

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

CAO THỊ LAN

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM HÀ NỘI

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

CAO THỊ LAN

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM HÀ NỘI

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM THỊ LIÊN

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

Cao Thị Lan

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VI
DANH MỤC SƠ ĐỒ	VI
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	1
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	3
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	3
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Đóng góp mới của đề tài	4
7. Kết cấu luận văn	4
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1. Các khái niệm cơ bản	5
1.1.1. Động lực lao động	5
1.1.2. Tạo động lực lao động	6
1.2. Các học thuyết về động lực lao động	7
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)	7
1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực (B.F.Skinner).....	8
1.2.3. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor H.Vroom).....	8
1.2.4. Học thuyết công bằng (J.Stacy Adams)	9
1.2.5. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố (Frederick Herzberg).....	9
1.3. Nội dung tạo động lực lao động	10
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	10

II

1.3.2. Các biện pháp kích thích tài chính	11
1.3.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính	15
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động	20
1.4.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.....	20
1.4.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp.....	22
1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....	25
1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động	26
1.5.1. Năng suất lao động	26
1.5.2. Kỷ luật lao động	27
1.5.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc	28
1.5.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc	28
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội	29
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp	29
1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội	30
Tiểu kết chương 1	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM HÀ NỘI	33
2.1. Tổng quan về Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội	33
2.1.1. Lịch sử hình thành của Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.....	33
2.1.2. Mô hình tổ chức	34
2.1.3. Đặc điểm về lao động	36
2.1.4. Một số lĩnh vực hoạt động chính của trung tâm	39
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội	40
2.2.1. Xác định nhu cầu của cán bộ, công nhân viên trung tâm.....	40
2.2.2. Các biện pháp kích thích tài chính	45

2.2.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính	60
2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội	70
2.3.1. Ưu điểm.....	70
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	75
Tiểu kết chương 2.....	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM HÀ NỘI	81
3.1. Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội trong những năm tiếp theo.	81
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Trung tâm.....	81
3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm.....	82
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội	83
3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động trong cơ quan làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp.....	83
3.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền lương.....	84
3.2.3. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng.....	86
3.2.4. Hoàn thiện chương trình phúc lợi và dịch vụ	90
3.2.5. Công tác phân tích công việc	91
3.2.6. Đánh giá thực hiện công việc.....	92
3.2.7. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	95
3.2.8. Cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc	97
3.2.9. Công tác bố trí nhân lực.....	98
3.2.10. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi.....	99
Tiểu kết chương 3.....	101
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	102

IV

TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	105
PHỤ LỤC.....	108

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TLBQ	Tiền lương bình quân

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	TRANG
Bảng 2.1: Thống kê số lượng cán bộ công nhân viên qua các năm	36
Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.....	36
Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn.....	37
Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi.....	38
Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác	39
Bảng 2.6: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên đối với công việc.....	41
Bảng 2.7: Bảng thanh toán lương NSNN tháng 06/2014	48
Bảng 2.8: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên với thu nhập từ lương cơ bản	50
Bảng 2.9: Mức độ hài lòng của CBCNV với thu nhập theo thâm niên công tác.....	51
Bảng 2.10: Dự định sắp tới của cán bộ, công nhân viên với cơ quan	53
Bảng 2.11: Mức độ hài lòng của CBCNV về khen thưởng từ lương cơ bản.....	57
Bảng 2.12: Mức độ hài lòng của CBCNV về công tác bố trí nhân lực	60
Bảng 2.13: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về công tác đánh giá thực hiện công việc	62
Bảng 2.14: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về hiệu quả làm việc.....	63
Bảng 2.15: Các chương trình và hình thức đào tạo của Trung tâm	65
Bảng 2.16: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về đào tạo và phát triển.....	66
Bảng 2.17: Mức độ hài lòng của CBCNV về môi trường và điều kiện làm việc	67
Bảng 2.18: Mức độ hài lòng của CBCNV về văn hóa doanh nghiệp	68

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội	34
--	----

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, để có thể cạnh tranh được các công ty phải tìm mọi cách giảm chi phí đầu vào đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường. Chất lượng sản phẩm phụ thuộc hoàn toàn vào người lao động, cho nên tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty phụ thuộc rất nhiều vào trình độ, tay nghề, chuyên môn cũng như sự hăng say trong lao động của người lao động.

Để khai thác được nguồn lực vô giá ấy, người lãnh đạo phải có cách thức quản trị nhân lực thực sự hiệu quả. Như vậy, công tác quản trị nhân lực nói chung, tạo động lực lao động nói riêng có vai trò rất quan trọng. Điều quan trọng là làm cách nào để duy trì, khuyến khích và động viên người lao động làm việc hết mình và làm việc một cách hứng thú.

Qua thời gian làm việc thực tế tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội, tác giả nhận thấy Trung tâm đã tiến hành nhiều biện pháp khuyến khích nhằm tạo động lực cho người lao động cả về vật chất và tinh thần như: Chính sách lương thưởng, phong trào thi đua lao động giỏi,... Các phong trào thi đua này cũng đã tạo động lực lao động cho cán bộ, công nhân viên, tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế như: nặng về thành tích, nhiều tiêu chí chưa phản ánh đúng hiệu quả công việc, chưa công bằng, hệ thống đánh giá chưa hợp lý... Những hạn chế này một phần do trung tâm chưa có một công trình nghiên cứu đồng bộ để phân tích, đánh giá một cách khoa học công tác tạo động lực lao động cho cán bộ, công nhân viên. Với ý nghĩa đó tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài: *“Tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội”* làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tạo động lực lao động là phân quan trọng nâng cao hiệu quả làm việc của

nhân viên. Vấn đề tạo động lực cho người lao động không những được các nhà quản lý quan tâm mà còn thu hút rất nhiều tâm huyết của các nhà nghiên cứu.

Ở Việt Nam hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động như Luận án tiến sỹ: “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên (trường ĐH Kinh tế Quốc dân, 2008). Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong doanh nghiệp và đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước.

Luận án tiến sỹ: “*Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu*” của tác giả Lê Thị Kim Chi (2002). Luận án đã phân tích nội dung nhu cầu và vai trò động lực của nó trong sự phát triển xã hội. Chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu. Những nhu cầu cấp bách ở Việt Nam hiện nay cần tập trung giải quyết nhằm tạo động lực cho sự phát triển.

Luận án tiến sỹ của tác giả Trần Thế Hùng (2008): “*Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt nam*”; Luận án tiến sỹ của tác giả Lê Trung Thành (2005): “*Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước tại Việt nam*” là các tài liệu nghiên cứu đề cập đến vấn đề tạo động lực cho người lao động thông qua hoàn thiện công tác tiền lương, tiền thưởng; công tác đánh giá hiệu quả công việc và công tác đào tạo cho người lao động tại doanh nghiệp.

Luận án tiến sỹ: “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*” của tác giả Lê Đình Lý (2012). Luận án đã hệ thống hóa làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An, từ đó đề xuất những giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã ở Việt Nam trong thời gian tới.

Tuy đề tài này không mới nhưng lại được nhiều nhà nghiên cứu tìm hiểu, bởi vấn đề tạo động lực tại các doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh. Các nhà nghiên cứu chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau: các học thuyết tiếp cận theo nhu cầu của NLD như là Maslow, Herzberg... hay về nhóm tiếp cận theo hành vi của NLD như Adams, Vroom, Skinner...

Vận dụng các học thuyết trên, một vài nghiên cứu chỉ ra các yếu tố tạo động lực và cách thực hiện: Zimmer(1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng người và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo. Gracia(2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc... Dù tiếp cận theo cách nào đi nữa thì các nghiên cứu đều cho thấy sự quan trọng của tạo động lực lao động đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên chưa có đề tài nào: ***“Tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội”***.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu: Đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho cán bộ, công nhân viên Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

+ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động tại doanh nghiệp.

+ Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động ở Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.

+ Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động và khuyến nghị để thực hiện các giải pháp này đối với cán bộ, công nhân viên Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Không gian: Tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.
- + Thời gian: Giai đoạn 2012 - 2014 và giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

✓ Phương pháp thu thập thông tin

- Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của bộ phận Nhân sự và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực đối với cán bộ, công nhân viên của trung tâm.

- Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi

ü Đối tượng điều tra: Cán bộ, công nhân viên tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.

ü Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của cán bộ, công nhân viên.

ü Địa điểm khảo sát: Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.

ü Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 162 phiếu, thu về 162 phiếu hợp lệ. Kết cấu của mẫu điều tra trình bày ở *Phụ lục 1*.

✓ *Phương pháp nghiên cứu*: Thống kê, phân tích - tổng hợp, so sánh.

6. Đóng góp mới của đề tài

Về lý luận: Hệ thống hóa lý luận về công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

Về thực tiễn: Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội.

7. Kết cấu luận văn

Chương 1: Lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Động lực lao động

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Có nhiều những quan niệm khác nhau về tạo động lực trong lao động nhưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm -Nguyễn Ngọc Quân: “*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*”. [1,tr.134]

Theo Giáo trình Hành vi tổ chức của Bùi Anh Tuấn: “*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*”. [16,tr.89]

Môi trường làm việc thoải mái, tăng cường tính quản lý cho người lao động để họ cảm thấy họ được tôn trọng trong tổ chức là điều đặt ra cho nhà quản lý. Muốn con người có động lực nhà quản lý cần tạo cho người lao động lợi ích để thúc đẩy họ làm việc và hoàn thành tốt công việc, mục tiêu mà tổ chức đặt ra.

Như vậy, có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động là: “*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”. Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động và do các nhân tố bên ngoài tạo ra, là nguồn gốc dẫn đến năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Nó không phải là đặc tính cá nhân. Do vậy, muốn tạo động lực cho người lao động thì nhà quản lý phải nghiên cứu, tìm hiểu môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ chức từ đó tìm ra cách tạo động lực có hiệu quả cao nhất.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Các nhà quản lý trong tổ chức muốn xây dựng doanh nghiệp, tổ chức mình vững mạnh thì phải dùng mọi biện pháp kích thích người lao động hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc. Đây là vấn đề tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

Như vậy, *“tạo động lực lao động được hiểu là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức*”. [17, tr.145]

Các biện pháp được đặt ra có thể là thiết lập nên những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thỏa mãn được mục đích của doanh nghiệp, sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần..., còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào. Do đó vấn đề quan trọng của động lực đó là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì.

Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

1.2. Các học thuyết về động lực lao động

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)

Có thể nói Maslow là người đầu tiên phát hiện ra con người là động vật có nhu cầu. Ông cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Ông chia nhu cầu đó thành 5 loại như sau:

- *Nhu cầu sinh lý*(vật chất): Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người như ăn, mặc, ở, nước uống.

- *Nhu cầu về an toàn*: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản.

- *Nhu cầu xã hội* (về liên kết và chấp nhận): Là những nhu cầu được quan hệ với những người khác để trao và nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hiệp tác.

- *Nhu cầu được tôn trọng*: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng và nhu cầu tự tôn trọng mình.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện*: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

Theo Maslow thì khi mỗi một nhu cầu trong số những nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn nhưng nếu một nhu cầu nào đó được thỏa mãn thì về cơ bản nó sẽ không còn tạo động lực cho con người nữa. Vì thế theo Maslow để tạo động lực cho nhân viên người quản trị cần tìm hiểu xem nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống nhu cầu này và hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu có thứ bậc cao hơn.

1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực (B.F.Skinner)

Học thuyết dựa trên công trình nghiên cứu của B.F.Skinner. Theo học thuyết này thì những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại còn những hành vi không được thưởng sẽ không có xu hướng lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm thưởng (phạt) và thời điểm hành vi xảy ra càng ngắn thì càng có tác dụng thay đổi hành vi. Để tạo được động lực thì nhà quản trị cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho những thành tích đó.

Quan điểm trên của B.F.Skinner có thể áp dụng trong các hoạt động quản lý trong tổ chức, theo đó, các tổ chức nên đặc biệt chú trọng đến các vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Mặt khác, tổ chức cũng cần sử dụng các hình thức phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành rất thận trọng và chỉ nên phạt đối với những hành vi gây hậu quả nghiêm trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

1.2.3. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor H.Vroom)

Victor Vroom cho rằng: cá nhân mong muốn một nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó phải dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết gợi ý cho các nhà quản trị cần phải làm cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa nỗ lực - thành tích - kết quả và cần phải tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thưởng đối với người lao động.

Theo Vroom, động lực là chức năng kỳ vọng của mỗi cá nhân, với một nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến một kết quả hoặc phần thưởng tương ứng. Học thuyết dựa theo logic là con người sẽ làm cái họ có thể làm khi mà họ muốn làm. Chẳng hạn, một người muốn được thăng tiến và thấy rõ mối quan hệ chặt chẽ giữa thành tích xuất sắc với việc được thăng tiến, khi chăm chỉ có thể đạt kết quả cao thì sẽ thúc đẩy họ chăm chỉ làm việc nhằm đạt được mong muốn của bản thân.

1.2.4. Học thuyết công bằng (J.Stacy Adams)

J.Stacy Adams cho rằng mọi cá nhân luôn muốn được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh các quyền lợi mình được hưởng cho công sức mình bỏ ra với quyền lợi người khác được hưởng cho công sức họ bỏ ra. Nếu điều đó là công bằng sẽ khuyến khích họ.

Vì vậy để tạo ra được động lực người quản lý cần tạo ra và duy trì sự công bằng giữa đóng góp cá nhân và quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng thông qua lưu ý một số vấn đề sau: phải biết rằng mọi cá nhân sẽ so sánh sự công bằng bất cứ khi nào những quyền lợi mà họ thấy rõ (tiền lương, phúc lợi, sự thăng tiến) được phân chia; phải loại bỏ sự bất công thông qua trả lương thưởng dựa trên đóng góp; tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực và thành tích ngang nhau.

1.2.5. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố (Frederick Herzberg)

Đây là học thuyết tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thoả mãn và không thoả mãn của con người trong công việc. Theo Herzberg, con người có 2 loại nhu cầu, về cơ bản thì chúng độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông thấy rằng khi con người cảm thấy không thoả mãn với công việc của mình, họ rất lo lắng về môi trường mình đang làm việc, đây là nhu cầu môi trường vì chúng mô tả môi trường làm việc và bảo đảm chức năng sơ đẳng là ngăn ngừa sự chán nản công việc và các nhu cầu đó chưa bao giờ được thoả mãn hoàn toàn nên chúng phải tiếp tục duy trì. Mặt khác, khi cảm thấy hài lòng về công việc thì con người lại quan tâm tới chính công việc đó, đây chính là các động cơ thúc đẩy vì dường như chúng có hiệu quả trong việc kích thích con người thực hiện công việc tốt hơn. Nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc, còn nguyên nhân gây sự bất mãn nằm ở môi trường làm việc.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương- tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng khả năng khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Tổ chức càng nhiều người thì việc tạo động lực lại càng khó khăn hơn.

Con người - luôn là yếu tố quyết định đến sự thành bại của một tổ chức, cũng với ý nghĩa lớn lao như thế, việc làm thế nào để người lao động có thể phát huy được những phẩm chất của mình để từ đó làm cho tổ chức có thể lớn mạnh hơn không phải là một điều dễ. Đây có thể coi là một vấn đề rất phức tạp và trừu tượng, vì còn liên quan đến tâm lý học, mà đã là tâm lý học thì với mỗi cá nhân khác nhau có những tâm lý khác nhau, do đó để có thể thống nhất các cá nhân trong một tập thể, tạo ra được một mục đích chung cho tổ chức thì phải có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào những nhu cầu và mục đích của người lao động. Suy cho đến cùng, người lao động làm việc là để thoả mãn những lợi ích và nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế doanh nghiệp nào biết cách tác động vào những yếu tố đó thì đã thành công trong việc kích thích họ làm việc và cống hiến cho tổ chức, đây là mục đích cuối cùng và cũng là quan trọng nhất không chỉ của một doanh nghiệp mà của tất cả các doanh nghiệp đang tồn tại và phát triển trên thị trường.

Theo học thuyết nhu cầu của Maslow đã chỉ ra, nhu cầu của con người được chia thành 5 mức độ và tăng dần theo hình bậc thang. Khi các nhu cầu tối thiểu về sinh lý, an toàn, xã hội được đáp ứng người lao động sẽ có nhu cầu bậc cao được tôn trọng và khẳng định bản thân. Vì vậy nhà quản lý cần vận dụng học thuyết nhu cầu của Maslow thích hợp để đáp ứng đúng nhu cầu của người lao động, khuyến khích họ nỗ lực làm việc đạt được hiệu quả cao nhất.

Ngày nay đời sống xã hội đã ngày càng được nâng cao và cải thiện nên vấn đề quan tâm của con người không chỉ có mỗi nhu cầu vật chất mà còn có cả nhu cầu tinh thần. Sự kết hợp hài hòa giữa hai yếu tố này là chìa khóa thành công của doanh nghiệp.

Qua việc xác định nhu cầu của NLD làm cơ sở để nhà quản lý sử dụng các biện pháp kích thích tài chính hay phi tài chính cho phù hợp tạo động lực lao động cho NLD.

1.3.2. Các biện pháp kích thích tài chính

Ø Xây dựng hệ thống lương và phụ cấp công bằng, đảm bảo tính kích thích cao

Tiền lương là một bộ phận quan trọng trong chính sách kinh tế - xã hội, tạo động lực tăng trưởng kinh tế và giải quyết công bằng, tiến bộ xã hội, nâng cao năng lực và hiệu quả quản lý nhà nước, khai thác tiềm năng sáng tạo của người lao động.

Tiền lương, thưởng thiếu công bằng, hợp lý, chưa phản ánh và gắn với trách nhiệm, chất lượng công việc. Chính sách lương chưa có tính hệ thống, bài bản, chưa thực sự là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc... Hệ quả là bạn khó thu hút và lưu giữ được những nhân viên giỏi, đội ngũ thiếu động lực phấn đấu hoàn thành công việc, quỹ lương thì tăng mà mục tiêu kinh doanh thì không đạt được.

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực như hiện nay thì việc xây dựng và kiện toàn chính sách lương, thưởng và đãi ngộ là hết sức cần thiết. Trả giá thấp, ứng xử thiếu công bằng, minh bạch đều làm bạn khó có được đúng và đủ nguồn lực quan trọng số một này.

- Tiền lương phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

+ Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Có nghĩa

là tiền lương phải đảm bảo đời sống người lao động và gia đình họ ít nhất ở mức trung bình so với xã hội, không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản của họ mà còn phải có tích lũy.

+ Tiền lương phải dựa trên cơ sở thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động, song luôn luôn phải bảo đảm bằng hoặc lớn hơn mức lương tối thiểu mà Nhà nước qui định.

+ Tiền lương phải thoả đáng so với sự đóng góp của người lao động và phải công bằng. Công bằng trong trả lương thể hiện ở sự so sánh giữa những người khác nhau trong tổ chức và ở sự so sánh với mức lương trên thị trường.

+ Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu: Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của người lao động; một chế độ tiền lương đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của họ; đồng thời làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý, nhất là quản lý tiền lương.

- Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương: là cơ sở quan trọng nhất để xây dựng được một cơ sở trả lương, quản lý tiền lương và chính sách thu nhập thích hợp. Khi xây dựng các chế độ tiền lương và tổ chức tiền lương phải theo các nguyên tắc sau đây:

Nguyên tắc 1: Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau.

Nguyên tắc 2: Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

Nguyên tắc 3: Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa người lao động làm các nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

Nguyên tắc 4: Đảm bảo sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước.

- Sử dụng các loại phụ cấp lương:

+ Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

+ Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

+ Có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động... Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp đi đường...

Ø Lựa chọn các hình thức thưởng hợp lý nhằm kích thích người lao động phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức

Cơ chế thị trường hiện nay đang đặt các doanh nghiệp trước một sức ép cạnh tranh rất quyết liệt. Vấn đề cải tiến nhằm hoàn thiện công tác tiền lương, tiền thưởng là rất quan trọng và cần thiết để tăng khả năng cạnh tranh về sản phẩm, giá thành, nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Để thưởng có tác dụng tạo động lực, công tác tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Phải lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lý.
- Thưởng phải kịp thời, thưởng phải đảm bảo công bằng, hợp lý.

Các hình thức tiền thưởng thường áp dụng trong các doanh nghiệp:

- Thưởng giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng;
- Thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm;
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu; thưởng sáng kiến;
- Thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn doanh nghiệp;
- Thưởng tìm được nơi cung ứng tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới;

- Thưởng hoàn thành vượt mức năng suất lao động.

Ngoài các hình thức thưởng như trên, các doanh nghiệp còn có thể thực hiện các hình thức thưởng khác: thưởng đảm bảo ngày công, thưởng tiết kiệm thời gian..., tùy theo các điều kiện và yêu cầu thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Ø Xây dựng và tổ chức thực hiện các chế độ phúc lợi hợp lý để tạo sự an tâm cho người lao động

Ngoài tiền lương và tiền thưởng là hai công cụ chủ yếu để kích thích vật chất đối với người lao động, các loại phúc lợi và dịch vụ khác cũng có tác dụng tạo động lực rất quan trọng.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cho cuộc sống của người lao động ngoài tiền lương, tiền thưởng.

Có hai loại phúc lợi cho người lao động:

Các phúc lợi đòi hỏi bởi pháp luật(phúc lợi bắt buộc): là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức bắt buộc phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Ở nước ta, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất.

Các phúc lợi tự nguyện: là các phúc lợi mà các tổ chức tự đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ. Có thể gồm:

- Các phúc lợi bảo hiểm: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động;
- Các phúc lợi bảo đảm: bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí;
- Tiền trả cho những giờ không lao động;
- Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt;
- Phụ cấp đường sưa chống nóng vào các tháng hè;
- Phụ cấp suất ăn giữa ca, suất ăn tăng ca, phụ cấp làm thêm giờ;

- Các chế độ phúc lợi: Sinh nhật, tang ma, cưới hỏi, đau bệnh, phụ cấp tàu xe đi đường khi về thăm quê;
- Trang bị bảo hộ lao động đầy đủ, đúng quy định Pháp luật;
- Quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi vào cuối năm học, vào các dịp Quốc tế thiếu nhi, rằm trung thu...

1.3.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính

Ø Phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí nhân lực phù hợp

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống.

Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất. Phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:

Nhân viên thực hiện những công tác gì?

Khi nào công việc được hoàn tất? Công việc được thực hiện ở đâu?

Nhân viên làm công việc đó như thế nào?

Tại sao phải thực hiện công việc đó?

Để thực hiện công việc đó cần những tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc cung cấp cho các nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó, mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.

Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp phân công lao động hợp lý, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động, phân tích công việc cụ thể sẽ giúp họ hiểu rõ về công việc, biết được các nhiệm vụ mà mình phải thực hiện. Bên cạnh đó, phân tích công việc chính là cơ sở cho bố trí lao động

đúng người, đúng việc giúp khai thác hết tiềm năng của người lao động từ đó 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 công ty nói chung.

Đào tạo và phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu của công việc

Đào tạo là quá trình cung cấp các kỹ năng cụ thể cho các mục tiêu cụ thể. Đào tạo là những cố gắng của tổ chức được đưa ra nhằm thay đổi hành vi và thái độ của nhân viên để đáp ứng các yêu cầu về hiệu quả của công việc.

Phát triển là quá trình chuẩn bị và cung cấp những năng lực cần thiết cho tổ chức trong tương lai. Phát triển là bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hành vi hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa.

Cá nhân người lao động, đặc biệt là đội ngũ lao động quản lý họ cũng có nhu cầu về học tập nâng cao trình độ để khẳng định bản thân, xây dựng thương hiệu cá nhân, đây là một nhu cầu bậc cao trong hệ thống nhu cầu của Maslow. Tổ chức cần phải tạo điều kiện để đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động và nhu cầu công việc.

Công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc

Khi đánh giá công bằng, khách quan kết quả thực hiện công việc sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc,

tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì họ thấy rằng công sức mình bỏ ra đã được đền đáp một cách xứng đáng, đó là cơ sở để tạo động lực của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả không chỉ giúp cho tổ chức có được các quyết định nhân sự đúng đắn mà còn là biện pháp kích thích trực tiếp người lao động trong quá trình thực hiện công việc, các kết quả đánh giá sẽ liên quan trực tiếp đến các quyết định như thăng tiến, thù lao, đào tạo, khen thưởng..., vì thế nếu tổ chức thực hiện đánh giá chính xác và cho người lao động thấy được việc ra các quyết định đó có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của họ thì sẽ tác động lớn tới sự nỗ lực làm việc của người lao động.

Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow. Từ đó cho thấy việc người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp, vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Trong quá trình làm việc người lao động luôn cố gắng cống hiến khả năng lao động cho doanh nghiệp, nếu như họ thấy họ có cơ hội phát triển thì người lao động sẽ càng cố gắng hơn nữa trong quá trình làm việc. Nếu đáp ứng được nhu cầu này thì đây là một trong những biện pháp thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

Nhà quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp, tạo cơ hội phát triển cho người lao động. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng của lãnh đạo đối với cá nhân người lao động.

Việc thăng tiến phải dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động. Ngoài ra thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, và tiến hành công khai trong tập thể lao động.

Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái...

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ những thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những người lao động, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh

Ngày nay, văn hoá doanh nghiệp đang được coi là một loại tài sản vô hình. Loại tài sản này có thể đưa doanh nghiệp ngày càng làm ăn phát đạt, nhưng nếu chúng ta không biết phát huy thì nó sẽ đưa doanh nghiệp nhanh chóng đến chỗ phá sản.

