

## GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI VIỆN NÔNG NGHIỆP THANH HÓA

Lại Đức Lộc<sup>1</sup>, Lê Hoàng Bá Huyền<sup>2</sup>

*Bất kì hoạt động nào của con người cũng được thúc đẩy bởi một hoặc một số động cơ nào đó. Một số cá nhân làm việc tích cực để có thu nhập cao, số khác muốn có được sự thừa nhận của mọi người, số khác nữa đơn giản vì đam mê của bản thân. Các động cơ này còn được gọi là động lực. Không có động lực con người sẽ không hoạt động. Do vậy, muốn thúc đẩy cá nhân hoạt động cần tạo động lực cho cá nhân. Bài viết nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa, đánh giá kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế. Từ đó, đề xuất giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Viện nghiên cứu này trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** Động lực, người lao động, Viện Nông nghiệp Thanh Hóa.

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Động cơ của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu của người lao động và các nhu cầu này thì không ngừng được tăng cao. Khi người lao động được thỏa mãn những nhu cầu thiết yếu nhất của mình rồi thì sẽ có mong muốn được thỏa mãn thêm nhiều nhu cầu khác như tự khẳng định mình, được tôn trọng, được phát triển... Chính vì những lý do trên mà việc tạo động lực làm việc cho người lao động là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng của tổ chức, doanh nghiệp. Nếu tổ chức quan tâm đúng mực đến vấn đề này thì sẽ tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, một không khí làm việc hăng say, nhiệt huyết và người lao động cũng sẽ sẵn sàng gắn bó lâu dài với nơi làm việc của mình.

Viện Nông nghiệp Thanh Hóa là đơn vị sự nghiệp khoa học trực thuộc UBND tỉnh Thanh Hóa được thành lập theo Quyết định số 664/QĐ-TTg ngày 30/5/2018 của Thủ tướng Chính phủ. Đây là mô hình viện nghiên cứu nông nghiệp cấp tỉnh đầu tiên trong cả nước, tạo tiền đề quan trọng trong việc tập trung nguồn lực, đầu mối nghiên cứu ứng dụng, chuyển giao kết quả nghiên cứu khoa học công nghệ, tư vấn về chiến lược phát triển và cung cấp các dịch vụ trong lĩnh vực nông, lâm nghiệp và thủy sản.

Là một đơn vị mới thành lập, do đó tập thể lãnh đạo, cán bộ và người lao động tại Viện bước đầu gặp nhiều khó khăn trong công tác cũng như vận hành bộ máy tổ chức. Song, với sự quan tâm từ lãnh đạo tỉnh cùng với sự giúp đỡ và tham mưu của các cấp chính quyền, bước đầu Viện đã đi vào ổn định, phát huy lợi thế từ các đơn vị cũ cũng như từng bước phấn đấu, nỗ lực trong việc phát triển kinh tế xã hội, góp phần vào thắng lợi chung của toàn tỉnh. Tuy vậy, vấn đề nhân lực vẫn còn nhiều khó khăn. Do đầu tư nhân lực là một chiến lược lâu dài và đòi hỏi có thời gian. Bên cạnh đó, môi trường làm việc chịu đựng nhiều áp lực, mức

<sup>1</sup> Viện Nông nghiệp Thanh Hóa

<sup>2</sup> Trường Đại học Hồng Đức; Email: lehoangbahuyen@hdu.edu.vn

thu nhập không thoả mãn làm cho cán bộ nhân viên dễ chán nản công việc và làm việc sẽ kém hiệu quả, từ đó có thể gây ra những sai sót trong công tác quản lý và thực hiện dự án. Vì vậy, vấn đề “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa*” có ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

## 2. ĐẶC ĐIỂM VIÊN CHỨC, LAO ĐỘNG TẠI VIỆN NÔNG NGHIỆP THANH HÓA

Số lượng viên chức, lao động của Viện Nông nghiệp Thanh Hóa tương đối ổn định trong giai đoạn 2019 - 2021. Tính đến nay, Viện Nông nghiệp Thanh Hóa có 125 viên chức, lao động, trong đó có 82 viên chức (chiếm tỷ trọng 65,6%), 29 lao động hợp đồng làm chuyên môn nghiệp vụ (chiếm tỷ trọng 23,2%), 14 lao động hợp đồng phục vụ (chiếm tỷ trọng 11,2%).

