân?		
Hài lòng	30	22%
Bình thường	58	38,67%
Không có ý kiến	42	28%
Không hài lòng	20	13,33%

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả*

Qua bảng 2.6 trên về mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương thấy rằng đa số người lao động trong Viện đều cảm thấy hài lòng và cảm thấy mức độ bình thường chấp nhận được với mức lương hiện tại chiếm 58,67% có 19,33%

người lao động không rõ ý kiến và còn đến 19,33% người lao động không hài lòng với tiền lương của mình. Có 52% người lao động cảm thấy hài lòng và bình thường đối với sự công bằng của việc tiền lương so với khối lượng công việc. Người lao động cho rằng không hài lòng với mức tiền lương so với khối lượng công việc là 24,67% và không hài lòng mức tiền lương so với thị trường là 25,33% tỷ lệ này là khá cao. Mặc dù có hơn 50% người lao động cảm thấy hài lòng và bình thường đối với tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân nhưng vẫn còn khiến 13,33% người lao động không hài lòng. Lãnh đạo của Viện cần nghiên cứu và đưa ra giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả thông qua kích thích tiền lương.

2.2.4. Tạo động lực thông qua khen thưởng và phúc lợi xã hội

- Quỹ khen thưởng của Viện Nghiên cứu Rau quả

Được trích từ khoản tiết kiệm được sau khi thực hiện xong các hoạt động dự án, Viện chủ yếu khuyến khích thông qua các danh hiệu thi đua khen thưởng, bao gồm các danh hiệu thi đua cá nhân như lao động tiên tiến, chiến sỹ thi đua cấp cơ sở, các danh hiệu thi đua tập thể như tập thể lao động tiên tiến, tập thể lao động xuất sắc. Khen thưởng cá nhân và tập thể được xét mỗi năm một lần vào cuối năm. Cụ thể được nêu rõ trong quy chế khen thưởng của Viện Nghiên cứu Rau quả như sau:

1. Các đơn vị và cá nhân thực hiện tốt các điều khoản trong quy chế này, có sáng kiến cải tiến, có đề tài nghiên cứu được đánh giá xuất sắc, được áp dụng vào sản xuất, ngoài mức thưởng theo quy định hiện hành của Nhà nước còn được cơ quan trích một khoản kinh phí tương đương làm phần thưởng cho cá nhân và đơn vị đó.

2. Được xem xét đề nghị tặng thưởng giấy khen, bằng khen và huân huy chương của các cấp tùy theo mức độ thành tích đã đạt được.

3. Được xem xét gửi đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và ngoại ngữ ở trong nước và nước ngoài.

4. Được đề nghị nâng lương trước thời hạn quy định.

5. Các trường hợp dưới đây vẫn được xem xét bình xét danh hiệu thi đua (danh hiệu lao động tiên tiến và cao hơn)

Đối tượng nữ nghỉ thai sản theo chế độ quy định của nhà nước và những người có hành động dũng cảm cứu người, cứu tài sản, những người trong chiến đấu, phục vụ chiến đấu do bị thương tích cần điều trị, điều dưỡng theo kết luận của cơ

quan y tế, thì thời gian nghỉ vẫn được tính để xem xét tặng danh hiệu “Lao động tiên tiến”.

Cá nhân được cử đi học, bồi dưỡng ngắn hạn dưới 01 năm, nếu đạt kết quả từ loại khá trở lên, chấp hành tốt quy định của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng kết hợp với thời gian công tác tại cơ quan, đơn vị để bình xét danh hiệu “Lao động tiên tiến”. Các trường hợp đi đào tạo từ 01 năm trở lên, có kết quả học tập từ loại khá trở lên thì năm đó được xếp tương đương danh hiệu “Lao động tiên tiến” để làm căn cứ xét tặng các danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng khác.

Đối với cá nhân chuyển công tác thì đơn vị mới có trách nhiệm xem xét, bình bầu danh hiệu “Lao động tiên tiến”, “Chiến sĩ thi đua cơ sở” trên cơ sở có ý kiến nhận xét của đơn vị cũ (đối với trường hợp có thời gian công tác ở đơn vị cũ từ 6 tháng trở lên).

Không xét tặng danh hiệu “Lao động tiên tiến” cho các trường hợp: không đăng ký thi đua; mới tuyển dụng dưới 10 tháng; nghỉ việc từ 40 ngày làm việc trở lên; bị xử phạt hành chính; bị kỷ luật từ khiển trách trở lên.

Khen thưởng cho các tập thể, cá nhân hàng năm có nhiều đóng góp cho Viện. Mức thưởng do Hội đồng thi đua khen thưởng của Viện quyết định.

(Trích văn bản “Quy chế về công tác cán bộ” của Viện Nghiên cứu Rau quả)

- Chế độ phúc lợi xã hội

Chế độ phúc lợi xã hội vừa là khoản tiền mà người lao động được hưởng theo quy định bên cạnh đó còn thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo, công đoàn tổ chức tới đời sống của cán bộ nhân viên. Đối với chế độ phúc lợi bắt buộc Viện Nghiên cứu Rau quả chấp hành đầy đủ việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho cán bộ nhân viên trong Viện theo đúng luật và quy định của nhà nước

- Chế độ phúc lợi tự nguyện

Chế độ phúc lợi tự nguyện của Viện Nghiên cứu Rau quả thường xuyên kết hợp với Công đoàn của Viện gặp gỡ và tặng quà cho chị em phụ nữ nhân ngày 8 tháng 3 hay 20 tháng 10 đồng thời tổ chức các cuộc thi chào mừng các ngày lễ cấm tía cắt hoa , nấu ăn ... cho các chị em phụ nữ trong Viện, phát quà 1 tháng 6 cho con em các cán bộ làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả . Ngoài ra tất cả các trường hợp hiếu hỉ , ốm đau đều được ban lãnh đạo cùng công đoàn đứng ra chăm lo, thăm hỏi chu đáo, hàng năm Viện tổ chức các hoạt động tập thể

như phòng trào văn hóa văn nghệ thi đua giữa các bộ phận phòng ban, tổ chức tham qua du lịch hè hàng năm.

Bảng 2.7: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác khen thưởng và phúc lợi

Đơn vị: người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	150 Người lao động	100
Anh/chị có hài lòng đối với công tác khen thưởng?		
Hài lòng	50	33,33
Bình thường	37	24,67
Không có ý kiến	28	18,67
Không hài lòng	35	23,33
Anh/chị có hài lòng với công tác khen thưởng đúng lúc, kịp thời?		
Hài lòng	51	34
Bình thường	30	20
Không có ý kiến	39	26
Không hài lòng	30	20
Anh/chị có hài lòng với chính sách khen thưởng có kích thích và khích lệ cao?		
Hài lòng	19	12,67
Bình thường	60	40
Không có ý kiến	41	27,33
Không hài lòng	30	20
Anh/ chị có hài lòng với các tiêu thức xét khen thưởng công bằng, hợp lý gắn với nỗ lực làm việc?		
Hài lòng	35	23,33
Bình thường	52	34,67
Không có ý kiến	36	24
Không hài lòng	27	18
Anh/chị có hài lòng đối với chế độ phúc lợi?		
Hài lòng	110	73,33
Bình thường	12	8
Không có ý kiến	18	12
Không hài lòng	10	6,67

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả

Mức độ đánh giá đối với chế độ khen thưởng của Viện qua khảo sát thấy rằng có 33,33% người lao động cảm thấy hài lòng và 24,67% người lao động cảm

thấy bình thường đối với công tác khen thưởng. Với mức độ hài lòng về khen thưởng kịp thời, đúng lúc có 34% và 20% người lao động cảm thấy bình thường. Khi được hỏi có hài lòng với chính sách khen thưởng có tính khích lệ, kích thích tinh thần thì chỉ có 12,67% người lao động thấy hài lòng, 40% cảm thấy bình thường. Có 23,33% người lao động cảm thấy hài lòng với tiêu thức xét khen thưởng công bằng, hợp lý gắn với nỗ lực làm việc. Bên cạnh đó tỷ lệ người lao động không có ý kiến và không hài lòng vẫn còn khá cao cụ thể như mức độ không hài lòng với công tác khen thưởng là 23,33%, không có ý kiến là 26%, có 20% người lao động không hài lòng với khen thưởng đúng lúc, kịp thời và chính sách khen thưởng khích lệ, kích thích và 18% người lao động không hài lòng với các tiêu thức xét khen thưởng. Quá đó thấy rằng chính sách khen thưởng của Viện vẫn chưa thật sự thu hút được sự quan tâm của người lao động. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút người lao động để họ có thể làm việc nỗ lực hết mình. Tuy nhiên đối với chế độ phúc lợi người lao động lại khá hài lòng có đến 73,33% người lao động cảm thấy hài lòng có nghĩa rằng Viện đã rất quan tâm đến người lao động và gia đình của họ điều này khiến cho người lao động cảm động. Chỉ có 6,67% người lao động không hài lòng về chế độ phúc lợi có thể do họ cho rằng phúc lợi vẫn còn thấp chưa đúng với kỳ vọng. Chế độ phúc lợi của Viện đã có tác dụng vào tạo động lực cho người lao động nên chỉ còn một phần nhỏ người lao động chưa hài lòng vì thế Viện vẫn nên nghiên cứu thêm để chế độ phúc lợi tạo động đến toàn thể người lao động.

2.2.5. Cơ hội đào tạo và phát triển

Cơ quan có chế độ ưu đãi trong việc sắp xếp công tác tại cơ quan cho con em cán bộ viên chức đã có thời gian công tác lâu năm tại Viện hoặc đã đến tuổi nghỉ hưu. Mỗi cán bộ viên chức thuộc đối tượng trên được đề nghị lãnh đạo Viện tiếp nhận một người có quan hệ ruột thịt về công tác tại Viện với điều kiện đúng chuyên môn, ngành nghề đào tạo mà Viện có nhu cầu tuyển dụng.

Đối với cán bộ khoa học đầu ngành và cán bộ nghiệp vụ có kinh nghiệm khi đến tuổi nghỉ hưu, còn đủ sức khỏe, có nguyện vọng ở lại công tác thêm một thời gian, Viện sẽ xem xét giữ lại làm cộng tác viên trên cơ sở có nhu cầu, kinh phí và phải theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước.

Các đơn vị có nhu cầu nhận cán bộ vào làm việc thì đơn vị sử dụng cán bộ

phải tự sắp xếp, bố trí công việc, tự lo lương và các khoản theo lương cho cán bộ do đơn vị đề xuất tuyển dụng.

- Đối với công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Viện đang thực hiện như sau:

- Khuyến khích và tạo điều kiện cho cán bộ, viên chức đi học các lớp đào tạo nâng cao trình độ, thâm nhập thực tế sản xuất và chú trọng tự đào tạo nâng cao trình độ.

- Lựa chọn, quy hoạch cán bộ đại học có khả năng quản lý, khả năng nghiên cứu khoa học gửi đi đào tạo cao học, nghiên cứu sinh, quản lý nhà nước, quản lý kinh tế trong nước, lý luận chính trị, đặc biệt ưu tiên đào tạo ngoài nước để có hướng sử dụng, bố trí công tác lâu dài.

- Hàng năm căn cứ vào quy hoạch cán bộ của đơn vị, các đơn vị xây dựng kế hoạch đề cử cán bộ gửi đi đào tạo cao học, nghiên cứu sinh, quản lý nhà nước, quản lý kinh tế trong nước, lý luận chính trị trình Lãnh đạo Viện phê duyệt.