Văn hoá doanh nghiệp là lực lượng tinh thần, tinh thần ở đây là toàn bộ sự phấn kích, cạnh tranh trong sản xuất kinh doanh theo đúng nghĩa lành mạnh; văn hoá doanh nghiệp là lực lượng vật chất, cách này cho rằng, nhờ có cách ứng xử văn hoá mà doanh nghiệp tạo ra được một lượng vật chất nhiều hơn, tốt hơn; văn hoá doanh nghiệp là lực lượng vật chất và tinh thần của doanh nghiệp. Cách này cho rằng, sự kết hợp hài hoà các yếu tố cần thiết trong mỗi doanh nghiệp để tạo ra bầu không khí làm việc hăng say của người lao động, tạo ra nhiều của cải vật chất, vật chất được tạo ra một phần sử dụng vào tái tạo sức lao động để mọi người lại tiếp tục lao động sáng tạo ra nhiều sản phẩm có chất lượng tốt hơn, và số lượng nhiều hơn. Bằng những quan niệm khác nhau mà người ta ứng xử nó cũng khác nhau trong chính mỗi doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho người lao động, ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó người lao động sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Văn hoá doanh nghiệp có tác dụng thay thế các biện pháp, văn bản quy định. Văn hoá doanh nghiệp mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận giá trị của tổ chức và thực hiện theo nó, ngoài ra nó còn có tác dụng hội tụ các thành viên trong tổ chức có sự nhất trí cao, định hướng hành vi lao động làm tăng sự liên kết giữa người lao động với doanh nghiệp.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động

1.4.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

Ø Nhu cầu của người lao động

Con người ở một khoảng không gian nhất định luôn có nhiều nhu cầu khác nhau, trong những nhu cầu đó nhu cầu nào đã chín muồi sẽ là động cơ mạnh nhất quyết định hành vi của họ và khi nhu cầu đó đã được thỏa mãn thì nó sẽ không còn là động cơ thúc đẩy con người làm việc nữa mà lúc này nhu cầu mới xuất hiện sẽ đóng vai trò này.

Ví dụ một công nhân bình thường có ước muốn trở thành một đốc công và anh ta sẽ cố gắng làm việc hết sức để trở thành một đốc công nhưng khi anh ta đã trở thành đốc công rồi thì nhu cầu này sẽ không có tác dụng thúc đẩy anh ta làm việc nữa mà nhu cầu thúc đẩy anh ta làm việc mạnh hơn sẽ là mong muốn được trở thành tổ trưởng của anh ta. Như vậy con người ở những vị trí xã hội khác nhau, những điều kiện kinh tế khác nhau thì họ sẽ nảy sinh ra các nhu cầu khác nhau.

Theo quan điểm của quản trị Marketing thì các nhà quản trị luôn tìm các biện pháp quản trị thích hợp để gợi mở những nhu cầu của người lao động, khuyến khích họ nỗ lực làm việc tạo ra những sản phẩm thoả mãn khách hàng. Đó chính là bí quyết của sự thành công.

Ø Giá trị cá nhân

Giá trị cá nhân ở đây có thể hiểu là trình độ, hình ảnh của người đó trong tổ chức hay xã hội. Tùy theo quan điểm giá trị khác nhau của mỗi cá nhân mà họ sẽ có những hành vi khác nhau, khi người lao động ở những vị trí khác nhau trong tổ chức thì thang bậc giá trị cá nhân của họ cũng thay đổi dù nhiều hay ít.

Ví dụ khi ta xem xét những người nhiều ý chí, giàu tham vọng và có lòng tự trọng cao thì việc xây dựng cho mình một hình ảnh đẹp là rất quan trọng bởi vì họ luôn muốn khẳng định mình qua công việc.

Ø Đặc điểm tính cách

Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với cả xã hội nói chung.

Như vậy tính cách không phải là do di truyền mà nó chính là hiệu quả tác động của sự giáo dục, rèn luyện của bản thân và sự tác động gián tiếp của môi trường mà người đó được sống và làm việc trong đó. Các nhà quản trị khi biết được tính cách của mỗi người lao động trong doanh nghiệp mình thì nó sẽ là cơ sở để họ tìm ra cách đối xử và sử dụng tốt hơn.

Tính cách gồm hai đặc điểm cơ bản là đạo đức và ý chí:

- Về đạo đức: Đó chính là tính đồng loại, lòng vị tha hay tính ích kỷ, tính trung thực hay dối trá, cẩn thận hay cầu thả, chăm chỉ hay lười biếng...

- Về ý chí: Đó là tính cương quyết hay nhu nhược, dám chịu trách nhiệm hay đùn đẩy trách nhiệm, có tính độc lập hay phụ thuộc...

Tính cách con người cũng là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi hay ứng xử của người nào đó. Ví dụ khi gặp khó khăn hay trở ngại trong công việc thì người có tính độc lập và dám chịu trách nhiệm sẽ xem đó là một động lực để quyết tâm làm việc tốt hơn còn nếu là người không dám đối diện với trách nhiệm, sống phụ thuộc vào người khác thì họ sẽ run sợ trước sự khó khăn này và họ có thể sẽ bỏ dở chừng công việc hoặc đi tìm một người dám đứng ra chịu trách nhiệm hộ họ.

Ø Khả năng, năng lực của mỗi người

Khả năng hay còn gọi là năng khiếu là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một loại kiến thức nào đó được dễ dàng và khi họ được hoạt động ở lĩnh vực đó thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, kết quả thu được sẽ cao hơn những người khác.

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực tổ chức và năng lực chuyên môn. Người lao động có thể có một trình độ chuyên môn rất tốt nhưng nếu họ chỉ được sắp xếp để làm những công việc ngang bằng với trình độ hiện có thì năng lực của họ cũng chưa được phát huy hết sức vì người lao động là con người mà con người thì họ luôn muốn tìm tòi, học hỏi để nâng cao tầm hiểu biết của mình lên. Vì vậy trong thực tế quá trình lao động nhà quản trị luôn phải thiết kế công việc, bố trí nhân lực sao cho người lao động có điều kiện để duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình. Đồng thời trong quá trình làm việc, nếu có thể được thì nhà quản trị nên thiết lập nên một không gian cho người lao động để họ tự tổ chức nơi làm việc sao cho hợp lý với họ nhất.

Đánh giá đúng năng lực nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhất nhân viên trong doanh nghiệp. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết được chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành được công việc đó ở mức tốt nhất.

Ngược lại khi phải đảm nhận những công việc ngoài khả năng hoặc những công việc mà họ biết chắc rằng nếu họ cố gắng cũng không thực hiện công việc ấy được tốt thì sẽ rất dễ gây nên tâm lý bất mãn của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

1.4.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

Ø Chính sách quản lý của doanh nghiệp

Quản trị nhân lực vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Tính khoa học thể hiện ở việc các nhà quản trị phải biết nắm vững những đặc điểm vốn có của con người để có thể xây dựng nên các chính sách quản lý hợp lý dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật khách quan. Và nói quản trị nhân lực là

một nghệ thuật vì các nhà quản lý phải biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp quản lý thích hợp vì mỗi cá nhân con người đều có sự khác biệt lẫn nhau về nhu cầu, thái độ, nhận thức, đặc điểm tâm sinh lý.

Như vậy chính sách quản lý của doanh nghiệp phải bao gồm nhiều biện pháp khác nhau vì một chính sách quản lý của doanh nghiệp tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động. Ở một khía cạnh nào đó người lao động trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi chính sách quản lý, cách cư xử của lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Ví dụ: không có chính sách luân chuyển công việc thì sẽ rất dễ gây đến sự nhàm chán trong công việc cho người lao động, không có chính sách về đào tạo và phát triển thì người lao động sẽ không có cơ hội thăng tiến như vậy sẽ mất đi một phần động cơ của người lao động, một thành tích đạt được mà không có thưởng hoặc một lời khen ngợi thì sẽ làm giảm sự nỗ lực tiếp theo của người lao động... Rất nhiều vấn đề được đặt ra để cho thấy sự ảnh hưởng của chính sách đến người lao động.

Việc quản trị sẽ có hiệu quả nhất khi các nhà quản trị biết kết hợp đúng đắn, nhuần nhuyễn và linh hoạt các phương pháp quản trị. Đó chính là nghệ thuật trong quản trị hay nói rõ hơn nó chính là tài nghệ của chủ thể quản trị nói riêng và các nhà lãnh đạo nói chung.

Ø Hệ thống trả công trong doanh nghiệp

Vấn đề mình sẽ nhận được gì khi thực hiện những công việc, nhiệm vụ của mình được hầu hết mọi người lao động trong doanh nghiệp quan tâm. Vì vậy các nhà quản trị phải thấy rằng việc thực hiện nhiệm vụ và sự thoả mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc xây dựng một chế độ trả lương, trả thưởng hợp lý.

Lương bổng và đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng ngược lại nó cũng là một trong những nhân tố

gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc cao hơn đó là sự rời bỏ công ty mà đi của người lao động. Tất cả những điều này phụ thuộc vào năng lực quản lý và trình độ của các cấp quản trị.

Ø Điều kiện làm việc

Quá trình lao động bao giờ cũng được diễn ra trong một môi trường sản xuất nhất định. Môi trường sản xuất khác nhau có các điều kiện khác nhau tác động đến người lao động. Như vậy điều kiện làm việc của mỗi người lao động rất phong phú, đa dạng và mỗi một môi trường làm việc, một điều kiện làm việc đều tác động rất nhiều đến người lao động và nó tác động đến họ theo nhiều khía cạnh khác nhau.

- Điều kiện tâm sinh lý lao động: Đó là các vấn đề về sức tập trung tinh thần, nhịp độ, tính đơn điệu của công việc. Điều kiện này tác động đến sức khoẻ và sự hứng thú của người lao động.

- Điều kiện thẩm mỹ: Việc bố trí và trang trí không gian làm việc làm ảnh hưởng tới tâm lý thoải mái hay không thoải mái của người lao động.

- Điều kiện tâm lý xã hội: Điều kiện này liên quan đến bầu không khí của nhóm hay cả doanh nghiệp, không những thế nó còn tác động đến việc phát huy sáng kiến, các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Tác phong lãnh đạo của các nhà quản trị trong doanh nghiệp cũng ảnh hưởng nhiều đến điều kiện này.

- Điều kiện về chế độ làm việc, nghỉ ngơi. Xây dựng tốt chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý sẽ đảm bảo cho việc tái sản xuất sức lao động, là điều kiện để giảm tai nạn lao động, tăng năng suất và chất lượng lao động.

Ø Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của người lao động theo hướng nào đó. Bất kỳ một tổ chức nào cũng

đều muốn tạo ra cho mình một nét riêng, một phong cách riêng. Việc tạo ra một văn hóa riêng, một bầu không khí vui vẻ, tinh thần đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc sẽ tạo cho người lao động trạng thái tâm lý tốt gây hứng thú lôi cuốn mọi người tới làm việc.

Ø Phong cách lãnh đạo

Trong quá trình làm việc phong cách quản lý của người lãnh đạo sẽ ảnh hưởng rất lớn đến nhân viên của họ. Một người lãnh đạo cởi mở, gần gũi, quan tâm đến nhân viên, biết động viên khuyến khích kịp thời sẽ giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ từ đó giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra và ngược lại.

Động lực làm việc chịu tác động của rất nhiều yếu tố khác nhau. Trong quá trình tạo động lực cho người lao động đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu rõ từng nhân tố và các hướng tác động của chúng từ đó kết hợp với điều kiện doanh nghiệp mình mà tìm ra các biện pháp hợp lý để thúc đẩy người lao động làm việc nâng cao năng suất lao động cũng như đạt được mục tiêu của tổ chức.

1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

Ø Pháp luật của chính phủ

Luật lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp càng nghiêm minh và có hiệu lực càng cao thì người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ được pháp luật bảo vệ, họ không sợ bị giới chủ bóc lột sức lao động, bắt ép vô lý từ đó tạo ra động lực cho họ làm việc. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày càng hiệu quả hơn.

Ø Hệ thống phúc lợi xã hội

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao động, bệnh nghề

nghiệp, thai sản... Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của người lao động ngày càng được đảm bảo. Khi người lao động được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đạt hiệu quả cao hơn.

Ø Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc

Ở những nước châu Âu như Anh, Mỹ thì chủ nghĩa cá nhân được đề cao, các cá nhân trước hết là quan tâm đến lợi ích của chính bản thân mình trước rồi mới đến những người thân thiết. Họ coi trọng sự cố gắng phấn đấu của chính bản thân, muốn khẳng định mình bằng chính năng lực, do đó sự liên kết và tính tập thể trong lao động không cao. Trong khi đó ở phương Đông, con người lại có xu hướng đề cao tinh thần tập thể, mong muốn sự hợp tác, liên kết, hỗ trợ, che chở lẫn nhau. Sự khác biệt này có ảnh hưởng đến tinh thần và thái độ làm việc của người lao động. Do đó, khi xây dựng chính sách quản lý nguồn nhân lực cần phải quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc.

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

1.5.1. Năng suất lao động

Năng suất lao động là một chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm.

Năng suất lao động được tính theo công thức sau:

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

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cải, hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị

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

1.5.2. Kỷ luật lao động

Trong xã hội, nếu con người thực hiện các hoạt động lao động sản xuất đơn lẻ, tách rời nhau thì mỗi người tự sắp xếp quá trình lao động của mình, hoạt động của một người không ảnh hưởng đến hoạt động của những người khác và ngược lại. Thế nhưng điều đó không thể xảy ra, vì con người luôn tồn tại cùng với xã hội loài người. Trong cuộc sống, do nhiều lý do khác nhau như yêu cầu, điều kiện của quá trình lao động, mục đích, lợi ích, thu nhập... khiến người ta luôn có nhu cầu cùng thực hiện một khối lượng công việc nhất định. Chính quá trình lao động chung của con người đòi hỏi phải có trật tự, nề nếp để hướng hoạt động của từng người vào việc thực hiện kế hoạch chung và tạo ra kết quả chung đã định. Cái tạo ra trật tự, nề nếp trong quá trình lao động chung giữa một nhóm người hay trong một đơn vị đó là kỷ luật lao động. Với ý nghĩa này, kỷ luật lao động là yêu cầu khách quan đối với tất cả các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức... hay rộng hơn là bất kỳ một xã hội, một nền sản xuất nào. Đặc biệt trong điều kiện sản xuất ngày càng phát triển, cùng với nó là trình độ phân công, tổ chức lao động trong xã hội ngày càng cao và vì vậy, kỷ luật lao động ngày càng trở nên quan trọng.

Tình hình chấp hành kỷ luật lao động có thể xem như là số lao động đi làm muộn, nghỉ phép quá thời gian cho phép, vi phạm nội quy quy định của

tổ chức.

Kỷ luật lao động phản ánh một phần thái độ làm việc của người lao động. Khi công tác tạo động lực lao động của doanh nghiệp được thực hiện tốt thì người lao động tự giác làm việc, họ thoải mái tuân thủ các nội quy lao động. Do đó số vụ vi phạm giảm xuống.

1.5.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc

Tỷ lệ thôi việc, đơn giản thì được hiểu là tốc độ thay đổi nhân viên của đơn vị hay công ty. Tốc độ này được đo hàng tháng và đo hàng năm. Công thức tính của nó đơn giản:

Tỷ lệ thôi việc = Tổng Số thôi việc (chỉ tính nhân viên chính thức) / Nhân sự trung bình (chỉ tính nhân viên chính thức)

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc của doanh nghiệp thấp hoặc thậm chí bằng 0 không nói lên được rằng doanh nghiệp đang hoạt động tốt. Giống như cơ thể, bạn không bài tiết thì điều đó có nghĩa là cơ thể bạn đang bị bệnh. Trên thực tế, có rất nhiều yếu tố là nguyên nhân của hiện tượng này, chẳng hạn như thiếu cơ hội việc làm trong khu vực, những ràng buộc về tài chính khiến nhân viên không dám nghỉ việc, hình ảnh của doanh nghiệp không được tốt khiến các nhà tuyển dụng tránh xa doanh nghiệp, hoặc cũng có thể là doanh nghiệp có quá nhiều nhân viên già, không muốn thay đổi công việc nữa. Một lý do nữa là, có thể nhân viên của doanh nghiệp này không được đánh giá cao. Những nhà tuyển dụng thực thụ luôn luôn tìm cách đánh cắp nhân tài từ các công ty khác, kể cả trong giai đoạn khó khăn. Nếu chẳng có ai đánh cắp (hoặc ít nhất là tìm cách đánh cắp) nhân viên của bạn thì có nghĩa là đám nhân viên này chẳng có giá trị gì mấy.

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

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực đó chính là: “Mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc”. Nó có

mối quan hệ logic với một số tiêu chí khác như: năng suất lao động, chi phí nhân công,... Có thể đo lường mức độ thỏa mãn với công việc thông qua phỏng vấn, lắng nghe ý kiến người lao động, hay tiến hành khảo sát.

Khảo sát sự hài lòng của nhân viên là một trong những công cụ giúp cho chủ doanh nghiệp đánh giá được phần nào mức độ thỏa mãn nhân viên với công việc hiện tại của họ, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên. Từ đó, doanh nghiệp có những điều chỉnh chính sách nhân sự, tạo môi trường động viên, khích lệ nhân viên phù hợp. Sự thỏa mãn tập thể nhân viên chính là cách để gây dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức, làm cho nhân viên yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp và phát huy tối đa năng lực và sự nhiệt tình trong công việc của họ.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp

Ø Cách xử lý với nhân viên trong các công ty của Mỹ - Công ty Hewlett-Packard - Công ty HP

Ở tập đoàn Hewlett-Packard (HP) các nhà quản lý đã cho phép nhân viên tự sắp xếp thời giờ làm việc của mình. Với kế hoạch thời gian làm việc được đề xuất tự nguyện, các nhân viên đã có được những khoảng thời gian hợp lý cho công việc và an tâm tận hưởng ngày nghỉ với người thân. Với chương trình trên đã làm cho mức chi phí cho lao động tăng ca giảm 36%, nhân viên sẵn lòng ở lại với công việc, cho nên những chi phí tuyển dụng và đào tạo đều giảm mạnh.

Ø Cách xử lý với nhân tài trong các công ty của Singapore- Công ty IBM Singapore

Chi nhánh IBM ở Singapore để người lao động tự chọn chính sách phúc lợi. Với nhân viên còn độc thân có thể dùng thang điểm phân bổ để mua

thêm ngày nghỉ hoặc thẻ hội viên các câu lạc bộ thể dục. Những người có gia đình có thể dùng điểm trên vào phí chăm sóc y tế, sinh con. Số điểm còn lại được chuyển thành tiền và cộng vào lương cho nhân viên. Hơn nữa, mỗi người có thể chọn giờ làm việc chính thức linh hoạt, sáng từ 7h30 - 9h30 và kết thúc từ 16h30 - 18h30. Được nghỉ 5 ngày để chăm sóc thành viên gia đình bị bệnh, nghỉ 3 năm không lương để học tiếp hay chăm sóc con nhỏ. Hai văn phòng IBM tại Shenton Way và Kaki Bukit có một phòng dành riêng cho các bà mẹ nghỉ ngơi và 14 năm liên tục IBM thuộc danh sách 10 công ty tốt nhất cho các bà mẹ làm việc do tạp chí Mỹ “Mẹ làm việc” bình chọn.

Ø Kinh nghiệm của công ty Deloitte & Touche

Trước thực trạng rất nhiều nhân viên nữ tốt nghiệp các trường đại học danh tiếng, có năng lực đã nghỉ việc sau khi sinh đứa con thứ hai mặc dù công ty Deloitte đã đưa ra rất nhiều lợi ích khác nhau như trợ cấp sinh đẻ, nuôi con và giảm giờ làm việc,... song tất cả vẫn chưa đủ để giữ chân nhân viên. Một chương trình giữ chân nhân viên đã được công ty Deloitte tiến hành đó là cho phép nhân viên nghỉ việc trong vòng năm năm nhưng vẫn thường xuyên được đào tạo để duy trì kỹ năng công việc và cuối cùng đón nhận họ quay trở lại làm việc. Chính điều này đã làm cho nhân viên trung thành hơn với công ty. Kết quả mà Deloitte thu được từ khi bắt đầu triển khai chương trình này đó là tỷ lệ nhân viên xin thôi việc giảm hẳn. Năm năm trước, số lượng các nhân viên nữ có con nhỏ xin thôi việc sau một thời gian gắn bó với công ty cao hơn nhiều so với các nhân viên nam. Giờ đây, sự khác biệt này không còn nữa.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

Từ những kinh nghiệm của các công ty trên, bài học kinh nghiệm rút ra cho Trung tâm giới thiệu việc làm như sau:

-Tạo điều kiện cho phép cán bộ công nhân viên sắp xếp thời giờ làm việc của mình để có thể chủ động sắp xếp thời gian và công việc cho phù hợp

giành thời gian hợp lý giữa công việc và gia đình. Từ đó giúp CBCNV chủ động trong công việc và tạo ra năng suất cao nhất giúp cho tổ chức ngày càng phát triển.

- Đa dạng hóa các chính sách phúc lợi tự nguyện như các phúc lợi bảo đảm về thu nhập, về hưu trí; các chế độ phúc lợi như phụ cấp tàu xe đi đường khi về thăm quê; quà khuyến học cho con em có thành tích tốt trong học tập, hay quà vào các dịp quốc tế thiếu nhi, rằm trung thu... nhằm khuyến khích động viên cho CBCNV nỗ lực để tăng năng suất lao động, góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ phát triển chung của toàn Trung tâm.

- Tạo điều kiện cho các CBCNV nữ, đặc biệt là đối với CBCNV nữ mà sinh con, thì Trung tâm nên đưa ra nhiều lợi ích cho họ như trợ cấp sinh con, giảm giờ làm việc, và nếu như họ mong muốn được nghỉ lâu dài để chăm sóc con trong vòng 3 năm thì tạo điều kiện cho họ và vẫn tiến hành cho họ được đào tạo để duy trì kỹ năng công việc và sẵn sàng đón nhận họ quay trở lại làm việc.

Tiểu kết chương 1

Vấn đề tạo động lực cho người lao động đang ngày càng được quan tâm nhiều hơn trong các doanh nghiệp nhà nước hiện nay. Tổ chức là một tập thể người lao động mà trong đó họ làm việc và cống hiến vì mục đích chung là làm cho tổ chức ngày càng phát triển và có vị thế trên thị trường. Ngược lại, người lao động sẽ nhận được những phần thưởng về cả vật chất lẫn tinh thần từ tổ chức mang lại. Như vậy, xét về thực chất công tác tạo động lực là một hoạt động đầu tư mà cả hai bên cùng có lợi.

Tạo động lực lao động là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động cơ cho người lao động ví dụ như: thiết lập nên những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thoả mãn được mục đích của doanh nghiệp, sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần...

Vậy vấn đề quan trọng của động lực đó là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ. Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp của mình nỗ lực hết sức vì doanh nghiệp 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 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 doanh nghiệp. Các nhà quản trị đã từng nói “Sự thành bại của công ty thường phụ thuộc vào việc sử dụng hợp lý nhân viên trong doanh nghiệp như thế nào”.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

2.1.1. Lịch sử hình thành của Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

Theo Quyết định số 3055/QĐ-UB ngày 19/11/1991 của UBND thành phố Hà Nội về việc thành lập Trung tâm Dạy nghề và Giới thiệu việc làm thuộc sở Lao động - Thương binh và Xã hội Hà Nội.

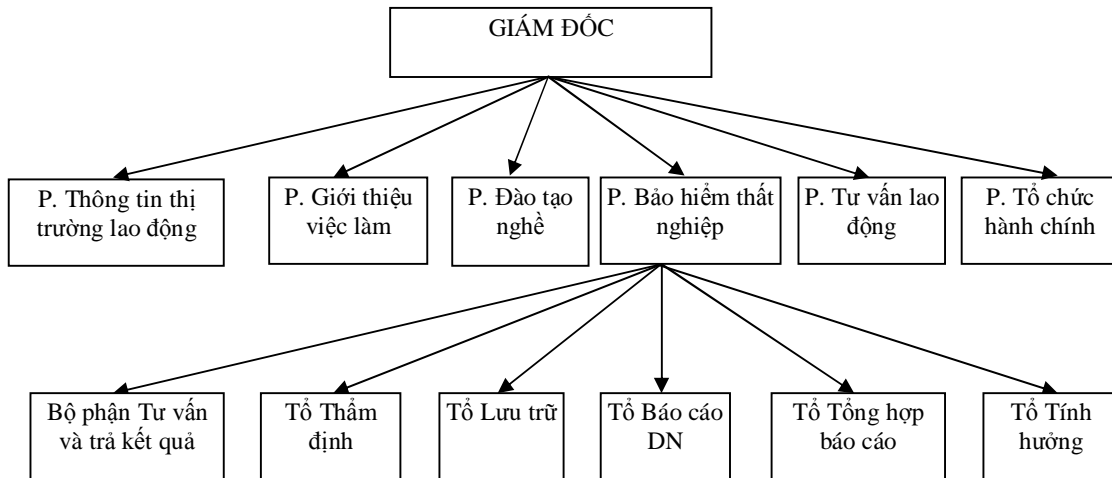
Tác động của cuộc khủng hoảng tài chính ở một số nước Đông Nam Á, Châu Á những năm 1997-2000 làm cho vấn đề giải quyết việc làm của thành phố Hà Nội đã bức xúc lại càng bức xúc hơn, tỷ lệ thất nghiệp khu vực thành thị của Hà Nội giai đoạn năm 1994-2000 tăng tới 9,09%. Trong bối cảnh đó, là một đơn vị sự nghiệp mới được thành lập nhưng Trung tâm vẫn sẵn sàng đẩy mạnh các hoạt động chuyên môn và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Đầu năm 1994, Trung tâm đã đề nghị Sở LĐTBXHVN cho tiến hành điều tra, khảo sát lao động chưa có việc làm. Từ đó đưa ra hướng giải quyết, làm căn cứ cho việc xây dựng chỉ tiêu về công tác giới thiệu việc làm, nâng cao hiệu suất kết nối cung - cầu lao động. Sau một thời gian kiên trì và nỗ lực hoàn thiện các thủ tục xin đất, ngày 22 tháng 6 năm 1996 Trung tâm đã được UBND Thành phố ra Quyết định số 2719/QĐ-UB về việc thu hồi 2.082m² đất do Hợp tác xã Nông nghiệp Hợp Nhất - Yên Hòa quản lý, để Trung tâm xây dựng trụ sở tại 285 Trung Kính (nay là 215 Trung Kính).

