

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn của Viện Kiến trúc Quốc gia và dưới sự hướng dẫn tận tình của TS. Phạm Ngọc Thành. Công trình nghiên cứu của tôi không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu sử dụng trong luận văn là số liệu do phòng tổ chức hành chính, phòng Kế hoạch tài chính thuộc Viện Kiến trúc Quốc gia cung cấp, do bản thân tôi tự thực hiện điều tra và tổng kết, chưa công bố tại bất kỳ một tài liệu nào. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và các giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại Viện Kiến trúc Quốc gia.

*Hà Nội, tháng 8 năm 2019*

Học viên

**Nguyễn Mạnh Cường**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Phạm Ngọc Thành, người đã hết sức tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và định hướng cho tôi chọn đề tài nghiên cứu, cơ sở lý luận cũng như khảo sát thực tế trong quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại Khoa Quản lý Nguồn nhân lực Trường Đại học Lao động - Xã hội đã giảng dạy, cung cấp cho tôi những kiến thức trong suốt quá trình học tập để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn tới các phòng, ban, trung tâm của Viện Kiến trúc Quốc gia, đồng nghiệp, đã cung cấp cho tôi những tài liệu, thông tin, tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu, tham khảo các tài liệu phục vụ cho bản luận văn cũng như đã giúp đỡ và dành thời gian trả lời phỏng vấn, khảo sát để tôi thu thập số liệu cung cấp cho việc phân tích luận văn này.

*Hà Nội, ngày 20 tháng 8 năm 2019*

**Học viên**

**Nguyễn Mạnh Cường**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>ii</b>
<b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT</b> .....	<b>vii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU</b> .....	<b>viii</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ</b> .....	<b>ix</b>
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC</b> .....	<b>10</b>
1. Một số khái niệm cơ bản .....	10
1.1.1. Kiến trúc sư - Đội ngũ Kiến trúc sư .....	10
1.1.2. Nhu cầu .....	11
1.1.3. Lợi ích .....	12
1.1.4 Động cơ.....	12
1.1.5. Động lực lao động .....	14
1.1.6 Tạo động lực.....	16
1.2. Một số học thuyết tạo động lực .....	19
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow .....	19
1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của BF Skinner .....	21
1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams .....	22
1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom.....	23
1.3. Các nội dung tạo động lực lao động cho người lao động.....	26
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động .....	26
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích vật chất .....	28
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích tinh thần .....	31
<b>1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong tổ chức</b> .....	<b>33</b>
1.4.1. Sự hài lòng công việc của người lao động .....	33

1.4.2. Gắn kết tổ chức của người lao động.....	36
1.4.3. Kết quả thực hiện công việc.....	37
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho người lao động.....	38
1.5.1. Nhóm nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	38
1.5.2. Nhóm nhân tố thuộc về bên trong tổ chức.....	40
1.5.3. Nhóm nhân tố thuộc về công việc người lao động .....	42
1.5.4. Nhóm nhân tố thuộc về chính sách, pháp luật của Nhà nước .....	43
1.6. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong tạo động lực lao động và bài học rút ra cho Viện Kiến trúc Quốc gia.....	44
1.6.1. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong tạo động lực lao động.....	44
1.6.2. Bài học rút ra cho Viện Kiến trúc Quốc gia .....	46
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KIẾN TRÚC SƯ TẠI VIỆN KIẾN TRÚC QUỐC GIA.....</b>	<b>48</b>
2.1. Tổng quan về Viện Kiến trúc Quốc gia.....	48
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Viện Kiến trúc Quốc gia .....	48
2.1.2. Đặc thù của Viện Kiến trúc Quốc gia.....	49
2.1.3 Những thành quả đạt được giai đoạn 2014 đến 2018 .....	54
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Viện Kiến trúc Quốc gia.....	57
2.2. Thực trạng các hình thức tạo động lực cho người lao động tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	64
2.2.1. Thực trạng nhu cầu và mức độ đáp ứng nhu cầu đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	64
2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích vật chất tại Viện Kiến trúc Quốc gia .....	65
2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích tinh thần tại Viện Kiến trúc Quốc gia .....	67

2.3. Đánh giá hoạt động tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia giai đoạn 2014 – 2018.....	74
2.3.1. Thực trạng mức độ hài lòng công việc của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	79
2.3.2. Thực trạng mức độ gắn kết với tổ chức của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	84
2.3.3. Thực trạng kết quả thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	85
2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	86
2.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	86
2.4.2. Các nhân tố thuộc về bên trong tổ chức .....	89
2.4.3. Nhân tố thuộc về đặc điểm công việc của kiến trúc sư.....	91
2.4.4. Các nhân tố thuộc về chính sách, pháp luật của Nhà nước .....	91
2.5. Đánh giá công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	92
2.5.1. Những thành công đạt được trong công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	92
2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	94
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ KIẾN TRÚC SƯ TẠI VIỆN KIẾN TRÚC QUỐC GIA .....</b>	<b>97</b>
3.1 Phương hướng phát triển của Viện Kiến trúc Quốc gia trong thời gian tới	97
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện kiến trúc Quốc gia.....	100
3.2.1. Xác định được hệ thống nhu cầu và mức độ ưu tiên của từng nhu cầu ...	100
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý, phù hợp với vị trí việc làm.....	102

3.2.3. Xây dựng, hoàn thiện và đa dạng các hình thức khen thưởng .....	105
3.2.4. Xây dựng hệ thống phúc lợi đa dạng, hiệu quả cùng với đẩy mạnh các phong trào thi đua, hoạt động đoàn thể.....	107
3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư.....	108
3.2.6. Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc .....	111
3.2.7. Hoàn thiện môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ kiến trúc sư hoàn thành công việc một cách tốt nhất.....	114
3.2.8. Thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả các hoạt động tạo động lực lao động.....	115
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>117</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>118</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Diễn giải
1	BXD	Bộ Xây dựng
2	CNKT	Công nhân kỹ thuật
3	DN	Doanh nghiệp
4	ĐTB	Điểm trung bình
5	ĐKLĐ	Điều kiện lao động
6	GTGT	Giá trị gia tăng
7	KTQG	Kiến trúc quốc gia
8	KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
9	NỞ & CTCC	Nhà ở & Công trình công cộng
10	NSNN	Ngân sách Nhà nước
11	QTKD	Quản trị kinh doanh
12	S XKD	Sản xuất kinh doanh
13	XD - GT	Xây dựng – Giao thông

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1: Kết quả công tác tài chính giai đoạn 2014 – 2018 .....	55
Bảng 2.2: Đặc điểm nguồn nhân lực tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	59
Bảng 2.3: Đặc điểm đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.....	61
Bảng 2.4: Phân tích mức độ hài lòng về bản chất công việc .....	68
Bảng 2.5: Phân tích mức độ hài lòng về sự ghi nhận thành tích.....	70
Bảng 2.6: Phân tích mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến phát triển .....	71
Bảng 2.7: Phân tích mức độ hài lòng về điều kiện lao động.....	71
Bảng 2.8: Phân tích mức độ hài lòng về sự giám sát/ hỗ trợ của quản lý trực tiếp .....	73
Bảng 2.9: Phân tích mức độ hài lòng về mối quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc.....	74
Bảng 2.10: Kiểm định thang đo mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư ...	76
Bảng 2.11: Phân tích mức độ hài lòng về tiền lương .....	77
Bảng 2.12: Phân tích mức độ hài lòng về tiền thưởng.....	78
Bảng 2.13: Phân tích mức độ hài lòng về các chế độ phúc lợi .....	79
Bảng 2.14: Mức độ hài lòng công việc của đội ngũ kiến trúc sư phân theo học vị và thâm niên công tác.....	81
Bảng 2.15: Tổng hợp thứ tự ưu tiên các yếu tố tác động đến sự hài lòng công việc của đội ngũ kiến trúc sư .....	83
Bảng 2.16: Phân tích mức độ tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư.....	85
Bảng 2.17: Tổng hợp kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các đội ngũ kiến trúc sư về sự hài lòng đối với các hình thức tạo động lực lao động.....	88



## **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 1.1. Chuỗi mắt xích nhu cầu – mong muốn – thỏa mãn .....	12
Sơ đồ 1.2. Mô hình học thuyết nhu cầu của Maslow .....	20

## **DANH MỤC ĐỒ THỊ**

Đồ thị 2.1: So sánh mức độ đáp ứng nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư mà Viện KTQG đã thực hiện .....	64
Đồ thị 2.2: So sánh mức độ hài lòng giữa các hình thức tạo động lực thuộc nhóm “Kích thích tinh thần” .....	67
Đồ thị 2.3: So sánh mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư về các hình thức tạo động lực lao động mà Viện KTQG đang áp dụng .....	75
Đồ thị 2.4: Tỷ lệ phù hợp của công việc với chuyên ngành đào tạo .....	80
Đồ thị 2.5: So sánh các khía cạnh gắn kết tổ chức của đội ngũ kiến trúc sư..	84

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đang ở giai đoạn toàn cầu hoá mạnh mẽ nhất. Các tổ chức phải cạnh tranh trên nhiều phương diện, đặc biệt là về nguồn lực con người. Hơn lúc nào hết, nguồn nhân lực đã trở thành một trong những yếu tố then chốt cho sự thành bại của tổ chức và một tổ chức có thể có nhiều điều kiện thuận lợi cơ sở hạ tầng vững chắc, công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt... nhưng lực lượng lao động làm việc thiếu hiệu quả thì tổ chức đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo được lợi thế cạnh tranh. Điều đó cho thấy rằng nguồn lực con người có tầm quan trọng đặc biệt, ngày càng nhiều các tổ chức quan tâm đến công tác quản trị nhân lực.

Để người lao động hăng say làm việc và có hiệu quả, họ cần phải có động lực làm việc. Do vậy, các tổ chức luôn nghiên cứu, tìm tòi và đưa ra các giải pháp nhằm động viên, khuyến khích người lao động để họ cống hiến hết khả năng của bản thân, lao động làm việc hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao, gắn bó lâu dài với tổ chức. Nghiên cứu các giải pháp tạo động lực cho người lao động một cách hệ thống, khoa học sẽ giúp cho công tác quản trị nhân lực đạt được hiệu quả cao.

Động lực lao động của các cá nhân trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức đó. Đặc biệt với đơn vị hành chính, sự nghiệp nhà nước - một hệ thống lớn có kết cấu chính là đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, thì việc tạo động lực lao động ở đội ngũ này là vô cùng quan trọng. Động lực lao động của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức cũng đồng thời là một động lực cho sự tăng trưởng và phát triển của đất nước.

Kiến trúc sư là một nghề mang tính đặc thù riêng, họ là những chuyên gia được đào tạo và cấp bằng về nghệ thuật và khoa học thiết kế các công trình xây dựng, chuyển những nhu cầu này thành hình ảnh và đồ án của các công trình mà sau đó sẽ được người khác xây dựng. Người làm nghề kiến trúc sư có thể tham gia hầu hết các công đoạn, tùy thuộc vào tính chất, quy mô, và độ phức tạp của công việc. Nhưng chủ yếu kiến trúc sư là nhân vật chính ở phần việc đầu tiên: làm dự án, thiết kế kiến trúc, quy hoạch và thường là người chủ trì công trình. Trong nhiều trường hợp, kiến trúc sư còn tư vấn cho chủ đầu tư về các hình thức kinh doanh công trình bằng cách sáng tạo ra các công năng mới, hình thức không gian mới, lựa chọn các hình thức hoạt động thích hợp với công trình... Kiến trúc sư có tư chất của một nghệ sĩ, một nhà khoa học – kỹ thuật, một người làm công tác văn hoá – xã hội.

Viện Kiến trúc Quốc gia được thành lập từ năm 2013 (trên cơ sở tổ chức lại Viện Kiến trúc Quy hoạch đô thị và nông thôn) thuộc Bộ Xây dựng, là đơn vị đầu ngành của cả nước về lĩnh vực kiến trúc, với đội ngũ kiến trúc sư đông đảo đang làm việc tại đây. Tuy nhiên, với đặc thù là tổ chức thuộc khu vực công, các chính sách tạo động lực lao động của Viện chủ yếu vẫn là các chính sách chung của Nhà nước cho tất cả đội ngũ cán bộ, viên chức nói chung, còn tại Viện Kiến trúc Quốc gia chưa có chính sách tạo động lực đặc thù riêng cho đội ngũ kiến trúc sư. Trong khi đó, sự thu hút nguồn nhân lực kiến trúc sư từ các tổ chức hoạt động trong cùng lĩnh vực thuộc khu vực tư nhân lại khá mạnh mẽ. Vì vậy, nguy cơ chảy máu chất xám đối với đội ngũ kiến trúc sư là rất lớn. Hay nói cách khác, việc tạo động lực lao động cho đội ngũ này là hết sức cần thiết. Với những kiến thức đã được đào tạo và quá trình công tác tại Viện Kiến trúc Quốc gia, tôi nhận thấy việc lựa chọn đề tài này là phù hợp với chuyên ngành được đào tạo và thực tiễn làm việc của mình

Vì vậy tôi chọn đề tài: *“Tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia”* làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận văn**

Tạo động lực lao động nói chung rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc. Do vậy, có rất nhiều nhà khoa học trên thế giới cũng như Việt Nam nghiên cứu về vấn đề này ở những góc độ khác nhau.

### **\*Các công trình nghiên cứu ngoài nước**

Cho đến nay trên thế giới đã có khá nhiều các học thuyết khác nhau, nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động nhằm giải thích bản chất của động lực lao động. Các lý thuyết về động lực giúp giải thích hành vi của một người nhất định tại một thời điểm nhất định. Học thuyết nội dung tập trung nhận dạng những nhu cầu của cá nhân có ảnh hưởng đến hành vi của họ ở nơi làm việc, bao gồm: Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow; Học thuyết quá trình tập trung nghiên cứu vào quá trình tư duy của con người. Quá trình tư duy này có ảnh hưởng đến quyết định thực hiện những hành động khác nhau của con người trong công việc, bao gồm các lý thuyết sau: Thuyết kỳ vọng của Vroom; Thuyết công bằng của Adam; Lý thuyết mục tiêu của Locke; Thuyết thẩm quyền của Heider và Kelley.

Nghiên cứu đã chỉ ra các nhân tố lý thuyết và các biện pháp có thể áp dụng trong thực tế, từ đó giúp nhà quản lý khu vực công tạo ra nhiều động lực lao động hơn cho nhân viên.

Nghiên cứu việc tạo động lực lao động nhận được rất nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, các nhà quản lý trong và ngoài nước. Có thể nêu lên một số công trình nghiên cứu như: Nghiên cứu của Re'em (2010) có tựa đề "*Tạo động lực thúc đẩy nhân viên ở khu vực công: các công cụ ứng dụng trong thực tiễn*".

Buelens & Van den Broeck (2007) đã triển khai nghiên cứu "Phân tích sự khác biệt trong động lực lao động giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư". Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực lao động của người lao động ở khu vực công so với khu vực tư nhân. Nghiên

cứu này còn chỉ ra sự khác biệt trong động lực lao động giữa phụ nữ và nam giới, đối với phụ nữ dành nhiều thời gian hơn cho các công việc gia đình, ít thời gian cho công việc ở văn phòng.

Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực lao động với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

Từ một số kết quả nêu trên cho thấy tạo động lực lao động là vấn đề quan trọng. Các công trình nghiên cứu đã chỉ ra những nội dung các nhân tố chủ yếu, từ đó có thể làm rõ hơn cơ sở lý luận và thực tiễn của tạo động lực lao động. Đây là vấn đề mà các nước trên thế giới đều rất quan tâm và thực hiện nhằm tạo động lực lao động một cách hiệu quả nhất nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra cho cá nhân, tổ chức, nhất là tổ chức ở khu vực công.

#### **\*Các công trình nghiên cứu trong nước**

Ở Việt Nam, vấn đề tạo động lực lao động cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học, có thể kể đến một số cuốn sách và đề tài sau:

Cuốn sách “Giữ chân nhân viên bằng cách nào”, của tác giả Vương Minh Kiệt, NXB Lao động xã hội năm 2005 đã đưa ra một số giải pháp giúp cho tổ chức có thể giữ chân nhân viên và gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

Nghiên cứu của Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014) “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”. Bài viết này thực hiện nhằm xây dựng một khung lý thuyết phục vụ cho mục đích nghiên cứu các nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên ở khu vực công tại Việt Nam. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích – tổng hợp nhằm kế thừa những phát hiện có giá trị từ

các nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước. Khung lý thuyết dựa trên mô hình gốc Tháp nhu cầu của Maslow (1943) và mô hình Tháp nhu cầu của người Trung Quốc do Nevis đề xuất năm 1983, nhưng đã có sự điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu.

Luận án tiến sĩ của Phan Minh Đức (2018) “Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước” đề tài tiến hành nghiên cứu thực trạng và đề xuất những biện pháp nâng cao chất lượng của công tác tạo động lực cho người lao động trong quản lý nguồn nhân lực tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam ở cả góc độ vĩ mô và vi mô.

Luận án tiến sĩ của Lê Đình Lý (2009): “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”. Luận án đã chỉ ra một số tồn tại, hạn chế trong các chính sách hiện hành như: bố trí sử dụng nhân lực chưa hợp lý; đánh giá chưa chú trọng đúng mức thành tích, kết quả công tác và của cán bộ công chức; Chính sách đào tạo và phát triển chưa tạo được cơ hội cho cán bộ công chức; Chính sách tiền lương chưa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc thực hiện của cán bộ công chức...từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực cho đội ngũ này.

Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2015) với đề tài “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”, Học viện Hành chính Quốc gia, luận án tiến sĩ kinh tế. Trong luận án tác giả đã làm rõ các khái niệm: động lực, tạo động lực lao động... đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Từ đó, tác giả đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước nhằm khắc phục tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công của Nhà nước.

Các luận án tiến sỹ trong nước được tham khảo cũng đã đề cập tới nhiều mặt trong khía cạnh phát triển nguồn nhân lực và tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ, nhân viên trong một số đơn vị công Ngoài ra, còn có rất nhiều bài báo, bài viết khác liên quan đến đề tài luận văn làm tài liệu cho tác giả tham khảo và kế thừa trong luận văn.

Viện Kiến trúc Quốc gia từ trước đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào về tạo động lực lao động nói chung, tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư nói riêng. Động lực lao động của đội ngũ này chủ yếu chịu tác động của các quy định mang tính hành chính nhà nước. Vì vậy việc nghiên cứu “Tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia” một cách có hệ thống, bằng quy trình cụ thể, trực quan là một cách tiếp cận mới, sẽ giúp cho các nhà lãnh đạo đơn vị có đầy đủ thông tin, căn cứ để đưa ra các quyết định chính xác trong việc tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư, đội ngũ chủ lực trong việc duy trì hoạt động và phát triển của đơn vị. Trong luận văn này, tác giả nghiên cứu các yếu tố tác động đến tạo động lực lao động nói chung và các yếu tố tác động đến động lực lao động mang tính đặc thù của nghề kiến trúc sư nói riêng. Từ đó có thể thấy rằng luận văn vừa mang tính kế thừa, vừa mang tính nghiên cứu mới, đặc thù, không trùng lặp.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **\* Mục đích nghiên cứu:**

Trên cơ sở hệ thống hóa một số lý luận cơ bản về tạo động lực lao động, luận văn làm rõ thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia, từ đó chỉ ra các tồn tại và nguyên

nhân, trên cơ sở đó đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư.



***\*Nhiệm vụ nghiên cứu:***

Để thực hiện mục đích trên, đề tài có nhiệm vụ sau:

- Tìm hiểu cơ sở lý luận liên quan đến tạo động lực lao động, các yếu tố tạo động lực, công cụ tạo động lực lao động.
- Hệ thống hóa các khái niệm về động lực lao động và tạo động lực lao động.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư để từ đó tìm ra nguyên nhân, những tác động tích cực và tiêu cực ảnh hưởng tới động lực lao động của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia
- Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia nhằm nâng cao động lực lao động và hiệu quả trong công việc.

**4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đề tài nghiên cứu tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia

***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi không gian: Tại Viện Kiến trúc Quốc gia
- Phạm vi thời gian: Từ năm 2014 đến 2018

**5. Phương pháp nghiên cứu**

Để có được những thông tin, dữ liệu, các phân tích, kết luận và các giải pháp mang tính thuyết phục trong luận văn này đã sử dụng kết hợp hệ thống các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập thông tin:
  - + Thông tin thứ cấp: Các văn bản quy định của các cơ quan quản lý cấp trên, của Viện Kiến trúc Quốc gia, tài liệu, báo cáo của phòng tổ chức hành

chính và các phòng chuyên môn khác về vấn đề liên quan đến quản lý nhân sự để phân tích thực trạng nguồn nhân lực Kiến trúc sư

+ Thông tin sơ cấp: Sử dụng số liệu khảo sát được thu thập qua phương pháp khảo sát điều tra bằng bảng hỏi. Do số lượng kiến trúc sư của Viện Kiến trúc Quốc gia là 124 người nên luận văn sẽ tiến hành khảo sát toàn bộ.

- Phương pháp phân tích: luận văn sử dụng phương pháp tài liệu; phương pháp tổng hợp, so sánh kết hợp với các phương pháp thống kê mô tả, phương pháp suy diễn thống kê (kiểm định trung bình của 1 tổng thể) để đánh giá thực trạng nguồn nhân lực Kiến trúc sư tại Viện kiến trúc Quốc gia

### **6. Đóng góp mới của luận văn**

- Luận văn đã hệ thống hóa một số vấn đề lí luận liên quan đến tạo động lực lao động nói chung, từ đó có thể đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Viện Kiến trúc Quốc gia chính xác hơn, chỉ ra những mặt ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ Kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia.

- Luận văn có ý nghĩa thực tiễn cao khi đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ Kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia, giúp cho các cấp lãnh đạo có cái nhìn tổng quan và khoa học hơn, để từ đó ban hành các chính sách phù hợp trong điều kiện và tình hình mới của đơn vị.

### **7. Kết cấu của đề tài**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, các bảng biểu, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận văn gồm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong tổ chức

Chương 2. Thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia

Chương 3. Giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

### 1. Một số khái niệm cơ bản

Theo giáo trình về hành vi tổ chức, động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó [69]. Hay, động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động [76].

Có thể hiểu “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.” [4,tr.128].

Bất kỳ một tổ chức nào cũng đều mong muốn và kỳ vọng vào người lao động một thái độ làm việc hăng say và đạt hiệu quả chất lượng công việc. Tuy nhiên, trên thực tế không phải lúc nào người lao động cũng sẽ luôn giữ được tinh thần làm việc tốt nhất có thể. Có thể có những lúc hăng say nhưng cũng có những lúc họ lại lơ là trong công việc. Có rất nhiều yếu tố tác động làm thay đổi thái độ làm việc của người lao động, nhưng trước khi nghiên cứu tới vấn đề này, chúng ta cần tìm hiểu rõ hơn về các khái niệm liên quan đến tạo động lực cho người lao động.

#### ***1.1.1. Kiến trúc sư - Đội ngũ Kiến trúc sư***

Kiến trúc sư là người làm nghiên cứu, thiết kế mặt bằng, không gian, hình thức và cấu trúc của một công trình hay thiết kế quy hoạch của vùng, của khu

dân cư, khu công nghiệp, cảnh quan đô thị. Kiến trúc sư được đào tạo theo các chuyên ngành như: Quy hoạch; Công trình; Cảnh quan; Quản lý đô thị.....

Từ “kiến trúc sư” xuất phát từ architectus trong tiếng Latin và từ arkhitekton trong tiếng Hy Lạp, đây là kết hợp của arkhi, có nghĩa là "người chính, người thợ cả", và tekton, có nghĩa là "người thợ nề, người thợ mộc". Trong tiếng Việt, “kiến trúc” có thể xem hợp thành từ “kiến tạo”, thể hiện sự sáng tạo ra cái mới, và “cấu trúc”, thể hiện sự bố trí sắp xếp hợp lý. Vì thế, kiến trúc sư được hiểu theo nghĩa là người kiến tạo ra công trình với cấu trúc mới lạ và đẹp mắt.

Đội ngũ Kiến trúc sư được hiểu là tập hợp một số những Kiến trúc sư với các chuyên ngành nêu trên, có các mối liên hệ về mặt tổ chức, chuyên môn để cùng hướng tới mục đích chung đó là tạo ra sản phẩm tốt nhất theo yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

### ***1.1.2. Nhu cầu***

Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau. Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được.

“Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hoặc tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức là hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn.”[17, tr.91].

Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiềm chế sự thoả mãn nhu cầu).

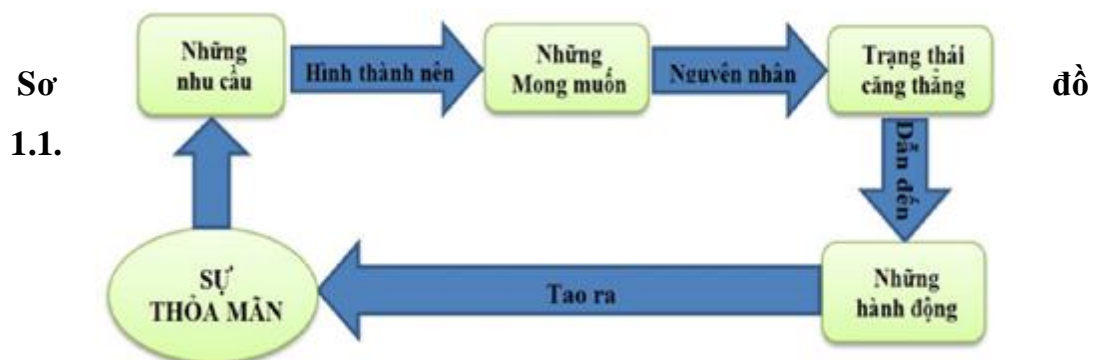
Nhu cầu của một cá nhân, đa dạng và vô tận. Về mặt quản lý, người quản lý chỉ kiểm soát những nhu cầu có liên quan đến hiệu quả làm việc của

cá nhân. Việc thoả mãn nhu cầu nào đó của cá nhân đồng thời tạo ra một nhu cầu khác theo định hướng của nhà quản lý, do đó người quản lý luôn có thể điều khiển được các cá nhân.

### 1.1.3. Lợi ích

Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định. “Lợi ích càng lớn càng thể hiện mức độ thoả mãn nhu cầu càng cao, động lực lao động càng được tạo ra.”[3,tr143]

Lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thoả mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện con người sẽ tìm cách để thoả mãn nhu cầu, kết quả của sự thoả mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi sự thoả mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thoả 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. Khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu chưa được rút ngắn thì nó còn thúc đẩy con người hành 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.



### Chuỗi mắt xích nhu cầu – mong muốn – thỏa mãn

(Nguồn: Phạm Vũ Luận, 2008, *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Hà Nội, NXB Đại học quốc gia Hà Nội)

### 1.1.4 Động cơ

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thoả mãn các nhu cầu cá nhân. “Động cơ của người lao động lại xuất phát từ việc mong muốn thoả mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động: nhu cầu ăn, mặc, đi lại, phát triển, được tôn trọng[3,tr142]. Động cơ lao động được thể hiện ở:

*Mục tiêu thu nhập:* Đây là mục tiêu hàng đầu của người lao động khi họ tham gia vào quá trình lao động. Vì thu nhập là nguồn vật chất chủ yếu đảm bảo sự tồn tại và phát triển của con người.

*Mục tiêu phát triển cá nhân:* Là mục tiêu hoàn thiện nhân cách cá nhân con người thông qua hoạt động xã hội. Khi thu nhập đã đảm bảo cuộc sống hàng ngày về mặt vật chất ở một mức nào đó thì người lao động luôn có xu hướng học tập để nâng cao sự hiểu biết và nâng cao trình độ chuyên môn của mình.

*Mục tiêu về thoả mãn hoạt động xã hội:* Con người muốn được thể hiện mình thông qua tập thể. Khi các mục tiêu về thu nhập và mục tiêu phát triển cá nhân đã được đáp ứng thì người lao động luôn có xu hướng tìm cách để khẳng định vị trí của mình trong xã hội thông qua các hoạt động xã hội.

Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Khi quan sát quá trình làm việc của người lao động, người ta nhận thấy có những cá nhân làm việc rất tích cực, trong khi đó có những cá nhân làm việc không tích cực. Sở dĩ có sự khác nhau như vậy là do động cơ lao động của các cá nhân khác nhau. Với người lao động có động cơ cao họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc và sẽ có chất lượng lao động cao và ngược lại. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác

nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau. Động cơ rất trừu tượng và khó xác định bởi: Động cơ thường được che dấu từ nhiều động cơ thực, do yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội. Hơn nữa động cơ luôn biến đổi, biến đổi theo môi trường sống và biến đổi theo thời gian. Vậy để nắm bắt được động cơ thúc đẩy để người lao động làm việc phải xét đến từng thời điểm cụ thể môi trường cụ thể và đối với từng cá nhân người lao động. Qua đó, để đạt được hiệu quả sản xuất cao thì các nhà quản lý phải xác định được động cơ của người lao động, hay nói cách khác là phải xác định được nhu cầu của người lao động ở từng giai đoạn phát triển của họ mức độ nào, từ đó có thể đưa ra những phương án để thỏa mãn những nhu cầu đó một cách hợp lý.

#### ***1.1.5. Động lực lao động***

Có rất nhiều quan niệm về động lực lao động:

Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân, họ đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Theo Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

Ngoài ra, còn rất nhiều giáo trình về công tác Quản lý nhân sự, trong đó có bàn về động lực và tạo động lực cho người lao động, cho công chức hành chính nhà nước của tác giả Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Giáo trình tạo động lực của Học viện Hành Chính Quốc Gia...

Theo từ điển kinh tế xã hội Việt Nam: Động lực là nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực lao động trong những điều kiện có thuận lợi nó tạo ra kết quả cao

Như vậy, có nhiều cách tiếp cận khác nhau về động lực lao động, nhưng đều nói lên bản chất của động lực là những gì kích thích con người hành động để đạt tới mục tiêu nào đó. Mục tiêu của người lao động đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của người lao động và quyết định hành động của họ. Từ các cách tiếp cận như trên, trong nghiên cứu này, khái niệm động lực lao động được nhìn dưới khía cạnh:

*Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi sự nỗ lực của của bản thân để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.*

Như vậy, động lực lao động có được không xuất phát từ bất kì một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói hành động cụ thể, nó xuất phát từ trong nội tâm người lao động. Động lực cá nhân là kết quả của nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho chính họ như nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị, lý tưởng, hoài bão, các kế hoạch trong tương lai. Động lực lao động có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả lao động. Nếu người lao động có động lực lao động họ sẽ hoàn thành tốt công việc và ngược lại. Vì vậy các nhà quản lý luôn phải tìm hiểu về động lực của người lao động và tìm cách tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động ở những vị trí khác nhau thì sẽ có nhu cầu, lợi ích và động lực khác nhau. Do đó nhà quản trị cần có cách tác động phù hợp với từng đối tượng lao động sao cho động lực làm việc của họ luôn giữ ở mức cao.



