

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG VÀ DỊCH VỤ
ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ NINH BÌNH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – NĂM 2015

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG VÀ DỊCH VỤ
ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ NINH BÌNH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS MAI QUỐC CHÁNH

HÀ NỘI – NĂM 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

Nguyễn Thị Hương

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG.....	7
1.1. Một số khái niệm	7
1.1.1. Khái niệm động lực lao động.....	7
1.1.2. Tạo động lực lao động.....	8
1.2. Các học thuyết liên quan đến tạo động lực cho người lao động.....	9
1.2.1. Lý thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....	9
1.2.2. Học thuyết về Hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg.....	11
1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor-Vroom.....	12
1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams.....	13
1.2.5. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner.....	16
1.3. Nội dung tạo động lực lao động	17
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	17
1.3.2. Các biện pháp tạo động lực cho người lao động	18
1.3.2.1. Các giải pháp khuyến khích vật chất	18
1.3.2.2. Các giải pháp khuyến khích tinh thần.....	20
1.3.3. Đánh giá mức độ tạo động lực cho người lao động.....	25
1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động ..	28
1.4.1. Nhân tố bên trong tổ chức:	28
1.4.1.1. Người lao động	28
1.4.1.2. Nhân tố tổ chức.....	31
1.4.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức.....	33
1.4.2.1. Thị trường lao động.....	33
1.4.2.2. Cạnh tranh.....	33
1.4.2.3. Chính sách, luật pháp về lao động	33
1.4.2.4. Một số yếu tố khác	34

1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động của một số đơn vị.....	34
1.5.1. Kinh nghiệm của Công ty Thoát nước Hải Phòng.....	34
1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty Môi trường đô thị TP. Đà Nẵng.....	36
1.5.3. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ đô thị TP. Ninh Bình.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG VÀ DỊCH VỤ ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ NINH BÌNH	38
2.1. Những đặc điểm của Công ty Cổ phần Môi trường & Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	38
2.1.1.1. Quá trình hình thành.....	38
2.1.1.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm.....	39
2.1.2. Đặc điểm ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động.....	39
2.1.2.1. Đặc điểm sản phẩm.....	39
2.1.2.2. Đặc điểm về cơ sở vật chất kỹ thuật.....	40
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường & DVĐT TP. Ninh Bình	45
2.2.1. Phân tích thực trạng xác định nhu cầu của NLĐ trong Công ty.....	45
2.2.2. Phân tích thực trạng giải pháp tạo động thông qua hệ thống khuyến khích vật chất và tinh thần.....	51
2.2.2.1. Hệ thống khuyến khích vật chất.....	51
2.2.2.2. Hồ thềng khuyến khích tinh thần.....	
2.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu cho NLĐ ở Công ty Cổ phần Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình.....	66
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực cho người lao động tại Công ty trong những năm qua.	67
2.3.1. Các nhân tố bên trong tổ chức.....	67
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức:.....	70
2.4. Đánh giá chung thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình	71

2.4.1. Những kết quả đạt được.....	71
2.4.2. Những mặt hạn chế.....	73
2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế.....	72
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG VÀ DỊCH VỤ ĐÔ THỊ TP. NINH BÌNH	75
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình giai đoạn 2015 - 2020.....	75
3.1.1. Chiến lược phát triển của Công ty giai đoạn 2015 - 2020	75
3.1.2. Mục tiêu đối với nguồn nhân lực của Công ty	76
3.2. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình	77
3.2.1. Nhóm giải pháp xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty.	77
3.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích vật chất	78
3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương, tiền thưởng	78
3.2.2.2. Hoàn thiện chính sách phúc lợi.....	81
3.2.3. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích tinh thần.....	82
3.2.3.1. Hoàn thiện hệ thống phân tích công việc và bố trí nhân viên	82
3.2.3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc	89
3.2.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo, nâng cao trình độ của người lao động.....	92
3.2.3.4. Giải pháp về tạo điều kiện làm việc thuận lợi	93
3.2.3.5. Tổ chức các phong trào thi đua trong công ty	95
3.2.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động tại Công ty	95
3.2.4.1. Hoàn thiện các chỉ tiêu đánh giá.....	95
3.2.4.2. Hoàn thiện phương pháp đánh giá	99
3.3. Kiến nghị.....	101
KẾT LUẬN	103
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	104

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHLĐ	Bảo hộ lao động
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CP	Cổ phần
DVĐT	Dịch vụ đô thị
NLĐ	Người lao động
SDLĐ	Sử dụng lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Tình hình tài sản cố định hữu hình tại thời điểm 31/12/2014.....	41
Bảng 2.2. Tình hình nhà cửa, vật kiến trúc tại thời điểm 31/12/2014.....	41
Bảng 2.3. Cơ cấu phân loại lao động ở Công ty	42
Bảng 2.4. Sự biến động về số lao động trong các năm từ 2012 - 2014.....	43
Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi trong các năm 2012 - 2014	43
Bảng 2.6. Đánh giá mức độ về nhu cầu cơ bản ở thể sinh lý.....	46
Bảng 2.7. Đánh giá mức độ về nhu cầu an toàn.....	47
Bảng 2.8. Đánh giá mức độ về nhu cầu xã hội	47
Bảng 2.9. Đánh giá mức độ về nhu cầu được tôn trọng	48
Bảng 2.10. Đánh giá mức độ về nhu cầu được thể hiện bản thân.....	49
Bảng 2.11. Bảng tổng hợp tần suất xuất hiện các nhu cầu.....	50
Bảng 2.12. Mức thu nhập hàng tháng của NLĐ trong năm 2012 - 2014	54
Bảng 2.13. Mức độ đáp ứng của thu nhập đối với nhu cầu sinh hoạt hàng ngày.....	54
Bảng 2.14. Mức độ hài lòng về thu nhập so với mức lương của NLS.....	54
Bảng 2.15. Mức độ hài lòng đối với chính sách thưởng.....	56
Bảng 2.16. Nguyên nhân dẫn đến sự chưa thỏa đáng đối với các hình thức thưởng....	57
Bảng 2.17. Ý nghĩa của các chính sách phúc lợi tới việc tạo động lực cho người lao động.....	58
Bảng 2.18. Đánh giá mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV ở Công ty	60
Bảng 2.19. Đánh giá mức độ hài lòng đối với công tác ĐGTHCV	60
Bảng 2.20. Đánh giá của NLĐ về chương trình đào tạo của Công ty.....	61
Bảng 2.21. Đánh giá của NLĐ về nội dung của các khóa đào tạo.....	62
Bảng 2.22. Đánh giá của NLĐ về cơ hội thăng tiến, phát triển	62
Bảng 2.23. Đánh giá mức độ đáp ứng về điều kiện làm việc	64
Bảng 2.24. Đánh giá sự hài lòng về bầu không khí làm việc	65
Bảng 2.25. Đánh giá mức độ hài lòng về các phong trào văn hóa - thể thao - văn nghệ.....	65

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow.....	10
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty	44
Biểu đồ 2.1. Đánh giá mức độ công bằng trong tiền lương của NLĐ.....	55

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Không chỉ trong lao động mới thực sự cần động lực mà ngay cả trong cuộc sống hàng ngày con người rất cần có động lực sống. Một người không có động lực sống sẽ không thể tồn tại. Sự chọn lọc tự nhiên chính là động lực sống lớn nhất đối với mỗi con người. Không chỉ riêng con người mà cả những loài động thực vật cũng vậy, để duy trì sự tồn tại của mình chúng phải thay đổi hình dáng, màu sắc.... của mình để dễ thích nghi khi điều kiện sống thay đổi.

