

ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI CỦA CÁN BỘ NGHIÊN CỨU VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM VÀ VIỆN KHOA HỌC & CÔNG NGHỆ VIỆT NAM

Lê Văn Hảo

Viện Tâm lý học.

Động lực làm việc được hiểu một cách ngắn gọn là các kích thích, thúc đẩy tạo ra tính tích cực của con người để hướng hành động vào việc đạt một mục tiêu mong đợi. Khi một người bị thúc đẩy bởi động lực bên trong, anh ta hoàn thành công việc của mình chủ yếu vì thực sự thích thú, say mê công việc đó và có xu hướng chấp nhận những khó khăn, thách thức, thậm chí thất bại tạm thời để thành công. Còn khi bị thúc đẩy bởi động lực bên ngoài, anh ta thường không hoặc ít thích thú công việc cụ thể đó, nhưng vẫn hoàn thành công việc, chủ yếu để nhận được một tưởng thưởng nào đó (lương, thưởng, khen ngợi...) hoặc để tránh một hệ quả tiêu cực (tránh bị phạt, bị phê bình, khiển trách, mất việc...) (Deci & Ryan, dẫn trong M.G. Aamold, 1999).

Bài viết này trình bày một số kết quả liên quan đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài của cán bộ nghiên cứu (CBNC) từ 12 viện chuyên ngành thuộc Viện Khoa học xã hội Việt Nam (6 viện) và Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam (6 viện). Nghiên cứu được tiến hành năm 2005 trên tổng số 331 cán bộ nghiên cứu có các lứa tuổi, năm/kinh nghiệm công tác, học hàm học vị được coi là tương đối đại diện cho các viện được chọn trong mẫu nghiên cứu.

1. Xu hướng chung của động lực bên trong và bên ngoài

Bảng 1 trình bày kết quả về động lực bên trong và động lực bên ngoài. Sự phân định này dựa trên cơ sở các nghiên cứu của các đồng nghiệp nước ngoài (Aamold, M. G, 1999) và kết quả thể hiện qua Scree Plot. Điểm trung bình của các item động lực bên ngoài (*Mngoài*) nằm ở mức trung bình (3,00)

trong khi điểm trung bình của các item động lực bên trong (*Mtrong*) nằm ở mức khá cao (3,73). Trái với dự đoán dựa trên các quan sát đời thường, *Mtrong* (3,73) cao hơn đáng kể so với *Mngoài* (3,00). Đây là điều có lợi cho công việc của những người làm công tác nghiên cứu, vì sự hứng thú, say mê, sự mong muốn, chấp nhận những vấn đề thách thức, phức tạp... có tác dụng thúc đẩy nội tại rất lớn. Tuy nhiên, nếu đi sâu hơn thì thực tế có thể phức tạp hơn như ta sẽ thấy ở phần sau. Quá trình lao động của người làm nghiên cứu khá độc lập, “cô đơn” (thường làm việc cá nhân là chủ yếu hoặc đôi khi hợp tác trong nhóm nhỏ) nên họ sẽ phải tự định hướng và làm chủ mình hơn là chờ đợi chỉ thị, điều khiển của cấp trên hay các yếu tố tác động từ bên ngoài.

Bảng 1: Xu hướng chung của động lực bên trong và bên ngoài (N = 287)

	Item	M	SD
	<i>Động lực bên ngoài</i>		
1	Tôi quan tâm xem những người khác nghĩ gì về công việc của tôi.	3,06	1,08
2	Tôi thích có ai đó đặt ra các mục tiêu rõ ràng cho tôi trong công việc.	3,31	1,17
3	Tôi có ý thức rằng, mục tiêu (làm việc) của tôi là để được khen thưởng.	2,17	1,10
4	Đối với tôi, thành công là làm việc tốt hơn những người khác.	3,26	1,06
5	Tôi tích cực làm việc vì mong muốn được thăng tiến nhanh trên con đường sự nghiệp.	3,08	1,17
6	Tôi quan tâm xem tôi thu được gì qua một công việc nhiều hơn là quan tâm tới công việc đó.	2,26	1,08
7	Tôi quan tâm xem mọi người sẽ phản ứng đối với các ý tưởng của tôi như thế nào.	3,69	0,89
8	Tôi thường nghĩ về các danh hiệu (lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua...) và các phần thưởng.	2,08	1,02
9	Tôi tin rằng, nếu mình làm việc tốt mà không có ai biết thì chẳng có ý nghĩa gì.	2,87	1,18
10	Tôi nghĩ, tất cả mọi sự cố gắng của những người đi làm đều nhằm mục đích cuối cùng là nâng cao thu nhập.	3,87	0,88
11	Tôi thích làm những đề tài mà qui trình thực hiện đã được xác định cụ thể.	2,58	1,06
12	Cho đến chừng nào tôi còn có thể làm những gì tôi hứng thú thì tôi không quan tâm xem chính xác tôi nhận được bao nhiêu lương và thưởng.	2,83	1,06
13	Tôi làm việc hăng say để mọi người thừa nhận.	2,80	1,12
14	Tôi phải cảm thấy là mình sẽ đạt được cái gì đó từ công việc đang làm.	3,91	0,84
15	Tôi muốn mọi người biết được tôi thực sự thành thạo công việc của mình ra sao.	3,32	1,10
	M trung bình của các item động lực bên ngoài	3,00	
	<i>Động lực bên trong</i>		
16	Vấn đề càng khó tôi càng muốn cố gắng giải quyết.	3,72	1,00