**Bảng 1. Tổng hợp viên chức lao động làm việc tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa**

*Đơn vị tính: người*

STT	Các phòng/đơn vị	Tổng số	Trong đó		
			Viên chức	LĐHD chuyên môn nghiệp vụ	HĐLĐ theo ND 68 và ND 161
1	Lãnh đạo Viện	3	3	-	-
2	Văn phòng	13	10	-	3
3	Phòng Quản lý khoa học	7	6	1	-
4	Phòng Kế hoạch Tổng hợp và HTQT	5	5	-	-
5	Phòng Phân tích và Thí nghiệm	12	9	3	-
6	Trung tâm Nghiên cứu khảo nghiệm và dịch vụ cây trồng	34	12	16	6
7	Trung tâm Nghiên cứu khảo nghiệm và dịch vụ vật nuôi	21	12	6	3
8	Trung tâm Tư vấn quy hoạch thị trường và chiến lược PTNN	30	25	3	2
	Tổng cộng	125	82	29	14

*Nguồn: Báo cáo của Viện Nông nghiệp Thanh Hóa*

Trình độ nguồn nhân lực là một phần quyết định quan trọng đến hiệu quả và chất lượng công việc. Tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa trình độ của viên chức, lao động như sau:

**Bảng 2. Tổng hợp trình độ của viên chức lao động tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa**

*Đơn vị tính: người*

Trình độ	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Trên Đại học	34	27,87	36	29,03	39	31,20
Đại học	76	62,30	77	62,10	75	60,00
Cao đẳng	7	5,74	6	4,84	6	4,80
Trung cấp	5	4,10	5	4,03	5	4,00
Tổng cộng	122	100,00	124	100,00	125	100,00

*Nguồn: Báo cáo của Viện Nông nghiệp Thanh Hóa*

Theo số liệu ở bảng 2 cho thấy viên chức, lao động của Viện Nông nghiệp Thanh Hóa có trình độ tốt, cụ thể trong giai đoạn 2019 - 2020: Viên chức lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ trọng từ 27,87% đến 31,2 %, viên chức lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất từ 60% đến 62,3%, có số ít viên chức lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp. Đây chủ yếu là những cán bộ làm nhiệm vụ phục vụ và cán bộ nhiều tuổi.

Xét theo độ tuổi, cơ cấu viên chức lao động của Viện Nông nghiệp Thanh Hóa chủ yếu là khoảng từ 30 - 50 tuổi (trên 80%), tiếp theo là độ tuổi dưới 30 tuổi (chiếm tỷ trọng từ 11,5% đến 13,6%), độ tuổi trên 50 (chiếm tỷ trọng từ 4,8% đến 5,74%). Cơ cấu lao động này của Viện tương đối phù hợp với đặc thù công việc của Viện.

### 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

#### 3.1. Thực trạng tạo động lực làm việc cho viên chức, người lao động tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa

##### 3.1.1. Thực trạng công tác xác định nhu cầu của người lao động tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa

Hiện nay, Viện Nông nghiệp Thanh Hóa đang thực hiện việc xác định nhu cầu của người lao động bằng các phương pháp đánh giá sau đây:

Tổ chức giao ban ở cấp phòng và cấp đơn vị trực thuộc Viện vào đầu tháng. Trong buổi giao ban, người quản lý có trách nhiệm, lắng nghe, giải đáp nguyện vọng, tiếp thu những đề xuất của người lao động và tổng kết, trình lãnh đạo Viện.

Tổ chức các buổi họp vào ngày cuối cùng của quý để lấy ý kiến đánh giá về quá trình hoạt động của Viện trong quý, thông qua đó để tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của người lao động, tìm giải pháp thúc đẩy quá trình nghiên cứu ứng dụng và chuyển giao kết quả nghiên cứu khoa học và công nghệ, tư vấn về chiến lược phát triển và cung cấp các dịch vụ trong lĩnh vực nông, lâm nghiệp và thủy sản, đồng thời đánh giá các phương án đáp ứng nhu cầu của người lao động, tiếp thu những ý kiến, kiến nghị của người lao động về các hoạt động của Đơn vị cũng như phương hướng cho hoạt động nghiên cứu và chuyển giao khoa học công nghệ.