Trong doanh nghiệp việc tạo động lực xuất phát từ mục tiêu tạo động lực. Tạo động lực để người lao động làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì công ty, gắn bó với công ty lâu dài. Sự tồn tại và phát triển của công ty phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì công ty. Không một công ty nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý luôn luôn chán nản, chán công việc. Chính vì thế bất cứ công ty nào cũng cần phải tạo động lực lao động cho người lao động. Tạo động lực lao động cho người lao động không những kích thích tâm lý làm việc cho người lao động mà nó còn tăng hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.....

Trong thời gian qua, Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình đã quan tâm tới việc tạo động lực cho người lao động, tuy nhiên công tác tạo động lực lao động còn một số hạn chế như: hiệu quả chưa cao, môi trường làm việc và cơ sở vật chất chưa đáp ứng được yêu cầu làm việc... đòi hỏi Công ty cần có những chính sách linh hoạt, phù hợp, cụ thể hơn với từng thời kỳ phát triển. Xuất phát từ thực tế như vậy, tôi xin mạnh

dạn chọn đề tài: *“Tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình”* với mong muốn đóng góp một phần nhỏ cho sự phát triển bền vững của Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Vì thế việc tạo động lực cho người lao động được quan tâm nghiên cứu rất kỹ. Có rất nhiều lý thuyết liên quan đến vấn đề tạo động lực được đưa vào ứng dụng nghiên cứu, bao gồm: lý thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow, lý thuyết về nhu cầu của D. McClelland, lý thuyết động lực thành đạt của J Atkinson, lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg, lý thuyết mong đợi của V.H.Vroom và một số một số lý thuyết liên quan khác. Tuy nhiên, việc vận dụng các lý thuyết để tạo động lực cho người lao động ở các doanh nghiệp cần được xem xét và sàng lọc. Qua nghiên cứu, tạo động lực được xem xét là bị tác động bởi các yếu tố như nhu cầu (nhu cầu cơ bản, nhu cầu phát triển và nhu cầu tự hoàn thiện), môi trường chính sách (chính sách tuyển dụng và đào tạo, chính sách đãi ngộ, chính sách quản lý và sử dụng, chính sách tạo môi trường làm việc), môi trường làm việc trong cơ quan, môi trường làm việc ngoài cơ quan và đặc điểm cá nhân của người lao động.

Cuốn sách **Động lực chèo lái hành vi** của Daniel H. Pink - NXB lao động Xã hội xuất bản tháng 6/2013 đã chỉ ra những khác biệt giữa lý thuyết với thực tế - cũng như tác động của chúng ta tới cuộc sống của chúng ta. Tác giả đã chứng minh rằng, mặc dù đã làm mưa làm gió suốt thế kỷ XX, phương pháp cũ rích “Củ cà rốt và cây gậy” không còn phù hợp để thúc đẩy mọi người vượt qua những thử thách trong thời đại ngày nay. Trong Động lực chèo lái hành vi, ông nêu ra ba yếu tố tạo ra động lực thực sự: Tự chủ (khaokhát

được làm chủ cuộc sống của chính mình); Thành thạo (niềm thôi thúc không ngừng hoàn thiện và bổ sung kiến thức về các vấn đề bất kỳ); Lý tưởng (là khao khát được cống hiến không vì bản thân mình).

Trong Luận án “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của tiến sĩ Vũ Thị Uyên - đã phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực cho lao động quản lý. Luận án đã chỉ ra những ưu điểm và nhược điểm của các biện pháp tạo động lực đang được áp dụng và đưa ra được nguyên nhân còn tồn tại ảnh hưởng đến động lực làm việc của lao động quản lý. Qua đó, đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Luận văn mới chỉ đề cập đến khía cạnh tạo động lực cho lao động quản lý chưa nghiên cứu đề cập đến đối tượng lao động trực tiếp.

Trong bài viết “ Các cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả” của tác giả Dave Lavinsky đã giới thiệu các bước đơn giản để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực, trong đó có các bước như: cung cấp cho nhân viên bản mô tả công việc và trách nhiệm rõ ràng; lắng nghe, tập trung và tôn trọng nhu cầu của nhân viên, ghi nhận những nhân viên xứng đáng, đãi ngộ công bằng với nhân viên hay cho nhân viên cơ hội phát triển bản thân.

Qua tìm hiểu các học thuyết, bài viết và nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực cơ bản như: các nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân, ... Từ những tìm hiểu đó, tôi thấy tạo động lực cho người lao động ở Công ty còn chưa được hoàn thiện, vẫn chưa kích thích được người lao động làm việc hết khả năng. Đó có thể là những vướng mắc về tiền lương, tiền thưởng, chế độ đãi ngộ hay khuyến khích tinh thần, ... Vì vậy trong luận văn này, tôi sẽ tập trung tìm hiểu và đi vào nghiên cứu, chỉ ra những hạn chế trong việc tạo động lực cho người lao động tại Công ty, từ đó

đưa ra những ý kiến của riêng mình để giúp Công ty hoàn thiện hơn việc tạo động lực cho người lao động.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Thông qua phân tích các vấn đề lý luận, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình, từ đó đề xuất các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình

Nhiệm vụ cụ thể:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý thuyết về tạo động lực cho người lao động trong tổ chức
- Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình
- Kiến nghị một số giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình trong giai đoạn tới

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: những nội dung liên quan đến việc tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu: toàn bộ người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ đô thị TP. Ninh Bình
- Thời gian nghiên cứu: từ 2012 - 2014.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê: Qua các số liệu báo cáo, thống kê của Công ty, số liệu tổng hợp của phòng tổ chức thực hiện các số liệu liên quan đến công tác nhân sự nói chung và công tác tạo động lực nói riêng.

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Đọc tham khảo sách, bài báo, báo cáo đã được xuất bản, mạng internet, luận án tiến sĩ, công trình nghiên cứu liên quan đã được công bố.

- Phương pháp điều tra, khảo sát:

+ Đối tượng khảo sát điều tra là lao động gián tiếp và lao động trực tiếp tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình.

+ Nội dung bảng hỏi: bảng hỏi về mức độ hài lòng, nhu cầu tạo động lực cho người lao động trong Công ty. Kết cấu của bảng hỏi được trình bày ở Phụ lục 1.

+ Địa điểm khảo sát điều tra: tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị Thành phố Ninh Bình

+ Số lượng phiếu khảo sát: Dự kiến là 50 phiếu, trong đó: sử dụng 10 phiếu đối với lao động gián tiếp và 40 phiếu đối với lao động trực tiếp). Kết quả điều tra được xử lý bằng chương trình SPSS, Excel.

- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu, tổng hợp: Phân tích tổng hợp số liệu theo thời gian (giai đoạn từ 2012 - 2014). Cùng với việc thu thập những thông tin số liệu, tài liệu qua quá trình nghiên cứu tìm tòi (sách, báo, luận án, trang điện tử, kinh nghiệm tạo động của một số doanh nghiệp tương đồng, tài liệu của Công ty, ...) để tiến hành phân tích tổng hợp so sánh từ đó đưa ra những nhận xét suy luận của bản thân về đề tài.

- Phương pháp thu thập thông tin:

+ Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của phòng nhân sự và các phòng ban khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và chính sách quản trị nhân lực của Công ty.

+ Thông tin sơ cấp: Sử dụng số liệu khảo sát được thu thập qua phương pháp khảo sát điều tra bằng bảng hỏi.

6. Nội dung nghiên cứu

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động

*Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ
Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình*

*Chương 3: Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ
Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình.*

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Khái niệm động lực lao động

Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. (Tr.128, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2007).

Theo cách hiểu này, động lực lao động có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua hành động cụ thể, nó xuất phát từ trong nội tâm của người lao động.