17	Tôi luôn tranh thủ cơ hội để có thể nâng cao trình độ chuyên môn của mình.	4,41	0,74
18	Tôi thích tự mình tìm hiểu mọi việc.	3,86	0,84
19	Dù kết quả của đề tài có như thế nào thì tôi vẫn hài lòng nếu tôi có được trải nghiệm mới.	3,57	1,04
20	Tôi không thích những nhiệm vụ tương đối đơn giản và dễ thực hiện.	3,29	0,99
21	Tất cả những gì tôi làm đều do tò mò, mong muốn tìm hiểu.	2,74	1,07
22	Tôi thích thú giải quyết các vấn đề hoàn toàn mới đối với tôi.	3,60	0,89
23	Tôi thích các công việc đòi hỏi nhiều khả năng của mình hơn là các công việc dễ dàng hoàn thành.	3,83	0,87
24	Tôi cảm thấy thoải mái hơn khi tôi có thể đặt ra các mục tiêu cho riêng mình.	4,26	0,70
25	Được làm những việc mà mình thích thú là điều rất quan trọng đối với tôi.	4,43	0,68
26	Tôi say mê làm những công việc mà tôi thích đến mức hầu như quên mọi thứ khác.	3,11	1,08
27	Tôi rất thích giải quyết các vấn đề phức tạp.	3,37	1,02
28	Được tự thể hiện mình là điều quan trọng đối với tôi.	3,44	1,08
29	Tôi muốn biết xem tôi thực sự thành thạo công việc của mình đến mức nào.	3,97	0,82
30	Điều quan trọng nhất đối với tôi là yêu thích công việc của mình.	4,49	0,719
	M trung bình của các item động lực bên trong	3,73	

Ghi chú: - M: Điểm trung bình.

- SD: Độ lệch chuẩn.

Ba item động lực bên ngoài có M cao nhất là các item 14, 10, 7 (*Tôi phải cảm thấy là mình sẽ đạt được cái gì đó từ công việc đang làm*, M = 3,91; *Tôi nghĩ, tất cả mọi sự cố gắng của những người đi làm đều nhằm mục đích cuối cùng là nâng cao thu nhập*, M = 3,87; *Tôi quan tâm xem mọi người sẽ phản ứng đối với các ý tưởng của tôi như thế nào*, M = 3,69). Kết quả này phản ánh một điều rằng, "tương thưởng" (vật chất và tinh thần), "thu nhập/tiền" và "phản ứng của đồng nghiệp với các ý tưởng của mình" là các yếu tố "ngoại lực" thúc đẩy rõ nhất. Liên quan đến "tiền" với tư cách là một động lực làm việc bên ngoài, khi trả lời câu hỏi mở: "Điều tôi không thích nhất ở công việc của mình..." có tới gần một nửa (46,1%) số người được hỏi cho rằng đó là "thu nhập thấp". Trong số 287 người trả lời thì có tới hơn một nửa (57%) không hài lòng hoặc rất không hài lòng với thu nhập của mình ở cơ quan. Thực tế này cũng phù hợp với kết quả của một số nghiên cứu khác đã thực hiện ở Hà Nội và TP Hồ Chí Minh. Nghiên cứu do tác giả Lê Hương chủ trì trên mẫu chọn 326

CBNC của Viện Khoa học xã hội Việt Nam năm 2001 cho thấy yếu tố kích thích tích cực làm việc hàng đầu là “tăng thu nhập cho cán bộ nghiên cứu” (91%) và thứ 2 là “đào tạo nâng cao trình độ” (67,8%). Khi được hỏi điều gì gây trở ngại cho việc phát huy hiệu quả của đội ngũ các nhà nghiên cứu ở thành phố Hồ Chí Minh, thì 1 trong 2 nguyên nhân chính có 100% số người được hỏi đưa ra là “chính sách đãi ngộ chưa tương xứng” (nguyên nhân thứ hai là “phương thức quản lý chưa hợp lý”) (Hoàng Anh Tuấn, 2005). Một phỏng vấn khác do VietnamNet⁽¹⁾ tiến hành ở hai cơ quan là Phân viện Vật lý tại TP HCM và Khoa Sinh, Đại học Khoa học tự nhiên TP Hồ Chí Minh cho thấy, lương và điều kiện làm việc là hai yếu tố cần và đủ để nâng cao hiệu quả làm việc. Đối với nghiên cứu viên chính thì “cân lương tương xứng để đóng góp nhiều hơn” còn đối với nghiên cứu viên trẻ thì “lương thấp cũng được nhưng cần điều kiện làm việc tốt”.