- Viện không sử dụng kết quả đào tạo Thạc sỹ, Tiến sỹ của các cán bộ tự ý đi học khi chưa có quyết định của cơ quan cử đi học trong việc xét điều kiện để tham dự các kỳ thi nâng ngạch, chuyển ngạch và các chế độ khác của Viện; không xét thi đua cho các cán bộ trong thời gian tự ý đi học.

- Đối với cán bộ thuộc diện quy hoạch, thực hiện việc luân chuyển cán bộ, nhằm tạo điều kiện cho cán bộ viên chức nắm được tình hình thực tế ở cơ sở, vững vàng trong công tác dù ở bất kỳ cương vị nào giúp khi đề bạt lên vị trí cao hơn không bị bỡ ngỡ trong việc quản lý và điều hành.

- Cán bộ viên chức được cơ quan cử đi học tập về chuyên môn hay ngoại ngữ phải là người đã có thời gian công tác tại cơ quan ít nhất là 3 năm (kể cả hợp đồng ngắn và dài hạn), hoàn thành tốt công việc được giao; đối với cán bộ có thành tích xuất sắc, thời gian ít nhất phải là 2 năm. Trường hợp đi học nước ngoài sớm hơn thời hạn quy định do Viện trưởng quyết định. Sau khi học xong phải phục vụ công tác tại Viện ít nhất là 5 năm mới được xin chuyển công tác sang cơ quan khác. Nếu vì lý do đặc biệt phải xin chuyển sang cơ quan khác thì phải bồi hoàn lại toàn bộ kinh phí đào tạo cho cơ quan.

- Ưu tiên dưới 2 năm cho cán bộ đi đào tạo trong và ngoài nước ở các đơn

vị còn ít cán bộ trên đại học (các Trung tâm, Công ty, Bộ môn nghiên cứu...).

- Ưu tiên dưới 12 tháng cho lần đào tạo sau đại học tiếp theo với các chuyên ngành ưu tiên của Viện (Chọn tạo giống, Công nghệ sinh học, Bảo quản chế biến, những chuyên ngành và nhiệm vụ đào tạo đặc thù khác) tại nước ngoài và trong nước.

- Cán bộ viên chức hưởng lương theo ngân sách nhà nước được Viện cử đi đào tạo ở trong nước và nước ngoài được hưởng lương theo chế độ hiện hành của Nhà nước, trường hợp tự liên hệ xin đi học ngoài kế hoạch đào tạo của Viện thì sẽ được xem xét cụ thể trong từng trường hợp để giải quyết chế độ.

- Cán bộ hợp đồng được cử đi đào tạo ở trong nước hoặc nước ngoài thì đơn vị sử dụng lao động hoặc cá nhân phải tự chi trả lương và các khoản theo lương trong thời gian đi học.

- Viện có chế độ thoả đáng (bố trí công việc, vị trí công tác...) để thu hút cán bộ giỏi, cán bộ trẻ có năng lực ở các cơ quan khác về công tác tại Viện.

Bảng 2.8: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đơn vị: người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	150 Người lao động	100
Anh/chị có hài lòng đối với công tác đào tạo?		
Hài lòng	60	40
Bình thường	48	32
Không có ý kiến	28	10
Không hài lòng	27	18
Anh/chị có hài lòng với nội dung đào tạo, đáp ứng đúng nhu cầu?		
Hài lòng	54	36
Bình thường	30	20
Không có ý kiến	36	24
Không hài lòng	30	20
Anh/chị có thể ứng dụng nội dung đào tạo vào thực tế công việc?		
Hài lòng	63	42
Bình thường	27	18
Không có ý kiến	45	30
Không hài lòng	10	10

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả*

Qua số liệu khảo sát trên cho thấy rằng có tới 72% người lao động được khảo sát có ý kiến tích cực về công tác đào tạo nhưng vẫn còn 18% người lao động không hài lòng với công tác đào tạo. Có 20% người lao động không hài lòng với việc nội dung đào tạo đáp ứng đúng nhu cầu công việc và còn 10% người lao động cho rằng nội dung đào tạo chưa thiết thực chưa ứng dụng được vào thực tế. Những số liệu này cho thấy rằng Viện Nghiên cứu Rau quả về công tác đào tạo nhìn chung đã tạo được động lực một phần cho người lao động nhưng vẫn còn những tỷ lệ người lao động chưa hài lòng vì thế trong thời gian tới Viện cần xác định nhu cầu đào tạo của người lao động để đáp ứng được đúng nguyện vọng mong muốn của người lao động, xây dựng nội dung đào tạo phù hợp để nội dung khóa học có thể ứng dụng được nhiều hơn trong thực tế công việc và hình thức đào tạo cần phong phú, đa dạng, kết hợp nhiều hình thức đào tạo

2.2.6. Xây dựng môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của người lao động nhận thức được điều này nên Viện Nghiên cứu Rau quả đã có sự quan tâm đến điều kiện làm việc của người lao động cụ thể như Viện đã xây dựng được hệ thống cơ sở hạ tầng phục vụ cho công tác nghiên cứu, chuyển giao tiến bộ kỹ thuật và đội ngũ cán bộ khoa học đủ mạnh để hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Hiện nay, Viện có 3 Trung tâm nghiên cứu và 1 Công ty trực thuộc. Hệ thống đồng ruộng thí nghiệm với đầy đủ các vườn mô hình trình diễn, các tập đoàn rất phong phú về nguồn gen các giống rau, hoa và cây ăn quả phục vụ cho công tác nghiên cứu chọn tạo giống và các biện pháp kỹ thuật canh tác. Với hệ thống nhà lưới quy mô trên 3,0 ha, được trang bị tương đối hiện đại, đủ điều kiện để triển khai các nội dung nghiên cứu cần trong điều kiện có nhà bảo vệ, cách ly hoặc điều khiển các yếu tố môi trường theo yêu cầu của cây trồng. Ngoài ra, Viện có hệ thống các phòng thí nghiệm với tương đối đầy đủ các trang thiết bị hiện đại để đưa các tiến bộ về công nghệ sinh học vào ứng dụng trong công tác chọn tạo giống, trong công nghệ sau thu hoạch, phân tích, đánh giá chất lượng các sản phẩm rau, hoa và cây ăn quả. Với những kết quả nghiên cứu đạt được, những đóng góp của Viện cho sự phát triển của ngành nông nghiệp nói chung và sự phát triển của ngành rau quả nói riêng, nhiều cán bộ khoa học của Viện đã được nhận các danh hiệu thi

đưa Nhà nước, của Chính phủ và của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. Nhiều cán bộ của Viện đã trở thành các cán bộ lãnh đạo chủ chốt của Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, của một số Cục, Vụ thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. Viện đã vinh dự được Nhà nước trao tặng huân chương lao động hạng Nhì.

Bên cạnh đó người lao động được đảm bảo đầy đủ các điều kiện làm việc từ không gian thoáng mát, ánh sáng. Các phòng ban được bố trí khá rộng rãi đồng thời trang bị đầy đủ phương tiện phục vụ công việc như máy tính, điện thoại, máy in, máy fax, máy điều hòa, ghế ngồi mềm chỉ có lãnh đạo các phòng ban thì được trang bị ghế mềm và xoay. Nhu cầu an toàn lao động là yếu tố quan trọng đối với mỗi người lao động. Đối với bộ phận lao động trực tiếp do đặc thù công việc là nuôi trồng cây tiếp xúc với phân bón và các hóa chất.. nên Viện đã hỗ trợ cho người lao động đồ bảo hộ lao động như mũ bảo hộ, quần áo bảo hộ và các thiết bị khác như găng tay, khẩu trang...để người lao động hoàn thành công việc hiệu quả. Môi trường làm việc thường xuyên được đội ngũ trong tổ vệ sinh quét dọn tất cả các khu vực trong Viện hằng ngày.

Bảng 2.9: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác xây dựng môi trường và điều kiện làm việc

Đơn vị: người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	150 Người lao động	100
Anh/chị có hài lòng đối với công tác xây dựng môi trường và điều kiện làm việc?		
Hài lòng	81	54
Bình thường	33	22
Không có ý kiến	28	18,67
Không hài lòng	8	5,33

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại*

Viện Nghiên cứu Rau quả

Kết quả khảo sát trên cho thấy đa số người lao động cảm thấy hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc tại Viện cụ thể có 54% người lao động cảm thấy hài lòng và 22% người lao động cảm thấy bình thường. Tuy nhiên vẫn còn 18,67% người lao động không có ý kiến về công tác này và vẫn còn 5,33% người lao động

cảm thấy không hài lòng với công tác xây dựng môi trường và điều kiện làm việc có thể do trong điều kiện làm việc hệ thống máy tính vẫn còn cũ, không phải quá hiện đại nên khi người lao động làm việc liên tục sẽ quá tải và không thể bị gián đoạn ngoài ra còn gây ra các bệnh về mắt và ghế ngồi của cấp nhân viên chủ yếu vẫn còn là ghế cứng nên sẽ gây mệt mỏi bệnh về xương sống nếu người lao động ngồi làm việc quá lâu. Viện cần hoàn thiện điều kiện làm việc tốt hơn nữa người lao động có được môi trường , điều kiện làm việc thoải mái, tốt nhất khi đó họ sẽ yên tâm làm việc và đạt được kết quả cao hơn.

2.2.7. Xây dựng văn hóa làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả

Văn hóa của tổ chức ảnh hưởng lớn đến công tác tạo động lực lao động cho cán bộ nhân viên. Tổ chức nào có văn hóa làm việc lành mạnh chính sách quản lý hợp lý phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó người lao động sẽ thấy thoải mái khi làm việc hăng say lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa làm việc Viện nghiên cứu rau quả đặc biệt là ban lãnh đạo và tổ chức công đoàn không ngừng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, các cán bộ làm việc trong Viện được nêu ý kiến đóng góp của mình trong quá trình xây dựng văn hóa làm việc, cùng đưa ra những biện pháp chính sách phù hợp. Các công tác đoàn thể thường xuyên được sử dụng trong Viện cụ thể như:

Đối với công tác Đảng: Tổ chức đại hội thành công các chi Bộ thuộc đảng Bộ Viện Nghiên cứu Rau quả . Triển khai công tác học tập nghị quyết, sinh hoạt định kỳ trong các chi bộ được duy trì đều đặn.

Đối với công tác đoàn thể, nâng cao đời sống người lao động. Thăm hỏi động viên kịp thời các cán bộ Công đoàn viên, người thân của các công đoàn viên khi ốm đau, cán bộ thuộc diện nghỉ thai sản. Thực hiện chi tiêu về việc hiếu, hỷ theo qui định của Viện. Tiến hành đại hội đoàn thanh niên Viện Nghiên cứu Rau quả và bầu Ban chấp hành mới nhiệm kỳ 2017 - 2020. Tiến hành đại hội Công đoàn Viện Nghiên cứu Rau quả và bầu Ban chấp hành Công đoàn mới nhiệm kỳ 2017 – 2022. Tổ chức thăm hỏi, hỗ trợ động viên các cán bộ bị ốm đau, cán bộ có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn. Tích cực hưởng ứng, tham gia phong trào hoạt động văn nghệ, thể dục thể thao nhân dịp ngày thành lập đoàn 26/3. Tham gia hội thao khối các Viện do Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn tổ Ủng hộ 01 ngày lương cho đồng bào các tỉnh miền núi phía Bắc. Ủng hộ xây dựng nhà tình nghĩa tỉnh Quảng Trị. Tổ chức

khám sức khỏe ban đầu cho 100% công đoàn viên của Viện. Thực hiện Luật phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm. Xây dựng kế hoạch và thực hiện phòng chống tham nhũng năm 2017. Các kết quả cụ thể có thể lượng hóa được: Không có cán bộ, viên chức nào vi phạm tham ô, tham nhũng.