Động lực bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố, các yếu tố này thường xuyên thay đổi, trừu tượng và khó nắm bắt. Có thể kể ra một số nhân tố sau: nhân tố thuộc về bản thân người lao động, các nhân tố thuộc về công việc, các nhân tố thuộc về tổ chức và môi trường làm việc. Các nhân tố này rất phức tạp và đa dạng đòi hỏi người quản lý phải biết kết hợp tối ưu các nhân tố thúc đẩy khả năng, phạm vi nguồn lực của tổ chức để vừa đạt được mục tiêu cá nhân người lao động vừa đạt mục tiêu tổ chức.

Các tổ chức và doanh nghiệp hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận. Điều họ quan tâm là làm sao để những chi phí mình bỏ ra có thể mang lại hiệu quả lớn nhất. Người lao động là tài nguyên của tổ chức đồng thời là một yếu tố rất lớn cấu thành nên chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên họ sẽ quan tâm tới việc làm thế nào để người lao động làm việc hăng say, đạt kết quả tốt và làm thế nào để có thể sử dụng hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Như vậy vấn đề tổ chức quan tâm đến là tạo động lực cho người lao động

1.1.2. Tạo động lực lao động

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc. (Tr. 87, *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2009)

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

Đối với tổ chức, mục tiêu sử dụng lao động là hiệu quả, năng suất và sự lâu dài. Do vậy các tổ chức luôn đưa ra các biện pháp nhằm động viên khuyến khích người lao động để họ nỗ lực mang hết khả năng của mình ra làm việc và giữ họ gắn bó lâu dài với tổ chức.

Đối với người lao động, quá trình lao động ở tổ chức luôn có hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm lối thoát là đi khỏi tổ chức. Để tác động làm cho người lao động luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao thì các tổ chức phải sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động.

Thật vậy, khi người lao động có động lực làm việc thì sẽ tạo ra khả năng, tiềm năng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc bởi kết quả thực hiện công việc của người lao động phụ thuộc vào động lực của bản thân họ, vào khả năng của người lao động và môi trường làm việc, phương tiện làm việc, điều kiện làm việc... Trong thực tế, khi người lao động không có động lực họ vẫn có thể hoàn thành nhiệm vụ nhưng nhà quản lý không chỉ muốn người lao động chỉ hoàn thành nhiệm vụ mà họ muốn hơn nữa là người lao động còn phải hoàn thành nhiệm vụ một cách vượt mức, một cách xuất

sắc vì vậy mà các biện pháp tạo động lực sẽ giúp nhà quản lý thực hiện được mục đích đó.

Trong lịch sử đã từng tồn tại hai phương thức tạo động lực cho người lao động:

Một là, cưỡng bức người lao động, bao gồm cưỡng bức siêu kinh tế (dùng kỷ luật hà khắc, nhục hình) và cưỡng bức kinh tế (dùng kỷ luật đói rét) để buộc người lao động làm việc. Phương thức tạo động lực này dựa trên những quan niệm chưa đúng về con người, nó xuất hiện từ giữa những năm 50 của thế kỷ XX trở về trước. Hiện nay nó không được coi là những phương thức dùng để tạo động lực cho người lao động.

Hai là, kích thích người lao động thông qua các khuyến khích vật chất và tinh thần. Loại tác động thứ hai này ngày càng được áp dụng rộng rãi trong các tổ chức, doanh nghiệp.

1.2. Các học thuyết liên quan đến tạo động lực cho người lao động

1.2.1. Lý thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Năm 1943, Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm về nhu cầu của con người và nhu cầu này được sắp xếp theo các thứ bậc khác nhau. Học thuyết của ông được dựa trên những con người khỏe mạnh, sáng tạo, những người sử dụng tất cả tài năng, tiềm năng và năng lực trong công việc. Vào thời điểm đó, phương pháp này khác biệt với các công trình nghiên cứu tâm lý con người khác được dựa trên việc quan sát con người bị chi phối bởi các phiền muộn là chủ yếu. Có hai nhóm nhu cầu chính của con người: Nhu cầu cơ bản (basic needs) và Nhu cầu bậc cao (meta needs).

Cấu trúc Tháp nhu cầu Maslow có 5 tầng, trong đó những nhu cầu con người được liệt kê theo một trật tự thứ bậc hình tháp kiểu kim tự tháp. Những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thỏa mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn. Các nhu cầu bậc cao sẽ nảy sinh và mong muốn được thỏa mãn ngày càng mãnh liệt khi tất cả các nhu cầu cơ bản ở dưới (phía đáy tháp) đã được đáp ứng đầy đủ.

5 tầng trong Tháp nhu cầu của Maslow:

- **Tầng thứ nhất:** bao gồm toàn bộ các nhu cầu căn bản nhất thuộc "thể lý" (*physiological*) - thức ăn, nước uống, nơi trú ngụ, tình dục, bài tiết, thở, nghỉ ngơi.

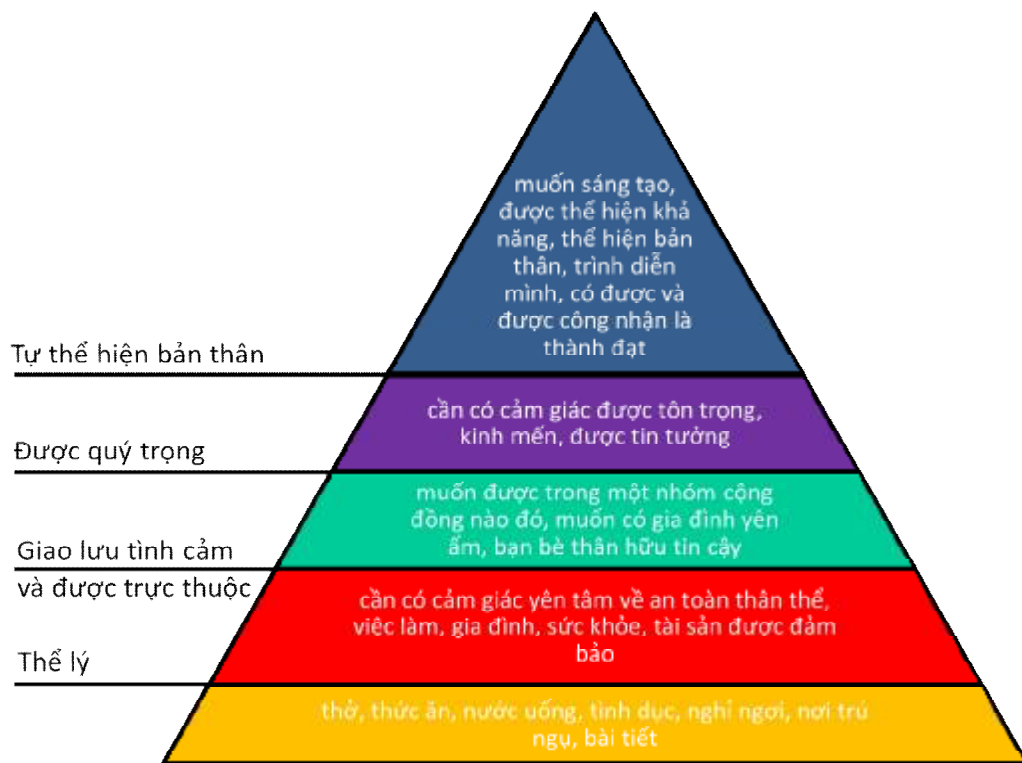
- **Tầng thứ hai:** nhu cầu an toàn (*safety*) - cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo.

- **Tầng thứ ba:** nhu cầu được giao lưu tình cảm và được trực thuộc (*love/belonging*) - muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, muốn có gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy.