Trong điều kiện kinh tế Việt Nam chưa cho phép trả cho những người làm nghiên cứu khoa học một mức lương đặc biệt, quan điểm về tiền lương của F. Herzberg và của F. Taylor đều đáng lưu ý. Theo Herzberg, tiền lương ít có tác dụng tạo động lực cho nhân viên. Điều này trái ngược với quan điểm của F. Taylor nói từ năm 1911: “Không thể khiến cho một người làm việc hăng say hơn những nhân viên khác trong một thời gian dài, trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định”. Nhưng có thể đặt câu hỏi: nếu cứ tăng lương thì sẽ tăng đến bao nhiêu là đủ? Mức tăng lương và mức tăng chất lượng nghiên cứu liệu có tương xứng? Và liệu trả thật cao có luôn tạo ra những công trình có giá trị lớn như các công trình được giải thưởng Hồ Chí Minh? Khi một người làm nghề nghiên cứu mà say mê công việc của mình và thích thú với nó thì anh ta sẽ ít để ý đến lương bổng hoặc nếu có thì đó cũng không phải là yếu tố tạo động lực duy nhất. Nhà báo Hữu Thọ⁽²⁾, có dẫn trường hợp một tỉnh với chính sách “chiêu hiền đãi sĩ” kiểu tăng tiêu chuẩn hưởng thụ, lúc đầu thu hút được 8 người có bằng cấp cao về làm việc. Sau 2 năm, 7 người ra đi. Lý do đơn giản là ở đó người ta đã không tạo được những điều kiện cho họ làm việc một cách xứng đáng. Có thể họ cần đất dụng võ, cần cơ hội để thi thố tài năng chứ không chỉ có tiền lương. Herzberg tranh luận rằng, tiền lương chỉ là *một yếu tố duy trì động lực làm việc chứ không làm tăng động lực làm việc*. Một điều cần lưu tâm ở đây là cách phân chia thu nhập nhiều khi quan trọng hơn là số tiền được trả. Lý thuyết về công bằng của Adams đã nói rõ điều này, sự không công bằng càng lớn thì càng gây bức xúc, căng thẳng và càng làm giảm động lực làm việc. Khi hỏi về cách ứng xử ở cơ quan (có thể hiểu là bao hàm cả việc phân chia lợi ích), chỉ có 41,7% cho là công bằng, 6,9% cho là không công bằng, còn lại 51,4% cho là tùy từng trường hợp, lúc có lúc không. Tuy còn một số vấn đề chưa có điều kiện làm rõ ở đây (thế nào là phân chia công bằng,

trường hợp nào không công bằng...) nhưng những con số trên cũng rất đáng suy nghĩ.

Ba item động lực bên trong có M cao nhất là các item 30, 25, 17 (*Điều quan trọng nhất đối với tôi là yêu thích công việc của mình*, $M = 4,49$; *Được làm những việc mà mình thích thú là điều rất quan trọng đối với tôi*, $M = 4,43$; *Tôi luôn tranh thủ cơ hội để có thể nâng cao trình độ chuyên môn của mình*, $M = 4,41$). Item 30 và 25 thể hiện rằng, việc được làm công việc mình yêu thích và được tự chủ trong việc đặt ra các mục tiêu của mình có ý nghĩa thúc đẩy rất lớn. Điều này đúng với nhiều công việc, nhưng đặc biệt, công việc nghiên cứu vốn đòi hỏi lao động sáng tạo, kiên trì bền bỉ lại càng có ý nghĩa. Một item khác là “Tôi thích được thực sự làm chủ công việc của mình”⁽³⁾ có M (4,67) cao thứ 2 trong toàn bộ 30 item. Điểm này sẽ được làm sáng tỏ hơn khi xem xét kết quả của câu hỏi mở. Khi được đề nghị hoàn thành câu: “Điều tôi thích nhất ở công việc của mình là...”, có một nửa (49,4%) số người được hỏi cho rằng đó là “sự độc lập, tự do, chủ động về thời gian, làm chủ công việc, chủ động trong công việc, tự chủ, tự quyết định, tự chọn...”. Ông Thomas Vallely (2005)⁽⁴⁾, giám đốc Chương trình Việt Nam của Đại học Harvard, trong “Đề cương thảo luận: Xây dựng trường đại học hàng đầu tại Việt Nam” gửi Thủ tướng Phan Văn Khải đầu tháng 10/2005, có đề cập đến điều này. Trong 5 nguyên lý cơ bản được chất lọc từ kinh nghiệm thành công của các trường đại học ưu tú của Mỹ (đi đầu trong giảng dạy và nghiên cứu) thì 2 nguyên tắc đầu tiên là *tính độc lập*⁽⁵⁾, tự quyết trong công việc của mình và thứ hai là *không gian học thuật*, các nhà nghiên cứu được tự do, tự chủ theo đuổi những nghiên cứu (mà họ say mê và cho là cần thiết, thực tế, khả thi). Ông cho rằng, “ngay cả những phân tích có tính phê phán cũng phải được chấp nhận một khi nó giúp soi sáng vấn đề. Những sai sót học thuật không cần tới “kỷ luật” có tính hành chính vì một khi được xuất bản, nó sẽ được các học giả khác kiểm định lại”. Rõ ràng, không khí dân chủ trong khoa học và sáng tạo có liên quan với nhau và đây là điều được nhiều người thừa nhận. Tác giả Phạm Minh Hạc (1996) còn coi dân chủ như một động lực của hoạt động và sáng tạo của con người. Ngược lại với tự chủ là bị kiểm soát chặt chẽ, nhất là kiểm soát hành chính - một hình thức không thích hợp với đối tượng những người nghiên cứu vì họ có thể tự quản lý công việc của mình. Nhìn chung, ngày nay, người ta có xu hướng muốn các nhà quản lý bớt chuyên quyền hơn ở cả cấp độ vĩ mô, vi mô, trong cả các tổ chức kinh doanh lẫn khoa học.