Thực hiện Nghị định 127/2008/NĐ-CP ngày 12/12/2008 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Bảo hiểm xã hội về bảo hiểm thất nghiệp. Ngày 10/12/2009, UBND thành phố Hà Nội ra quyết định số 6476/QĐ-UBND về việc bổ sung nhiệm vụ thực hiện chính sách Bảo

hiểm thất nghiệp cho Trung tâm Giới thiệu việc làm Hà Nội. Phòng Bảo hiểm thất nghiệp thuộc Trung tâm Giới thiệu việc làm Hà Nội được thành lập theo Quyết định số 1166/QĐ-LĐTBXHVN ngày 23/11/2009 của Giám đốc Sở LĐTBXHVN và chính thức hoạt động từ ngày 01 tháng 01 năm 2010. Quá trình tổ chức thực hiện chính sách bảo hiểm thất nghiệp, Trung tâm đã đảm bảo được phương châm thực hiện 3 đúng: “ đúng đối tượng, đúng chế độ, đúng thời hạn” nên được cả NSDLĐ và NLĐ đón nhận một cách tích cực, góp phần tích cực vào việc thúc đẩy lao động thất nghiệp sớm trở lại thị trường lao động và đảm bảo an sinh xã hội trên địa bàn Thủ đô.

2.1.2. Mô hình tổ chức

Ø Sơ đồ tổ chức bộ máy



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

Ø Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban

Phòng giới thiệu việc làm:

- Tư vấn cho NLĐ và NSDLĐ về chế độ chính sách, các quy định của pháp luật về lao động, việc làm. Giới thiệu việc làm, cung ứng và tuyển lao động theo yêu cầu của NSDLĐ.

- Hỗ trợ phòng Thông tin thị trường lao động trong hoạt động khảo sát, cập nhật, thu thập thông tin cung - cầu lao động.

Phòng đào tạo nghề:

- Tư vấn học nghề cho NLD, thực hiện công tác chiêu sinh, tổ chức các lớp dạy nghề tại Trung tâm hoặc liên kết với các cơ sở đào tạo nghề khác.
- Thực hiện việc quản lý nội dung, chương trình đào tạo, quản lý quá trình dạy và học theo đúng quy trình của Tổng cục dạy nghề, đảm bảo chất lượng đào tạo của Trung tâm.

Phòng thông tin thị trường lao động:

- Tổ chức thu thập, phân tích xử lý và cung cấp kịp thời những thông tin về thị trường lao động.
- Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện các phiên giao việc làm định kỳ và phiên giao dịch việc làm lưu động.
- Quản lý toàn bộ hệ thống công nghệ thông tin tại Trung tâm.
- Tư vấn cho NLD, NSDLĐ về quan hệ lao động, các chế độ và chính sách về lao động...

Phòng tư vấn lao động:

- Tư vấn các chế độ chính sách liên quan đến quan hệ lao động theo quy định của pháp luật lao động đối với NLD và NSDLĐ.

Phòng tổ chức hành chính:

- Thực hiện công tác văn thư, lưu trữ và đối ngoại.
- Quản lý cơ sở vật chất, tài sản, trang thiết bị..
- Phục vụ đời sống và đảm bảo vệ sinh môi trường cho CBNV.

Phòng Bảo hiểm thất nghiệp:

- Tổ chức đăng ký thất nghiệp, tiếp nhận và thẩm định hồ sơ hưởng BHTN, xem xét và thực hiện các thủ tục giải quyết chế độ BHTN theo quy định. Tổ chức công tác thông tin, tuyên truyền chính sách, pháp luật về BHTN. Tổ chức tư vấn, giới thiệu việc làm cho người đang hưởng BHTN; tổ chức dạy nghề phù hợp cho người đang hưởng BHTN.

- Lưu trữ hồ sơ của NLD theo qui định.
- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ, đột xuất theo quy định.

2.1.3. Đặc điểm về lao động

Nguồn nhân lực tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội chủ yếu là nhân lực trẻ. Vì vậy, nguồn nhân lực Trung tâm nhiệt tình, năng động với tuổi trẻ, nhiệt huyết. Nguồn nhân lực của Trung tâm ngày càng được đảm bảo cả về mặt số lượng cũng như chất lượng.

Ø Sự biến động về tổng số công nhân viên qua các năm

Bảng 2.1: Thống kê số lượng cán bộ công nhân viên qua các năm

Năm	2012	2013	2014
Số lượng CBCNV(người)	110	121	162

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội)

Phân tích số liệu ở bảng 2.1 cho thấy số lượng CBCNV năm 2014 tăng đột biến so với năm 2013. Vì cơ quan mở rộng thêm một số điểm tiếp nhận để tạo điều kiện thuận lợi, giảm thiểu việc đi lại cho người lao động trong quá trình giải quyết BHTN nên cơ quan đã tuyển dụng thêm nhiều CBCNV mới. Tuy nhiên, sự gia tăng lượng lớn CBCNV của năm 2014 sẽ dẫn tới chính sách về nhân sự đang sử dụng của cơ quan có khả năng quá tải và không đáp ứng được nhu cầu hiện tại của CBCNV cơ quan.

Ø Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

STT	Giới tính	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)
1	Nữ	80	72.73	90	74.38	122	75.31
2	Nam	30	27.27	31	25.62	40	24.69
Tổng		110	100	121	100	162	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội)

Xét theo giới tính cho thấy lao động nữ tại Trung tâm chiếm đa số và có xu hướng tăng về tỷ trọng từ 72,73% (2012) lên 75,31% (2014) trong khi đó tỷ trọng nam có xu hướng giảm tương ứng từ 27,27% xuống còn 24,69%.

Đối với đặc thù công việc là giải quyết chính sách và dạy nghề cho người lao động phù hợp với lao động nữ hơn lao động nam thì cơ cấu lao động theo giới tính của Trung tâm là hoàn toàn hợp lý. Tuy phần lớn số lao động tại Trung tâm là nữ nhưng nhu cầu đối với công việc của nam và nữ là khác nhau nên khi tiến hành công tác tạo động lực lao động cũng cần phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Ø Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

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

STT	Trình độ	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)
1	Trình độ trên đại học	1	0.91	3	2.48	5	3.07
2	Trình độ đại học	84	76.36	93	76.86	130	80.25
3	Trình độ cao đẳng	14	12.73	17	14.05	20	12.35
4	Trình độ trung học chuyên nghiệp	11	10	8	6.61	7	4.33
Tổng		110	100	121	100	162	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội)

Dựa vào kết quả báo cáo đã trình bày phần trên về trình độ học vấn ta thấy rằng tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội đội ngũ cán bộ làm việc chuyên môn nghiệp vụ có tỷ lệ tốt nghiệp đại học cao. Kết hợp giữa trình độ học vấn và tính trẻ hoá của nguồn nhân lực và thực sự đây là điều kiện mà có đóng góp tương đối lớn với sự phát triển vững mạnh của Trung tâm trong suốt những năm vừa qua và sau này.

Trình độ học vấn gắn liền với hiệu quả công việc, nhân viên có chuyên môn, có trình độ tốt thì khả năng nắm bắt và hoàn thành công việc là tương đối tốt, hơn nữa trong quá trình thực hiện công việc thì luôn tư duy, luôn vận động sao cho kết quả đạt được sau quá trình lao động là lớn nhất.

Tuy nhiên, kết quả đạt được phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm, vào điều kiện trang bị thực tế, và những nhân tố xung quanh tác động tới song không thể phủ nhận vai trò chính yếu của yếu tố trình độ.

Ø *Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi*

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi

STT	Độ tuổi	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)
1	<i>Dưới 30 tuổi</i>	32	29.09	35	28.93	40	24.69
2	<i>Từ 30 tuổi đến 50 tuổi</i>	68	61.82	72	59.5	103	63.58
3	<i>Từ 50 tuổi trở lên</i>	10	9.09	14	11.57	19	11.73
Tổng		110	100	121	100	162	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội)

Nhìn vào bảng 2.4, ta thấy lao động trong độ tuổi từ 30 tuổi đến 50 tuổi chiếm trên 50% tổng số lao động công ty. Với lứa tuổi trung bình như trên thì việc tiếp cận kiến thức khoa học, xã hội là dễ dàng hơn rất nhiều và có khả năng đáp ứng được những thay đổi nhanh chóng, bất thường xảy ra, có một đội ngũ CBCNV hết sức năng động, nhiệt tình, đầy khả năng sáng tạo và sẵn sàng vượt qua những khó khăn, thử thách.

Ø *Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác*

Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác

STT	Thâm niên công tác	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)
1	<i>Dưới 1 năm</i>	10	9.09	13	10.75	22	13.58
2	<i>Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm</i>	50	45.45	53	43.8	65	40.12
3	<i>Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm</i>	35	31.82	38	31.4	55	33.95
4	<i>Trên 5 năm</i>	15	13.64	17	14.05	20	12.35
Tổng		110	100	121	100	162	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội)

Nhìn vào bảng 2.5 ta thấy phần lớn CBCNV có thâm niên công tác từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm chiếm gần 50% tổng số CBCNV trong Trung tâm, từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm chiếm hơn 30% tổng số CBCNV trong Trung tâm. Điều này chứng tỏ Trung tâm đã có những chính sách đãi ngộ khá tốt nhằm giữ chân được CBCNV làm việc lâu dài tại Trung tâm.

2.1.4. Một số lĩnh vực hoạt động chính của trung tâm

- Tư vấn cho NLĐ và NSDLĐ về các chính sách, quy định của Pháp luật về lao động, việc làm và học nghề, chế độ chính sách, quan hệ lao động; thông tin thị trường lao động;
- Cung ứng và tuyển dụng lao động theo yêu cầu của NSDLĐ;
- Tổ chức, tiếp nhận hồ sơ đăng ký hưởng BHTN, xem xét và thực hiện các thủ tục giải quyết chế độ BHTN cho NLĐ theo quy định.

- Hỗ trợ NLD bị thất nghiệp được giới thiệu việc làm và học nghề nếu NLD có mong muốn được trung tâm giới thiệu.

- Thực hiện công tác chiêu sinh, tổ chức các lớp dạy nghề tại Trung tâm hoặc liên kết với các cơ sở đào tạo khác.

- Thực hiện việc quản lý nội dung chương trình đào tạo, quản lý quá trình dạy và học theo đúng các quy định của Tổng cục dạy nghề, đảm bảo chất lượng đào tạo của Trung tâm.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

2.2.1. Xác định nhu cầu của cán bộ, công nhân viên trung tâm

Trong thời gian qua, Trung tâm đã rất quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của CBCNV thông qua tổ chức công đoàn, đại hội CBCNV, sử dụng hòm thư góp ý cũng như lắng nghe ý kiến phản hồi của CBCNV, qua đó biết được tâm tư nguyện vọng của CBCNV nhưng chưa có công tác nào cụ thể nhằm xác định nhu cầu chính thức của người lao động. Trung tâm đang đáp ứng một số nhu cầu thiết yếu của người lao động nhưng chưa có biện pháp xác định nhu cầu. Các biện pháp tạo động lực chủ yếu của Trung tâm hiện nay chưa tập trung vào từng nhóm mà lại tạo động lực dàn trải. Hiện nay Trung tâm đang đáp ứng một số nhu cầu thiết yếu của CBCNV, đồng thời Trung tâm cũng đã xây dựng các biện pháp thỏa mãn các nhu cầu của CBCNV. Tuy nhiên, do chưa có biện pháp xác định nhu cầu mà Trung tâm chưa hiểu rõ hoàn toàn được các nhu cầu của từng đối tượng lao động trong Trung tâm.

Để có thể đánh giá chính xác nhu cầu cho đội ngũ CBCNV tại Trung tâm, học viên đã tiến hành điều tra để nghiên cứu hệ thống nhu cầu thông qua 162 phiếu khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên đối với công việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên với công việc				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
1. Giới tính						
Nam	Người	7	15	8	10	40
	Tỷ lệ %	17.5	37.5	20	25	100
Nữ	Người	20	72	12	18	122
	Tỷ lệ %	16.39	59.02	9.84	14.75	100
2. Vị trí công việc						
Ban giám đốc	Người	2	1	0	0	3
	Tỷ lệ %	66.67	33.33	0	0	100
Lãnh đạo phòng ban	Người	1	15	1	2	19
	Tỷ lệ %	5.26	78.95	5.26	10.53	100
Nhân viên	Người	10	93	16	21	140
	Tỷ lệ %	7.14	66.43	11.43	15	100
3. Trình độ						
Trên Đại học	Người	1	3	1	0	5
	Tỷ lệ %	20	60	20	0	100
Đại học	Người	11	99	7	13	130
	Tỷ lệ %	8.46	76.16	5.38	10	100
Cao đẳng	Người	1	8	7	4	20
	Tỷ lệ %	5	40	35	20	100
Trung cấp	Người	0	2	3	2	7
	Tỷ lệ %	0	28.57	42.86	28.57	100
4. Tuổi						
Dưới 30 tuổi	Người	2	20	11	7	40
	Tỷ lệ %	5	50	27.5	17.5	100
Từ 30 tuổi đến dưới 50 tuổi	Người	3	85	13	2	103
	Tỷ lệ %	2.91	82.52	12.62	1.95	100
Từ đủ 50 tuổi trở lên	Người	7	10	2	0	19
	Tỷ lệ %	36.84	52.63	10.53	0	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Qua bảng 2.6 ta có thể thấy mức độ hài lòng của CBCNV đối với từng yếu tố cụ thể như sau:

- Giới tính: Về cơ bản tại Trung tâm cũng không có nhiều khác biệt. Do tính chất, đặc thù công việc tại Trung tâm thuộc đơn vị hành chính sự nghiệp nên về thu nhập giữa nam và nữ cũng không có khác biệt nhiều, thu nhập của nam và nữ đều tương đối ổn định giống nhau. Cả nam (37.5%) và nữ (59.02%) đều có tỷ lệ hài lòng với công việc đạt mức cao nhất, trong đó tỷ lệ hài lòng của nữ cao hơn tỷ lệ hài lòng của nam. Điều đó cũng dễ hiểu vì phần lớn CBCNV trung tâm là nữ giới, mà đặc thù của công việc tương đối ổn định, thu nhập đều, và có thời gian để chăm lo gia đình nên họ hài lòng với công việc mình đang đảm nhận. Ngược lại, mức độ không hài lòng của nữ giới là thấp nhất (9.84%) điều đó cho thấy phần lớn nữ giới hài lòng với công việc, còn số ít này do một số lý do nào đó, có thể về mối quan hệ đồng nghiệp chưa được tốt hoặc về sự đề bạt đối với họ chưa được cao và cơ hội thăng tiến đối với họ chưa được mở rộng.

- Vị trí công việc: Có sự khác biệt rất rõ rệt trong phiếu khảo sát về mức độ hài lòng đối với từng nhóm đối tượng trong Trung tâm. Những cán bộ lãnh đạo và Ban giám đốc đánh giá về công tác tạo động lực của Trung tâm là tốt với mức độ rất hài lòng và hài lòng cao. Trong khi đó với nhóm CBCNV thì họ lại chưa thực sự thỏa mãn, có tới 11.43% trong tổng số lao động trong nhóm này chưa hài lòng về công việc đang làm.

+ Ban giám đốc tỷ lệ rất hài lòng đạt mức độ cao nhất (66.67%), tiếp theo là tỷ lệ hài lòng đạt 33.33%, qua đó cho thấy họ là người nắm giữ vị trí cao, có quyền lực địa vị và được mọi người kính nể nên họ rất hài lòng với vị trí mình nắm giữ. Nam giới chiếm số ít trong tổng số CBCNV Trung tâm, nhưng cũng có sự khác biệt khá lớn về nắm giữ chức danh lãnh đạo Trung tâm. Lúc này các nhu cầu bậc cao trở nên quan trọng hơn với họ. Nhu cầu

quan trọng nhất là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về tính tự chủ trong công việc. Nhu cầu về thu nhập lùi xuống cuối cùng, do chức danh công việc này mức thu nhập hiện tại của họ đã khá cao.

+ Đối với lãnh đạo phòng ban tỷ lệ hài lòng đạt mức cao nhất (78.95%), tỷ lệ rất hài lòng đạt 5.26% cho thấy họ cũng là người có chức vụ cao nên họ cảm thấy hài lòng với công việc của mình. Tuy nhiên tỷ lệ số người không có ý kiến rõ ràng cũng tương đối cao (10.53%), số người này có thể đang có một vài quan điểm và suy nghĩ trái chiều về chức vụ mình đang nắm giữ chưa phát huy được hết khả năng, năng lực của mình. Tỷ lệ số người không hài lòng chiếm bằng tỷ lệ số người rất hài lòng (5.26%) ta cần xem xét lý do họ không hài lòng là gì, vì đây là nhóm đối tượng giữ chức vụ cao và có ảnh hưởng đến sự điều hành, phát triển của Trung tâm. Họ không hài lòng có thể về quan điểm của Ban giám đốc chưa đúng đắn, hoặc sự thăng tiến của mình chưa có cơ hội để phát triển. Vì vậy Ban lãnh đạo cũng cần chú ý đến nhóm đối tượng này để có biện pháp điều chỉnh phù hợp đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng của họ để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình.

+ Đối với nhân viên, tỷ lệ hài lòng cũng đạt mức cao nhất (66.43%), như đã phân tích ở trên về giới tính thì phần lớn nhân viên trung tâm là nữ giới, họ mong muốn có công việc ổn định, thu nhập đều nên tỷ lệ hài lòng về công việc cao là điều tất yếu. Hơn nữa, họ là người cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, nhu cầu quan trọng nhất đối với họ là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về trả lương tốt và công bằng. Đây là hai nhu cầu bậc thấp trong hệ thống nhu cầu của Maslow là nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Như vậy để tạo động lực cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, Trung tâm nên hướng vào các công cụ tiền lương và tính chất công việc. Tuy nhiên tỷ lệ số người không hài lòng (11.43%) và không có ý kiến rõ ràng (15%) cũng là con số cần phải xem xét. Số lượng nhân viên này có thể xem xét ở khía cạnh mối quan hệ

đồng nghiệp đã phối hợp tốt hay chưa, hay sự quan tâm của lãnh đạo đã gần gũi hay chưa, hoặc tiền lương đã được trả công bằng, tương xứng với công việc hay cào bằng giữa tất cả nhân viên. Ban lãnh đạo cần phải xem xét nhu cầu của nhóm đối tượng này để có thể đáp ứng được nhu cầu chính đáng của họ. Vì đây là nhóm đối tượng đóng vai trò không kém phần quan trọng trong sự phát triển của trung tâm, họ là người thực hiện công việc theo định hướng và mục tiêu của Ban lãnh đạo.

Vì thế Trung tâm cần chú trọng đến nhóm đối tượng này hơn nữa trong quá trình tạo động lực lao động. Qua những đánh giá trên có thể thấy Ban giám đốc và cán bộ quản lý Trung tâm khá hài lòng với công việc hiện tại, muốn gắn bó với Trung tâm, tự nguyện nỗ lực làm việc vì sự phát triển chung. Điều này đạt được một phần nhờ Trung tâm đã quan tâm tới công tác tạo động lực, khuyến khích họ cả về vật chất lẫn tinh thần

-Trình độ chuyên môn:

+ Đối với những người có trình độ chuyên môn càng cao thì mức độ hài lòng của họ đối với công việc càng cao và ngược lại. Tỷ lệ số người có trình độ trên đại học rất hài lòng đạt 40% và hài lòng đạt 60%, tỷ lệ số người có trình độ đại học hài lòng đạt 76.16%, rất hài lòng đạt 8.46%. Qua con số này ta có thể thấy những người có trình độ trên đại học và đại học làm những công việc phức tạp, đòi hỏi kiến thức, trình độ chuyên sâu, thu nhập cao... thì mức độ hài lòng với công việc tương đối cao.

+ Ngược lại, những người có trình độ chuyên môn thấp, đảm nhận những công việc đơn giản và không yêu cầu trình độ cao thì mức độ hài lòng của họ với công việc là chưa cao. Tỷ lệ những người có trình độ trung cấp không hài lòng với công việc đạt mức cao nhất (42.86%), tỷ lệ hài lòng và không có ý kiến rõ ràng đạt 28.57%. Qua đó cần xem xét nâng cao trình độ và chất lượng đào tạo đối với nhóm đối tượng này có thể bằng cách cử đi học

nâng cao bằng cấp, hoặc có kế hoạch bồi dưỡng, tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ để nhân viên ngày càng nắm bắt được công việc nhanh, sâu và chuyên nghiệp.

- Tuổi tác:

+ Qua bảng 2.6 ta thấy độ tuổi càng cao thì mức độ rất hài lòng và hài lòng với công việc ngày càng cao. Tỷ lệ số người từ 30 tuổi trở lên đạt mức cao từ 52.63% đến 82.52%. Điều này có thể lý giải tuổi càng cao thì nắm giữ chức vụ, vị trí và kinh nghiệm tích lũy đối với công việc càng cao.

+ Và ngược lại, tỷ lệ số người dưới 30 tuổi không hài lòng với công việc đạt 27.5%, không có ý kiến rõ ràng đạt 17.5% thì cũng cần lưu ý. Phần đông CBCNV trung tâm là đội ngũ trẻ nhiệt tình, năng động, sáng tạo nên nhu cầu của họ quan trọng nhất là được trả lương tốt và công bằng, tiếp đến là mở rộng giao lưu theo nhóm. Đó là nhu cầu sinh lý và xã hội theo hệ thống nhu cầu của Maslow. Hai cấp độ nhu cầu này cho thấy nhóm đối tượng này có nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống và có nhu cầu giao tiếp để phát triển. Nhóm đối tượng này không hài lòng với công việc có thể lý giải do tuổi trẻ năng nổ chưa hiểu hết được va vấp trong công việc nên có sự ganh tỵ, đố kỵ về lương, thưởng và phúc lợi với những nhóm đối tượng khác.

Tổng hợp phiếu khảo sát cho thấy nhu cầu của mỗi người khác nhau và rất đa dạng. Như vậy để có kỹ năng khuyến khích và động viên CBCNV thì ban lãnh đạo trung tâm cần nghiên cứu, tìm hiểu và nắm rõ các nhu cầu và mức độ hài lòng của CBCNV mình và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng một cách phù hợp.

2.2.2. Các biện pháp kích thích tài chính

Trung tâm xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm các quy định về chế độ, tiêu chuẩn, định mức chi tiêu áp dụng thống nhất trong đơn vị trên cơ sở chính sách, chế độ tài chính của Nhà nước, đảm bảo đơn vị sự nghiệp có

thu hoàn thành nhiệm vụ được giao, đảm bảo hoạt động thường xuyên phù hợp với hoạt động đặc thù của đơn vị, sử dụng kinh phí có hiệu quả, tăng nguồn thu, đem lại thu nhập cho người lao động, căn cứ vào Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ về quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

2.2.2.1. Kích thích thông qua tiền lương

Ø Tiền lương

Tiền lương là phần thu nhập cơ bản của cán bộ, công nhân viên Trung tâm. Trả lương đúng và đầy đủ cho người lao động là thực hiện đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, góp phần quan trọng làm lành mạnh đội ngũ lao động, nâng cao ý thức trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng người.

Tất cả cán bộ, nhân viên hợp đồng trong chỉ tiêu biên chế, nhân viên hợp đồng dài hạn, Trung tâm áp dụng hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành trong Nghị Định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Trong Nghị định này có quy định rất cụ thể về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc, ngành nghề làm việc.

Tiền lương của cán bộ, nhân viên phòng Bảo hiểm thất nghiệp và làm công việc phục vụ cho hoạt động bảo hiểm thất nghiệp thực hiện theo Quy chế chi tiêu nội bộ hoạt động Bảo hiểm thất nghiệp.

Không áp dụng đối với lao động ký hợp đồng khoán công việc; giáo viên ký hợp đồng theo giờ dạy.

Ø Tiền công

Đối với lao động ký hợp đồng khoán theo vụ việc, tiền công được trả theo thoả thuận trong hợp đồng.