- **Tầng thứ tư:** nhu cầu được quý trọng, kính mến (*esteem*) - cần có cảm giác được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng.

- **Tầng thứ năm:** nhu cầu về tự thể hiện bản thân (*self-actualization*) - muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt.

Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow



Việc chỉ ra các thứ bậc nhu cầu của người lao động và thỏa mãn các nhu cầu đó là rất cần thiết. Nó là công cụ cụ thể để người quản lý tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, hạn chế của học thuyết này là chúng ta khó có thể biết nhu cầu của người lao động ở mức nào và mức độ thỏa mãn như thế nào là hợp lý để tạo động lực cho người lao động. Vì nếu nhu cầu này được thỏa mãn rồi thì không còn động lực nữa.

1.2.2. Học thuyết về Hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg

Thuyết hai nhân tố (*Two Factor Theory* hoặc *Herzberg's Job Motivation-Hygiene Theory*) được đưa ra bởi Frederick Herzberg. Thuyết này chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích điều tra được thực hiện ở Pittsburgh, Pennsylvania.

Các nghiên cứu của Herzberg đã cung cấp dữ liệu để ông đã đề xuất mô hình hai nhân tố:

Nhân tố không hài lòng (demotivate factor): là tác nhân của sự không hài lòng của nhân viên trong công việc tại một tổ chức bất kỳ, có thể là do:

- Chế độ, chính sách của tổ chức đó
- Sự giám sát trong công việc không thích hợp
- Các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên
- Lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng
- Quan hệ với đồng nghiệp "có vấn đề"
- Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng.

Nhân tố hài lòng (motivator factor): là tác nhân của sự hài lòng trong công việc:

- Đạt kết quả mong muốn (*achievement*)
- Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo, của đồng nghiệp (*recognition*)
- Trách nhiệm (*responsibility*)
- Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp (*advancement*)
- Sự tăng trưởng như mong muốn (*growth*).

Herzberg có nhận xét rằng, 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.

Học thuyết Herzberg đã và đang được phổ biến rộng rãi và hầu như không có nhà quản lý nào xa lạ với những khuyến nghị mà ông đưa ra. Trong trường hợp này, phần nhiều sự nhiệt tình ban đầu với việc phát triển công việc theo chiều dọc cho phép nhân viên chịu trách nhiệm hơn nữa trong việc hoạch định và kiểm soát công việc của mình. Tuy nhiên, học thuyết có một số hạn chế sau:

- + Phương thức mà ông sử dụng có những hạn chế về mặt phương pháp luận.
- + Độ tin cậy trong phương pháp luận của ông là điều còn phải bàn luận.
- + Không có một thước đo tổng thể để đo sự thỏa mãn.
- + Herzberg đưa ra giả thuyết về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận mà ông sử dụng chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất.

1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor-Vroom

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, bổ sung cho lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow.

Thuyết kỳ vọng do Victor Vroom - giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964.

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

1- Hấp lực (phần thưởng): sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)

2- Mong đợi (thực hiện công việc): niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu?)

3- Phương tiện (niềm tin): niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được

đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?)

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Chu trình của Thuyết kỳ vọng có 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả.

Mô hình của V. Vroom sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968) thành Thuyết kỳ vọng với điểm chính là: Trong quá trình hình thành và thúc đẩy động lực làm việc, có bốn yếu tố cơ bản, đó là: động viên, nỗ lực, hiệu quả và khen thưởng. Người quản lý luôn kỳ vọng rằng chu trình trên luôn diễn ra liên tục và không muốn xảy ra bất kỳ một biến cố nào khiến chu trình trên bị cắt đứt.

Học thuyết này đã đưa ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động. Lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, phần thưởng mà người lao động nhận được, nhấn mạnh hành vi kỳ vọng của nhân viên và cũng quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Thuyết này cung cấp thông tin nhiều hơn để giúp giải thích bản chất của hành vi con người trong công việc cụ thể và nhận thấy những vấn đề của tạo động lực và thực hiện công việc. Hạn chế của học thuyết này là nó không dễ để hiểu và ứng dụng.

1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacy Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963.

Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg). Thuyết công bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.

Lý luận về sự công bằng đề ra năm 1965, lý luận chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức.

Adams cho rằng, để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự báo đáp trong tổ chức phải công bằng, hợp lý, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng. Sự công bằng ấy được đánh giá bằng công thức:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_q}{I_q}$$

O_p: là cảm giác của người ta về sự báo đáp mà mình nhận được

O_q: là cảm giác về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được

I_p: là cảm giác của người ta về sự cống hiến của mình đối với tổ chức

I_q: là cảm giác của người ta về sự cống hiến của đối tượng so sánh với tổ chức.

Công thức này cho thấy nếu tỉ số giữa sự báo đáp và sự cống hiến của mình về cơ bản tương đối với tỉ số giữa sự báo đáp và cống hiến của đối tượng so sánh thì sự phân phối của tổ chức là công bằng và ngược lại. Có hai tình trạng không công bằng đó là:

$\frac{O_p}{O_q} < \frac{I_p}{I_q}$: tình trạng không công bằng bất lợi cho mình, nghĩa là họ

cảm thấy mình làm việc vất vả nhưng không bằng người làm việc qua loa, lãn sau không cần bỏ sức nữa.

$\frac{O_p}{O_q} > \frac{I_p}{I_q}$: tình trạng không công bằng thứ hai là tình trạng không

công bằng có lợi cho mình. Nếu thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng họ sẽ cảm thấy vui mừng trong chốc lát nhưng sau đó sẽ lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng nghiệp đối với mình, ảnh hưởng đến quan hệ giữa mình đối với những người khác trong tổ chức, do đó mà họ sẽ cẩn thận trong công việc của thời kỳ tiếp theo. Điều này cũng sẽ bất lợi cho việc huy động tính tích cực của các thành viên trong một tổ chức.

Sự phân tích trên cho thấy theo lý luận về sự công bằng, con số tuyệt đối về sự báo đáp mà thành viên của tổ chức nhận được và mức độ tích cực của họ trong công việc không có mối quan hệ trực tiếp và tất nhiên. Điều ảnh hưởng đến hành vi của thành viên chỉ là sự so sánh mức độ cống hiến và sự báo đáp của tổ chức đối với họ và những người khác.

Học thuyết này thừa nhận, các cá nhân không chỉ quan tâm đến khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho sự nỗ lực của mình, mà họ còn quan tâm tới khối lượng phần đó với những gì mà người khác nhận được. Các đầu vào như: năng lực, kinh nghiệm, trình độ, tài năng được đem so sánh với những đầu ra như: mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch giữa tỉ lệ đầu vào - đầu ra của họ với những lao động khác, nhất định họ sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này là cơ sở tạo động lực, khi mà mọi người phấn đấu để dành được cái mà họ cho là công bằng và thỏa đáng.

Tuy nhiên học thuyết này chưa làm sáng tỏ một số điều sau: chẳng hạn làm thế nào để các nhân viên chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình với người khác để đi đến kết luận? Khi nào và làm thế nào các yếu tố thay đổi qua thời gian? Mặt khác sự công bằng hay bất công bằng chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức.

1.2.5. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho tự sửa đổi.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.

- Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

Skinner là một đại biểu tiêu biểu nhất của một trong các xu thế của thuyết hành vi cấp tiến. Skinner đổi mới thuyết hành vi cũ của Watson, hình

thành thuyết hành vi tạo tác của mình, thực nghiệm trong cái hộp chữ danh đã khiến ông “hành vi hóa” được quan niệm về con người và hành vi người và xã hội. Tuy nhiên, học thuyết này có mặt hạn chế là đã coi con người như một cơ thể phản ứng, “một cái máy liên hợp vật lý. Với quan điểm này, con người phát triển phụ thuộc vào các kích thích tác động. Hành vi không có phạm trù hoạt động mà chỉ có phạm trù phản ứng mà thôi.