Item 17 (*Tôi luôn tranh thủ cơ hội để có thể nâng cao trình độ chuyên môn của mình*, $M = 4,41$) thể hiện một điều rằng, cơ hội để nâng cao trình độ chuyên môn cũng là động lực thôi thúc có mức độ cao. Kết quả này nhất quán

với kết quả có được từ các item liên quan đến chuyên môn: “*Mến phục những người có trình độ chuyên môn tốt và say mê với công việc chuyên môn của mình*” và “*Tôi luôn luôn cố gắng học và tự học để nâng cao trình độ chuyên môn của mình*” có M tương ứng cao nhất (4,68/thang 5 điểm) và cao thứ 3 (4,60/thang 5 điểm) trong toàn bộ 30 item.

2. Mức độ động lực bên trong và bên ngoài

Kết quả trình bày ở bảng 1 cho biết xu hướng và toạ độ chung liên quan đến động lực bên ngoài và bên trong của toàn mẫu. Câu hỏi bây giờ là mức độ biểu hiện động lực bên trong và bên ngoài ra sao? Số lượng và tỉ lệ khách thể phân bố theo từng mức độ thế nào? Để trả lời câu hỏi này, chúng tôi tính *Mtrong* và *Mngoài* của từng trường hợp và tạm chia M theo 3 mức độ như sau: < 2,5: Thấp; 2,6 - 3,5: Trung bình; > 3,6: Khá cao. Kết quả ở bảng 2 cho thấy một bức tranh rõ và lý thú hơn.

Bảng 2: Mức độ động lực bên trong và bên ngoài

Mức độ	<i>Mtrong</i>		<i>Mngoài</i>	
	Số người	Tỉ lệ %	Số người	Tỉ lệ %
Thấp ($M < 2,5$)	41	12,4	4	1,2
Trung bình ($2,6 \leq M \leq 3,5$)	239	72,2	100	30,2
Khá cao ($M > 3,5$)	28	8,5	207	62,5
Missing	23	6,9	20	6,0
Total	331	100,0		100,0

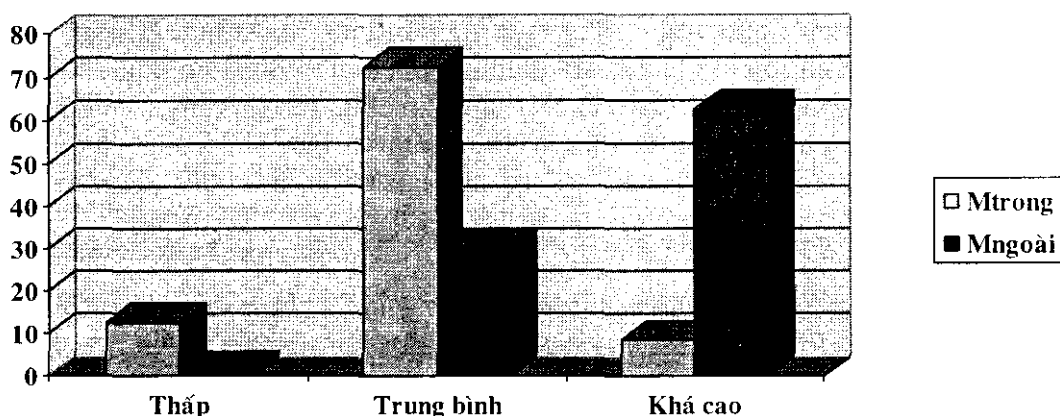
Tuy rằng *Mtrong* ở toàn mẫu lớn hơn *Mngoài* như đã trình bày ở trên (xem bảng 1) nhưng sự phân bố theo các mức độ lại rất khác nhau. Kết quả trình bày ở bảng 2 nếu xét riêng nhóm các *Mtrong* thì thấy cứ 10 người trong mẫu nghiên cứu thì có tới hơn 7 người có *Mtrong* nằm ở mức trung bình. Nếu gộp cả số có *Mtrong* thấp thì con số này chiếm tới 85%. Trong khi đó, thuộc nhóm *Mngoài* cứ 10 người có hơn 6 người có *Mngoài* nằm ở mức khá cao. Điều đó càng thấy rõ hơn qua biểu đồ 1. Từ kết quả vừa trình bày, có thể bàn luận về 2 điểm như sau:

- Thứ nhất, ở một số khách thể nghiên cứu (12,4%) có sự thiếu vắng động lực nội tại. Đa số (72,2%) người được hỏi có mức độ *Mtrong* trung bình. Điều này có thể hiểu rằng mức độ say mê, hứng thú nghiên cứu như một yếu tố tự thân (“nội lực”), mức độ chấp nhận và vượt qua thách thức, khó khăn để tìm giải pháp cho những vấn đề phức tạp chỉ phổ biến ở mức trung bình. Trong số

331 người tham gia nghiên cứu này chỉ có 28 người (8,5%) có *Mtrong* thuộc mức độ khá trở lên. Điểm này có liên quan với điểm thứ 2 dưới đây.