Có thể thấy động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi cá nhân đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực lao động chung cho mọi lao động. Mỗi cá nhân đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn.

Động lực lao động không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Có thể tại thời điểm này một lao động có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác thì chưa chắc đã còn trong họ.

Động lực lao động mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân của từng cá nhân. Họ thường hăng say, chủ động làm việc khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

Động lực lao động là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực lao động là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của mỗi cá nhân, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó.

### ***1.1.6 Tạo động lực***

Mỗi cá nhân đều có những nhu cầu riêng của mình. Từ những nhu cầu của bản thân, trong mỗi người sẽ xuất hiện những mong muốn, thúc đẩy họ phải hành động (làm gì? Làm như thế nào?) để đạt được mục tiêu (thỏa mãn nhu cầu, giảm bớt sự thôi thúc), từ đó tạo ra sự thỏa mãn. Như vậy, có thể

thấy động lực của con người mang tính chủ quan, tự thân và do quy luật tự nhiên (sự sinh tồn, phát triển của con người) chi phối và quy định. Song vấn đề là ở chỗ mỗi cá nhân luôn hành động có ý thức và tình cảm, có lý trí và mục tiêu, chịu sự tác động rất lớn của ngoại cảnh, của môi trường sống và làm việc. Vì vậy, có thể tạo ra và phát huy động lực ở mỗi cá nhân bằng những tác động đến ý thức, tình cảm, lý trí và nhu cầu của họ.

Khi bàn về khái niệm tạo động lực đã có nhiều tác giả đưa ra quan điểm của mình:

Theo giáo trình về hành vi tổ chức, động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó [69]. Hay, động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động [76]. Như vậy, động lực lao động gắn liền với các nhân tố kích thích khiến người lao động tự nguyện hành động vì mục tiêu của tổ chức

Theo tác giả Nguyễn Hữu Lam (2006), tạo động lực là các biện pháp và cách ứng xử của doanh nghiệp và của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của nhân viên cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp đề ra.

Theo tác giả Nguyễn Xuân Lan (2010) tạo động lực là quá trình tạo ra kích thích cho hành động động viên những cố gắng của người lao động.

Trên cơ sở tiếp cận các khái niệm trên, theo tác giả luận văn: *Tạo động lực là quá trình vận dụng tổng hợp các biện pháp quản trị tác động tới người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và tổ chức.*

Như vậy, theo tiếp cận này, tạo động lực là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động xuất hiện động lực trong quá trình làm việc, từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực làm việc hơn nữa để đóng góp cho tổ chức.

Tạo động lực cho người lao động có ý nghĩa vô cùng to lớn như:

Đối với người lao động: Tạo động lực lao động giúp họ tự hoàn thiện bản thân mình, nhận thấy bản thân có ý nghĩa trong công việc và với tổ chức và doanh nghiệp

Đối với tổ chức và doanh nghiệp: Tạo động lực giúp phát triển nguồn nhân lực của tổ chức và doanh nghiệp, có ý nghĩa quan trọng trong việc giữ gìn đội ngũ lao động, đặc biệt là người tài.

Đối với xã hội: Tạo động lực thể hiện sự thoả mãn ngày càng cao các nhu cầu của con người, đảm bảo cho họ cuộc sống tốt đẹp và phát triển toàn diện, nhờ đó mà thúc đẩy xã hội đi lên, góp phần phát triển nền kinh tế quốc dân.

Nhà quản trị muốn nhân viên của mình nỗ lực hết sức thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động, đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích cả bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức và doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với lao động trực tiếp càng cần các nhà quản trị quan tâm tạo động lực lao động hơn nữa vì họ chính là một lực lượng rất lớn trực tiếp tạo ra của cải vật chất cho tổ chức và doanh nghiệp. Tạo động lực liên quan đến sự khích lệ, không thể là sự đe dọa hay dụ dỗ hay nói cách

khác muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó, nhà quản lý phải làm cho họ tự mong muốn làm công việc ấy.

Vì vậy, nhà quản trị muốn nhân viên luôn hăng say, hứng khởi làm việc và cống hiến hết mình thì phải luôn tìm mọi biện pháp để thỏa mãn nhu cầu liên tục được sinh ra của nhân viên. Vậy nên, việc tạo động lực lao động làm thường xuyên, liên tục và phải được duy trì trong các tổ chức và doanh nghiệp.

Như vậy, động lực lao động gắn liền với các nhân tố kích thích khiến người lao động tự nguyện hành động vì mục tiêu của tổ chức.

## **1.2. Một số học thuyết tạo động lực**

### ***1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow***

Thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1908-1970) – nhà tâm lý học người Mỹ - là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu về động cơ cá nhân. Abraham Maslow đã chỉ ra rằng người quản lý cần phải có các biện pháp làm thỏa mãn nhu cầu của mỗi cá nhân, khi đó sẽ tạo ra được động lực cho người lao động. Ông đã sắp xếp các nhu cầu của con người theo 5 cấp bậc:

*Nhu cầu về sinh lý* (nhu cầu cơ bản): Là các nhu cầu tối thiểu của con người về thức ăn, nước uống, chỗ ở và ngủ, đi lại và các nhu cầu cơ thể khác. Đây là những nhu cầu cơ bản nhất được Maslow đặt lên hàng đầu của hệ thống. Ông cho rằng, những nhu cầu ở mức độ cao hơn sẽ không xuất hiện trừ khi những nhu cầu bậc thấp (cơ bản) được thỏa mãn.

*Nhu cầu an toàn*: Là những mong muốn của con người được đảm bảo an toàn về mọi mặt như: An toàn về thân thể, có một công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, đầy đủ, sức khỏe được chăm lo và đảm bảo. Do đó, các cơ quan, tổ chức và doanh nghiệp cần quan tâm đến các nhu cầu này để tạo được động lực cho người lao động.

*Nhu cầu được công nhận (nhu cầu giao tiếp):* Là mong muốn của người lao động được giao lưu, gặp gỡ, thiết lập các mối quan hệ với những người khác trong cuộc sống và trong công việc. Ai cũng mong muốn có tình yêu thương của bạn bè, đồng nghiệp, sự sẻ chia, đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau. Khi được thỏa mãn nhu cầu này sẽ tạo ra tâm lý thoải mái, vui vẻ khiến cho người lao động sẽ gắn bó hơn trong môi trường làm việc của mình.



### Sơ đồ 1.2. Mô hình học thuyết nhu cầu của Maslow

(Nguồn: Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, Tập 26, trg. 78-85. )

*Nhu cầu được tôn trọng:* Là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng hay thừa nhận đối với năng lực và sự cống hiến của mình. Đây là nhu cầu khiến cho con người sẽ nỗ lực hết khả năng của mình để có được một địa vị cao được nhiều người công nhận và nể trọng. Do vậy, các nhà quản lý cần khen ngợi, khích lệ người lao động khi họ hoàn thành tốt công việc để thúc đẩy họ đem hết khả năng cống hiến cho tổ chức.

*Nhu cầu được tự khẳng định:* Theo lý thuyết này nhu cầu con người xuất hiện theo thứ bậc từ thấp đến cao. Khi nhu cầu thấp được thỏa mãn thì

nhu cầu cao hơn sẽ xuất hiện. Đây là nhu cầu tự hoàn thiện của bản thân của con người, khi con người tự nhận thấy rằng bản thân thích làm một việc gì đó để năng lực, trí tuệ, khả năng của bản thân được phát huy và chỉ khi thực hiện công việc đó thì họ mới cảm thấy hài lòng, thỏa mãn. Trong cơ quan, tổ chức hay doanh nghiệp nhu cầu này được thể hiện ở việc người lao động muốn làm việc theo sở trường, chuyên môn, nghiệp vụ mà họ yêu thích với mong muốn là được thể hiện mình. Do vậy, các nhà quản lý cần tạo điều kiện cho nhân viên của mình có cơ hội phát huy những thế mạnh của cá nhân trong công việc cũng như có cơ hội được đào tạo và phát triển trong nghề nghiệp.

Như vậy, thông qua học thuyết này có thể thấy được sự tác động của hệ thống nhu cầu cá nhân có tác động thế nào đến động lực lao động, làm việc của con người. Do đó, để tạo động lực cho người nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu này và hướng vào sự thỏa mãn nhu cầu ở bậc đó trên cơ sở mục tiêu và điều kiện cho phép của tổ chức.

### ***1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của BF Skinner***

Tư tưởng cơ bản của học thuyết này là chế độ thưởng phạt đối với người lao động. Chế độ này sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hành vi của họ trong công việc. Skinner cho rằng, chế độ thưởng thường có tác dụng tích cực, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại vì đã kích thích và tạo được động lực cống hiến của người lao động. Phạt có tác dụng loại trừ hoặc làm giảm mức độ xuất hiện hành vi ngoài ý muốn của nhà quản lý, nhưng đôi khi phạt lại gây ra phản ứng tiêu cực và mang lại ít hiệu quả hơn thưởng. Ngoài ra, theo Skinner, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn thì càng phát huy hiệu quả. Thưởng phạt càng gần với thời điểm xảy ra hành vi càng có tác động mạnh trong việc điều chỉnh hành vi người thực hiện.

Do đó để tạo động lực cho nhân viên, nhà quản lý nên quan tâm đến những thành tích tốt và có chế độ khen thưởng kịp thời cho các thành tích mà họ đã đạt được. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn việc nhấn mạnh các hình thức phạt.

### ***1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams***

Học thuyết về sự công bằng được John Stacy Adams công bố vào năm 1963. Học thuyết này đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử đúng đắn và công bằng trong tổ chức.

Trong công việc người lao động luôn mong muốn được đối xử đúng đắn và công bằng. Sự công bằng được thể hiện trong phân phối tiền lương, tiền thưởng, cách thức tính lương, trong phân công công việc, trong vấn đề thăng tiến, đề bạt... Vì mong muốn được đối xử công bằng mà người lao động có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

Người lao động cảm thấy được đối xử công bằng khi nhận thấy tỷ lệ quyền lợi hay sự đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó của những người khác. Do đó họ sẽ cảm thấy hài lòng và tăng hiệu quả thực hiện trong công việc. Ngược lại, khi người lao động phát hiện ra họ bị đối xử không công bằng, họ sẽ bắt đầu thất vọng, chán nản. Sự không công bằng càng lớn, người lao động thất vọng càng nhiều, khi đó họ sẽ có những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: giảm nỗ lực làm việc, vắng mặt, nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc...

Những quan điểm cơ bản của học thuyết này các nhà quản lý có thể áp dụng trong quản lý nhân lực để tạo động lực cho người lao động. Con người luôn mong muốn được hưởng như nhau khi có cống hiến như nhau, do đó, để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải tạo dựng, duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó

được hưởng. Muốn vậy, các tổ chức hay doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu chí đánh giá hợp lý phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác, tiến hành đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Mặt khác, xây dựng hệ thống thông tin phản hồi để mọi người có thể nắm bắt và hiểu rõ, tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động công hiến. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào.

#### ***1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom***

Thuyết kỳ vọng của giáo sư, tiến sĩ khoa học Trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đưa ra là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết tạo động lực lao động trong tổ chức, bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của A. Maslow. Khác với A. Maslow, V. Vroom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. A. Maslow nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và những nỗ lực nhằm thỏa mãn nhu cầu, còn V. Vroom lại nghiên cứu tách biệt giữa sự nỗ lực, hành động và kết quả. Ông cho rằng, mỗi cá nhân trong tổ chức sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó sẽ đến với họ, tức là những kỳ vọng trong tương lai.

Victor Vroom đã nghiên cứu và đưa ra công thức về động lực của một cá nhân như sau:

$$\text{Động lực} = \text{Kỳ vọng} \times \text{Phương tiện} \times \text{Tính hấp dẫn}$$

Kỳ vọng (mối quan hệ nỗ lực- thành tích): là khả năng mà một người lao động nhận thức được rằng một nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến một mức độ thành tích nhất định.



Phương tiện (mối quan hệ thành tích - phần thưởng): là niềm tin của người lao động cho rằng khi hoàn thành công việc và đạt một thành tích nhất định sẽ được nhận một phần thưởng tương xứng mà họ đáng được nhận

Tính hấp dẫn của phần thưởng: là mức độ quan trọng mà người lao động đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm năng mà họ có thể đạt được trong công việc.

Victor Vrom nhấn mạnh rằng, động lực là chức năng của sự kỳ vọng của cá nhân, cụ thể: Các cá nhân tham gia vào quá trình lao động đều hy vọng sẽ đạt được một thành tích nhất định nào đó, thành tích đó thể hiện ở kết quả, phần thưởng mà cá nhân đó đạt được. Một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ mang lại những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn.

Theo ông, để đạt kết quả tốt nhất có thể dùng các loại biện pháp sau:

Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc: Chọn người lao động phù hợp với công việc; đào tạo nhân viên tốt; “Phân vai” rõ trong công việc; cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết; kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi.

Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả: Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác; mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt; giải thích và áp dụng cơ chế đãi ngộ theo kết quả công việc.

Tăng mức độ thỏa mãn: Đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất và tinh thần); cá biệt hóa phần thưởng; tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả.

Vận dụng học thuyết này các nhà quản lý phải thấy rằng: Khi người lao động đóng góp sức lực của mình cho tổ chức họ luôn mong muốn kết quả làm việc của họ được ghi nhận, đánh giá đúng và có được kết quả như mục tiêu đặt ra. Do đó, để tạo động lực thúc đẩy người lao động hăng say làm việc,

người quản lý phải làm cho người lao động thấy rõ được mối quan hệ giữa sự nỗ lực với thành tích, giữa thành tích với kết quả và phần thưởng, đồng thời phải đưa ra các phần thưởng cả vật chất lẫn tinh thần tương xứng với thành tích mà người lao động đạt được, đặc biệt phải phù hợp với nhu cầu, mong muốn của người lao động. Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực rất lớn, do vậy nhà quản lý khi thiết kế công việc cho người lao động phải thiết kế đủ cao để phát huy được năng lực cá nhân nhưng cũng phải đủ thấp để họ nhìn thấy kết quả mà họ có thể đạt được.

Như vậy, trên cơ sở nghiên cứu và vận dụng các học thuyết tạo động lực ở trên có ý nghĩa to lớn cho các nhà quản lý trong các tổ chức cũng như doanh nghiệp. Các học thuyết cơ bản đều được xây dựng dựa trên cơ sở nhu cầu của mỗi cá nhân. Cách tiếp cận và hướng triển khai có thể khác nhau ở mỗi học thuyết song mục tiêu chung là xác định nhu cầu thực tế để từ đó tìm ra động lực thúc đẩy nhu cầu đó phát triển.

Trong phạm vi nghiên cứu luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A. Maslow để xác định nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư của Viện Kiến trúc Quốc gia mà họ được thỏa mãn từ cấp thấp đến cấp cao. Trên cơ sở phân loại nhóm nhu cầu và tầm quan trọng của sự hài lòng, thỏa mãn đối với đội ngũ này để tạo động lực.

Học thuyết về sự tăng cường tích cực được tác giả vận dụng để phân tích thực trạng và đưa ra giải pháp khen thưởng kịp thời cho các thành tích mà đội ngũ kiến trúc sư đã đạt được. Việc đưa ra các hình thức khen thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao và sáng tạo hơn trong công việc

Học thuyết công bằng của Stacy Adam được tác giả vận dụng vào làm tiền đề để đưa ra các giải pháp về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi...

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom tác giả vận dụng để phân tích thực trạng tạo động lực hiện tại cho đội ngũ kiến trúc sư của Viện Kiến trúc Quốc gia thông qua các hình thức tạo động lực.

### **1.3. Các nội dung tạo động lực lao động cho người lao động**

#### ***1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động***

Trong bất cứ tổ chức nào khi tham gia làm việc thì mỗi cá nhân chủ yếu hành động theo nhu cầu và đều có mong muốn thỏa mãn nhưng nhu cầu riêng của mình. Khi được thỏa mãn nhu cầu, làm họ sẽ hài lòng và khuyến khích họ hăng say công việc. Theo học thuyết của Maslow con người luôn cố gắng phấn đấu để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau. Những nhu cầu ở các cấp độ thấp hơn cần phải được thực hiện một cách nhanh chóng, nếu được thỏa mãn, chúng sẽ chi phối và thúc đẩy nhanh hơn toàn bộ mục tiêu của con người. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ nhu cầu của người lao động để thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

Trong một tổ chức, mỗi người lao động có những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, trình độ năng lực, chuyên môn khác nhau nên có những nhu cầu, mong muốn về công việc khác nhau. Do vậy, người quản lý phải cần xác định xem trong số các nhu cầu, nhu cầu nào là nhu cầu cấp thiết nhất của số đông người lao động trong tổ chức, từ đó phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng. Trên cơ sở đó để xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhà quản lý có thể xác định nhu cầu của người lao động thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Sau khi có kết quả khi đã thu thập được thì nhà quản lý cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể

thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

### ***1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích vật chất***

Suy cho cùng, yếu tố đầu tiên có vai trò then chốt trong việc để người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình và có hiệu quả lao động đó chính là việc tác động vào người lao động các chính sách tạo động lực thông qua công cụ tài chính. Tạo động lực qua các công cụ tài chính bao gồm các kích thích về tiền lương, tiền thưởng và các hình thức khác như phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ.

#### ***1.3.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương***

Đối với người lao động thì tiền lương là khoản thu nhập cơ bản nhất trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp người lao động có thể tái sản xuất sức lao động và đáp ứng được những nhu cầu cần thiết nhất của bản thân và gia đình họ. Thông thường tiền lương càng cao thì dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và khuyến khích người lao động hăng hái, say mê làm việc. Việc xây dựng tiền lương trong các tổ chức cần đảm bảo các vấn đề sau:

Thứ nhất, phải đảm bảo tuân thủ theo những qui định của nhà nước về tiền lương, người lao động phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo qui định của nhà nước.

Thứ hai, trả lương ngang nhau cho lao động như nhau. Điều này sẽ đảm bảo được tính công bằng và bình đẳng trong tiền lương và có tác dụng kích thích rất lớn đến người lao động.

Thứ ba, tiền lương chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương. Đối với các cơ quan hành chính sự nghiệp thì trả lương theo vị trí công

việc mà người lao động đảm nhiệm; trả lương theo trình độ của người lao động...

Thứ tư, tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu

#### *1.3.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng*

Theo giáo trình quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân (2007): Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động. Tiền thưởng là một khoản thu nhập bổ sung cho người lao động, biểu hiện bằng tiền hoặc hiện vật.

Cũng như tiền lương, tiền thưởng là một loại công cụ kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc khích lệ họ phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Đây cũng là một động lực quan trọng trong việc thúc đẩy người lao động hăng say, sáng tạo, tích cực làm việc, tăng năng suất lao động đồng thời thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động để từ đó người lao động thấy tự hào về bản thân trước đồng nghiệp. Từ đó họ sẽ cố gắng làm việc để duy trì và phát triển cao hơn nữa thành tích mà mình đã đạt trước đó.

Tiền thưởng được tổ chức chi trả cho người lao động dưới các hình thức: trực tiếp bằng tiền, gián tiếp qua phần thưởng thưởng khi người lao động đạt được các thành tích trong công việc. Tuy nhiên, để tiền thưởng thực sự phát huy được tác dụng có thể kích thích được người lao động làm việc hiệu quả hơn thì các nhà quản lý trong doanh nghiệp cần chú trọng các vấn đề như: Các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, không được quá khó dẫn đến tâm lý chán nản cho người lao động từ đó làm giảm tác dụng của công tác khen thưởng; Khen thưởng cần phải đúng người để người lao động thấy rằng những sự nỗ lực của họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng; Cần

đưa ra mức thưởng hợp lý, nếu mức thưởng ít hơn so với thành tích đạt được thì sẽ không có tác dụng khích lệ người lao động tiếp tục phấn đấu còn nếu mức thưởng cao hơn so với thành tích sẽ dẫn tới tâm lý xem thường việc khen thưởng và không chịu phấn đấu. Thời gian thưởng phải được tiến hành kịp thời và đúng lúc. Nếu thời gian khen thưởng quá xa so với thời gian đạt được thành tích sẽ làm cho người lao động cảm thấy sự cố gắng của mình không được đánh giá cao.

### *1.3.2.3. Tạo động lực thông qua các hình thức khác*

#### *\* Phúc lợi*

Là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. [4, tr230]

Các loại phúc lợi có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, làm cho họ yên tâm làm việc và gắn bó hơn với tổ chức.

Hiện nay ở nước ta có hai loại phúc lợi cho người lao động: Phúc lợi bắt buộc (khoản phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp...) và phúc lợi tự nguyện (các phúc lợi do doanh nghiệp đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của lãnh đạo như: các phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi bảo đảm,...) Vì vậy, tổ chức phải thực hiện nghiêm chỉnh các phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của người lao động. Bên cạnh đó, tổ chức nghiên cứu, xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của người lao động. Các chương trình phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người.

#### *\*Phụ cấp lương*

Phụ cấp lương là những khoản tiền mà pháp luật bắt buộc tổ chức phải trả cho người lao động theo quy định của pháp luật như: Phụ cấp thâm niên vượt khung; Phụ cấp giữ chức vụ; Phụ cấp khu vực; Phụ cấp thâm niên nghề; Phụ cấp thu hút; Phụ cấp trách nhiệm công việc; Phụ cấp lưu động; Phụ cấp độc hại, nguy hiểm; Các khoản phụ cấp khác như: hỗ trợ điện thoại, xăng xe, tiền ăn trưa, công tác phí...

Ngoài ra, còn có các loại trợ cấp khác: Trợ cấp thôi việc; Trợ cấp mất việc làm; Trợ cấp ốm đau; Trợ cấp thai sản; Trợ cấp tai nạn lao động, tử tuất...

### ***1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích tinh thần***

#### ***1.3.3.1. Tạo động lực lao động thông qua sắp xếp, sử dụng nhân lực***

Việc sắp xếp và bố trí và sử dụng lao động phù hợp với công việc là việc làm vô cùng quan trọng. Các nhà quản lý trước hết phải xác định đúng trình độ lành nghề của người lao động, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định được mức độ phức tạp của công việc từ đó sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với từng vị trí công việc cụ thể. Việc sắp xếp và bố trí người lao động phù hợp với công việc sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc người lao động nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ tổ chức nói chung.

Việc sắp xếp, bố trí và sử dụng đúng người, đúng việc sẽ giúp người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang đảm nhiệm, từ đó sẽ nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc. Ngược lại nếu công việc được giao phó cao hơn nhiều so với khả năng của người lao động thì họ không thể đảm trách được công việc được giao, như thế sẽ dẫn đến việc mà họ không đảm bảo được yêu cầu của công việc. Điều này sinh ra tâm lý chán nản không muốn làm việc



Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có biện pháp bố trí, sắp xếp và sử dụng lao động hiệu quả, đặc biệt ở Việt Nam thì vấn đề này còn nhiều bất cập. Tình trạng bố trí lao động làm việc trái ngành, trái nghề diễn ra phổ biến không chỉ ở lao động phổ thông mà cả những lao động có trình độ chuyên môn cao.

### *1.3.3. 2. Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong tạo động lực cho người lao động. Môi trường làm việc là tổng thể các môi trường vật chất, tinh thần, môi trường văn hóa, xã hội của tổ chức: Tính chất công việc (đơn điệu, nhàm chán hay phong phú, đa dạng, sáng tạo); Bầu không khí làm việc; Chế độ làm việc và nghỉ ngơi; Cảnh quan môi trường; Phòng ốc; Thiết bị, tiện nghi làm việc, tiện nghi sinh hoạt... đến phong cách lãnh đạo. Những yếu tố môi trường làm việc sẽ tác động tới khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả làm việc của người lao động. Nếu người lao động được làm việc trong môi trường có điều kiện làm việc tốt, thì người lao động sẽ có sự hài lòng trong công việc và yên tâm làm việc để thực hiện mục tiêu đề ra đạt hiệu quả cao nhất. Chính vì thế, nhà quản lý trong tổ chức cần có những biện pháp tạo ra các điều kiện thuận lợi cho người lao động yên tâm làm việc.

### *1.3.3.3. Chính sách đào tạo, phát triển và lộ trình thăng tiến cá nhân*

Đào tạo, phát triển là hoạt động để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực là hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn công việc mà mình đảm nhiệm. Quá trình học tập giúp họ nắm vững hơn về công việc, nâng cao trình độ, kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn. Từ đó họ sẽ nhận được mức lương, thưởng cao hơn để đảm bảo cuộc sống và có cơ hội thăng tiến cá nhân. Việc lựa chọn người lao động nào được đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực cho người

lao động đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người khác. Nếu tổ chức chọn đúng người xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ sẽ mang lại lợi ích lớn cho tổ chức, đồng thời còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế, những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đào tạo và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được người lao động làm việc hiệu quả. Vậy nên, tổ chức cần phải tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội được học tập, nâng cao trình độ chuyên môn cũng như có vị trí công việc xứng đáng với năng lực và sự phấn đấu của họ, có như vậy mới tạo được động lực cho họ. Tránh tình trạng nhà quản lý chèn ép cấp dưới giỏi hơn mình và không cho họ cơ hội học tập, thăng tiến, và đặc biệt tránh tình trạng thiên vị sẽ gây ảnh hưởng triệt tiêu động lực phấn đấu, nỗ lực của người lao động.

#### **1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong tổ chức**

Thuyết về thang bậc nhu cầu của A.Maslow (1943) có thể được coi là một trong những lý thuyết tạo động lực cho con người được chấp nhận rộng rãi nhất một cách tự nhiên trong giới nghiên cứu trong khi có ít bằng chứng nghiên cứu chứng minh. Đây cũng là nghịch lý lớn nhất mà lý thuyết của A.Maslow tạo ra [79]. Vào năm 1985, Patzig và Zimmerman trong cuốn sách Quản trị tổ chức đã chỉ ra rằng Maslow nhận thấy 85% nhu cầu sinh lý, 70% nhu cầu an toàn, 50% nhu cầu xã hội, 40% nhu cầu được tôn trọng, và 10% nhu cầu hiện thực hóa bản thân được đáp ứng trong xã hội nước Mỹ. Sự phổ biến của lý thuyết này là dễ hiểu bởi sự rõ ràng và dễ áp dụng của 5 bậc mà A.Maslow đã đưa ra. Đây cũng là những thang bậc các tiêu chí giúp đánh giá về động lực lao động của người lao động trong các tổ chức thuộc khu vực công ở Việt Nam. Các tiêu chí này được phân thành các nhóm nội dung:

##### ***1.4.1. Sự hài lòng công việc của người lao động***

Hiểu được các nhu cầu cơ bản của người lao động và việc đáp ứng những nhu cầu đó, ta có thể nhận thấy khi được tạo động lực một cách đầy đủ thì người lao động sẽ có khả năng lao động hiệu quả hơn, tăng thu nhập của mình, cải thiện điều kiện sống hiện tại và có cơ hội hoàn thiện bản thân mình và hòa nhập với các hoạt động của cộng đồng, xã hội. Nói chung, việc tạo động lực cho người lao động sẽ đem đến hiệu ứng tích cực đối với tâm lý, sinh lý và định hướng của người lao động trong công việc. Đó là sự hài lòng với công việc.

Sự hài lòng với công việc (job satisfaction) là một thuật ngữ gần đây rất được giới quản trị quan tâm khi nhắc đến những hoạt động liên quan tới người lao động trong tổ chức, vì khi người lao động có được sự hài lòng trong công việc mình thực hiện thì họ trước hết sẽ yêu thích công việc mình đang làm, sau đó sẽ biết quý trọng và giữ gìn nó với một cảm giác tích cực; điều này ảnh hưởng tốt đến hiệu quả làm việc của chính họ.

Theo James W. Walker, ông cho rằng những biến số liên quan đến hiệu quả làm việc, sự hài lòng với công việc và động lực có thể kiểm soát được ở một chừng mực nào đó bởi công tác quản trị trong tổ chức. Ví dụ điển hình của những biến số đó là bối cảnh làm việc, những hoạt động và nhiệm vụ được giao, nội dung và mục tiêu của công việc. Những biến số này có ảnh hưởng trực tiếp lên nỗ lực bản năng của người lao động và mức độ cố gắng của họ, từ đó họ có thể tìm thấy sự hài lòng trong công việc của mình. Tuy những nỗ lực trong công việc là điều kiện tiên quyết cho hiệu quả làm việc, nhưng chính năng lực của bản thân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một sự cảm nhận tích cực về những gì mà bản thân mình đạt được trong công việc khi mà người lao động đó thực hiện một nhiệm vụ đòi hỏi trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm riêng. Hiệu quả làm việc của cá

nhân người lao động tạo ra những kết quả thúc đẩy năng suất lao động của tổ chức hoặc tạo ra những phần thưởng xứng đáng mà tổ chức dành cho họ. Theo đó, nhiều người lao động cũng đo lường sự hài lòng trong công việc bằng kết quả của những nỗ lực mà họ bỏ ra.