Qua nghiên cứu các học thuyết trên cho thấy rằng các học thuyết đều hướng vào vai trò của nhu cầu và lợi ích cho người lao động. Sở dĩ như vậy vì nhu cầu là đòi hỏi của con người, của từng cá nhân, của các nhóm xã hội khác nhau hay của toàn xã hội muốn có những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Nhu cầu là động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động. Sự thoả mãn nhu cầu ấy, đối với chủ thể hành động, là lợi ích. Vì vậy, lợi ích là cái đáp ứng nhu cầu và nó chỉ có nghĩa là lợi ích khi được đặt trong quan hệ với nhu cầu. Ngoài mối quan hệ đó, cái được coi là lợi ích không còn là lợi ích nữa.

Trong mỗi quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, nhu cầu quyết định lợi ích. Do đó, nó là cơ sở của lợi ích, còn lợi ích thì ngược lại, xuất phát từ nhu cầu, dựa trên nhu cầu, là sự thể hiện của nhu cầu. Nhu cầu ngày càng lớn thì sự hấp dẫn của lợi ích đối với chủ thể càng lớn và do đó, động cơ tư tưởng nảy sinh trên cơ sở của lợi ích này cũng càng cuốn hút con người, thúc đẩy con người lao vào hành động

Như vậy, việc vận dụng các học thuyết trên vào tạo động lực cho người lao động chính là việc tìm ra các giải pháp xác định nhu cầu và lợi ích chính đáng cho người lao động.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Con người nói chung hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thoả mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Đồng thời việc nhu cầu được thoả mãn là mục đích hành động của con người. Theo các xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và

việc tác động vào thay đổi được hành vi của con người. Nói cách khác, người quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu của người lao động làm cho họ làm việc tích cực hơn.

Như vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để thỏa mãn nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết đáp ứng các nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Ví dụ khi một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập thì việc tạo cơ hội việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã làm việc lâu năm, nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã ở mức cao thì động lực làm việc chính không phải là tiền lương nữa mà là cơ hội thăng tiến, khẳng định mình. Việc được đề bạt vào một chức vụ ở vị trí cao hơn sẽ khuyến khích nhân viên này nỗ lực làm việc hơn.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và nhờ vậy họ sẽ gắn kết và nỗ lực nhiều hơn với tổ chức.

1.3.2. Các biện pháp tạo động lực cho người lao động

1.3.2.1. Các giải pháp khuyến khích vật chất

- **Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công**

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, tiền lương là công cụ chủ yếu làm đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động, thông qua tiền lương các nhà quản lý có thể khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, khuyến khích tinh thần trách nhiệm đối với họ. Tiền lương là yếu tố rất quan trọng bởi vì nó giúp người lao động có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của cuộc sống là những nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu của Maslow (ăn, mặc, ở, đi lại...). Khi tiền lương cao và ổn định, người lao động sẽ đảm bảo được cuộc sống ở mức độ cao. Từ đó tạo điều kiện để cho họ có thể tái sản xuất sức lao động, và có một phần cho tích lũy.

Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

- Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.

- Tiền lương phải được xây dựng căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

- Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với đóng góp của họ.

- **Tạo động lực thông qua tiền thưởng**

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu hay có những sáng kiến lớn có giá trị. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động đồng thời còn có tác dụng kích thích tinh thần, nó thể hiện sự đánh giá, ghi nhận thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động nâng cao thái độ, năng suất lao động và hiệu quả làm việc.

Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, cần xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của người lao động hay tập thể lao động. Khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho người lao động.

- **Tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi**

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp. Phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua đó giúp tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm tới các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động, hỗ trợ phương tiện đi lại, tổ chức cho người lao động những chuyến du lịch, thể dục thể thao... Qua đây có thể thấy phúc lợi cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả đến người lao động trong các tổ chức. Tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư nguyện vọng của người lao động.

1.3.2.2. Các giải pháp khuyến khích tinh thần

- * **Tạo động lực thông qua phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc chính xác**

- Phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. (Tr. 50 giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học kinh tế quốc dân, năm 2004 - NXB Lao động - Xã hội)

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho người lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người quản lý có thể xác định được kỳ vọng của mình đối với công việc đó. Nhờ có phân tích công việc rõ ràng mà

người lao động có thể hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc.

Phân tích công việc có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá THCV chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp người lao động hiểu rõ ràng về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm. Dựa vào bản phân tích công việc họ biết được khi nào họ bị kỷ luật, khi nào họ được khen thưởng, Bảng phân tích công việc càng chi tiết thì đánh giá THCV càng chính xác do đó tạo được sự tin tưởng đối với người lao động.

Tóm lại, trong một doanh nghiệp cần phải có bản phân tích đối với từng công việc cụ thể. Bản phân tích càng rõ ràng, càng chặt chẽ thì càng tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động làm việc

Bản phân tích công việc là cơ sở để đánh giá quá trình làm việc của người lao động. Từ cơ sở đó người lao động luôn luôn quan tâm xem doanh nghiệp công nhận thành tích của họ như thế nào thông qua kết quả đánh giá THCV của doanh nghiệp .

- Đánh giá THCV:

Đánh giá THCV được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Để đánh giá THCV trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá THCV chính thức và công khai; Hệ thống đánh giá phải khoa học và rõ ràng; Người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

Hệ thống đánh giá THCV cần phải có các tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể và phải được phổ biến tới từng người lao động. Từ đó người lao động có thể biết được kết quả THCV của mình như thế nào, doanh nghiệp dựa vào những tiêu chí nào để đánh giá kết quả THCV của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

Hệ thống đánh giá THCV phải khoa học và rõ ràng. Để áp dụng bất cứ hệ thống đánh giá THCV nào vào doanh nghiệp của mình thì doanh nghiệp cũng phải nghiên cứu rõ ràng tính chất công việc cần được đánh giá, phải thiết kế công việc, phân tích công việc rõ ràng.....chúng ta không thể lấy một hệ thống đánh giá THCV của một công việc này để áp dụng cho công việc khác hay sử dụng hệ thống đánh giá THCV của doanh nghiệp này để áp dụng máy móc trong doanh nghiệp mình được.

Hệ thống đánh giá THCV đã được xây dựng chính thức, xác định khoa học, rõ ràng và đã được công khai tới từng người lao động nhưng thực hiện nó như thế nào? Đó chính là nhiệm vụ của người đánh giá. Quá trình đánh giá THCV thường chịu ảnh hưởng rất lớn tới yếu tố chủ quan của người đánh giá. Vì thế, người đánh giá THCV trước hết cần phải có trình độ chuyên môn, trung thực, có đạo đức nghề nghiệp, làm việc phân minh.... Như thế mới có thể hạn chế được những lỗi thường gặp trong quá trình đánh giá THCV.

Vì kết quả đánh giá THCV thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của người lao động. Do đó, nó có ảnh hưởng trực tiếp tới người lao động trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật..... Kết quả đánh giá THCV càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của người lao động nâng cao NSLĐ, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

- **Tạo động lực thông qua đào tạo và thăng tiến**

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một doanh nghiệp có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp doanh nghiệp tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Đào tạo giúp người lao động tăng tính thỏa mãn trong công việc hiện tại, việc nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho cá nhân rất tự tin và lạc quan về công việc. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

- Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động:

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng. Tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được nhu cầu này, qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Nắm bắt nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp cho họ, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân người lao động. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động, và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao hơn trong nấc thang thăng tiến.

Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng đề bạt thì không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để

đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đề bạt, thăng tiến càng rõ ràng, minh bạch, công bằng càng kích thích được người lao động đặc biệt là lao động giỏi tăng thêm chất lượng công việc, nỗ lực và cống hiến hơn.

*** Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động và cải thiện điều kiện làm việc**

Trong một doanh nghiệp ai cũng hiểu rằng nếu mỗi người lao động đều được bố trí, và được sử dụng hợp lý sẽ đem lại hiệu quả lao động rất cao. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng có biện pháp bố trí và sử dụng lao động hiệu quả, đặc biệt ở Việt Nam thì vấn đề này còn nhiều bức bối. Tình trạng bố trí lao động làm việc trái ngành, trái nghề diễn ra phổ biến không chỉ ở lao động phổ thông mà cả những lao động có trình độ chuyên môn cao.

*** Tạo động lực thông qua điều kiện làm việc, bầu không khí làm việc**

- Tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi:

Trong lĩnh vực tâm lý học lao động các nhà khoa học đã nghiên cứu và có kết luận về sự ảnh hưởng của môi trường vật chất đến động lực, cũng như hiệu quả làm việc của người lao động. Cách bài trí máy móc, thiết bị, màu sắc, ánh sáng, vệ sinh nơi làm việc... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động. Do đó, để tăng hiệu quả làm việc cho người lao động cần phải cung cấp cho họ đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định, nơi làm việc cần được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.

Bầu không khí lao động tập thể nơi làm việc có ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Tạo động lực cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc tốt đẹp là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần. Trong doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí

làm việc thân thiện, mọi người tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ lẫn nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp... chắc chắn sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho nhân viên, mỗi nhân viên luôn luôn nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc. Để xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác có thể thông qua các hoạt động như tổ chức các phong trào thi đua, các phong trào thể thao, văn nghệ, tổ chức đi du lịch, nghỉ mát... tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội giao lưu, trao đổi, học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm, chia sẻ niềm vui, khó khăn trong công việc cũng như cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, tinh thần làm việc phấn chấn, yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp và gắn bó với tổ chức hơn.

- Quan điểm và sự quan tâm của lãnh đạo:

Sự quan tâm và nhìn nhận của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần và hiệu quả làm việc của nhân viên. Sự quan tâm của cấp trên với nhân viên sẽ tạo cho nhân viên có cảm giác mình là người quan trọng của tổ chức, tổ chức cần họ, quan tâm đến họ. Một lời khen ngợi kịp thời khi nhân viên có thành tích tốt sẽ làm nhân viên cảm thấy tự hào, đóng góp của mình được ghi nhận, từ đó khuyến khích họ tiếp tục nỗ lực làm việc hơn. Người quản lý cần động viên, an ủi người lao động, giúp họ giải quyết các vướng mắc khi gặp khó khăn, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc của nhân viên để có những hướng dẫn, điều chỉnh kịp thời nhằm giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn; ghi nhận thành tích, khen ngợi nhân viên đúng lúc; tôn trọng và lắng nghe các ý kiến của nhân viên. Điều này sẽ tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và nhà quản lý, người lao động cảm thấy thoải mái, phát huy tính sáng tạo cao trong công việc, nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.3.3.Đánh giá mức độ tạo động lực cho người lao động

Nhà quản trị cần chú trọng tạo động lực lao động cho người lao động nhằm đem lại năng suất chất lượng và hiệu quả công việc cao. Do vậy, để

đánh giá động lực làm việc của người lao động có thể xem xét các chỉ tiêu sau:

**** Tính chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động***

Người lao động chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Người lao động có động lực làm việc cao sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc.

Công việc của người lao động trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, chỉ biết tuân lệnh và thực thi theo mọi công việc được giao. Người quản lý muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình khả năng tư duy độc lập, với những sáng kiến và không thụ động trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, yêu thích công việc hơn từ đó giúp tăng thêm sự thỏa mãn trong công việc.

**** Năng suất lao động, chất lượng trong công việc***

Tạo động lực cho người lao động là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ công việc hoàn thành đúng thời hạn...

Ví dụ: Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị:

$$NSLĐ \text{ bình quân} = \frac{Tng \text{ doanh thu}}{Tng \text{ s lao đng}} \text{ (Đn v: đng/ngi)}$$

Chỉ tiêu này đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong 1 năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận cùng kinh doanh một sản phẩm hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

*** *Mức độ hài lòng trong công việc***

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động để biết được đánh giá của người lao động về các chính sách của công ty.

Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

*** *Lòng trung thành của người lao động trong tổ chức***

Công tác tạo động lực được hoàn thiện giúp người lao động có tinh thần làm việc hăng say hơn, người lao động hài lòng về các chính sách đãi ngộ nhân viên của tổ chức, tạo sự thỏa mãn cao trong công việc. Tổ chức thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động là nền tảng giúp người lao động tự nguyện gắn bó với tổ chức, tăng lòng trung thành của nhân viên. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức bằng một số chỉ tiêu như sau:

Tỷ lệ nhân viên bỏ việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh

nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

*** *Kỷ luật của người lao động***

Tiêu chí này được thể hiện trực tiếp thông qua việc người lao động tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc của tổ chức. Biểu hiện cụ thể đó là: người lao động đi làm đúng thời gian quy định, không đi sớm về muộn, không làm việc riêng trong giờ hành chính, trang phục lịch sự, gọn gàng, tham dự đầy đủ các cuộc hội họp, hội nghị...

Như vậy một tổ chức cần dựa vào mức độ thực hiện kỷ luật của người lao động để đánh giá việc thực hiện tạo động lực lao động của mình. Nếu một tổ chức, nhân viên tích cực tuân thủ kỷ luật chứng tỏ quá trình tạo động lực và thúc đẩy người lao động hăng say làm việc tốt. Ngược lại, nếu có quá nhiều nhân viên ý thức kém, không tuân thủ kỷ luật thì tổ chức đó cần xem xét lại để từ đó có biện pháp thay đổi động lực cho người lao động. Vì có động lực tốt thì mới kích thích được người lao động làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc và tăng sự gắn bó với tổ chức.

1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động

Động lực lao động gắn liền với công việc và tổ chức. Hành vi có động lực là kết quả tổng hợp của sự kết hợp nhiều yếu tố tác động bao gồm các yếu tố thuộc chính bản thân người lao động và các yếu tố thuộc môi trường nơi họ làm việc.

1.4.1. Nhân tố bên trong tổ chức:

1.4.1.1. Người lao động

Người lao động là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất đến năng suất lao động. Năng suất lao động của mỗi quốc gia, ngành và doanh nghiệp phụ

thuộc lớn vào trình độ văn hóa, chuyên môn, tay nghề, kỹ năng, năng lực của đội ngũ lao động. Các yếu tố của người lao động bao gồm:

- *Trình độ văn hóa*

Là sự hiểu biết cơ bản của người lao động về tự nhiên và xã hội. Trình độ văn hóa tạo ra khả năng tư duy và sáng tạo cao. Người có trình độ văn hóa sẽ có khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, đồng thời trong quá trình làm việc họ không những vận dụng chính xác mà còn linh hoạt, sáng tạo các công cụ sản xuất để tạo ra hiệu quả làm việc cao nhất.

- *Trình độ chuyên môn*

Là sự hiểu biết khả năng thực hành về chuyên môn nào đó, có khả năng chỉ đạo quản lý một công việc thuộc một chuyên môn nhất định. Sự hiểu biết về chuyên môn càng sâu, các kỹ năng, kỹ xảo nghề càng thành thạo bao nhiêu thì thời gian hao phí của lao động càng được rút ngắn từ đó nâng cao năng suất lao động.