Tổ chức đánh giá và giải đáp thắc mắc về nhu cầu người lao động trong Hội nghị công nhân viên chức của toàn Viện ở thời điểm thích hợp vào cuối mỗi năm (thường là trước khi cán bộ công nhân viên về nghỉ Tết). Tại buổi hội thảo lớn này, lãnh đạo đơn vị trực tiếp lấy ý kiến của người lao động, trực tiếp lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của người lao động từ đó xây dựng phương hướng phát triển cho đơn vị, cũng như xây dựng chương trình đãi ngộ cho người lao động nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của họ.

##### 3.1.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích tài chính tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa

###### 3.1.2.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương, tiền công và thu nhập tăng thêm

Thứ nhất, về tiền lương hàng tháng căn cứ vào bảng chấm công do các phòng, các trung tâm chuyển đến văn phòng của Viện có xác nhận của lãnh đạo phòng và Viện trưởng để xác định tiền lương phải trả cho người lao động. Do Viện Nông nghiệp Thanh Hóa là đơn vị sự

nghiệp sử dụng kinh phí của Ngân sách Nhà nước. Do đó, tiền lương chủ yếu do Ngân sách Nhà nước cấp. Tiền lương và các khoản trích nộp theo lương chi trả cho cán bộ, nhân viên bằng mức quy định của Nhà nước về ngạch, bậc lương và phụ cấp lương. Lương của người lao động được trả bằng hình thức chuyển khoản trước ngày 15 hàng tháng của tháng tiếp theo.

*Thứ hai, về tiền công tại Viện được quy định trong một số trường hợp cụ thể như sau:  
Tiền công thực hiện nhiệm vụ đặc thù*

Đối với viên chức, lao động hợp đồng được phân công làm việc kiêm nhiệm các nhiệm vụ đặt hàng, nhiệm vụ đặc thù được hưởng tiền công, phụ cấp theo tỷ lệ tương ứng với thời gian làm việc tại nhiệm vụ hoặc theo dự toán được quy định tại hợp đồng giao khoán.

Căn cứ dự toán giao đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt và quyết định phân công nhiệm vụ cho cán bộ, viên chức, người lao động, hợp đồng giao khoán, bảng thanh toán tiền công để thanh toán tiền công cho người lao động theo khối lượng công việc, theo sản phẩm từng nội dung hạng mục.

(2) Tiền công thực hiện các nhiệm vụ, hợp đồng tư vấn, hợp đồng khác thanh toán theo hình thức khoán.

Căn cứ dự toán được phê duyệt để giao khoán tiền công cho người lao động theo khối lượng công việc, theo sản phẩm từng nội dung hạng mục.

Căn cứ hợp đồng giao khoán công việc, sản phẩm, số tiền được ứng trước từ hợp đồng, đơn vị cho người nhận khoán tạm ứng kinh phí để triển khai thực hiện công trình (nhiệm vụ) tương ứng với tiến độ công việc hoàn thành và kinh phí nhận được, nhưng tối đa không quá 80% giá trị nhận khoán.

Khi công trình (nhiệm vụ) hoàn thành, giao nộp đầy đủ sản phẩm, thủ trưởng đơn vị căn cứ theo khối lượng công việc hoàn thành nghiệm thu, quyết toán để chi trả tiền công cho người lao động.

Thứ ba, về thu nhập tăng thêm thì căn cứ vào nguồn thu sự nghiệp, hiệu quả sản xuất kinh doanh dịch vụ và khả năng tiết kiệm chi thường xuyên của Viện, ngoài việc đảm bảo mức lương tối thiểu và các chế độ phụ cấp, Viện xây dựng quỹ cải cách tiền lương để chi trả thu nhập tăng thêm cho cán bộ viên chức và người lao động. Tùy theo vị trí, hiệu suất công tác và đóng góp của cá nhân, Viện trưởng quyết định mức chi tăng thêm theo hệ số điều chỉnh mức lương tối thiểu.