Nhìn chung, sự hài lòng trong công việc là mức độ thỏa mãn, niềm yêu thích và sự tin tưởng mà người lao động cảm nhận được từ công việc của họ. Cảm giác này chủ yếu dựa trên sự nhận thức của mỗi người, bên cạnh đó còn dựa vào những yếu tố bên trong và bên ngoài như tình trạng công việc, đồng nghiệp, cấp trên hay mức lương. Sự hài lòng trong công việc được xem là nguồn động lực, dẫn đến những hành vi của người lao động tại nơi làm việc. Sự hài lòng trong công việc có thể bị ảnh hưởng bởi năng lực của người lao động khi phải hoàn thành yêu cầu công việc, mức độ quan hệ trong tổ chức hay cách mà họ đối xử với đồng nghiệp. Sự hài lòng của người lao động được thể hiện qua hai nhóm yếu tố, yếu tố bên trong và bên ngoài, thông qua các tiêu chí chung như điều kiện làm việc và phương pháp làm việc theo nhóm. Thêm vào đó, sự hài lòng trong công việc có thể coi là một trong những yếu tố chính khi nhắc đến sự hiệu quả của doanh nghiệp. Trên thực tế, trong những mô hình quản lý mới thường nhấn mạnh nhân viên là yếu tố chính cần phải được quan tâm về nhu cầu, nguyện vọng – những yếu tố quan trọng để hình thành nên sự hài lòng hay không hài lòng tại nơi làm việc. Khi phân tích sự hài lòng một cách logic có thể xem một nhân viên hài lòng là một nhân viên vui vẻ, hạnh phúc với công việc của họ và nhân viên đó cũng sẽ chính là nhân viên thành công. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự hài lòng của người lao động có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc hay sự trung thành với tổ chức. Do đó việc đánh giá sự hài lòng công việc của người lao động là rất cần thiết để tổ chức điều chỉnh chính sách nhân sự một cách hợp lý.

Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động sẽ giúp tổ chức có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc, từ đó tổ chức có thể điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của người lao động để tạo sự hài lòng công việc. Vì vậy, sự hài lòng của người lao động được coi là một trong những tiêu chí quan trọng đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực trong tổ chức.

#### ***1.4.2. Gắn kết tổ chức của người lao động***

Khái niệm “Gắn kết tổ chức” được Meyer và Allen (1991) khái quát hoá cho rằng, đó là một trạng thái tâm lý được phản ánh bởi các quyết định về mối quan hệ của nhân viên với tổ chức và thể hiện nguyện vọng tiếp tục công việc của họ tại tổ chức. Gắn kết tổ chức được thể hiện cụ thể qua ba yếu tố: cảm xúc, tính toán và chuẩn mực đạo đức.

- Gắn kết dựa trên cảm xúc đề cập đến sự gắn bó xuất phát từ tình cảm thực sự của cá nhân đối với tổ chức của mình. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức bởi vì họ muốn và không phải do sự cần thiết.
- Gắn kết dựa trên sự tính toán là khi một cá nhân gắn kết với tổ chức vì chi phí rời khỏi tổ chức là đáng kể. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức vì sự cần thiết.
- Gắn kết dựa trên chuẩn mực đạo đức liên quan đến cảm giác nghĩa vụ mà nhân viên phải tiếp tục làm việc và ở lại với tổ chức. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức vì họ cảm thấy họ nên làm như thế.

Như vậy, gắn kết tổ chức có tầm quan trọng thực sự đối với các tổ chức. Gắn kết của tổ chức dẫn đến việc giữ chân nhân viên và đạt được hiệu suất cao hơn. Gắn kết với tổ chức có khả năng liên quan tích cực đến thay đổi tổ chức, vì cá nhân gắn kết có nhiều khả năng chấp nhận những thay đổi dẫn dắt tổ chức theo hướng mới và hướng tới tầm nhìn mới. Điều này được giải

thích bởi các nhân viên có mức độ gắn kết tổ chức càng cao thì sẽ xác định được mục tiêu và giá trị của tổ chức, từ đó mong muốn gắn bó với tổ chức hơn và sẵn sàng cống hiến và hoàn thành vượt mục tiêu công việc được yêu cầu. Do đó, nếu nguồn nhân lực là tài sản của tổ chức thì nguồn nhân lực có sự gắn kết gắn bó được coi như là lợi thế cạnh tranh của tổ chức đó.

Ngoài ra, những vai trò quan trọng khác của sự gắn kết tổ chức cũng được xem xét như nâng cao được sự hài lòng trong công việc của nhân viên, cải thiện bầu không khí trong tổ chức theo hướng tích cực, làm gia tăng hiệu suất của nhân viên, cải thiện lòng tin của nhân viên đối với tổ chức, góp phần phát triển doanh nghiệp,... Tóm lại, có thể thấy sự gắn kết tổ chức đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của một tổ chức. Nhân viên có sự gắn kết tổ chức sẽ sẵn sàng cống hiến, nỗ lực, trung thành và tin tưởng vào sự thành công của tổ chức. Hay nói cách khác, đây có thể được xem như một tiêu chí trong việc đánh giá hiệu quả mà hoạt động tạo động lực lao động mang lại.

#### ***1.4.3. Kết quả thực hiện công việc***

Kết quả thực hiện công việc là một thuật ngữ điển hình trong nghiên cứu quản trị nhân lực và được coi là chỉ số quan trọng, thể hiện khả năng của nhân viên đạt được mục tiêu tổ chức bằng cách sử dụng các nguồn tài nguyên một cách hiệu quả. Nó liên quan đến tất cả các khía cạnh công việc của nhân viên một cách trực tiếp cũng như gián tiếp. Kết quả thực hiện công việc có 2 tiêu chí để đo lường, đó là công việc được giao (task performance) và công việc phát sinh (contextual performance). Hai tiêu chí này chính là hai hành vi khác biệt trong công việc, đóng góp một cách độc lập cho hiệu quả của công việc, miêu tả hành vi cụ thể của một cá nhân trong việc tạo ra hiệu quả làm việc, mà hiệu quả này được tổ chức đánh giá ở góc độ khác nhau. Cụ thể:

*Kết quả thực hiện công việc được giao:* Liên quan đến khuôn mẫu hay hành vi mà trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất ra hàng hóa, dịch vụ, hoặc là các hoạt động nhằm hỗ trợ gián tiếp cho các quy trình chuyên môn cốt

lỗi nhất của tổ chức. Hay nói cách khác, kết quả thực hiện công việc theo nhiệm vụ được giao là sự đóng góp của một người vào hiệu quả hoạt động của tổ chức, điều này đề cập đến hành động như là một phần của hệ thống khen thưởng chính thức (tức là, chuyên môn cốt lõi), và nhấn mạnh đến các yêu cầu như đã quy định trong bản mô tả công việc.

*Kết quả thực hiện công việc phát sinh* được định nghĩa là nỗ lực của cá nhân mà không liên quan trực tiếp đến chức năng, nhiệm vụ chính của họ. Nhưng nó lại rất quan trọng vì đã hình thành nên bối cảnh xã hội và tâm lý của tổ chức, nó như là một chất xúc tác quan trọng của các quy trình và hoạt động thực hiện công việc theo nhiệm vụ chính. Khi nhân viên giúp đỡ người khác để hoàn thành một nhiệm vụ, hay hợp tác với người giám sát của họ, hoặc đề xuất cải thiện các quy trình của tổ chức, tức là họ đang tham gia vào thực hiện công việc phát sinh.

Như vậy, có thể thấy, sự thành công của một tổ chức phụ thuộc chặt chẽ vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên có tốt hay không. Đặc biệt, trước khi đưa ra những quyết định liên quan đến hoạt động cải tiến thì một trong những căn cứ mà tổ chức cần quan tâm đầu tiên đó chính là kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Do đây chính là minh chứng rõ ràng cho việc kết hợp giữa năng lực làm việc, sự nhận thức về các nhiệm vụ được giao của nhân viên và sự nỗ lực hoàn thành các nhiệm vụ đó. Hay nói cách khác, kết quả thực hiện công việc nên được xem xét như một tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động mà một tổ chức đang áp dụng.

## **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho người lao động**

### ***1.5.1. Nhóm nhân tố thuộc về bản thân người lao động***

#### ***1.5.1.1. Nhu cầu cá nhân***

Nhu cầu của con người bao gồm: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần, nhu cầu được công nhận, nhu cầu công bằng xã hội... Khi nhu cầu được thỏa mãn chính là động cơ để con người thực hiện hành vi của mình nhằm đạt đến mục tiêu đề ra. Người lao động khi tham gia bất cứ tổ chức nào đều có mục tiêu riêng của mình để từ đó giúp họ có động lực phấn đấu trong lao động.

Với đội ngũ kiến trúc sư cũng không nằm ngoài các nhu cầu nói trên, tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của từng nhu cầu lại có đặc điểm riêng, điều này xuất phát từ góc độ nghề nghiệp, có thể nói kiến trúc sư vừa là người lao động kỹ thuật vừa là lao động nghệ thuật sáng tạo, do vậy họ coi nhu cầu tinh thần, nhu cầu được công nhận là nhu cầu trước nhất, cần được thỏa mãn trước các nhu cầu cần thiết khác. Chính vì thế, nhà quản lý trong tổ chức cần nắm bắt được nhu cầu của người lao động để từ đó có những biện pháp khích lệ hợp lý nhằm tạo ra động lực làm việc cho người lao động để hướng tới đạt được hiệu quả công việc ở mức cao nhất.

#### *1.5.1.2. Năng lực và kinh nghiệm của người lao động*

Đây là hai yếu tố có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả làm việc của người lao động. Năng lực chuyên môn cùng kinh nghiệm của người lao động sẽ giúp người lao động sẽ đáp ứng được yêu cầu của công việc, hơn nữa còn có thể dự đoán được những vấn đề có thể xảy ra đối với công việc mà mình vẫn thường đảm nhận. Đối với những người lao động có năng lực và kinh nghiệm thì nhu cầu về sự tôn trọng của cấp trên và đồng nghiệp, được đánh giá cao, được chủ động trong công việc... là những nhu cầu quan trọng trong vấn đề tạo động lực trong công việc của họ. Với sự khác biệt của hai yếu tố này giữa họ với những người lao động bình thường khác mà nhà quản lý trong tổ chức cần có những chính sách tạo động lực phù hợp nhằm khích lệ. Đồng thời cần bố trí công việc cho đúng người, đúng vị trí, phù hợp với sở trường, kinh



nghiệm của từng người tạo điều kiện cho người lao động phát huy lợi thế của mình trong công việc.

### ***1.5.2. Nhóm nhân tố thuộc về bên trong tổ chức***

#### ***1.5.2.1. Vị thế ngành nghề trong xã hội***

Vị thế ngành nghề mà người lao động tham gia làm việc cũng là một trong những nhân tố quan trọng trong tạo động lực cho họ. Người lao động sẽ cảm thấy hài lòng và yêu công việc mình đang đảm nhận hơn nếu ngành nghề mà họ đang tham gia có vị thế quan trọng, được xã hội đánh giá cao và ngược lại. Vì bản thân họ được coi trọng, họ sẽ có động lực hăng say phấn đấu cho công việc. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti, chán nản đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực làm việc.

Do đó để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải có những biện pháp nhằm tạo ra sự hài lòng trong công việc cho người lao động, tạo tâm lý an tâm để họ thấy thực sự coi trọng và từ hào đối với công việc đang làm. Đồng thời, đưa ra những biện pháp nhằm nâng cao vị thế và hình ảnh, thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề mà họ tham gia.

#### ***1.5.2.2. Mục tiêu chiến lược và chính sách nhân sự của tổ chức***

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức đều phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

Các chính sách nhân sự rất đa dạng bao quát nhiều khía cạnh từ tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, bảo vệ lao động, thù lao lao động. Các chính sách này chỉ ra cho người quản lý cần làm gì để phù hợp

với mục tiêu của tổ chức và sự mong đợi của người lao động, chứ không phải là các qui định cứng nhắc. Các chính sách cần được sửa đổi cùng với quá trình phát triển của tổ chức. Bởi chúng có ảnh hưởng quan trọng tới việc thực thi của các cấp lãnh đạo và tác động lớn đến người lao động: cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng và trung thành khi họ thấy rõ sự công bằng. Hầu hết người lao động đều mong muốn được làm việc trong một tổ chức, có chính sách đãi ngộ tốt đối với nhân viên. Tuy nhiên để cho chính sách này thực sự trở thành chính các yếu tố tạo động lực thì phải lấy con người làm trọng tâm.

#### *1.5.2.3. Văn hoá trong tổ chức*

Văn hóa trong tổ chức là tổng thể các triết lý quản lý như các chính sách quản lý nhân sự, bầu không khí tâm lý của tập thể, lề lối làm việc và các mối quan hệ nhân sự giữa cấp trên và cấp dưới và giữa các đồng nghiệp. Văn hóa trong tổ chức ảnh hưởng rất lớn đến hành vi cá nhân trong công việc. Khi các thành viên gắn kết, cùng hòa đồng trong môi trường công việc chung và hiểu được ai là người cần thiết phải hợp tác thì nhiệm vụ chung của tổ chức mới được hoàn thành và lợi ích của từng người lao động mới được đảm bảo.

Bên cạnh đó, mỗi quan hệ cấp trên cấp dưới được tốt, thiện chí thì việc phản hồi thông tin sẽ được thông suốt, cấp dưới sẽ phát huy sự sáng tạo, đóng góp ý kiến cho việc ra quyết định quản lý và tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, trung thành và gắn kết của các thành viên với tổ chức.

Vì vậy, muốn các thành viên trong tổ chức hết lòng vì mục tiêu chung, có động lực làm việc thì cần thiết lập được một văn hóa lành mạnh. Việc xây dựng được một văn hóa lành mạnh trong tổ chức sẽ giúp người lao động cảm

thấy hưng phấn trong công việc, có động lực làm việc nên nỗ lực sáng tạo trong công việc và giảm sự lưu chuyển lao động.

#### *1.5.2.4. Quan điểm lãnh đạo của nhà quản lý nhân sự*

Phong cách lãnh đạo cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động. Sẽ không có một kiểu lãnh đạo tốt nhất và duy nhất. Có nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau tùy vào quan điểm của từng nhà lãnh đạo và tùy từng tổ chức. Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu, nhược điểm riêng không thể xác định một phong cách lãnh đạo duy nhất phù hợp cho mọi tình huống và với mọi nhân viên. Nhà quản lý cần có một phong cách quản lý phù hợp để quản lý và phát triển nhân viên dưới quyền. Sự vận dụng phù hợp phong cách lãnh đạo với từng nhóm, từng nhân viên vừa giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao vừa góp phần khiến nhân viên nể phục người lãnh đạo, nhờ đó mà động lực làm việc được nâng cao.

#### *1.5.3. Nhóm nhân tố thuộc về công việc người lao động*

*Tính chất của công việc:* Ảnh hưởng không nhỏ tới động lực làm việc của người lao động. Sự hài lòng cũng như mức độ chủ động trong công việc của người lao động sẽ làm cho họ yêu thích công việc của mình, đây sẽ là động lực giúp họ lao động hăng say, tận tụy hơn với nhiệm vụ, đồng thời tăng được ý thức trách nhiệm trong công việc.

*Mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm mà công việc đòi hỏi:* Người lao động có động cơ làm việc một phần phụ thuộc vào công việc mà họ được giao, trách nhiệm công việc mà họ đảm nhận. Việc phân công công việc hợp lý, đúng với trình độ của người lao động sẽ tạo ra động lực cho họ làm việc.

*Mức độ hao phí về thể lực và trí lực :* Ở những độ tuổi khác nhau hay ở những vị trí công việc khác nhau đòi hỏi công tác tạo động lực phải được áp dụng khác nhau. Những vị trí công việc khác đòi hỏi nhiều về trí lực như nghiên cứu, giảng dạy, đào tạo hay ở các cấp quản lý khác nhau đòi hỏi hao

phí về trí óc rất lớn, hay dẫn đến mệt mỏi và stress. Ở những vị trí này nên tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, thân thiện để kích thích tinh thần làm việc của NLD.

*Mức độ tự chủ trong công việc:* Người lao động luôn mong muốn được giao trách nhiệm và quyền tự chủ khi thực hiện công việc bằng phương pháp làm việc của mình để hoàn tất công việc được giao. Có nghĩa là mỗi người phải có phạm vi lao động cụ thể, có kết quả lao động và được đánh giá bằng thước đo giá trị.

Đối với đội ngũ kiến trúc sư thì điều này tác động rất mạnh đến động lực lao động của họ, Bởi vì khi thực hiện thiết kế kiến trúc công trình, cảnh quan hay quy hoạch nào đó, họ luôn mong muốn được thể hiện khả năng, được khẳng định mình thông qua “đứa con tinh thần” là những sản phẩm thiết kế. Nếu vì lý do nào đó, họ không được tự chủ trong công việc, điều này gây tâm lý khó chịu khi họ thực hiện công việc, không tạo ra sự hài lòng trong công việc.

#### ***1.5.4. Nhóm nhân tố thuộc về chính sách, pháp luật của Nhà nước***

Nhà nước đóng vai trò quan trọng trong quá trình quản lý công tác tạo động lực lao động. Ở góc độ vĩ mô, Nhà nước ban hành cơ chế chính sách cho hoạt động quản lý các tổ chức thuộc khu vực công và các vấn đề liên quan đến người lao động đang làm việc tại đó. Những văn bản pháp lý được ban hành của Nhà nước là căn cứ để các tổ chức thực hiện công tác đãi ngộ, vệ sinh an toàn lao động và các chế độ liên quan cho người lao động. Theo đó, các cơ quan quản lý của Nhà nước thực hiện quyền giám sát để giữ cho các hoạt động trên đi đúng hướng luật pháp đã quy định. Ở góc độ vi mô, Nhà nước, đặc biệt là Chính phủ, có toàn quyền bổ nhiệm, bổ nhiệm lại các nhân sự quản lý để đại diện cho chủ sở hữu Nhà nước trong việc điều hành hoạt động nói chung của các tổ chức và công tác tạo động lực cho người lao động nói riêng.

Mọi chính sách, pháp luật của Nhà nước ảnh hưởng không nhỏ đến động lực lao động của người lao động. Những quy định về tiền lương (tiền lương tối thiểu, thang bảng lương, quy định về trả lương làm thêm giờ ...) chính sách lao động dôi dư, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, các chế độ về Bảo hiểm xã hội... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Bên cạnh đó cần phải kể đến hệ thống phúc lợi xã hội một yếu tố rất quan trọng để đảm bảo cuộc sống cho người lao động. Khi hệ thống phúc lợi xã hội càng phát triển thì đời sống của người lao động càng được đảm bảo, và do đó họ sẽ yên tâm để lao động và cống hiến hết mình cho công việc.

## **1.6. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong tạo động lực lao động và bài học rút ra cho Viện Kiến trúc Quốc gia**

### ***1.6.1. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong tạo động lực lao động***

*\* Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam (PVN)*

Với tập đoàn PVN, những điểm đáng chú ý nhất trong công tác nhân sự là sự chú trọng vào hoạt động đào tạo, công tác an toàn – sức khỏe – môi trường trong lao động sản xuất. Tập đoàn còn có một Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2009 – 2015, định hướng tới 2025. Trong đó, mục tiêu chính của PVN là có một đội ngũ lãnh đạo, quản lý, chuyên gia khoa học – công nghệ và công nhân kỹ thuật có trình độ ngang tầm quốc tế. PVN có hơn 60.000 người lao động trong toàn tập đoàn nhưng năm 2011 có hơn 70.435 lượt người, năm 2012 có 83.680 lượt người, và 2013 có tới 99.273 lượt người được tham gia các khóa đào tạo thường niên (hơn 90% ở trong nước và khoảng 89% ở nước ngoài) Ngoài công tác đào tạo, PVN cũng chú trọng nâng cao thu nhập của người lao động, với mức thu nhập bình quân thuộc dạng cao ở Việt Nam. Công tác nhân sự xoay quanh việc phát huy yếu

tổ con người, đặt con người vào vị trí trung tâm của phát triển doanh nghiệp. Với khoảng 26.638 người lao động (năm 2015) và 26.366 người (năm 2016), PVN luôn chú ý củng cố, đổi mới văn hóa doanh nghiệp, và điều kiện làm việc của người lao động trong tập đoàn khi môi trường làm việc liên quan đến xăng dầu và các yếu tố độc hại khác.

*\*Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) là doanh nghiệp nhà nước được thành lập năm 1995 (tiền thân là Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam).

- Tập đoàn đã quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động thông qua việc triển khai các chương trình, phong trào thi đua, cụ thể phong trào “Sáng tạo VNPT”, đây là một phong trào tạo động lực trong quản lý và sản xuất kinh doanh của các đơn vị, đã góp phần để - Tập đoàn đạt mức tăng trưởng từ 25 - 30% năm, năng suất lao động tăng trên 10%, việc làm và thu nhập được ổn định và có cải thiện, người lao động yên tâm gắn bó với doanh nghiệp.

- Ngoài ra Tập đoàn còn triển khai các phong trào như: Người VNPT sử dụng các sản phẩm dịch vụ VNPT; Nụ cười VNPT; Chất lượng VNPT; “Tháng hành động vì người lao động”... Các phong trào thi đua nhằm đẩy mạnh phát huy lao động sáng tạo; chăm lo, bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động; nâng cao đời sống vật chất tinh thần, cải thiện điều kiện làm việc, sinh hoạt cho người lao động. Song song với việc phát động các phong trào thi đua, Tập đoàn thường xuyên ghi nhận, tôn vinh, biểu dương các cá nhân có nhiều thành tích trong lĩnh vực nghiên cứu, áp dụng sáng kiến, giải pháp trong quản lý và sản xuất kinh doanh đem lại hiệu quả cao cho Tập đoàn....

*\* Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại tập đoàn Than Khoáng sản Việt nam ( Vinacomin)*

Tập đoàn *Vinacomin* có tổng số lao động tính tới cuối năm 2016 là 110.631 người và 109.900 đến hết Quý I năm 2017 . Do đặc thù ngành than và khoáng sản nên đa số người lao động của *Vinacomin* phải làm việc ở những môi trường chứa đựng những yếu tố nguy hiểm và độc hại cao. Do đó, công tác đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động được chú trọng. Đồng thời, tập đoàn luôn cố gắng nâng cao thu nhập của người lao động để họ cố gắng và yên tâm công tác. . Ngoài ra, tập đoàn còn là một trong những tập đoàn kinh tế nhà nước quan tâm đến việc nâng cao trình độ của người lao động thông qua hệ thống các trường Quản trị kinh doanh và các trường đào tạo nghiệp vụ khai thác mỏ ở một số địa phương.

### ***1.6.2. Bài học rút ra cho Viện Kiến trúc Quốc gia***

Theo nghiên cứu của tác giả, các tổ có một số đặc điểm tương đồng nêu trên, hiện nay chưa có được một cách tiếp cận chuyên nghiệp với vấn đề tạo động lực cho người lao động của mình, các phương thức được thực hiện để tạo động lực cho người lao động thì chủ yếu mang tính tự phát, thiếu đi kế hoạch hành động chi tiết và thậm chí chiến lược dài hạn cho vấn đề này. Do đó, có thể nhận thấy hiện chưa tồn tại mô hình tạo động lực cho người lao động ở các tập đoàn kinh tế nhà nước ( có một số đặc điểm tương đồng với Viện Kiến trúc Quốc gia) mà tác giả nghiên cứu. Như vậy, các phương thức tạo động lực cho người lao động mới đang dừng ở chỗ áp dụng đúng và đủ các quy định liên quan đến lao động của pháp luật, quan điểm tự phát của các cấp lãnh đạo và cộng đồng người lao động được phát triển tự nhiên thiếu định hướng trước đó.

- Xác định được nhu cầu của người lao động, xây dựng các chính sách phù hợp với nhu cầu của người lao động để kích thích tính sáng tạo, nâng cao năng suất lao động.

- Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Đảm bảo chế độ phúc lợi cho người lao động như đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của pháp luật.

- Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với tổ chức thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa trong tổ chức; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

- Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho người lao động. Người lao động sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho tổ chức.



## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KIẾN TRÚC SƯ TẠI VIỆN KIẾN TRÚC QUỐC GIA

#### 2.1. Tổng quan về Viện Kiến trúc Quốc gia

##### 2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của Viện Kiến trúc Quốc gia*

Tên tiếng Việt: VIỆN KIẾN TRÚC QUỐC GIA

Tên tiếng Anh: Vietnam Institute of Architecture

Trụ sở chính: Số 389, phố Đội Cấn, quận Ba Đình, Thành phố Hà Nội.

Điện thoại: 84.437674881

Fax: 84.437674880

Website: [www.viar.gov.vn](http://www.viar.gov.vn) - [www.vienkientrucquocgia.gov.vn](http://www.vienkientrucquocgia.gov.vn)

Email: [vienktqg@gmail.com](mailto:vienktqg@gmail.com)

Ngày 26/7/1979, Chủ nhiệm Ủy ban Xây dựng cơ bản Nhà nước đã ra Quyết định số 59 UB/TCCB thành lập Viện Tiêu chuẩn hoá và Diễn hình hoá xây dựng, là cơ quan nghiên cứu kết hợp với quản lý về lĩnh vực tiêu chuẩn hoá và diễn hình hoá của ngành Xây dựng.

Theo quyết định số 103UB/TCCB ngày 27/8/1985 về việc đổi tên Viện Tiêu chuẩn hoá và Diễn hình hoá xây dựng thành Viện Tiêu chuẩn hoá và Thiết kế diễn hình. Viện Tiêu chuẩn hoá và Diễn hình hoá xây dựng là tổ chức đầu mối về công tác Tiêu chuẩn hoá và Diễn hình hoá trong xây dựng đầu tiên trên phạm vi toàn quốc, kể từ ngày thống nhất đất nước (1975). Viện vừa có chức năng quản lý vừa có chức năng nghiên cứu.

Ngày 3/8/1988, Bộ trưởng Bộ Xây dựng đã có Quyết định số 893/BXD-TCLĐ về việc chuyển và đổi tên Viện Tiêu chuẩn hoá và Thiết kế diễn hình thuộc Ủy ban xây dựng cơ bản Nhà nước trước đây thành Viện Tiêu chuẩn hoá Xây dựng trực thuộc Bộ Xây dựng.

Ngày 11/4/1996 Đề xây dựng định hướng và phát triển chính sách kiến trúc, giữ gìn bản sắc dân tộc và phát triển kiến trúc Việt Nam hiện đại, Bộ trưởng Bộ Xây dựng Ngô Xuân Lộc đã ký Quyết định số 414/BXD-TCLĐ hợp nhất Viện Tiêu chuẩn hóa xây dựng với Trung tâm Nghiên cứu kiến trúc (Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội) lấy tên là Viện Kiến trúc và Tiêu chuẩn hóa xây dựng.

Thời kỳ 1996-2008 Viện Kiến trúc và tiêu chuẩn hóa xây dựng đổi tên thành Viện Nghiên cứu kiến trúc (Quyết định số 1057/BXD – TCLĐ ngày 11/12/1996 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng). Quyết định số 787/BXD-TCCB ngày 23/5/2007 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng về việc đổi tên Viện Nghiên cứu kiến trúc thành Viện Nghiên cứu kiến trúc quốc gia.

Thời kỳ 2008-2013 Viện Nghiên cứu Kiến trúc quốc gia chuyển tên là Viện Kiến trúc, Quy hoạch đô thị và nông thôn – Bộ Xây dựng trên cơ sở sáp nhập và tổ chức lại Viện Nghiên cứu Kiến trúc quốc gia và Viện Quy hoạch đô thị – nông thôn (theo Quyết định số 477/QĐ-BXD của Bộ trưởng Bộ Xây dựng ký ngày 02/04/2008). Ngày 9/10/2013 Viện Kiến trúc quốc gia – Bộ Xây dựng được thành lập theo Quyết định số 995/QĐ-BXD của Bộ trưởng Bộ Xây dựng (trên cơ sở tổ chức lại Viện kiến trúc, Quy hoạch đô thị và nông thôn).

### ***2.1.2. Đặc thù của Viện Kiến trúc Quốc gia***

Năm 2018, thực hiện Nghị định 81/2017/NĐ-CP quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Xây dựng, nên Viện KTQG phải tập trung cho công tác hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Viện; và đến tháng 5/2018 Viện đã có Quyết định số 586/QĐ-BXD ngày 09/5/2018 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng về việc quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Viện Kiến trúc Quốc gia (KTQG).

Viện KTQG đã hoàn thành công tác kiện toàn, tổ chức lại các đơn vị trực thuộc Viện KTQG. Theo đó, Viện Kiến trúc Quốc gia kiện toàn lại từ 21 đơn vị còn 16 đơn vị trực thuộc, như sau: (Tham khảo Phụ lục 01: Sơ đồ tổ chức của viện)

1. Phòng Tổ chức - Hành chính;
2. Phòng Kế hoạch - Tài chính;
3. Phòng Quản lý khoa học - kỹ thuật và dữ liệu;
4. Phòng Nghiên cứu Lý luận phê bình và Lịch sử kiến trúc;
5. Phòng Nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ kiến trúc;
6. Phòng Đào tạo và hợp tác quốc tế;
7. Trung tâm Bảo tồn di tích và di sản kiến trúc;
8. Trung tâm Quy hoạch và thiết kế đô thị;
9. Trung tâm Kiến trúc, quy hoạch nông thôn;
10. Trung tâm Thi công Kiến trúc - Mỹ thuật;
11. Trung tâm Tư vấn kiến trúc và đầu tư xây dựng;
12. Trung tâm Kỹ thuật hạ tầng và khảo sát, kiểm định xây dựng;
13. Trung tâm Kiến trúc miền Nam;
14. Viện Nghiên cứu tiêu chuẩn và thiết kế điển hình hóa xây dựng;
15. Viện Nhà ở và công trình công cộng;
16. Tạp chí Kiến trúc Việt Nam.

Năm 2018 Viện đã thành lập và tổ chức lại các Hội đồng để đảm bảo hoạt động hiệu quả mọi mặt của Viện, như: Hội đồng xét nâng bậc lương Viện Kiến trúc Quốc gia; Hội đồng xét trả lương năng suất cho khối quản lý của Viện Kiến trúc Quốc gia; Hội đồng thanh lý tài sản của Viện Kiến trúc Quốc gia.

***Chức năng của Viện Kiến trúc Quốc gia***

Viện Kiến trúc Quốc gia là đơn vị sự nghiệp Nhà nước có thu trực thuộc Bộ Xây dựng, thực hiện chức năng: Nghiên cứu khoa học, ứng dụng tiến bộ kỹ thuật công nghệ để phục vụ công tác quản lý nhà nước về lĩnh vực kiến trúc, bảo tồn, bảo tàng và phát triển nền kiến trúc quốc gia; tổ chức nghiên cứu, ứng dụng, phổ biến thông tin về tiêu chuẩn hoá trong lĩnh vực kiến trúc và xây dựng; đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, hợp tác quốc tế và thông tin về lĩnh vực kiến trúc, khoa học công nghệ xây dựng; kinh doanh và thực hiện các dịch vụ trong lĩnh vực xây dựng, kiến trúc, quy hoạch xây dựng.