2.2.8. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc ở Viện Nghiên cứu Rau quả đang được thực hiện như sau:

Định kỳ cuối năm các Phòng, Bộ môn, các đơn vị trực thuộc tiến hành họp kiểm điểm nhận xét đánh giá, phân loại cán bộ viên chức của đơn vị mình quản lý theo quy chế đánh giá viên chức hàng năm của Bộ Nội vụ và Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn quy định. Văn bản đánh giá phân loại cán bộ viên chức hàng năm của các đơn vị được gửi về phòng Tổ chức, Hành chính của Viện chậm nhất vào ngày 15 tháng 12 hàng năm.

Sau thời gian công tác từ 2 năm trở lên, cán bộ viên chức nào không hoàn thành nhiệm vụ được giao theo từng lĩnh vực công tác được phân công sẽ phải chuyển sang làm công tác khác phù hợp, làm việc nào thì hưởng lương theo việc ấy. Nếu không bố trí được, bản thân phải tự đi tìm việc để chuyển công tác hoặc giải quyết cho nghỉ việc theo chế độ quy định của Nhà nước.

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị: người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	150 người lao động	100
Anh/chị có hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc?		
Hài lòng	30	20
Bình thường	33	22
Không có ý kiến	75	50
Không hài lòng	8	26

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả

Qua bảng 2.10 khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả đối với công tác đánh giá thực hiện công việc có 20% người lao động cảm thấy hài lòng và 22% người lao động cảm thấy bình thường. Còn đến 50% người lao động không có ý kiến và đến 26% người lao động cảm thấy không hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc. Nguyên nhân có thể do Viện chưa có biểu mẫu cụ thể về đánh giá thực hiện công việc đa phần người lao động chỉ thấy lợi ích của công tác đánh giá thực hiện công việc là tăng lương, thưởng chứ không thấy lợi ích đối với các công tác khác như làm cơ sở cho công tác tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, bố trí nhân sự. Trong thực tế người lao động tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc nhưng lại không hiểu được mục đích đánh giá là, vị trí của người lao động ra sao điều đó làm mất đi giá trị của kết quả đánh giá. Ở Viện chỉ có lãnh đạo trực tiếp đánh giá còn người lao động chỉ nhận được kết quả đánh giá vào cuối mỗi kỳ đánh giá nên chưa có sự trao đổi, bàn luận về các kết quả đó. Vì vậy cần có giải pháp để quá trình phản hồi, trao đổi được cải thiện. Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa góp phần vào việc tạo động lực cho người lao động. Viện Nghiên cứu Rau quả cần quan tâm công tác đánh giá thực hiện công việc hơn nữa vì công tác này rất quan trọng khi người lao động được công nhận công sức lao động của mình họ mới cảm thấy hài lòng và có động lực để làm việc tốt hơn.

2.2.9. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động có tác dụng tạo động lực lớn đối với họ, đặc biệt là đối với cán bộ nghiên cứu khoa học vì sau một thời gian làm việc, tâm huyết nghiên cứu khoa học đóng góp công sức lao động của mình cho tổ chức đều mong muốn được ghi nhận và được thăng tiến lên vị trí công việc cao hơn. Cụ thể Viện đã tuyển dụng và bổ nhiệm nhiều vị trí, làm thủ tục bổ nhiệm 01 phó trưởng phòng Khoa học và Hợp tác quốc tế, 01 phó trưởng phòng Phụ trách phòng Khoa học và Hợp tác quốc tế, 01 Giám đốc Trung tâm Nghiên cứu thực nghiệm rau hoa quả Gia Lâm. Đã thực hiện chuyển ngạch và xếp lương mới cho 3 viên chức từ nghiên cứu viên chính lên nghiên cứu viên cao cấp. Làm thủ tục và cử 02 chuyên viên dự thi nâng ngạch lên chuyên viên chính; 01 nghiên cứu viên lên nghiên cứu viên chính. Làm thủ tục trình VAAS

xét bổ nhiệm đặc cách từ nghiên cứu viên lên nghiên cứu viên chính cho 07 người và 01 nghiên cứu viên chính lên nghiên cứu viên cao cấp. Tuyển dụng được 17 biên chế, bổ sung vào quỹ lương của Viện 15 người và 02 người thuộc diện tự lo lương. Đối với cán bộ thuộc diện quy hoạch, thực hiện việc luân chuyển cán bộ, nhằm tạo điều kiện cho cán bộ viên chức nắm được tình hình thực tế ở cơ sở, vững vàng trong công tác dù ở bất kỳ cương vị nào giúp khi đề bạt lên vị trí cao hơn không bị ngỡ ngàng trong việc quản lý và điều hành. Đối với các Bộ môn nghiên cứu khi phân công công tác, sử dụng cán bộ khoa học cần kết hợp chặt chẽ giữa yêu cầu công tác trước mắt với bồi dưỡng chuyên môn theo từng chuyên ngành học, để sớm có được những chuyên gia giỏi trong từng lĩnh vực, làm nòng cốt cho công tác nghiên cứu của Viện, vươn lên đảm đương được nhiệm vụ bồi dưỡng, đào tạo cán bộ kế cận cho ngành Rau, quả, hoa, cây cảnh. Điều này thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo Viện và tạo động lực không chỉ đối với cán bộ nghiên cứu khoa học được bổ nhiệm. mà còn với chính những người lao động khác trong Viện để họ nhìn vào để phấn đấu, cống hiến, từ đó muốn gắn bó với công việc hơn.

2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho cán bộ nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Rau quả

2.3.1. Kết quả đạt được

Đối với người lao động:

Chế độ lương, thưởng, phúc lợi rõ ràng, phù hợp theo quy định Nhà nước: Đối với các công cụ tài chính tạo động lực cho cán bộ công nhân viên làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi khác được thực hiện nghiêm túc và đầy đủ. Quy chế tiền lương của Viện dựa trên thang bảng lương của Nhà nước rất rõ ràng và các cán bộ lao động đều nắm được và các quy định về trả lương và tiêu chí tăng lương được quy định rất rõ ràng. Hệ thống các chương trình phúc lợi của Viện cũng rất đầy đủ. Ngoài việc sử dụng biện pháp tài chính tạo động lực lao động thì các biện pháp tạo động lực lao động phi tài chính cũng được Viện Nghiên cứu Rau quả rất quan tâm, các cán bộ công nhân viên làm việc tại Viện cũng được cập nhật mục tiêu phát triển của Viện, kế hoạch cũng như hướng phát triển của Viện Nghiên cứu Rau quả trong thời gian tới nhằm giúp người lao động trong Viện chủ động hơn trong công việc của bản thân và hoàn thành tốt các

công việc được giao. Các chế độ phúc lợi được thực hiện đầy đủ có sự quan tâm của lãnh đạo Viện đối với các cán bộ nhân viên và người thân của cán bộ nhân viên.

Điều kiện, môi trường làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả các cán bộ công nhân viên được làm việc trong môi trường với đầy đủ các điều kiện làm việc, điều kiện và môi trường làm việc hợp lý cho cán bộ gồm trang thiết bị an toàn chăm sóc y tế và bảo hiểm ... Viện Nghiên cứu Rau quả cũng rất quan tâm chú trọng đến môi trường làm việc của nhân viên để tạo được môi trường làm việc tốt thì yếu tố vệ sinh cũng rất quan trọng vì vậy tại Viện thành lập tổ vệ sinh hàng ngày vệ sinh tất cả các phòng ban làm việc, các dụng cụ lao động phục vụ trong công tác nghiên cứu cũng thường xuyên được lau rửa, dọn dẹp và bố trí một cách khoa học tại Viện.

2.3.2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân

Những mặt hạn chế:

Mặc dù công tác tạo động lực lao động cho các cán bộ nhân viên làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả có nhiều ưu điểm nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế và cần được khắc phục sửa đổi như mức lương bình quân của cán bộ nhân viên làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả chưa cao, bên cạnh đó mức tăng lương lại theo quy định của Nhà nước nên thời gian tăng lương dài và phụ thuộc vào mức lương cơ bản chưa đáp ứng được việc tăng lương theo đánh giá kết quả công việc của từng cán bộ. Hệ thống khen thưởng của Viện Nghiên cứu Rau quả có đa dạng nhưng chủ yếu dưới dạng tiền thưởng và mức tiền thưởng còn khá là thấp. Một số khoản phúc lợi của Viện chưa được cập nhật phù hợp với thực tế và thấp hơn so với một số đơn vị cùng mô hình hoạt động khác. Hệ thống mô tả công việc còn sơ sài bên cạnh đó Viện còn chưa có bản chuẩn mô tả thực hiện công việc dẫn đến việc thiếu cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ nhân viên làm việc trong Viện nghiên cứu rau quả. Hệ thống đánh giá chưa có những tiêu chí rõ ràng, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng lại chưa dựa vào tìm hiểu nhu cầu thực tế của cán bộ nhân viên trong Viện dẫn đến tình trạng đào tạo còn dàn trải thiếu tập trung ngoài ra kế hoạch đào tạo tại Viện còn chưa ổn định chính vì vậy mà chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên đang làm việc. Việc đánh giá kết quả đào tạo còn khá sơ sài chưa có việc kiểm tra sau thời gian học, đào tạo cán bộ áp dụng nội dung đã được đào tạo vào công việc để đánh giá được chất lượng của các chương trình đào tạo.

Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những tồn tại nêu trên :

Viện Nghiên cứu Rau quả đã sử dụng biện pháp tài chính kích thích tạo động lực cho các cán bộ làm việc tại Viện tuy nhiên các biện pháp tài chính khuyến khích vật chất chưa đủ mạnh và có nhiều biện pháp có hình thức chưa phù hợp. Như việc áp dụng thang bảng lương của nhà nước theo hệ số và theo thâm niên làm việc để điều chỉnh tăng lương còn nhiều bất cập và cần phải điều chỉnh cho phù hợp hơn. Việc khen thưởng các cá nhân và tập thể được bình xét vào cuối năm và mỗi năm một lần, căn cứ vào kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân tập thể như vậy thời điểm diễn ra thành tích khen thưởng và công nhận thành tích khen thưởng đó của các nhân và tập thể đo cách nhau quá xa do vậy phần thưởng ít có tác dụng thúc đẩy động lực lao động cho các cán bộ và tập thể. Chưa có chỉ tiêu tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến các cán bộ không có động lực để phấn đấu. Hệ thống phân tích công việc và đánh giá chưa hợp lý và chưa đảm bảo công bằng, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa đảm bảo gắn với mục tiêu phát triển của Viện và đồng thời phát huy năng lực sở trường của các cá nhân cán bộ. Ngoài ra Viện Nghiên cứu Rau quả chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp với những giá trị bản sắc riêng để phát huy những thế mạnh của Viện, Viện chưa để ý đến văn hóa của Viện nên chưa phát huy được những điểm mạnh của Viện thông qua văn hóa có thể đạt được. Ngoài ra Viện nghiên cứu rau quả cũng chưa có bản đánh giá nhu cầu công việc của các cán bộ nhân viên để tạo nên hệ thống bậc thang các nhu cầu của cán bộ làm việc tại Viện vì vậy ban lãnh đạo không nắm được nhu cầu của cán bộ, nhu cầu nào đang được cán bộ trong Viện nghiên cứu rau quả quan tâm nhiều nhất chính vì vậy không đưa ra được những biện pháp tạo động lực phù hợp và có tác động lớn đối với các cán bộ và cũng chưa đem lại được lợi ích cho các cán bộ làm việc tại Viện nói riêng cũng như cho chính Viện Nghiên cứu Rau quả nói chung

Tiểu kết chương 2

Phân tích thực trạng công tác tạo động lực tại Viện nghiên cứu rau quả thấy được rằng công tác tạo động lực làm việc đã có được những kết quả nhất định như với công cụ tài chính tạo động lực cho cán bộ công nhân viên làm việc tại Viện như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi khác được thực hiện nghiêm túc và đầy đủ. Các biện pháp tạo động lực lao động phi tài chính cũng được Viện Nghiên cứu Rau quả rất quan tâm, các kế hoạch, mục tiêu cũng được Viện cập nhật đầy đủ cho người lao động. Môi trường làm việc thuận lợi, vệ sinh và thường xuyên được lau dọn sạch sẽ. Bên cạnh những ưu điểm trong công tác tạo động lực lao động vẫn còn tồn tại những hạn chế như mức lương bình quân của cán bộ nhân viên làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả chưa cao. Hệ thống khen thưởng chủ yếu dưới dạng tiền thưởng và mức tiền thưởng còn thấp. Chưa có bản chuẩn mô tả thực hiện công việc dẫn đến việc thiếu cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ làm việc trong Viện nghiên cứu rau quả...Lãnh đạo của Viện nghiên cứu rau quả cần có sự quan tâm nhiều hơn nữa và xác định nhu cầu của người lao động để có những biện pháp tạo động lực làm việc phù hợp giúp cho người lao động làm việc cống hiến hơn.

