

TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG CƠ QUAN ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ NGHIÊN CỨU⁽¹⁾

PGS.TS. Phan Thị Mai Hương

Giám đốc Trung tâm Tâm lý học Thực nghiệm, Viện Tâm lý học.

TÓM TẮT

Nghiên cứu khảo sát tác động của môi trường cơ quan gồm yếu tố vật chất (thu nhập và điều kiện làm việc) và yếu tố tâm lý xã hội (phong cách lãnh đạo, cách thức quản lý, quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí tâm lý cơ quan và cơ hội nâng cao trình độ) đến động lực lao động của cán bộ nghiên cứu. Mẫu chọn gồm 122 cán bộ nghiên cứu khoa học nông nghiệp trả lời bảng hỏi. Kết quả chỉ ra rằng, các yếu tố trên (trừ thu nhập) tác động gián tiếp đến động lực làm việc thông qua yếu tố trung gian là mức độ thỏa mãn của mỗi cá nhân với các điều kiện này. Nó cho thấy, tính chất chủ quan trong động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu khoa học.

Mở đầu

Mọi hoạt động của con người luôn được thúc đẩy bởi một hay nhiều động lực. Động lực không chỉ tham gia vào quá trình định hướng, thúc đẩy, điều khiển, điều chỉnh và duy trì các hành vi của con người, mà còn tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của họ. Động lực làm việc thường tương ứng với tính tích cực (sự tận tâm, mẫn cán, chăm chỉ), mức độ cố gắng vượt khó khăn và mức độ kiên trì mà con người thể hiện trong quá trình thực hiện công việc của mình (theo Muchinsky, dẫn theo Viện Tâm lý học, 2005). Vì thế, động lực thường được nghiên cứu, xem xét một cách khách quan từ góc độ các biểu hiện thông qua hành vi của chủ thể.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, động lực làm việc của con người được quyết định bởi cả yếu tố môi trường và đặc điểm nhân cách. Một số tác giả cho rằng, yếu tố môi trường có vai trò quan trọng, thậm chí quan trọng hơn đặc điểm nhân cách (dẫn theo Viện Tâm lý học, 2005). Tuy nhiên, thực tế cũng cho thấy, trong cùng một điều kiện môi trường như nhau thì vẫn có những người làm việc tích cực hơn, hiệu quả hơn những người khác. Dù có những ý kiến trái

ngược nhau nhưng mọi người cũng thừa nhận vai trò quan trọng của động lực làm việc đối với sự thành công của họ. Động lực cũng góp phần tạo ra sự hài lòng của con người đối với hoạt động lao động dựa vào những thành quả mà họ đạt được hay là cái mà động lực hướng tới. Sự tương tác qua lại giữa động lực làm việc và sự hài lòng về hoạt động lao động của con người làm cho động lực được phát triển lên một cấp độ mới, tương ứng với nhu cầu của chủ thể.

Đặc trưng công việc của cán bộ nghiên cứu khoa học là sự mày mò, tìm tòi, phát hiện, kiểm chứng cũng như ứng dụng... Họ phải nghiên cứu cả lý thuyết và cả thực tế, rồi từ đó phát hiện những mối liên hệ, những qui luật của các hiện tượng được nghiên cứu. Nhiều ý kiến cho rằng, chính đặc trưng này khiến cho hoạt động của nhà khoa học trở nên có hiệu quả khi họ làm việc cá nhân và mang tính độc lập trong tư duy. Hay nói khác đi, động lực lao động của nhà khoa học mang tính nội lực rất lớn, ít chịu tác động của yếu tố môi trường. Tuy nhiên, sự phát triển của khoa học tâm lý đã chứng minh rằng, con người (cùng các thuộc tính tâm lý của mình - trong đó có động lực lao động) và hoạt động của họ chịu ảnh hưởng đáng kể từ cả các yếu tố môi trường cũng như các yếu tố nội tại của cá nhân.

Chính bởi động lực làm việc chịu tác động của cả yếu tố môi trường và yếu tố cá nhân, nên nhiều khi sự phân biệt riêng rẽ giữa hai loại yếu tố tác động chỉ mang tính tương đối. Nghiên cứu này chỉ đề cập đến tác động của yếu tố môi trường cơ quan đến động lực làm việc, điều đó không phủ định vai trò của các yếu tố cá nhân cũng như sự kết hợp giữa các yếu tố này.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành với việc khảo sát bằng bảng hỏi 122 cán bộ nghiên cứu trong lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn.

Các yếu tố của môi trường cơ quan tác động đến động lực làm việc được đề cập đến trong nghiên cứu này gồm hai nhóm: các yếu tố vật chất (lương/thưởng hay các chế độ đãi ngộ và điều kiện làm việc) và yếu tố tâm lý xã hội (phong cách lãnh đạo và cách thức quản lý, quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí tâm lý cơ quan và điều kiện được nâng cao trình độ chuyên môn thông qua đào tạo/tự đào tạo).

Kết quả nghiên cứu

A. Thực trạng các yếu tố vật chất của môi trường cơ quan

1. Điều kiện làm việc cho cán bộ nghiên cứu

Điều kiện làm việc cho cán bộ nghiên cứu bao gồm những trang thiết bị cho phòng làm việc và các công cụ làm việc thiết yếu của cán bộ nghiên cứu (gồm máy móc và hệ thống tra cứu thông tin). Đánh giá của cán bộ nghiên cứu về điều kiện làm việc của mình được hiển thị ở bảng 1.