Viện Kiến trúc Quốc gia có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng, được mở tài khoản tại Kho bạc nhà nước và ngân hàng theo quy định của pháp luật.

***Nhiệm vụ và quyền hạn của Viện Kiến trúc Quốc gia***

- Lập kế hoạch 05 năm, hàng năm, tổ chức thực hiện kế hoạch, nhiệm vụ công tác của Viện, thực hiện các đề tài, dự án nghiên cứu khoa học, ứng dụng tiến bộ kỹ thuật, phát triển và chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực kiến trúc, đô thị và xây dựng.

- Tổ chức nghiên cứu cơ bản trong lĩnh vực kiến trúc, bao gồm: lý luận và phê bình kiến trúc; lịch sử phát triển kiến trúc Việt Nam và thế giới; tu bổ, tôn tạo, bảo tồn kiến trúc truyền thống, kiến trúc cổ; xây dựng và phát triển Bảo tàng kiến trúc Việt Nam; điều tra, khảo sát, thu thập, tổng hợp, quản lý lưu trữ và cung cấp thông tin, tư liệu trong lĩnh vực kiến trúc.

- Thực hiện các nhiệm vụ phục vụ công tác quản lý nhà nước về lĩnh vực kiến trúc, quy hoạch xây dựng được Bộ trưởng Bộ Xây dựng giao hoặc cơ quan nhà nước đặt hàng, bao gồm:

+ Nghiên cứu định hướng, chiến lược, chính sách bảo tồn và phát triển kiến trúc Việt Nam, chính sách phát triển đô thị, nhà ở và các loại công trình kiến trúc khác; tham gia xây dựng các văn bản quy phạm pháp luật về lĩnh vực kiến trúc, quy hoạch xây dựng;

+ Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu, nghiên cứu phương pháp luận, hệ thống hóa tiêu chuẩn, quy chuẩn thiết kế, quản lý trong lĩnh vực kiến trúc – quy hoạch trong nước và trên thế giới; tổ chức nghiên cứu biên soạn, ứng dụng về tiêu chuẩn hoá, điển hình hoá trong lĩnh vực kiến trúc và xây dựng.

+ Tổ chức nghiên cứu phát triển, nghiên cứu ứng dụng trong lĩnh vực kiến trúc và quy hoạch xây dựng, bao gồm: kiến trúc công trình; kiến trúc cảnh quan; trang trí nội, ngoại thất; môi trường trong kiến trúc; thiết kế đô thị đảm bảo phát triển bền vững, phù hợp với điều kiện tự nhiên, khí hậu, kinh tế – xã hội, lịch sử, văn hoá của từng địa phương, từng vùng, miền trên phạm vi cả nước.

+ Xuất bản Tạp chí Kiến trúc Việt Nam, Website và các ấn phẩm thông tin trong lĩnh vực kiến trúc; tổng kết lý luận và thực tiễn, tổ chức diễn đàn trao đổi, lý luận, thông tin về các hoạt động trong lĩnh vực kiến trúc, quy hoạch xây dựng; chủ trì hoặc phối hợp với các cơ quan, đơn vị liên quan tổ chức các sự kiện và giải thưởng kiến trúc hàng năm theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức thực hiện công tác tư vấn và dịch vụ kỹ thuật trong lĩnh vực xây dựng, kiến trúc, quy hoạch xây dựng và hạ tầng kỹ thuật, bao gồm:

+ Lập quy hoạch xây dựng và đô thị, quy hoạch định hướng, quy hoạch chung cho các khu chức năng đặc thù (di tích, di sản, vui chơi giải trí, nghỉ dưỡng, sinh thái, tái định cư), quy hoạch nông thôn, quy hoạch phân khu, quy hoạch chi tiết, quy hoạch bảo tồn, thiết kế đô thị, thiết kế cảnh quan; nhà ở nông thôn kết hợp quy hoạch xây dựng nông thôn mới;

+ Tư vấn đầu tư; tư vấn lập dự án thiết kế xây dựng công trình, khảo sát địa chất, địa hình, môi trường; tư vấn thẩm tra thiết kế và tổng dự toán các công trình xây dựng;

+ Tư vấn thi tuyển kiến trúc, tư vấn mời thầu và đấu thầu, tư vấn quản lý dự án, tư vấn giám sát thi công công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, giao thông thủy lợi, hạ tầng kỹ thuật;

+ Kiểm định, giám định, định giá, giám sát, chất lượng công trình xây dựng; tư vấn đánh giá tác động môi trường liên quan đến công trình kiến trúc;

+ Khảo sát, tư vấn thiết kế, thăm tra, giám sát các công trình văn hóa, tượng đài, tranh, phù điêu trang trí và thi công mô hình sa bàn.

- Tổ chức xây dựng thực nghiệm; tư vấn, tiếp nhận, ứng dụng và chuyển giao công nghệ mới trong thiết kế và thi công các công trình xây dựng.

- Tổ chức sản xuất, thực hiện xuất nhập khẩu, đầu tư kinh doanh các sản phẩm, vật liệu, vật tư, thiết bị kỹ thuật phục vụ việc hoàn thiện và trang trí nội, ngoại thất của các công trình.

- Tổ chức thi công xây dựng mới, sửa chữa, cải tạo, thi công nội, ngoại thất công trình xây dựng; thi công phục chế, sửa chữa, trùng tu, bảo tồn công trình di tích, thi công các công trình văn hóa, mỹ thuật, tượng đài, phù điêu, tranh hoành tráng.

- Tổ chức đào tạo Tiến sĩ, Thạc sĩ chuyên ngành kiến trúc; đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực cho cán bộ làm công tác nghiên cứu, tư vấn, thiết kế kiến trúc và phục vụ cho việc cấp chứng chỉ hành nghề chuyên ngành kiến trúc và xây dựng; bồi dưỡng, tập huấn, phổ biến thông tin về khoa học công nghệ, quy chuẩn, tiêu chuẩn, thiết kế điển hình, lịch sử kiến trúc và bảo tồn di sản, quy hoạch phát triển đô thị và nông thôn, thiết kế đô thị và cảnh quan trong lĩnh vực kiến trúc và xây dựng.

- Thực hiện hợp tác với các tổ chức trong nước và quốc tế về các lĩnh vực hoạt động của Viện theo chức năng, nhiệm vụ được giao.

- Quản lý về tổ chức bộ máy, biên chế; thực hiện chế độ tiền lương và các chế độ chính sách khác, công tác thi đua, khen thưởng, kỷ luật đối với cán

bộ, công chức, viên chức thuộc phạm vi quản lý của Viện theo quy định của pháp luật và của Bộ Xây dựng.

- Quản lý tài chính, tài sản được giao, quản lý các hoạt động có thu của Viện theo quy định của pháp luật và của Bộ Xây dựng.

- Thực hiện các nhiệm vụ và quyền hạn khác do Bộ trưởng Bộ Xây dựng giao phó.

### ***2.1.3 Những thành quả đạt được giai đoạn 2014 đến 2018***

Theo các chức năng, nhiệm vụ được giao, Viện KTQG hoạt động từ khi thành lập đến nay (2014 - 2018) trên cơ sở các nguồn thu sau:

\* Dự toán do ngân sách nhà nước cấp bao gồm:

+ Chi phí hoạt động thường xuyên để duy trì bộ máy;

+ Chi phí mua sắm, tăng cường năng lực, cải tạo sửa chữa trụ sở Viện;

+ Dự toán chi thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ của Nhà nước do Bộ xây dựng cấp;

+ Thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ

+ Thu từ nguồn thu khác: đào tạo, dịch vụ khoa học....

Như vậy, căn cứ vào các nguồn kinh phí này cũng như tuân thủ các quy chế quản lý tài chính, quy chế chi tiêu nội bộ và quy chế khoán các loại hình công việc đã được ban hành và điều chỉnh trong quá trình triển khai các nhiệm vụ, Viện KTQG đã đạt được kết quả sau:

**Bảng 2.1: Kết quả công tác tài chính giai đoạn 2014 – 2018**

Đơn vị tính: Đồng

<b>Nội dung báo cáo</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>
<b><i>Thu hoạt động SXKD</i></b>	<b><i>24.279.157.220</i></b>	<b><i>39.902.693.936</i></b>	<b><i>55.489.021.726</i></b>	<b><i>56.473.416.526</i></b>	<b><i>62.893.195.146</i></b>
1. Viện ký hợp đồng	2.546.192.969	8.392.364.846	14.871.815.254	14.683.088.297	15.094,366,835
2. Khối trung tâm tự khai thác	21.732.964.251	31.510.329.090	40.617.206.472	41.790.328.229	47.798.828.311
<b><i>Nộp Ngân sách NN</i></b>	<b><i>2.961.501.975</i></b>	<b><i>3.708.318.780</i></b>	<b><i>4.113.546.003</i></b>	<b><i>4.869.304.472</i></b>	<b><i>5.795.328.466</i></b>
<b><i>* Tại Viện</i></b>					
1. Thuế GTGT	242.605.682	317.242.901	627.766.608	784.708.260	980.885.325
2. Thuế thu nhập DN	17.705.094	19.590.656	48.245.202	57.894.242	69.473.091
3. Thuế môn bài. thuế khác	1.900.000	38.077.565	464.024.216	626.432.692	845.684.134
<b><i>* Tại khối các đơn vị trực thuộc có con dấu và tài khoản riêng</i></b>					
1. Thuế GTGT	2.537.337.727	2.811.320.901	2.366.654.902	2.650.653.490	2.968.731.909
2. Thuế thu nhập DN	134.940.934	68.177.521	85.558.791	124.060.247	179.887.358



<b>Nội dung báo cáo</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>
3. Thuế môn bài, thuế khác	27.012.538	453.909.393	521.296.284	625.555.541	750.666.649
<b>Trích lập các quỹ</b>					
<b>1. Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp</b>	<b>25.648.080</b>	<b>69.974.925</b>	<b>415.718.480</b>	<b>548.748.394</b>	<b>724.347.880</b>
2. Quỹ khen thưởng	33.645.373	136.745.777	129.521.660	148.949.909	171.292.395.35
3. Quỹ phúc lợi	29.730.581	147.686.143	199.509.869	249.387.336	311.734.170.31
4. Quỹ dự phòng ổn định thu nhập	8.603.684	78.556.100	37.341.537	3.547.810	3.370.419.64

*Nguồn: Tổng hợp từ các Báo cáo tổng kết, Viện Kiến trúc Quốc gia (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)*

Nhìn chung, mặc dù có sự biến động về cơ cấu tổ chức, đặc biệt trong năm 2018, công tác tài chính kế toán có nhiều thay đổi trong hạch toán, báo cáo theo chế độ kế toán mới của thông tư 107/2017/TT-BTC thay thế thông tư 19/2006/TT-BTC và là năm đầu tiên các đơn vị trực thuộc Bộ xây dựng phải lập báo cáo tài chính hợp nhất toàn ngành, tuy nhiên kết quả tài chính mà Viện KTQG vẫn ổn định và đáp ứng yêu cầu về quản lý tài chính và hạch toán kế toán theo đúng quy định của nhà nước. Kiểm soát chi tiêu theo đúng quy định của Quy chế khoán và Quy chế chi tiêu nội bộ của Viện. Thực hiện tốt việc chi trả lương qua tài khoản. Tổ chức hạch toán chi tiết theo từng công trình đề tài, dự án. Do đó, có thể khẳng định về sự phát triển không ngừng của Viện KTQG, chứng tỏ những quyết sách về hoạt động sản xuất, kinh doanh mang lại hiệu quả cao. Từ đây, khả năng tài chính của Viện KTQG sẽ được đảm bảo và vững bền hơn, điều này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các công cụ tạo động lực vật chất có liên quan đến tiền lương, tiền thưởng hay phúc lợi (ví dụ: đảm bảo hơn quyền lợi của người lao động thông qua việc thực hiện chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm...).

#### ***2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Viện Kiến trúc Quốc gia***

Kiến trúc sư là người làm thiết kế mặt bằng, không gian, hình thức và cấu trúc cũng như dự đoán sự phát triển của một công trình hay thiết kế quy hoạch của vùng, khu dân cư, khu công nghiệp và cảnh quan đô thị. Kiến trúc sư cung cấp các giải pháp về kiến trúc (công năng, thẩm mỹ cũng như giải pháp kỹ thuật) cho các đối tượng khách hàng có nhu cầu xây dựng ở các lĩnh vực khác nhau.

Do đó, có thể nói, kiến trúc sư là người trung gian đảm bảo đáp ứng tối đa nhu cầu công năng sử dụng và nhu cầu thưởng thức thẩm mỹ giữa người sử dụng với công trình kiến trúc. Hay nói cách khác, kiến trúc sư phải chuyên

đổi nhu cầu sử dụng của người dùng vào các giải pháp mặt bằng - không gian - kĩ thuật của công trình hoặc, thậm chí, kiến trúc sư là người tư vấn để cải tạo và đề xuất ra đây chuyên công năng mới cho người sử dụng. Bên cạnh đó, kiến trúc sư là người phải có óc tổ chức thẩm mỹ nghệ thuật, nhằm đem lại vẻ đẹp hoàn hảo cho tác phẩm kiến trúc. Như vậy, đối với nghề kiến trúc sư, yêu cầu đặc thù mà một người lao động phải có là:

- Năng lực tư duy thẩm mỹ trong không gian, nhận thức và tạo dựng cái đẹp. Chính yêu cầu này đòi hỏi nghề kiến trúc sư được ví như là nghề kết hợp khoa học, kĩ thuật và nghệ thuật, đôi khi đòi hỏi người trong nghề phải có tư chất của một nghệ sĩ, một nhà khoa học - kĩ thuật, một người làm công tác văn hóa - xã hội.

- Khao khát sáng tạo, đam mê hình khối, háo hức tạo dựng công trình.

- Kiên trì, sáng tạo, ham học hỏi, có bản lĩnh, kiên định

Một đặc thù khác của nghề này là kiến trúc sư thường làm việc tại văn phòng tư vấn thiết kế, xưởng thiết kế. Tuy nhiên, đôi khi yêu cầu họ phải đi thực tế, giám sát thi công. Nghề kiến trúc sư còn đòi hỏi chấp nhận áp lực công việc lớn, có thể nhiều đêm phải thức trắng để hoàn thành thiết kế kịp thời gian. Và cũng như những nghề thiết kế khác, nhiều kiến trúc sư phải có khả năng làm việc độc lập hoặc có kỹ năng phối hợp làm việc nhóm tốt với cùng một số đồng nghiệp theo từng dự án công trình của mình.

Xuất phát từ chính yêu cầu đặc thù nghề nghiệp mà hiện nay nguồn nhân lực chính của Viện là các kiến trúc sư, chiếm đến 41,05% (124 người/ tổng nhân sự là 302 người) và hơn 80% có trình độ cử nhân trở lên, có kinh nghiệm hơn 5 năm (Bảng 2.2 và bảng 2.3). Nhìn chung, trong những năm từ 2014 đến 2018, số lượng nguồn nhân lực của Viện KTQG có dao động khoảng từ 297 đến 302 người. Số lượng lao động tăng giảm nhẹ chủ yếu là do nguyên nhân nhân chênh lệch giữa số lượng nhân lực về nghỉ hưu và số lượng nhân lực được tuyển dụng mới vào làm việc tại Viện KTQG.

**Bảng 2.2: Đặc điểm nguồn nhân lực tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

Tiêu chí		Năm 2014		Năm 2018		Tăng/ giảm năm 2018 so với 2014	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
<b>Tổng số lao động</b>		<b>297</b>		<b>302</b>		<b>5</b>	<b>1.7</b>
Giới tính	Nam	198	66,7	216	71,5	<b>18</b>	<b>9.1</b>
	Nữ	99	33,3	86	28,5	<b>-13</b>	<b>-13.1</b>
Trình độ	Trên đại học	39	13,1	56	18,5	<b>17</b>	<b>43.6</b>
	Đại học	131	44,1	216	71,5	<b>85</b>	<b>64.9</b>
	Cao đẳng	60	20,2	7	2,3	<b>-53</b>	<b>-88.3</b>
	Trung cấp và CNKT	46	15,5	11	3,6	<b>-35</b>	<b>-76.1</b>
	Lao động phổ thông	21	7,1	12	4,0	<b>-9</b>	<b>-42.9</b>
Độ tuổi	Từ 50 tuổi trở lên	43	14,5	57	18,9	<b>14</b>	<b>32.6</b>
	Từ 40 đến < 50 tuổi	117	39,4	120	39,7	<b>3</b>	<b>2.6</b>
	Từ 30 đến < 40 tuổi	80	26,9	76	25,2	<b>-4</b>	<b>-5.0</b>

Tiêu chí		Năm 2014		Năm 2018		Tăng/ giảm năm 2018 so với 2014	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
	Dưới 30 tuổi	57	19,2	49	16,2	-8	-14.0
Kinh nghiệm làm việc	Từ 5 năm trở lên	119	40,1	123	40,7	4	3.4
	Từ 1 đến <5 năm	106	35,7	133	44,0	27	25.5
	Dưới 1 năm	72	24,2	46	15,2	-26	-36.1
Ngành nghề	Kiến trúc sư	121	40,7	124	41,1	3	2.5
	Kỹ sư (XD - GT, Thủy lợi, Cơ khí, Viễn thông)	75	25,3	69	22,8	-6	-8.0
	Kinh tế & QTKD	45	15,2	80	26,5	35	77.8
	Lao động thời vụ	56	18,9	29	9,6	-27	-48.2

*Nguồn: Tổng hợp từ các Báo cáo tổng kết, Viện Kiến trúc Quốc gia (2014 & 2018)*

**Bảng 2.3: Đặc điểm đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

Tiêu chí		Năm 2014		Năm 2018		Tăng/ giảm năm 2018 so với 2014	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
<b>Tổng số kiến trúc sư</b>		<b>121</b>		<b>124</b>		<b>3</b>	<b>2.5</b>
Giới tính	Nam	102	84.3	99	79.8	<b>-3</b>	<b>-2.5</b>
	Nữ	19	15.7	25	20.2	<b>6</b>	<b>5.0</b>
Trình độ	Thạc sĩ	79	65.3	88	71.0	<b>9</b>	<b>7.4</b>
	Đại học	41	33.9	35	28.2	<b>-6</b>	<b>-5.0</b>
	Khác (GS/ PGS...)	1	0.8	1	0.8	<b>0</b>	<b>0.0</b>
Độ tuổi	Từ 55 tuổi trở lên	9	7.4	12	9.7	<b>3</b>	<b>2.5</b>
	Từ 45 đến < 55 tuổi	18	14.9	35	28.2	<b>17</b>	<b>14.0</b>
	Từ 30 đến < 45 tuổi	28	23.1	14	11.3	<b>-14</b>	<b>-11.6</b>
	Dưới 30 tuổi	66	54.5	63	50.8	<b>-3</b>	<b>-2.5</b>
Kinh	Từ 10 năm trở lên	21	17.4	15	12.1	<b>-6</b>	<b>-5.0</b>

Tiêu chí		Năm 2014		Năm 2018		Tăng/ giảm năm 2018 so với 2014	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
nghệ làm việc	Từ 5 đến < 10 năm	30	24.8	40	32.3	<b>10</b>	<b>8.3</b>
	Dưới 5 năm	70	57.9	69	55.6	<b>-1</b>	<b>-0.8</b>
Vị trí công tác	Nhân viên	102	84.3	106	85.5	<b>4</b>	<b>3.3</b>
	Cán bộ quản lý	14	11.6	13	10.5	<b>-1</b>	<b>-0.8</b>
	Lãnh đạo	5	4.1	5	4.0	<b>0</b>	<b>0.0</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ các Báo cáo tổng kết, Viện Kiến trúc Quốc gia (2014 & 2018)*

Từ bảng 2.3, có thể thấy rằng, mặc dù bắt đầu có sự gia tăng mức độ tham gia của nữ giới, tuy nhiên, chênh lệch về mặt giới tính vẫn thể hiện rõ rệt khi có đến khoảng 80% đội ngũ kiến trúc sư tại Viện KTQG là nam giới. Thực tế, điều này hoàn toàn phù hợp khi đặc thù nghề nghiệp chủ yếu tại Viện KTQG là nghề kiến trúc sư (41,1% năm 2018). Công việc này đòi hỏi không chỉ kinh nghiệm, chuyên môn mà còn khả năng chịu áp lực và thường xuyên làm việc tại các công trình nguy hiểm. Mặc dù số lượng lao động nam chiếm tỷ lệ lớn, tuy nhiên nhu cầu trong công việc giữa nam và nữ là khác nhau. Vì thế, để công tác tạo động lực cho toàn thể người lao động tại Viện KTQG nói chung và đội ngũ kiến trúc sư nói riêng, được thực hiện có hiệu quả thì các nhà quản lý vẫn luôn cần tìm hiểu, xác định nhu cầu của từng nhóm lao động trên nền tảng phân chia theo giới tính từ đó đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, kích lệ tinh thần làm việc của người lao động.

Xét trên góc độ trình độ chuyên môn và kinh nghiệm làm việc, thông qua bảng 2.3, có thể thấy rằng, chất lượng đội ngũ kiến trúc sư tại Viện KTQG là khá cao. Từ năm 2014 đến 2018, có xu hướng tăng ở các nhóm có trình độ trên đại học (thạc sĩ). Đồng thời, nhóm đội ngũ kiến trúc sư có kinh nghiệm từ 5 năm đến 10 năm có sự gia tăng nhanh trong tổng số lao động của toàn viện (đạt tốc độ tăng 8,3%. Điều này cho thấy với nguồn lao động có trình độ chuyên môn và kỹ thuật cao hiện có, Viện KTQG đang có một lợi thế lớn trong sự phát triển nhờ vào hiệu quả lao động của nguồn nhân lực. Hay nói cách khác, công tác tạo động lực cần có sự ưu tiên tập trung cho đội ngũ then chốt, chủ lực này của Viện KTQG.

Tuy nhiên, đáng lưu ý khi nhìn vào bảng 2.3, đó là: đội ngũ kiến trúc sư có kinh nghiệm từ 10 năm trở lên có xu hướng giảm khi nguồn nhân lực của Viện KTQG đang bị già hóa. Gia tăng nhóm lao động từ 50 tuổi trở lên. Trong khi, đội ngũ kế cận trong khoảng tuổi từ 35 – 45 lại đang có xu hướng giảm. Điều này chứng tỏ, ngoài số lượng lao động giảm do về hưu, Viện



KTQG cũng sẽ phải đối mặt với tình trạng “chảy máu chất xám” của đội ngũ kiến trúc sư có tay nghề nếu như công tác tạo động lực không đạt hiệu quả.

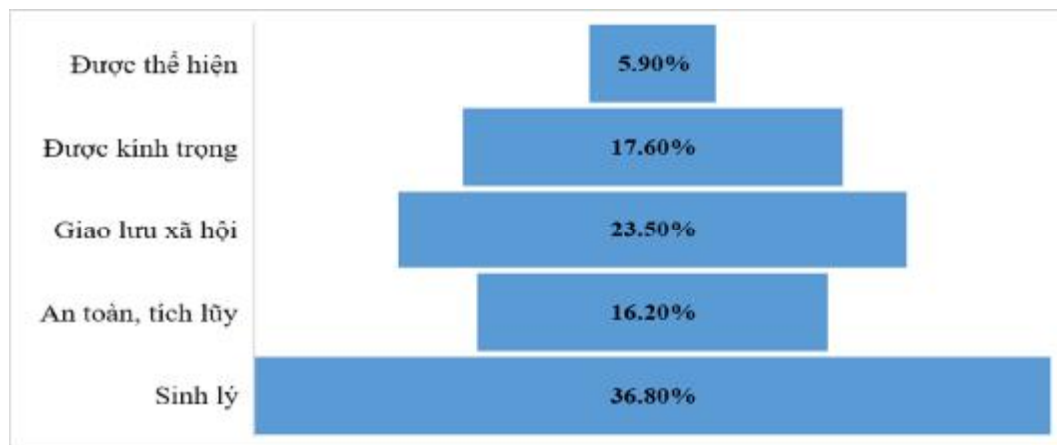
## **2.2. Thực trạng các hình thức tạo động lực cho người lao động tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

### **2.2.1. Thực trạng nhu cầu và mức độ đáp ứng nhu cầu đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

Để so sánh giữa thực tế mức độ đáp ứng của Viện KTQG và nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư, tác giả vận dụng học thuyết nấc thang nhu cầu của Maslow, bao gồm:

- + **Bậc 1:** So sánh mức độ đáp ứng được các nhu cầu thường ngày của cuộc sống (ăn, mặc, ở, đi lại...)
- + **Bậc 2:** So sánh mức độ đáp ứng nhu cầu an toàn, tích lũy cho tương lai
- + **Bậc 3:** So sánh mức độ đáp ứng các nhu cầu tham gia hoạt động xã hội (Giao lưu, hội hè, thể thao, du lịch, vui chơi, giải trí...)
- + **Bậc 4:** So sánh mức độ đáp ứng nhu cầu được kính trọng (người dẫn đầu trong chuyên môn, cống hiến cho sự nghiệp...)
- + **Bậc 5:** So sánh mức độ đáp ứng nhu cầu được sáng tạo (đưa ra những luận điểm mới, công trình mang tính sáng tạo, đột phá...)

#### **Đồ thị 2.1: So sánh mức độ đáp ứng nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư mà Viện KTQG đã thực hiện**



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019

Theo Đồ thị 2.1, những hình thức tạo động lực hiện nay đang áp dụng tại Viện KTQG có sự tác động không đồng đều lên các bậc thang nhu cầu. Cụ thể, tỉ lệ câu trả lời về mức độ đáp ứng nhu cầu bậc 1 là cao nhất (36,80%), tiếp theo là bậc 3 (nhu cầu tham gia hoạt động xã hội (Giao lưu, hội hè, thể thao, du lịch, vui chơi, giải trí...) với tỉ lệ 23,50%. Trong khi đó, nhu cầu bậc 2 chỉ đạt ở mức 16,20% và thấp nhất là tỉ lệ câu trả lời ở bậc 5 là 5,9%.

Như vậy, khi so sánh với các lý do khiến đội ngũ kiến trúc sư hài lòng với công việc thì có thể thấy rõ sự chênh lệch giữa nhu cầu và mức độ đáp ứng nhu cầu trong công tác tạo động lực của Viện KTQG. Cụ thể, đối với đội ngũ kiến trúc sư, việc đáp ứng càng tốt các nhu cầu bậc cao hơn (Bậc 4 – Được kính trọng hay Bậc 5 – Được thể hiện) sẽ càng kích thích, tạo sự say mê, hài lòng trong công việc tốt hơn. Tuy nhiên, trái ngược với mong muốn thì mức độ đáp ứng từ các hình thức tạo động lực hiện nay của Viện KTQG lại chiếm tỉ lệ thấp hơn cả. Và đây chính là điều bất cập mà các nhà quản lý cần lưu ý trong việc xây dựng, điều chỉnh lại công tác tạo động lực của Viện cho phù hợp với đối tượng là các đội ngũ kiến trúc sư.

### ***2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích vật chất tại Viện Kiến trúc Quốc gia***

Là đơn vị sự nghiệp nhà nước trực thuộc Bộ Xây dựng, Viện Kiến trúc Quốc gia phải thực hiện các chức năng nhiệm vụ khác nhau, trong đó nhiệm vụ chính trị - xã hội là hết sức quan trọng. Việc sử dụng lao động và tạo động lực cho lao động với số lượng lớn là các kiến trúc sư làm việc ở nhiều phòng ban, đơn vị chức năng khác nhau, phải xử lý một khối lượng lớn các công việc liên quan đến chế độ, chính sách dành cho người lao động. Vì vậy, việc tạo động lực cho người lao động cũng trở nên đa dạng. thực tế cho thấy Viện Kiến trúc Quốc gia rất chú trọng vấn đề thu nhập của người lao động và chủ trương tăng

thu nhập để người lao động có được cuộc sống ổn định và an tâm cống hiến hơn.

Tuy vậy, theo kết quả điều tra cho thấy, mức độ hài lòng về tiền lương là khá thấp và có sự chênh lệch rõ nét giữa 02 nhóm tiêu chí. Nếu như tiêu chí “*Điều kiện tăng lương phù hợp với mức tăng hợp lý*” và “*Tôi luôn được nhận lương đúng thời hạn*” khiến đội ngũ kiến trúc sư có sự đồng tình với mức ĐTB cao thì các tiêu chí về “*Cách thức trả lương hiện nay tại tổ chức là hợp lý*” cũng như “*Mức lương hiện nay của tôi cân xứng với mặt bằng chung trên trường lao động*” lại bị đánh giá rất thấp. Điều này cho thấy đội ngũ kiến trúc sư cảm thấy không hài lòng về mức lương khi so sánh cùng vị trí hiện tại như ở các tổ chức khác, đặc biệt là các tổ chức thuộc khu vực tư nhân. Nếu tình trạng này không được giải quyết sớm, nguy cơ Viện KTQG sẽ phải đối mặt với tình trạng “chảy máu chất xám” khi các nhân tài bỏ ra ngoài làm việc ngày càng nhiều.