- Thứ hai, đa số khách thể nghiên cứu (62,5%) quan tâm xem mọi người đánh giá về công việc của mình ra sao, muốn được thừa nhận, muốn có ai đó được đặt ra mục tiêu rõ ràng, quan tâm đến thu nhập, các phần thưởng... (xem *Mngoài* ở bảng 1). Các yếu tố bên ngoài này, (“ngoại lực”) hay có người còn gọi là yếu tố ngoại sinh, yếu tố môi trường làm việc, có tác động lớn đến nhóm người có *Mngoài* cao vốn chiếm đa số này.

Biểu đồ 1: Động lực bên trong và bên ngoài chia theo 3 mức độ



Xem xét riêng nhóm đa số (72,2%) khách thể có mức độ *động lực bên trong* ở mức trung bình và nhóm đa số khách thể chịu ảnh hưởng cao nhất bởi các *động lực bên ngoài* (62,5%) theo 4 nhóm tuổi: dưới 30, từ 30 - 40, 40 - 50 và trên 50 tuổi, thì các sự khác biệt đều không có ý nghĩa về mặt thống kê. Như vậy, sự ảnh hưởng của yếu tố nội lực và ngoại lực đối với các CBNC là như nhau, không phân biệt tuổi tác.

Trong bối cảnh một số khách thể thiếu vắng yếu tố nội tại hoặc đa số có *động lực bên trong* còn thấp và bị yếu tố mang tính *động lực bên ngoài* chi phối nhiều, thì gần 1/2 số người được hỏi cho rằng “điều tôi không thích nhất ở công việc của mình” là “thu nhập thấp” cũng là hợp logic và có tương quan. Câu hỏi tiếp theo là, vậy trước thực tế này, các cán bộ nghiên cứu làm việc ra sao. Để bổ sung, làm rõ và cũng là để kiểm tra chéo các thông tin trên đây, chúng tôi đề nghị khách thể nghiên cứu nhận xét về tinh thần làm việc của cán bộ ở cơ quan mình (ước lượng tỉ lệ %). Dưới con mắt của những người trong cuộc của toàn mẫu chọn, tỉ lệ (trung bình) người “làm việc tích cực, có trách nhiệm, có hiệu

quả” chỉ chiếm khoảng 38%; “cố gắng hoàn thành công việc theo qui chế” là 45%, còn lại 17% “thờ ơ, ít quan tâm đến chuyên môn, chưa hoàn thành công việc”. Phải cho rằng đây là các ước lượng mang tính chủ quan, không dựa trên các tiêu chí xác định trước. Nhưng trước khi chúng ta có một bộ tiêu chí đánh giá chất lượng (như kiểu tiêu chí đánh giá, xếp hạng các trường đại học ở nước ngoài hay tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực quốc gia...), sự đánh giá của người trong cuộc tuy mang tính chủ quan nhưng vẫn có ý nghĩa nhất định. Nó phác họa cho chúng ta một bức tranh đại thể về tinh thần làm việc ở các cơ quan nghiên cứu trong mẫu chọn.

Trong mục 1 trình bày trên đây, chúng ta đã thấy rằng, “độc lập, tự do, chủ động về thời gian, làm chủ công việc...” là yếu tố được nhiều CBNC coi trọng và thích nhất trong công việc nghiên cứu của mình. Nhưng nếu đặt nó trong bối cảnh thực tế là các cơ quan nghiên cứu “không có nhiều việc để làm”, “đầu tư và thu nhập đều hạn chế”, “đãi ngộ chưa tương xứng...” thì hệ quả sẽ ra sao? Nói cách khác, sự tự chủ về thời gian và làm chủ công việc đó được sử dụng như thế nào? Kết quả phỏng vấn sâu với một số CBNC giúp trả lời câu hỏi đó.

So với các cơ quan bên ngoài, cơ quan nghiên cứu thì trầm hơn, buồn hơn... cũng do tính chất công việc không đòi hỏi người ta phải dồn hết sức, hết tâm huyết vào làm việc. Thứ nhất, là cũng vì không có nhiều việc phải làm. Thứ hai là có làm thì đãi ngộ cũng không tương xứng, dẫn đến tâm lý không nhiệt tình. Trừ những người lớn tuổi họ muốn sự ổn định hoặc một số phụ nữ thích công việc ổn định, không bận bịu, không căng thẳng hoặc đòi hỏi cao thì thích thôi, còn đa số những người khác nhất là những người trẻ tuổi đều không thích.