Đối với giáo viên ký hợp đồng theo giờ dạy: Mức chi cho 1 giờ dạy căn

cứ vào giá thực tế trên thị trường (có sự lựa chọn của đơn vị thuê giáo viên về trình độ, uy tín của giáo viên và thù lao giảng dạy mà giáo viên yêu cầu) được thoả thuận trong hợp đồng. Căn cứ vào hợp đồng giảng dạy theo giờ, theo tiến độ và kế hoạch giảng dạy của từng môn, từng lớp và thực tế giảng dạy để thanh toán theo từng tháng hoặc khi kết thúc hợp đồng. Thực hiện khấu trừ 10% thuế thu nhập cá nhân cho mỗi lần chi trả.

$$Lcb = Tlmin \times (HSLhh + HSPChh)$$

Trong đó:

Lcb: lương cơ bản

Tlmin: tiền lương tối thiểu

HSLnn: hệ số lương hiện hưởng do nhà nước quy định

HSPChh: hệ số phụ cấp hiện hưởng

Tiền lương tối thiểu theo quy định của nhà nước và dùng để lập quỹ tiền lương, ngày nghỉ, lễ, tết, phép, thăm quan nghỉ mát, đóng bảo hiểm xã hội, thanh toán thu nhập tăng thêm và quyết toán lương cuối năm cho CBCNV Trung tâm.

Tiền lương quy định trả từ ngày mùng 05 đến ngày mùng 10 hàng tháng, căn cứ vào hệ số lương, hệ số phụ cấp, mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước và ngày công làm việc thực tế của CBCNV để chi trả.

Bảng 2.7: Bảng thanh toán lương NSNN tháng 06/2014

STT	Họ và tên	Chức vụ	HSL	PC trách nhiệm	PC vượt khung	Mức lương	Tổng tiền lương và PC	Các khoản khấu trừ				Số tiền còn lại (Thực lĩnh)	Ghi chú
								8% BHXH	1.5%BHYT	1%BHTN	Cộng		
1	Nguyễn Toàn Phong	Giám đốc	4.98	0.8		5,727,000	6,647,000	531,760	99,705		631,465	6,015,535	
2	Vũ Quang Thành	Phó Giám đốc	3.66	0.6		4,209,000	4,899,000	391,920	73,485	48,990	514,395	4,384,605	
3	Phạm Văn Thức	Trưởng phòng GTVL	4.98	0.4	0.299	5,727,000	6,530,850	522,468	97,963	65,309	685,739	5,845,111	
4	Phan Minh Tâm	Trưởng phòng TC-HC	4.32	0.4		4,968,000	5,428,000	434,240	81,420	54,280	569,940	4,858,060	
5	Trần Phương Hà	Phó phòng GTVL	2.67	0.25		3,070,500	3,358,000	268,640	50,370	33,580	352,590	3,005,410	
6	Đỗ Văn Tuyên	Chuyên viên	2.72			3,128,000	3,128,000	250,240	46,920	31,280	328,440	2,799,560	
7	Nguyễn Khắc Tâm	Chuyên viên	3.33			3,829,500	3,829,500	306,360	57,443	38,295	402,098	3,427,403	
8	Tạ Kim Dung	Chuyên viên	2.67			3,070,500	3,070,500	245,640	46,058	30,705	322,403	2,748,098	
9	Nguyễn Thị Thu Dung	Chuyên viên	2.34			2,691,000	2,691,000	215,280	40,365	26,910	282,555	2,408,445	
10	Dương Bảo Ngọc	Chuyên viên	2.1			2,415,000	2,415,000	193,200	36,225	24,150	253,575	2,161,425	
11	Bùi Văn Học	Bảo vệ	2.04			2,346,000	2,346,000	187,680	35,190	23,460	246,330	2,099,670	
12	Trần Quang Thịnh	Lái xe	2.23			2,564,500	2,564,500	205,160	38,468	25,645	269,273	2,295,227	

(Nguồn: Số liệu thống kê tiền lương của Phòng Tổ chức- Hành chính tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội)

Qua Bảng 2.7 ta thấy tình hình trả lương của Trung tâm cụ thể như sau: Lương trả cho CBCNV được trả theo thâm niên làm việc chứ không dựa vào năng lực, trình độ, khả năng làm việc và mức độ phức tạp của công việc mà họ đảm nhận. Lương cơ bản của phó phòng có hệ số lương bao gồm cả phụ cấp là 2.92 là người phải chịu trách nhiệm cao lại thấp hơn lương cơ bản của nhân viên dưới quyền của mình với hệ số lương 3.33. Vì vậy bảng lương đã không thể hiện được vị trí và tầm quan trọng của mỗi CBCNV trong cơ quan.

Nhưng nhìn vào tổng cộng tiền lương mà CBCNV nhận được trung bình đều trên 2 triệu đồng. Đây là một con số không cao so với các đơn vị hành chính nhà nước nhưng với mức tiêu dùng và giá cả tại thời điểm đó, thì mức thu nhập này đảm bảo tiêu dùng theo nhu cầu của CBCNV.

Giám đốc, Phó Giám đốc là người đứng đầu Trung tâm, là người lãnh đạo Trung tâm vậy mà hệ số phụ cấp chức vụ chỉ có 0.8 và 0.6, chưa tương xứng với nhiệm vụ và trách nhiệm của những người lãnh đạo Trung tâm. Mức lương của những người lãnh đạo các phòng với hệ số phụ cấp là 0.4 và 0.25. Chuyên viên là những người trực tiếp tham gia thực hiện chuyên môn nghiệp vụ có mức lương bình quân hơn 2 triệu đồng. Sự chênh lệch tiền lương giữa ban lãnh đạo và các CBCNV không được thể hiện rõ, điều đó không thấy được mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm, mức độ phức tạp công việc của mỗi cán bộ trong Trung tâm.

- Ngoài thu nhập từ lương cơ bản cán bộ còn có thu nhập từ các hoạt động sự nghiệp bao gồm:

+ Thu phí giới thiệu việc làm: thực hiện theo thông tư số 95/2007/TTLT/BTC/BLĐTBXH ngày 07/8/2007 của liên bộ Tài chính- Lao động Thương binh và Xã hội về hướng dẫn thu phí giới thiệu việc làm.

+ Thu đào tạo, tư vấn việc làm, học nghề, giới thiệu việc làm cho đối tượng hưởng bảo hiểm thất nghiệp.

+ Thu từ hoạt động cung ứng dịch vụ: Mức thu các hoạt động này do thủ trưởng đơn vị quyết định theo nguyên tắc đảm bảo bù đắp chi phí và có tích lũy.

Để xem xét mức tiền lương hiện nay có tạo ra động lực làm việc cho công nhân viên hay không thì phải đánh giá qua mức độ hài lòng của họ đối với tiền lương. Qua quá trình khảo sát, phỏng vấn bằng bảng hỏi 162 cán bộ, nhân viên trong Trung tâm, ta thấy được mức độ thỏa mãn của họ với công tác tạo động lực của Trung tâm như sau:

Bảng 2.8: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên với thu nhập từ lương cơ bản

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên với thu nhập				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Anh/Chị được trả lương cao	Người	30	105	10	17	162
	Tỷ lệ %	18.52	64.82	6.17	10.49	100
Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Trung tâm	Người	36	89	9	28	162
	Tỷ lệ %	22.22	54.94	5.56	17.28	100
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	Người	30	101	11	20	162
	Tỷ lệ %	18.52	62.34	6.79	12.35	100
Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	Người	27	93	15	27	162
	Tỷ lệ %	16.66	57.41	9.26	16.67	100
Mức lương của anh/chị so với mọi người xung quanh là công bằng	Người	31	99	17	15	162
	Tỷ lệ %	19.14	61.11	10.49	9.26	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Qua Bảng 2.7 ta thấy mức độ rất hài lòng và hài lòng của CBCNV với thu nhập đạt tỷ lệ tương đối cao: Tỷ lệ rất hài lòng dao động từ 16.67% đến 19.14%, tỷ lệ hài lòng đạt mức trên 50% thấp nhất là 54.94% đến 64.81%. Điều đó có thể lý giải là do mức tiền lương của Trung tâm đã phần nào đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của NLD, và phần lớn CBCNV đã gắn bó lâu dài với Trung tâm nên mức lương càng được tăng lên theo thâm niên làm việc.

Tuy nhiên tỷ lệ số người không có ý kiến rõ ràng cũng là con số đáng lưu tâm từ 9.26% đến 17.28%. Tỷ lệ không hài lòng thấp hơn từ 5.56% đến 10.49%. Số liệu này cho thấy số lượng CBCNV vẫn chưa thực sự hài lòng về hệ thống tiền lương của Trung tâm, mà cụ thể là hệ thống tiền lương của nhà nước đối với CBCNV còn nhiều mặt hạn chế như tiền lương chưa đáp ứng được khoản chi phí sinh hoạt thường ngày của họ. Với chi phí sinh hoạt ngày càng đắt đỏ do giá cả leo thang, những cải cách tăng lương của Nhà nước vẫn chỉ như muối bỏ bể, nếu chỉ căn cứ vào mức lương hiện nay thì không đủ chi phí cho từng cá nhân chứ chưa nói đến chuyện lo lắng cho gia đình, con cái.

Bảng 2.9: Mức độ hài lòng của CBCNV với thu nhập theo thâm niên công tác

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của CBCNV với thu nhập				
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
Dưới 1 năm	Người	0	10	4	8	22
	Tỷ lệ %	0	6.17	2.47	4.94	13.58
Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm	Người	2	41	9	13	65
	Tỷ lệ %	1.23	25.31	5.56	8.02	40.12
Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm	Người	3	45	2	5	55
	Tỷ lệ %	1.85	27.78	1.23	3.09	33.95
Trên 5 năm	Người	5	15	0	0	20
	Tỷ lệ %	3.09	9.26	0	0	12.35

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Ta thấy Bảng 2.9 thể hiện thâm niên công tác của CBCNV càng lâu thì mức độ hài lòng của họ với thu nhập càng cao. Đó là do thâm niên càng cao thì hệ số lương càng được nâng lên và kinh nghiệm tích lũy của họ cũng càng nhiều. Điều đó rất hợp lý dẫn đến tiền lương càng cao. Tỷ lệ CBCNV có thâm niên công tác từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm hài lòng về thu nhập đạt 81.83%, rất hài lòng đạt 5.45%. Tỷ lệ CBCNV có thâm niên công tác từ trên 5 năm hài lòng về thu nhập đạt 74.98%, rất hài lòng đạt 25.02%.

Ngược lại đối với CBCNV có thâm niên công tác dưới 1 năm và từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm tỷ lệ không có ý kiến rõ ràng cũng tương đối cao lần lượt là 36.38%, 20%. Con số này chứng tỏ thâm niên công tác ngắn thì mức độ hài lòng và không có ý kiến rõ ràng về tiền lương là chưa cao, do tuổi trẻ năng động, khả năng gắn bó với công việc chưa ổn định, kinh nghiệm làm việc chưa nhiều nên tiền lương nhận được chưa cao. Vì thế đòi hỏi nhà quản lý phải có kế hoạch đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ và tìm hiểu các nhu cầu của đội ngũ này để có thể đáp ứng kịp thời giúp họ tích lũy, trau dồi kiến thức và kinh nghiệm phục vụ cho công việc và được trả lương xứng đáng.

Qua phân tích ở trên về tiền lương, thâm niên công tác thì về cơ bản tỷ lệ CBCNV gắn bó với Trung tâm là tương đối ổn định, do đây là cơ quan Nhà nước sự ổn định tương đối được đảm bảo về công việc. Nên số lượng người lao động thôi việc là không nhiều. Nói như vậy cũng không có nghĩa là không có người nào thôi việc. Có một số CBCNV tuổi đời còn trẻ, năng động muốn thể hiện năng lực của mình và công việc đòi hỏi phải đi công tác thì họ muốn thể hiện và muốn được đi xa, chưa muốn gò bó thì sẽ thay đổi công việc.

Mặt khác, thông qua tổng hợp phiếu khảo sát về dự định sắp tới của CBCNV với cơ quan ta thấy như sau:

Bảng 2.10: Dự định sắp tới của cán bộ, công nhân viên với cơ quan

Nội dung	Đơn vị tính	Gắn bó	Tìm việc khác	Không biết	Tổng
Dự định sắp tới của cán bộ, công nhân viên với cơ quan	Người	122	11	29	162
	Tỷ lệ %	75.31	6.79	17.9	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Quabảng trên, cho thấy tỷ lệ CBCNV gắn bó lâu dài với Trung tâm đạt 75.3%, tìm việc khác đạt 6.79%, không biết đạt 17.9%. Từ kết quả khảo sát ta thấy phần lớn CBCNV đều muốn gắn bó lâu dài với Trung tâm, chỉ có một số ít lao động muốn ra đi. Như vậy có thể nói công tác tạo động lực tương đối tốt khi mà có số lượng lớn CBCNV muốn gắn bó và trung thành với Trung tâm.

Ø Phụ cấp

Nhìn chung công tác tạo động lực thông qua phụ cấp Trung tâm thực hiện khá đầy đủ. Các khoản phụ cấp của Trung tâm: công tác phí cho những cán bộ đi công tác ngoại tỉnh, đi tuyên truyền phổ biến chính sách ở các doanh nghiệp, phụ cấp chi trả hội nghị, họp....

- Phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp trách nhiệm:

+ Phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên vượt khung: Thực hiện theo quy định hiện hành của Nhà nước về chế độ tiền lương đối với cán bộ, viên chức.

+ Phụ cấp trách nhiệm: Đối với các phó phòng được phân công theo quyết định của Giám đốc Trung tâm. Hệ số phụ cấp 0,3.

- Phụ cấp làm thêm giờ: Thực hiện theo thông tư liên tịch số 08/2005/TT-BNV-BTC ngày 05/01/2005 của Bộ Nội vụ và Bộ Tài chính. Trường hợp cán bộ, viên chức nếu thật sự cần thiết phải làm thêm giờ thì sẽ được bố trí nghỉ bù, nếu không thể bố trí nghỉ bù được thì trả lương làm thêm giờ như sau:

TL làm thêm giờ = [Mức LTT chung do NN quy định x Hệ số lương cấp bậc + phụ cấp (nếu có): 22 ngày]: 8 giờ x số giờ làm thêm x % được hưởng.

Hệ số tiền lương làm thêm giờ:

- + Ngày thường: 150%
- + Ngày nghỉ hàng tuần (thứ 7, CN): 200%
- + Ngày lễ, Tết: 300%

Nếu làm thêm giờ vào ban đêm (từ 22 giờ đến 6 giờ sáng hôm sau) thì ngoài tiền lương làm thêm giờ theo qui định, cũng được hưởng phụ cấp làm việc vào ban đêm = [tiền lương giờ x 130% x số giờ thực tế làm việc vào ban đêm]

Lưu ý: Việc bố trí làm thêm giờ thực hiện theo Thông báo số 94/TB-GTVL ngày 10/9/2012 của Trung tâm Giới thiệu việc làm Hà Nội về việc quản lý và chăm công làm thêm giờ đối với cán bộ, nhân viên Trung tâm.

Ø Phụ cấp giảng dạy.

+ Đối với giáo viên dạy nghề, nếu dạy ngoài giờ hành chính hoặc được phân công đến các cơ sở khác dạy theo hợp đồng của Trung tâm: Căn cứ vào điều kiện của từng lớp, Giám đốc Trung tâm quyết định mức chi, tối đa không quá 50% kinh phí giảng dạy thu được.

+ Đối với cán bộ Trung tâm, có tham gia giảng dạy các lớp tổ chức tại Trung tâm hoặc trên địa bàn nội thành thành phố Hà Nội: Căn cứ tính chất lớp học, điều kiện, thời gian giảng dạy và hiệu quả thu được từ chi phí giảng dạy so với giáo viên thuê ngoài, Giám đốc Trung tâm sẽ quyết định mức bồi dưỡng cụ thể nhưng tối đa không quá 30%.

+ Đối với các lớp Trung tâm tổ chức ở Tỉnh ngoài hoặc ngoại thành Hà Nội: được hưởng không quá 30% kinh phí giảng dạy. Trung tâm không thanh toán công tác phí nếu kinh phí ăn, ở, đi lại đã được đối tác tài trợ. Nếu thời gian giảng dạy trùng vào ngày nghỉ sẽ được bố trí nghỉ bù.

+ Trong trường hợp mở lớp với nội dung giảng dạy mới, cần sự nỗ lực cao của giảng viên trong việc biên soạn tài liệu, chuẩn bị bài giảng, Giám đốc sẽ quyết định mức bồi dưỡng tùy theo hiệu quả của lớp học.

- Phụ cấp cán bộ làm công tác quản lý lớp: áp dụng đối với các lớp đào tạo từ 01 tháng trở lên.

Không giải quyết phụ cấp ăn trưa cho các trường hợp: Làm thêm giờ đã tính chế độ làm thêm giờ hoặc được bố trí nghỉ bù, đi tập huấn, hội thảo, giảng bài, tổ chức lớp học, tham gia khảo sát.... do các dự án tài trợ toàn bộ hoặc do Trung tâm chi kinh phí trong đó có tiền ăn trưa.

- Phụ cấp đi lại: Khoán công tác phí cho các trường hợp thường xuyên phải đi công tác trong nội thành.

- Phụ cấp điện thoại: Hỗ trợ tiền điện thoại cho các trường hợp do nhu cầu công việc phải giao dịch bằng điện thoại di động.

Qua số liệu thu thập được qua bảng hỏi CBCNV của Trung tâm thì tương đối CBCNV hài lòng với chính sách phụ cấp thể hiện tỷ lệ hài lòng 50%, chỉ có 16,7% không hài lòng, 33,3% cán bộ cảm thấy bình thường với chính sách phụ cấp. Như vậy Trung tâm thực hiện chính sách phụ cấp tương đối tốt nhưng chưa có tác dụng lớn trong việc khuyến khích người lao động vì mức phụ cấp còn thấp. Nguyên nhân của tình trạng này là do Trung tâm chưa thực sự quan tâm đến chính sách phụ cấp cho CBCNV. Vì vậy trong thời gian tới Trung tâm cần thực hiện công tác này tốt hơn nữa để có thể khuyến khích CBCNV làm việc hiệu quả hơn từ phụ cấp, đặc biệt là phụ cấp công tác phí cho CBCNV đi công tác ở các tỉnh để họ yên tâm đi công tác xa.

2.2.2.2. *Kích thích thông qua khen thưởng và phúc lợi*

Ø Khen thưởng

Sau khi trang trải các khoản chi phí, nộp thuế và các khoản nộp khác theo quy định: Phần kinh phí tiết kiệm chi từ hoạt động thường xuyên; hoạt động chi quản lý Bảo hiểm thất nghiệp, chênh lệch thu lớn hơn chi của hoạt động dịch vụ và hoạt động sự nghiệp khác được sử dụng chi cho khen thưởng như sau:

* Khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có sáng kiến trong công tác chuyên môn nghiệp vụ và các hoạt động khác đem lại hiệu quả cho Trung tâm, mức thưởng từ 1.000.000 - 5.000.000đ.

Trung tâm luôn khuyến khích CBCNV phát huy tính sáng tạo trong công việc. Qua các phong trào phát động thi đua phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật đã được mọi người hưởng ứng nhiệt tình và thu được nhiều thành tích đáng ghi nhận. Có nhiều sáng kiến của CBCNV đã áp dụng thành công vào hoạt động chuyên môn nghiệp vụ đem lại lợi ích phục vụ cho công việc như: các sáng kiến giúp tiết kiệm chi phí về nguồn nhân lực cho Trung tâm, sáng kiến về chuyên môn. Cụ thể mức chi khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có sáng kiến trong công tác chuyên môn nghiệp vụ và các hoạt động khác đem lại hiệu quả cho Trung tâm, mức thưởng từ 1.000.000 - 5.000.000đ.

* Thưởng giáo viên tham gia dạy giỏi cấp Thành phố đạt giải khuyến khích trở lên, mức thưởng từ 1.000.000 - 5.000.000đ.

* Giám đốc Trung tâm thống nhất với Chủ tịch công đoàn quyết định mức thưởng danh hiệu thi đua khen thưởng. Căn cứ vào quỹ khen thưởng trích được trong năm, mức chi cao nhất không quá 5.000.000 đ.

Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho CBCNV. Phần thưởng là các bằng khen, giấy khen và đi kèm với các phần thưởng đó là một khoản tiền song nó chỉ mang tính hình thức. Phỏng vấn một số cán bộ của Trung tâm cho rằng: số tiền họ được thưởng không đủ để họ khao đồng nghiệp. Nhưng khi cán bộ trong Trung tâm có được các danh hiệu như trên họ rất vinh dự, điều đó thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định mình của CBCNV theo học thuyết nhu cầu của Maslow.

Bảng 2.11: Mức độ hài lòng của CBCNV về khen thưởng từ lương cơ bản

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên với thu nhập				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc	Người	1	25	123	13	162
	Tỷ lệ %	0.62	15.43	75.93	8.02	100
Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	Người	0	27	131	4	162
	Tỷ lệ %	0	16.67	80.86	2.47	100
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng	Người	2	35	115	10	162
	Tỷ lệ %	1.23	21.61	70.99	6.17	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Theo khảo sát chỉ có 15.43% đến 21.6% CBCNV hài lòng, có tới 70.99% đến 80.86% CBCNV không hài lòng với tiền thưởng và phần thưởng của Trung tâm. Do đó chính sách khuyến khích này của Trung tâm đã không thu hút được sự quan tâm của CBCNV. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được CBCNV để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

Ø Phúc lợi

Để tạo động lực làm việc cho người lao động thì phúc lợi cũng góp phần không nhỏ, nó là một phần không thể thiếu trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Sau khi trang trải các khoản chi phí, nộp thuế và các khoản nộp khác theo quy định: Phần kinh phí tiết kiệm chi từ hoạt động thường xuyên; hoạt động chi quản lý Bảo hiểm thất nghiệp, chênh lệch thu lớn hơn chi của hoạt động dịch vụ và hoạt động sự nghiệp để làm quỹ phúc lợi. Trung tâm thực hiện cả hai loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện:

+ Về phúc lợi bắt buộc: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế... Trung tâm thực hiện nghiêm chỉnh theo quy định của Nhà nước.

+ Ngoài ra, Trung tâm còn thực hiện chế độ phúc lợi tự nguyện như:

Tỷ lệ CBCNV nữ chiếm tới 2/3 tổng số CBCNV toàn Trung tâm, để động viên chị em vừa làm tốt vai trò là người mẹ, người vợ trong gia đình lại vừa làm tròn trách nhiệm được xã hội giao, hàng năm Ban chấp hành công đoàn đã đề xuất và tham mưu để Ban giám đốc tổ chức gặp gỡ và tặng quà cho chị em nhân ngày phụ nữ Quốc tế 8/3 và ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, đồng thời tổ chức cho chị em được học nữ công gia chánh như: cắm, tia hoa, nấu các món ăn dân gian..., biểu dương các chị có thành tích xuất sắc trong chuyên môn, kế hoạch hóa gia đình, nuôi con khỏe dạy con ngoan... Công đoàn luôn thăm hỏi, động viên chị em trong các phong trào gia đình văn hóa mới, xây dựng gia đình tiến bộ, văn minh và hạnh phúc.

Kết hợp với Tổ chức công đoàn tổ chức phát quà, vui chơi khen thưởng cho các cháu thiếu nhi là con em CBCNV trong Trung tâm nhân kỷ niệm ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6, rằm trung thu, trao phần thưởng cho các cháu học giỏi có thành tích cao trong học tập vào dịp đầu năm học mới 2014-2015.

Tất cả các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ, đều được công đoàn đứng ra chăm lo, thăm viếng chu đáo. Có trường hợp ở xa hàng trăm cây số, công đoàn vẫn cử đại diện về thăm hỏi đầy đủ. Qua đó các đoàn viên đã thực sự cảm thấy được an ủi, động viên.

Công đoàn trung tâm còn tổ chức cho đoàn viên công đoàn nghỉ mát tại Sầm Sơn, Cửa Lò; tham gia các hoạt động tập thể như: phong trào thể thao, văn hóa, văn nghệ hướng tới những ngày kỷ niệm lớn của đất nước, của thành phố, của ngành và của Trung tâm. Thông qua các hoạt động này đã tăng thêm tinh thần đoàn kết trong tập thể cán bộ, viên chức nâng cao được vai trò, ý thức trách nhiệm của mỗi đoàn viên công đoàn, từ đó khơi dậy lòng nhiệt tình làm việc trong công việc đối với từng cá nhân, tạo động lực góp phần đưa

hoạt động của Trung tâm đi vào nề nếp và hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn.

Cụ thể quỹ phúc lợi của Trung tâm được sử dụng như sau:

+ Chi tiền các ngày lễ lớn:

Tết Dương lịch	: 300.000đ/người
Tết Âm lịch	: 300.000đ/người/tháng
Ngày Quốc tế phụ nữ (8/3)	: 200.000đ/nữ
Ngày Giỗ tổ Hùng Vương (10/3)	: 300.000đ/người
Ngày lễ 30/4 và 1/5	: 500.000đ/ người
Ngày lễ Quốc khánh (2/9)	: 500.000đ/người
Ngày giải phóng Thủ đô (10/10)	: 300.000đ/người
Ngày Phụ nữ Việt Nam (20/10)	: 200.000đ/nữ
Ngày thành lập Trung tâm(19/11)	: 500.000đ/người
Ngày Nhà giáo Việt nam (20/11)	: 200.000đ/giáo viên
Ngày Quốc phòng toàn dân (22/12)	: 200.000đ/cựu chiến binh

(Theo danh sách được Giám đốc Trung tâm phê duyệt)

+ Chế độ nghỉ mát: Hàng năm, Trung tâm tổ chức cho CBCNV đi dã ngoại, nghỉ mát, mức chi căn cứ vào tình hình thực tế.