Trình độ văn hóa và trình độ chuyên môn có ảnh hưởng lớn đối với năng suất lao động của con người. Trình độ văn hóa tạo khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất. Còn sự hiểu biết về chuyên môn càng sâu, các kỹ năng, kỹ xảo nghề càng thành thạo bao nhiêu thì thời gian hao phí của lao động càng được rút ngắn từ đó góp phần nâng cao năng suất. Trình độ văn hóa và chuyên môn của người lao động không chỉ giúp cho người lao động thực hiện công việc nhanh mà góp phần nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

- *Tình trạng sức khỏe*

Trạng thái sức khỏe có ảnh hưởng lớn tới năng suất lao động. Nếu người có tình trạng sức khỏe không tốt sẽ dẫn đến mất tập trung trong quá trình lao động, làm cho độ chính xác của các thao tác trong công việc giảm dần, các sản phẩm sản xuất ra với chất lượng không cao, số lượng sản phẩm giảm, thậm chí dẫn tới tai nạn lao động.

- *Đặc điểm cá nhân người lao động*

Giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo, ... đều ảnh hưởng tới hành vi làm việc của người lao động. Mỗi người lao động là những cá thể có đặc điểm cá nhân khác nhau do đó để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức đòi hỏi người quản lý phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp để nhằm phát huy được thế mạnh của mỗi cá nhân, đồng thời tạo ra động lực lao động.

- *Mức sống của người lao động*

Bất kỳ người lao động nào khi tham gia vào làm việc cho một tổ chức nào trước hết đều mong muốn có một mức lương cao. Tuy nhiên tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Đối với những người lao động có mức thu nhập thấp, tình trạng kinh tế khó khăn thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu trong khi đó đối với những người lao động có tình trạng kinh tế khá giả, giàu có thì lương không phải là mục tiêu làm việc hàng đầu mà thay vào đó là các nhu cầu khác như công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp, ...

- *Thái độ lao động, kỷ luật lao động*

-Thái độ lao động là tất cả những hành vi biểu hiện của người lao động trong quá trình tham gia hoạt động sản xuất và kinh doanh. Nó có ảnh hưởng quyết định đến khả năng, năng suất và chất lượng hoàn thành công việc của người tham gia lao động. Nó phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau, cả khách quan và chủ quan nhưng chủ yếu là: yếu tố chủ quan của người lao động.

-Kỷ luật lao động: Là những biểu hiện tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của lao động mà tổ chức xây dựng nên dựa trên những cơ sở pháp lý và các chuẩn mực đạo đức xã hội. Nó bao gồm các điều khoản quy định hành vi lao động trong lĩnh vực có liên quan đến thực hiện nhiệm vụ như số lượng, chất lượng công việc, an toàn vệ sinh lao động, giờ làm việc, giờ nghỉ ngơi, các hành vi vi phạm pháp luật lao động, các hình thức xử lý vi phạm kỷ luật...

- *Tinh thần trách nhiệm*

Được hình thành dựa trên cơ sở những ước mơ, khát khao, hy vọng của người lao động trong công việc cũng như với tổ chức. Trong tổ chức, nếu người lao động thấy được vai trò, vị thế, sự cống hiến hay sự phát triển của mình được coi trọng và đánh giá một cách công bằng, bình đẳng thì họ cảm thấy yên tâm, phấn khởi, tin tưởng vào tổ chức. Đây là cơ sở để nâng cao tinh thần trách nhiệm, sự rèn luyện, phấn đấu vươn lên, cố gắng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, năng suất chất lượng và hiệu quả lao động.

1.4.1.2. Nhân tố tổ chức

- *Vị thế, uy tín, thương hiệu của ngành*

Vị thế của ngành tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó cũng sẽ cao, tự thân người lao động sẽ có sự hài lòng đối với công việc bởi công việc họ đang làm là mong muốn của nhiều người. Vì thế các tổ chức cũng cần chú ý tới việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để người lao động thấy tự hào về tổ chức, góp phần thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

- *Mục tiêu phát triển của tổ chức*

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

- *Quan điểm tạo động lực của lãnh đạo*

Lãnh đạo là chủ sở hữu của tổ chức, do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của nhà lãnh đạo.

Theo thông kê của một số học thuyết tiếp cận với kiểu quản lý con người. Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu nhược điểm riêng, không thể

xác định một phong cách lãnh đạo duy nhất cho mọi tình huống. Người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách phù hợp nhất để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Vì vậy, để tạo động lực lao động, tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

- *Văn hóa tổ chức*

Mỗi tổ chức đều có một văn hóa riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hóa của tổ chức đó. Văn hóa tổ chức định hướng cách giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc với các thành viên khác để tạo ra sự hợp tác trong tập thể. Văn hóa tổ chức mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận các giá trị 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 tổ chức, tăng sự thỏa mãn trong công việc.

- *Hệ thống chính sách đãi ngộ, sử dụng, quản lý*

Hệ thống chính sách trong tổ chức bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách quản lý như chính sách tiền lương, thi đua, khen thưởng, kỷ luật... Chính sách quản lý của doanh nghiệp tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động. Ví dụ: không có chính sách về đào tạo và phát triển thì người lao động sẽ ít có cơ hội thăng tiến, như vậy sẽ mất đi một phần động lực 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... Hệ thống chính sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng sẽ củng cố được lòng tin của người lao động đối với tổ chức.

Một hệ thống chính sách phù hợp còn đòi hỏi quá trình thực hiện phải chính xác, chặt chẽ và phải công bằng. Tránh tình trạng không thực hiện hoặc thực hiện sai, như thế không những không tạo động lực cho người lao động mà ngược lại gây những phản ứng bất bình, chán nản cho người lao động.

1.4.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức

1.4.2.1. Thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu, cung cầu, giá cả của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu "an toàn" bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một lao động nào đó khan hiếm, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm với mức thu nhập cao hơn và điều kiện tốt hơn. Vì vậy, tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

1.4.2.2. Cạnh tranh

Yếu tố cạnh tranh của các doanh nghiệp, tổ chức khác có cùng sản phẩm cũng tác động tới công tác tạo động lực. Trong thực tế, những tổ chức này đang đối mặt với các vấn đề như: vốn, nhà phân phối, nguồn nhân lực... đều hiểu rõ giá trị của nguồn nhân lực. Nhiều nhà quản lý doanh nghiệp có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực nhân sự chia sẻ rằng trong nhiều trường hợp nguồn nhân lực được xem là "ưu tiên số 1". Lý do có thể rất đơn giản và rõ ràng. Đó là, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên sống duy nhất (con người) có thể sử dụng và kiểm soát các nguồn lực khác, có thể khai thác tốt nhất khả năng, năng suất và hiệu quả của chúng. Vì vậy, nếu khả năng và năng lực của người lao động được nâng cao hay phát triển thì doanh nghiệp cũng ngày càng phát triển hơn, tiềm năng hơn, lớn mạnh hơn. Một lao động giỏi và có tay nghề sẽ được các doanh nghiệp khác chào đón. Vì vậy, tổ chức cần có chính sách đãi ngộ, trao cho họ cơ hội thăng tiến và đôn bầy tạo động lực thỏa đáng để giữ chân người lao động.

1.4.2.3. Chính sách, luật pháp về lao động

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động. Những chính sách

về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ... sẽ tác động đến chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ được pháp luật bảo vệ.

1.4.2.4. Một số yếu tố khác

- Yếu tố điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội: Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, lạm phát, mức sống ở địa phương, thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức.