Bảng 1: Đánh giá của cán bộ nghiên cứu về điều kiện làm việc hiện nay (tỷ lệ %)

Các điều kiện	Tốt	Tạm được	Kém
Không gian làm việc	18,9	68,9	12,3
Bàn làm việc	24,6	63,1	12,3
Các phương tiện máy móc phục vụ công việc	13,9	59,8	26,2
Tài liệu, sách, báo, tạp chí	18,2	51,2	30,6
Hệ thống thông tin tri thức chuyên môn	15,6	56,6	27,9

Số liệu cho thấy, nhìn chung cán bộ nghiên cứu cho rằng, trang thiết bị trong phòng làm việc của họ ở mức tạm được. Nhưng một bộ phận cán bộ nhận xét, công cụ làm việc của họ là kém. Tỷ lệ số cán bộ nghiên cứu cho rằng, hệ thống thông tin, tư liệu thư viện của họ là tốt thấp hơn đáng kể so với số người đánh giá nó là kém. Đây cũng là khâu mà cán bộ nghiên cứu có nhu cầu rất cao trong quá trình hoạt động nghề của mình.

Bảng 2: Đánh giá điều kiện làm việc của các nhóm cán bộ nghiên cứu (Điểm trung bình)

Các điều kiện làm việc	Tuổi			Thâm niên công tác		
	Trẻ	Trung niên	Nhiều tuổi	Ít năm	Trung bình	Lâu năm
a. Không gian làm việc	1,84	2,00	1,93	1,90	1,95	1,98
b. Bàn ghế để làm việc	1,74	2,00	1,83	1,87	1,93	1,88
c. Các phương tiện máy móc phục vụ công việc	1,95	2,24	2,17	2,06	2,13	2,19
d. Tư liệu sách, tạp chí, báo	2,02	2,23	2,11	2,10	2,08	2,21
e. Hệ thống thông tin tri thức chuyên môn	1,91	2,22	2,11	2,03	2,10	2,14

Ghi chú: Điểm 1 = Tốt; 2 = Tạm được; 3 = Kém

Những người trẻ tuổi, có thâm niên công tác chưa lâu có xu hướng đánh giá điều kiện làm việc của mình cao hơn những người nhiều tuổi, có thâm niên công tác lâu năm. Đặc biệt, những người ở lứa tuổi trung niên đánh giá điều kiện làm việc của mình kém hơn so với những người trẻ và già hơn (Số liệu bảng 2).

Chúng ta biết rằng, tuổi trung niên là lứa tuổi rất có hiệu quả trong công tác nghiên cứu khoa học do những điều kiện ổn định về gia đình và sự nghiệp, họ đã có kinh nghiệm nghề nghiệp, có vị thế và uy tín nhất định, có sự năng nổ và làm việc hiệu quả. Đó là một trong những lý do khiến họ có yêu cầu cao về điều kiện làm việc và đồng nghĩa với việc đánh giá thấp những điều kiện hiện tại.

Khi so sánh với các cơ quan khác về điều kiện làm việc của mình (số liệu hiển thị ở bảng 3), hơn 1/2 số người được hỏi cho rằng, họ đã có những điều kiện tương đương so với những nơi khác, một số khác đánh giá kém hơn, số người đánh giá tốt hơn không nhiều, nhất là khi đánh giá về các thiết bị cho công tác nghiên cứu. Điều này cho thấy, nhiều cán bộ nghiên cứu chưa hoàn toàn hài lòng với điều kiện làm việc của mình.

Bảng 3: Đánh giá của cán bộ nghiên cứu về điều kiện làm việc hiện nay so với các cơ quan khác (tỷ lệ %)

	Tốt hơn	Tương đương	Kém hơn	Không biết
Máy tính	8,3	55,0	24,2	12,5
Bàn ghế	6,7	61,7	17,5	14,2
Thiết bị khác	3,3	35,8	34,2	26,7

Tìm hiểu tác động của điều kiện làm việc đến động lực lao động của cán bộ nghiên cứu, hầu hết những người được hỏi (khoảng 95%) đều cho rằng, những điều kiện này có ảnh hưởng nhất định đến nỗ lực làm việc của họ. Chỉ một số rất nhỏ phủ nhận sự ảnh hưởng này mà thôi (chỉ 5%).

Tìm hiểu cụ thể hơn ý nghĩa của những điều kiện làm việc này đối với hiệu quả công việc nghiên cứu, những người được hỏi cho biết, có ý nghĩa nhất đối với họ là các phương tiện máy móc phục vụ công việc, cơ sở dữ liệu thông tin chuyên ngành, không gian làm việc và tài liệu tra cứu chuyên môn. Đặc biệt, đến 93,4% số người trả lời nhấn mạnh ý nghĩa của các phương tiện máy móc đối với hiệu quả công việc của họ.

Bảng 4: Những điều kiện làm việc có ý nghĩa với hiệu quả công việc theo ý kiến của cán bộ nghiên cứu

Các điều kiện làm việc	Tỷ lệ %
Các phương tiện máy móc phục vụ công việc	93,4
Cơ sở dữ liệu thông tin chuyên ngành	74,6
Không gian làm việc	65,6
Tài liệu, sách, báo, tạp chí	50,0
Bàn làm việc	4,1
Khác	4,1

Thực sự, với sự phát triển công nghệ nhanh chóng như hiện nay, máy móc, công cụ hỗ trợ rất nhiều cho hoạt động của con người, nhất là hoạt động nghiên cứu khoa học. Nhu cầu về phương tiện máy móc để phục vụ cho công việc có hiệu quả là một nhu cầu bức thiết của cán bộ nghiên cứu khoa học.

Mặc dù đánh giá vai trò ảnh hưởng của điều kiện làm việc đến hiệu quả hoạt động nghề nhưng số liệu khảo sát cho thấy, điều kiện làm việc không tác động nhiều đến động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu. Điều đó có nghĩa là dù được làm việc trong điều kiện bình thường hay điều kiện tốt, thì điều đó cũng không có ảnh hưởng gì đáng kể đến động lực làm việc của họ. Có lẽ ảnh hưởng của nó chỉ là sự hỗ trợ thêm cho hiệu quả làm việc như đánh giá của cán bộ nghiên cứu mà thôi.