Xác định rõ công tác tạo động lực cho người lao động thông qua tiền thưởng là không thể thiếu và cần được quan tâm nên Viện KTQG cũng đã và đang ngày một cải thiện rõ rệt công tác này. Viện đã sử dụng công tác tiền thưởng xem như một biện pháp tăng thêm thu nhập, chăm sóc tốt hơn đời sống cho người lao động và khuyến khích cả về vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Chính vì thế, khi so sánh với các tiêu chí thuộc nhóm nhân tố “*Tiền lương*”, mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư về “*Tiền thưởng*” cao hơn rất nhiều. Phần lớn sự hài lòng về tiền thưởng được đánh giá cao ở điều kiện xét thưởng hợp lý, thưởng đúng lúc và kịp thời, ngoài ra còn có sự hài lòng về mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích. Tuy nhiên, bên cạnh đó đa phần sự không hài lòng thể hiện ở việc công tác khen thưởng chưa đảm bảo công bằng. Mức điểm trung bình của tiêu chí “*Tôi hài lòng về mức thưởng mà tổ chức xây dựng do đã đảm bảo tính công bằng giữa các thành viên*” là thấp

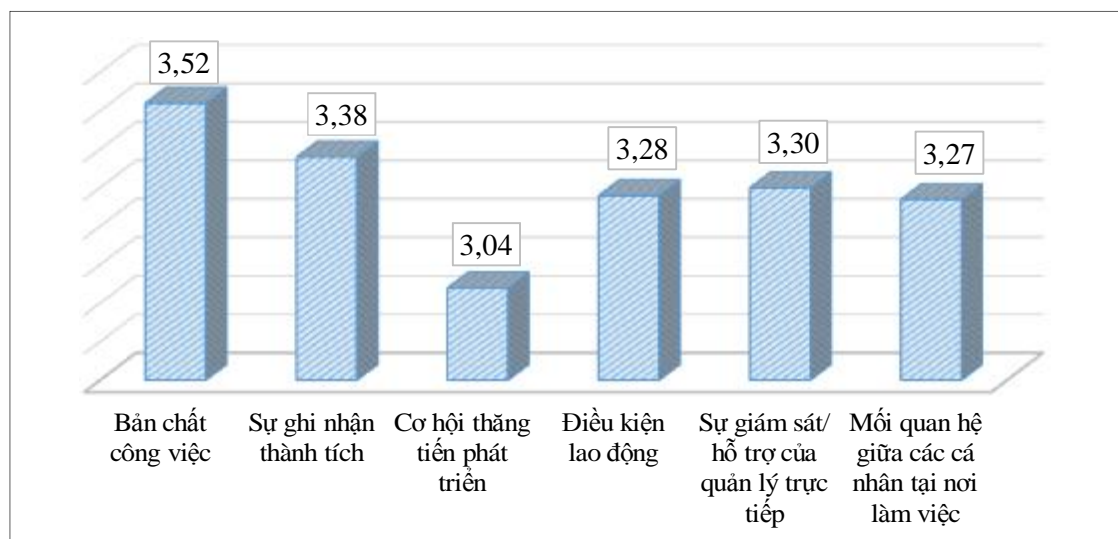
nhất (ĐTB = 3,36). Điều này tạo ra sự cảnh báo sớm cho tổ chức nếu cần phải điều chỉnh chế độ thưởng nhân viên về tính công bằng.

Tương tự như công tác “Tiền thưởng”, “Các chế độ phúc lợi” đang được áp dụng cũng tạo hiệu ứng tốt về độ hài lòng cho đội ngũ kiến trúc sư nói riêng và cán bộ, công nhân viên trong toàn Viện KTQG nói chung. Cụ thể, mức hài lòng có số điểm cao nhất được đánh giá thuộc tiêu chí “*Chế độ làm việc và nghỉ ngơi của tổ chức là hợp lý*” với ĐTB là 3,79 tiếp theo là tiêu chí liên quan đến chế độ phúc lợi và chế độ đóng bảo hiểm. Tóm lại, đây được xem là hình thức tạo động lực cần được tiếp tục duy trì và phát huy trong công tác tạo động lực lao động của Viện KTQG.

### **2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua hình thức kích thích tinh thần tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

Tương tự, theo Đồ thị 2.2, đánh giá của đội ngũ kiến trúc sư về nhóm tiêu chí “Kích thích tinh thần” ở mức điểm trung bình thấp nhất là 3,30. Điều này cho thấy sự chênh lệch giữa mức độ đáp ứng thực tế của Viện KTQG so với nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư chính là ở nhóm nhân tố này.

**Đồ thị 2.2: So sánh mức độ hài lòng giữa các hình thức tạo động lực thuộc nhóm “Kích thích tinh thần”**



*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Theo Đồ thị 2.3, có thể thấy rằng, “Bản chất công việc” mang lại mức độ hài lòng cao nhất cho đội ngũ kiến trúc sư, tiếp theo là sự đánh giá mức độ hài lòng về “Sự ghi nhận thành tích” được áp dụng thực hiện tại Viện KTQG. Tuy nhiên, hình thức tạo động lực lao động dựa trên tiêu chí “Cơ hội thăng tiến, phát triển” được đánh giá thấp nhất khi mà mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư chỉ đạt ĐTB là 3,04. Trong khi đó, mặc dù “Điều kiện lao động”, “Sự giám sát/ hỗ trợ của quản lý trực tiếp” và “Mối quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc” có mức ĐTB cao hơn, nhưng vẫn nằm ở khoảng dao động trung bình thấp từ 3,2 đến 3,3. Vì vậy, tác giả tiến hành phân tích sâu từng tiêu chí thuộc nhóm hình thức tạo động lực “Kích thích tinh thần” và kết quả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của đề tài thu được như sau:

▼ Bản chất công việc

Mặc dù, “Bản chất công việc” được đội ngũ kiến trúc sư đánh giá ĐTB cao nhất. Tuy nhiên, đáng lưu ý là nội dung “*Vị trí công việc hiện tại của tôi có nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng, không chồng chéo*” lại được cho rằng có mức độ hài lòng không cao (ĐTB=3,28). Điều này cho thấy, việc mô tả công việc cần có sự xem xét, chỉnh sửa để từ đó tác động tốt hơn đến động lực làm việc của đội ngũ kiến trúc sư.

**Bảng 2.4: Phân tích mức độ hài lòng về bản chất công việc**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Vị trí công việc hiện tại của tôi có nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng, không chồng chéo	3,28
Công việc tôi đang làm phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân	3,52
Công việc tôi đang làm mang lại cho tôi cuộc sống ổn định	3,34

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*



#### ▼ Sự ghi nhận thành tích

Theo Bảng 2.9, đội ngũ kiến trúc sư có độ hài lòng chưa cao về tiêu chí “*Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp và cấp trên ghi nhận*”. Hay nói cách khác, giá trị tinh thần về sự công nhận thành tích cần được thể hiện rõ nét hơn tại Viện KTQG. Thực tế, điều này cũng hoàn toàn phù hợp với đặc thù nghề kiến trúc sư khi mỗi người kiến trúc sư cũng được xem là một nghệ sĩ. Do đó, “tính được ghi nhận” từ người khác về bản thân luôn được xếp vào nhu cầu cao đối với đội ngũ này.

**Bảng 2.5: Phân tích mức độ hài lòng về sự ghi nhận thành tích**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp và cấp trên ghi nhận	3,49
Việc đánh giá thực hiện công việc tại tổ chức là khách quan, chính xác	3,58
Thành tích của tôi luôn được ghi nhận kịp thời	3,50

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

#### ▼ Cơ hội thăng tiến, phát triển

Lý do cho mức điểm thấp này là vì tiêu chí “*Viện KTQG luôn tạo điều kiện để tôi học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu công việc*” có mức độ đồng tình chỉ đạt = 2,99. Tiếp theo là tiêu chí “*Cơ hội học tập và phát triển là công bằng giữa các cá nhân trong Viện KTQG*” là 3,06. Hay nói cách khác, đội ngũ kiến trúc sư chưa cảm thấy hài lòng cao về yếu tố đào tạo và phát triển tại Viện KTQG và đây chính là vấn đề cần được giải quyết sớm để công tác tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư cho giai đoạn phát triển tới của Viện KTQG trở nên có hiệu quả cao hơn.

**Bảng 2.6: Phân tích mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến phát triển**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Tổ chức luôn tạo điều kiện để tôi học tập nâng cao trình độ	2,99
Tôi có nhiều cơ hội thăng tiến tại tổ chức	3,08
Cơ hội học tập và phát triển là công bằng giữa các cá nhân trong tổ chức	3,06

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

#### ▼ Điều kiện lao động

Thông thường, các kiến trúc sư thường làm việc tại văn phòng tư vấn thiết kế. Tuy nhiên, đôi khi yêu cầu họ phải đi thực tế, giám sát thi công tại các công trình. Đây được xem là nơi ồn ào, khói bụi và cũng ẩn chứa nhiều rủi ro, đòi hỏi tổ chức cần phải quan tâm đến công tác đảm bảo an toàn lao động và sức khỏe cho người lao động cũng như đội ngũ kiến trúc sư, tạo cho họ cảm giác an tâm khi làm việc, từ đó đạt được sự tập trung tối đa vào công việc.

**Bảng 2.7: Phân tích mức độ hài lòng về điều kiện lao động**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Cơ sở vật chất đầy đủ	3,26
Viện KTQG luôn quan tâm đến việc đảm bảo an toàn lao động cho mọi cán bộ, công nhân viên	3,09
Tôi luôn được cung cấp đầy đủ dụng cụ, thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	3,51

Kết quả Bảng 2.11 cho thấy, đội ngũ kiến trúc sư không có sự đồng tình cao về tiêu chí “Viện KTQG luôn quan tâm đến việc đảm bảo an toàn lao động cho mọi cán bộ, công nhân viên” (ĐTB = 3,09). Điều này chứng tỏ, sự quan tâm của Viện KTQG cần được thể hiện rõ ràng hơn thông qua các hình thức cụ thể để đội ngũ kiến trúc sư có thể cảm nhận và lấy đó làm động lực thúc đẩy họ đạt được hiệu suất công việc cao hơn.





▼ Sự giám sát/ hỗ trợ của quản lý trực tiếp

Theo kết quả của Bảng 2.12, có thể thấy đội ngũ kiến trúc sư có sự hài lòng cao đối với quản lý trực tiếp khi đồng tình với ý kiến cho rằng người quản lý trực tiếp “*luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến*” (ĐTB = 3,77) cũng như “*luôn thân thiện, cởi mở và gần gũi*” (ĐTB = 3,65).

**Bảng 2.8: Phân tích mức độ hài lòng về sự giám sát/ hỗ trợ của quản lý trực tiếp**

Nội dung tiêu chí	Bình quân
Quản lý trực tiếp của tôi luôn thân thiện, cởi mở và gần gũi	3,65
Quản lý trực tiếp của tôi luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của tôi	3,77
Quản lý trực tiếp của tôi luôn công bằng trong đánh giá nhân viên	3,26
Quản lý trực tiếp của tôi luôn tạo cơ hội để tôi phát triển bản thân	3,36

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Tuy nhiên, xét về sự công bằng trong đánh giá và cơ hội phát triển mà người quản lý trực tiếp mang lại thì Viện KTQG cần tăng cường thêm một số giải pháp để nâng cao mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư về những tiêu chí này.

▼ Môi quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc

Với kết quả khảo sát tại Bảng 2.13 cho thấy, bầu không khí làm việc của Viện KTQG là khá tốt. Mức điểm trung bình cho đánh giá về các mối quan hệ gần đạt 4. Với các mối quan hệ tốt trong Viện KTQG như vậy sẽ tạo nên một nền văn hóa tổ chức lành mạnh để từ đó người lao động đoàn kết, học hỏi lẫn nhau trong công việc, đạt hiệu quả cao trong sản xuất vì một mục tiêu phát triển chung của cả Viện KTQG.

**Bảng 2.9: Phân tích mức độ hài lòng về mối quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Mọi người luôn được đối xử công bằng	3,78
Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết	3,68
Không khí tập thể nơi tôi làm việc luôn vui vẻ, thoải mái, tin tưởng lẫn nhau	3,64

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

### **2.3. Đánh giá hoạt động tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia giai đoạn 2014 – 2018**

Việc vận dụng học thuyết học thuyết nấc thang nhu cầu của Maslow đã chỉ ra được sự chênh lệch giữa nhu cầu mong muốn và mức độ đáp ứng thực tại của Viện KTQG. Tuy nhiên, để khuyến nghị được những giải pháp cụ thể cho việc nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực lao động, ở đề tài này, tác giả tiến hành phân tích sâu hơn về các hình thức tạo động lực lao động mà Viện KTQG đang triển khai thực hiện.

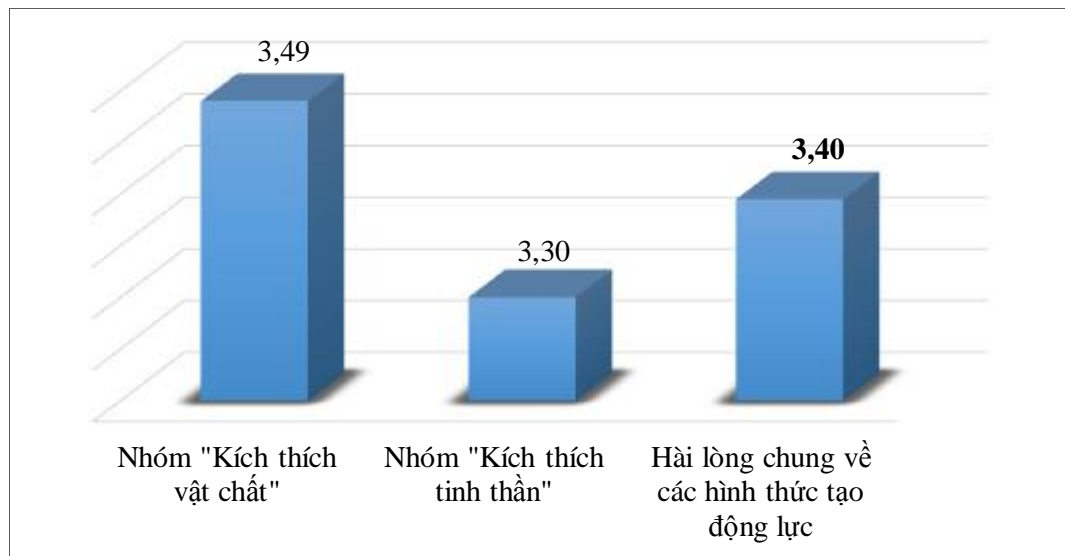
Như đã phân tích ở Chương 1, hình thức tạo động lực lao động được chia thành 02 nhóm nhân tố. Cụ thể: i) Nhóm tạo động lực thông qua hình thức kích thích tinh thần, bao gồm những nhân tố động viên đội ngũ kiến trúc sư làm việc tích cực như: bản chất công việc, sự ghi nhận thành tích và cơ hội thăng tiến, phát triển, sự giám sát/ hỗ trợ của quản lý trực tiếp và mối quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc. ii) Nhóm tạo động lực thông qua hình thức kích thích vật chất, bao gồm những nhân tố nhằm duy trì quá trình lao động và kích thích lao động – cụ thể: điều kiện lao động, tiền lương – tiền thưởng và các chế độ phúc lợi. Vì vậy, căn cứ vào cách phân chia này, các hình thức

tạo động lực lao động đang được áp dụng tại Viện KTQG sẽ được xem xét, đánh giá thông qua độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư.

*\* Đánh giá chung*

Từ dữ liệu điều tra khảo sát (Đồ thị 2.2), có thể thấy rằng, trong 02 nhóm nhân tố tạo động lực lao động thì nhóm tiêu chí “Kích thích vật chất” có số điểm trung bình cao hơn so với nhóm tiêu chí “Kích thích tinh thần”. Tổng mức điểm trung bình chung phản ánh độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư về các hình thức tạo động lực lao động đang áp dụng tại viện KTQG là 3,40. Theo thang đo từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Rất đồng ý” về các phát biểu phản ánh mức độ hài lòng bản thân đối với các hình thức tạo động lực lao động thì giá trị này gần đến 4, chứng tỏ đội ngũ kiến trúc sư có “Hài lòng” về các hình thức tạo động lực lao động mà Viện KTQG áp dụng.

**Đồ thị 2.3: So sánh mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư về các hình thức tạo động lực lao động mà Viện KTQG đang áp dụng**



*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Tuy nhiên, để xem xét mức độ hài lòng của mẫu khảo sát có ý nghĩa về mặt thống kê và có thể đại diện cho tổng thể đội ngũ kiến trúc sư tại Viện

KTQG, tác giả tiến hành kiểm định thang đo mức độ hài lòng bằng kiểm định One-sample T-test.

Theo bảng 2.4 cho thấy, giá trị sig. < 0,05, do vậy có thể kết luận rằng: ở độ tin cậy 95%, mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư về các hình thức tạo động lực lao động mà Viện KTQG áp dụng (ĐTB=3,40) có ý nghĩa về mặt thống kê và có thể đại diện cho tổng thể. Kết quả này là một tín hiệu đáng khích lệ cho Viện KTQG trong công tác tạo động lực lao động. Tuy nhiên, đây cũng là một áp lực lớn cho Viện KTQG trong việc không ngừng nỗ lực để đem lại cho đội ngũ kiến trúc sư sự hài lòng cao hơn, từ đó gia tăng động lực làm việc của đội ngũ này.

**Bảng 2.10: Kiểm định thang đo mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư**

	Kiểm định $H_0$ : giá trị trung bình mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư = 3					
	t	df	Ý nghĩa	Khác biệt trung bình	Sự khác biệt với mức độ tin cậy 95%	
					Thấp hơn	Cao hơn
Các hình thức tạo động lực lao động	92,104	123	0,000	3,46656	3,3925	3,5406

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Theo Đồ thị 2.2, đánh giá của đội ngũ kiến trúc sư về nhóm tiêu chí “Kích thích vật chất” ở mức điểm trung bình là 3,49. Đây là nhóm nhân tố đem lại mức độ hài lòng cao nhất cho đội ngũ kiến trúc sư làm việc tại Viện KTQG. Tuy nhiên, không phải tất cả các yếu tố đều có sự tác động đồng đều đến mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư. Phân tích, đánh giá dữ liệu phân tích, tác giả thấy rằng: ngoại trừ “Tiền lương” có sự đánh giá hài lòng với mức điểm thấp thì các hình thức tạo động lực: “Các chế độ phúc lợi” và “Tiền thưởng” lại được đội ngũ kiến trúc sư đánh giá có độ hài lòng cao. Vì

vậy, để xác định kỹ lưỡng hơn hình thức tạo động lực nào ảnh hưởng nhiều nhất đến số điểm trung bình chung, tác giả tiến hành phân tích sâu và kết quả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của đề tài thu được như sau:

a) Tiền lương

Theo kết quả điều tra cho thấy, mức độ hài lòng về tiền lương là khá thấp và có sự chênh lệch rõ nét giữa 02 nhóm tiêu chí. Nếu như tiêu chí “*Điều kiện tăng lương phù hợp với mức tăng hợp lý*” và “*Tôi luôn được nhận lương đúng thời hạn*” khiến đội ngũ kiến trúc sư có sự đồng tình với mức ĐTB cao thì các tiêu chí về “*Cách thức trả lương hiện nay tại tổ chức là hợp lý*” cũng như “*Mức lương hiện nay của tôi cân xứng với mặt bằng chung trên trường lao động*” lại bị đánh giá rất thấp. Mức lương trung bình của đội ngũ kiến trúc sư hiện nay vào khoảng từ 8 đến 12 triệu đồng, trong khi đó các tổ chức khác ngoài khu vực công đang tuyển dụng kiến trúc sư với mức lương từ 15 đến 35 triệu đồng. Điều này cho thấy đội ngũ kiến trúc sư cảm thấy không hài lòng về mức lương khi so sánh cùng vị trí hiện tại như ở các tổ chức khác, đặc biệt là các tổ chức thuộc khu vực tư nhân. Đây là vấn đề cần phải được xem xét và có phương án giải quyết sớm, nếu không nguy cơ Viện KTQG sẽ phải đối mặt là tình trạng “chảy máu chất xám” khi các nhân tài bỏ ra ngoài làm việc ngày càng nhiều, đặc biệt là khi VKTQG phải tự chủ hoàn toàn theo lộ trình của Bộ Xây dựng.

**Bảng 2.11: Phân tích mức độ hài lòng về tiền lương**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Điều kiện tăng lương phù hợp với mức tăng hợp lý	3,18
Tôi luôn được nhận lương đúng thời hạn	3,27
Cách thức trả lương hiện nay tại tổ chức là hợp lý	2,98
Mức lương hiện nay của tôi có tương xứng với mặt bằng chung trên trường lao động	2,96

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

b) Tiền thưởng

Xác định rõ công tác tạo động lực cho người lao động thông qua tiền thưởng là không thể thiếu và cần được quan tâm nên Viện KTQG cũng đã và đang ngày một cải thiện rõ rệt công tác này. Viện đã sử dụng công tác tiền thưởng xem như một biện pháp tăng thêm thu nhập, chăm sóc tốt hơn đời sống cho người lao động và khuyến khích cả về vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Chính vì thế, khi so sánh với các tiêu chí thuộc nhóm nhân tố “*Tiền lương*”, mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư về “*Tiền thưởng*” cao hơn rất nhiều. Phần lớn sự hài lòng về tiền thưởng được đánh giá cao ở điều kiện xét thưởng hợp lý, thưởng đúng lúc và kịp thời, ngoài ra còn có sự hài lòng về mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích. Tuy nhiên, hiện nay VKTQG đang áp dụng chế độ tiền thưởng theo vị trí và chức vụ đảm nhận mà chưa có tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc cụ thể, do vậy nhiều người cảm thấy chưa phản ánh đúng mức độ đóng góp vào công việc của họ, dẫn đến mức thưởng chưa hợp lý, bên cạnh đó đa phần không hài lòng thể hiện ở việc công tác khen thưởng chưa đảm bảo công bằng. Mức điểm trung bình của tiêu chí “*Tôi hài lòng về mức thưởng mà tổ chức xây dựng do đã đảm bảo tính công bằng giữa các thành viên*” là thấp nhất (ĐTB = 3,36). Điều này tạo ra sự cảnh báo sớm cho tổ chức nếu cần phải điều chỉnh chế độ thưởng nhân viên về tính công bằng.

**Bảng 2.12: Phân tích mức độ hài lòng về tiền thưởng**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Tôi hài lòng về mức thưởng mà tổ chức xây dựng do đã đảm bảo tính công bằng giữa các thành viên	3,36
Tổ chức luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của tôi bằng các khoản trả thưởng xứng đáng	3,68

Chế độ khen thưởng của tổ chức là đa dạng và phù hợp với từng đối tượng	3,73
Việc tổ chức khen thưởng luôn đúng lúc, kịp thời	3,61

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

c) Các chế độ phúc lợi

**Bảng 2.13: Phân tích mức độ hài lòng về các chế độ phúc lợi**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ theo quy định của Nhà nước	3,63
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi của tổ chức là hợp lý	3,79
Chế độ phúc lợi tại tổ chức rất tốt	3,71

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Theo kết quả của Bảng 2.7, có thể thấy rằng, tương tự như công tác “Tiền thưởng”, “Các chế độ phúc lợi” đang được áp dụng cũng tạo hiệu ứng tốt về độ hài lòng cho đội ngũ kiến trúc sư nói riêng và cán bộ, công nhân viên trong toàn Viện KTQG nói chung. Cụ thể, mức hài lòng có số điểm cao nhất được đánh giá thuộc tiêu chí “*Chế độ làm việc và nghỉ ngơi của tổ chức là hợp lý*” với ĐTB là 3,79 tiếp theo là tiêu chí liên quan đến chế độ phúc lợi và chế độ đóng bảo hiểm. Tóm lại, đây được xem là hình thức tạo động lực cần được tiếp tục duy trì và phát huy trong công tác tạo động lực lao động của Viện KTQG.

Theo bảng 2.2, đội ngũ kiến trúc sư chiếm tỉ lệ cao nhất (hơn 40% tổng nguồn lao động toàn Viện) và là đội ngũ nòng cốt cho sự phát triển của Viện KTQG. Vì vậy, trong đề tài luận văn này, tác giả sẽ tập trung phân tích hiệu quả công tác tạo động lực đang áp dụng tại Viện KTQG dựa trên 03 tiêu chí:

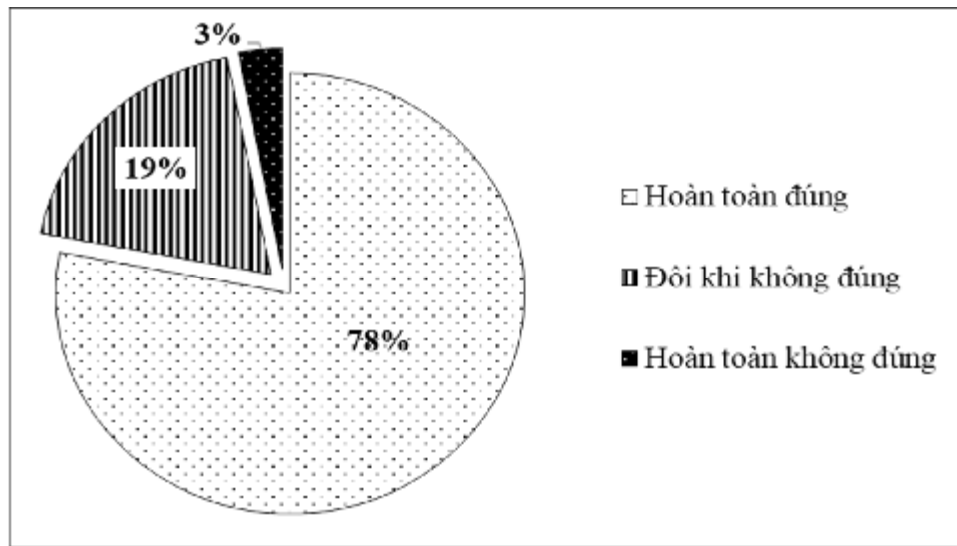
- + Sự hài lòng công việc;
- + Gắn kết tổ chức;
- + Kết quả thực hiện công việc.

**2.3.1. Thực trạng mức độ hài lòng công việc của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia**



Theo số liệu thống kê từ 124 người tham gia khảo sát là những kiến trúc sư đang làm việc tại các đơn vị, trung tâm khác nhau thuộc Viện KTQG thì số câu trả lời về sự công nhận “*được phân công nhiệm vụ đúng chuyên ngành đào tạo*” chiếm tỉ lệ cao nhất (78% - minh họa ở Đồ thị 2.4). Tuy nhiên, vẫn còn có một bộ phận nhỏ các kiến trúc sư thừa nhận bản thân đôi khi vẫn phải kiêm nhiệm các công việc không đúng chuyên ngành (19%) thậm chí là kiến trúc sư thừa nhận hoàn toàn phải thực hiện công việc không đúng chuyên ngành (3%). Điều này cho thấy khâu mô tả công việc, phân công công việc vẫn còn có bất cập. Tình trạng này không chỉ gây ra lãng phí một nguồn nhân lực chất lượng cao mà còn cảnh báo về nhân tố có thể gây ra sự suy giảm động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện KTQG.

**Đồ thị 2.4: Tỷ lệ phù hợp của công việc với chuyên ngành đào tạo**



*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Mặt khác, để phân tích sâu hơn về động lực làm việc của đội ngũ kiến trúc sư, tác giả đã tiến hành đo lường mức độ hài lòng trong công việc và thấy rằng: với mức điểm trung bình(ĐTB) bằng 2,97 chứng tỏ đội ngũ kiến trúc sư làm việc tại Viện KTQG có độ hài lòng trong công việc chưa cao. Cụ thể hơn, tại Bảng 2.14 cho thấy:

- Xét theo học vị (Cử nhân – Thạc sĩ – Tiến sĩ): sự suy giảm mức độ hài lòng đối với công việc tập trung cao nhất ở đội ngũ kiến trúc sư có học vị cử nhân, sau đó là những người có học vị thạc sĩ.

- Xét theo thâm niên công tác: với những người có kinh nghiệm dưới 5 năm, mức độ hài lòng công việc cũng thể hiện rõ sự thấp hơn so với những người có thâm niên lâu năm.

**Bảng 2.14: Mức độ hài lòng công việc của đội ngũ kiến trúc sư phân theo học vị và thâm niên công tác**

Phân nhóm	Mức độ hài lòng công việc (%)		
	<i>Không hài lòng</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Rất hài lòng</i>
<b>A. Theo học vị</b>			
Cử nhân	15,78	65,15	19,07
Thạc sĩ	<b>19,40</b>	61,25	19,35
Tiến sĩ	11,54	55,81	<b>32,65</b>
<b>B. Theo thâm niên công tác</b>			
Dưới 5 năm	<b>30,69</b>	60,61	8,70
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	13,50	61,46	25,04
Từ 10 năm trở lên	8,33	63,69	27,98

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Mức độ hài lòng công việc cũng chính là phản ánh động lực làm việc say mê của người lao động. Như vậy, với kết quả nêu trên, xu hướng được nhận thấy tại Viện KTQG đó là: nếu giữ chân được đội ngũ kiến trúc sư gắn bó với tổ chức và học tập, nghiên cứu để đạt được mức học vị càng cao thì động lực làm việc sẽ càng gia tăng. Hay nói cách khác, thực tế hiện nay tại Viện KTQG, người lãnh đạo và những nhà quản lý cần phải tập trung đối mặt giải quyết với công tác tạo động lực lao động cho những đội ngũ kiến trúc sư trẻ, mới vào nghề, còn non kinh nghiệm sao cho họ tiếp tục gắn bó với nghề,

với tổ chức, cũng như phân đấu học tập, nghiên cứu để từ đó nâng cao trình độ chuyên môn.

**Bảng 2.15: Tổng hợp thứ tự ưu tiên các yếu tố tác động đến sự hài lòng công việc của đội ngũ kiến trúc sư**

Đơn vị tính: %

<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Yếu tố</b>	<b>A</b> (Thu nhập)	<b>B</b> (Tinh chất công việc)	<b>C</b> (ĐKLD)	<b>D</b> (Quan hệ)	<b>E</b> (Cơ hội)	<b>F</b> (Sự ghi nhận)
Quan trọng thứ nhất		5,80	<b>44,30</b>	10,00	21,40	22,90	18,60
Quan trọng thứ hai		8,70	10,00	10,00	<b>28,60</b>	22,80	25,70
Quan trọng thứ ba		18,60	18,60	11,40	10,00	5,70	<b>30,00</b>
Quan trọng thứ tư		<b>32,60</b>	14,30	15,80	12,80	8,60	17,10
Quan trọng thứ năm		27,20	8,60	17,10	22,90	8,60	5,70
Quan trọng thứ sáu		7,10	4,20	<b>35,70</b>	4,30	<b>31,40</b>	2,90
Tổng cộng		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019

Đáng lưu ý tại Viện KTQG đó là: không phải thu nhập cao hay cơ hội đào tạo, thăng tiến là những lý do quan trọng tiếp theo mà đội ngũ kiến trúc sư đưa ra. Ở đây, sự lựa chọn yếu tố có mức độ quan trọng thứ ba chính là sự được ghi nhận thành tích trong công việc. Lý giải cho sự lựa chọn này là vì đặc thù của nghề kiến trúc sư (như đã trình bày ở mục 2.1.4). Bản thân họ vừa mang tư chất của một nhà khoa học - kỹ thuật nhưng cũng vừa mang tư chất của một nghệ sĩ. Do đó, các sản phẩm, công trình mà họ đóng góp, tạo dựng luôn đòi hỏi phải được ghi nhận để từ đó, họ thể hiện được vị thế của bản thân trong xã hội.