Các mức chi trên là mức chi cao nhất, căn cứ vào khả năng tiết kiệm và số chênh lệch thu lớn hơn chi được trích lập quỹ phúc lợi trong năm, thủ trưởng đơn vị quyết định mức chi phù hợp với điều kiện thực tế.

Trung tâm đã thấy được tầm quan trọng của phúc lợi. Vì vậy công tác phúc lợi cho CBCNV đã được quan tâm. Thông qua bảng hỏi cho thấy các CBCNV khá hài lòng (hơn 70%) với chế độ phúc lợi của Trung tâm đối với họ, được đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chế độ phúc lợi theo quy định của Trung tâm. Tuy nhiên cũng có một số CBCNV chưa hài lòng (22%), còn lại không có ý kiến rõ ràng (8%). Con số này thể hiện

CBCNV không quan tâm mấy đến chính sách này, họ cho rằng những chính sách phúc lợi này tất yếu họ được hưởng. Nguyên nhân của tình trạng đó là do Trung tâm đã thực hiện, đã quan tâm nhưng lại thực hiện không tốt nên các chính sách này chưa tác động mạnh đến động lực làm việc của CBCNV. Một nguyên nhân nữa là quỹ phúc lợi của Trung tâm nhỏ nên chi cho phúc lợi nhỏ không thỏa mãn được nhu cầu vật chất của CBCNV, vì vậy họ có cảm giác bình thường với phụ cấp. Như vậy công tác này chưa thực sự thu hút được sự quan tâm của CBCNV. Trung tâm cần thực hiện tốt hơn để CBCNV thực sự thấy hài lòng, tránh lãng phí đã thực hiện rồi mà thực hiện không tốt.

2.2.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính

Bên cạnh nhu cầu vật chất thì nhu cầu tinh thần cũng không thể thiếu được. Đặc biệt đối với CBCNV là lao động trí óc thì nhu cầu tinh thần càng trở nên quan trọng. Do đó Trung tâm không chỉ quan tâm đến nhu cầu vật chất mà còn quan tâm tới nhu cầu tinh thần của CBCNV. Dưới đây là một số biện pháp khuyến khích phi tài chính kích thích CBCNV làm việc.

2.2.3.1. Công tác bố trí nhân lực

Thực tế công tác bố trí nhân lực tại Trung tâm được thể hiện qua khảo sát tại Bảng 2.12 sau:

Bảng 2.12: Mức độ hài lòng của CBCNV về công tác bố trí nhân lực

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của CBCNV về bố trí nhân lực				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Công tác bố trí nhân lực	Người	10	140	12	0	162
	Tỷ lệ %	6.17	86.42	7.41	0	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Theo số liệu khảo sát từ bảng hỏi ta có 86.4% cán bộ cho rằng họ hài lòng, nhưng lý do họ hài lòng là vì họ được làm công việc nhẹ nhàng và không phải suy nghĩ đầu óc nhiều, nhưng thực chất họ lại không làm đúng chuyên môn, ngành nghề mà họ được đào tạo, chỉ có 7.4% cán bộ không hài lòng do họ phải đảm nhận công việc có tính chất lặp đi lặp lại và không có sự mở rộng cơ hội thể hiện bản thân mình. Khảo sát CBCNV thông qua bảng hỏi thì họ cho biết lý do họ làm việc ở Trung tâm là công việc có tính chất ổn định và họ học hỏi thêm được nhiều kinh nghiệm khi đảm nhận công việc không đúng chuyên ngành. Trung tâm cũng cần phải xem xét lại trong việc bố trí lao động để có thể phát huy được hết thế mạnh, sở trường của nhân viên, tạo điều kiện cho bản thân họ phát triển.

2.2.3.2. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động là yếu tố quan trọng góp phần vào sự thoả mãn trong công việc của họ, cho dù họ có làm không đúng ngành nghề, nhưng ở vị trí nào, nếu làm đúng và hoàn thành tốt công việc và được đánh giá đúng thì điều tạo cho người lao động cảm giác thoả mãn. Việc thoả mãn của người lao động thông qua công tác trả lương, và họ đều thấy mức lương mà mình nhận được là đúng với công sức mà mình bỏ ra, cũng có nghĩa là công tác đánh giá thực hiện công việc của tổ chức về cơ bản là tốt.

Kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc làm cơ sở để trả thù lao, khen thưởng, làm cơ sở để thăng tiến, đề bạt...cho người lao động. Do công việc đặc thù của CBCNV nhà nước nên đánh giá thực hiện công việc của họ dựa vào những tiêu chí sau: tiến độ thực hiện công việc, tính sáng tạo, tinh thần trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc hàng ngày...

Thông qua bảng hỏi đánh giá mức độ thoả mãn của CBCNV về công tác đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm.

Bảng 2.13: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về công tác đánh giá thực hiện công việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của CBCNV về đánh giá thực hiện công việc				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Công tác đánh giá thực hiện công việc	Người	29	42	51	40	162
	Tỷ lệ %	17.9	25.93	31.48	24.69	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Theo số liệu khảo sát, có tới 31.48% CBCNV không hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc, 24.69% không có ý kiến rõ ràng, 25.9% hài lòng. Con số 31.48% là con số khá lớn cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm chưa tốt. Nguyên nhân là công tác đánh giá thực hiện công việc ở Trung tâm chưa đúng khoa học, chưa có một quy trình đánh giá thực hiện công việc chung cho toàn Trung tâm. Việc đánh giá diễn ra trong từng phòng, các tiêu chí đánh giá không được rõ ràng mà do các cá nhân tự ngầm hiểu, mặc định với nhau. Công tác đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm không được diễn ra thường xuyên mà một năm chỉ tổng kết đánh giá một lần vào cuối năm vì vậy những thành tích tốt của CBCNV sẽ bị phai mờ dần do thời gian thực hiện tốt công việc và thời gian tiến hành đánh giá quá trình thực hiện công việc diễn ra quá xa. Như vậy dẫn đến trường hợp có những thành tích tốt của CBCNV mà lãnh đạo Trung tâm quên không ghi nhận những thành tích đó. Điều đó làm giảm động lực làm việc của họ vì họ nghĩ mình đã làm tốt mà vẫn không được ghi nhận. Trong thời gian tới Trung tâm cần xây dựng một quy trình đánh giá thực hiện công việc hợp lý hơn nữa.

Ta cũng có thể xem xét công tác đánh giá thực hiện công việc thông qua tiêu chí đánh giá năng suất lao động. Tại Trung tâm, NSLĐ được xem xét thông qua một số chỉ tiêu đánh giá động lực làm việc của CBCNV. Cụ thể, học viên thu được kết quả thông qua tổng hợp phiếu khảo sát như bảng 2.14.

Qua bảng 2.14, cho thấy tỷ lệ CBCNV nhận xét khá hài lòng về kết quả hoàn thành công việc, khối lượng công việc mà họ đảm nhận đạt từ 55.55% đến 64.81%. Tỷ lệ rất hài lòng đạt từ 3.08% đến 5.55%. Qua đó thể hiện sự lạc quan, có tinh thần trách nhiệm với công việc và họ hài lòng với khối lượng công việc và kết quả mà họ mang lại. Tuy nhiên, tỷ lệ không hài lòng cũng là con số đáng lưu tâm từ 11.11% đến 15.43%. Số người này chưa hài lòng do khối lượng công việc mà họ đảm nhận nhiều và phức tạp hơn những người khác, nhưng mức lương họ nhận được lại không tương xứng. Và đôi khi họ bị áp lực do khối lượng công việc đó khi cấp trên cứ dồn ép tiến độ khiến họ bị động trong công việc. Tỷ lệ số người không có ý kiến rõ ràng cũng tương đối cao từ 18.51% đến 25.92% do Trung tâm chưa có chỉ tiêu rõ ràng cụ thể về kết quả công việc mà họ đạt được, mà thường cuối năm mới căn cứ để xếp thành tích.

Bảng 2.14: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về hiệu quả làm việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của CBCNV về hiệu quả làm việc				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Anh/chị thấy rõ kết quả hoàn thành công việc	Người	9	105	18	30	162
	Tỷ lệ %	5.55	64.82	11.11	18.52	100
Khối lượng công việc anh chị đảm nhận	Người	7	98	21	36	162
	Tỷ lệ %	4.33	60.49	12.96	22.22	100
Đối với khối lượng công việc như vậy, anh/chị có thấy bị áp lực không?	Người	5	90	25	42	162
	Tỷ lệ %	3.08	55.56	15.43	25.93	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

2.2.3.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Bản chất của con người là luôn có sự phấn đấu vươn lên, do vậy họ thường không thỏa mãn với những gì mình đã có vì vậy họ không ngừng học

hỏi để nâng cao trình độ, hiểu biết, phát triển năng lực bản thân để hoàn thành công việc của mình tốt hơn. Trong nền kinh tế thị trường mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay thì việc đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân ngày càng quan trọng.

Tại Trung tâm, chi tổ chức các cuộc tập huấn nghiệp vụ chuyên môn nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp cho cán bộ, nhân viên làm công tác nghiệp vụ được thực hiện cụ thể:

- Thực hiện theo quy định tại thông tư số 139/2010/TT-BTC ngày 21/9/2010 của Bộ tài chính quy định về việc lập dự toán, quản lý và sử dụng kinh phí từ ngân sách nhà nước dành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức; thông tư số 97/2010/TT-BTC ngày 06/7/2010 của Bộ tài chính Quy định chế độ công tác phí, chế độ chi tổ chức các hội nghị đối với cơ quan nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập. Quyết định số 114/2206/Q Đ-TTg ngày 25/5/2006 của Thủ tướng chính phủ ban hành quy định chế độ họp trong hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước.

- Mức chi:

+ Giảng viên: 300.000 đ/buổi đối với giáo viên của Trung tâm; đối với giáo viên thuê ngoài theo thỏa thuận.

+ Hỗ trợ học viên: 50.000 đ/ngày/ người.

+ Nước uống: 30.000 đ/ngày

+ Chi phí khác theo thực tế và quy định của Nhà nước.

- Thời gian: Không quá 3 ngày

(Nguồn: Số liệu thống kê của phòng Tổ chức- Hành chính)

Trung tâm rất quan tâm tới đào tạo và tạo điều kiện cho các cán bộ học tập nâng cao trình độ chuyên môn, xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của Trung

tâm và nhu cầu nâng cao trình độ của các CBCNV trong Trung tâm. Trung tâm có nhiều hình thức đào tạo. Dưới đây là các chương trình đào tạo của Trung tâm.

Bảng 2.15: Các chương trình và hình thức đào tạo của Trung tâm

STT	Hình thức đào tạo	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tiến sỹ (người)	0	1	1
2	Thạc sỹ (người)	1	2	4
3	Tập huấn chuyên môn (lớp)	1	1	2
4	Hội thảo (buổi)	13	14	15

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Qua bảng 2.15 ta thấy Trung tâm rất quan tâm tới công tác đào tạo, đặc biệt hình thức đào tạo thông qua các buổi hội thảo được quan tâm nhất. Đây là một hình thức đào tạo phù hợp để đào tạo các CBCNV nghiệp vụ và chi phí thấp. Trong các buổi hội thảo có các chuyên gia nước ngoài để CBCNV học hỏi thêm các kinh nghiệm về kỹ năng và chuyên môn. Các buổi hội thảo nâng cao khả năng giao tiếp, phát huy ý tưởng... của CBCNV.

Để xây dựng lực lượng lâu dài, Trung tâm xét ưu tiên đào tạo cán bộ trong diện quy hoạch đi học quản lý nhà nước và kết nạp Đảng, tích cực cử cán bộ tham gia các lớp tập huấn do các Tổ chức quốc tế và Ban quản lý chương trình quốc gia và xúc tiến việc làm (do Bộ Lao động thương binh và xã hội tổ chức), tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ.

Ngoài ra, Trung tâm còn có hình thức đào tạo trong công việc, hình thức này đặc biệt dành cho các cán bộ trẻ mới được tuyển dụng vào Trung tâm tạo điều kiện cho các cán bộ trẻ tiếp cận nhanh hơn với công việc chuyên môn của Trung tâm. Đào tạo trong công việc bằng cách tạo điều kiện cho họ tham gia thực hiện các đề tài, dự án cấp Bộ, cấp Nhà nước,... Đây là hình thức đào tạo có hiệu quả và đỡ tốn kém vì người hướng dẫn họ trong công việc là các cán bộ có thâm niên với trình độ và chuyên môn giỏi.

Kinh phí cho hoạt động đào tạo của Trung tâm có thể do ngân sách chi, do tài trợ hoặc do cá nhân tự đóng góp. Dù nguồn kinh phí ở đâu khi cán bộ của Trung tâm được phê duyệt đi đào tạo họ vẫn được hưởng nguyên lương.

Đây là một chính sách hết sức hấp dẫn của Trung tâm vì thế CBCNV rất quan tâm tới chính sách đào tạo của Trung tâm.

Bảng 2.16: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về đào tạo và phát triển

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của CBCNV về đào tạo và phát triển				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Đào tạo cho công việc và phát triển nghề nghiệp	Người	15	95	20	32	162
	Tỷ lệ %	9.26	58.64	12.35	19.75	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Đào tạo và phát triển được CBCNV rất hưởng ứng thể hiện ở phiếu khảo sát có tới 58.64% CBCNV hài lòng và có 9.26% CBCNV rất hài lòng về vấn đề này. Họ cho rằng sau khi được đào tạo về nó giúp ích rất nhiều cho họ trong quá trình thực hiện công việc. Như vậy các chương trình đào tạo đã đạt hiệu quả. Các cuộc hội thảo thu hút nhiều người tham gia nhất và chương trình đào tạo trong công việc được các cán bộ trẻ cho là có hiệu quả nhất vì họ học hỏi được rất nhiều kiến thức thực tiễn từ những người có thâm niên và kinh nghiệm. Một số lượng không nhỏ 12.35% CBCNV cho rằng không có gì thay đổi trong quá trình thực hiện công việc trước và sau khi họ được đào tạo.

2.2.3.4. Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường làm việc thuận lợi, các điều kiện về an toàn vệ sinh lao động là điều kiện cần có đối với mỗi người lao động khi làm việc. Người lao động yên tâm về sức khỏe mới có thể tập trung vào làm việc. Trung tâm tổ chức các lớp tập huấn phòng cháy chữa cháy tại cơ quan...

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi cho người lao động cũng khá phù hợp với đặc thù công việc. CBCNV làm việc theo thời gian hành chính, sáng từ 8h-11h30, chiều từ 1h30-5h.

Trung tâm cũng trang bị nhà ăn sạch sẽ. Nhà vệ sinh sạch sẽ có nhân viên lao công lau dọn hàng ngày. Với sự trang bị đầy đủ về các điều kiện bảo hộ lao động, người lao động sẽ yên tâm hơn về mặt sức khỏe để làm việc.

Để thực hiện công việc tốt thì công cụ để thực hiện công việc góp phần không nhỏ. Trung tâm cung cấp khá đầy đủ trang thiết bị máy móc cần thiết phục vụ cho công việc như máy tính kết nối mạng internet, máy in, máy tính, điện thoại bàn, máy in, điều hòa...

Bảng 2.17: Mức độ hài lòng của CBCNV về môi trường và điều kiện làm việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của CBCNV				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Môi trường và điều kiện làm việc	Người	10	105	30	17	162
	Tỷ lệ %	6.17	64.81	18.52	10.49	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Nhìn vào bảng 2.17 ta thấy trong tổng số 162 CBCNV được điều tra có tới 64.81% cho là hài lòng về môi trường và điều kiện làm việc, 6.17% nhận xét là rất hài lòng, chỉ có 18.52% số CBCNV nhận xét là không hài lòng và 10.49% CBCNV không có ý kiến rõ ràng. Như vậy để tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc hợp lý, nhà quản lý nên có cách điều chỉnh phù hợp để kích thích được người lao động làm việc.

2.2.3.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho CBCNV. Ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó người lao động sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Tuy nhiên, hiện nay văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm vẫn chưa được quan tâm.

Bảng 2.18: Mức độ hài lòng của CBCNV về văn hóa doanh nghiệp

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của CBCNV về văn hóa doanh nghiệp				Tổng
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	
Văn hóa doanh nghiệp	Người	2	20	125	15	162
	Tỷ lệ %	1.23	12.35	77.16	9.26	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại Trung tâm)

Trong số những CBCNV được hỏi rằng anh (chị) có hài lòng về văn hóa doanh nghiệp của Trung tâm không, có tới 77.16 % không hài lòng, họ cho rằng họ không biết về văn hóa doanh nghiệp, 12.35% hài lòng vì họ biết về văn hóa doanh nghiệp, còn lại 9.26% không có ý kiến rõ ràng. Điều này chứng tỏ văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm vẫn chưa thực sự được hình thành. Chính vì vậy, Ban lãnh đạo Trung tâm cần phải quan tâm hơn nữa tới việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc đạt hiệu quả cao nhất.

2.2.3.6. Mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc

Ø Mối quan hệ đồng nghiệp

Trong một tổ chức, có cấp trên, có cấp dưới, có người lãnh đạo, có cả những nhân viên. Mối quan hệ của họ không chỉ là mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới và cũng không phải là mối quan hệ giữa những người cấp dưới với những người cấp trên mà còn là mối quan hệ giữa người với người trong cả một tập thể. Ngoài gia đình thì tập thể trong Trung tâm cũng được coi là một gia đình ngoài xã hội. Vì vậy, cần có sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau, hỗ trợ cùng nhau làm việc nhằm mang lại tinh thần làm việc thoải mái, hăng say.

Trong mọi tổ chức, không phải mối quan hệ giữa người và người với nhau đều trở nên tốt đẹp ở mọi hoàn cảnh. Và Trung tâm giới thiệu việc làm

Hà Nội cũng vậy, với số nhân viên toàn Trung tâm là hơn 160 người, mặc dù không phải là nhiều, cũng không phải là ít, song hơn 160 con người đó cũng tạo nên mọi mối quan hệ rất đa dạng và phức tạp. Trước đây, mối quan hệ của họ chỉ dừng lại trên cơ sở công việc, cấp trên cần cấp dưới đáp ứng nhu cầu công việc mà không cần biết cấp dưới có những mong muốn, suy nghĩ ra sao, còn cấp dưới chỉ biết phục tùng mà thôi, họ không được quyền đòi hỏi gì nhiều, đó chỉ là mối quan hệ công việc.

Mặt khác, phần lớn CBCNV là nữ nên thường chia bè cánh, thành nhiều nhóm người có tính cách, quan điểm khác nhau, lãnh đạo nhóm với lãnh đạo, nhân viên có cùng sở thích mua sắm thành lập nhóm mua sắm, nhóm người thích buôn chuyện của người khác... Vì vậy rất dễ tạo sự chia bè, chia phái và đổ kỵ giữa nhóm nhân viên này với nhóm nhân viên kia.

Hiện nay, dù mối quan hệ có được cải thiện hơn do cũng có một vài sự góp ý từ các nhân viên trong Trung tâm nhưng chỉ là sự cải thiện rất ít. Sự thân thiện chưa được tốt lắm, chỉ một số ít nhân viên dám đứng lên để trình bày ý kiến chủ quan của mình nhằm làm mối quan hệ tốt hơn, còn một số thì ngại đưa ra ý kiến riêng của mình do tâm lý lo sợ, họ sợ kiến của mình đưa ra sẽ bị cấp trên không những từ chối do sự bảo thủ mà nhiều khi còn làm ảnh hưởng đến vị trí công việc của họ đang làm. Cấp trên chỉ để ý đến công việc mà không nghĩ rằng công việc đạt hiệu quả cao cũng là do một phần đóng góp công sức to lớn từ phía nhân viên. Họ chỉ biết dựa vào ý kiến chủ quan của mình mà nhiều khi không đặt mình vào vị trí của nhân viên để biết họ nghĩ gì, cần gì, muốn gì,... Chính vì vậy, sự thân thiện là điều còn thiếu cơ bản giữa những cá nhân trong Trung tâm với nhau.

Ø Bầu không khí làm việc

Bầu không khí làm việc giúp CBCNV cảm thấy thoải mái và có hứng

thú trong công việc. Trung tâm cũng cố gắng tạo mọi điều kiện cho CBCNV của mình làm việc trong một môi trường ổn định, không bị chi phối bởi nhiều nguyên nhân khác nhau. Nhưng bên cạnh đó vẫn có sự không thoải mái khi mà các nhân viên trong một phòng ban người thì làm việc, người thì không đã tạo nên không khí làm việc có sự ảnh hưởng tới những người xung quanh từ phía một bộ phận CBCNV không chịu làm những công việc thuộc chức trách của mình.

2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

2.3.1. Ưu điểm

- Về lao động: Trung tâm có một đội ngũ tập thể các lớp cán bộ, công nhân viên gắn bó đoàn kết, biết hy sinh lợi ích trước mắt, cùng nhau giữ vững định hướng hoạt động và sẵn sàng cống hiến cho sự phát triển chung của Trung tâm. Nhất là đội ngũ cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, mặc dù thu nhập còn thấp, điều kiện làm việc của Trung tâm từ những ngày đầu rất vất vả, tình hình thu - chi hạn hẹp, hoạt động tài chính đơn điệu nên những ngày đầu khởi nghiệp đời sống của cán bộ, nhân viên Trung tâm rất khó khăn, những tháng trong thời gian đầu mới làm việc, cán bộ thậm chí còn chưa có lương hoặc một số được điều chuyển từ nơi khác về Trung tâm làm việc nhưng vẫn do đơn vị cũ trả lương nhưng họ vẫn rất trung thành làm việc chẳng say để cùng Trung tâm vượt qua những khó khăn, thử thách đầu tiên để Trung tâm trở thành một trong những trung tâm hoạt động có hiệu quả, khẳng định được vị trí là Trung tâm giới thiệu việc làm của một thành phố lớn, có vai trò thúc đẩy thị trường lao động phát triển như hiện nay. Hiện nay đội ngũ cán bộ nhân viên của Trung tâm tuổi đời trẻ rất năng động, nhiệt tình. Vì vậy nếu được tổ chức đào tạo theo kiểu “ già kèm trẻ” thì sẽ có tác dụng rất tốt tạo nên một lớp trẻ có kinh nghiệm, có trình độ và có sự cống hiến cho tổ chức.

- Chế độ tiền lương, tiền thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật theo đúng quy định của nhà nước tạo cho người lao động được đảm bảo quyền lợi và yên tâm làm việc. Tiền lương là phần quan trọng lớn nhất trong thu nhập của người lao động, là nhân tố quyết định hàng đầu trong việc họ có tham gia vào tổ chức hay không. Chính vì thế, tiền lương có một vai trò rất quan trọng đối với người lao động.

+ Việc trả lương cho cán bộ, công nhân viên áp dụng hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành trong Nghị Định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang đã khuyến khích đội ngũ lao động là cán bộ trẻ vận hành trung tâm, vận hành các thiết bị công nghệ mới, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ chuyên môn nghiệp vụ.

+ Thông qua việc phỏng vấn trực tiếp và thông qua bảng hỏi, có đến trên 50% cán bộ, công nhân viên thoả mãn với cách thức trả lương của Trung tâm, tiền lương họ nhận được không chỉ đáp ứng được những nhu cầu của mình và gia đình mình mà còn giúp họ có được những tích lũy, đầu tư cho con cái họ. Chính vì thế, mà hầu hết cán bộ, công nhân viên không muốn rời khỏi tổ chức, vì theo họ ở đây tiền lương của họ được đảm bảo ổn định và ít có sự biến động.

+ Tính công bằng trong trả lương thể hiện ở cân bằng nội bộ và cân bằng bên ngoài. Người lao động tuy đã tham gia vào tổ chức nhưng họ luôn có so sánh tiền lương mà mình nhận được so với những người khác trong cùng tổ chức làm cùng một công việc và có thành tích như nhau, không những thế mà họ còn so sánh với những đơn vị hành chính sự nghiệp khác. Nếu họ cảm thấy bị thua thiệt thì công tác trả lương đã gặp phải một số vấn đề căn bản và cần xem xét lại. Do đó, vấn đề quan trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động là tiền lương phải được trả công bằng cả trong lẫn ngoài,

tạo tâm lý an tâm, ổn định cho người lao động tập trung hết công sức và trí tuệ vào công việc. Tại Trung tâm đã thực hiện tốt quy chế dân chủ trong quá trình xây dựng và áp dụng quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm việc trả lương và thu nhập tăng thêm. Qua điều tra bảng hỏi về tạo động lực những người được hỏi đều cảm thấy mức lương mà mình nhận được là xứng đáng với công sức mà mình đã bỏ ra. Đội ngũ cán bộ, công nhân viên Trung tâm ngày càng tăng nhưng Trung tâm vẫn đảm bảo chi trả lương cơ bản cho họ để trang trải được những chi phí sinh hoạt hàng ngày. Với mức lương cơ bản và thu nhập tăng thêm mà cán bộ, công nhân viên nhận được đã thể hiện được sự quan tâm của Ban lãnh đạo Trung tâm đến đời sống của cán bộ, công nhân viên.

- Trong giai đoạn hiện nay, công tác đào tạo và phát triển đang được các doanh nghiệp quan tâm, là điều kiện để có thể thu hút và giữ được những người lao động giỏi cho tổ chức. Đào tạo để người lao động có thể nâng cao trình độ của cá nhân đồng thời đóng góp ngày càng nhiều cho tổ chức mà mình đang phục vụ. Chi phí cho đào tạo là chi phí lớn nhất, song nó cũng là phương pháp tốt nhất để giữ người lao động và kích thích người lao động làm việc tốt hơn. Bởi vì, ai cũng muốn được học được nâng cao tay nghề, trình độ của mình để tạo ra lợi ích cho bản thân mình được nhiều hơn.