2. Thu nhập và chế độ đãi ngộ (lương, thưởng, phụ cấp...)

Thu nhập và chế độ đãi ngộ được coi là một phần trong điều kiện vật chất của cơ quan. Số liệu điều tra cho thấy, lương trung bình của cán bộ nghiên cứu trong khảo sát này là 1.665.000 đồng/tháng. Lương cơ bản đáp ứng khoảng 43% nhu cầu chi tiêu của họ. Có thể thấy, đây là mức lương tương đối thấp không phải chỉ so với các ngành nghề khác mà so với nhu cầu sống cơ bản của cán bộ nghiên cứu.

Ngoài ra, cán bộ nghiên cứu còn có thu nhập từ các hoạt động chuyên môn (làm các nhiệm vụ thuộc hoạt động nghiên cứu khoa học) với mức trung bình 1.220.000 đồng/tháng.

Số liệu ở bảng 5 đã chỉ ra rằng, theo lứa tuổi và thâm niên công tác, thu nhập của cán bộ nghiên cứu khoa học (bao gồm cả lương và thu nhập ngoài lương từ chuyên môn) cũng được tăng theo, do đó tỷ lệ đáp ứng nhu cầu chi tiêu của bản thân cũng tăng lên. Tuy nhiên, tốc độ tăng của các dữ liệu này lại

không như nhau. Số liệu cho thấy, lương cơ bản tăng trưởng lớn hơn các thu nhập khác từ hoạt động chuyên môn. Đặc biệt, khi tuổi đã cao, thâm niên công tác nhiều hơn thì tốc độ tăng của lương cũng nhanh hơn. Với thu nhập ngoài lương thì tăng trưởng với tốc độ cao ở giai đoạn tuổi trung niên và bắt đầu giảm đi khi cán bộ nghiên cứu bước vào nhóm cao tuổi. Tốc độ tăng của tỷ lệ đáp ứng nhu cầu chi tiêu rất thấp, không đáng kể theo thời gian. Có nghĩa là, dù lương có được tăng, dù thu nhập có được tăng lên theo thâm niên công tác, theo kinh nghiệm làm việc thì ngân sách cũng chỉ đáp ứng chưa được 50% nhu cầu của cán bộ nghiên cứu.

Bảng 5: Thu nhập của các nhóm cán bộ theo thời gian

	Nhóm	Lương cơ bản (triệu đồng)	Tỷ lệ đáp ứng nhu cầu (%)	Thu nhập ngoài lương từ chuyên môn (triệu đồng)
Tuổi	Trẻ	1,159	41,19	0,88
	Trung niên	1,538	42,93	1,42
	Nhiều tuổi	2,323	46	1,37
Thâm niên công tác	Ít năm	1,110	46,50	0,79
	Trung bình	1,510	42,05	1,46
	Lâu năm	2,160	44,38	1,4

Số liệu đã chỉ ra một thực tế là, nhìn chung, thu nhập của cán bộ nghiên cứu chưa đủ sống, điều đó đúng với mọi lứa tuổi, ở mọi cấp độ thâm niên công tác. Vậy cán bộ nghiên cứu sẽ làm cách nào để bù đắp tỷ lệ hơn 50% thu nhập bị thiếu hụt kia cho nhu cầu sống của mình?

Số liệu ở bảng 6 là kết quả trả lời cho câu hỏi trên. Hầu hết những người tham gia trả lời - chiếm 90,2% - đều làm thêm những việc khác để tăng thu nhập, chỉ một tỷ lệ nhỏ - chiếm 9,8% - là không làm gì. Những việc họ làm thêm rất đa dạng, cả những việc liên quan đến chuyên môn (làm đề tài, dự án, giảng dạy, viết báo) và những việc không dính dáng gì đến chuyên môn (đầu tư, việc khác, giúp đỡ của người thân). Hơn 50% số người có làm thêm được hỏi cho biết thu nhập khác của họ là làm đề tài, dự án của cơ quan, 20% - từ làm thêm các công việc khác không liên quan tới chuyên môn và 9,1% - là do người thân giúp đỡ.

Bảng 6: Các nguồn thu nhập khác của cán bộ nghiên cứu

Các nguồn	Tỷ lệ %
1. Làm đề tài dự án của cơ quan	54,5
2. Làm thêm công việc không liên quan đến chuyên môn	20,9
3. Người thân giúp	9,1
4. Làm đề tài, dự án ngoài cơ quan	5,5
5. Tiền lãi từ các khoản đầu tư	4,5
6. Viết báo	1,8
7. Tham gia giảng dạy	0,9
8. Khác	2,7

Như vậy, để tăng thu nhập, đáp ứng nhu cầu sống của bản thân và gia đình thì cán bộ nghiên cứu khoa học phải làm thêm các việc khác, nhưng chủ yếu vẫn là những việc liên quan đến công tác chuyên môn.

Xem xét vai trò của thu nhập đối với hoạt động nghiên cứu khoa học kết quả khảo sát cho thấy, hơn 50% số người được hỏi đề cập đến nó như một cơ chế thu hút nguồn nhân lực giỏi, cũng như kích thích sự say mê hoạt động nghề. Tuy nhiên, tìm hiểu mối liên quan của nó đến động lực làm việc, kết quả nghiên cứu cho biết cũng như điều kiện làm việc, mặc dù thu nhập là yếu tố quan trọng trong đời sống của con người, nhưng với cán bộ nghiên cứu khoa học trong mẫu chọn thì yếu tố thu nhập, về cơ bản không tác động trực tiếp đến động lực làm việc của họ.