Đối với cán bộ viên chức hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc hoàn thành mức khoán thì được hưởng mức khởi đầu tăng thêm mức lương tối thiểu theo quy định. Đối với CBVC hoàn thành vượt mức khoán hoặc nhiệm vụ được giao và cán bộ lãnh đạo, quản lý có nhiều đóng góp cho việc tăng thu, tiết kiệm chi thì tùy hiệu quả công việc sẽ được hưởng mức tăng tiền lương cao hơn, tối đa bằng 2 lần mức tăng khởi đầu theo quy định của Viện. Với những đối tượng làm việc kém hiệu quả, không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm nội quy, quy định của cơ quan; Những người ốm đau, thai sản, đi học dài hạn, lao động hợp đồng dưới 1 năm không được hưởng mức lương tăng thêm này.

Ngoài ra, viên chức, người lao động tại Viện nông nghiệp Thanh Hóa còn được hưởng các khoản phụ cấp khác như: Phụ cấp kiêm nhiệm quản lý dự án, phụ cấp làm thêm giờ... và cuối năm có các khoản tiền lương tháng 13, ngày lễ Tết...

### 3.1.2.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương thì tiền thưởng cũng là một biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hàng năm căn cứ vào kết quả xếp loại thi đua và tình hình kinh phí thực tế của đơn vị, Viện trưởng quyết định mức chi khen thưởng nhưng không vượt mức quy định tại Nghị định số 91/2017/NĐ-CP ngày 31/3/2017 của Chính phủ. Tại Viện Nông nghiệp tỉnh Thanh Hóa hiện nay, việc chi tiền thưởng căn cứ theo mức độ hoàn thành công việc được đánh giá vào cuối năm. Viên chức, người lao động hoàn thành công việc ở mức độ nào thì hưởng mức tiền thưởng ở mức độ đó.

Bên cạnh khoản tiền thưởng hàng năm như trên, để tăng nguồn thu Viện có thêm khoản tiền thưởng cho các cá nhân, phòng, bộ phận tham mưu đề xuất các chủ trương chính sách, nhiệm vụ, hoạt động tư vấn, tìm kiếm việc làm về Viện, cụ thể mức thưởng như sau:

**Bảng 3. Mức thưởng thu hút, tìm kiếm việc làm**

Giá trị hợp đồng	Mức trích thưởng
Hợp đồng dưới 5 tỷ đồng	2% tổng dự toán
Hợp đồng từ 5 tỷ đến 10 tỷ đồng	2,5% tổng dự toán
Hợp đồng từ 20 tỷ đồng trở lên	3% tổng dự toán

*Nguồn: Quy chế chi tiêu nội bộ*

### 3.1.2.3. Tạo động lực lao động thông qua các khoản chi phúc lợi tập thể

Ngoài tiền lương, các khoản phụ cấp hàng tháng, tiền thưởng, Viện thực hiện chi phúc lợi đối với viên chức, người lao động nhân các ngày lễ, Tết với mức chi tối đa được Viện quy định như sau:

**Bảng 4. Mức chi cho các ngày lễ, tết của Viện Nông nghiệp tỉnh Thanh Hóa**

STT	Nội dung	Mức chi tối đa (đồng)
1	Ngày phụ nữ 8/3 và ngày 20/10	500.000
2	Con cán bộ, viên chức ngày Quốc tế thiếu nhi, trung thu	500.000
3	Tết âm lịch	6.000.000
4	Địp lễ 10/3, 30/4, 1/5, 2/9, 1/1	500.000

*Nguồn: Quy chế chi tiêu nội bộ*

Bên cạnh đó, Viện cũng có các phúc lợi bắt buộc như: Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm tự nguyện. Các chế độ Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế mà người lao động được hưởng như chế độ trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ Bảo hiểm y tế được hưởng khi tham gia khám chữa bệnh...

## 3.2. Tạo động lực lao động thông qua các biện pháp phi tài chính

### 3.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng góp phần nâng cao năng lực, chất lượng và hiệu quả công việc. Nâng cao trình độ chuyên môn là yếu tố cần thiết và

tất yếu đối với viên chức, người lao động công tác tại Viện Nông nghiệp tỉnh Thanh Hóa. Trong giai đoạn 2019 - 2021, Viện đã tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng chuyên môn ngắn hạn, được thanh toán kinh phí và tài liệu học tập. Bên cạnh đó, một số người lao động còn học tập nâng cao trình độ theo quy hoạch hoặc đảm bảo chuẩn bằng cấp. Để khuyến khích việc này, lãnh đạo Viện đã tạo điều kiện bố trí, sắp xếp công việc hợp lý để cán bộ có thể vừa tham gia học tập vừa tham gia công tác tại cơ quan. Điều này đã tạo động lực cho cán bộ, viên chức tham gia học tập, nâng cao trình độ phục vụ cho Viện.