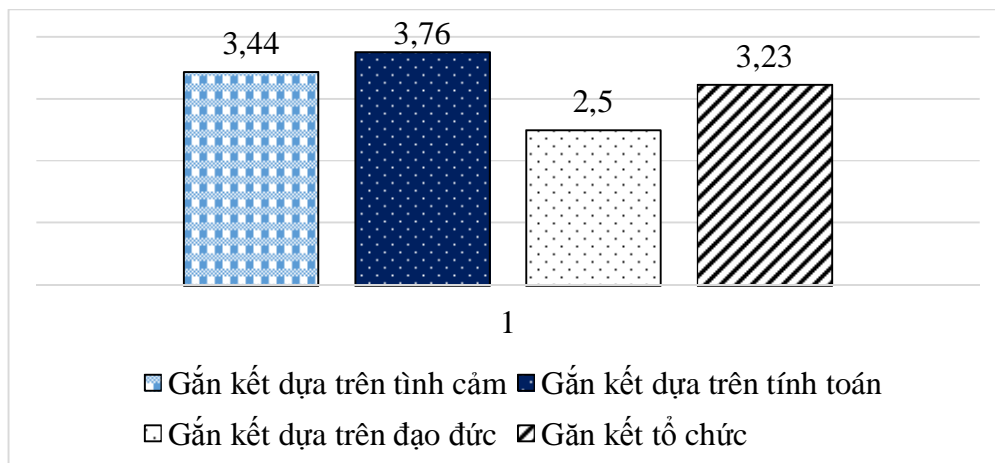
Tóm lại, có thể thấy rằng, với từng nhóm đối tượng khác nhau thì sự hài lòng công việc khác nhau. Song nhìn chung, mức độ hài lòng công việc để từ đó gia tăng động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện KTQG là chưa cao (ĐTB = 2,97). Mặt khác, các yếu tố “bản chất công việc, các mối quan hệ lao động và sự ghi nhận thành tích” chính là những nhu cầu, mong

muốn, được bản thân kiến trúc sư xếp loại độ quan trọng cao trong việc tạo ra động lực thích thú công việc. Như vậy, cần phải có sự so sánh, phân tích kỹ lưỡng giữa nhu cầu, này của đội ngũ kiến trúc sư với thực tại mức độ đáp ứng của Viện cũng như độ hài lòng về các hình thức tạo động lực lao động mà Viện KTQG đang áp dụng để từ đó các nhà quản lý mới có thể xây dựng các giải pháp phù hợp, nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện KTQG.

### 2.3.2. *Thực trạng mức độ gắn kết với tổ chức của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia*

Theo kết quả khảo sát, mức độ tự đánh giá của đội ngũ kiến trúc sư về sự gắn kết với tổ chức ở mức điểm là 3,23. Điều này cho thấy, đối với Viện KTQG, đội ngũ kiến trúc sư đã có sự gắn kết tổ chức. Tuy nhiên, mức chỉ đạt 3,23 – đây chưa thể coi là mức điểm cao (<4 trên thang điểm 5). Vì vậy, để xác định được khía cạnh gắn kết nào của kiến trúc sư ảnh hưởng nhiều nhất đến số điểm trung bình chung, tác giả tiến hành phân tích chi tiết hơn và kết quả tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của đề tài được minh họa như sau:

**Đồ thị 2.5: So sánh các khía cạnh gắn kết tổ chức của đội ngũ kiến trúc sư**



*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Như vậy, có thể thấy rằng: khi xem xét chi tiết về các khía cạnh gắn kết tổ chức thì đánh giá của kiến trúc sư về sự gắn kết dựa trên sự tính toán có số

điểm trung bình cao nhất ( 3,76 ). Thấp nhất là mức độ GKTC dựa trên chuẩn mực đạo đức (2,5). Đây là điều cần lưu ý bởi để tác động đến hiệu quả làm việc của đội ngũ kiến trúc sư thì gắn kết dựa trên tình cảm cũng như đạo đức được các nghiên cứu trước đó minh chứng là yếu tố tác động mạnh nhất.

### **2.3.3. Thực trạng kết quả thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

Đối với đánh giá chung KQTHCV của đội ngũ kiến trúc sư, mức điểm trung bình đạt được là 3,31. Điều này cho thấy, về cơ bản, các kiến trúc sư đều cho rằng bản thân đã đạt mức hoàn thành công việc cả về số lượng và chất lượng yêu cầu công việc. Tuy nhiên, mức độ tự đánh giá KQTHCV được giao cũng như công việc phát sinh có sự khác biệt nhất định.

**Bảng 2.16: Phân tích mức độ tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư**

<b>Nội dung tiêu chí</b>	<b>Bình quân</b>
<b>A. Đối với công việc được giao</b>	<b>3,96</b>
Tôi luôn đảm bảo chất lượng công việc được giao	4.18
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ công việc theo đúng số lượng và tiến độ quy định	4.33
Tôi thực hiện tốt các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc	3.38
<b>B. Đối với công việc phát sinh</b>	<b>2,66</b>
Tôi hoàn thành những nhiệm vụ phát sinh với sự nhiệt tình cao nhất	2.4
Tôi luôn tình nguyện làm những việc ngoài nhiệm vụ chính để giúp đỡ người khác khi cần thiết	2.98
Tôi sẵn sàng tham gia các hoạt động khác nhằm làm đẹp hình ảnh tổ chức	2.61

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

Dựa trên 02 tiêu chí: công việc phát sinh và công việc được giao, tác giả tiến hành phân tích sâu hơn để biết mức độ đạt kết quả thực hiện công việc của tiêu chí nào tốt hơn và thấy rằng: khía cạnh “KQTHCV được giao” đang được nhìn nhận là tốt nhất (ĐTB = 3,96), nhưng thấp nhất mức độ đạt KQTHCV phát sinh (ĐTB = 2,66). Đây là điều đáng lưu cho các nhà quản lý tại Viện KTQG vì công việc phát sinh là một trong số những thành tố thể hiện sự nỗ lực gắn bó với tổ chức về mặt tình cảm.

## **2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

### **2.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động**

*\* Thái độ, quan điểm của đội ngũ kiến trúc sư trong việc thực hiện các nhiệm vụ*

Động lực làm việc của đội ngũ kiến trúc sư phụ thuộc rất lớn vào thái độ, quan điểm của họ. Nếu một người kiến trúc sư có sự say mê, có tình yêu, có hài lòng với công việc thì tất yếu sẽ tạo nên tính tích cực đối với bản thân người đó. Điều này cho phép kiến trúc sư lao động tự giác, có sự mạng to lớn để vượt qua những khó khăn trở ngại và quan trọng hơn cả, điều này sẽ giúp họ có được thái độ làm việc nghiêm túc, giúp họ tránh được những vi phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp.

*\* Nhận thức của đội ngũ kiến trúc sư về nhu cầu của bản thân khi thực hiện nhiệm vụ*

Theo như học thuyết nhu cầu của Maslow thì mỗi người tại mỗi thời điểm có những nhu cầu khác nhau và mức độ ưu tiên của những nhu cầu cũng khác nhau. Kiến trúc sư cũng không phải ngoại lệ. Họ thực hiện các nhiệm vụ được giao cũng vì nhằm tìm kiếm cái thỏa mãn nhu cầu. Nhu cầu càng lớn thì sức hấp dẫn của công việc đối với kiến trúc sư càng lớn và do đó thu hút họ

tham gia ngày càng nhiệt tình hơn vào các hoạt động. Nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi con người nói chung và kiến trúc sư nói riêng. Do vậy, bên cạnh việc tự cá nhân kiến trúc sư phải nhận thức và xếp loại mức độ ưu tiên các nhu cầu bản thân thì các nhà lãnh đạo, quản lý tại Viện KTQG cũng phải nghiên cứu, tìm hiểu để nắm bắt được nhu cầu và tác động vào nhu cầu, tìm ra nhiều lợi ích đáp ứng nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư. Nếu không tiến hành xác định nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư ngay từ giai đoạn đầu tiên của công tác tạo động lực lao động thì các biện pháp đưa ra sẽ không tập trung vào thỏa mãn được mong muốn, nhu cầu của các kiến trúc sư, từ đó dẫn đến không những không tạo được động lực như mục tiêu đề ra mà có thể còn gây lãng phí nguồn lực.

*\* Đặc điểm cá nhân - Năng lực và kinh nghiệm thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ kiến trúc sư*

Các đặc điểm cá nhân của kiến trúc sư bao gồm: giới tính, độ tuổi, tâm lý, tính cách... đều có ảnh hưởng đến hành vi thực hiện nhiệm vụ. Mỗi kiến trúc sư là những cá thể riêng biệt có đặc điểm cá nhân khác nhau. Ngoài ra, năng lực và kinh nghiệm làm việc là một trong những nhân tố rất quan trọng ảnh hưởng lớn tới động lực làm việc của người kiến trúc sư. Trên thực tế, những người có kinh nghiệm về công việc trong một thời gian dài sẽ có hiệu quả sản xuất tốt hơn và thích nghi nhanh hơn với sự biến đổi trong công việc. Do đó, công tác tạo động lực lao động mà Viện KTQG xây dựng không nên đánh đồng giống nhau với mọi loại đối tượng. Theo kết quả nghiên cứu về sự khác biệt trong quan điểm đánh giá mức độ hài lòng về các hình thức tạo động lực tại Viện KTGG phân loại đội ngũ kiến trúc sư theo độ tuổi, trình độ và thâm niên (tham khảo mục 3.5 – Phụ lục 03) cho thấy:



**Bảng 2.17: Tổng hợp kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các đội ngũ kiến trúc sư về sự hài lòng đối với các hình thức tạo động lực lao động**

STT	Nội dung	Hệ số Sig. Levene	Hệ số Sig. F	Kết luận
1	Theo độ tuổi	0,093	0,000	Có khác biệt
2	Theo trình độ	0,165	0,007	Có khác biệt
3	Theo thời gian cư trú	0,005	0,000	Có khác biệt

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2019*

*a) Phân theo độ tuổi*

Kết quả kiểm định phương sai chỉ ra rằng với mức ý nghĩa  $0,093 > 0,05$  phương sai của hài lòng giữa các nhóm kiến trúc sư phân theo độ tuổi là đồng nhất. Kết quả phân tích ANOVA cho thấy có sự khác biệt về hài lòng giữa các nhóm kiến trúc sư phân theo độ tuổi ( $F_{(4,303)} = 7,728, p < 0,05$ ). Do đó, tác giả tiếp tục sử dụng phân tích sâu ANOVA bằng giá trị LSD để tìm ra sự khác biệt theo độ tuổi. Khác biệt trong hài lòng có ý nghĩa giữa nhóm có độ tuổi từ 26-35 và 36-45; nhóm có độ tuổi từ 26-35 với độ tuổi 46-55; nhóm có độ tuổi 36-45 với độ tuổi 46-55. Trong đó, nhóm tuổi từ 36-45 thể hiện mức hài lòng cao nhất, đối lập với nhóm tuổi 26-35 thể hiện mức hài lòng thấp nhất.

*b) Phân theo trình độ học vấn*

Theo kết quả kiểm định phương sai, với mức ý nghĩa  $0,165 > 0,05$ , phương sai của hài lòng giữa các nhóm kiến trúc sư phân theo trình độ học vấn là đồng nhất, có ý nghĩa thống kê. Kết quả phân tích ANOVA cho thấy có sự khác biệt về hài lòng giữa các nhóm kiến trúc sư phân theo trình độ học vấn ( $F_{(4,303)} = 3,618, p < 0,05$ ). Do đó, tiếp tục sử dụng phân tích sâu ANOVA bằng giá trị LSD để tìm ra sự khác biệt phân theo trình độ học vấn. Trong đó, nhóm có trình độ thạc sĩ thể hiện mức hài lòng cao nhất và đối lập với nhóm đại học lại thể hiện mức hài lòng thấp nhất.

*c) Phân theo thời kinh nghiệm làm việc*

Kết quả kiểm định phương sai, với mức ý nghĩa  $0,005 < 0,05$ , phương sai của hài lòng giữa các nhóm kiến trúc sư phân theo thâm niên công tác là khác nhau. Kết quả phân tích ANOVA cho thấy có sự khác biệt về hài lòng giữa các nhóm kiến trúc sư phân theo thời gian cư trú ( $F_{(4,303)} = 14,073$ ,  $p < 0,05$ ). Do đó, tác giả tiếp tục sử dụng phân tích sâu ANOVA bằng giá trị Dunnett C để tìm ra sự khác biệt theo thời gian cư trú. Nhóm có thâm niên kinh nghiệm từ 5-10 năm thể hiện mức hài lòng cao nhất, đối lập với nhóm có thời gian sinh sống dưới 5 năm với mức hài lòng thấp nhất.

Tóm lại, để thu hút và sử dụng hiệu quả đội ngũ kiến trúc sư đòi hỏi người quản lý, lãnh đạo trong Viện KTQG phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các đặc điểm này để từ đó xây dựng lên những chính sách tạo động lực phù hợp, thúc đẩy sự yêu thích và lòng đam mê với nghề nghiệp của đội ngũ kiến trúc sư. Hay nói cách khác, các nhà lãnh đạo, quản lý trong Viện KTQG cần xây dựng các chính sách tạo động lực riêng biệt, phân loại dựa trên năng lực và kinh nghiệm thực hiện nhiệm vụ của người kiến trúc sư.

**2.4.2. Các nhân tố thuộc về bên trong tổ chức**

*\* Uy tín và vị thế của Viện Kiến trúc Quốc gia*

Đối với đội ngũ kiến trúc sư, việc trở thành thành viên của Viện KTQG được xem như một yếu tố khích lệ tinh thần làm việc dựa trên uy tín hiện có của Viện. Hay nói cách khác, làm việc trong một tổ chức có vị thế như Viện KTQG là một trong những lý do khiến đội ngũ kiến trúc sư cảm thấy mình cũng đang có một vị thế nhất định, cao hơn so với các lao động cùng lĩnh vực ở tổ chức khác. Đồng thời, Viện KTQG là nơi thu hút nhân tài vào làm việc, vì thế làm việc trong môi trường có các đồng nghiệp giỏi cũng sẽ là lý do khiến họ trở lên cầu tiến hơn và từ đó phấn đấu hơn nữa trong công việc.

Để giúp đội ngũ kiến trúc sư cảm thấy được sự khích lệ, tạo động lực thông qua thì việc nâng cao hơn nữa uy tín và vị thế của Viện KTQG là điều nên làm. Đây là một quá trình lâu dài, tuy nhiên với một tổ chức đã và đang có sẵn uy tín và thương hiệu như Viện KTQG hiện giờ thì sự tác động của nhân tố này đến công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư cũng là một lợi thế. Các nhà quản lý cần nắm bắt được điều này để truyền lửa cho người lao động và các kiến trúc sư, cho họ nhận thấy được học tập và làm việc tại Viện KTQG là một trong những yếu tố làm nên giá trị của bản thân họ ngoài xã hội.

*\* Nguồn lực tài chính của Viện Kiến trúc Quốc gia*

Năng lực tài chính của Viện KTQG là tương đối tốt và ổn định (đánh giá tại mục 2.1.3). Do đó, việc có nguồn lực tài chính dồi dào, Viện KTQG cũng có sẽ có nguồn lực để tạo động lực nhân viên thông qua việc kích thích vật chất như lương, thưởng, phúc lợi ... tạo sự hứng phấn, kích thích và tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ kiến trúc sư làm việc.

*\* Văn hóa tổ chức*

Văn hóa tổ chức là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức. Bởi lẽ, việc xây dựng văn hóa tổ chức được thực hiện dựa trên việc chia sẻ những giá trị, niềm tin giữa các thành viên, tạo được sự thống nhất trong nhận thức, hành vi của các cá nhân. Do đó, văn hóa tổ chức tác động trực tiếp đến quá trình phối hợp công việc giữa từng thành viên trong tổ chức, trong mỗi quan hệ tương tác giữa các phòng ban, bộ phận, từ đó tác động trực tiếp đến việc xây dựng môi trường làm việc của chính tổ chức đó.

Như vậy, Viện KTQG cũng không phải là ngoại lệ. Môi trường làm việc của Viện KTQG thể hiện tính đoàn kết hay tách biệt, mối quan hệ công việc giữa các phòng ban, đơn vị của Viện là nhịp nhàng hay quan liêu hành

chính phụ thuộc một phần quan trọng vào việc các yếu tố văn hóa được triển khai trong Viện như thế nào. Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức, thông qua việc xây dựng môi trường làm việc của Viện, cũng góp phần tác động đến mức độ thỏa mãn về công việc của cán bộ nhân viên trong đó có đội ngũ kiến trúc sư. Vì thế, nếu hình thành được môi trường làm việc mà lãnh đạo, các nhà quản lý và đội ngũ kiến trúc sư có sự giao tiếp cởi mở, mọi người đều được tôn trọng và có cơ hội thể hiện mình thì sẽ góp phần đem lại mức độ thỏa mãn công việc cao trong chính đội ngũ kiến trúc sư đó.

#### ***2.4.3. Nhân tố thuộc về đặc điểm công việc của kiến trúc sư***

Công việc người kiến trúc sư đảm nhận được xem là có ảnh hưởng trực tiếp tới động lực trong quá trình làm việc của họ. Nếu người kiến trúc sư không hài lòng với công việc mình đang trực tiếp đảm nhiệm thì sẽ dẫn đến thái độ chán nản và không có nhiệt huyết trong quá trình làm việc và ngược lại. Chính vì thế vấn đề bổ nhiệm, phân công công việc đúng người, đúng việc là vấn đề rất quan trọng từ nhà quản lý nếu muốn đạt được hiệu quả lao động cao nhất.

Qua quá trình khảo sát người lao động về mức độ hài lòng trong công việc của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện KTQG cho thấy mức ĐTB là 2,97 là khá thấp (mục 2.2.1). Điều này sẽ ảnh hưởng lớn tới tâm lý người kiến trúc sư do nếu họ không nhận thấy sự hấp dẫn trong công việc mình đang làm sẽ dẫn đến việc xao nhãng trong quá trình làm việc hoặc làm việc một cách miễn cưỡng dẫn đến hiệu quả đạt được không cao. Thậm chí, Viện KTQG sẽ phải đối mặt với tình trạng “chảy máu chất xám” nếu như không cải thiện, nâng cao được mức độ hài lòng với công việc của đội ngũ nguồn nhân lực này.

#### ***2.4.4. Các nhân tố thuộc về chính sách, pháp luật của Nhà nước***

Do đặc thù thuộc khu vực công, do đó, tác động mạnh nhất của chính sách Nhà nước đến việc xây dựng và hoạt động hiệu quả của hình thức tạo động lực thông qua kích thích vật chất chính là các chính sách liên quan đến tiền lương.

Hiện nay, cách tính lương đa phần còn mang tính chất cào bằng giữa người không làm được việc và người làm được việc, giữa người có trình độ cao và trình độ thấp, ai cũng như ai trả lương như nhau nên không mang tính khuyến khích. Điều quan trọng hơn, cách tính lương hiện nay không dựa trên thực tế cuộc sống, không có khả năng chi trả cho cuộc sống tối thiểu của người lao động. Bên cạnh đó, hiện có quá nhiều loại phụ cấp đang tồn tại, có người hưởng cùng một lúc nhiều loại phụ cấp. Phụ cấp đang chiếm tỷ lệ cao trong lương làm mất đi bản chất của tiền lương. Đồng thời, lại có nhiều loại phụ cấp lương (trên 20 loại) có tính chất coi nới bù vào lương cho cán bộ, công chức, viên chức lương thấp. Hệ thống này vẫn chưa triệt để trả lương theo vị trí việc làm với chức danh và tiêu chuẩn rõ ràng.

Tóm lại, chính nhân tố ảnh hưởng thuộc về chính sách Nhà nước này mà hoạt động tạo động lực lao động xét về mặt kích thích vật chất của Viện KTQG trở nên khó khăn hơn rất nhiều.

## **2.5. Đánh giá công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia**

### ***2.5.1. Những thành công đạt được trong công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia***

Qua quá trình khảo sát đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia cho thấy công tác tạo động lực lao động tại đây nhìn chung có tác động kích thích được tinh thần làm việc của đại đa số đội ngũ kiến trúc sư. Cụ thể:

+ Viện KTQG đã thực hiện tốt việc xây dựng và phổ biến mục tiêu – chiến lược cũng như các phương hướng nhiệm vụ trong tương lai đến toàn thể cán bộ công nhân viên nói chung và đội ngũ kiến trúc sư nói riêng trong toàn Viện. Chính điều này đã giúp đội ngũ kiến trúc sư xác định được nhu cầu bản thân, từ đó, định hướng và có những mục tiêu, kế hoạch làm việc cho bản thân một cách cụ thể và hiệu quả nhất.

+ Môi trường làm việc tại Viện KTQG cũng rất thân thiện, các mối quan hệ trong Viện KTQG gần gũi tạo cho người lao động, cụ thể là các kiến trúc sư cảm nhận được sự thoải mái trong quá trình làm việc đồng thời giúp họ phát huy được tinh thần ham học hỏi lẫn nhau. Đây được xem là một trong các thành quả có ảnh hưởng lớn tới động lực làm việc của chính những người kiến trúc sư.

+ Công tác phúc lợi tại Viện KTQG cũng được để ý chăm lo rất tốt, viên chức, người lao động tại Viện KTQG hài lòng và ủng hộ. Với các hình thức phúc lợi đa dạng được Viện KTQG áp dụng không chỉ với người đang còn làm việc mà áp dụng ngay cả đối với nhân viên nghỉ hưu. Chính điều này đã thực sự đem lại nhiều thiện cảm cho người kiến trúc sư, từ đó họ thấy bản thân là như là một thành viên và Viện KTQG chính là gia đình, giúp họ ngày càng làm việc hiệu quả hơn, cống hiến cho Viện KTQG nhiều hơn. Bên cạnh đó, Viện KTQG rất quan tâm, chú trọng đến việc chăm lo sức khỏe cũng như tạo sự thư giãn, thoải mái cho đội ngũ kiến trúc sư. Chính vì thế mà trong những năm qua Viện KTQG đã thành lập những câu lạc bộ thể thao như Bóng đá, bóng bàn, cầu lông. Viện KTQG thuê sân cho nhân viên tham gia chơi sau giờ làm việc. Đây cũng là thời gian để tất cả mọi người trong Viện KTQG có cơ hội giao lưu và gặp gỡ lẫn nhau ngoài giờ làm việc. Điều này tạo sự thoải mái và hài lòng của đa số nhân viên. Mặt khác, để tạo điều kiện chăm lo đời sống tinh thần cho nhân viên, Viện KTQG còn tổ chức đi nghỉ mát, sinh nhật,

thăm hỏi khi gia đình nhân viên có hiếu hỷ, nhân viên ốm đau, người thân ốm đau nằm viện, tiền thưởng trong một số ngày lễ tết. Ngoài ra, còn có những khoản trợ cấp cho những trường hợp đặc biệt khó khăn hoặc gia đình không may bị thiên tai, hỏa hoạn. Đối với những nội dung này Viện KTQG có quy định rất cụ thể và giao cho ban chấp hành công đoàn có trách nhiệm tổ chức và thực hiện. Tóm lại, theo số liệu thống kê về mức độ hài lòng đối với chế độ phúc lợi của Viện KTQG thấy rằng: Viện KTQG đã có sự quan tâm sát sao đối với nhân viên và đây thực sự là những mặt đạt được rất lớn mà Viện KTQG đã làm.

+ Ngoài ra, xét về hoạt động triển khai công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư nói riêng và toàn thể cán bộ, công nhân viên của Viện KTQG nói chung thì các biện pháp về tạo động lực lao động cơ bản đã được Viện KTQG xây dựng thành những văn bản hướng dẫn rất chi tiết, cụ thể. Một số biện pháp tạo động lực và tiêu chí tạo động lực đã được triển khai đánh giá hàng năm nhằm cập nhật và điều chỉnh phù hợp với sự thay đổi, phát triển của thị trường lao động.

### ***2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân***

Cùng với các kết quả đạt được, công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện KTQG vẫn còn một số nhược điểm cần quan tâm khắc phục trong thời gian tới như sau:

+ Các biện pháp tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư hiện tại Viện KTQG đưa ra mới chỉ dừng lại ở những quy định mang tính hành chính, chưa đáp ứng đúng với những mong muốn, nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao. Nguyên nhân là do Viện KTQG chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu lao động của đội ngũ kiến trúc sư nên chưa thể nắm rõ và chính xác hơn nhu cầu của họ để từ đó điều chỉnh phù hợp đối với hoàn cảnh cụ thể.

+ Tiền lương được chi trả theo quy định của thang bảng lương dành cho viên chức, thu nhập tăng thêm ( Viện là đơn vị sự nghiệp có thu) chi trả theo vị trí, chức vụ, điều này phản ánh chưa chính xác mức độ đóng góp và hoàn thành công việc, chính vì vậy chưa thực sự làm hài lòng đội ngũ kiến trúc sư, vẫn còn nhiều người không hài lòng với tiền lương và cho rằng tiền lương chưa thực sự tương xứng với kết quả công việc của họ như trên thị trường lao động. Lý do đưa ra là vì: hệ thống đánh giá thực hiện công việc của kiến trúc sư chưa hiệu quả, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của họ. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc của kiến trúc sư còn chung chung, không định lượng được kết quả công việc do đó không đảm bảo được công bằng trong phân phối thu nhập; các bản phân tích công việc còn đơn giản, sơ sài, khó làm căn cứ để xác định giá trị công việc, so sánh giá trị giữa các công việc để từ đó tính toán lương một cách công bằng. Vì vậy, điều này dẫn đến sự cảm nhận của người kiến trúc sư về sự không chính xác trong việc chi trả tiền lương so với những người làm cùng vị trí công việc ở các tổ chức bên ngoài.

+ Các chính sách về thưởng tại Viện KTQG chưa cao và chưa đa dạng, khó có tác dụng kích thích được tinh thần đội ngũ kiến trúc sư.

+ Hoạt động đánh giá thực hiện công việc chưa được chú trọng, mang tính hình thức. Chính điều này gây khó khăn cho các hoạt động về sau như khen thưởng, trả lương, hay đào tạo.

+ Mặt khác, công tác đào tạo vẫn chưa thực sự đem lại hiệu quả như việc lựa chọn đối tượng đi học vẫn chưa đảm bảo tính chính xác, lĩnh vực được đào tạo chưa gắn với nhu cầu của người lao động cần có. Điều này còn tồn tại do Viện KTQG vẫn còn thiếu các căn cứ và phương pháp để xác định nhu cầu đào tạo của người lao động. Hiện nay, Viện KTQG mới chỉ có thể xác định được số lượng lao động cần đào tạo tại mỗi đơn vị, nội dung đào tạo



nhưng lại chưa nắm bắt được vấn đề thực sự người lao động đang thiếu hụt kiến thức, kỹ năng gì và nhu cầu của họ cần được đào tạo những lĩnh vực nào. Ngoài ra việc lựa chọn đối tượng đào tạo đối với các khóa học còn chưa chính xác. Có những khóa học người lao động phải tham gia là do yêu cầu của cấp trên điều đó dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí thời gian đồng thời còn gây ra sự không thoải mái cho người lao động ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

+ Mức độ hài lòng công việc là chưa cao đối với đội ngũ kiến trúc sư. Điều này xuất phát từ việc bố trí người lao động vào từng công việc cụ thể của các nhà quản lý dựa trên năng lực làm việc của từng người là chưa phù hợp tại Viện KTQG. Đặc biệt đáng lưu ý, với tính chất công việc có mang nét nghệ sĩ, người kiến trúc sư cần môi trường làm việc thoải mái. Tuy nhiên, với giới hạn về cơ sở hạ tầng và chi phí đầu tư. Điều này phần nào cũng giảm đi mức độ hài lòng của nhóm đối tượng này trong công việc.

+ Động lực làm việc của đội ngũ kiến trúc sư cần được duy trì thường xuyên. Tuy nhiên, hoạt động đánh giá lại chưa được ban lãnh đạo chú trọng, ưu tiên. Các hoạt động mới chỉ dừng lại ở hình thức, tiến hành mang tính chất đơn lẻ, phong trào khi thấy có sự suy giảm quá mức động lực làm việc ở cán bộ công nhân viên nói chung và đội ngũ kiến trúc sư nói riêng.

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ KIẾN TRÚC SƯ TẠI VIỆN KIẾN TRÚC QUỐC GIA**

#### **3.1 Phương hướng phát triển của Viện Kiến trúc Quốc gia trong thời gian tới**

Khắc phục các hạn chế và tiếp tục phát huy những thành tựu đã đạt được từ năm 2014 đến hết năm 2018 cùng với những yêu cầu, đòi hỏi mới cho bước phát triển tiếp theo. Phương hướng phát triển của Viện Kiến trúc Quốc gia từ năm 2019 và tầm nhìn 2025, Viện sẽ tập trung vào một số công việc trọng tâm như sau:

Tiếp tục hoàn thiện bộ máy và nâng cao tính chuyên nghiệp cho các đơn vị trực thuộc; tăng cường nhân sự có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có trách nhiệm, có khả năng nghiên cứu khoa học và phối hợp thực hiện để đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ, định hướng phát triển của Viện và các đơn vị trực thuộc.

Chuyên nghiệp hóa trong bộ máy quản lý, nâng cao hiệu quả và phối hợp công tác giữa các đơn vị thuộc Viện; hoàn thiện các cơ chế, quy chế để tổ chức thực hiện đạt hiệu quả cao; từng bước đưa bộ máy của Viện thích nghi với cơ chế tự chủ trong mọi hoạt động; tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động của các đơn vị trong các khâu: tổ chức cán bộ, kế hoạch tài chính, quản trị văn phòng...

Đẩy mạnh công tác nghiên cứu cơ bản; các nghiên cứu phục vụ xây dựng văn bản quy phạm pháp luật; các nghiên cứu khoa học công nghệ, lĩnh vực ngành; nghiên cứu điển hình tiêu chuẩn hóa xây dựng; nghiên cứu bảo tồn và phát huy giá trị kiến trúc, cảnh quan truyền thống... nhằm thực hiện các mục tiêu Chiến lược phát triển khoa học công nghệ của Bộ Xây dựng, xây dựng nông thôn mới, thiết chế công đoàn phục vụ người lao động... Viện

KTQG nỗ lực kiện toàn, xây dựng lực lượng cán bộ khoa học và chuyên gia để phục vụ công tác rà soát, xây dựng hệ thống tổ chức, quy chế xây dựng...