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU RAU QUẢ

3.1. Chiến lược phát triển và quan điểm tạo động lực lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả

3.1.1. Chiến lược phát triển của Viện Nghiên cứu Rau quả

Phát triển khoa học công nghệ của Viện phải đáp ứng được mục tiêu đưa ngành sản xuất rau quả phát triển xứng đáng với tiềm năng có được trong bối cảnh của nền kinh tế hội nhập; các ngành sản xuất đều chịu sự cạnh tranh mang tính toàn cầu, đặc biệt là các nước có ngành sản xuất rau quả phát triển trong khu vực; sản xuất rau quả của Việt Nam trước hết đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng trong nước, tiến tới nâng cao tỷ trọng xuất khẩu của ngành rau quả trong tổng kim ngạch xuất khẩu của cả nước. Các định hướng phát triển khoa học công nghệ của Viện phải luôn bám sát những mục tiêu đã được phê duyệt tại Quyết định số 52/2007/QĐ-BNN ngày 5 tháng 6 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn về việc phê duyệt quy hoạch phát triển rau quả và hoa cây cảnh đến năm 2010, tầm nhìn đến năm 2020

Nghiên cứu cần có trọng tâm và được xác định dựa trên lợi thế cạnh tranh của các đối tượng, các vấn đề chọn nghiên cứu. Ưu tiên mọi nguồn lực tập trung cho nghiên cứu các đối tượng rau, quả và hoa cây cảnh có quy mô sản xuất hoặc giá trị xuất khẩu lớn. Mặt khác, các đối tượng cây trồng có triển vọng phát triển, cho hiệu quả sản xuất cao hoặc sẽ có khả năng thích ứng cao trong điều kiện biến đổi khí hậu đang diễn ra cũng cần được quan tâm nghiên cứu. Xác định các nhiệm vụ nghiên cứu phải xuất phát từ các yêu cầu của thực tế sản xuất, yêu cầu của thị trường và theo chủ chương chuyển đổi kinh tế của Đảng và Nhà nước, có liên kết chặt chẽ với các doanh nghiệp tiếp nhận các kết quả nghiên cứu.

Từng bước đưa công nghệ cao vào áp dụng trong sản xuất; các kết quả nghiên cứu thu được vừa đáp ứng được yêu cầu của thực tế sản xuất của thời điểm hiện tại, vừa phù hợp với xu thế phát triển của khoa học công nghệ của 5 - 10 năm tới.

Thông qua các hoạt động khoa học công nghệ, các chương trình hợp tác với

các tổ chức quốc tế, nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ khoa học công nghệ của ngành nói chung và của Viện nói riêng để có khả năng làm chủ được các công nghệ tiên tiến đang và tương lai sẽ được áp dụng rộng rãi ở trên thế giới và các nước trong khu vực.

Xây dựng Viện Nghiên cứu Rau quả thành một đơn vị nghiên cứu khoa học đầu ngành về các lĩnh vực rau, hoa, quả ở các tỉnh phía Bắc và có đủ tiềm lực về cơ sở vật chất, về nguồn lực cán bộ để hoàn toàn có thể làm chủ được các khoa học công nghệ tiên tiến của thế giới và của các nước trong khu vực đang và sẽ được đưa vào áp dụng trong nghiên cứu, trong sản xuất nông nghiệp nói chung và trong lĩnh vực rau quả nói riêng. Đến năm 2015, xây dựng Viện Nghiên cứu Rau quả trở thành một Viện nghiên cứu chuyên ngành có trình độ công nghệ tương đương với các Viện nghiên cứu chuyên ngành của các nước phát triển trong khu vực.

Kết quả các hoạt động khoa học công nghệ của Viện tiếp tục nhằm thu được các kết quả góp phần phát triển ngành sản xuất rau quả đạt được các chỉ tiêu theo quyết định số 124/QĐ-TTg ngày 02/02/2012 về việc phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển sản xuất ngành nông nghiệp đến năm 2020 và tầm nhìn đến 2030 của Thủ tướng chính phủ, theo đó

Về cây rau: Diện tích đất quy hoạch khoảng 400 ngàn ha, đưa hệ số sử dụng đất lên 2,5 - 3 lần, tăng diện tích rau vụ Đông và tăng vụ trên đất khác, đảm bảo diện tích gieo trồng đạt 1,2 triệu ha, với sản lượng khoảng 20 triệu tấn, trong đó trung du miền núi phía Bắc 170 ngàn ha, đồng bằng sông Hồng 270 ngàn ha, Bắc Trung Bộ 120 ngàn ha, Nam Trung Bộ 80 ngàn ha, Tây Nguyên 110 ngàn ha, Đông Nam Bộ 120 ngàn ha, đồng bằng sông Cửu Long 330 ngàn ha. Sản xuất rau hướng vào nâng cao chất lượng, đảm bảo an toàn thực phẩm, xây dựng các vùng sản xuất rau tập trung, áp dụng công nghệ cao, sản xuất theo quy trình thực hành sản xuất nông nghiệp tốt (VietGAP), hữu cơ.

Về cây ăn quả: Diện tích bố trí khoảng 910 ngàn ha, trong đó 810 ngàn ha các cây ăn quả chủ lực như vải 140 ngàn ha, nhãn 140 ngàn ha, chuối 145 ngàn ha, xoài 110 ngàn ha, cam, quýt 115 ngàn ha, dứa 55 ngàn ha. Các vùng trồng chủ yếu là trung du miền núi phía Bắc 200 ngàn ha; đồng bằng sông Hồng 80 ngàn ha, Bắc Trung Bộ 70 ngàn ha, duyên hải Nam Trung Bộ 30 ngàn ha, Tây Nguyên 30 ngàn ha, Đông Nam Bộ 145 ngàn ha, đồng bằng sông Cửu Long 350 ngàn ha. Sản xuất

các loại cây ăn quả phải hướng tới mở rộng áp dụng quy trình thực hành sản xuất nông nghiệp tốt (VietGAP), đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm.

Chế biến sau thu hoạch: Nâng cao công suất và hiệu quả của các nhà máy chế biến hiện có (hiện mới đạt khoảng 30% thiết kế toàn ngành). Sản phẩm chế biến chính gồm các loại quả đông lạnh, đóng hộp, chiên sấy, nước quả tự nhiên, nước quả cô đặc, đông lạnh; chú trọng các loại sản phẩm đông lạnh, nước quả cô đặc (dứa, vải, lạc tiên, xoài cô đặc). Tăng cường năng lực bảo quản, giảm tổn thất sau thu hoạch cả về số lượng và chất lượng từ 25% hiện nay xuống dưới 15% trong vòng 10 năm tới. Áp dụng khoa học công nghệ kéo dài thời vụ của các loại trái cây, các biện pháp bảo quản tiên tiến, các phương pháp chiếu xạ, khử trùng bằng nước nóng để xuất khẩu tươi các loại trái cây chủ lực (thanh long, vải, xoài, nhãn, bưởi, chôm chôm ...).

3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Đến năm 2020, đào tạo thêm được ở mỗi bộ môn, Trung tâm 2 - 3 cán bộ có trình độ Tiến sỹ, có đủ năng lực làm chủ các công nghệ tiên tiến ở lĩnh vực chuyên môn của mình. Đến năm 2025, đạt trên 70% cán bộ làm công tác nghiên cứu có trình độ sau Đại học và được phân bố đều ở tất cả các lĩnh vực nghiên cứu của Viện.

Xây dựng, nâng cấp được cơ sở hạ tầng, hệ thống phòng thí nghiệm tại các Trung tâm trực thuộc viện nhằm đáp ứng được yêu cầu cần thiết để tổ chức triển khai, hoàn thành tốt các nhiệm vụ khoa học công nghệ về nghiên cứu phát triển cây ăn quả có múi và các nghiên cứu thực nghiệm về rau, quả và hoa, cây cảnh.

3.1.3. Quan điểm tạo động lực lao động của Viện Nghiên cứu Rau quả

Nguồn nhân lực luôn được xem là tài sản quý giá cho sự phát triển của Viện Nghiên cứu Rau quả. Chính vì thế Lãnh đạo Viện đã có định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực chú trọng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, xây dựng tập thể đoàn kết, gắn bó. Xây dựng môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi nhất để từng người lao động phát huy được hết năng lực mang lại hiệu quả cao nhất trong công việc. Hoàn thiện hơn nữa công tác tạo động lực mà Viện đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của công tác tạo động lực. Đánh giá đúng năng lực của người lao động đối với sự phát triển của Viện Nghiên cứu Rau quả từ đó sẽ có phương hướng quản trị nguồn nhân lực phù hợp, có trách nhiệm và khuyến khích người lao động đóng góp nhiều hơn cho Viện. Xây dựng lòng tin của người lao

động để họ yên tâm làm việc. Thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn riêng của từng người lao động, đem lại lợi ích cho Viện đồng thời cũng cống hiến cho xã hội và cho Đất nước.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả

3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động

Viện nghiên cứu rau quả cần triển khai xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động để làm căn cứ để đưa ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với từng nhóm đối tượng, từng nhóm cán bộ để có thể kích thích người lao động mà cụ thể ở đây là các cán bộ công nhân viên của Viện Nghiên cứu Rau quả làm việc hăng say hơn, có tinh thần thoải mái hơn qua đó tăng năng suất lao động cũng như hiệu quả công việc. Đối với nhóm đối tượng hỗ trợ, lao động trực tiếp, nhu cầu chủ yếu của họ vẫn là vật chất. Cuộc sống của những cán bộ nhóm này thường không cao, họ làm việc chủ yếu là để phục vụ nhu cầu cuộc sống hàng ngày. Còn đối với các cán bộ làm việc nghiên cứu quản lý thì nhu cầu của nhóm đối tượng này lại khác. Các cán bộ nghiên cứu thì nhu cầu của họ mong muốn có môi trường nghiên cứu tốt có được các dự án nghiên cứu mới... và công trình nghiên cứu của họ được ghi nhận được mọi người biết đến còn đối với nhóm cán bộ làm công tác quản lý thì nhu cầu của họ là được mọi người nhìn nhận chú ý, có vị trí cao, được mọi người kính nể, có quyền tự chủ trong công việc của mình.... Chính vì vậy Viện Nghiên cứu Rau quả phải xác định được nhu cầu của các cán bộ từ đó tập hợp thành từng nhóm và đưa ra được những biện pháp tạo động lực lao động cho từng nhóm cán bộ riêng biệt nhằm kích thích năng suất lao động của từng nhóm cán bộ để đạt được hiệu quả và năng suất lao động cao nhất.