**Bảng 5. Thống kê số lượng viên chức, người lao động tham gia học tập, bồi dưỡng giai đoạn 2019 - 2021**

STT	Nội dung học tập, bồi dưỡng	Thời gian học			Tổng
		2019	2020	2021	
<b>I. Bồi dưỡng thường xuyên</b>					
1	Bồi dưỡng ứng dụng phương pháp di truyền và công nghệ sinh học	5	7	8	20
2	Bồi dưỡng ứng dụng kỹ thuật trong chăn nuôi	6	8	5	19
3	Bồi dưỡng kiến thức kỹ năng về an toàn sinh học trong nuôi trồng thủy sản	5	8	5	18
4	Bồi dưỡng nghiệp vụ phân tích giám định sinh vật gây hại trên thực vật	4	6	6	16
<b>II. Học tập, nâng cao trình độ</b>					
1	Học thạc sỹ	2	2	3	7
2	Học đại học	1	1	2	4
3	Cao cấp lý luận chính trị	5	6	5	16
4	Trung cấp lý luận chính trị	8	7	7	22

*Nguồn: Báo cáo của Văn phòng Viện Nông nghiệp Thanh Hóa*

Như vậy, qua công tác đào tạo và bồi dưỡng viên chức, người lao động của Viện đã góp phần nâng cao trình độ chuyên môn, phát triển các kỹ năng, tiếp cận với những kiến thức mới có liên quan đến lĩnh vực công tác. Người lao động được tạo điều kiện về thời gian và nguồn kinh phí cho việc học tập đồng thời có cơ hội phát triển bản thân và phấn đấu ở các vị trí công tác cao hơn.

### 3.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, có ảnh hưởng đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Viện Nông nghiệp tỉnh Thanh Hóa đã quan tâm đến môi trường làm việc và điều kiện làm việc cho người lao động như trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc như máy tính, máy in, máy photo, máy scan.

Bên cạnh đó, Viện còn thuê dịch vụ vệ sinh dọn dẹp nơi làm việc, có trồng thêm cây xanh xung quanh nên môi trường làm việc ở đây khá thoáng mát và sạch sẽ. Riêng phòng phân tích và thí nghiệm được trang bị cơ sở vật chất riêng với các dụng cụ thí nghiệm, phân

tích phù hợp với đặc thù làm việc của phòng. Nhân viên của phòng này được trang bị quần áo, kính, găng tay bảo hộ phục vụ cho thí nghiệm nên rất an toàn.

3.2.3. *Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng*

Hàng quý, từng phòng, trung tâm sẽ tiến hành họp vào tuần thứ ba của quý để tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành thành nhiệm vụ, công việc trong kỳ của cán bộ công nhân viên, qua các mẫu biểu đánh giá, tỷ lệ hồ sơ giải quyết trong kỳ. Phó giám đốc phụ trách các phòng ban, trung tâm sẽ thông báo về kết quả thực hiện nhiệm vụ của viên chức, lao động đó trong tháng, số ngày công đi làm, chất lượng thực hiện công việc, số ngày nghỉ ốm nghỉ việc riêng, có vi phạm kỷ luật lao động không. Mỗi bộ phận sẽ tự thảo luận đánh giá, biểu quyết xếp loại từng người theo thang A1 (Tốt), A2 (Khá), B (Trung bình) và Không xếp loại.

Trong những năm qua, Viện nông nghiệp Thanh Hóa đã nghiêm túc thực hiện đánh giá, phân loại cán bộ hàng năm theo các tiêu chí thi đua do Sở Nội vụ tỉnh Thanh Hóa hướng dẫn. Ngoài đợt đánh giá định kỳ hàng năm thì các đơn vị cũng có thể tổ chức đánh giá riêng đối với một số trường hợp liên quan đến việc bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, luân chuyển, bầu cử. Quy trình đánh giá viên chức, lao động tại Viện được thực hiện như sau:

Bước 1: Cá nhân cán bộ tự đánh giá về bản thân thông qua thực hiện báo cáo tự đánh giá và phân loại cán bộ và phiếu đánh giá theo hình thức cho điểm theo thang điểm 100.