Tăng cường và mở rộng hơn nữa hợp tác với các tổ chức quốc tế và các đối tác, địa phương trong nước nhằm tận dụng kinh nghiệm và trí tuệ xã hội và thế giới; nâng tầm ảnh hưởng của Viện trong quá trình hội nhập trên các công tác: đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn, đào tạo cán bộ khoa học; hợp tác thực hiện các dự án, đề tài nghiên cứu khoa học; mở rộng thị trường, khai thác dịch vụ tư vấn và nghiên cứu khoa học chuyên ngành. Nâng giá trị sản lượng và nguồn thu kinh phí thực hiện các đề tài, dự án, đề án... từ năm 2019 đến 2025 cao hơn năm trước.

Phối hợp với các tổ chức, các địa phương để tham gia hoặc phối hợp tổ chức thi tuyển kiến trúc, các giải thưởng kiến trúc... để từ đó phát hiện những các nhân, tập thể có khả năng, triển vọng sáng tạo và vinh danh kịp thời làm động lực phát triển cho sự nghiệp kiến trúc.

Năm 2019 đến năm 2025, Viện và các đơn vị trực thuộc phải rà soát, xem xét điều chỉnh và ban hành các quy chế mới cho phù hợp với mô hình tiến tới tự chủ (quy chế khoán và quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế quản lý khoa học kỹ thuật...) theo tinh thần thu hút và khuyến khích được cán bộ và nhân viên trong đơn vị tìm kiếm công việc, làm việc có năng suất cao, nâng cao vai trò, trách nhiệm của từng cá nhân trong đơn vị.

Viện sẽ đẩy mạnh củng cố, ổn định tổ chức bộ máy, xây dựng, hoàn thiện hệ thống các quy chế, quy định quản lý nội bộ theo chức năng, nhiệm vụ cho phù hợp với tình hình hoạt động của đơn vị trực thuộc. Hoàn thiện các quy trình phối hợp thực hiện công việc trong các đơn vị của Viện, chủ động trong việc tiếp cận với các đề án mới, phương pháp làm hay mang lại hiệu quả, tiến tới việc tự chủ theo như đề án Bộ Xây dựng đề ra.

Đổi mới phương thức tiếp cận và nghiên cứu khoa học, tăng cường năng lực chuyên môn, năng lực quản lý đội ngũ cán bộ. Hoàn thành các nhiệm vụ đã được Bộ giao đúng tiến độ và chất lượng cao, đồng thời xử lý dứt điểm các đề tài, dự án cũ còn tồn đọng. Bên cạnh đó, tiếp tục tìm hiểu và mở rộng hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước, đặc biệt với các địa phương để có thể đẩy mạnh công tác tư vấn, đào tạo, nghiên cứu khoa học trong giai đoạn tới.

Tuy vậy, để quy trình tạo động lực được hiệu quả, các nhà quản lý phải biết chính xác người lao động mong muốn gì từ tổ chức. Do đó, tác giả tiếp tục điều tra các thứ tự ưu tiên các yếu tố khiến đội ngũ kiến trúc sư cảm thấy hài lòng công việc tại Viện KTQG, phân theo các nhóm:

- A) Thu nhập cao
- B) Công việc mang tính ổn định/ phù hợp với năng lực, sở trường
- C) Điều kiện lao động tốt
- D) Môi quan hệ tập thể tốt
- E) Có cơ hội học tập nâng cao trình độ và sự thăng tiến nghề nghiệp
- F) Được ghi nhận thành tích trong công việc.

Theo kết quả Bảng 2.15 cho thấy, đối với đội ngũ kiến trúc sư có quan điểm về sự hài lòng với công việc tại Viện, thì lý do quan trọng nhất được đưa ra là vì “*Công việc mang tính ổn định/ phù hợp với năng lực, sở trường*”. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế bởi lẽ mặc dù có sự tự chủ một phần về tài chính nhưng Viện KTQG cũng vẫn là một tổ chức thuộc khu vực nhà nước. Do đó, người lao động luôn có quan điểm về tính ổn định công việc cao hơn so với các tổ chức thuộc khu vực tư nhân. Lý do thứ hai mà đội ngũ kiến trúc sư cho rằng họ hài lòng với công việc là vì “*Quan hệ tập thể tốt*”. Khi môi trường làm việc có các mối quan hệ thuận hòa, đoàn kết giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, đồng nghiệp với cấp trên thì người lao động sẽ cảm

thấy gắn bó hơn với tổ chức. Từ đó, gia tăng mức độ yêu thích và động lực làm việc tại tổ chức.

### **3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện kiến trúc Quốc gia**

Trong thời gian công tác tại Viện Kiến trúc Quốc gia, tác giả thấy rằng, Viện đã thực hiện việc áp dụng các quy định của nhà nước, của cơ quan quản lý cấp trên về công tác tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư tương đối tốt. Nhìn chung, các cá nhân đã có được những khuyến khích về vật chất cũng như về tinh thần, tạo động lực thúc đẩy đội ngũ kiến trúc sư tin tưởng và gắn bó với Viện. Để công tác tạo động lực đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong thời gian tới Viện nên có những giải pháp hữu hiệu để khắc phục những hạn chế còn tồn tại đã được phân tích ở Chương 2. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư như sau:

#### ***3.2.1. Xác định được hệ thống nhu cầu và mức độ ưu tiên của từng nhu cầu***

Mức độ thỏa mãn nhu cầu sẽ tạo ra lợi ích cho đội ngũ kiến trúc sư, do đó mức độ thỏa mãn càng lớn thì động lực tạo ra càng nhiều và ngược lại. Việc xác định nhu cầu của đội ngũ này tại Viện Kiến trúc Quốc gia là việc làm hết sức quan trọng. Bản thân mỗi người lao động khác nhau, trong độ tuổi khác nhau, trình độ khác nhau, thì nhu cầu của họ là khác nhau vì nhu cầu của mỗi cá nhân rất đa dạng và phong phú. Vì vậy, để công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư của Viện được hiệu quả thì hàng năm Viện nên tiến hành xác định hệ thống các nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên, để từ đó sẽ có các giải pháp phù hợp đáp ứng với mong muốn của đội ngũ này.

Theo tác giả, việc thực hiện điều tra xã hội học là một phương pháp xác định nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư đem lại hiệu quả cao. Khi tiến hành

khảo sát bằng bảng hỏi, kết hợp phỏng vấn trực tiếp thì sẽ thu được kết quả phản ánh nhu cầu công việc của họ. Các bước có thể tiến hành như sau:

Bước 1: Xác định những nhu cầu đối với công việc của kiến trúc sư như: thu nhập cao, công việc ổn định, công việc yêu thích, môi trường lao động, cơ hội học tập, thăng tiến, ...

Bước 2: Thiết kế phiếu khảo sát nhu cầu cho đội ngũ kiến trúc sư. Có thể tham khảo mẫu phiếu và câu hỏi về nhu cầu công việc như sau:

Anh/chị hãy cho biết nhu cầu hiện nay đối với công việc của anh/chị là gì? (Sắp xếp các nhu cầu trên theo thứ tự quan trọng hoặc ưu tiên)

<b>Nhu cầu</b>	<b>Thứ hạng</b>
Công việc thích thú	
Thu nhập cao	
Công việc ổn định	
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
Được tự chủ trong công việc	
Có cơ hội được học tập, nâng cao trình độ	
Công bằng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc	
Môi trường và điều kiện làm việc tốt	
Mối quan hệ đồng nghiệp tốt	
Có cơ hội thăng tiến	

Bước 3: Tiến hành khảo sát nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư. Để việc thực hiện điều tra khảo sát hiệu quả và chính xác cần tiến hành điều tra toàn bộ đội ngũ kiến trúc sư làm việc ở tất cả các phòng và trung tâm tại Viện Kiến trúc Quốc gia. Có thể bằng làm bằng nhiều hình thức, nhưng theo tác giả để việc điều tra đơn giản, nhanh gọn và tiết kiệm chi phí, Viện có thể thiết kế

phiếu khảo sát trực tuyến với google docs gửi vào hòm thư chung của Viện hoặc hòm thư của từng kiến trúc sư để mọi người điền thông tin vào phiếu.

Bước 4: Sau khi tổng hợp các phiếu xong, sẽ tiến hành xử lý số liệu. Từ số liệu khảo sát phải tiến hành tính các mức độ quan trọng (hay ưu tiên) bình quân của tất cả các yếu tố. Mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào nhỏ nhất, sẽ được xếp thứ tự 1 và mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào lớn nhất, sẽ được xếp thứ tự cuối cùng. Nhưng để việc xác định nhu cầu được chính xác, triệt để và phù hợp thì Viện cũng nên đưa ra các tiêu chí xác định về thứ tự ưu tiên đối với nhu cầu trong công việc như chia theo giới tính, độ tuổi hoặc vị trí chức danh. Vì với mỗi chỉ tiêu này sẽ tác động lớn đến thứ tự ưu tiên về nhu cầu trong công việc của kiến trúc sư.

### ***3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý, phù hợp với vị trí việc làm***

Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của người lao động trong bất cứ tổ chức nào. Vì vậy, xây dựng và hoàn thiện một hệ thống tiền lương khoa học, hợp lý sẽ làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động luôn là nhiệm vụ lớn đặt ra cho các cơ quan nhà nước. Muốn tạo được động lực làm việc của người lao động thông qua tiền lương thì hệ thống tiền lương phải đảm bảo được các nguyên tắc: trả lương theo cơ chế thị trường; trả lương theo vị trí công việc; trả lương theo kết quả công việc.

Thực tiễn tiền lương ở Việt Nam hiện nay cho thấy, tiền lương trong khu vực nhà nước thấp hơn nhiều so với khu vực tư nhân, đặc biệt là đối với khu vực có vốn đầu tư nước ngoài và việc tăng lương đối với khu vực nhà nước rất khó khăn bởi phụ thuộc nhiều vào điều kiện kinh tế - xã hội. Cải cách tiền lương trong giai đoạn hiện nay để thực sự trở thành yếu tố thúc đẩy

cán bộ, công nhân viên chức làm việc tốt hơn là vấn đề không dễ, cần sự quan tâm, tham gia của cả hệ thống chính trị và của Nhà nước.

Viện Kiến trúc Quốc gia là đơn vị sự nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Xây dựng. Việc chi trả lương cho cán bộ, viên chức và lao động nói chung và đội ngũ kiến trúc sư nói riêng ở Viện Kiến trúc Quốc gia cũng giống như các cơ quan, đơn vị sự nghiệp nhà nước khác. Vấn đề này vẫn còn nhiều bất cập, chưa tạo được động lực thực sự cho người lao động, do còn mang nặng tính cào bằng, bình quân chủ nghĩa, không đánh giá được hết năng lực thực sự của viên chức. Hệ thống bảng lương có quá nhiều bậc trong cùng một ngạch viên chức, các bậc có khoảng cách thấp và ít có sự chênh lệch, đồng thời việc nâng lương theo thâm niên cũng khiến cho khó đánh giá được sự cố gắng của họ.

Theo Thông tư của Bộ Xây dựng và Bộ Nội vụ thì chức danh nghề nghiệp của kiến trúc sư được chi làm 3 hạng phụ thuộc vào trình độ đào tạo, bằng cấp chứng chỉ liên quan, trình độ ngoại ngữ. Cách xếp hạng lương của 3 nhóm chỉ áp dụng đối với cán bộ, viên chức trong các đơn vị sự nghiệp của nhà nước, Viện Kiến trúc cũng trả lương đối với đội ngũ kiến trúc sư như vậy. Ngoài ra, có thêm phần phụ cấp phúc lợi của Viện.

– Mức lương của kiến trúc sư hạng I: sẽ được áp dụng hệ số lương của viên chức loại A3, nhóm A.1 (mức dao động hệ số lương: 6,20 – 8,00).

– Mức lương của kiến trúc sư hạng II: sẽ được áp dụng hệ số lương của viên chức loại A1, nhóm A2.1 (mức dao động hệ số lương: 4,40 – 6,78).

– Mức lương của kiến trúc sư hạng III: Sẽ được áp dụng hệ số lương của viên chức loại A1 (mức dao động hệ số lương từ 2,34 – 4,98).

Tuy nhiên Viện Kiến trúc Quốc gia là đơn vị sự nghiệp có thu, do vậy ngoài số tiền chi thường xuyên do dự toán ngân sách cấp hàng năm, Viện còn có các khoản thu không nhỏ từ hoạt động tư vấn. Hiện nay Viện sử dụng khoản thu này để chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ viên chức, người lao



động của Viện. Việc chi trả thu nhập tăng thêm hiện đang áp dụng chưa phản ánh một cách tương xứng với đóng góp, điều này cũng gây tâm lý không hài lòng, làm giảm hiệu quả kích thích động lực lao động.

Căn cứ vào tổng quỹ tiền lương, vào nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư và từ những hạn chế trong quy cách trả lương, thu nhập tăng thêm như hiện nay, tác giả đề xuất phương án trả lương cho riêng đội ngũ kiến trúc sư như sau: Trả lương gắn với thành tích cá nhân  $Lcb = Ltt*(HSL + HSPCVC + HSPCTN + HSPCTNVK)*k$  Trong đó: Lcb: lương cơ bản Ltt: lương tối thiểu HSL: hệ số lương HSPCVC: hệ số phụ cấp chức vụ HSPCTN: hệ số phụ cấp thâm niên HSPCTNVK: hệ số phụ cấp thâm niên vượt khung k: Hệ số thành tích cá nhân (dựa vào đánh giá thực hiện công việc trong kỳ: xếp loại A, B, C, D... ) để tránh tình trạng cào bằng tiền lương, sẽ không kích thích được tính sáng tạo và niềm đam mê trong công việc của đội ngũ này. Hệ số này được tính sao cho tổng quỹ lương của cơ quan không thay đổi. Cách trả lương như vậy sẽ công bằng hơn, người hoàn thành công việc đạt mức giỏi, khá sẽ hơn người trung bình và yếu và không ảnh hưởng đến nguồn quỹ lương bị khống chế bởi quy định. Viện nên căn cứ vào vị trí, năng lực và kết quả đóng góp của đội ngũ kiến trúc sư để trả lương nhằm tạo sự cạnh tranh và khuyến khích họ, đặc biệt là những kiến trúc sư có trình độ cao (trả lương theo trình độ), nên có chính sách trả lương ưu tiên với những kiến trúc sư có trình độ tiến sĩ. Đồng thời Viện nên khuyến khích đội ngũ này tham gia tích cực hoạt động nghiên cứu khoa học và kết quả sẽ được tính vào thành tích để trả lương.

Về thu nhập tăng thêm, Viện cần xây dựng các tiêu chí đánh giá về hiệu quả và mức độ hoàn thành công việc, để từ đó đưa ra các mức hưởng tương xứng, tránh tình trạng cào bằng hoặc không công bằng khi xét chi thu nhập tăng thêm theo chức vụ hoặc bình xét thi đua.

Vì vậy, cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư và tiền lương gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh công hiến của đội ngũ này. Phần thù lao trả cho họ dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân. Phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của họ. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

### ***3.2.3. Xây dựng, hoàn thiện và đa dạng các hình thức khen thưởng***

Tiền thưởng cũng được coi như một công cụ hữu hiệu để tạo động lực trong lao động. Mỗi hình thức thưởng đều có những điểm mạnh và điểm yếu mang lại hiệu quả khác nhau vì thế công ty nên áp dụng nhiều hình thức hơn nữa. Như đã đánh giá ở phần trên, các hình thức thưởng mà Viện Kiến trúc Quốc gia đang áp dụng xét về hình thức thưởng cho đội ngũ kiến trúc sư về cơ bản là cũng giống như các cán bộ, viên chức khác trong Viện, theo quy định của Viện chứ chưa có hình thức khen thưởng đặc thù cho đội ngũ này. Hơn nữa, mức tiền thưởng trên thực tế còn thấp và chưa mang tính khích lệ cho đội ngũ này. Vì vậy, để tiền thưởng thực sự trở thành động lực cho đội ngũ kiến trúc sư thì Viện cần xây dựng và thiết kế một hệ thống quy trình tiền thưởng chặt chẽ, công bằng, hợp lý. Với tư cách là người làm việc tại Viện kiến trúc Quốc gia tác giả cũng có một số ý kiến đóng góp của riêng cá nhân về xây dựng hệ thống tiền thưởng cho Viện, mong rằng sẽ phần nào giúp ích được cho hệ thống tiền thưởng của Viện hoàn thiện hơn để kích thích tạo động lực lao động và cống hiến hơn của đội ngũ kiến trúc sư cho Viện.

*Thứ nhất, đa dạng hóa các hình thức khen thưởng:* Hiện tại, hình thức khen thưởng được áp dụng của Viện chủ yếu là thưởng bằng tiền mặt hoặc tính vào tăng hệ số trong phần phúc lợi của Viện hàng tháng, hoặc cuối năm.

Chẳng hạn như đối với: Lao động, viên chức nào có sáng kiến kinh nghiệm, có công trình nghiên cứu khoa học... sẽ được tặng thêm phần phụ cấp phúc lợi hàng tháng, hoặc đối với lao động đạt danh hiệu lao động tiên tiến hoặc đạt danh hiệu chiến sĩ thi đua cấp cơ sở sẽ được thưởng một khoản tiền mặt vào cuối năm nhưng số tiền rất khiêm tốn chỉ mang tính chất động viên tinh thần. Vậy nên theo tác giả cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng như: một kỳ nghỉ phép, một chuyến đi du lịch nước ngoài cho người lao động và gia đình, hay một món quà ý nghĩa nào đó... Đi kèm phần thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, đó là sự ghi nhận thành tích, tổ chức lễ trao giải thưởng, vinh danh ... Điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, đội ngũ kiến trúc sư sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ.

Ngoài ra việc khích lệ, động viên khen thưởng khi đội ngũ kiến trúc sư chưa đạt được thành tích cụ thể nhưng công lao, nhiệt huyết của họ đã đóng góp là rất lớn cũng cần được quan tâm ví dụ như: Khi một nhóm kiến trúc sư tham gia vào một cuộc thi tuyển chọn về thiết kế nào đó, họ phải bỏ ra rất nhiều công sức, thậm chí cả tiền bạc để có được sản phẩm dự thi với vị thế của Viện Kiến trúc quốc gia, với họ sản phẩm này là tâm huyết, lòng say mê sáng tạo, công sức với tinh thần đóng góp cho xã hội rất cao, song vì một lý do nào đó, sản phẩm ( hay có thể gọi là tác phẩm) của họ không được chọn. Điều này là hết sức bình thường nếu họ nhận được sự động viên, khích lệ từ các đồng nghiệp, đặc biệt là các cấp lãnh đạo Viện. Tuy nhiên trên thực tế những điều kể trên chỉ xuất hiện khi các tác phẩm được chọn hoặc được giải. Đây cũng là một trong những nguyên nhân gây nên sự thất vọng, giảm động lực lao động.

*Thứ hai, xem xét thời hạn xét khen thưởng hợp lý:* Việc bình xét thưởng của Viện nên có khoảng cách giữa các lần thưởng hợp lý hơn, không nên để

quá dài. Khoảng thời gian thưởng để quá lâu sẽ làm cho động lực của đội ngũ này giảm sút khi có thành tích tốt. Việc thưởng đột xuất khi có thành tích đặc biệt xuất sắc cho đội ngũ này là vô cùng quan trọng vì họ chính là đội ngũ trực tiếp đóng góp, thiết kế, nghiên cứu ra các tác phẩm, công trình nghệ thuật mang tầm quốc gia. Chính vì thế các quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc; đồng thời người lãnh đạo đứng đầu của Viện nên có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà đội ngũ này đạt được.

*Thứ ba, điều chỉnh mức tiền thưởng phù hợp, xứng đáng*

Một số mức thưởng của Viện đã xây dựng từ lâu nhưng chưa có sự điều chỉnh phù hợp với sự biến đổi và phát triển của thực tiễn xã hội. Vì thế mức thưởng chưa thực sự hấp dẫn đối với đội ngũ kiến trúc sư. Vậy nên cần tăng mức tiền thưởng xứng đáng với những đóng góp của họ.

Ngoài ra, thưởng và khen thưởng cũng cần phải rõ ràng, dân chủ, công bằng: Vì mỗi cá nhân đều cần được biết họ phải đạt được những chỉ số nào để có thể được nhận phần tiền thưởng mong muốn. Khi một cá nhân biết chắc chắn rằng nếu lao động hiệu quả, họ sẽ được nhận khoản tiền thưởng vào cuối năm thì họ sẽ cố gắng làm việc tốt hơn.

#### ***3.2.4. Xây dựng hệ thống phúc lợi đa dạng, hiệu quả cùng với đẩy mạnh các phong trào thi đua, hoạt động đoàn thể***

Viện Kiến trúc Quốc gia là đơn vị sự nghiệp có thu nên Viện cần quan tâm và thực hiện phúc lợi đa dạng, hiệu quả hơn nữa để thúc đẩy hơn nữa động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư: Để thực hiện được tốt việc này, Viện Kiến trúc Quốc gia nên phải đa dạng hệ thống phúc lợi như: Tổ chức các buổi giao lưu bằng các hình thức khác nhau vào những ngày đặc biệt giữa các phòng, trung tâm, viện nghiên cứu, nơi có đội ngũ kiến trúc sư làm việc, để tạo tính thoải mái, thân thiện và gắn kết cũng như trao đổi chuyên môn. Bên

cạnh đó, Viện Kiến trúc Quốc gia đội ngũ kiến trúc sư chiếm số lượng đông và tỷ lệ kiến trúc sư trẻ nhiều vì vậy việc quan tâm phúc lợi về nhà ở và đi lại là việc họ rất quan tâm. Vì thế, Viện hỗ trợ một phần về việc thuê nhà hay tăng mức trợ cấp đi lại là việc làm rất cần thiết để phần nào giảm bớt gánh nặng cho họ, để họ yên tâm công tác và cống hiến. Đồng thời, Viện cần tổ chức và tăng kinh phí hỗ trợ kỳ nghỉ mát hàng năm cho đội ngũ kiến trúc sư và gia đình của họ.

Vào các dịp lễ tết hoặc ngày đặc biệt như kỷ niệm ngày thành lập Viện, ngày truyền thống của ngành kiến trúc nên tổ chức các hoạt động thi đua, khen thưởng hoặc các cuộc thi cho đội ngũ kiến trúc sư có cơ hội tham gia nhằm phát huy khả năng sáng tạo của họ như: Tổ chức các cuộc thi sáng tạo, kiến trúc các công trình, cảnh quan; cuộc thi về thể dục thể thao.... để họ có điều kiện giao lưu và học hỏi lẫn nhau.

### ***3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư***

Theo kết quả khảo sát ở chương 2 của đội ngũ kiến trúc sư và phân tích cho thấy rất nhiều ý kiến của kiến trúc sư không hài lòng về các chính sách lương, thưởng hiện có của Viện. Đội ngũ này không hài lòng vì họ thường so sánh với đội ngũ kiến trúc sư làm việc ở môi trường ngoài đơn vị sự nghiệp nhà nước. Vì mức lương của kiến trúc sư làm việc cho các công ty thường dao động từ 15 - 30 triệu/ tháng. ( qua thông báo tuyển dụng của các đơn vị khu vực tư nhân)

Hiện nay công tác đánh giá thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư cũng giống như mọi lao động và viên chức khác của Viện chủ yếu là dựa vào bảng chấm công trong tháng, qua việc thực hiện nghiên cứu đề tài, dự án khoa học được giao, tự nhận xét đánh giá cuối năm có nhận xét của trưởng đơn vị và cuối cùng là quyết định của ban lãnh đạo.

Do đó, trong thời gian tới Viện Kiến trúc Quốc gia cần hoàn thiện hệ thống thước đo đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo Viện mới có cơ sở để xây dựng các kế hoạch về trả lương, phân phối tiền thưởng, mức thưởng kế hoạch nhân lực, khen thưởng - kỷ luật khoa học và hợp lý để tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Viện đang áp dụng lại khá đơn giản, sơ sài, chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của kiến trúc sư. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Viện như sau:

*Thứ nhất, hoàn thiện mục đích đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để xác định và đánh giá chính xác mức độ thực hiện công việc và nhiệm vụ của kiến trúc sư. Dựa vào kết quả đánh giá này sẽ là cơ sở để xếp loại kiến trúc sư và bình xét các danh hiệu thi đua hàng năm theo các mức (hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ, lao động tiên tiến, không hoàn thành nhiệm vụ). Đây là cơ sở để phòng Tổ chức cán bộ, phòng Kế toán tài vụ lấy làm căn cứ đề xuất trả lương, trả thưởng và đưa ra các quyết định trong hoạt động quản trị nhân lực khác như: tuyển dụng, đào tạo, đề bạt, luân chuyển cán bộ. Đồng thời, sẽ giúp cho mỗi kiến trúc sư tự nhận thấy được kết quả thực hiện công việc của mình trong một năm. Từ kết quả đánh giá đó, đội ngũ kiến trúc sư sẽ rút ra kinh nghiệm và đề ra phương hướng để cải thiện quá trình thực hiện công việc trong các năm tới. Điều này sẽ giúp Ban lãnh đạo nhận thấy được tất cả những mặt còn hạn chế để có những biện pháp kịp thời nhằm động viên, khuyến khích sự thực hiện công việc của họ. Từ đó, giúp cho Viện có được các thông tin cần thiết về sự thực hiện công việc của kiến trúc sư, làm căn cứ để bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, đề bạt, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện các chính sách đối với đội ngũ này trong thời gian kế tiếp.

*Thứ hai, hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư*

Hiện tại Viện Kiến trúc Quốc gia đang sử dụng phương pháp cho điểm để đánh giá thực hiện công việc ( dựa trên bản tự nhận xét và có sự xác nhận từ trưởng đơn vị). Tuy nhiên, kết quả thu được chưa thật sự khách quan, còn mang tính bình quân, cào bằng. Để nâng cao hiệu quả của phương pháp tính điểm đánh giá xếp loại đang áp dụng, Viện nên kết hợp sử dụng phương pháp này với phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

Theo đó, vào đầu năm, trên cơ sở các kế hoạch, nhiệm vụ được giao, đội ngũ kiến trúc sư sẽ cùng với lãnh đạo các phòng, ban, trung tâm xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho năm đó theo các nội dung đã được thiết kế trong phiếu đánh giá của viên chức, người lao động. Cuối năm lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự thực hiện công việc của kiến trúc sư. Trong suốt năm đó đội ngũ kiến trúc sư luôn tự xem xét lại tiến độ thực hiện công việc của mình dưới sự giám sát của lãnh đạo và nếu cần thiết có thể đưa ra những điều chỉnh về kế hoạch thực hiện, thậm chí cả mục tiêu công việc.

Như vậy, việc sử dụng kết hợp phương pháp quản lý bằng mục tiêu không những đã làm tăng hiệu quả của phương pháp tính điểm xếp loại của kiến trúc sư mà với việc họ là người được trực tiếp tham gia xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc của chính mình đã góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho bản thân họ, giúp chính bản thân họ và lãnh đạo thấy rõ được nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp của từng người.

*Thứ ba, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động quản trị nhân lực của Viện Kiến trúc Quốc gia*

Trên cơ sở kết quả của việc đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo Viện cần làm cho đội ngũ kiến trúc sư hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả đánh giá với các quyết định nhân sự, cho họ thấy được việc đánh giá này

không phải là mang tính hình thức mà liên quan trực tiếp đến lợi ích của họ, từ đó thúc đẩy họ nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ hơn.

*Thứ tư, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào trong công tác trả lương, trả thưởng; trong công tác đào tạo - phát triển nhân lực; sử dụng và bố trí nhân lực; trong công tác đề bạt, thăng tiến, kỷ luật.*

Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc để làm căn cứ xét nâng lương, xét thi đua khen thưởng. Khi đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc thì những người có kết quả hoàn thành tốt công việc có thể được sử dụng làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, hoặc được mở rộng thêm công việc, được giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có nhiều cơ hội phát triển hơn. Còn những người nào có kết quả hoàn thành công việc kém cần tìm hiểu nguyên nhân để có giải pháp phù hợp, nếu mức độ hoàn thành có tính lặp lại thường xuyên thì Viện cần tiến hành đào tạo khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc. Quan trọng hơn, kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được lưu lại qua các năm và sẽ lấy làm cơ sở để đưa ra các quyết định đề bạt, thăng tiến hoặc kỷ luật. Đối với những kiến trúc sư có thành tích xuất sắc trong công việc, luôn hoàn thành nhiệm vụ thì đây sẽ là tiêu chí quan trọng để lãnh đạo Viện quan tâm đưa vào diện quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, có tính trách nhiệm lớn hơn hoặc xem xét kỷ luật hoặc xuống chức với những cá nhân vi phạm. Tất cả các quy định đề xuất phải được đưa thành văn bản, công khai hóa trước mỗi đợt đánh giá thực hiện công việc.

### ***3.2.6. Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc***

Đào tạo và phát triển là nhu cầu học tập nâng cao trình độ, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân của người lao động. Khi công tác đào tạo và phát triển được quan tâm và thực hiện hiệu quả, nó sẽ giúp đội ngũ kiến trúc sư cảm



thấy được thỏa mãn trong công việc và có động lực lao động cao hơn. Từ những phân tích về công tác đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia ở chương 2 cho thấy, việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng được đào tạo còn mang tính chủ quan và dựa vào cảm tính nhiều, chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng. Hơn nữa, những khóa đào tạo ở nước ngoài thường ưu tiên cho cán bộ lãnh đạo chứ không phải là những người lao động có thành tích xuất sắc. Điều này dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí; không thỏa mãn nhu cầu được học tập nâng cao trình độ của người lao động. Việc đề ra các tiêu chuẩn, điều kiện chưa thật sự rõ ràng làm người lao động và đôi khi còn cảm thấy không được đối xử công bằng, ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

Để hoàn thiện công tác đào tạo nâng cao trình độ tại Viện và để công tác đào tạo đạt được hiệu quả cao, tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư, tác giả xin đề xuất một số giải pháp:

*Một là, xác định nhu cầu, mục tiêu và đối tượng được đào tạo một cách chính xác, công bằng và phù hợp với công việc*

Việc xác định nhu cầu là rất quan trọng, nó phải được xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của đội ngũ kiến trúc sư. Vì vậy để xác định nhu cầu đào tạo trước hết Viện cần hoàn thiện các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo. Về mục tiêu đào tạo Viện có thể đưa mô hình SMART vào để xác định mục tiêu. Trong đó một mục tiêu tốt phải cụ thể, đo lường được. Do vậy, đối với mỗi chương trình đào tạo, ngoài việc xác định số lượng, thời gian đào tạo, Viện cần tập trung xác định cụ thể về kiến thức, kỹ năng cần đào tạo cho người học và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo. Đồng thời, việc xác định đối tượng đào tạo cần được lựa chọn công bằng, chính xác. Viện cần dựa trên các cơ sở sau để lựa chọn như: Chọn người đi

đào tạo phải phù hợp với yêu cầu công việc để phục vụ cho công việc đang đảm nhiệm; Phải xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo. Với mỗi khóa đào tạo khác nhau thì tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo sẽ khác nhau. Việc xây dựng các điều kiện, tiêu chuẩn để cử đi đào tạo cụ thể vừa đảm bảo cho người lao động có đủ khả năng tham gia khóa học đạt hiệu quả, vừa nâng cao tính cạnh tranh lành mạnh giữa những người lao động, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội được học tập nâng cao trình độ.