3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích

Viện cần phải xây dựng hệ thống bản mô tả công việc yêu cầu công việc và các tiêu chuẩn để thực hiện công việc đầy đủ và bài bản. Đối với bản mô tả công việc cần xây dựng mô tả bài bản bao gồm những nội dung: phân xác định công việc bao gồm tên công việc, mã số công việc, tên bộ phận, địa điểm thực hiện công việc, lãnh đạo trực tiếp, số người tham gia thực hiện công việc..., phân mục tiêu công việc bao gồm mục tiêu và vị trí công việc, vị trí công việc này tồn tại để làm gì cho Viện Nghiên cứu Rau quả đây chính là mục tiêu công việc phù hợp với các chức năng chính mà vị trí công việc đảm nhận, phân nhiệm vụ và trách nhiệm bao gồm

liệt kê một cách tóm tắt và chính xác các nhiệm vụ trách nhiệm thuộc công việc, mô tả chính xác và nêu ra cán bộ thực hiện phải làm gì, các điều kiện làm việc bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất, thời gian, các điều kiện vệ sinh an toàn.... Như vậy một bản mô tả công việc đầy đủ và bài bản phải đáp ứng được những yêu cầu là thể hiện nhiệm vụ một cách ngắn gọn, bài bản, đề cập đến chức danh và vị trí công việc, khách quan và chính xác phải được thực hiện trên thực tế, dùng các từ hành động, đơn giản ngắn gọn, dễ nhớ và dễ hiểu

3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Cần có chính sách đào tạo cụ thể đối với đội ngũ cán bộ quản lý các cấp và cán bộ chủ chốt. Vì những người lao động này là những người có vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của Viện Nghiên cứu Rau quả nên cần có chính sách đào tạo để họ vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực, trình độ về quản trị để đáp ứng được sự phát triển và đổi mới của Viện.

Cần có chính sách đào tạo tại chỗ như thường xuyên mở hội thảo, hội diễn về kỹ thuật mời các chuyên gia về các lĩnh vực để trao đổi về chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp đối với người lao động đồng thời sử dụng phương pháp kèm cặp tại chỗ để tạo ra nguồn cán bộ kế cận cho Viện.

Tạo điều kiện với công tác đào tạo ngoài Viện như cử những cán bộ có nguyện vọng được đào tạo trình độ cao hơn nhằm phục vụ cho công việc đi học tại các trường đại học chính quy trong nước, dự các khóa huấn luyện, hội thảo tại các viện khác hoặc khuyến khích tự học tự đào tạo để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ để phục vụ tốt cho công việc.

Đối với những người lao động có chuyên môn nghiệp vụ cần có kế hoạch và chương trình cụ thể đặt ra để bồi dưỡng cho cán bộ vào các kỳ đến niên hạng xếp bậc lương.

Cần thực hiện công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp để mỗi người lao động đều có trách nhiệm và yêu thích công việc của mình, cố gắng làm việc hết khả năng vì sự phát triển của Viện.

Cần đào tạo người lao động đúng nhu cầu, đúng chuyên môn đang làm việc. Những người lao động đi trước có kinh nghiệm kèm cặp cho những người lao động mới.

Cần đánh giá kết quả sau khi kết thúc các khóa đào tạo. Đây là việc làm cần

thiết trong công tác đào tạo vì sẽ giúp Viện nắm được chất lượng đội ngũ người lao động sau khi đào tạo từ đó làm cơ sở để bổ sung và rút ra kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo về sau.

3.2.4 Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.

Xây dựng thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý: Cần có sự luân phiên giữa làm việc và nghỉ ngơi để tránh sự mệt mỏi, không tập trung cho người lao động. Thời gian nghỉ ngơi cần được quy định chặt chẽ vì khi nghỉ không lý do, nghỉ vô kỷ luật sẽ dẫn đến những cảm xúc tiêu cực và cảm giác mệt mỏi, uể oải điều ảnh hưởng đến hiệu quả lao động.

Xây dựng mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới thân thiện, cởi mở, tôn trọng lẫn nhau. Lãnh đạo cần quan tâm nhiều hơn nữa đến người lao động, động viên khi giao nhiệm vụ và khen thưởng kịp thời khi người lao động hoàn thành nhiệm vụ. Trong đánh giá và đối xử với người lao động Lãnh đạo cấp trên cần có những chuẩn mực rõ ràng, công khai để làm cơ sở nhận xét, đánh giá, sử dụng nhân sự. Cần quan tâm thăm hỏi tới hoàn cảnh của người lao động đặc biệt khi họ gặp khó khăn cần sự giúp đỡ. Khi được cấp trên quan tâm những người lao động cấp dưới sẽ cảm thấy được tôn trọng.

Xây dựng mối quan hệ giữa những người lao động đoàn kết, gắn bó để tạo nên một tập thể đoàn kết vững mạnh. Viện nên tổ chức thêm các buổi sinh hoạt, thể dục thể thao để giúp cho người lao động được giải trí sau mỗi giờ làm việc và cũng thu hẹp khoảng cách giữa những người lao động

Cung cấp thêm cho người lao động về cơ sở vật chất như cung cấp phòng y tế, căng tin, thư viện... vì diện tích của Viện khá rộng đủ để đáp ứng được

Vệ sinh nơi làm việc thường xuyên do đặc điểm ngành trồng trọt cây cối và hoa màu nên vẫn còn tồn tại những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe người lao động như bụi và vấn đề an toàn và vệ sinh lao động vì Viện cần tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe cho người lao động

3.2.5 Hoàn thiện công tác tiền lương

Để nâng cao động lực làm việc cho người lao động thì cần cải thiện hệ thống tiền lương. Cần xem xét điều chỉnh lương và cần đánh giá mức lương ở mỗi vị trí đã đáp ứng được yêu cầu của Viện đặt ra cần đảm bảo những điều sau như mức lương

được xây dựng đảm bảo đúng nguyên tắc của Nhà nước. Với mức tiền lương đó cần đảm bảo người lao động vẫn muốn làm việc gắn bó với Viện. Có con số cụ thể, rõ ràng tổng chi phí tiền lương hàng năm của Viện sẽ bỏ ra.

Dự trù quỹ tiền lương trả cho người lao động mà tăng nhiều thì cần xem xét tốc độ tăng tiền lương đó có vượt qua tốc độ tăng năng suất lao động của Viện hay không nếu thấy vượt quá thì Viện điều chỉnh lại cho phù hợp làm sao để vị trí công việc không bị chênh lệch tiền lương quá cao hoặc quá ít. Các vị trí công việc so với các vị trí công việc tương đương cũng cần điều chỉnh sao cho không bị chênh lệch bên cạnh đó khi điều chỉnh cũng cần xem xét hoạch động của Viện có thay đổi hay không.

Điều chỉnh tiền lương hằng năm cần dựa trên các căn cứ như tốc độ tăng lương của ngành và tốc độ trượt giá của đất nước với mục đích là không làm đời sống của người lao động bị suy giảm.

Tỷ lệ tăng lương của người làm động cần theo quy định bậc lương của thang bảng lương nhà nước. Để tăng lương trước thời hạn cần yêu cầu người lao động phải đạt được các danh hiệu thi đua theo quy định của Nhà nước.

Cần xây dựng lại hệ thống trả lương sao cho phù hợp với tình hình mới vì cùng với sự thay đổi và phát triển trong hoạt động của Viện các vị trí công việc cũng có sự biến động nên việc trả lương theo hệ thống cũng có thể không còn phù hợp. Viện Nghiên cứu Rau quả có thể áp dụng theo phương pháp trả lương cứng và trả lương mềm cụ thể như sau:

Phần lương cứng sẽ vẫn theo bảng lương của Nhà nước hoặc tự xây dựng

Phần lương mềm sẽ phụ thuộc vào kết quả công việc của mỗi người lao động. Và đặc biệt đối với cán bộ nghiên cứu khoa học sẽ được Viện cấp phát kinh phí thực hiện các nhiệm vụ khoa học công nghệ như kinh phí thực hiện nhiệm vụ thường xuyên theo chức năng, kinh phí thực hiện các đề tài, dự án cấp Bộ, cấp nhà nước, vốn đối ứng hợp tác quốc tế, nhiệm vụ đào tạo nghề cho lao động nông thôn và tỉnh giảm biên chế cấp từ Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, kinh phí thực hiện các dự án thuộc chương trình giống và dự án khuyến nông cấp từ Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, kinh phí thực hiện đề tài cấp nhà nước và dự án FIRST cấp từ Bộ Khoa học và công nghệ, kinh phí hợp tác quốc tế, kinh phí các nhiệm vụ phối hợp với các địa phương. Toàn bộ số kinh phí trên sẽ được cấp kịp thời, giải ngân đầy đủ số kinh phí

được cấp trong năm và đầy đủ cho Văn phòng Viện và các Trung tâm trực thuộc để triển khai công việc.

Khi đó sẽ tạo được sự công bằng, trả lương phù hợp với công sức mà người lao động đã bỏ ra và khi được trả lương phù hợp người lao động sẽ yên tâm làm việc. Bên cạnh đó Viện cũng cần nghiên cứu áp dụng những hình thức trả lương mới và hiện đại mà các tập đoàn lớn trong nước và nước ngoài hiện đang áp dụng khá phổ biến và đã mang lại hiệu quả.

3.2.6. Hoàn thiện công tác khen thưởng và phúc lợi

- Hoàn thiện hệ thống khen thưởng

Cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng bên cạnh các hình thức khen thưởng trực tiếp có thể sử dụng các hình thức thưởng khác như mua bảo hiểm cho gia đình người lao động, tài trợ chi phí du lịch cho người lao động và gia đình, các vật phẩm quà tặng có ý nghĩa như là các sản phẩm đặc sắc, đặc biệt của Viện Nghiên cứu Rau quả ... Đối với những người lao động thường xuyên có kết quả xuất sắc nên áp dụng các hình thức tăng lương trước niên hạn để kích thích sự cố gắng, nỗ lực của người lao động đó. Dù khen thưởng ở hình thức nào cũng cần tạo cho người lao động ấn tượng tốt về giá trị mà được thưởng cần có sự công bằng trong việc thực hiện công tác khen thưởng.

Khen thưởng phải đưa ra kịp thời, đúng lúc vì nếu quyết định thưởng quá chậm so với thời điểm người lao động đạt thành tích tốt sẽ khiến người lao động nghĩ rằng công sức lao động của mình không được nhìn nhận đúng và không được trân trọng từ đó sẽ làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng sẽ làm giảm sự nỗ lực làm việc. Nếu trường hợp Viện chưa có khả năng tài chính hoặc chưa có điều kiện để thực hiện trao phần thưởng cho người lao động thì Lãnh đạo Viện cần có lời khen ngợi kịp thời để tạo được tinh thần phấn chấn cho người lao động.

Việc xét thưởng với khoản thưởng theo đánh giá thực hiện công việc hàng tháng cần được tiến hành công bằng, khách quan và cần dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người lao động để chia thưởng hợp lý nhằm tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá xếp loại thi đua hàng tháng, phân thành các mức để thể hiện được mức độ hoàn thành, thái độ làm việc. Từ kết quả đánh giá xếp loại có thể đưa ra các hình thức khen thưởng để kích thích tinh thần làm việc của

người lao động. Có thể phân ra thành các bậc xếp loại như sau:

Loại A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ

Loại B: Hoàn thành tốt nhiệm vụ

Loại C: Hoàn thành nhiệm vụ.