Bước 2: Các bộ phận thực hiện họp đánh giá cuối năm, trong đó cá nhân trình bày bản báo cáo tự đánh giá, tập thể đóng góp ý kiến và thống nhất xếp loại theo hình thức biểu quyết hoặc bỏ phiếu, sau đó lãnh đạo phòng và Trung tâm thuộc Viện đánh giá, cho điểm từng nội dung vào phiếu đánh giá.

Bước 3: Các bộ phận nộp kết quả về Văn phòng để lãnh đạo Viện tổ chức họp và hoàn thiện đánh giá cán bộ.

Kết quả đánh giá viên chức, lao động của Viện giai đoạn 2019 - 2021 cụ thể:

**Bảng 6. Thống kê kết quả đánh giá xếp loại viên chức, lao động tại Viện Nông nghiệp tỉnh Thanh Hóa giai đoạn 2019 - 2021**

*Đơn vị: Cán bộ*

Xếp loại	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	SL	%	SL	%	SL	%
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	19	16,24	21	17,21	22	17,6
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	96	82,05	98	80,33	101	80,8
Hoàn thành nhiệm vụ	2	1,71	3	2,46	2	1,6
Không hoàn thành nhiệm vụ	0	0,00	0	0,00	0	0
Tổng số	117	100,00	122	100,00	125	100

*Nguồn: Văn phòng Viện Nông nghiệp tỉnh Thanh Hóa*

Căn cứ vào bảng trên ta thấy: Đa phần cán bộ của Viện hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên (trên 97%), còn lại là cán bộ hoàn thành nhiệm vụ (chiếm từ 1,6% đến 2,46%). Không có cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ.

### 3.2.4. Tạo động lực làm việc thông qua tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Trong những năm qua, Viện Nông nghiệp tỉnh Thanh Hóa đã chú trọng đến công tác xây dựng quy hoạch cán bộ. Cán bộ đưa vào quy hoạch phải đảm bảo các tiêu chuẩn sau đây:

Đối với phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống: Nguồn cán bộ đưa vào quy hoạch phải có đạo đức toàn diện cả ở cơ quan và ở khu vực sinh sống. Điều này được thể hiện ở mối quan hệ với đồng nghiệp nơi làm việc, mối quan hệ với người thân trong gia đình, với bà con hàng xóm, thể hiện ở lối sống lành mạnh, trong sạch, tinh thần học tập, tự rèn luyện nâng cao trình độ.

Đối với năng lực thực tiễn: Cán bộ được đưa vào quy hoạch phải thể hiện được năng lực bản thân qua việc thực hiện hiệu quả, qua mức độ hoàn thành chức trách nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, đội ngũ cán bộ đưa vào quy hoạch phải là những đối tượng chủ chốt trong việc thực hiện các nhiệm vụ mà Viện được giao từ khi thành lập

Đối với uy tín, chiều hướng, triển vọng phát triển: Cán bộ đưa vào quy hoạch phải có uy tín đối với đồng nghiệp. Đối với chiều hướng, triển vọng phát triển thì thể hiện ở khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ khi được bố trí vào chức vụ cao hơn. Việc đánh giá cán bộ đưa vào quy hoạch hiện nay được thực hiện từ cấp dưới lên cấp trên, cụ thể từ các phòng, Trung tâm đến cấp Viện. Kết quả đánh giá hàng năm được sử dụng cho việc lựa chọn, giới thiệu cán bộ vào quy hoạch.