(V.A, Viện KH và CN)

Mặc dù không thích, không hài lòng với thực trạng như vậy, cũng chính người cán bộ trẻ này bày tỏ là muốn được “làm thật hơn” để “ăn thật hơn” chứ không muốn cứ “làng nhàng” như vậy. Đây là một thực tế khó xoay chuyển bởi chưa có giải pháp nào đột phá được vòng luẩn quẩn: “hiệu quả nghiên cứu cao hơn để có thu nhập tốt hơn?” hay “thu nhập tốt hơn để có hiệu quả nghiên cứu cao hơn?”⁽⁸⁾.

Hệ quả của thực tế trên đây là hiện tượng làm việc “vừa đủ” hay hiện tượng “làm việc cầm chừng” (xem thêm Lê Hương, 2001) hoặc một số ít hầu như chẳng làm gì - dẫn tới hiện tượng tác giả Hoàng Anh Tuấn (2005) gọi là “teo não”. Một số không chấp nhận cuộc sống như vậy chuyển sang làm việc cho các công ty hoặc tổ chức nước ngoài, dẫn tới hiện tượng “chảy máu chất xám”. Có vẻ như Muchinsky (1997) đã đúng trong trường hợp này khi ông cho

ràng khi lương và sự an toàn⁽⁹⁾ chưa được bảo đảm thì người ta sẽ tập trung vào những khía cạnh *cần thiết* của công việc, cố gắng hoàn thành công việc theo qui chế nhưng sẽ chỉ làm vừa đủ mức độ “an toàn” (không bị phê bình, kỷ luật hay mất việc) mà thôi. Trong trường hợp này, đối với một số lượng đáng kể các khách thể, vươn tới tầm cao hơn về chất lượng nghiên cứu chưa phải là ưu tiên hàng đầu. Vì lương không đủ sống nên cán bộ nghiên cứu phải “tự cứu mình”, phải chạy kiếm sống (với những người có kinh nghiệm và tay nghề) hoặc là chấp nhận lương thấp nhưng hy vọng sẽ có cơ hội học tập cao hơn, đặc biệt ở nước ngoài (với những cán bộ trẻ chịu học). Có thể nói rằng, để sáng tạo và phát kiến, nếu chỉ mới tập trung chủ yếu vào khía cạnh *cần thiết* theo qui chế (cái cần làm, phải làm) mà chưa tới được mức độ thực sự *muốn làm với một nỗ lực cao, say mê làm* (động lực nội tại) thì kết quả thường hạn chế. Liệu thực tế đó có mối liên hệ gì với những đánh giá gần đây về khoa học và công nghệ Việt Nam? Một chuyên gia đánh giá rằng: “Tình trạng của chúng ta hiện nay phần lớn là tìm cách du nhập, bắt chước và bản địa hoá các công nghệ đã có ở các nước tiên tiến chứ chưa đạt tới trình độ sáng tạo ra công nghệ mới”⁽¹⁰⁾. Tuy chưa có đánh giá chính thức, nhưng theo đánh giá của một số chuyên gia đầu ngành, riêng lĩnh vực sáng chế kỹ thuật thì số có thể ứng dụng vào thực tế chỉ đạt 10% - 20% tổng số sáng chế⁽¹¹⁾.

Khi còn nhiều nhân viên của một cơ quan, tổ chức làm việc dưới sự thúc đẩy bởi động lực bên ngoài, người quản lý có lẽ sẽ phải lựa chọn kết hợp những yếu tố hợp lý của cả thuyết X và thuyết Y hoặc Z⁽¹²⁾. Xu hướng chung của thế giới hiện nay, đặc biệt đối với người nghiên cứu khoa học, thuyết Y (và có thể là thuyết Z) có sức nặng và phù hợp hơn hẳn, nhưng sự lãnh đạo, giám sát sâu sát, có sự đánh giá hiệu quả làm việc thường xuyên, một chính sách khuyến khích rõ ràng, phù hợp được thực hành liên tục, nhất quán trong tổ chức là các yếu tố rất quan trọng trong điều kiện động lực làm việc bên trong còn yếu và kinh phí nghiên cứu khoa học còn thiếu.

Một khía cạnh khác có liên quan đến động lực làm việc là sự *hài lòng, thoải mái* với công việc. Tuy có rất nhiều yếu tố (chủ quan và khách quan) tạo ra “chỉ số” này nhưng sự hài lòng với công việc phản ánh một trạng thái chung của người lao động. Có một số người cho rằng, mức độ thoải mái trong công việc không nhất thiết phải tương ứng với năng suất lao động. Tức là một nhân viên hài lòng với công việc cũng có thể có năng suất lao động thấp và ngược lại một nhân viên không hài lòng với công việc vẫn có thể tạo ra năng suất lao động cao. Có lẽ quan điểm này thường chỉ đúng với lao động bậc thấp mà thôi. Với các lao động bậc cao hơn, lao động trí óc hoặc lao động sáng tạo, phần lớn

các lý thuyết về sự hài lòng trong công việc cho rằng, nó luôn gắn liền với động lực làm việc.