Loại D: Không hoàn thành nhiệm vụ

Không xếp loại

Các tiêu chí đánh giá và xếp loại cá nhân như sau:

- Loại A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ

Hoàn thành vượt iến độ thực hiện khối lượng công việc được giao và các nhiệm vụ đột xuất khác được giao (nếu có).

Năng động, chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ.

Phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp, cá nhân, đơn vị, tổ chức có liên quan để giải quyết công việc được giao.

Đi làm đủ ngày công làm việc trong tháng, quý.

Chấp hành tốt các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; tham gia tích cực các hoạt động đoàn thể và phong trào thi đua

Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, giải quyết công việc nhanh chóng đảm bảo đúng quy định

- Loại B: Hoàn thành tốt nhiệm vụ

Hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao theo các tiêu chí nêu trên xếp loại A

Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao;

Nghỉ tối đa 03 ngày làm việc trong tháng.

- Loại C: Hoàn thành nhiệm vụ

Hoàn thành yêu cầu công việc được giao ở mức trung bình nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế

Nghỉ tối đa 05 ngày làm việc trong tháng;

- Loại D: Không hoàn thành nhiệm vụ

Không hoàn thành nhiệm vụ hoặc hoàn thành nhiệm vụ dưới mức trung bình và còn có một số những hạn chế, yếu kém, khuyết điểm như để sai sót trong xử lý nghiệp vụ, vi phạm nội quy của cơ quan. Phối hợp với đồng nghiệp, đơn vị, tổ chức có liên quan để xử lý giải quyết công việc kém hiệu quả.

Tự ý nghỉ việc từ 01 ngày trở lên trong tháng hoặc nghỉ có lý do được cấp

quả lý của đơn vị đồng ý quá 05 ngày trong tháng.

- Đối với trường hợp không xếp loại:

Người lao động hợp đồng trong thời gian ký hợp đồng thử việc.

Người lao động nghỉ ốm, thai sản, tai nạn lao động từ 01 tháng trở lên.

Người lao động nghỉ không hưởng lương từ 01 tháng trở lên.

- Hoàn thiện các chế độ phúc lợi xã hội

Xem xét đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo mức tiền lương thực lĩnh của người lao động nhằm đảm bảo cho người lao động được hưởng nhiều quyền lợi mà bảo hiểm mang lại khi người lao động nghỉ hưu. Cần áp dụng bổ sung thêm những chương trình phúc lợi mới cho người lao động, nâng cao chất lượng của phúc lợi cũ như:

Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính: Cho vay ưu đãi đối với những cán bộ - công nhân viên gặp khó khăn về vấn đề tài chính, ví dụ như cho vay tiền mua nhà, mua xe với lãi suất thấp...

Trợ cấp về giáo dục, đào tạo như sẽ trợ cấp một phần hoặc tất cả học phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau nhằm phục vụ và liên quan đến công việc. Và người lao động cần cam kết làm việc công hiến cho tổ chức trong một thời gian nhất định hoặc nếu sau khi được trợ cấp học phí chương trình học tập, đào tạo mà người lao động không tiếp tục, công hiến cho tổ chức sẽ phải bồi hoàn lại khoản đã được nhận trợ cấp học phí.

Khám sức khỏe định kỳ và cần bổ sung thêm các mục khám nhiều hơn nữa, thuê những bệnh viện, cơ sở khám chữa bệnh có uy tín, đội ngũ y bác sỹ chất lượng có trình độ chuyên môn cao và có phương tiện khám chữa bệnh hiện đại.

Công đoàn của Viện Nghiên cứu Rau quả cần đặc biệt quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể thao. Thường xuyên tổ chức các chương trình tham quan, du lịch (định kỳ hàng năm) để nhằm tạo ra một tập thể đoàn kết vững mạnh, gắn bó, để người lao động, cán bộ nhân viên trong Viện hiểu nhau hơn, dễ cảm thông chia sẻ và không có khoảng cách, phân biệt giữa những người lao động. Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc

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

Cần xây dựng Phiếu tự đánh giá của cá nhân người lao động sau đó lãnh đạo sẽ kiểm tra lại để người đánh giá và lãnh đạo cấp trên có cái nhìn khách quan từ hai

phía người đánh giá và cá nhân người lao động để tránh tình trạng đánh giá mang tính chủ quan của người đánh giá. Phiếu đánh giá cá nhân người lao động cần một số tiêu chí như ở phụ lục 3

Đánh giá thời gian làm việc của người lao động: Số ngày làm việc thực tế của người lao động được xác định thông qua bảng chấm công của người lao động. Việc thống kê số ngày làm việc thực tế của người lao động thông qua bảng chấm công mới chỉ phản ánh được thời gian làm việc nhưng chưa phản ánh được chất lượng công việc. Cần thống kê thời gian cụ thể cho từng bước công việc như thời gian tác nghiệp, thời gian nghỉ, thời gian lãng phí...sau đó so sánh với các tiêu chuẩn của định mức công việc.

Đối với bản yêu cầu của công việc cần

Liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người lao động thực hiện công việc đó như yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ...

Bản yêu cầu của công việc chỉ nên bao gồm các yếu tố về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc. Không nên đưa ra những yêu cầu quá cao, không cần thiết để thực hiện công việc,

Đối với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cần

Cần hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí để phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc và phải phù hợp với đặc điểm từng công việc.

Tiêu chuẩn đưa ra phải nêu rõ người lao động cần làm những gì trong công việc và phải hoàn thành tốt đến mức như thế nào.

Định kỳ hàng năm cần tiến hành rà soát lại các vị trí công việc nếu có sự thay đổi thì cần phải tiến hành điều chỉnh lại bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí trong Viện Nghiên cứu Rau quả .

3.2.8 Xây dựng môi trường văn hóa làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả

Tạo môi trường làm việc khoa học như mở rộng thêm hệ thống đồng ruộng thí nghiệm với đầy đủ các vườn mô hình trình diễn, các tập đoàn rất phong phú về nguồn gen các giống rau, hoa và cây ăn quả để phục vụ cho công tác nghiên cứu chọn tạo giống và các biện pháp kỹ thuật canh tác. Bên cạnh đó nâng cao hệ thống nhà lưới , bổ sung thêm trang bị hiện đại, đủ điều kiện để triển khai các nội dung nghiên cứu cần trong điều kiện có nhà bảo vệ, cách ly hoặc điều khiển các yếu tố môi trường theo yêu cầu của cây trồng. Ngoài ra, Viện cần xây

dựng, mở rộng thêm hệ thống các phòng thí nghiệm với đầy đủ các trang thiết bị hiện đại để đưa các tiến bộ về công nghệ sinh học vào ứng dụng trong công tác chọn tạo giống, trong công nghệ sau thu hoạch, phân tích, đánh giá chất lượng các sản phẩm rau, hoa và cây ăn quả. Đổi mới các phần mềm quản lý nhân sự, quản lý các hoạt động khoa học công nghệ, phần mềm kế toán phục vụ các hoạt động của Viện đạt hiệu quả cao nhất. Nâng cấp thư viện của Viện cả về trang thiết bị máy tính, phòng đọc, hình thức quản lý và số đầu sách; tiến tới kết nối được thư viện của Viện với thư viện của Viện Khoa học Nông nghiệp Việt Nam và thư viện Quốc gia. Mua bản quyền khai thác thông tin trên website www.ishs.org của Hiệp hội làm vườn quốc tế (ISHS) và thông tin từ một số website của một số tổ chức quốc tế khác để cung cấp thêm nguồn thông tin cho cán bộ nghiên cứu.

Cần tổ chức nhiều hơn nữa các phong trào đoàn thể và phát động trong toàn Viện như các buổi gặp gỡ trao đổi, giao lưu văn nghệ, thể thao sẽ giúp cho người lao động xích lại gần nhau hơn và thân thiết hơn từ đó sẽ tác động đến quá trình làm việc của người lao động.

Tăng cường phương pháp làm việc theo nhóm để phương pháp này cũng trở thành nét văn hóa làm việc riêng của Viện. Làm việc theo nhóm sẽ giúp mọi người lao động trong nhóm liên kết với nhau hơn và giúp cho công tác giao việc, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc sẽ dễ dàng, chính xác và công bằng hơn.

Xây dựng chính sách mở cho người lao động được tham gia vào việc xây dựng để tạo nên tính dân chủ trong việc kích thích người lao động đóng góp ý kiến cho công tác xây dựng chung của Viện.

Xây dựng mối quan hệ giữa Lãnh đạo với người lao động thân thiết, gần gũi, chuẩn mực, rõ ràng, không có khoảng cách làm được như vậy sẽ tạo niềm vui cho người lao động trong khi làm việc.

Cần áp dụng tác phong làm việc chuyên nghiệp, nhanh nhẹn vào công tác quản trị nhân sự của Viện. Vì khi có tác phong làm việc chuyên nghiệp người lao động sẽ biết kiểm soát thời gian làm việc sẽ tạo năng suất lao động tốt hơn hiệu quả hơn.

Xây dựng mối quan hệ thân thiết, gắn bó giữa những người lao động trong Viện nhằm tạo nên một tâm thể đoàn kết, vững mạnh, luôn quan tâm giúp đỡ nhau trong công việc và hình thành một tập thể tương trợ nhau đưa Viện Nghiên cứu Rau

quả ngày càng phát triển.

Để toàn thể người lao động đều biết đến văn hóa làm việc tại Viện thì Viện Nghiên cứu Rau quả cần cập nhật kịp thời các phương hướng hoạt động, dự án mới, các công trình nghiên cứu khoa học, nội quy làm việc... qua các hình thức như họp bộ phận, bảng tin... Trang điện tử của Viện cần được cập nhật thông tin thường xuyên không chỉ những hoạt động chính mà cả những hoạt động nổi bật thường ngày để gây được sự thích thú thường xuyên truy cập vào trang web của Viện ngoài ra thời đại công nghệ đang ngày càng phát triển Viện cũng nên xây dựng trang Facebook riêng của Viện thường xuyên trao đổi thông tin, cập nhật tin tức để cán bộ nhân viên có thể đọc tin tức, trao đổi với nhau dễ dàng hơn và từ đó hiểu được văn hóa làm việc của Viện cụ thể và sâu sắc hơn.

Tiểu kết chương 3

Nếu Viện nghiên cứu rau quả giải quyết tốt giữa công việc và thu nhập từ công việc mang lại cho người lao động thì sẽ tạo được động lực làm việc khá lớn cho người lao động. Những giải pháp đã nêu trên là những giải pháp chung cho Viện nghiên cứu rau quả dựa vào điều kiện hoàn cảnh trong thực tế để tham khảo áp dụng. Việc tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên đang công tác tại Viện là cần thiết trong thời đại ngày càng phát triển đặc biệt là thời đại công nghệ 4.0 như hiện nay đòi hỏi và có những yêu cầu cao trong năng lực làm việc của mỗi người lao động và để đáp ứng được điều đó Viện nghiên cứu rau quả cần đặc biệt quan tâm, chú trọng hơn nữa đến yếu tố người lao động, cần tạo cho họ động lực làm việc vì chính họ là nhân tố vô cùng quan trọng và cần thiết cho sự phát triển của Viện. Các biện pháp, công cụ tạo động lực làm việc cần hợp lý và thực hiện một cách nghiêm túc nhằm đạt được kết quả tốt nhất giúp cho toàn thể cán bộ nhân viên trong Viện làm việc hăng say, phấn đấu, cống hiến năng lực, khả năng của mình cho Viện. Ở chương 3 đã nêu ra một vài giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho các cán bộ nghiên cứu tại Viện như hoàn thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách phúc lợi, xác định nhu cầu của cán bộ nhân viên...