### 3.3. Một số giải pháp tiếp tục tạo động lực làm việc cho viên chức lao động tại Viện Nông nghiệp Thanh Hóa

*Một là, xây dựng, hoàn thiện vị trí việc làm, mô tả công việc, khung năng lực.* Xây dựng vị trí việc làm, rà soát tổ chức bộ máy, đội ngũ viên chức và xác định từng vị trí gắn với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Viện. Đồng thời, phát hiện những chông chéo về chức năng, nhiệm vụ của các vị trí việc làm, tránh tình trạng định sẵn nhân sự rồi mới tạo ra công việc và tránh sự chông chéo khi phân công, giao việc. Mô tả công việc và khung năng lực của từng vị trí công việc sẽ là cơ sở quan trọng giúp xác định các tiêu chí trọng yếu tuyển dụng công chức phù hợp với từng vị trí làm việc; cải thiện quá trình tuyển chọn và tăng khả năng chọn đúng người cho vị trí tuyển dụng. Đồng thời, đó cũng là cơ sở cho việc bố trí, sử dụng đúng người, đúng việc.

*Hai là, xây dựng hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý và các khoản thu nhập thêm ngoài lương.* Việc xây dựng hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động luôn là nhiệm vụ đặt ra đối với các cơ quan nhà nước nói chung và Viện Nông nghiệp Thanh Hóa nói riêng. Thực tế cho thấy, tiền lương trong khu vực công thấp hơn rất nhiều so với khu vực tư, đặc biệt đối với khu vực có vốn đầu tư nước ngoài. Việc chi trả lương cho viên chức hiện nay đang thực hiện theo các quy định của Chính phủ, nguồn lương từ ngân sách nhà nước, mức lương hiện hưởng của công chức là hệ số lương và thâm niên công tác của công chức. Trả lương theo hình thức này đang mang tính cào bằng, không dựa trên đóng góp của công chức và chưa phân loại được công chức. Điều này đang hạn chế động lực làm việc ở những người có năng lực, ảnh hưởng tới tinh thần, thái độ làm việc của công chức, làm công chức có sức ò, thiếu sự nỗ lực, cố gắng. Theo đó,

Viện cần xây dựng cơ chế tự chủ tài chính, cơ chế khuyến khích người lao động chủ động tìm việc làm, tăng nguồn thu từ các dự án, đề tài nghiên cứu khoa học... để cải thiện tiền lương cho viên chức, người lao động của Viện.

*Ba là, đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng.* Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trong hệ thống chính trị hiện được quan tâm tiến hành một cách hệ thống, đồng bộ nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ công chức, viên chức. Để tiếp tục đáp ứng được các yêu cầu đặt ra, công tác đào tạo, bồi dưỡng của Viện Nông nghiệp Thanh Hóa trong thời gian tới cần thực hiện một số nội dung sau: Xây dựng và thực hiện đồng bộ cơ chế, chính sách về đào tạo, bồi dưỡng viên chức, người lao động trong đó có bồi dưỡng theo chức danh; gắn kết chặt chẽ giữa bồi dưỡng, quản lý và sử dụng; đổi mới, tổ chức thực hiện tốt chính sách ưu đãi khuyến khích người tài, có chế độ khen thưởng, kỷ luật nghiêm minh. Gắn công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng với công tác quy hoạch. Tránh tình trạng công chức được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo, quản lý không đáp ứng yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ.

*Bốn là, hoàn thiện công tác đánh giá, đổi mới công tác thi đua khen thưởng, ghi nhận những đóng góp của công chức.* Đối với mỗi cá nhân làm việc trong một tổ chức, công tác đánh giá là cách nhìn nhận, tự xem lại chính bản thân thông qua việc thực hiện các nội quy, quy chế, quy định của tổ chức đã đề ra, mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao trong một khoảng thời gian nhất định. Kết quả đánh giá là thước đo phản ánh cơ bản về năng lực, hiệu quả làm việc, mức độ hoàn thành công việc. Từ đó, viên chức, người lao động phát hiện được những tồn tại cần khắc phục và tiếp tục phát huy những điểm mạnh đã đạt được trong thực hiện công việc.

Để công tác đánh giá thực sự tạo được động lực mạnh mẽ cho người lao động, Viện Nông Nghiệp Thanh Hóa cần hoàn thiện công tác đánh giá. Quá trình đánh giá cần được tiến hành dân chủ, công khai, tránh tình trạng cào bằng và mang tính hình thức.

*Đổi mới công tác thi đua khen thưởng.* Làm tốt công tác xây dựng, thực hiện các phong trào thi đua, công tác xét khen thưởng, biểu dương những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác sẽ khơi dậy và phát huy có hiệu quả truyền thống tốt đẹp, không khí thi đua sôi nổi, tạo động lực làm việc.