Trả lời câu hỏi: “Anh/chị có thích làm việc ở cơ quan của mình hiện nay không”, cứ 10 người thì có 7 người trả lời “rất thích” hoặc “thích”, số còn lại gần 1/3 thì băn khoăn “nửa thích, nửa không thích” hoặc “không thích (bảng 3). Số người rất thích hoặc thích công việc nghiên cứu của họ cũng gần tương tự (76,4%).

Bảng 3: Thích làm việc ở cơ quan và công việc nghiên cứu (N = 331)

	Item	n	%
1	Anh/chị có thích làm việc ở cơ quan của mình hiện nay không?		
	Rất thích	46	13,9
	Thích	185	55,9
	Nửa thích, nửa không	92	27,8
	Không thích	8	2,4
2	Anh/chị có thích công việc nghiên cứu không?		
	Rất thích	56	16,9
	Thích	197	59,5
	Nửa thích, nửa không	66	19,9
	Không thích	12	3,6

Nếu có thể bắt đầu lại từ đầu thì gần 1/4 (23,3%) số người được hỏi khẳng định rằng, họ sẽ làm việc khác (bảng 4). Đó là chưa kể đến gần 17% nói rằng họ không biết thế nào thì hơn, tức là cũng trong trạng thái lưỡng lự (vốn có tương quan không thuận với sự say mê hết lòng với công việc của mình?). Nhất quán với kết quả này, chỉ có 40% không bao giờ nghĩ là “mình đã sai lầm khi chọn công việc nghiên cứu”. Số còn lại hoặc thường xuyên có suy nghĩ như vậy (4%) hoặc thỉnh thoảng vẫn nghĩ như vậy (56%).

Nếu như sự chọn mẫu trong nghiên cứu này là đại diện cho CBNC cả hai Viện Khoa học xã hội Việt Nam và Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam, và nếu như những câu trả lời trên đây là gắn với sự thực thì kết quả trên cho ta biết có một số lượng đáng kể cán bộ nghiên cứu không phù hợp với công việc mình đang làm. Không phù hợp ở đây được hiểu là không thích, không hứng thú (chứ không nhất thiết là không có năng lực), không thích ứng hoặc họ đã sai lầm khi chọn nghề. Cũng có thể tranh luận rằng, khi các yếu tố động lực bên ngoài được cải thiện thì tình hình sẽ thay đổi ít nhiều. Tuy điều kiện thực tế ở Việt Nam hiện nay không có nhiều sự lựa chọn cho những người này (như thay đổi công việc, di chuyển công việc theo chiều ngang, dọc...) những kết quả trên đây rất đáng suy nghĩ từ phương diện chính sách quản lý, tuyển dụng, lựa

chọn nhân sự trong tương lai cũng như giải pháp nâng cao động lực, hiệu quả làm việc chung của toàn bộ hệ thống tổ chức của hai Viện lớn.

Bảng 4: Cán bộ nghiên cứu đánh giá về sự lựa chọn nghề của mình

	Item	n	%
1	Nếu có thể bắt đầu lại từ đầu thì anh/chị sẽ:		
	Làm một công việc khác	77	23,3
	Không biết nên làm thế nào thì hơn	56	16,9
	Vẫn làm việc này	198	59,8
2	Anh/chị đã bao giờ có ý nghĩ “mình đã sai lầm khi chọn công việc nghiên cứu”?		
	Thường xuyên	13	3,9
	Thỉnh thoảng	185	55,9
	Không bao giờ	133	40,2

Trong trường hợp không có sự thay đổi mang tính đột phá từ một trong hai phía: phía CBNC (tăng hiệu quả nghiên cứu) và phía Nhà nước (tăng thu nhập cho CBNC) vì cả hai phía đều chưa có điều kiện cần và đủ thì *thực sự* áp dụng cơ chế cạnh tranh mạnh mẽ hơn trong hầu hết hoạt động của các cơ quan nghiên cứu khoa học như ở nhiều nước đã và đang làm có thể là một giải pháp phải chấp nhận. Điều đó có thể không tốt về mặt sức khoẻ cho một số cá nhân và tập thể vì nó đụng đến một trong những nhu cầu cơ bản của con người: nhu cầu an toàn. Người ta thường muốn chia sẻ, hợp tác. Nhưng hợp tác và cạnh tranh luôn là hai mặt cần thiết, không tách rời trong quá trình phát triển lành mạnh của một hệ thống. Ở cả cấp vĩ mô và vi mô, muốn thay đổi tình hình, nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ nghiên cứu - nói theo ngôn ngữ của công nghệ thông tin - thì vừa cần *một máy tính* (điều kiện khách quan, động lực bên ngoài, cơ hội) có cấu hình tốt hơn nhưng cũng cần cả *một phần mềm* (điều kiện chủ quan, sự say mê, năng lực, phong cách làm việc chuyên nghiệp) tốt hơn, hiệu quả hơn. Đó phải là biện pháp đồng bộ bởi vì máy tính dù có mới nhưng nếu nó vẫn chạy bằng một phần mềm cũ thì chẳng có ý nghĩa gì, còn phần mềm mới mạnh hơn nhưng lại cài đặt trong một máy tính cũ thì không thể chạy nhanh và hiệu quả được.