B. Thực trạng các yếu tố tâm lý xã hội của môi trường cơ quan

1. Mối quan hệ đồng nghiệp

Tìm hiểu thực trạng mối quan hệ đồng nghiệp qua đánh giá của cán bộ nghiên cứu, kết quả khảo sát được hiển thị ở bảng 7 cho thấy:

Nhìn chung, cán bộ nghiên cứu khoa học đánh giá mối quan hệ đồng nghiệp tại nơi công tác tương đối tích cực. Hầu hết mọi người đều cho rằng, nơi công tác luôn có sự hỗ trợ, giúp đỡ nhau về chuyên môn với những mức độ khác nhau, có sự hợp tác trong công việc, ít bài xích, đố kỵ và xung đột, cũng như kèn cựa, ghì nén nhau. Một tỷ lệ không nhỏ cán bộ nghiên cứu (hơn 60%) nghi ngờ về sự tin tưởng lẫn nhau, cũng như sự đồng thuận giữa cán bộ

nghiên cứu khoa học khi cho rằng, nhận xét "luôn tin tưởng" và "luôn đồng thuận" chỉ đúng một phần trong đánh giá của họ.

Tìm hiểu tác động của mối quan hệ đồng nghiệp đến động lực làm việc, trước hết ở khía cạnh đồng nghiệp có ý nghĩa như thế nào trong hoạt động nghề của cán bộ nghiên cứu. Kết quả cho thấy, một số rất lớn (gần 80% số người trả lời) cho rằng, đánh giá của đồng nghiệp là rất quan trọng với sự nghiệp của họ. Tỷ lệ này còn lớn hơn rất nhiều so với tỷ lệ những người cho rằng, đánh giá của lãnh đạo cơ quan là quan trọng (gần 60%) là tỷ lệ lớn thứ hai trong các ý kiến. Đánh giá của bản thân quan trọng với sự nghiệp chỉ được 27,9% số người tham gia trả lời lựa chọn. Đánh giá của gia đình và của bạn bè ngoài cơ quan dường như không quan trọng lắm với sự nghiệp của nhiều người.

Bảng 7: Đánh giá mối quan hệ đồng nghiệp của cán bộ nghiên cứu

	Đúng %	Đúng một phần %	Không đúng %	Khó trả lời %	Điểm TB*
a. Hỗ trợ, giúp đỡ nhau về chuyên môn	66,1	32,2	0	1,70	1,66
b. Luôn có sự hợp tác tốt trong công việc	54,5	39,7	2,50	3,30	1,52
c. Các quan hệ kèn cựa, ghìem nén nhau	6,70	25,0	49,1	19,2	1,41
d. Luôn tin tưởng lẫn nhau	26,4	62,0	4,10	7,40	1,22
e. Luôn có sự đồng thuận	19,2	67,5	5,00	8,30	1,14
f. Cạnh tranh lành mạnh	38,3	45,0	7,50	9,20	1,30
g. Luôn có sự bài xích, đố kỵ và xung đột	5,90	17,8	55,9	20,3	1,47

Ghi chú: Với a, b, d, e, f điểm số là: Đúng = 2; Đúng 1 phần và khó trả lời = 1; Không đúng = 0.

Với c và g điểm số là: Đúng = 0; Đúng 1 phần và khó trả lời = 1; Không đúng = 2.

Như thế, có thể thấy, đánh giá của đồng nghiệp trong cơ quan và của lãnh đạo có ý nghĩa rất lớn với cán bộ nghiên cứu khoa học. Những đánh giá này là sự công nhận cho năng lực chuyên môn cũng như uy tín nghề nghiệp của họ.

Số liệu ở bảng 8 càng nhấn mạnh hơn ý nghĩa của quan hệ đồng nghiệp đối với động lực làm việc. Chỉ một số rất nhỏ, vài người trong mẫu trả lời cho rằng, mối quan hệ này không có ý nghĩa gì đối với động lực làm việc của họ, còn hầu hết (chiếm 96,7%) đều cho rằng, nó có ý nghĩa hoặc rất có ý nghĩa đối với lao động nghề nghiệp của họ.

Từ những đánh giá tích cực về mối quan hệ đồng nghiệp ở cơ quan mà đa số đều khẳng định, mối quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến công việc và sự vươn lên của cá nhân. Trên thực tế, sự hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau, sự chia sẻ mà không đổ kỵ với nhau, hợp tác mà không có sự ghì nén nhau trong mối quan hệ công việc là những điều kiện rất tốt cho công việc của mỗi người và sự vươn lên thể hiện năng lực của họ.

Bảng 8: Ý nghĩa của mối quan hệ đồng nghiệp

Các đánh giá	Tỷ lệ %
<i>Ý nghĩa của mối quan hệ đồng nghiệp đối với động lực làm việc</i>	
1. Không có ý nghĩa	0,8
2. Ít có ý nghĩa	2,5
3. Tương đối có ý nghĩa	46,7
4. Rất có ý nghĩa	50,0
<i>Ảnh hưởng của mối quan hệ đồng nghiệp đến công việc và sự vươn lên của cá nhân</i>	
1. Rất tích cực	13,2
2. Tích cực	67,8
3. Không có ảnh hưởng gì đáng kể	16,5
4. Tiêu cực	2,5
5. Rất tiêu cực	0

Mặc dù có ý nghĩa như vậy với ý kiến chủ quan của mỗi người, nhưng quan hệ đồng nghiệp trong cơ quan không tác động trực tiếp đến động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu. Phân tích số liệu điều tra cho thấy, động lực làm việc của cán bộ là một biến số chịu những tác động đa chiều và chỉ một biến số độc lập như mối quan hệ đồng nghiệp không đủ mạnh để chi phối nó. Quan hệ tốt hay xấu trong công việc giữa những người làm công tác khoa học không ảnh hưởng đến sự say mê sáng tạo, sự bền bỉ và vượt khó trong hoạt động nghiên cứu của mỗi người mà chỉ có tác dụng hỗ trợ cho sự ổn định của hoạt động này mà thôi.