Trong hơn 20 năm hình thành và phát triển Trung tâm ngay từ những ngày đầu đã quan tâm đến việc đào tạo các hoạt động chuyên môn, vì thế hầu hết các cán bộ, công nhân viên đều được cố gắng hoàn thành tốt các nhiệm vụ do cấp trên giao, kiên quyết không tổ chức các hoạt động không phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm. Hiện nay, hàng năm Trung tâm vẫn tổ chức các chương trình đào tạo cho người lao động tại Trung tâm theo các hình thức khác nhau. Do công nghệ thông tin và sự phát triển của thị trường ngày càng được nâng cao và cải tiến, vì vậy để theo kịp với sự thay đổi của khoa học, không còn cách nào là cán bộ, công nhân viên cần phải được đào tạo học

tập để nâng cao trình độ chuyên môn và để sử dụng công nghệ thông tin một cách nhanh chóng và hiệu quả cho công việc.

- Tổ chức công đoàn: Đồng hành cùng quá trình phát triển của Trung tâm là tổ chức công đoàn, tập thể cán bộ, công nhân viên và người lao động nơi đã ngày đêm sát cánh cùng chia sẻ nhọc nhằn, khó khăn, gian khổ để cùng nhau hướng tới một đích chung là xây dựng Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội ngày càng phát triển với đội ngũ cán bộ, nhân viên có bản lĩnh chính trị vững vàng, có kỷ luật, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ giỏi để triển khai có hiệu quả vai trò kết nối cung cầu lao động trên địa bàn Thành phố, góp phần đảm bảo an sinh xã hội, giảm tỷ lệ thất nghiệp và thúc đẩy thị trường lao động của thủ đô ngày càng lớn mạnh. Công đoàn trung tâm luôn phối hợp chặt chẽ với chính quyền cơ quan tổ chức thành công Đại hội công nhân viên chức hàng năm nhằm động viên cán bộ, viên chức phát huy quyền làm chủ tập thể, tham gia xây dựng Trung tâm ngày càng phát triển. Mặc dù còn nhiều khó khăn, nhưng công đoàn trung tâm luôn quan tâm đến việc nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ, công nhân viên tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ, công nhân viên phát huy quyền làm chủ, phát huy năng lực, chủ động, sáng tạo để hoàn thành nhiệm vụ.

- Về văn hoá doanh nghiệp, chưa thật sự tạo nên nét đặc trưng, nhưng đang được hình thành và đây là cơ sở để tạo nên một môi trường làm việc lành mạnh, giúp cán bộ, công nhân viên có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức được một cách tốt nhất.

- Mối quan hệ giữa cán bộ, công nhân viên trong tổ chức thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau trong quá trình làm việc, đối với những công việc đòi hỏi phải có sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong Trung tâm với nhau.

- Công tác hỗ trợ tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành

công việc được thực hiện khá tốt như trang bị đầy đủ, hiện đại phương tiện, máy móc và tạo điều kiện tối ưu cho người lao động làm việc và đi công tác.

-Trung tâm được hưởng nhiều sự quan tâm của lãnh đạo Sở lao động thương binh & xã hội, Cục việc làm và có vị trí thuận lợi ở thủ đô nên vị trí, môi trường làm việc tuy ban đầu còn vất vả nhưng ổn định nên thu hút được nhiều cán bộ, công nhân viên có trình độ, kinh nghiệm về làm việc.

- Sự quan tâm của lãnh đạo cũng là một điều kiện tốt để tạo cho người lao động cảm giác mình được quan tâm, và sự cống hiến của mình được tổ chức ghi nhận.

- Về các phần khuyến khích khác về cơ bản là Trung tâm đã có những chương trình về phúc lợi tốt, ngoài ra các phong trào đoàn thể cũng đã giúp cán bộ, công nhân viên xích lại gần nhau hơn, hiểu nhau hơn.

+ Công tác phúc lợi đã được Trung tâm thực hiện rất tốt, cán bộ, công nhân viên đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc quy định của nhà nước, Trung tâm đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với cán bộ, công nhân viên đã có công đóng góp cho Trung tâm trong những năm qua phát triển như ngày nay.

+ Trung tâm trang bị nhà ăn sạch sẽ với phụ cấp 20.000 đồng/bữa ăn trưa, đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Đặc biệt, là các món ăn được thay đổi món thường xuyên tạo cảm giác ngon miệng cho cán bộ, công nhân viên sau giờ làm việc căng thẳng. Điều này có được là do sự quan tâm sâu sắc của Ban lãnh đạo Trung tâm đến từng bữa ăn tại đây đối với cán bộ, nhân viên của mình.

+ Những ngày cuối năm, gần đến tết nguyên đán của nước ta, Trung tâm còn tổ chức các buổi dạy nấu ăn, cắm hoa, pha chế đồ uống cho chị em phụ nữ, tạo điều kiện cho chị em tham gia các lớp học do công đoàn tổ chức, những cán bộ, nhân viên tại các điểm tiếp nhận xa nhưng vẫn đến học đầy đủ.

Làm được điều này cho thấy tổ chức Công đoàn và Ban lãnh đạo Trung tâm rất quan tâm đến đời sống, tâm tư, nguyện vọng của cán bộ, nhân viên mình.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh các ưu điểm trên thì Trung tâm vẫn còn một số hạn chế trong việc xây dựng các chính sách quản trị nhân lực nhằm tạo động lực cho người lao động. Cụ thể như sau:

- Người lao động càng cảm thấy bất mãn với công việc do công việc được phân công không đúng với trình độ chuyên môn được đào tạo. Sự trái ngành, trái nghề đôi khi buộc họ phải chấp nhận và làm việc mà không thấy hứng thú. Tính đơn điệu nhàm chán trong công việc cũng được xem là những tác động lớn nhất dẫn đến sự không thỏa mãn trong công việc. Nguyên nhân có thể là do bản thiết kế và phân tích công việc tại vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm chưa được quan tâm thích đáng, hoặc công việc không đòi hỏi mang tính thách thức, hay tạo ra những cơ hội cho người lao động phát triển hoặc thể hiện khả năng của bản thân.

- Phương án trả lương và chế độ trả thưởng còn nhiều bất cập như phụ thuộc vào bảng cấp, trả thưởng chưa công bằng, chưa rõ ràng, chưa thuyết phục được nhân tài ở lại. Do là một đơn vị hành chính sự nghiệp của nhà nước, lại có quá nhiều lao động đang là một cản trở không hề nhỏ đối với Trung tâm cả về phân công bố trí nhân lực và về vấn đề tiền lương.

+ Thực tế tại Trung tâm, áp dụng thang bảng lương của nhà nước theo hệ số và dựa theo thâm niên làm việc để điều chỉnh tăng lương, điều này đã phần nào phản ánh được cán bộ viên chức càng có thâm niên công tác lâu thì kinh nghiệm tích lũy ngày càng nhiều, tiền lương cũng sẽ tăng cao, ngược lại đối với những người làm việc lâu dài mà kinh nghiệm tích lũy chưa nhiều nhưng dựa vào thâm niên công tác thì tiền lương vẫn được điều chỉnh tăng theo thâm niên, cào bằng giữa những người có trình độ và người không có

trình độ, xong có rất nhiều vị trí vẫn đang hưởng mức cao nhưng lại chưa tương xứng mức độ hoàn thành công việc của mình. Có nghĩa là việc trả lương theo thang bảng lương của nhà nước hiện vẫn còn rất bất cập và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp hơn nữa. Mặt khác, mức tiền lương mà cán bộ, công nhân viên nhận được đã đáp ứng được những nhu cầu tối thiểu cho người lao động như: ăn, mặc, ở, đi lại. Tuy nhiên, ngày nay khi nhu cầu của con người ngày càng được nâng cao, đòi hỏi của người tiêu dùng ngày càng phức tạp, và vấn đề tiền lương lại trở nên nóng hơn nữa, mặt khác đồng tiền càng ngày càng mất giá trị, và điều mà người lao động quan tâm là tiền lương thực tế mà họ nhận được từ tổ chức liệu có đủ để đáp ứng nhu cầu của họ và giúp họ có được tích lũy cho tương lai hay không, đó là một bài toán khó không chỉ với Trung tâm mà còn đối với các đơn vị, tổ chức của Nhà nước.

+ Việc cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ đặc biệt là trong việc bị cạnh tranh về lao động, những chính sách nhằm thu hút người tài của các tổ chức khác cũng ảnh hưởng rất lớn tới Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội. Thêm vào đó là Trung tâm chưa có chính sách tiền lương đối với những nhân viên giỏi, nếu nhân viên có trình độ, năng lực và hoàn thành xuất sắc công việc mà Trung tâm không có chính sách đãi ngộ đặc biệt thì rất khó có thể giữ chân được họ và rất có thể họ sẽ tìm đến một tổ chức có chế độ lương bổng tốt hơn.

+ Công tác phân công, bố trí công việc còn bị chông chéo, kiêm nhiệm, không theo năng lực, sở trường của người lao động, ảnh hưởng đến thái độ, trách nhiệm của người lao động đối với công việc. Thực tế, tại Trung tâm việc bố trí sắp xếp công việc theo đúng trình độ chuyên môn ngành nghề được đào tạo đang là một bất cập, có rất nhiều vị trí làm việc không đúng với chuyên môn, ngành nghề mà mình được đào tạo. Điều này cũng thực sự dễ hiểu, là vì số lượng cán bộ, công nhân viên được tuyển là từ những năm trước đây, số năm họ làm việc, gắn bó với Trung tâm đã lâu thì Trung tâm cũng không thể

sa thải họ vì rất nhiều nguyên nhân, thêm vào đó, việc bố trí lao động từ những năm trước đã không đúng ngành nghề, nhưng do đã làm công việc đó quá lâu nên họ cũng không muốn chuyển sang công việc khác sẽ mất rất nhiều thời gian để có thể tiếp cận được với công việc mới chưa nói đến trường hợp là sẽ rất khó để trở thành một người có chuyên môn giỏi. Những người được hỏi thông qua phỏng vấn, nói chuyện trực tiếp (kể cả những người làm việc không đúng ngành nghề được đào tạo) thì đều trả lời câu hỏi: có muốn thay đổi nghề nghiệp không thì 100% trả lời là “không”, nhưng nếu hỏi là có muốn chuyển vị trí làm việc không thì có một số ít trả lời là “có”, số trả lời này nằm trong số lao động trẻ của Trung tâm, thường người trẻ luôn muốn thử sức mình cho những công việc mới. Tuy nhiên, ở những vị trí lãnh đạo cấp cao thì không có trường hợp này xảy ra. Tuy nhiên, ở những phòng ban kinh tế thì lại có rất nhiều người làm việc trái ngành, như ở phòng Tư vấn lao động thì chỉ có duy nhất 1 người là được học đúng chuyên ngành Kinh tế lao động - Đại học tại chức, còn lại là những người học khoa kế toán của trường Đại học lao động xã hội và các trường trung cấp khác.

- Xây dựng bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động: Trung tâm mới chỉ quan tâm tới việc tổ chức các sự kiện nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên, nhiều khi người lao động tham gia vào các phong trào với tính chất chỉ là hình thức. Trung tâm chưa chú ý tìm hiểu đến mối quan tâm, nhu cầu thực sự của người lao động.

- Trung tâm chưa tập trung điều kiện để khai thác khả năng, tiềm năng của người lao động, chưa khai thác hết nội lực, đội ngũ cán bộ nhân viên. Các chính sách đãi ngộ, thu hút người tài còn thiếu và chưa đủ khả năng kích thích người lao động làm việc và gắn bó với Trung tâm.

- Việc xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc còn gặp nhiều khó khăn, lộn xộn, và chưa tìm được biện pháp giải quyết gây nhiều

khó khăn cho người lao động trong quá trình làm việc. Trung tâm chưa hiểu rõ tiêu chí đánh giá công việc, nên đã căn cứ vào bằng cấp, thâm niên làm việc để xếp hệ số tiền lương là không đúng. Cần phải có tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng từng vị trí công việc, người nào làm tốt công việc thì sẽ được đánh giá cao và ngược lại, chứ không thể cào bằng giữa các nhân viên với nhau, trong khi mức độ phức tạp và phải suy nghĩ đầu óc nhiều thì phải có tiêu chí đánh giá để tạo động lực cho họ, ngược lại những người làm công việc tính chất giản đơn thì sẽ có tiêu chí đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Công tác tiền thưởng đã và đang phát huy những ưu điểm của nó, song vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm:

+ Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho cán bộ, công nhân viên.

+ Phần thưởng là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu: anh hùng lao động, chiến sĩ thi đua, lao động tiên tiến... và đi kèm với các phần thưởng đó là một khoản tiền song nó chỉ mang tính hình thức chứ nó không có tác dụng tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên của Trung tâm.

+ Chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến cán bộ, công nhân viên không có động lực để nỗ lực phấn đấu. Họ chỉ cần hoàn thành nhiệm vụ được giao, chứ không quan tâm đến phần thưởng vì cho rằng cái đó mình có cố gắng chưa chắc đã đạt được vì tiêu chí xét thưởng còn chưa rõ ràng thì căn cứ vào đâu để xét thưởng mà mình phải cố gắng phấn đấu.

+ Theo khảo sát có tới 70.99% đến 80.86% CBCNV không hài lòng với

tiền thưởng và phần thưởng của Trung tâm. Do đó chính sách khuyến khích này của Trung tâm đã không thu hút được sự quan tâm của CBCNV. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được CBCNV để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

- Môi trường và điều kiện làm việc vẫn còn hạn chế như việc trang bị điều hòa nhiệt độ mặc dù đã được trang bị nhưng việc sử dụng điều hòa nhiệt độ để điều hòa không khí trong phòng làm việc, tránh nóng bức cho CBCNV còn hạn chế, phải khi nào trời nóng trên 36 độ mới được bật điều hòa, điều này làm ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý của CBCNV trong quá trình làm việc. Đối với chức danh lãnh đạo như phó phòng thì vẫn chưa được trang bị phòng làm việc riêng mà ngồi chung với CBCNV, điều này cũng một phần ảnh hưởng đến tâm lý của họ vì không có phòng riêng để tiếp khách hoặc không gian riêng để làm việc hiệu quả hơn. Nguyên nhân là do Trung tâm là đơn vị hành chính sự nghiệp nên việc sử dụng kinh phí còn hạn chế, Trung tâm phải tự thu và tự chi một số khoản chi thường xuyên, điều đó ảnh hưởng đến việc thắt chặt chi tiêu đối với những khoản này.

- Văn hóa doanh nghiệp vẫn chưa được hình thành hoàn toàn và thể hiện một cách rõ rệt, chưa tạo nên nét đặc trưng. Ban lãnh đạo Trung tâm chưa thực sự tạo nên một nét riêng, một phong cách riêng, một bầu không khí vui vẻ, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, do đặc thù số lượng CBCNV Trung tâm phần lớn là nữ giới chiếm tỷ lệ đông hơn nên việc chia bè phái và đố kỵ nhau thì không thể tránh khỏi, điều này là nguyên nhân không nhỏ mà Ban lãnh đạo Trung tâm cũng đang xem xét và có giải pháp cho phù hợp để tạo ra một văn hóa doanh nghiệp riêng có của Trung tâm.

Tiểu kết chương 2

Qua quá trình phân tích thực trạng tạo động lực tiếp cận theo hướng tạo động lực thông qua sự thỏa mãn nhu cầu của người lao động, ta thấy tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm cũng đạt được những kết quả nhất định về đội ngũ các lớp cán bộ, công nhân viên gắn bó đoàn kết, sẵn sàng cống hiến cho sự phát triển chung của Trung tâm; tính công bằng trong trả lương đã được Trung tâm thực hiện tốt thông qua quy chế dân chủ trong quá trình dân chủ và áp dụng quy chế chi tiêu nội bộ, và đặc biệt là phúc lợi được Trung tâm thực hiện khá tốt...

Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế không nhỏ về tạo động lực lao động như vấn đề lương vẫn áp dụng theo thang bảng lương của nhà nước theo hệ số và thâm niên công tác nên tiền lương vẫn cao bằng giữa những người có trình độ và người không có trình độ; tiền thưởng chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng và thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động; việc bố trí sắp xếp công việc chưa theo đúng trình độ chuyên môn, ngành nghề mà người lao động được đào tạo... Nguyên nhân là do ban lãnh đạo Trung tâm chưa có kinh nghiệm và chưa có các biện pháp kích thích sâu rộng và các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của CBCNV trong công tác tạo động lực lao động.

Chính vì vậy, Ban lãnh đạo Trung tâm cần quan tâm sát sao và tìm hiểu chính xác nhu cầu của CBCNV để đáp ứng phù hợp tạo động lực lao động giúp họ hăng say và cống hiến cho sự phát triển hơn nữa của Trung tâm. Trung tâm cũng cần xây dựng các tiêu chí rõ ràng về thời điểm xét thưởng, bố trí sắp xếp công việc theo đúng chuyên môn, trình độ của người lao động ... để phát huy tối đa năng lực của cán bộ, công nhân viên tạo điều kiện phát triển Trung tâm ngày càng hoàn thiện và lớn mạnh hơn nữa.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM HÀ NỘI

3.1. Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội trong những năm tiếp theo.

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Trung tâm

Căn cứ định hướng phát triển hệ thống Trung tâm giới thiệu việc làm thuộc ngành Lao động - Thương binh và Xã hội, của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội và vai trò của Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội được xác định trong đề án: “Tiếp tục phát triển thị trường lao động thành phố Hà Nội đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020” được Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội phê duyệt, mục tiêu phát triển của Trung tâm trong những năm tiếp theo là:

- Trở thành Trung tâm giới thiệu việc làm trọng điểm gắn với nhu cầu thực tế của thị trường lao động của vùng và địa phương, có cơ sở vật chất tốt, trang thiết bị tiên tiến, hiện đại; cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh; đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, ổn định, đáp ứng được yêu cầu hoạt động của Trung tâm trên một thị trường lao động phát triển;

- Là đầu mối kết nối cung - cầu lao động trên địa bàn thành phố Hà Nội và các tỉnh, thành phố lân cận; có vai trò điều tiết cung - cầu lao động trên địa bàn thông qua hoạt động của Sàn giao dịch việc làm; hình thành và phát triển Sàn giao dịch việc làm vệ tinh tại một số quận huyện;

- Là Trung tâm thu thập và cung ứng thông tin về thị trường lao động của thành phố Hà Nội và các tỉnh đồng bằng, trung du Bắc Bộ tiến tới thiết lập và nối mạng với hệ thống thông tin thị trường lao động toàn quốc. Tiến hành công tác phân tích, đánh giá, dự báo về thị trường lao động. Đáp ứng

nhu cầu thông tin về thị trường lao động cho người lao động, người sử dụng lao động và các cơ quan quản lý nhà nước về lao động làm căn cứ hoạch định chính sách kinh tế - xã hội, chính sách Lao động - Việc làm và Đào tạo nghề;

- Là đơn vị thực hiện chính sách Bảo hiểm thất nghiệp có tính chuyên nghiệp cao, tiếp tục đảm bảo thực hiện phương châm ba đúng: “đúng chế độ, đúng đối tượng, đúng thời gian”;

3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động của Trung tâm

Hoàn thiện vấn đề tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên, khuyến khích họ hăng say làm việc, làm việc đạt hiệu quả cao nhất, giúp họ thấy mình cũng được coi trọng, được đóng góp công sức của mình cho Trung tâm và họ xứng đáng được thưởng cho những đóng góp đó.

Tiền lương, tiền thưởng là động lực khuyến khích vật chất trực tiếp đối với người lao động. Thực hiện trả lương, thưởng đúng thời gian, đúng địa điểm, đảm bảo cho người lao động yên tâm làm việc. Hàng tháng, Trung tâm thanh toán lương tháng từ ngày mùng 5 đến ngày mùng 10 của tháng sau. Tiền thưởng cũng được trả phù hợp với năng lực mà người lao động đóng góp.

Phúc lợi là khuyến khích cũng ảnh hưởng tới người lao động, họ được hưởng phúc lợi cũng đồng nghĩa với việc đời sống của họ cũng được cải thiện, nâng cao đời sống, ổn định công việc.

Các chính sách hỗ trợ đào tạo, phát triển Trung tâm cũng áp dụng trong từng giai đoạn, từng thời kỳ nhất định. Đào tạo cán bộ, công nhân viên để phát triển, nâng cao khả năng chuyên môn, phát huy được năng lực vốn có được tích lũy trong từng cá nhân cán bộ, công nhân viên.

Dù là hình thức khuyến khích gì chăng nữa, những gì cán bộ, công nhân viên đáng được hưởng cần có sự đáp ứng từ phía cấp lãnh đạo. Có như vậy, tinh thần làm việc, tinh thần phục vụ của người lao động mới được cải thiện và ngày càng được nâng cao.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội

3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động trong cơ quan làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp

Hiện nay, Trung tâm chưa có công tác tiến hành thu thập thông tin về nhu cầu của cán bộ, công nhân viên một cách chính thức, chính vì vậy mà việc xây dựng các biện pháp tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên chưa đạt hiệu quả. Mỗi đối tượng cá nhân khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau ở những giai đoạn khác nhau như trình độ chuyên môn, vị trí công việc hiện tại, giới tính, độ tuổi, Chính vì vậy nên tiến hành xác định hệ thống nhu cầu của từng nhóm đối tượng trong công ty.

Theo học viên, điều tra xã hội học là phương pháp xác định nhu cầu của CBCNV có hiệu quả. Tiến hành phương pháp này cần thực hiện một số công việc sau:

Bước 1: Thiết kế mẫu phiếu khảo sát (gồm các nội dung liên quan đến xác định nhu cầu của CBCNV như ăn, uống, ở, an toàn...)

Bước 2: Thiết lập những câu hỏi liên quan đến hệ thống 5 nhu cầu của Maslow. Mỗi một loại nhu cầu đưa ra các câu hỏi tương ứng cho từng yếu tố nhu cầu như nhu cầu sinh lý thì thiết kế 5 câu hỏi nội dung về ăn, ở, phương tiện đi lại, học hành và nuôi con. Mỗi 1 câu hỏi đưa ra 4 mức độ hài lòng của CBCNV theo cấp bậc lần lượt là rất hài lòng, hài lòng, không hài lòng và không có ý kiến rõ ràng.

Bước 3: Phổ biến và thực hiện đối với toàn bộ CBCNV Trung tâm để biết được tâm tư, nguyện vọng của họ đối với Trung tâm.

Bước 4: Khảo sát theo từng phòng ban, bộ phận để nắm rõ nhu cầu, đi sâu đi sát cả những nhân viên phục vụ, bảo vệ để có các biện pháp xây dựng phù hợp với nhu cầu của họ.

Bước 5: Tổng hợp phiếu điều tra, tiến hành phân tích xử lý phiếu điều tra để đưa ra các kết quả theo 4 mức độ hài lòng của CBCNV. Qua đó xem xét nhu cầu nào là cấp thiết phải đáp ứng ngay và nhu cầu nào quan trọng nhưng chưa cấp thiết thì sẽ có biện pháp hoàn thiện sau.

Ngoài ra, để tìm hiểu về nhu cầu, nguyện vọng của CBCNV Trung tâm cần vận hành tốt hệ thống truyền thông nội bộ. Công đoàn, đoàn Thanh niên, Ban Nữ công... phải là cầu nối giữa CBCNV và lãnh đạo Trung tâm. Ban lãnh đạo cần quan tâm, thường xuyên trao đổi hỗ trợ CBCNV; quan tâm tới hệ thống thông tin phản hồi của CBCNV. Đẩy mạnh hoạt động đối thoại lao động; tạo điều kiện cho người lao động CBCNV bày tỏ quan điểm nguyện vọng như hệ thống email nội bộ, diễn đàn, hòm thư góp ý...

3.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Chí phí lương cơ bản cho CBCNV nằm trong kinh phí hoạt động thường xuyên và được trả theo chế độ thang bảng lương nhà nước nên ta sẽ không thay đổi gì từ hệ thống lương cơ bản.

Để sử dụng có hiệu quả kinh phí của Nhà nước và đảm bảo mức thù lao trả cho CBCNV đúng với đóng góp, trình độ, năng lực của họ, Trung tâm cần thực hiện một số giải pháp sau:

Phân bổ kinh phí tiết kiệm được từ nguồn kinh phí hoạt động thường xuyên, phí, lệ phí, thu sự nghiệp và lãi hoạt động dịch vụ sau thuế. Số kinh phí tiết kiệm được từ hoạt động thường xuyên (bao gồm tiết kiệm từ nguồn kinh phí cấp tự chủ, nguồn kinh phí quản lý bảo hiểm thất nghiệp, lãi hoạt động dịch vụ sau khi nộp nghĩa vụ với NSNN), thực hiện việc trích lập tối thiểu 25% quỹ Phát triển hoạt động sự nghiệp, trích lập quỹ Khen thưởng, quỹ Phúc lợi và chi thu nhập tăng thêm cho CBCNV.

Trường hợp chênh lệch thu lớn hơn chi bằng hoặc nhỏ hơn một lần quỹ tiền lương cấp bậc, chức vụ trong năm thì được sử dụng như sau:

- Trả thu nhập tăng thêm cho người lao động: Chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ, viên chức cơ quan (bao gồm mức lương 0.8 của nguồn bảo hiểm thất nghiệp; bổ sung thu nhập từ nguồn kinh phí tiết kiệm chi hoạt động quản lý BHTN không vượt quá 0.2 lần so với quỹ lương, thu nhập tăng thêm của BHTN; bổ sung thu nhập từ tiết kiệm chi thường xuyên và hoạt động dịch vụ, sự nghiệp không quá 2.0 lần so với quỹ lương khác của Trung tâm).