KẾT LUẬN

Việc tạo động lực cho người lao động làm việc trong tổ chức là một trong những hoạt động quan trọng và tất yếu bởi việc tạo động lực cho người lao động có tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức ngoài ra động lực lao động còn là sự khát khao khẳng định năng lực và tự nguyện của mỗi bản thân người lao động nhằm phát huy nỗ lực của người lao động để đạt được các mục tiêu cá nhân người lao động và mục tiêu của tổ chức. Để tạo động lực cho người tổ chức cần phải vận dụng một cách hệ thống các chính sách biện pháp cách thức quản lý nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc thúc đẩy người lao động hài lòng với công việc và mong muốn đóng góp và gắn bó với tổ chức. Trong nền kinh tế phát triển hiện nay các tổ chức kinh tế ngày càng nhiều và cũng có nhiều điểm tương đồng để tạo ra được sự khác biệt giữa các tổ chức cùng hoạt động trong một lĩnh vực ngoài việc xây dựng môi trường văn hóa tổ chức mang tính riêng biệt thì các tổ chức cần tạo ra đội ngũ người lao động tốt có chuyên môn và tay nghề và làm sao để người lao động có thể phát huy hết khả năng và đem lại lợi ích tối đa cho tổ chức. Bên cạnh đó nhà lãnh đạo, nhà quản lý cần thực sự quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu và lợi ích của người lao động, gắn lợi ích của người lao động với lợi ích của tổ chức, kích thích về vật chất và tinh thần cho người lao động đảm bảo lợi ích của người lao động trong suốt quá trình làm việc, nhằm khơi dậy thuộc tính tự nhiên của người lao động, thúc đẩy tính tự nguyện, tự giác của người lao động trong suốt quá trình làm việc.

Từ thực tế tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả cùng với những kiến thức đã được học luận văn đã đưa ra được một số biện pháp khắc phục những điểm hạn chế trong công tác tạo động lực cho cán bộ nhân viên làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả, phát huy những điểm mạnh, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của Viện để đội ngũ cán bộ ngày càng phát triển hoàn thiện từ đó đưa Viện Nghiên cứu Rau quả phát triển. Việc tạo động lực cho người lao động phải được thực hiện bằng cách kết hợp nhiều biện pháp khác nhau và phải có sự kết hợp đồng bộ của các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả của việc tạo động lực, không chỉ đáp ứng các nhu cầu về vật chất của người lao động mà còn phải đáp ứng các nhu cầu về mặt tinh thần, quan trọng hơn cả các nhà lãnh đạo cảm nắm bắt được động cơ của người lao động để từ đó đưa ra được những biện pháp phù hợp. Đối với Viện nghiên cứu rau quả cũng vậy,

muốn tạo động lực cho các cán bộ làm việc tại Viện thì ban lãnh đạo Viện Nghiên cứu Rau quả ngoài việc sử dụng các biện pháp kích thích tài chính và các biện pháp kích thích phi tài chính thì quan trọng ban lãnh đạo cũng cần phải nắm bắt được động cơ của các cán bộ, nhu cầu của mỗi nhóm cán bộ để từ đó đưa ra được những biện pháp giải pháp cụ thể cho từng bộ phận, từng nhóm các bộ để kích thích động lực làm việc cho các cán bộ trong Viện nhằm giúp cho các cán bộ làm việc hiệu quả hơn và năng suất hơn.

Do còn hạn chế về mặt thời gian và phạm vi kiến thức nên luận văn đề tài nghiên cứu không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô và bạn đọc để hoàn thành tốt hơn. Qua đây tác giả luận văn xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới thầy PGS.TS Nguyễn Xuân Trung đã hướng dẫn chu đáo, cùng các thầy cô giáo ở các bộ môn trong khoa Quản trị kinh doanh của Học viện Khoa học & Xã hội và toàn thể các cán bộ công nhân viên làm việc tại Viện Nghiên cứu Rau quả đã tận tình giúp đỡ hỗ trợ tác giả trong suốt quá trình hoàn thành luận văn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*, Nxb Thanh Niên, Hà Nội
2. Mai Quốc Chánh (1998), *Giáo trình kinh tế lao động*, Nxb Giáo Dục
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 134.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội
5. Nguyễn Tiệp- Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình tiền lương, tiền công*, Nxb Lao động xã hội, Hà nội
6. Nguyễn Mạnh Quân (2012), *Giáo trình đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nxb Kinh tế quốc dân , Hà Nội
7. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình tâm lý học lao động*, Nxb Kinh tế quốc dân, Hà Nội
8. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội
9. Lê Hữu Tàng (1997), *Về động lực phát triển kinh tế - xã hội* , Nxb Khoa học xã hội , Hà Nội
10. Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nxb Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội
11. Vũ Thu Uyên (2008), *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà nội và Việt nam đến năm 2020*, Nxb Kinh tế quốc dân, Hà Nội
12. Viện Nghiên cứu Rau quả , *Báo cáo tổng kết công tác năm 2015- 2016*
13. Viện Nghiên cứu Rau quả , *Báo cáo tổng kết công tác năm 2017*
14. Viện Nghiên cứu Rau quả , *Chiến lược phát triển khoa học và công nghệ của Viện Nghiên cứu Rau quả đến năm 2020 và định hướng đến năm 2025*
15. Viện Nghiên cứu Rau quả , *Quyết định về việc ban hành quy chế về công tác cán bộ*
16. Viện Nghiên cứu Rau quả , *Quy chế về công tác cán bộ*

17. Viện Nghiên cứu Rau quả , *Triển khai kế hoạch năm 2018*

Website:

18. Nguyễn Minh Tuấn (2012), *Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ công chức hiện nay*, địa chỉ:

www.tuyengiao.vn/Home/khoagiao/cacvandexahoi/40571/May-suy-nghi-ve-chinh-sach-dai-ngocan-bo-cong-chuc-hien-nay

19. Huỳnh Minh – dịch từ Employer- Employee, *Điều gì tạo nên động cơ làm việc cho nhân viên*, địa chỉ : <http://kynangsong.xitrum.net/>

Phụ lục 1:
PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào Anh/chị!

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Viện Nghiên cứu Rau quả, Kính mong anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và kết quả của phiếu khảo sát này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài “*Tạo động lực làm việc cho cán bộ nghiên cứu khoa học tại Viện Nghiên cứu Rau quả*” của tác giả Nguyễn Thị Liên.

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

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

1. Giới tính:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi:

☐ < 30 tuổi

☐ 30 - <40 tuổi

☐ 40 - <50 tuổi \geq 50 tuổi

3. Trình độ chuyên môn:

☐ Trên đại học

☐ Đại học

☐ Cao đẳng

☐ Trung cấp

4. Chức danh công việc hiện tại:

☐ Lãnh đạo đơn vị

☐ Lãnh đạo các phòng ban

☐ Nhân viên

☐ Nghiên cứu

PHẦN II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

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

Nội dung	Đánh số
Chế độ đãi ngộ tốt	
Đánh giá công bằng	
Có cơ hội thăng tiến	
Công việc phù hợp với chuyên môn	
Được đào tạo và phát triển	
Công việc ổn định	
Công việc có thú vị và thách thức	
Điều kiện làm việc tốt	
Công việc ít áp lực	
Môi trường làm việc tốt	

2. Mức độ hài lòng của anh/chị với các yếu tố liên quan đến công việc đang đảm nhận trong Viện Nghiên cứu Rau quả (Xin điền ☒ vào ô tương ứng với câu trả lời sát nhất với ý kiến của anh/chị)

Nội dung	Mức độ			
	Hài lòng	Bình thường	Không có ý kiến	Không hài lòng
Mức độ hài lòng đối với công tác xác định nhiệm vụ và bố trí nhân sự?				
Mức độ hài lòng đối với công tác tiền lương?				
Mức độ hài lòng về tiền lương so với khối lượng công việc?				

Mức độ hài lòng về mức tiền lương so với thị trường?				
Mức độ hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân?				
Mức độ hài lòng đối với công tác khen thưởng?				
Mức độ hài lòng với công tác khen thưởng đúng lúc, kịp thời?				
Mức độ hài lòng với chính sách khen thưởng có kích thích và khích lệ cao?				
Mức độ hài lòng với các tiêu thức xét khen thưởng công bằng, hợp lý gắn với nỗ lực làm việc?				
Mức độ hài lòng đối với chế độ phúc lợi?				
Mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo?				
Mức độ hài lòng với nội dung đào tạo, đáp ứng đúng nhu cầu?				
Mức độ hài lòng có thể ứng dụng nội dung đào tạo vào thực tế công việc?				
Mức độ hài lòng đối với công tác xây dựng môi trường và điều kiện làm việc?				
Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc?				

3. Theo anh/chị nếu có thì nguyên nhân nào dưới đây là giảm hiệu quả công tác xác định nhiệm vụ và bố trí nhân sự? (Đánh dấu ☒ vào ô tương ứng mà anh/chị chọn)

- ☐ Công việc không phù hợp tính cách
- ☐ Công việc nhàm chán, đơn điệu lặp đi lặp lại

☐ Trách nhiệm công việc chưa rõ ràng

☐ Công việc có áp lực quá cao

☐ Khác...

4. Anh/chị có biết về văn hóa làm việc của Viện Nghiên cứu Rau quả không?

(Đánh dấu ☒ vào ô tương ứng mà anh/chị chọn)

☐ Có

☐ Không

5. Anh/chị có cần thêm động lực làm việc không? (Đánh dấu ☒ vào ô tương ứng mà anh/chị chọn)

☐ Có

☐ Không

6. Anh/chị có quan tâm về vấn đề tạo động lực lao động trong cơ quan không?

(Đánh dấu ☒ vào ô tương ứng mà anh/chị chọn)

☐ Có

☐ Có nhưng không quan tâm

☐ Không quan tâm

7. Theo anh/chị để nâng cao động lực làm việc cho người lao động Viện cần cải thiện những vấn đề nào dưới đây? (Đánh dấu ☒ vào ô tương ứng mà anh/chị chọn , có thể lựa chọn một hoặc nhiều phương án)

☐ Chế độ lương

☐ Chế độ khen thưởng, phúc lợi

☐ Đánh giá thực hiện công việc

☐ Tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực

☐ Môi trường và điều kiện làm việc

☐ Chính sách thăng tiến

☐ Phân tích công việc, bố trí nhân lực

☐ Văn hóa làm việc

Khác:.....

.....

.....

8. Anh/chị có ý kiến đóng góp gì với cơ quan để hoàn thiện hoạt động tạo động lực lao động trong thời gian tới đây?

.....

.....

.....

.....

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

**Phụ lục 2: Tiêu chuẩn cụ thể công việc đối với các cán bộ, công nhân
việc ở các đơn vị thuộc Viện Nghiên cứu Rau quả**

TIÊU CHUẨN CÁN BỘ

(Trích Văn bản Quy chế về công tác cán bộ của Viện Nghiên cứu Rau quả)

*Điều 5. Tiêu chuẩn cụ thể cho các chức danh cán bộ lãnh đạo các đơn vị
thuộc Viện:*

TRƯỞNG BỘ MÔN VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

1. Là nghiên cứu viên hoặc tương đương trở lên; có trình độ lý luận chính trị trung cấp trở lên.

2. Năng lực lãnh đạo quản lý:

- Am hiểu về chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực quản lý khoa học.