2. Yếu tố quản lý của lãnh đạo cơ quan

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, cùng với đánh giá của đồng nghiệp thì đánh giá của lãnh đạo có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự nghiệp nghiên cứu của những người làm công tác nghiên cứu khoa học.

Trong một hướng ý kiến khác, một số nhà khoa học cho rằng, hoạt động nghiên cứu khoa học là hoạt động có sức sáng tạo cao. Vì thế, hoạt động này cần những cách thức quản lý phù hợp thì sẽ thúc đẩy tính sáng tạo của con người. Nếu khác đi, không những ý tưởng mới không thể nảy sinh mà còn có thể cản trở sự phát triển trong hoạt động nghề của chính mỗi người. Chúng ta sẽ xem cách thức quản lý công việc ở cơ quan nghiên cứu hiện tại như thế nào.

Bảng 9: Cách thức quản lý của lãnh đạo cơ quan

Đặc điểm	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Tính chịu trách nhiệm trước tập thể	7,69	1,90
Đánh giá, giám sát thường xuyên về hiệu quả công việc	7,36	1,57
Kế hoạch và nhiệm vụ rõ ràng	7,32	1,84
Ghi nhận mức độ đóng góp của nhân viên	7,16	2,01
Tạo ra sự khích lệ, động viên	7,13	2,26
Công bằng trong đánh giá	7,13	1,93
Thưởng và phạt minh bạch, rõ ràng	7,0	2,14
Tạo nên sự chia sẻ trách nhiệm giữa lãnh đạo và nhân viên	6,98	2,11
Quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của nhân viên	6,92	2,16

Ghi chú: Điểm cao nhất = 10 (Tốt nhất), điểm thấp nhất = 1 (Kém nhất)

Bảng 9 là đánh giá của cán bộ nghiên cứu khoa học về các mặt trong công tác quản lý của lãnh đạo cơ quan. Các mặt được đánh giá bao gồm: Quản lý điều hành công việc (*Đánh giá, giám sát thường xuyên về hiệu quả công việc; Kế hoạch và nhiệm vụ rõ ràng; Thưởng và phạt minh bạch, rõ ràng*); Quản lý nguồn nhân lực (*Ghi nhận mức độ đóng góp của nhân viên; Tạo ra sự khích lệ, động viên; Quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của nhân viên; Công bằng trong đánh giá*) và đặc điểm lãnh đạo (*Tính chịu trách nhiệm trước tập thể; Tạo nên sự chia sẻ trách nhiệm giữa lãnh đạo và nhân viên*).

Số liệu cho thấy, nhìn chung, tất cả các mặt của lãnh đạo cơ quan đều được cán bộ đánh giá ở mức khá, không có mặt nào nổi trội xuất sắc, nhưng cũng không có mặt nào bị chê.

Mức dao động của điểm trung bình trong đánh giá của tất cả các mặt là không lớn, với thấp nhất là 6,92 (Quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của nhân viên) và cao nhất là 7,69 (Tính chịu trách nhiệm trước tập thể). Tất cả các mặt này của cách thức lãnh đạo đều có mối tương quan mạnh với nhau và có ý nghĩa về mặt thống kê, với $p < 0,05$.

Tất cả những điều này nói lên rằng, cán bộ nghiên cứu nhìn nhận lãnh đạo của mình thống nhất trong một tổng thể gồm nhiều mặt khác nhau nhưng có mối liên quan chặt chẽ với nhau. Bản thân lãnh đạo được đánh giá tương đối tích cực. Ngay cả người đánh giá thấp nhất ở một mặt nào đó của lãnh đạo cũng ở mức trên trung bình. Đó là những điều kiện thuận lợi cho một môi trường tích cực của cơ quan nghiên cứu khoa học.

Số liệu khảo sát cũng cho thấy, mức độ đánh giá các đặc điểm quản lý của người lãnh đạo không có mối tương quan có ý nghĩa về mặt thống kê với động lực làm việc. Tất cả các hệ số tương quan của động lực làm việc với các mặt của hoạt động quản lý đều rất thấp. Tuy nhiên, các mặt này lại có mối liên quan rất mạnh với mức độ hài lòng của cán bộ nghiên cứu. Độ lớn của các hệ số tương quan này từ dao động từ - 0,35 đến - 0,45. Các hệ số tương quan này có ý nghĩa là cán bộ nghiên cứu có mức đánh giá lãnh đạo của họ càng tốt thì ở họ mức độ hài lòng với môi trường làm việc trong cơ quan càng cao và ngược lại, những người có mức thỏa mãn thấp với môi trường cơ quan thì họ cũng là những người đánh giá càng thấp cách thức quản lý của lãnh đạo của họ.

3. Cơ hội khẳng định bản thân

Trong môi trường làm việc, mỗi cán bộ nghiên cứu đều có nhu cầu được tự khẳng định năng lực của mình. Sự khẳng định bản thân được thể hiện qua vị trí, chức danh công tác, bằng uy tín nghề nghiệp và bằng trình độ chuyên môn. Liệu đây có phải là yếu tố thôi thúc cán bộ nghiên cứu thực hiện công việc của mình hay không.

Số liệu khảo sát cho biết, tỷ lệ những người coi cơ hội thăng tiến là yếu tố thúc đẩy mình thực hiện công việc chỉ chiếm 13,2% tạo dựng uy tín với đồng nghiệp - chỉ 7,4%, cơ hội ra nước ngoài - 26,4%. Đây là một tỷ lệ không lớn trong số những người làm công tác khoa học tham gia trong nghiên cứu này. Đa số cho rằng, mình làm việc vì chính bản thân công việc đó (công việc có ích, công việc thú vị và phù hợp) với 70,2% số người và vì thu nhập (55,4%) hơn là vì cơ hội khẳng định bản thân (13,2%). Tất nhiên, đây là ý kiến chủ quan của mỗi người trong mẫu chọn, còn sự xác đáng của ý kiến này cần có những nghiên cứu sâu hơn.