Chú thích

1. <http://www.vnn.vn>, ngày 28/5/2005.
2. VietnamNet. <http://www.vnn.vn>, ngày 27/8/2005.
3. Thích và muốn được thực sự làm chủ công việc của mình nhưng thực tế có dám và đủ sức hay không lại là một câu chuyện khác chưa có dịp bàn ở đây.

4. VietnamNet. <http://www.vnn.vn>, ngày 5/10/2005.
5. Có thể hiểu theo cả cấp độ cá nhân và cấp độ trường đại học/tổ chức nghiên cứu.
6. Một nhà khoa học đề xuất tăng mức lương của GS. lên \$500/tháng, PGS. lên \$350/tháng hoặc một người khác đề xuất mức tương ứng là \$700 và \$500... Các đề xuất này đều chưa khả thi vì mặt bằng lương chung còn quá thấp, đầu tư cho KH - CN chưa thể quá 2% ngân sách quốc gia; thực tế của nền sản xuất VN còn thấp, phần lớn các doanh nghiệp không đòi hỏi bức bách phải nghiên cứu KH - CN (có nghĩa là họ chưa sẵn sàng cung cấp nguồn lực tài chính - một nguồn rất quan trọng và bền vững ở các nước khác trên thế giới - cho phát triển KH - CN). Đánh giá chung của GS. Hồ Sĩ Thoảng, phó chủ tịch Hội đồng chính sách KH - CN quốc gia là "khoa học VN sẽ có cải tổ nhưng chưa đột phá" (Vietnamnet.vn ngày 17/11/2005).
7. Hiểu theo nghĩa rộng bao gồm mức độ ổn định của công việc, liệu công việc có mang lại đủ thu nhập hoặc thu nhập ổn định để bảo đảm cuộc sống cho gia đình... (xem Maslow dẫn trong Aamold, 1999).
8. Phạm Duy Hiến (nguyên Viện trưởng Viện Hạt nhân Đà Lạt và là chuyên gia Tổ chức Năng lượng nguyên tử quốc tế). "*Khoa học Việt Nam đang ở đâu?*".
9. VietnamNet. *Sáng chế chuyên nghiệp "xài" ít, "trùm mền" nhiều*, ngày 20/ 11/2005.
10. Douglas McGregor từ năm 1960 (McGregor, dẫn trong Aamold, 1999) đã cho rằng, chiến lược quản lý chịu sự ảnh hưởng rất lớn bởi một quan điểm về bản chất con người, với những giả định sau:
- Thuyết X:* Con người vốn dĩ không thích làm việc và tìm cách né tránh nếu có thể. Do họ không thích làm việc nên cần phải dùng chế độ thưởng - phạt. Họ thích bị kiểm soát và chỉ dẫn, ít trách nhiệm, hoài bão. Vì thế, chức năng của các nhà quản lý là phải "bắt" nhân viên làm việc thông qua hệ thống thưởng - phạt. Theo thuyết X, tiền là yếu tố kích thích làm việc chủ yếu.
- Thuyết Y:* Con người có thể thích và rất thích làm việc, họ học cách chấp nhận và gánh vác trách nhiệm trong những điều kiện thích hợp. Trong mỗi con người luôn tiềm ẩn sự thông minh và sáng tạo chưa được khai thác đúng mức. Thuyết Y hay được sử dụng nhất trong trường hợp người lãnh đạo quản lý khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định của cơ quan/tổ chức.
- William Ouchi (1981) đưa ra thuyết Z, sau khi phân tích đặc điểm của các công ty Nhật Bản (có cam kết của nhân viên, động lực làm việc và năng suất đều cao). Chế độ làm việc lâu dài luôn đi kèm với sự đánh giá cẩn thận, thường xuyên về hiệu quả và sự chia sẻ trách nhiệm giữa quản lý và nhân viên.

Tài liệu tham khảo

1. M.G. Aamodt. *Applied industrial/organizational psychology*. Brook/Cole & Wadsworth: ITP An International Thomson Publishing Company, 1999, tr. 381, 408.
2. R.V. Dawis. *Job satisfaction*. In trong *Comprehensive handbook of Psychological assessment*, edited by Thomas J. & Hersen M., 2003, tr. 472.
3. Phạm Minh Hạc (chủ biên). *Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá*. NXB Chính trị quốc gia, 1996, tr. 194 - 244.
4. Lê Hương. *Động cơ thành đạt trong khoa học của cán bộ nghiên cứu thuộc Trung tâm KHXH và NVQG*. Đề tài cấp bộ, 2001.
5. P.M. Muchinsky. *Psychology applied to work - an introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Brooks/Cole Publishing Company and ITP, 1997, tr. 332.
6. Hoàng Anh Tuấn. *Thực trạng sử dụng đội ngũ khoa học và công nghệ trên địa bàn TP HCM. Nguyên nhân và các giải pháp phát huy hiệu quả*. <http://www.vnn.vn>, ngày 20/5/2005.