- Giữ vai trò trung tâm đoàn kết, thống nhất, tập hợp được đội ngũ cán bộ khoa học trong toàn đơn vị.

- Có năng lực tổ chức thực hiện và quản lý công tác trong đơn vị. Có khả năng phát hiện và giải quyết các vấn đề thuộc lĩnh vực chuyên môn do mình phụ trách.

3. Có trình độ chuyên môn phù hợp với nhiệm vụ được giao; có hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực chuyên môn do mình phụ trách cả về lý thuyết lẫn thực tiễn.

Có ít nhất 5 năm làm công tác nghiên cứu khoa học; đã làm chủ nhiệm đề tài nhánh cấp Bộ trở lên, có học vị Tiến sỹ hoặc Thạc sỹ đang học Tiến sỹ; có ít nhất 1 ngoại ngữ thông dụng (Anh, Pháp, Trung Quốc) trình độ C trở lên.

Về trình độ, đối với Giám đốc các Trung tâm Nghiên cứu yêu cầu có học vị Thạc sỹ trở lên; Giám đốc Công ty trực thuộc, Trung tâm chuyển giao TBKT yêu cầu học vị Kỹ sư trở lên, có năng lực quản lý kinh doanh, ngoại ngữ thông dụng trình độ B trở lên.

4. Tuổi đề bạt lần đầu không quá 50 tuổi đối với nữ và không quá 55 tuổi đối với

nam, ưu tiên cán bộ trẻ và cán bộ nữ.

PHÓ TRƯỞNG BỘ MÔN VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

1. Là nghiên cứu viên hoặc tương đương trở lên; có trình độ lý luận chính trị sơ cấp trở lên.

2. Năng lực lãnh đạo quản lý:

- Am hiểu về chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực quản lý khoa học.

- Giữ vai trò trung tâm đoàn kết, thống nhất, tập hợp được đội ngũ cán bộ khoa học trong toàn đơn vị.

- Có khả năng phát hiện và giải quyết các vấn đề thuộc lĩnh vực chuyên môn do mình phụ trách.

3. Có trình độ chuyên môn phù hợp với nhiệm vụ được giao; có hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực chuyên môn do mình phụ trách cả về lý thuyết lẫn thực tiễn.

Có ít nhất 5 năm làm công tác nghiên cứu khoa học; đã làm chủ nhiệm đề tài cấp Viện trở lên, có học vị Thạc sỹ trở lên; có ít nhất 1 ngoại ngữ thông dụng (Anh, Pháp, Trung Quốc) trình độ C trở lên.

Đối với Phó Giám đốc các Trung tâm nghiên cứu yêu cầu tiêu chuẩn như Phó trưởng Bộ môn; Phó giám đốc Công ty trực thuộc, Trung tâm chuyên giao TBKT yêu cầu học vị Kỹ sư trở lên, có năng lực quản lý kinh doanh, ngoại ngữ thông dụng trình độ B trở lên.

4. Tuổi đề bạt lần đầu không quá 50 tuổi đối với nữ và không quá 55 tuổi đối với nam, ưu tiên cán bộ trẻ và cán bộ nữ.

TRƯỞNG PHÒNG VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

1. Là chuyên viên hoặc nghiên cứu viên trở lên; có trình độ lý luận chính trị trung cấp trở lên.

2. Năng lực lãnh đạo quản lý:

- Am hiểu về chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực quản lý khoa học.

- Biết vận dụng sáng tạo đường lối, chủ trương của Đảng và chính sách,

pháp luật của Nhà nước trong quá trình tổ chức thực hiện nhiệm vụ được phân công.

- Có phương pháp tổ chức thích hợp để đạt hiệu quả cao trong lĩnh vực được phân công.

- Tôn trọng nguyên tắc tập trung dân chủ, có tín nhiệm và khả năng tập hợp đoàn kết đội ngũ cán bộ viên chức trong đơn vị.

3. Về trình độ chuyên môn:

- Trưởng phòng Tổ chức, Hành chính:

Tốt nghiệp đại học trở lên, hiểu biết về khoa học kỹ thuật chuyên ngành, có năng lực tổ chức, quản lý, biết một ngoại ngữ thông dụng trình độ B trở lên, tin học văn phòng, là Đảng viên Đảng công sản Việt Nam.

- Trưởng phòng Khoa học và Hợp tác Quốc tế:

Có trình độ Tiến sỹ, là nghiên cứu viên hoặc tương đương trở lên, có ít nhất một ngoại ngữ thông dụng trình độ C và có khả năng giao tiếp trực tiếp với chuyên gia.

- Trưởng phòng Tài chính Kế toán:

Tốt nghiệp đại học chuyên ngành Tài chính, kế toán, có chứng chỉ kế toán trưởng, là Đảng viên Đảng công sản Việt Nam.

4. Tuổi đề bạt lần đầu không quá 50 tuổi đối với nữ và không quá 55 tuổi đối với nam, ưu tiên cán bộ trẻ và cán bộ nữ.

PHÓ TRƯỞNG PHÒNG VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

1. Là chuyên viên hoặc nghiên cứu viên trở lên. Có trình độ lý luận chính trị sơ cấp trở lên.

2. Năng lực lãnh đạo quản lý:

- Am hiểu về chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước trong lĩnh vực quản lý khoa học.

- Biết vận dụng đường lối, chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước trong quá trình tổ chức thực hiện nhiệm vụ được phân công.

- Tôn trọng nguyên tắc tập trung dân chủ, có tín nhiệm và khả năng tập hợp đoàn kết đội ngũ cán bộ viên chức trong đơn vị.

3. Về trình độ chuyên môn:

- Phó Trưởng phòng Tổ chức, Hành chính:

Tốt nghiệp đại học trở lên, hiểu biết về khoa học kỹ thuật chuyên ngành, có năng lực tổ chức, quản lý, tin học văn phòng.

- Phó Trưởng phòng Khoa học và Hợp tác Quốc tế:

Có trình độ Thạc sỹ trở lên, là nghiên cứu viên hoặc tương đương trở lên, có một ngoại ngữ thông dụng trình độ C.

- Phó Trưởng phòng Tài chính Kế toán:

Tốt nghiệp đại học chuyên ngành Tài chính, kế toán; đã qua công tác kế toán tài chính.

- Trưởng phòng, bộ môn các đơn vị trực thuộc Viện:

Đối với Trưởng phòng quản lý tổng hợp của các đơn vị trực thuộc yêu cầu tiêu chuẩn tương đương cấp phó của các phòng chức năng thuộc Viện. Trưởng các phòng, bộ môn chuyên môn các đơn vị trực thuộc yêu cầu tiêu chuẩn tương đương cấp phó của các phòng, bộ môn nghiên cứu. Giao cho các đơn vị quy định tiêu chuẩn cụ thể cấp phó phòng, bộ môn trực thuộc đơn vị mình.

4. Tuổi đề bạt lần đầu không quá 50 tuổi đối với nữ và không quá 55 tuổi đối với nam, ưu tiên cán bộ trẻ và cán bộ nữ.

Điều 6. Cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học

- Phải là người say mê, có nhiệt tình trong công tác nghiên cứu khoa học, có thái độ nghiêm túc và trung thực trong nghiên cứu.

- Có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên, phù hợp với ngành nghề đào tạo.

- Biết xây dựng một đề cương nghiên cứu chi tiết và tổ chức thực hiện một đề tài khoa học.

- Biết vận dụng lý luận vào thực tiễn để giải quyết những vấn đề phát sinh trong nghiên cứu khoa học một cách hợp lý.

- Biết tổ chức bố trí, thực hiện một đề tài nghiên cứu và chuyển giao tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất.

- Biết ít nhất một ngoại ngữ từ trình độ B trở lên.

Điều 7. Cán bộ làm công tác quản lý khoa học

- Có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên thuộc một trong các chuyên ngành nghiên cứu của Viện.
- Đã qua thực tế làm công tác nghiên cứu khoa học.
- Có khả năng phân tích, phát hiện, tổng hợp vấn đề và đề xuất biện pháp giải quyết các vấn đề trong công tác nghiên cứu khoa học.
- Có khả năng xây dựng các kế hoạch nghiên cứu khoa học ngắn hạn và dài hạn, các dự án đầu tư, nghiên cứu, nâng cấp Viện.
- Biết tổng hợp và soạn thảo các văn bản cần thiết thuộc lĩnh vực quản lý chuyên môn.
- Biết ít nhất một ngoại ngữ từ trình độ B trở lên.

Điều 8. Cán bộ làm công tác thông tin kinh tế, thị trường

- Có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên thuộc chuyên ngành quản lý kinh tế hoặc trong các chuyên ngành thuộc các lĩnh vực nghiên cứu của Viện.
- Có khả năng phân tích, tổng hợp, khái quát, chọn lựa các thông tin, các tài liệu chuyên môn, phục vụ cho công tác nghiên cứu của Viện và hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu của ngành Rau hoa quả Việt Nam.
- Biết ít nhất một ngoại ngữ từ trình độ B trở lên.

Điều 9. Cán bộ làm công tác Tài chính, Kế toán

- Có trình độ nghiệp vụ từ đại học trở lên, biết lập kế hoạch tài chính, biết xử lý các nghiệp vụ tài chính và thực hiện nghiệp vụ thanh quyết toán đúng với chế độ quy định hiện hành của Nhà nước.
- Biết lập kế hoạch công tác tài chính, quản lý chặt chẽ các nguồn kinh phí, giám sát việc sử dụng các nguồn kinh phí.
- Trung thực, cẩn thận, nhiệt tình trong công tác.
- gương mẫu trong việc chấp hành kỷ luật tài chính, có tinh thần đấu tranh xây dựng để đảm bảo phục vụ tốt công tác chuyên môn.
- Có khả năng phát hiện vấn đề và đề xuất biện pháp giải quyết những vấn

đề phát sinh trong công tác tài chính kế toán.

Điều 10. Cán bộ làm công tác tổ chức, hành chính

- Có khả năng tiếp thu và nhận thức được các chủ trương, chế độ chính sách, biết tổ chức triển khai thực hiện có hiệu quả.

- Có khả năng giúp lãnh đạo Viện trong việc khai thác sử dụng và bố trí cán bộ hợp lý nhằm phát huy tối đa năng lực cán bộ.

- Biết kiểm tra, phát hiện vấn đề, phân tích đánh giá vấn đề một cách toàn diện khách quan và đề xuất hướng giải quyết.

- Có ý thức tổ chức kỷ luật cao, nhiệt tình, trung thực, bình tĩnh, mềm dẻo, thận trọng trong công tác.

- Có năng lực bao quát chung trong cơ quan.

- Có khả năng soạn thảo và tổng hợp các văn bản cần thiết phục vụ cho công tác quản lý và công tác chỉ đạo.

- Có trình độ chuyên môn nghiệp vụ từ cán sự trở lên. Có nghiệp vụ hành chính, tổ chức, có khả năng soạn thảo văn bản, giao tiếp, văn thư lưu trữ...

Phụ lục 3: Phiếu đánh giá cá nhân

Chỉ tiêu đánh giá	Thang điểm	Điểm tự đánh giá của cá nhân	Điểm đánh giá của lãnh đạo
Thực hiện công việc theo kế hoạch được giao	0 đến 35 điểm		
Chất lượng của công việc hoàn thành	0 đến 20 điểm		
Chủ động sáng tạo trong công việc	0 đến 10 điểm		
Trách nhiệm đối với công việc	0 đến 10 điểm		
Hợp tác trong lao động	0 đến 10 điểm		
Kỷ luật lao động	0 đến 10 điểm		
Thâm niên nghề và kinh nghiệm	0 đến 5 điểm		