Nghiên cứu cũng quan tâm đến ý kiến của cán bộ nghiên cứu về cơ chế tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực cũng như chính sách kích thích sự say mê trong hoạt động nghề.

Ở đây, thu nhập được nhấn mạnh như một yếu tố quan trọng và cơ hội thăng tiến về vị trí của người tài là cơ chế để thu hút nguồn nhân lực giỏi về khoa học. Mặc dù, trên thực tế, có thể những yếu tố này không trực tiếp tác động đến động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu nhưng là mong mỏi của họ mà các cấp quản lý cần quan tâm để họ có thể phát huy được thế mạnh của mình trong môi trường hoạt động khoa học tại cơ quan, viện nghiên cứu.

Bảng 10: Cơ chế thu hút và tuyển dụng nhân tài

Cơ chế	Tỷ lệ %
Trả lương hợp lý	54,7
Bổ nhiệm người giỏi	53,8
Động viên tinh thần	47,0
Gửi đi học nước ngoài	26,5
Phúc lợi	14,5
Tiền thưởng	11,1
Khác	6,0

C. Tác động của môi trường cơ quan đến động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu

Bảng 11: Mối tương quan giữa các yếu tố môi trường cơ quan của cán bộ nghiên cứu với động lực làm việc và mức độ hài lòng các yếu tố này của họ

	Động lực làm việc	Quan hệ đồng nghiệp	Điều kiện làm việc	Quản lý	Thu nhập
Quan hệ đồng nghiệp	0,007				
Điều kiện làm việc	- 0,57	- 0,417**			
Quản lý	- 0,080	0,476**	0,420**		
Thu nhập	0,103	- 0,134	0,161	- 0,041	
Mức độ hài lòng	0,196*	- 0,329**	0,305**	- 0,495**	- 0,078

Các phân tích về tác động của yếu tố vật chất và yếu tố tâm lý xã hội trên đây đối với động lực làm việc cho thấy, các yếu tố đã khảo sát không có mối liên quan trực tiếp đến động lực làm việc mà chỉ có vai trò hỗ trợ phần nào cho hoạt động khoa học của cán bộ nghiên cứu mà thôi. Số liệu khảo sát mối tương quan giữa các yếu tố này với động lực làm việc được thể hiện ở bảng 11 đã đề cập một cách cụ thể hơn các mối liên hệ này.

Số liệu cho thấy, tất cả các yếu tố vật chất (thu nhập và điều kiện làm việc) và tâm lý xã hội (quản lý và quan hệ đồng nghiệp) được khảo sát đều không có mối quan hệ có ý nghĩa về mặt thống kê với động lực làm việc. Tất cả các hệ số tương quan của động lực với các yếu tố này đều không lớn, dao động từ 0,007 (với quan hệ đồng nghiệp), - 0,057 (với điều kiện làm việc), - 0,80 (với cách thức quản lý của lãnh đạo cơ quan), đến 0,103 (với thu nhập) và không có ý nghĩa về mặt thống kê ($p > 0,05$).

Tuy nhiên, số liệu lại cho thấy, các yếu tố này (trừ thu nhập) lại có quan hệ mật thiết với mức độ hài lòng môi trường cơ quan của cán bộ nghiên cứu. Các hệ số tương quan của mức độ thỏa mãn với quan hệ đồng nghiệp là 0,33 ($p < 0,001$), với điều kiện làm việc là 0,31 ($p < 0,01$) và với cách thức quản lý của lãnh đạo cơ quan là - 0,50 ($p < 0,001$). Điều đó có nghĩa là mức độ hài lòng môi trường cơ quan của cán bộ nghiên cứu luôn song hành với mối quan hệ tốt đẹp, cách thức quản lý của lãnh đạo tốt và điều kiện làm việc tốt.

Đến lượt mình, mức độ hài lòng môi trường bên trong cơ quan của cán bộ nghiên cứu lại có mối quan hệ có ý nghĩa về mặt thống kê với động lực làm việc. Hệ số tương quan giữa hai biến số này là 0,20 ($p < 0,05$).