*Hai là, cần mở rộng đối tượng được cử đi đào tạo*

Không nên chỉ tập trung vào bộ phận lãnh đạo mà cần tạo cơ hội cho những lao động và viên chức ưu tú khác. Viện nên có chính sách ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai. Bên cạnh đó, cần tiến hành đào tạo cho những người lao động có kết quả thực hiện công việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp được thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Việc xác định chính xác các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt sẽ giúp họ lấp “lỗ hổng” để có khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc cao hơn, từ đó họ sẽ cảm thấy tự tin hơn, cảm nhận được sự quan tâm của lãnh đạo Viện, dẫn đến sự thỏa mãn cao trong lao động.

*- Ba là, sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo*

Hiện tại Viện Kiến trúc Quốc gia mới chỉ dừng lại ở việc quan tâm đến đánh giá công tác đào tạo qua sự phản hồi của người học, sự đánh giá của lãnh đạo về chất lượng thực hiện công việc của đội ngũ kiến trúc sư sau đào tạo mà chưa quan tâm nhiều đến việc sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo. Việc sử dụng có hiệu quả nhân lực sau đào tạo sẽ làm cho mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động tăng lên vì điều đó giúp họ phát huy được các khả năng, tiềm năng của mình, có điều kiện áp dụng kiến thức vào thực tế thực hiện công việc. Vì vậy, trong thời gian tới Viện Kiến trúc Quốc

gia cần tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ kiến trúc sư áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế; trao dần quyền tự chủ cho họ đã được đào tạo giải quyết công việc; mở rộng công việc. Nhà quản lý nên giao cho họ những nhiệm vụ có tính thách thức phù hợp với trình độ mới để kích thích sự sáng tạo và nỗ lực của họ, tạo cho họ cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển bản thân sau khi họ kết thúc các khoá học đào tạo. Viện nên có chế độ khen thưởng phù hợp nếu họ đạt thành tích tốt trong học tập. Tăng thù lao lao động xứng đáng với trình độ mới và kết quả thực hiện công việc cải thiện sau đào tạo để khuyến khích họ áp dụng các kiến thức, kỹ năng được học vào công việc, chuyên môn mà họ đang đảm nhiệm.

### ***3.2.7. Hoàn thiện môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ kiến trúc sư hoàn thành công việc một cách tốt nhất***

Một môi trường làm việc thân thiện, cởi mở là rất quan trọng, vì đây là nơi mà kiến trúc sư có thể chia sẻ thông tin và kiến thức một cách tự do thoải mái. Viện cần hướng tới xây dựng bầu không khí làm việc dân chủ, cởi mở, hợp tác, cùng chia sẻ hỗ trợ lẫn nhau; mọi người đều được tôn trọng, luôn được coi trọng và có cơ hội thể hiện, phát triển các khả năng của mình. Để xây dựng được bầu không khí làm việc thoải mái, thân thiện Viện Kiến trúc Quốc gia cần phải thực hiện các nhiệm vụ như: Lãnh đạo Viện phối hợp, chỉ đạo với tổ chức công đoàn và đoàn thanh niên để chú trọng hơn nữa trong việc thường xuyên tổ chức các hoạt động chăm lo tới đời sống văn hóa tinh thần cho đội ngũ kiến trúc sư thông qua các hoạt động: tổ chức tham quan du lịch, đẩy mạnh các hoạt động thể dục thể thao, tổ chức các chương trình như chào mừng ngày Kiến trúc Việt Nam, ngày thành lập Viện, tết trung thu, tết thiếu nhi cho con em kiến trúc sư... Bên cạnh đó, cũng cần phải đưa ra các điều lệ, quy định để mọi kiến trúc sư được tham gia những hoạt động tập thể. Song song với việc hoàn thiện về môi trường làm việc cởi mở, dân chủ là

Viện cần cải thiện điều kiện làm việc. Mặc dù lãnh đạo Viện đã có sự quan tâm nhất định đến việc trang bị và cung cấp đầy đủ các thiết bị phục vụ cho công việc. Tuy nhiên, việc mua sắm trang thiết bị chủ yếu căn cứ vào đề xuất của từng phòng, ban, trung tâm mà chưa quan tâm nhiều đến các chức danh công việc khác nhau sẽ có các nhu cầu khác nhau. Vì vậy trong thời gian tới, khi bản mô tả công việc của các chức danh đã được hoàn thiện, Viện nên căn cứ vào đó để tiến hành rà soát lại, xác định đối với từng chức danh công việc để bổ sung và cung cấp những máy móc, trang thiết bị phục vụ tốt cho công việc của kiến trúc sư. Đồng thời, việc duy trì và tạo mối quan hệ tốt, dân chủ giữa lãnh đạo và đội ngũ kiến trúc sư là việc làm cần thiết góp phần làm cho tinh thần đoàn kết trong tập thể được nâng cao. Để thúc đẩy được các mối quan hệ này ngày càng tốt đẹp, Viện Kiến trúc Quốc gia cần có các chính sách thiết thực để duy trì tốt mối quan hệ này. Cụ thể, nên có nhiều buổi giao lưu chính thức giữa lãnh đạo Viện với đội ngũ kiến trúc sư, trao đổi cùng nhau tất cả những kinh nghiệm, kỹ năng, những mong muốn của bản thân đối với công việc, từ đó, lãnh đạo Viện có thể hiểu rõ hơn những tâm tư, nguyện vọng chính đáng của kiến trúc sư và phần nào thỏa mãn được những mong muốn của họ.

Bên cạnh đó, lãnh đạo Viện cũng cần tăng cường đối thoại và đa dạng hóa các phương pháp đối thoại đội ngũ kiến trúc sư, cũng cần tăng cường nội dung đối thoại: thường xuyên thông báo về tình hình của Viện, những thành tựu hay khó khăn... Khi họ nắm bắt được tình hình thuận lợi, khó khăn của Viện, họ sẽ tự ý thức được và có trách nhiệm hơn trong công việc của mình. Lãnh đạo Viện và trưởng các đơn vị cần tiếp thu những đề xuất, những ý kiến hợp lý để có thể có những chính sách phù hợp nhất.

***3.2.8. Thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả các hoạt động tạo động lực lao động***

Việc thường xuyên theo dõi, đánh giá định kỳ kết quả các hoạt động tạo động lực là rất quan trọng. Hiệu quả hoạt động tạo động lực có thể được đánh giá qua các chỉ tiêu trực tiếp và gián tiếp. Viện cần thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư, điều này sẽ giúp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và sự yêu thích công việc mà họ đang đảm nhiệm. Từ đó, Viện có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp. Đặc biệt, khi đội ngũ này có những biểu hiện suy giảm về tinh thần, thái độ làm việc, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc. Thông qua kết quả đánh giá, lãnh đạo của Viện Kiến trúc Quốc gia sẽ có cái nhìn tổng quan về môi trường làm việc có ảnh hưởng như thế nào đối với lao động và viên chức, có tạo được cảm giác thoải mái cho họ hay không. Họ có hài lòng với công việc, với đồng nghiệp và cấp trên, hay với chế độ và chính sách quản lý của Viện hay không, và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của người lao động.

Để đánh giá, tìm hiểu được mức độ hài lòng của đội ngũ kiến trúc sư với công việc họ đang đảm nhiệm trong Viện, thì ban lãnh đạo của Viện có thể dùng phương pháp tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập được thông tin về mức độ thỏa mãn của đội ngũ này đối với các khía cạnh công việc mà họ đảm nhận, tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ. Việc khảo sát do bộ phận nhân sự chủ trì, phối hợp với các bộ phận khác. Mẫu phiếu đánh giá có thể được xây dựng giống với mẫu phiếu học viên sử dụng trong khảo sát động lực làm việc của người lao động của công ty ở phần phụ lục.

Theo tác giả, việc đánh giá kết quả tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư cần được tiến hành định kỳ một năm một lần. Viện nên tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của đội ngũ này với các chủ trương, chính sách của Viện, lắng nghe đề xuất của họ để có những điều chỉnh chính sách cho phù hợp. Kết quả khảo sát sẽ lưu lại, là cơ sở để so sánh giữa các năm để biết mức độ thỏa mãn với công việc của người đội ngũ kiến trúc sư có được cải thiện hay không.

## KẾT LUẬN

Với mỗi tổ chức, con người luôn là nguồn lực quan trọng nhất. Và để nguồn lực con người được sử dụng hiệu quả, phát huy mọi năng lực thì công tác tạo động lực lao động luôn được tổ chức quan tâm đặc biệt. Công tác tạo động lực được tổ chức thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, sáng tạo trong công việc. Từ đó, họ sẽ nỗ lực phấn đấu học tập nâng cao trình độ để áp dụng vào trong công việc mình đảm nhiệm để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Mặt khác, khi công tác tạo động lực được xây dựng, hoàn thiện và áp dụng với các chính sách hợp lý, sẽ giúp cho nhu cầu của người lao động được thỏa mãn, làm cho họ yên tâm làm việc, gắn bó hơn với tổ chức.

Luận văn đã hệ thống hóa những lý luận chung về công tác tạo động lực lao động trong tổ chức. Trên cơ sở đó, luận văn đã tiến hành nghiên cứu hệ thống thực trạng mức độ nhu cầu, hài lòng làm việc cũng như động lực của đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia. Từ đó làm rõ các kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân hạn chế đang tồn tại ở đây. Đồng thời, dựa trên cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia, tác giả đã đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia bao gồm: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi; các biện pháp kích thích tinh thần như đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, sử dụng kết quả đánh giá để bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý, hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ kiến trúc sư.

Tóm lại, trong luận văn, tác giả đã triển khai và thực hiện được các mục tiêu nghiên cứu đề ra. Tuy nhiên, do kiến thức và thời gian nghiên cứu còn hạn chế nên luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của Thầy Cô và bạn đọc để tác giả có thể hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Lê Quang Anh (2015), “Tạo động lực lao động cho đội ngũ giảng viên Trường Đại học Lao động – Xã hội”.
2. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh, 2000. *Giáo trình Kinh tế lao động*, Hà Nội: NXB Lao Động – Xã Hội.
3. Hoàng Cương, 2008. *Tạo động lực để người* Bùi Anh Tuấn, 2003. *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Hà Nội: NXB Thống kê.
4. Trần Kim Dung, 2000. *Quản trị nguồn nhân lực*, thành phố Hồ Chí Minh: NXB Đại học quốc gia, Nguyễn Thành Độ và Nguyễn Ngọc Huyền, 2007, *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2012. *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân
6. Luận án tiến sĩ của Phan Minh Đức (2018) “Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước”
7. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2002. *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, Hà Nội: NXB Khoa học kỹ thuật.
8. Lê Thanh Hà, 2009. *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Hà Nội: Nhà xuất bản lao động - xã hội.
9. Hoàng Văn Hải (2010), *Tinh thần doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập*, Hà Nội: NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội.
10. Luận án tiến sĩ Lê Đình Lý (2009), đề tài: “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”.

11. Nghiên cứu của Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014) “*Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*”.
12. Nguyễn Hữu Lâm, 2008. *Hành vi tổ chức*, Hà Nội: NXB Thống kê.
13. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), đề tài “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”
14. Phạm Vũ Luận, 2008. *Quản trị doanh nghiệp thương mại*. Hà Nội: NXB Đại học quốc gia Hà Nội.
15. Nguyễn Hữu Thân, 2006. *Quản Trị Nhân Sự*, Hà Nội: NXB Thống kê
16. Nguyễn Tiếp và Lê Thanh Hà, 2007. *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội.
17. PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
18. Viện Kiến trúc Quốc gia (2014), Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2014 và xây dựng phương hướng, nhiệm vụ năm 2015 của Viện Kiến trúc Quốc gia
19. Viện Kiến trúc Quốc gia (2015), Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2015 và xây dựng phương hướng, nhiệm vụ năm 2016 của Viện Kiến trúc Quốc gia
20. Viện Kiến trúc Quốc gia (2016), Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2016 và xây dựng phương hướng, nhiệm vụ năm 2017 của Viện Kiến trúc Quốc gia
21. Viện Kiến trúc Quốc gia (2017), Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2017 và xây dựng phương hướng, nhiệm vụ năm 2018 của Viện Kiến trúc Quốc gia



22. Viện Kiến trúc Quốc gia (2018), Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2018 và xây dựng phương hướng, nhiệm vụ năm 2019 của Viện Kiến trúc Quốc gia

### **Tiếng Anh**

23. J. S. Adams, 1964. Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69: 19-25.
24. Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman, 2007. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 67: 65 – 74.
25. Frederick Herzberg, 1968. One more time: how do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46: 53–62.
26. A.H. Maslov, 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 370-96.
27. Victor Vroom, 1964. Expectancy theory. *Work and motivation*. New York: Wiley.
28. Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011). *Interdisciplinary Business Research*.
29. Hersey, P., Blanchard, K. (1969), *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
30. Kovach, K.A. (1995), Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), pp. 93-107.



## **PHỤ LỤC 02**

### **PHIẾU KHẢO SÁT**

Kính gửi Anh/ Chị!

Bảng hỏi này nhằm thu thập thông tin phục vụ đề tài nghiên cứu “*Tạo động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư tại Viện Kiến trúc Quốc gia*”.

Tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của Anh/ Chị thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời những câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ sử dụng phân tích tổng hợp trong đề tài.

Xin trân trọng cảm ơn!

\*\*\*\*\*

*(Anh/ Chị vui lòng đánh dấu **x** vào phương án trả lời phù hợp nhất với ý kiến của bản thân)*

#### **PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1.1 Họ và tên (*không bắt buộc*):.....

1.2 Tuổi/ Năm sinh: .....

1.3 Giới tính:.....

1.4 Chức vụ:.....

1.5 Tên đơn vị công tác:.....

1.6 Thâm niên công tác:.....năm

1.7 Học vị

.. a. Cử nhân

.. b. Thạc sĩ

.. c. Tiến sĩ

#### **PHẦN 2: ĐÁNH GIÁ SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC, GẮN KẾT TỔ CHỨC & KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

2.1 Hiện nay, các nhiệm vụ công việc mà Anh/ Chị được phân công thực hiện có đúng với ngành nghề được đào tạo không?

.. a. Hoàn toàn đúng

.. b. Đôi khi không đúng

.. c. Hoàn toàn không đúng

2.2 Anh/ Chị vui lòng cho biết mức độ hài lòng công việc của bản thân bằng cách tích vào điểm số phù hợp. Điểm càng cao càng thể hiện mức độ hài lòng càng cao. Cụ thể:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Khá hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>

(Nếu lựa chọn của Anh/ Chị từ mức 3 điểm trở lên → Xin vui lòng làm tiếp từ câu 2.3)

Nếu lựa chọn của Anh/ Chị ở mức 1 hoặc 2 điểm → Xin vui lòng chuyển sang câu 2.4)

2.3 Anh/ Chị vui lòng cho biết lý do hài lòng đối với công việc đang phụ trách (đánh số thứ tự theo mức độ quan trọng từ 1 là hài lòng nhất đến 6 ít hài lòng nhất)

- .. a. Thu nhập cao
- .. b. Công việc mang tính ổn định/ phù hợp với năng lực, sở trường
- .. c. Điều kiện lao động tốt
- .. d. Môi quan hệ tập thể tốt
- .. e. Có cơ hội được học tập nâng cao trình độ & sự thăng tiến nghề nghiệp
- .. f. Được ghi nhận thành tích trong công việc

2.4 Anh/ Chị vui lòng cho biết mức độ đồng tình quan điểm cá nhân với những phát biểu dưới đây bằng cách khoanh vào điểm số phù hợp. Điểm càng cao càng thể hiện mức độ đồng ý cao. Cụ thể:

a. Tôi không muốn rời bỏ Viện KTQG vì tôi có tình cảm thực sự với nơi này

1	2	3	4	5
Không đồng ý	Ít đồng ý	Trung lập	Khá đồng ý	Rất đồng ý

b. Tôi không muốn rời bỏ Viện KTQG vì chi phí tổn thất khi rời khỏi là lớn

1	2	3	4	5
Không đồng ý	Ít đồng ý	Trung lập	Khá đồng ý	Rất đồng ý

c. Tôi không muốn rời bỏ Viện KTQG vì tổ chức giúp đỡ tôi rất nhiều nên về mặt đạo đức, trách nhiệm không cho phép bản thân làm vậy

1	2	3	4	5
Không đồng ý	Ít đồng ý	Trung lập	Khá đồng ý	Rất đồng ý

2.5 Anh/ Chị vui lòng cho biết quan điểm bản thân khi tự đánh giá về mức độ hoàn thành kết quả thực hiện công việc thông qua những phát biểu sau:

STT	Nội dung	Mức độ					
		1	2	3	4	5	
1	<b>Kết quả thực hiện công việc được giao</b>	Không đồng ý					Rất đồng ý
1.1	Tôi luôn đảm bảo chất lượng công việc được giao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ công việc theo đúng số lượng và tiến độ quy định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3	Tôi thực hiện tốt các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	<b>Kết quả thực hiện công việc phát sinh</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
2.1	Tôi hoàn thành những nhiệm vụ phát sinh với sự nhiệt tình cao nhất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2	Tôi luôn tình nguyện làm những việc ngoài nhiệm vụ chính để giúp đỡ người khác khi cần thiết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3	Tôi sẵn sàng tham gia các hoạt động khác nhằm làm đẹp hình ảnh tổ chức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### **PHẦN 3: ĐÁNH GIÁ SỰ HÀI LÒNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CỦA VIỆN KIẾN TRÚC QUỐC GIA**

3.1 Anh/ Chị vui lòng cho biết mức độ đáp ứng động lực làm việc mà Viện đã thực hiện (đánh số thứ tự từ 1 là đáp ứng tốt nhất đến 5 đáp ứng kém nhất)

.. a. Đáp ứng được các nhu cầu thường ngày của cuộc sống (ăn, mặc, ở, đi lại...)

.. b. Đáp ứng nhu cầu an toàn, tích lũy cho tương lai

.. c. Đáp ứng các nhu cầu tham gia hoạt động xã hội (Giao lưu, hội hè, thể thao, du lịch, vui chơi, giải trí...)

.. d. Đáp ứng nhu cầu được kính trọng (người dẫn đầu trong chuyên môn, công hiến cho sự nghiệp...)

.. e. Đáp ứng nhu cầu được sáng tạo (đưa ra những luận điểm mới, công trình mang tính sáng tạo, đột phá...)

3.2 Anh/ Chị vui lòng cho biết mức độ đồng tình quan điểm cá nhân với những phát biểu dưới đây bằng cách khoanh vào điểm số phù hợp. Điểm càng cao càng thể hiện mức độ đồng ý cao. Cụ thể:

**1**                      **2**                      **3**                      **4**                      **5**  


---

**Không đồng ý**    **Ít đồng ý**        **Trung lập**        **Khá đồng ý**      **Rất đồng ý**

STT	Nội dung	Mức độ				
		Không đồng ý		Rất đồng ý		
<b>I</b>	<b>Nhóm nhân tố tạo động lực chính</b>					
<b>1</b>	<b>Bản chất công việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1	Vị trí công việc hiện tại của tôi có nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng, không chồng chéo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Công việc tôi đang làm phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Công việc tôi đang làm mang lại cho tôi cuộc sống ổn định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	<b>Sự ghi nhận thành tích</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.1	Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp và cấp trên ghi nhận	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Việc đánh giá thực hiện công việc tại tổ chức là khách quan, chính xác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Thành tích của tôi luôn được ghi nhận kịp thời	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	<b>Cơ hội thăng tiến và phát triển</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.1	Tổ chức luôn tạo điều kiện để tôi học tập nâng cao trình độ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

STT	Nội dung	Mức độ				
3.2	Tôi có nhiều cơ hội thăng tiến tại tổ chức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Cơ hội học tập và phát triển là công bằng giữa các cá nhân trong tổ chức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>II</b>	<b>Nhóm nhân tố duy trì động lực</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	<b>Điều kiện lao động</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1	Cơ sở vật chất tại nơi tôi làm việc rất tốt, đầy đủ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Tổ chức luôn quan tâm đến việc đảm bảo an toàn lao động cho cán bộ, công nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Tôi luôn được cung cấp đầy đủ dụng cụ, thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	<b>Sự giám sát/ hỗ trợ của quản lý trực tiếp</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1	Cấp trên của tôi luôn thân thiện, cởi mở, gần gũi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Cấp trên của tôi luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Cấp trên của tôi luôn công bằng trong đánh giá nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Cấp trên của tôi luôn tạo cơ hội để tôi phát triển bản thân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	<b>Tiền lương</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.1	Điều kiện tăng lương phù hợp với mức tăng hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Tôi luôn được nhận lương đúng thời hạn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Cách thức trả lương hiện nay tại tổ chức là hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Mức lương hiện nay của tôi cân xứng với mặt bằng chung trên trường lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	<b>Tiền thưởng</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

STT	Nội dung	Mức độ				
7.1	Tôi hài lòng về mức thưởng mà tổ chức xây dựng do đã đảm bảo tính công bằng giữa các thành viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Tổ chức luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của tôi bằng các khoản trả thưởng xứng đáng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Chế độ khen thưởng của tổ chức là đa dạng và phù hợp với từng đối tượng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Việc tổ chức khen thưởng luôn đúng lúc, kịp thời	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	<b>Chế độ phúc lợi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8.1	Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ theo quy định của Nhà nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi của tổ chức là hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	Chế độ phúc lợi tại tổ chức rất tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	<b>Mối quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9.1	Mọi người luôn được đối xử công bằng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2	Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3	Không khí tập thể luôn vui vẻ, thoải mái, tin tưởng lẫn nhau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **PHẦN 4: KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KIẾN TRÚC SƯ**

*Theo Anh/ Chị, cần có những đề xuất hay giải pháp gì nhằm tăng cường động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư (Xin ghi rõ theo các mục dưới đây)*

**4.1 Đề xuất nhằm hoàn thiện các chính sách của Nhà nước, Bộ, quy định, quy chế của Viện**

.....  
 .....



.....  
.....  
.....  
**4.2 Đề xuất với Viện trưởng nhằm tăng cường động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.3 Đề xuất với các phòng ban chức năng**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.4 Đề xuất với cán bộ quản lý trực tiếp nhằm tăng cường động lực lao động cho đội ngũ kiến trúc sư**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.5 Đối với bản thân kiến trúc sư cần phải làm gì?**

.....  
.....  
.....  
.....

*Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!*

## PHỤ LỤC 03

### KẾT QUẢ PHẦN MỀM SPSS

#### 3.1 Mức độ hài lòng chung về các hình thức tạo động lực lao động

##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Trung bình chung	124	1.43	4.57	3.3951	.54053
Valid N (listwise)	124				

##### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Trung bình chung	8.125	123	.000	.42455	.3209	.5281

#### 3.2 Mức độ hài lòng về nhóm hình thức tạo động lực “Kích thích vật chất” & “Kích thích tinh thần”

##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kích thích tinh thần	124	1.52	4.81	3.3035	.61530
Kích thích vật chất	124	1.00	4.49	3.4913	.56423
Valid N (listwise)	124				

#### *Bản chất công việc*

##### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CV1	124	3	1	4	3.28	.624
CV2	124	4	1	5	3.52	.945
CV3	124	4	1	5	3.34	.799

### *Sự ghi nhận thành tích*

#### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TT1	124	3	1	4	3.49	.836
TT2	124	4	1	5	3.58	.840
TT3	124	4	1	5	3.50	.935

### *Cơ hội thăng tiến, phát triển*

#### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CH1	124	4	1	5	2.99	.852
CH2	124	4	1	5	3.08	.715
CH3	124	3	1	4	3.06	.775

### *Điều kiện lao động*

#### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ĐKLD 1	124	4	1	5	3.26	.817
ĐKLD 2	124	4	1	5	3.09	.917
ĐKLD 3	124	4	1	5	3.51	.945

### *Sự giám sát/ hỗ trợ của quản lý trực tiếp*

#### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QL1	124	4	1	5	3.34	.881
QL2	124	4	1	5	3.21	1.005
QL3	124	4	1	5	3.26	1.003
QL4	124	4	1	5	3.36	1.002

**Mối quan hệ giữa các cá nhân tại nơi làm việc**

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QH1	124	4	1	5	3.09	.744
QH2	124	4	1	5	3.67	.853
QH3	124	4	1	5	3.7	.817

**Tiền lương**

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TL1	124	4	1	5	3.18	1.089
TL2	124	4	1	5	3.27	1.005
TL3	124	4	1	5	2.98	1.116
TL4	124	4	1	5	2.96	1.036

**Tiền thưởng**

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TT1	124	4	1	5	3.36	1.111
TT2	124	4	1	5	3.68	.875
TT3	124	4	1	5	3.73	.808
TT4	124	4	1	5	3.61	.786

**Các chế độ phúc lợi**

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PL1	124	4	1	5	3.63	.807
PL2	124	4	1	5	3.79	.824
PL3	124	4	1	5	3.71	.714

### 3.3 Gắn kết tổ chức

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CKTC	124	1	5	3.44	1.339
CKTT	124	1	5	3.76	1.186
CKDD	124	1	4	2.50	.738
Valid N (listwise)	124				

### 3.4 Kết quả thực hiện công việc

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KQTHCV1	124	1	5	3.96	1.054
KQTHCV2	124	1	5	2.66	.996
Valid N (listwise)	124				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ĐG1	124	1	5	4.18	1.004
ĐG 2	124	1	5	4.33	.817
ĐG 3	124	1	4	3.38	.861
PS1	124	1	3	2.40	.597
PS2	124	1	4	2.98	.897
PS3	124	1	5	2.61	.943
Valid N (listwise)	124				

### 3.5 Sự khác biệt về mức độ hài lòng đối với các hình thức tạo động lực của đội ngũ kiến trúc sư

*Kiểm định One-way Anova – Phân tích sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát theo độ tuổi*

### Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.009	4	299	.093

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.007	4	2.752	7.728	.000
Within Groups	106.468	299	.356		
Total	117.475	303			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: HL

LSD

(I) Tuoi	(J) Tuoi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	-.34701*	.11426	.003	-.5719	-.1221
	3.00	-.42133*	.10082	.000	-.6197	-.2229
	4.00	-.01889	.11562	.870	-.2464	.2087
2.00	1.00	.42133*	.10082	.000	.2229	.6197
	3.00	.07432	.09475	.433	-.1121	.2608
	4.00	.40244*	.09639	.000	.2128	.5921
3.00	1.00	.01889	.11562	.870	-.2087	.2464
	2.00	-.32812*	.11037	.003	-.5453	-.1109
	4.00	-.40244*	.09639	.000	-.5921	-.2128
4.00	1.00	.03887	.15788	.806	-.2718	.3496
	2.00	-.30814*	.15407	.046	-.6113	-.0049
	3.00	-.38246*	.14439	.009	-.6666	-.0983

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

*Kiểm định One-way Anova – Phân tích sự khác biệt giữa các nhóm kiến trúc sư phân theo trình độ học vấn*

**Test of Homogeneity of Variances**

HL

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.636	4	299	.165

**ANOVA**

HL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.423	4	1.356	3.618	.007
Within Groups	112.051	299	.375		
Total	117.475	303			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable:

LSD

(I) Trinh do	(J) Trinh do	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.23691*	.11024	.032	-.4539	-.0200
	3	-.46646*	.12756	.000	-.7175	-.2154
	4	-.38705*	.16631	.021	-.7143	-.0598
	5	-.23588*	.11798	.046	-.4681	-.0037
2	1	.23691*	.11024	.032	.0200	.4539
	3	-.22955*	.10285	.026	-.4320	-.0271
	4	-.15015	.14822	.312	-.4418	.1415
	5	.00102	.09070	.991	-.1775	.1795
3	1	.46646*	.12756	.000	.2154	.7175
	2	.22955*	.10285	.026	.0271	.4320
	4	.07940	.16151	.623	-.2384	.3972
	5	.23058*	.11111	.039	.0119	.4492
4	1	.38705*	.16631	.021	.0598	.7143
	2	.15015	.14822	.312	-.1415	.4418
	3	-.07940	.16151	.623	-.3972	.2384
	5	.15117	.15406	.327	-.1520	.4544
5	1	.23588*	.11798	.046	.0037	.4681
	2	-.00102	.09070	.991	-.1795	.1775
	3	-.23058*	.11111	.039	-.4492	-.0119
	4	-.15117	.15406	.327	-.4544	.1520

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



*Kiểm định One-way Anova – Phân tích sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát phân theo kinh nghiệm làm việc*

**Test of Homogeneity of Variances**

HL

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.424	3	300	.005

**ANOVA**

HL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.492	3	4.831	14.073	.000
Within Groups	102.983	300	.343		
Total	117.475	303			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: HL

Dunnnett C

(I) Tgian cu tru	(J) Tgian cu tru	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.35029*	.11615	-.6580	-.0426
	3	-.63054*	.11276	-.9296	-.3315
	4	-.55919*	.14778	-.9562	-.1622
2	1	.35029*	.11615	.0426	.6580
	3	-.28025*	.07306	-.4708	-.0897
	4	-.20889	.12026	-.5321	.1143
3	1	.63054*	.11276	.3315	.9296
	2	.28025*	.07306	.0897	.4708
	4	.07136	.11699	-.2437	.3864
4	1	.55919*	.14778	.1622	.9562
	2	.20889	.12026	-.1143	.5321
	3	-.07136	.11699	-.3864	.2437

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.