- Trích quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp: Bao gồm khấu hao tài sản cố định dùng vào hoạt động SXKD và số trích nộp từ số chênh lệch thu lớn hơn chi không khống chế tối thiểu 25% theo quy định tại nghị định 43/CP ngày 25/4/2006 của Chính phủ và thông tư hướng dẫn số 71/ TT- BTC ngày 9/8/2006 của Bộ tài chính, công văn số 406/ CVL-TCKT ngày 18 tháng 6 năm 2013 của Cục việc làm- Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về việc hướng dẫn lập dự toán, sử dụng và quyết toán nguồn kinh phí chi hoạt động quản lý bảo hiểm thất nghiệp đồng thời căn cứ vào tình hình thực tế việc trích và sử dụng quỹ của Trung tâm.

- Quỹ khen thưởng - phúc lợi bằng tổng số không quá 3 tháng tiền lương, tiền công và thu nhập tăng thêm bình quân trong năm.

- Quỹ dự phòng ổn định thu nhập: Căn cứ vào tình hình thực tế.

Ngoài ra, Trung tâm có thể kiến nghị, đề xuất lên cấp trên xây dựng chính sách tiền lương ưu đãi đối với những người lao động có chuyên môn giỏi: Nhân viên giỏi thì họ thường tạo ra của cải và lợi ích rất lớn cho tổ chức, có được những nhân viên này thì tổ chức chắc chắn sẽ ngày càng phát triển và vững mạnh. Nhưng, một nhân viên giỏi mà mức lương họ nhận được không chênh lệch nhiều so với các nhân viên bình thường khác thì liệu người nhân viên đó có chấp nhận được việc này trong lâu dài không. Câu trả lời chắc chắn là không, vì người tài thường không bao giờ chịu thiệt trước người khác, có thể hiện tại vì một lý do nào đó mà họ vẫn làm việc và cống hiến cho tổ

chức, nhưng đến một lúc nào đó khi họ gặp được điều kiện thuận lợi thì chắc chắn họ sẽ ra đi. Để nhân tài ra đi là một sai lầm rất lớn đối với nhà quản lý, chính vì thế ngay từ bây giờ Trung tâm cần xây dựng cho mình một chính sách tài chính đối với nhân viên của mình, đặc biệt là đối với những nhân viên có tiềm năng.

Nghiên cứu, xem xét gia hạn lại thời gian tạm ứng lương, và mức lương tạm ứng để có thể giúp đỡ người lao động khi họ gặp khó khăn. Trong cuộc sống có rất nhiều lúc người lao động gặp phải các vấn đề liên quan tới tài chính, và không phải lúc nào họ cũng có thể giải quyết ổn thỏa được. Hơn nữa tiền lương lại chính là một khoản thu nhập chính của họ, để giải quyết vấn đề thì chỉ có khi nào họ nhận được lương thì vấn đề đó mới được giải quyết. Trong trường hợp này, nếu Trung tâm không cho người lao động ứng lương trước thì người lao động sẽ không biết xoay sở ra sao và hậu quả tất yếu là việc sao nhãng, mất tập trung trong công việc, thậm chí người lao động có thể tạm thời nghỉ việc để giải quyết vấn đề của họ. Khi người lao động nghỉ việc, thì công việc của Trung tâm sẽ bị gián đoạn, ảnh hưởng đến chất lượng công việc. Nhưng đó chỉ là một phần, phần còn lại là niềm tin của người lao động vào Trung tâm sẽ không còn, bởi lúc này họ nghĩ mình cống hiến cho Trung tâm, đến lúc gặp khó khăn thì Trung tâm lại bỏ mặc.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Công tác trả tiền thưởng cho CBCNV tại Trung tâm hiện nay đang còn nhiều chông chéo và thưởng chỉ mang tính hình thức là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu, chứ mức thưởng không cao làm giảm động lực cho CBCNV. Nguyên tắc của việc trả thưởng là nhằm khuyến khích người lao động tăng năng suất, tăng sự đóng góp cho tổ chức. Thưởng phải công bằng, đúng lúc, kịp thời, công khai, tránh có sự thắc mắc từ người lao động.

Việc quy định thưởng như hiện nay tại Trung tâm được tổ chức bình

xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho CBCNV.

Để có thể tạo được động lực cho người lao động nhiều hơn từ công tác trả thưởng, nên thống nhất việc trả thưởng trong một chính sách quy định cụ thể, có tiêu chí thưởng rõ ràng và nên rút bớt các hình thức thưởng lại, để tạo được sự kích thích mạnh mẽ hơn, khi đó giá trị của việc thưởng sẽ là rất lớn.

Xây dựng chế độ tiền thưởng và tiêu chí thưởng cụ thể, rõ ràng: Để việc trả thưởng cho người lao động diễn ra thuận lợi, và tạo được sự quan tâm của người lao động thì tiền thưởng phải có các tiêu chí xét thưởng rõ ràng để người lao động biết được và có cách thức hành động để nhận được mức tiền thưởng đó.

Thưởng phải kịp thời, minh bạch, và mức thưởng phải đủ lớn để có thể kích thích được người lao động: Không phải có chính sách thưởng cho người lao động rồi là đã làm cho người lao động có động lực làm việc bởi khi người lao động đã đạt được tiêu chí để có thể nhận thưởng mà Trung tâm lại không bố trí trả lương theo thời gian phù hợp thì lâu ngày cái mục tiêu phấn đấu của họ sẽ ngày càng mai một đi; công tác trả thưởng mà không minh bạch thì sẽ không tạo được sự đồng thuận của người lao động, dẫn đến tâm lý nghi ngờ lẫn nhau giữa các nhân viên trong Trung tâm, điều này ảnh hưởng rất xấu tới quan hệ đồng nghiệp giữa các cá nhân trong Trung tâm. Ngoài ra, nếu mức thưởng người lao động nhận được là quá ít thì họ sẽ xem thường các chế độ thưởng và không có sự quan tâm tới các chính sách kích thích của Trung tâm, và động lực làm việc của họ sẽ không được nâng lên.

Đặc biệt, quan trọng là việc thưởng cho các sáng kiến cải tiến, vì

thưởng này sẽ bao trùm toàn bộ các thưởng khác như: có sáng kiến cải tiến thì sẽ tác động đến việc giảm được chi phí, sẽ tăng được năng suất lao động... vì vậy, nên quan tâm nhiều hơn tới việc thưởng cho sáng kiến.

Thưởng tạo động lực lao động là hình thức thưởng theo định kỳ, thưởng cho người lao động theo những tiêu thức nhất định nhằm khuyến khích người lao động phấn đấu nỗ lực trong sản xuất kinh doanh và đạt mục tiêu đã định của tổ chức. Trung tâm cần có hình thức thưởng xứng đáng với công sức CBCNV bỏ ra như:

+ Thưởng hàng tháng, hàng quý từ quỹ lương:

Mục đích chính của thưởng hàng tháng, quý từ quỹ lương là khuyến khích CBCNV phấn đấu đạt những tiêu chí do Trung tâm đề ra phục vụ cho mục tiêu phát triển của Trung tâm. Muốn thực hiện có hiệu quả hình thức thưởng này Trung tâm cần xác định các chỉ tiêu thưởng bao gồm: Mức độ hoàn thành công việc được giao, có sáng kiến cải tiến trong thực hiện công việc, tinh thần tương trợ giúp đỡ đồng nghiệp, thực hiện nội quy quy chế Trung tâm. Ngoài ra đối với các cán bộ quản lý cần có tiêu chí “khả năng tổ chức thực hiện công việc”.

Rõ ràng, do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Ngoài các chỉ tiêu chung, có thể xem xét các chỉ tiêu cụ thể như: nhân viên phục vụ, nhân viên thực hiện chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên quản lý, cán bộ lãnh đạo. Với Trung tâm, tiền thưởng tùy thuộc vào quan điểm của cấp lãnh đạo.

+ Thưởng nâng cao nghiệp vụ chuyên môn:

Mục đích chính là khuyến khích nhân viên phấn đấu đạt được những thành tích cao trong công việc, rèn luyện và nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề

nghiệp. Trung tâm cần tiến hành nghiêm túc để thể hiện sự tôn vinh của Trung tâm đối với người được thưởng. Hiện nay Trung tâm thường thực hiện chế độ thưởng với định kỳ thời gian dài, như vậy sẽ không kích thích CBCNV của mình. Trung tâm nên có chế độ thưởng với thời gian hợp lý như theo từng quý trong năm là tốt nhất. Để thực hiện hình thức thưởng này, điểm quan trọng nhất là quy trình đánh giá, cho điểm theo từng chỉ tiêu. Quy chế thưởng được thực hiện theo 5 bước:

- Bước 1: Chuẩn bị thành lập Hội đồng xây dựng quy chế trả thưởng bao gồm Giám đốc hoặc phó giám đốc làm chủ tịch, người phụ trách phòng nhân sự là uỷ viên thường trực. Thành viên của Hội đồng bao gồm cả đại diện Ban Chấp hành công đoàn cơ sở, phòng kế toán, tài vụ và đại diện một số phòng, ban khác có liên quan.

- Bước 2: Xác định các tiêu chí thưởng cho từng hình thức chế thưởng.

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng của Trung tâm, các mục tiêu phát triển của Trung tâm. Hội đồng xây dựng quy chế thưởng có thể sử dụng phương pháp điều tra xã hội để xác định và hoàn thiện các chỉ tiêu thưởng.

- Bước 3: Xây dựng dự thảo quy chế thưởng, trong quy chế thưởng dự thảo đề cập đến các hình thức và chế độ thưởng, mục đích của từng hình thức và chế độ thưởng, nguồn tiền thưởng, quỹ thưởng, đối tượng thưởng, tiêu chí thưởng. Để công việc xây dựng dự thảo hiệu quả, Hội đồng chỉ đạo nhóm chuyên gia thực hiện bản dự thảo, sau đó họp và thống nhất bản dự thảo.

- Bước 4: Xin ý kiến tập thể cán bộ, công nhân viên

Bản dự thảo quy chế thưởng xây dựng được gửi xuống cho các đơn vị, thành viên trong Trung tâm để lấy ý kiến. Các đơn vị sẽ gửi ý kiến bằng văn bản lên Hội đồng xây dựng quy chế thưởng. Căn cứ vào các ý kiến này, Hội đồng tiến hành tổ chức hội thảo và hoàn thiện quy chế thưởng phù hợp với điều kiện của Trung tâm.

- Bước 5: Áp dụng thử và ban hành quy chế thưởng. Sau khi đã chỉnh sửa quy chế theo góp ý của tập thể cán bộ, công nhân viên, Giám đốc Trung tâm ban hành quy chế tạm thời và áp dụng thử.

Hình thức thưởng này nhằm khuyến khích nhân viên học tập, nâng cao trình độ hiểu biết, kiến thức lý thuyết, kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm nghề nghiệp để đáp ứng yêu cầu nâng cao nghiệp vụ chuyên môn.

3.2.4. Hoàn thiện chương trình phúc lợi và dịch vụ

Hiện nay, Trung tâm cũng đang thực hiện các chính sách phúc lợi đối với CBCNV, đó là việc Trung tâm đã đóng các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,... cho CBCNV được trích phần trăm từ lương công nhân viên được hưởng để đảm bảo lợi ích lâu dài cho họ. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng cần có các chương trình phúc lợi khác như: phúc lợi đảm bảo thu nhập, đó là những khoản tiền trả cho những CBCNV bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như: thu hẹp sản xuất kinh doanh, giảm biên chế, giảm cầu dịch vụ... Bởi thu nhập trong công việc hiện tại là thu nhập chính của CBCNV, họ bị mất việc đồng nghĩa với việc thu nhập của họ không có. Chính vì vậy, Trung tâm cần có chính sách thu nhập cho họ để họ có thể xoay sở trong thời gian tới nhằm kiếm được một việc làm khác thay thế.

Một khoản phúc lợi nữa mà Trung tâm cũng nên chú ý đó là: phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hay số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định, chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm. Ngoài ra, các loại dịch vụ cho người lao động cũng được đảm bảo:

- Giúp đỡ tài chính của Trung tâm: Thực hiện cho nhân viên vay một khoản tiền nhằm giúp đỡ họ mua một số tài sản có giá trị như: mua nhà, xe,... và khoản tiền vay trả lại cho Trung tâm dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ.

- Dịch vụ giải trí: Hiện nay Trung tâm cũng đang thực hiện một số hình thức giải trí nhằm giúp công nhân viên có cảm giác thoải mái, phấn chấn và khuyến khích CBCNV tham gia tự nguyện. Mặc dù vậy, nhưng chương trình dịch vụ giải trí cần mang tính chất thường xuyên, thường thì 1 năm 2 lần và những ngày lễ hay ngày nghỉ. Cấp trên cần thấy được công sức của công nhân viên bỏ ra và tạo mọi điều kiện cho họ được sử dụng các chương trình dịch vụ có ích.

Các chương trình phúc lợi và dịch vụ là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên Trung tâm cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, Trung tâm cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh phí của Trung tâm.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi và dịch vụ, phòng ban quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

3.2.5. Công tác phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó. Và nhờ đó người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như: tuyển dụng, đề bạt, thù lao... Sản phẩm của phân tích công việc là bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Xây dựng bản mô tả công việc:

“Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể”. Trung tâm cần thực hiện xây dựng bản mô tả công việc một cách rõ ràng, xúc tích những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc mà cán bộ, công nhân viên cần thực hiện. Dựa vào bản mô tả công việc làm cơ sở để tuyển dụng nhân sự, ứng viên được tuyển dụng vào Trung tâm biết rõ về bản mô tả công việc để họ biết công việc của mình phải thực hiện những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, tránh tình trạng để người lao động mơ hồ về công việc của mình sẽ không gây được hứng thú với công việc ngay từ khi bước chân vào Trung tâm.

Học viên đề xuất mẫu bản mô tả công việc của cán bộ chuyên môn để Trung tâm xem xét, áp dụng (phụ lục 03).

3.2.6. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng. Việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động có ý nghĩa rất quan trọng, đối với người lao động qua việc đánh giá đó họ sẽ biết được mức độ hoàn thành công việc của mình, những mặt làm tốt và những mặt chưa tốt và để họ rút kinh nghiệm lần sau sẽ làm tốt hơn. Đồng thời người lao động sẽ biết được tổ chức đánh giá mình như thế nào về mình, để đưa ra mục tiêu phấn đấu cho bản thân.

Đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp cho các nhà quản lý trong công ty nắm bắt được các thông tin về kết quả thực hiện công việc, nguyện vọng cá nhân, triển vọng phát triển của mỗi người lao động. Để từ đó đưa ra những mức thù lao như lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ, cát nhắc đãi ngộ nhân viên một cách hợp lý.

Một hệ thống đánh giá thực hiện công việc cần đảm bảo đủ 3 yếu tố:

+ *Các tiêu chuẩn thực hiện công việc*

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu hay tiêu chí để thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt số lượng và chất lượng.

Phải đặt ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc là cần thiết bởi vì có như vậy người lao động mới biết được phải có biện pháp gì, cách thức gì để làm và đạt được các tiêu chuẩn đó.

Tuy nhiên các tiêu chuẩn cần đảm bảo hai yêu cầu sau:

- Tiêu chuẩn phải cho thấy những gì người lao động cần làm và cần làm tốt đến mức nào?

- Các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phải phù hợp với năng lực, trình độ của người lao động.

Tuy nhiên trên thực tế việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc không phải dễ, đòi hỏi những người xây dựng phải có trình độ nhất định, am hiểu tường tận công việc.

+ *Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn*

Kết quả của bước này là sẽ đưa ra các đánh giá có tính chất quản lý về mức độ tốt hay kém việc thực hiện công việc của người lao động, hay nói một cách cụ thể hơn là ấn định một con số hay một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng hoặc các khía cạnh đã được xác định trước của công việc.

+ *Thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản lý nguồn nhân lực*

Bước này thường được thực hiện thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và người lao động vào cuối chu kỳ đánh giá,

qua đó có thể xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của người lao động đồng thời nó có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động khi thực hiện các quyết định đối với họ về thù lao, về vị trí làm việc, về kỷ luật hay về các nhu cầu đào tạo và phát triển.

Bên cạnh hệ thống đánh giá thực hiện công việc thì hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc phụ thuộc rất nhiều vào người làm công tác đánh giá. Do đó Trung tâm cần phân công những người không chỉ có trình độ, am hiểu công việc mà còn phải có kỹ năng và nghệ thuật đánh giá. Bên cạnh đó người đánh giá phải công tâm, đánh giá đúng và chính xác về kết quả lao động của công nhân tránh những lỗi như thiên vị, thái cực, định kiến... Có như vậy người lao động mới thoả mãn với kết quả lao động của mình và như vậy họ sẽ có động lực trong lao động.

Theo khảo sát công tác đánh giá thực hiện công việc ở Trung tâm chưa hiệu quả. Trung tâm cần hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc vì đây là một hoạt động hết sức quan trọng không thể thiếu trong công tác tạo động lực cho người lao động. Để công tác đánh giá thực hiện công việc thật sự hiệu quả Trung tâm phải xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của cán bộ như đã trình bày ở trên. Đánh giá thực hiện công việc phải được tiến hành định kỳ, thường xuyên thường là 3 tháng một lần để những thành tích tốt của cán bộ, công nhân viên sớm được công nhận và phát huy.

Khi đánh giá thực hiện công việc phải căn cứ vào kết quả phân tích công việc. Cán bộ đánh giá phải dựa vào những tiêu chí/ tiêu chuẩn rõ ràng, đánh giá một cách khách quan, công bằng. Cán bộ đánh giá phải hiểu được chuyên môn của công việc mà mình đang đánh giá.

Để đánh giá thực hiện công việc một cách khách quan, đạt hiệu quả, chính xác, Trung tâm nên tổ chức đánh giá “đa kênh”:

1. Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ tự đánh giá.
2. Cấp trên đánh giá cấp dưới.
3. Cấp dưới đánh giá cấp trên.
4. Đánh giá chéo: các cán bộ chuyên môn nghiệp vụ làm việc cùng nhau đánh giá lẫn nhau.

Đồng thời Trung tâm phải thiết kế phiếu đánh giá xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng.

Học viên xin đề xuất mẫu phiếu đánh giá thực hiện công việc để Trung tâm xem xét và áp dụng (phụ lục 4).

3.2.7. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Với mỗi tổ chức khác nhau sẽ xây dựng riêng cho mình những bản sắc khác nhau ảnh hưởng bởi đặc điểm về ngành nghề sản xuất, môi trường làm việc, môi trường sống... tất cả những gì liên quan đến tổ chức đều hình thành nên văn hoá của tổ chức. Mỗi người lao động là một cá thể nhất định, có suy nghĩ, tình cảm, cảm nhận, quan điểm hoàn toàn khác nhau. Tuy nhiên, khi họ làm việc trong tổ chức thì họ luôn mong muốn được làm việc, được quan tâm, được thể hiện cái “tôi” của riêng cá nhân mình trước tập thể. Với những doanh nghiệp nào mà người lao động phát huy được cái “tôi” riêng ấy thì sẽ làm cho người lao động có cảm nhận về vị trí và chỗ đứng của mình trong tổ chức. Với số lượng cán bộ, công nhân viên tương đối nhiều, nữ nhiều nam, có nhiều điểm tiếp nhận, cơ sở khác nhau trên địa bàn thành phố Hà Nội, nên việc có nhiều cán bộ, công nhân viên làm cùng trong Trung tâm nhưng không biết hết nhau là điều xảy ra rất bình thường ở đây. Thông qua các phong trào đoàn thể được phát động trong toàn Trung tâm, cán bộ, công nhân viên mới có điều kiện tiếp xúc với nhau nhiều hơn. Chính vì vậy, Trung tâm nên tổ chức nhiều cuộc gặp gỡ trao đổi, giao lưu văn nghệ, thể thao giúp cho mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội để tiếp xúc với nhau nhiều, họ sẽ

thấy mọi người xung quanh trở nên thân thiết hơn, từ đó sẽ tác động đến quá trình làm việc của họ. Ngày nay, có một phương pháp làm việc đang được sử dụng rất rộng rãi là làm việc theo nhóm, đây cũng trở thành một nét văn hoá riêng của từng tổ chức. Vì thế Trung tâm nên khoán cho những phòng ban nào có thể, bởi một ưu điểm rất lớn của việc này, ngoài việc làm việc theo nhóm sẽ làm tăng tính liên kết cho mọi người trong nhóm làm việc, còn giúp cho tổ chức giao việc dễ dàng hơn, giúp cho việc phân tích và đánh giá thực hiện công việc sẽ dễ dàng hơn, chính xác hơn và công bằng hơn, vì tiêu chí đánh giá sẽ dựa trên số lượng và chất lượng công việc được hoàn thành.

Trong công tác tổ chức, nên xây dựng chính sách mở cho người lao động tham gia vào việc xây dựng tổ chức, việc này tạo nên tính dân chủ cao trong việc kích thích người lao động góp ý cho công tác xây dựng, tạo cho người lao động nhận thấy mình cũng được quan tâm đến trong tổ chức.

Thái độ làm việc của những người lãnh đạo trực tiếp và lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của người cấp dưới, vì theo quan niệm của người lao động thì người lao động là những người phải gương mẫu. Do đó, ảnh hưởng của người lãnh đạo là rất lớn. Vì thế, các nhà lãnh đạo phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng của mình để có cách giao tiếp, đối xử, phong cách làm việc để hợp lý với vị trí mà mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải làm sao thông qua cách làm việc của mình nói cho nhân viên của mình thấy được phải làm việc như thế nào. Một nguyên tắc là người lãnh đạo phải hoà mình, sống cùng tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện - không có khoảng cách giữa lãnh đạo với nhân viên. Người lãnh đạo nên tự mình tìm tòi tạo ra một phong cách làm việc thật chuyên nghiệp và hợp lý, ngoài ra họ còn phải có cách “đối nhân xử thế” thật khéo léo, tình cảm, tạo được niềm tin nơi người lao động, như thế họ mới góp phần vào việc tạo ra niềm vui cho người lao động trong công việc. Nếu có

điều kiện, những người lãnh đạo nên đi học thêm các lớp nâng cao về đào tạo nghiệp vụ quản lý tại doanh nghiệp hoặc tại các trường có đào tạo chuyên môn về lãnh đạo và quản lý tốt.

Nên có công tác kiểm tra thời gian làm việc tại Trung tâm, thực tế việc sử dụng thời gian của cán bộ, công nhân viên trong Trung tâm chưa hết, còn rất nhiều thời gian lãng phí. Việc thắt chặt thời gian làm việc của họ sẽ làm cho năng suất và chất lượng sản phẩm tăng, điều đặc biệt là tạo nên tinh thần làm việc cho họ, một tác phong làm việc công nghiệp nhanh nhẹn hoạt bát. Đây cũng là một nét văn hoá cho từng doanh nghiệp, Trung tâm cũng nên áp dụng vào công tác quản trị nhân sự của mình.

Xây dựng mối quan hệ thân thiết giữa những người cán bộ, công nhân viên trong Trung tâm, để tạo nên một tập thể quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, từ đó hình thành nên một tập thể tương trợ đoàn kết trong việc đưa Trung tâm ngày càng phát triển.

3.2.8. Cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc

Từng cá nhân trong một tập thể Trung tâm đều đóng một vai trò rất quan trọng đến sự phát triển của Trung tâm. Chính vì vậy, mối quan hệ của họ với nhau cũng cần được cải thiện để họ có thể kết hợp hài hoà với nhau trong công việc, giúp công việc đạt được hiệu quả cao. Mỗi cá nhân đảm nhiệm mỗi công việc khác nhau nhưng xét về tổng thể thì tất cả những công việc đó lại là một sự thống nhất liên quan tới nhau. Trung tâm nên có những chính sách giúp công nhân viên có thể cải thiện được mối quan hệ. Ví dụ như thường xuyên có những buổi dã ngoại, trò vui chơi giải trí mang tính đồng đội làm cho công nhân viên có cơ hội thể hiện mình và có sự tìm hiểu, hiểu biết về những nhân viên khác. Đặc biệt, cấp lãnh đạo cũng cần nắm bắt được tâm tư tình cảm của công nhân viên dưới quyền mình, biết họ cần gì, muốn gì, giúp họ giải quyết được những khúc mắc trong quá trình làm việc cũng như những khó khăn họ gặp phải.

Bên cạnh việc cải thiện mối quan hệ giữa những người công nhân viên với nhau còn là sự chăm lo đời sống cho công nhân viên của mình. Giúp họ thấy được sự quan tâm sâu sắc của Trung tâm tới đời sống vật chất và tinh thần của họ. Ngoài sự quan tâm ở Trung tâm, về mặt xã hội Trung tâm cần có sự tìm hiểu về từng cá nhân nhân viên. Bất kỳ một cá nhân nào có những vấn đề về đời sống cần được sự quan tâm, chia sẻ từ cấp lãnh đạo cũng như từ các đồng nghiệp của mình. Sự quan tâm chia sẻ là động lực rất lớn đối với công nhân viên trong Trung tâm, giúp họ thấy rằng họ là người có ích, là người xứng đáng được quan tâm... Từ đó, họ sẽ có ý chí phấn đấu để làm tốt công việc của mình mà không phụ tấm lòng của các cán bộ trong Trung tâm đã quan tâm giúp đỡ.