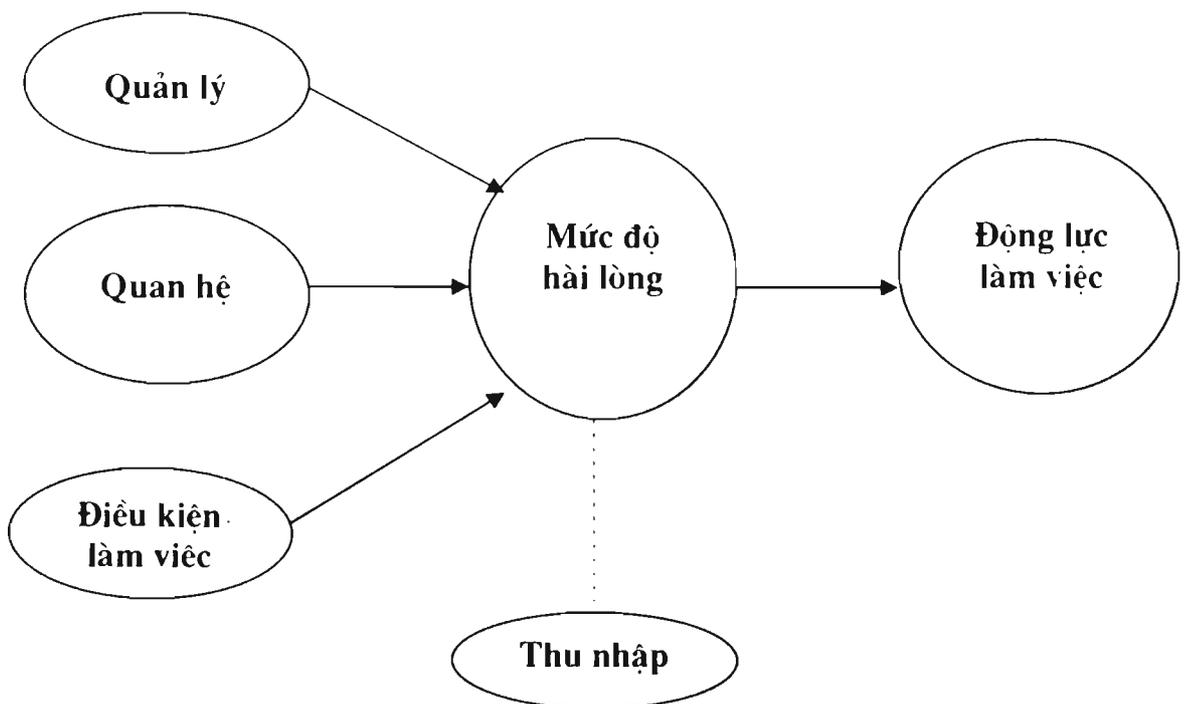
Như thế có thể thấy, mức độ hài lòng là yếu tố trung gian giữa động lực làm việc và các yếu tố của môi trường làm việc. Hay nói cách khác, các yếu tố này có mối quan hệ với động lực làm việc thông qua mức độ thỏa mãn các yếu tố đó ở cán bộ nghiên cứu.

Để tìm hiểu rõ hơn mức độ tác động của môi trường cơ quan đến động lực làm việc, chúng tôi tiến hành phân tích hồi qui với biến phụ thuộc lần lượt là động lực và mức độ hài lòng và các biến số độc lập là các yếu tố của môi trường cơ quan (điều kiện, thu nhập, quan hệ, quản lý). Kết quả phân tích cho thấy, tất cả các kết quả hồi qui đều nhỏ và không có ý nghĩa về mặt thống kê. Điều đó có nghĩa là các yếu tố vật chất và tâm lý xã hội được khảo sát trong nghiên cứu này đều không ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu, kể cả khi chúng đứng độc lập và cả khi kết hợp với nhau. Hay nói khác đi, mặc dù trong môi trường cơ quan có quan hệ đồng nghiệp tốt/xấu hoặc điều kiện làm việc tốt/kém hoặc quản lý tốt/kém hay cả khi có đầy đủ tất cả các yếu tố này đều tốt hay xấu thì điều đó cũng không có ý nghĩa gì đối với động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu. Tuy nhiên, chúng lại có ảnh hưởng lớn đến mức độ hài lòng của cán bộ nghiên cứu. Số liệu đã cho thấy, các hệ số hồi qui

của các yếu tố này trong phép dự báo yếu tố phụ thuộc là mức độ thỏa mãn đều cao và có ý nghĩa về mặt thống kê. Chúng giải thích từ 9% (điều kiện làm việc) đến 25% (cách thức quản lý) cho sự biến thiên của mức độ thỏa mãn môi trường cơ quan. Trong các yếu tố này thì tác động của cách thức quản lý là lớn nhất. Một điều đặc biệt, thu nhập là yếu tố khá độc lập trong mối quan hệ này với mức độ thỏa mãn. Điều đó có nghĩa là nếu cơ quan có điều kiện làm việc được đánh giá là tốt, quan hệ đồng nghiệp được xem là tích cực và lãnh đạo được đánh giá cao về cách thức quản lý thì dù thu nhập có cao hay thấp, chúng vẫn tác động mạnh đến mức độ thỏa mãn của cán bộ làm công tác khoa học. Thu nhập thấp không làm suy giảm mức độ thỏa mãn và thu nhập cao cũng không hề làm tăng mức độ hài lòng cá nhân với môi trường cơ quan của cán bộ nghiên cứu khoa học.

Khảo sát mức độ ảnh hưởng của biến số hài lòng của cán bộ nghiên cứu tới động lực làm việc cho thấy, mức độ hài lòng có khả năng dự báo cho động lực làm việc của cán bộ với $p < 0,05$, $R^2 = 0,04$. Điều này có nghĩa là mức độ hài lòng cao sẽ làm cho động lực làm việc cao hơn, ngược lại, mức độ hài lòng thấp sẽ làm cho động lực làm việc bị suy giảm.

Vai trò trung gian của mức độ hài lòng giữa môi trường cơ quan với động lực làm việc có thể được hiển thị bằng sơ đồ 1 dưới đây.



Sơ đồ 1: Tác động của môi trường cơ quan đến động lực làm việc thông qua mức độ thỏa mãn

Có thể hiểu, điều quan trọng nhất làm tăng động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu khoa học chính là làm tăng mức độ thỏa mãn của họ với các yếu tố môi trường cơ quan, trong đó, đặc biệt quan tâm chú ý đến cách thức quản lý của người làm công tác lãnh đạo cơ quan nghiên cứu khoa học (kỹ năng quản lý công việc và kỹ năng quản lý con người). Nếu chỉ chú ý đến bản thân môi trường cơ quan, làm cho các điều kiện trở nên tốt hơn, nhưng không chú ý đến mức độ hài lòng của cán bộ, thì động lực làm việc cũng khó được tăng cao. Để đạt được điều này, rất cần nghiên cứu nhu cầu cũng như cách thức thỏa mãn nhu cầu cho cán bộ nghiên cứu.