*Năm là, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.* Môi trường và điều kiện làm việc là nơi người lao động tiếp xúc hàng ngày trong thời gian làm việc tại cơ quan, đơn vị, có sức ảnh hưởng đến khả năng làm việc, thái độ làm việc và hiệu quả làm việc của công chức. Viện Nông nghiệp Thanh Hóa cần đầu tư xây dựng hạ tầng, điều kiện làm việc tốt, trang bị đầy đủ các thiết bị phù hợp, tiên tiến, hiện đại nhằm phục vụ tốt cho thực hiện công việc của viên chức, người lao động mà trước hết là hoàn thành trụ sở làm việc; Ứng dụng mạnh mẽ công nghệ trong chỉ đạo điều hành, làm việc trực tuyến, xử lý văn bản, chữ ký số...; xây dựng môi trường làm việc có sự đoàn kết, có sự chia sẻ, phối hợp hiệu quả trong công việc giữa các đồng nghiệp, giữa nhà lãnh đạo, quản lý với cấp dưới là một giải pháp quan trọng tạo động lực làm việc.

*Sáu là, xây dựng văn hóa công sở, nâng cao trách nhiệm của người đứng đầu.* Viện Nông nghiệp Thanh Hóa cần tiếp tục nghiên cứu xây dựng “văn hoá công sở” phù hợp với điều kiện, đặc điểm và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công về khoa học nông nghiệp. Văn

hoá công sở là một trong những yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động. Một khi những giá trị văn hoá đã thấm sâu vào tâm tư, tình cảm của từng cá nhân trong tổ chức thì nó sẽ trở thành động lực to lớn thúc đẩy mọi người trong tổ chức tích cực, hăng say làm việc và cùng hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức. Phát huy vai trò của người đứng đầu, phong cách lãnh đạo của nhà lãnh đạo, quản lý là một nhân tố quan trọng tạo nên động lực làm việc cho công chức, có ảnh hưởng lớn đến tư tưởng và tinh thần làm việc của công chức. Nhà lãnh đạo, quản lý phải là người gương mẫu trong việc thực thi đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, là tấm gương về hoàn thiện và phát triển nhân cách trong thực hiện nhiệm vụ đề công chức noi theo.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Viện Nông nghiệp Thanh Hóa (2019, 2020, 2021), *Báo cáo kết quả hoạt động*, Thanh Hóa.
- [2] Viện Nông nghiệp Thanh Hóa (2019, 2020, 2021), *Báo cáo quy hoạch cán bộ, viên chức giai đoạn 2018 - 2022*, Thanh Hóa.
- [3] Viện Nông nghiệp Thanh Hóa (2021), *Quy chế chi tiêu nội bộ năm 2021*, Thanh Hóa.
- [4] Lê Hoàng Yên (2020), *Tạo động lực làm việc cho công chức tại Cục thuế tỉnh Thanh Hóa*, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Hồng Đức, Thanh Hóa.
- [5] Herzberg, F., Mausned, Snyderman, B.B. (1959), *The motivation of Word*, 2nd ed., *John Wiley and Sound New York*, New York..
- [6] Pinder C.C. (1998), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, tr.62.
- [7] Vroom, V.H (1964), *Work Motivation*, Wiley, New York.

### SOLUTIONS TO MOTIVATE EMPLOYEES AT THANH HOA AGRICULTURAL INSTITUTE

Lai Duc Loc, Le Hoang Ba Huyen

#### ABSTRACT

*Any human activity is motivated by one or more motives. Some individuals work hard for a high income, others want to be recognized by everyone, others simply because of their passion. These motives are also known as dynamics. Without motivation, people will not be active. Therefore, in order to encourage individuals to act, should be enhanced. The article studies the current situation of motivating employees at Thanh Hoa Agricultural Institute, assessing the achieved results, limitations and causes of limitations. From that, proposing solutions to motivate employees at this Research Institute in the upcoming time.*

**Keywords:** *Motivation, employees, Thanh Hoa Agricultural Institute.*

\* Ngày nộp bài: 9/2/2022; Ngày gửi phản biện: 10/2/2022; Ngày duyệt đăng: 31/10/2022