3.2.9. Công tác bố trí nhân lực

Trung tâm cần phải xem xét lại trong việc bố trí lao động để có thể phát huy được hết thế mạnh, sở trường của nhân viên, tạo điều kiện cho bản thân họ phát triển. Học viên xin đưa ra công tác bố trí nhân lực cho Trung tâm như sau:

Thứ nhất xây dựng lại công tác tuyển chọn CBCNV cho Trung tâm: Việc tuyển chọn tiến hành công bằng giữa tất cả các đối tượng chứ không ưu tiên việc con em của các cán bộ trong Trung tâm. Việc ưu tiên trên có thể giúp Trung tâm có được được nguồn lao động bổ sung qua các năm do sự hướng dẫn của người nhà nhưng lại làm cho Trung tâm mất một số lao động chất lượng. Đồng thời sự ưu tiên này giúp cho việc vào Trung tâm dễ dàng hơn gây ra tình trạng sắp xếp công việc chưa đúng theo ngành đào tạo như hiện nay.

Dựa trên quy trình tuyển chọn cũ của Trung tâm tiến hành dần xác định lại quy chế tuyển dụng sao cho có sự công bằng đối với tất cả lao động.

Thứ hai, rà soát lại toàn bộ các vị trí làm việc trong Trung tâm: Tổng hợp lại từng vị trí việc làm đang có, tiến hành xác định việc xem xét kết quả

đánh giá của từng CBCNV đối với mỗi vị trí đang làm việc, đồng thời đối chiếu với trình độ bằng cấp mà CBCNV đó đang có.

Thứ ba tiến hành sắp xếp, bố trí lại công việc:

+ Bố trí lại CBCNV vào làm việc tại các vị trí căn cứ vào bản mô tả và thực hiện công việc, so sánh với bản yêu cầu thực hiện công việc để tiến hành bố trí, luân chuyển vị trí sao cho phù hợp.

+ Đối với trường hợp CBCNV đang bố trí không được phù hợp như: Sai ngành, sai nghề, hoặc công việc ngoài khả năng thì tiến hành sắp xếp lại. Nếu thấy CBCNV đó không đủ khả năng thì tiến hành luân chuyển, xếp vị trí làm việc khác, còn nếu thấy CBCNV chỉ thiếu hụt một số kỹ năng thì tiến hành đào tạo để CBCNV tiếp tục làm việc.

Ví dụ, đối với CBCNV có chuyên ngành đào tạo là kế toán thì khi bố trí công việc sẽ phân công về làm việc tại Phòng kế toán.

3.2.10. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý của CBCNV trong quá trình lao động do đó Trung tâm cần quan tâm đến các giải pháp để tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho CBCNV:

Hiện tại mặc dù Trung tâm tiến hành đầu tư các trang thiết bị phục vụ cho yêu cầu của công việc. Tuy nhiên việc mua sắm trang thiết bị chủ yếu do phòng hành chính tiến hành xác định sau đó cấp phát cho toàn bộ Trung tâm. Chính vì vậy mà việc cấp phát này nhiều khi thừa, thiếu; cấp phát cho đủ số người, việc này gây ra lãng phí. Trung tâm cần rà soát, tiến hành dựa trên bản phân tích công việc để xác định các nhóm đối tượng cần những công cụ, trang thiết bị gì cần cho quá trình làm việc rồi tiến hành cung cấp. Việc sử dụng điều hòa nhiệt độ phục vụ cho CBCNV trong quá trình làm việc cần phải điều chỉnh lại, khi thời tiết quá nóng thì phải bật điều hòa tạo điều kiện cho tâm lý CBCNV thoải mái phục vụ cho công việc được tốt hơn, và nếu điều kiện

không cho phép đối với chức danh lãnh đạo là phó phòng có phòng làm việc riêng thì Trung tâm cũng cần trang bị vách ngăn để họ có khoảng không gian riêng phục vụ cho yêu cầu công việc đối với chức danh lãnh đạo.

Như đã nói ở trên tạo động lực là quá trình lâu dài và đòi hỏi tất cả mọi thành viên trong Trung tâm phải chung tay góp sức thì mới có thể đạt được những thành công nhất định. Trên đây là một số giải pháp mà học viên đề xuất Trung tâm áp dụng nhằm nâng cao động lực lao động cho CBCNV để đạt được hiệu quả cao trong công việc, tạo điều kiện duy trì và phát triển bền vững Trung tâm, đem lại nhiều lợi ích cho CBCNV.

Tiểu kết chương 3

Tạo động lực thực chất là giải quyết tốt mối quan hệ giữa công việc và thu nhập. Công việc ở đây chính là sự thực hiện công việc của người lao động trong mối quan hệ với những người trong tổ chức, với tổ chức và với chính công việc mà họ đang đảm nhận. Càng giải quyết tốt mối quan hệ này bao nhiêu thì càng tạo được động lực lao động cho người lao động bấy nhiêu.

Giải pháp đưa ra, không phải để giải quyết những hạn chế hay khó khăn cho một đơn vị cụ thể, mà là giải pháp chung cho toàn bộ Trung tâm. Dựa vào những giải pháp chung mà các cá nhân có trách nhiệm sẽ tùy thuộc vào từng điều kiện hoàn cảnh để áp dụng. Những giải pháp này có thể thực hiện được trong thực tế, có một số mô hình đã áp dụng thành công trong thực tế, và theo quan điểm của cá nhân tôi sẽ phù hợp với Trung tâm.

Tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội là một yêu cầu mang tính cấp thiết đối với Trung tâm trong thời đại hội nhập quốc tế hiện nay. Để đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của xã hội, Trung tâm cần quan tâm và ưu tiên đến yếu tố con người - đây là nhân tố chính góp phần đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững của Trung tâm.

Biện pháp tạo động lực lao động cần phải được thiết kế một cách hợp lý, phù hợp với từng đối tượng, đồng thời phải được tổ chức thực hiện một cách hiệu quả nhất nhằm động viên CBCNV làm việc nhiệt tình, cống hiến sức mình cho Trung tâm. Trong chương 3, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm như: Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động trong cơ quan làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, hoàn thiện chính sách tiền lương, hoàn thiện chính sách tiền thưởng, hoàn thiện chương trình phúc lợi và dịch vụ, công tác phân tích bố trí công việc, đánh giá thực hiện công việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Con người ngày càng có vai trò quan trọng trong tổ chức. Con người được coi là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức vì con người là nhân tố hạt nhân của tổ chức, quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức làm cho tổ chức vận hành được. Ngày nay một tổ chức muốn tồn tại và phát triển không phải bởi sự quyết định của vốn, công nghệ mà nó phụ thuộc rất nhiều vào sự lãnh đạo, tổ chức của con người đối với tổ chức đó. Vì vậy tạo động lực làm việc cho người lao động là điều kiện tiên quyết cho sự thành công của tổ chức.

Trong quá trình làm việc tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội, em thấy vấn đề tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên của Trung tâm chưa được tốt. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài “ Tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội” làm luận văn của mình. Để giúp Trung tâm tìm ra những giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho cán bộ, công nhân viên.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, nghiên cứu một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng.

Chương 2, luận văn đã tiến hành phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm thông qua sự thoả mãn nhu cầu của người lao động về tính công bằng trong trả lương, phúc lợi được Trung tâm thực hiện khá tốt... Tuy nhiên vẫn còn những hạn chế không nhỏ như tiền thưởng chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng, việc bố trí sắp xếp công việc chưa theo đúng trình độ chuyên môn,... Nguyên nhân là do ban lãnh đạo Trung tâm

chưa có kinh nghiệm và chưa có các biện pháp kích thích sâu rộng và các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của CBCNV trong công tác tạo động lực lao động.

Chương 3, trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, tác giả đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội như hoàn thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng, chương trình phúc lợi và dịch vụ; hoàn thiện công tác phân tích công việc...

Luận văn của tác giả đã đưa ra lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, từ đó phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội để tác giả có thể đưa ra một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho cán bộ, công nhân viên trong Trung tâm. Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của tác giả không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của thầy cô và bạn đọc để có thể hoàn thiện hơn.

Qua đây, học viên cũng xin gửi lời chân thành cảm ơn tới giảng viên hướng dẫn là Tiến sĩ Phạm Thị Liên cùng tập thể CBCNV Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội đã tạo điều kiện giúp đỡ học viên hoàn thành tốt luận văn thạc sĩ của mình.

2. Khuyến nghị

- *Với Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Hà Nội*

Xây dựng quy hoạch mạng lưới trường dạy nghề; chương trình, dự án phát triển dạy nghề của thành phố. Nghiên cứu, đề xuất chính sách đối với người học nghề để nâng mức hỗ trợ tiền đi lại, hỗ trợ kinh phí học nghề ở trình độ trung cấp nghề, cao đẳng nghề chưa được quy định tại Quyết định 1956 và các chính sách khác có liên quan không còn phù hợp với thực tế hiện nay. Tăng cường và nâng cao hiệu quả công tác phối hợp giữa các sở, ngành trong đào tạo nghề, giải quyết việc làm, tháo gỡ những khó khăn nhất là đội ngũ giáo viên cơ hữu tại các trung tâm dạy nghề cấp huyện, bố trí cán bộ chuyên trách làm công tác dạy nghề, xây dựng kế hoạch và đăng ký học nghề trình độ trung cấp nghề, cao đẳng nghề.

- **Với Cục việc làm**

+ Đề nghị Cục việc làm đầu tư kinh phí cho Trung tâm Giới thiệu việc làm Hà Nội để Trung tâm có điều kiện cải tạo, đầu tư, nâng cấp và đổi mới trang thiết bị, đồng thời sớm xem xét và chấp nhận cho Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội được nâng cấp, cải tạo một số điểm tiếp nhận bảo hiểm thất nghiệp và mở thêm điểm tiếp nhận BHTN tại thị xã Sơn Tây nhằm thực hiện tốt hơn nữa chính sách BHTN trên địa bàn Thủ đô;

+ Đề nghị cho phép đội ngũ lao động thực hiện nghiệp vụ bảo hiểm thất nghiệp được sử dụng và đảm bảo quyền lợi về việc làm như viên chức đơn vị sự nghiệp công lập nhằm tạo điều kiện cho cán bộ nghiệp vụ về bảo hiểm thất nghiệp yên tâm công tác.

+ Đề nghị Cục việc làm cho phép Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội được tiếp tục sử dụng số cán bộ thực hiện nghiệp vụ bảo hiểm thất nghiệp hiện có để tổ chức triển khai thực hiện tốt chính sách bảo hiểm thất nghiệp trên địa bàn Hà Nội vì đội ngũ cán bộ này đến nay hầu hết đã thành thạo công việc, tích lũy được kiến thức, kinh nghiệm, có từ 3 đến 5 làm việc trong lĩnh vực bảo hiểm thất nghiệp và đã hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

+ Để quá trình thực hiện bảo hiểm thất nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội được thuận lợi, giúp cho cơ quan tổ chức thực hiện bảo hiểm thất nghiệp có được thông tin chính xác về quá trình hưởng trợ cấp thất nghiệp và thời gian tiếp tục tham gia đóng bảo hiểm thất nghiệp của từng người lao động, hạn chế việc thu hồi tiền trợ cấp thất nghiệp do người lao động có việc làm mà không khai báo với trung tâm để làm các thủ tục theo quy định của pháp luật. Đề nghị Cục việc làm - Bộ Lao động Thương binh và Xã hội hỗ trợ xây dựng hạ tầng công nghệ thông tin: Máy chủ xử lý dữ liệu, đường truyền kết nối, phần mềm khai thác thông tin bảo hiểm thất nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2007), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Chu Văn Đức (2004), “Vấn đề động viên viên chức”, *Tạp chí Tâm lý học*, Số 2/2004.
4. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội
5. Huỳnh Minh dịch từ Employer-Employee, *Điều gì tạo nên động cơ làm việc cho nhân viên?*, <http://kynangsong.xitrum.net/congso/223.html>
6. Phan Thị Phương (2011), Bài giảng *quản trị học*, NXB lao động xã hội.
7. Nguyễn Mạnh Quân (2012), *Giáo trình đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nhà xuất bản Kinh tế quốc dân.
8. Trần Anh Tài (2008), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
9. Phạm Quý Thọ (2010), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực các bài thực nghiệm và tình huống*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
10. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. Nguyễn Tiệp (2010), Lê Thanh Hà, *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
12. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
13. Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội (2011), *20 năm - một chặng đường phát triển Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội (1991-2011)*.

14. Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội, *Quy chế chi tiêu nội bộ của Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội*.
15. Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội, *Quy định về tiêu chuẩn bình xét thi đua, khen thưởng*.
16. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Kinh tế quốc dân.
17. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình tâm lý học lao động*, NXB Kinh tế quốc dân.
18. Lương Văn Úc, Phạm Thúy Hương (2003), *Giáo trình Xã hội học lao động*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
19. Phan Quốc Việt, Nguyễn Huy Hoàng, *Tạo động lực làm việc- Công ty Tâm Việt*, Địa chỉ: <http://tailieu.vn/doc/tao-dong-luc-lam-viec-293445.html>.

Tiếng Anh

20. Brian E. Becker - Mark V. Ahuseld (Nhân Văn dịch), *Sổ tay người quản lý - Quản lý nhân sự*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
21. Frederick Herzberg (Mỹ), “Lại bàn về vấn đề: Làm thế nào để khích lệ công nhân viên”, Sách *Tinh hoa quản lý*, Chương 15.
22. Guay, F et al., (2010) Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735, 29 pp 712.

23. J. Leslie McKeown (2008), *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi*, Lao động - Xã hội.
24. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài: "The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction".

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng đặc điểm phiếu khảo sát

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1. Giới tính	162	100	4. Trình độ	162	100
Nam	40	24.69	Trên Đại học	5	3.07
Nữ	122	75.31	Đại học	130	80.25
2. Vị trí công việc	162	100	Cao đẳng	20	12.35
Ban giám đốc	3	1.85	Trung cấp	7	4.33
Lãnh đạo phòng ban	19	11.73	5. Tuổi	162	100
Nhân viên	140	86.42	Dưới 30 tuổi	40	24.69
3. Thâm niên công tác	162	100	Từ 30 tuổi đến dưới 50 tuổi	103	63.58
Dưới 1 năm	22	13.58	Từ đủ 50 tuổi trở lên	19	11.73
Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm	65	40.12			
Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm	55	33.95			
Trên 5 năm	20	12.35			

Phụ lục 2: Nội dung phiếu khảo sát

**PHIẾU KHẢO SÁT NHU CẦU VÀ CÁC VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC
LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM GIỚI THIỆU VIỆC LÀM HÀ NỘI**

Mục đích của phiếu điều tra: nhằm thu thập các thông tin cần thiết liên quan đến công việc, nhu cầu của người lao động và các vấn đề tạo động lực lao động tại cơ quan. Trên cơ sở đó, xây dựng kế hoạch đào tạo, đáp ứng nhu cầu và khuyến khích người lao động hăng say làm việc. Xin anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây.

Rất mong nhận được sự ủng hộ và hợp tác của anh/chị.

A. THÔNG TIN CHUNG

- Họ và tên:.....
- Năm sinh:.....
- Đơn vị công tác:.....
- Phòng:.....
- Chức vụ:.....
- Trình độ chuyên môn:.....

Anh/chị vui lòng cho biết: (Anh/chị đánh dấu x vào lựa chọn)

- | | | |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| 1. Giới tính | Nam | Nữ |
| 2. Độ tuổi | < 30tuổi | 30-<50 tuổi |
| | Từ đủ 50 tuổi trở lên | |
| 2. Thâm niên công tác | < 1 năm | 1 -<3 năm |
| | 3 - 5 năm | >5 năm |
| 3. Trình độ chuyên môn | Trung cấp | Đại học |
| | Cao đẳng | Trên Đại học |
| 4. Chức danh công việc hiện tại | Ban giám đốc | Lãnh đạo phòngban |
| | Nhân viên | |
| 5. Mức thu nhập hiện tại | 1-<3 triệu | 3-< 5 triệu |
| | 5≤ 10 triệu | > 10triệu |

B. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Với mỗi câu trả lời, xin anh/chị khoanh tròn vào sự lựa chọn của mình.

Lưu ý là mỗi câu hỏi chỉ khoanh tròn 1 đáp án duy nhất.

I. Mức độ hài lòng của anh/chị với các yếu tố liên quan đến công việc mà anh/chị đảm nhận trong cơ quan

1. Rất hài lòng

2. Hài lòng

3. Không hài lòng

4. Không có ý kiến rõ ràng

STT	Nội dung	Mức độ thỏa mãn			
I	Công việc				
1	Công việc cho phép Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân	1	2	3	4
2	Công việc rất thú vị	1	2	3	4
3	Công việc có nhiều thách thức	1	2	3	4
4	Anh/chị thấy rõ kết quả hoàn thành công việc	1	2	3	4
5	Khối lượng công việc anh chị đảm nhận	1	2	3	4
6	Đối với khối lượng công việc như vậy, anh/chị có thấy bị áp lực không?	1	2	3	4
7	Anh/chị làm việc đúng ngành nghề mà mình đã học	1	2	3	4
8	Anh/chị có được tham gia các lớp tập huấn về nghiệp vụ chuyên môn cũng như về kỹ năng mềm để phục vụ công việc hay không?	1	2	3	4
9	Anh/chị được tham gia các lớp tập huấn về nghiệp vụ chuyên môn cũng như về kỹ năng mềm để phục vụ công việc	1	2	3	4

STT	Nội dung	Mức độ thỏa mãn			
II	Lương, thưởng				
A	Lương				
10	Anh/Chị được trả lương cao	1	2	3	4
11	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Trung tâm	1	2	3	4
12	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	1	2	3	4
13	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	1	2	3	4
14	Mức lương của anh/chị so với mọi người xung quanh là công bằng	1	2	3	4
B	Thưởng				
15	Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc	1	2	3	4
16	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	1	2	3	4
17	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng	1	2	3	4
C	Phúc lợi				
18	Được đóng BHXH, BHYT đầy đủ	1	2	3	4
19	Được hưởng các chế độ phúc lợi theo quy định	1	2	3	4
III	Đồng nghiệp				
20	Đồng nghiệp của Anh/Chị thoải mái và dễ chịu	1	2	3	4
21	Anh/Chị và các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	1	2	3	4
22	Những người mà Anh/Chị làm việc với rất thân thiện	1	2	3	4
23	Những người mà Anh/Chị làm việc với thường giúp đỡ lẫn	1	2	3	4

STT	Nội dung	Mức độ thỏa mãn			
IV	Sự quan tâm của Ban lãnh đạo cơ quan				
24	Cấp trên hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc của Anh/Chị	1	2	3	4
25	Anh/Chị nhận được sự hỗ trợ của cấp trên	1	2	3	4
26	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hoà nhã.	1	2	3	4
27	Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt.	1	2	3	4
28	Biết lắng nghe và tôn trọng ý kiến cấp dưới	1	2	3	4
29	Cứng nhắc, không thừa nhận yếu điểm của mình	1	2	3	4
30	Thoải mái, tạo hưng phấn làm việc cho nhân viên	1	2	3	4
31	Hiểu rõ về các khoản phúc lợi đang được nhận	1	2	3	4
32	Các hình thức phúc lợi đa dạng, phong phú, phù hợp nhu cầu người lao động	1	2	3	4
33	Ông/bà rất hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty	1	2	3	4
V	Cơ hội đào tạo, thăng tiến				
34	Anh /Chị có nhiều cơ hội thăng tiến	1	2	3	4
35	Chính sách thăng tiến của công ty công bằng	1	2	3	4
36	Cơ quan tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội phát triển cá nhân	1	2	3	4
37	Anh/Chị được đào tạo cho công việc và phát triển nghề nghiệp	1	2	3	4

STT	Nội dung	Mức độ thỏa mãn			
VI	Môi trường làm việc				
38	Bầu không khí tại cơ quan thoải mái, tạo hưng phấn làm việc cho anh/chị	1	2	3	4
39	Sự hài lòng của anh/chị về môi trường làm việc, trang thiết bị phục vụ công việc	1	2	3	4
40	Nơi làm việc rất vệ sinh, sạch sẽ	1	2	3	4
41	Trung tâm bảo đảm tốt các điều kiện an toàn, bảo hộ lao động.	1	2	3	4
VII	Văn hóa doanh nghiệp				
42	Mức độ hài lòng về văn hóa doanh nghiệp của cơ quan	1	2	3	4
VII	Đánh giá công việc, bố trí nhân lực				
43	Công tác đánh giá thực hiện công việc tốt	1	2	3	4
44	Bố trí nhân lực phù hợp với khả năng, chuyên môn.	1	2	3	4

II. Sự quan tâm và ý kiến đề xuất của anh/chị về vấn đề tạo động lực tại cơ quan

1. Anh/chị có cần thêm động lực làm việc không?

1.* Có

2.* Không

2. Anh/chị có quan tâm và hiểu rõ về vấn đề tạo động lực trong cơ quan không?

1.* Có và rất rõ

2.* Có nhưng không rõ lắm

3.* Không quan tâm

3. Anh/chị có thấy rằng mình được tạo động lực khi làm việc trong cơ quan không?

- 1.* Có, rất nhiều
- 2.* Có nhưng ít
- 3.* Không

4. Theo anh/chị hình thức tạo động lực trong cơ quan nên làm tốt nhất là:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1.* Tiền lương cao | 6.* Cơ hội thăng tiến |
| 2.* Công việc phù hợp | 7.* Môi quan hệ đồng nghiệp |
| 3.* Môi trường làm việc tốt | 8.* Được tự chủ |
| 4.* Đào tạo | 9.* Phúc lợi |
| 5.* Tiền thưởng | 10.* Tất cả các phương án trên |

III. Nhu cầu, nguyện vọng của anh/chị trong công việc

1. Nhu cầu hiện tại của anh/chị đối với công việc là gì ?

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1.* Thu nhập cao | 6.* Môi quan hệ đồng nghiệp tốt |
| 2.* Phúc lợi tốt | 7.* Thăng tiến trong công việc |
| 3.* Điều kiện làm việc tốt | 8.* Được tự chủ công việc |
| 4.* Được tôn trọng và tự khẳng định mình | |
| 9.* Khác:..... | |
| 5.* Công việc phù hợp với năng lực | |

2. Anh/chị có biết về văn hoá doanh nghiệp của cơ quan không?

- | | | |
|----------|-------------|----------------|
| 1.* Biết | 2.* Biết ít | 3.* Không biết |
|----------|-------------|----------------|

3. Dự định sắp tới của anh/chị đối với cơ quan?

- | | | |
|------------|-------------------|----------------|
| 1.* Gắn bó | 2.* Tìm việc khác | 3.* Không biết |
|------------|-------------------|----------------|

4. Anh/chị có đề xuất gì về tạo động lực lao động tại cơ quan?

.....

.....

.....

Xin cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu điều tra này!

Phụ lục 3: Bản mô tả công việc
BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CỦA MỘT CÁN BỘ CHUYÊN MÔN
NGHIỆP VỤ BẢO HIỂM THẤT NGHIỆP

1. Chức danh công việc: Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ
2. Phòng Bảo hiểm thất nghiệp - Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả giải quyết Bảo hiểm thất nghiệp. Các nhiệm vụ:
 - Tiếp nhận hồ sơ, giải quyết chế độ bảo hiểm thất nghiệp;
 - Tư vấn, giới thiệu việc làm và quản lý người lao động trong thời gian hưởng trợ cấp thất nghiệp thông qua hoạt động tiếp nhận thông báo tìm kiếm việc làm trong thời gian người lao động hưởng trợ cấp thất nghiệp;
 - Tiếp nhận hồ sơ khai báo hàng tháng, làm thủ tục chuyển hưởng cho người lao động có nhu cầu chuyển tỉnh để hưởng trợ cấp thất nghiệp;
 - Xử lý phát sinh đối với những trường hợp vi phạm điều kiện hưởng và các trường hợp phát sinh;
 - Cuối tháng, tổng hợp báo cáo số liệu thực hiện về các vấn đề đã thực hiện ở trên.

Phụ lục 4: Phiếu đánh giá thực hiện công việc**PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

Ngày đánh giá:..... Tên nhân viên:.....

Tên người đánh giá:..... Chức danh công việc:.....

STT	Nội dung đánh giá	Xếp loại	Ghi chú

Ghi chú:

Loại A: Giỏi

Loại B: Khá

Loại C: Trung bình

Loại D: Kém

*Hà Nội, ngày....tháng....năm....***Trưởng phòng***(ký, ghi rõ họ tên)*

Sau khi có kết quả đánh giá nhà quản lý cần thảo luận với cán bộ, công nhân viên về kết quả mà họ đạt được, chỉ ra những điểm được và chưa được để người lao động có phương hướng phấn đấu. Hơn thế nữa đây cũng là cách để cho họ cảm thấy thỏa mãn với kết quả mà họ đạt được. Điều này ảnh hưởng nhiều đến tâm lý của họ, khuyến khích họ hăng hái, nhiệt tình hơn nữa để nâng cao năng suất lao động.

Hơn nữa, Trung tâm cần phải áp dụng triệt để kết quả đánh giá vào việc trả lương, thưởng, kỷ luật... Như vậy cán bộ chuyên môn mới yên tâm thực hiện công việc và thấy được khả năng thực hiện công việc của mình đang ở mức nào. Thực hiện đánh giá công bằng tạo động lực làm việc cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ của Trung tâm.