Tuy nhiên, hệ số R^2 của biến dự báo không được cao, chỉ = 0,04, nên có thể thấy, dù có khả năng dự báo sự tăng hay giảm của động lực làm việc khi mức độ thỏa mãn cá nhân thay đổi, nhưng mức độ thỏa mãn môi trường cơ quan chỉ đóng góp một phần nhỏ trong số các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc mà thôi. Ảnh hưởng đến động lực làm việc của các nhà nghiên cứu còn có nhiều yếu tố khác nữa bên ngoài các yếu tố đã khảo sát trong nghiên cứu này.

Kết luận

Kết quả phân tích tác động của yếu tố môi trường cơ quan đến động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu cho thấy:

Từng yếu tố riêng rẽ của môi trường cơ quan không tác động trực tiếp đến động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu.

- Tác động của chúng đến động lực làm việc là sự kết hợp của các yếu tố: yếu tố điều kiện làm việc và yếu tố tâm lý nhưng thông qua yếu tố trung gian là mức độ hài lòng của mỗi cá nhân với các điều kiện này.

- Yếu tố thu nhập được nhiều người đề cập đến như là yếu tố kích thích, thúc đẩy thực hiện công việc nghiên cứu, nhưng lại không hề có ảnh hưởng gì đến mức độ hài lòng cũng như động lực làm việc của những người làm công tác khoa học trong nghiên cứu này. Tính mâu thuẫn trong nhận định chủ quan về vai trò của yếu tố này với kết quả phân tích số liệu khảo sát cho thấy đó thực sự là một biến số nhạy cảm và tác động của nó đến động lực làm việc của cán bộ là khó nắm bắt và chưa rõ qui luật, cần được nghiên cứu sâu sắc hơn, với nhiều chiều cạnh hơn. Trên một nền tảng thu nhập chính thức chỉ đáp ứng được chưa đến 1/2 nhu cầu chi tiêu của cán bộ thì rất khó có thể có những nhận định chính xác về vai trò của yếu tố này.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, do tính chất của hoạt động nghiên cứu mà hiệu quả làm việc của cán bộ khoa học chịu nhiều ảnh hưởng của yếu tố nội lực cá nhân hơn yếu tố môi trường bên ngoài. Trong nghiên cứu này, kết quả

cũng phản ánh là yếu tố môi trường tác động lên động lực một cách không trực tiếp mà thông qua lăng kính cá nhân là cảm giác hài lòng của con người đó. Mức độ hài lòng là cảm giác cá nhân và mang nặng tính chủ quan. Tất nhiên, các yếu tố môi trường bên ngoài có vai trò vô cùng to lớn đối với cảm giác hài lòng của con người, là cơ sở và điều kiện để cảm giác này nảy sinh và phát triển, nhưng do bản chất của nó là yếu tố nội tại, là cảm giác cá nhân mà nó mang tính chủ quan rất lớn. Đó là điều mà các cấp quản lý và các nhà làm chính sách cần quan tâm. Ở đây, vai trò của cách thức, hình thức biểu hiện là rất quan trọng với giới trí thức làm công tác nghiên cứu khoa học.

Ghi chú

1. Nghiên cứu được tiến hành tại Viện Chính sách và Chiến lược phát triển Nông nghiệp, nông thôn, năm 2008.

Ý nghĩa thang điểm đánh giá của các yếu tố được khảo sát trên đây như sau:

Thu nhập: Là tổng thu nhập/tháng của cán bộ nghiên cứu bao gồm lương và các khoản ngoài lương khác từ hoạt động chuyên môn (Đơn vị tính: triệu đồng)

Điều kiện làm việc: Đánh giá về điều kiện làm việc của cơ quan đang công tác (điểm lớn nhất = 3 và nhỏ nhất = 1, với ý nghĩa là điểm càng thấp thì điều kiện được đánh giá bởi cán bộ nghiên cứu càng tốt và điểm càng cao thì điều kiện làm việc được đánh giá càng kém.

Quản lý: Tổng hợp đánh giá các mặt về cách thức quản lý của lãnh đạo cơ quan (điểm lớn nhất = 10 và nhỏ nhất = 1, với ý nghĩa điểm càng cao thì lãnh đạo được đánh giá càng tốt và điểm càng thấp thì đánh giá càng kém.

Quan hệ đồng nghiệp: Đánh giá về mối quan hệ đồng nghiệp trong cơ quan (điểm lớn nhất = 2 và nhỏ nhất = 0, với ý nghĩa điểm càng cao thì quan hệ đồng nghiệp được đánh giá càng cao và điểm càng thấp thì được đánh giá càng thấp.

Thỏa mãn: Mức độ thỏa mãn môi trường cơ quan của cán bộ nghiên cứu (điểm lớn nhất = 3 và nhỏ nhất = 1, với ý nghĩa điểm càng cao thì mức độ thỏa mãn được đánh giá càng thấp và điểm càng thấp thì mức độ thỏa mãn được đánh giá càng cao.

Động lực: Động lực làm việc của cán bộ nghiên cứu (điểm lớn nhất = 5 và nhỏ nhất = 1, với ý nghĩa điểm càng cao thì càng có động lực làm việc cao và điểm càng thấp thì càng có động lực làm việc thấp.

Tài liệu tham khảo

1. Lê Hương, *Tính tích cực nghề nghiệp của công chức một số nhân tố ảnh hưởng*, NXB Khoa học xã hội, 2003.

2. Viện Tâm lý học, *Động cơ thành đạt trong khoa học của cán bộ nghiên cứu thuộc Trung tâm Khoa học xã hội và Nhân văn Quốc gia*, Báo cáo tổng kết đề tài cấp Bộ, 2001.
3. Viện Tâm lý học, *Một số vấn đề cơ bản về tâm lý của trí thức Việt Nam hiện nay*, Báo cáo tóm tắt đề tài cấp Bộ, 2005.
4. Aamodt M.G., *Applied industrial/organizational psychology*. Brook/Cole & Wadsworth; ITP An International Thomson Publishing Company, tr. 381, 1999.