- Yếu tố văn hóa, vùng miền: Cá nhân người lao động sẽ chịu ảnh hưởng chung với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hóa dân tộc. Khi tập hợp thành một tổ chức, các cá nhân sẽ mang theo những giá trị này. Ví dụ văn hóa Việt Nam đề cao tính đoàn kết dân tộc, văn hóa Mỹ đề cao chủ nghĩa cá nhân, độc lập và tự do. Sự khác biệt này sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu, 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 khí cảnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc, vùng miền. Đặc biệt với các tổ chức đa văn hóa.

1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động của một số đơn vị

1.5.1. Kinh nghiệm của Công ty Thoát nước Hải Phòng

Sau khi đánh giá thực trạng tạo động lực cho đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty, Công ty Thoát nước Hải Phòng đã đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động như:

Nhóm giải pháp thứ nhất: Hoàn thiện công tác phân tích và thiết kế công việc.

Công ty thực hiện triển khai phân tích và thiết kế lại các công việc hiện tại để viết xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc chi tiết hơn và viết lại các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc cho phù hợp với thực tế.

Nhóm giải pháp thứ hai: Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

Để khắc phục tình trạng đánh giá theo xu hướng trung bình và thiên vị, Công ty đưa ra phương án sử dụng phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi. Phương pháp này dựa trên đánh giá hành vi của từng công việc cụ thể nên sẽ cho những kết quả đánh giá chính xác và ít bị chi phối bởi chủ quan người đánh giá.

Các chỉ tiêu đánh giá tập trung vào: ngày công lao động, kỷ luật lao động, tinh thần hợp tác có thể dùng chung cho nhiều loại công việc hoặc có thể điều chỉnh chỉ tiêu đánh giá cho phù hợp với thực tế từng công việc.

Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác tiền lương:

- Cán bộ lao động tiền lương phải giải thích rõ cho cán bộ công nhân viên biết về phương pháp chi trả lương của công ty để tránh những hiểu lầm về tính công bằng trong việc chi trả lương

- Chú ý tới những lao động được cử đi đào tạo quay trở lại làm việc ở công ty để xem xét việc xếp họ vào một ngạch lương mới khác với lao động phổ thông vì thực tế những lao động này phải bỏ công học tập và công việc của họ cũng phức tạp hơn, chịu trách nhiệm cao hơn.

Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác tiền thưởng:

- Áp dụng thêm hình thức thưởng cho những sang kiến cải tiến kỹ thuật được làm báo cáo gửi lên thành phố.

- Áp dụng thưởng cho lao động xuất sắc trong các đợt thi nâng bậc.

- Tuyên dương những lao động có thành tích xuất sắc trước toàn công ty hoặc thông báo khen thưởng ở các bảng tin. Việc làm này sẽ khiến người lao động cảm thấy vinh dự, tự hào. Từ đó kích thích những lao động khác cố gắng, học hỏi.

Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác phúc lợi:

- Áp dụng thêm hình thức bảo hiểm sức khỏe. Số tiền từ bảo hiểm này sẽ dùng để chi trả cho việc khám chữa bệnh cho người lao động và tổ chức các chương trình nâng cao thể lực cho người họ

1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty Môi trường đô thị TP. Đà Nẵng

Sau quá trình phân tích, tổng hợp những nghiên cứu đóng góp trong việc nêu ra quan điểm, lý luận về động lực lao động, tạo động lực lao động, lao động quản lý và vai trò của tạo động lực trong doanh nghiệp. Công ty Môi trường đô thị TP. Đà Nẵng đã có những thay đổi về các chính sách tạo động lực theo yếu tố vật chất hoặc yếu tố tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động như:

* *Giải pháp tạo động lực làm việc bằng nhóm yếu tố vật chất.* Giải pháp tập trung vào những vấn đề sau: Tăng thu nhập cho người lao động thông qua việc luôn tạo đủ và ổn định việc làm cho người lao động, phấn đấu tăng doanh thu từ khai thác dịch vụ về lĩnh vực vệ sinh môi trường; Cải tiến hình thức trả lương hợp lý cho các bộ phận đặc biệt là bộ phận lao động trực tiếp sản xuất hưởng lương khoán; Điều chỉnh kết cấu tiền lương hợp lý; Thưởng phạt công minh; Áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện; Chi trả các khoản trợ cấp về giáo dục

* *Giải pháp tạo động lực làm việc bằng nhóm yếu tố tinh thần:* Đảm bảo đủ việc làm cho mỗi người; Thường xuyên tổng kết để công nhận thành tích của nhân viên; Chính sách thăng tiến hợp lý; Phát huy tiềm năng của nhân viên; Tăng cường mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức và quản lý, mối quan hệ giữa các bộ phận; Tổ chức tốt các phong trào thi đua để khuyến khích những nhân viên đạt thành tích cao trong công việc; Cải thiện công tác khám sức khỏe định kỳ; Cải thiện điều kiện làm việc

* *Giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng công tác đào tạo:* Đào tạo kiến thức kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ đối với lao động trực tiếp vào lao động gián tiếp; Tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho người lao động.

1.5.3. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ đô thị TP. Ninh Bình.

Nhận thấy tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động và thông qua kinh nghiệm của một số đơn vị cùng lĩnh vực cho thấy các doanh

nghiệp càng phải chú trọng hơn nữa tới việc hoàn thiện công tác tạo động lực lao động.

Trước hết, Công ty cần tìm hiểu rõ những học thuyết áp dụng vào thực tế. Sau đó, tìm ra các thực trạng và bất cập trong tạo động lực lao động và chỉ rõ nguyên nhân dẫn đến những bất cập đó.

Sử dụng các công cụ kích thích cả về vật chất và tinh thần: như tiền lương, thưởng, phúc lợi, công tác đào tạo... nhằm phát huy hết khả năng và trình độ của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Việc tạo động lực lao động có ý nghĩa, vai trò quan trọng trong việc phát triển của tổ chức. Do vậy, lãnh đạo Công ty cần thường xuyên quan tâm, đưa ra các biện pháp để nâng cao vai trò của công tác tạo động lực lao động.

Thông qua thực trạng tạo động lực tại một số đơn vị cho thấy, hầu hết công tác này còn chưa được chú trọng, chỉ mang nhiều tính hình thức chưa có tính định lượng cao. Thông qua việc đánh giá phân tích công việc, cần có sự công bằng, dựa trên kinh nghiệm của đội ngũ lao động có thâm niên công tác nhiều kinh nghiệm và đội ngũ lao động trẻ với nhiệt huyết và năng động và từng vị trí khác nhau sẽ có nhu cầu về động lực khác nhau. Từ đó, Công ty cần áp dụng linh hoạt và rút ra được nhiều bài học bổ ích, quý giá cho công tác tạo động lực lao động.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG VÀ DỊCH VỤ ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ NINH BÌNH

2.1. Những đặc điểm của Công ty Cổ phần Môi trường & Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1. Quá trình hình thành

Công ty được thành lập theo Quyết định số 418/QĐ-UB của UBND tỉnh Hà Nam Ninh vào năm 1986 với tên Công ty Xây dựng và Dịch vụ đô thị Ninh Bình.

- Từ ngày thành lập đến tháng 3/1993, Công ty hoạt động dưới sự chỉ đạo và quản lý trực tiếp của Sở xây dựng Ninh Bình; từ tháng 4/1993 đến nay Công ty trực thuộc quản lý trực tiếp của UBND thị xã Ninh Bình (nay là thành phố Ninh Bình).

- Từ tháng 5/1997 Quyết định của UBND tỉnh Ninh Bình phê duyệt đổi tên Doanh nghiệp thành: Công ty Môi trường và Dịch vụ đô thị Thị xã Ninh Bình nay là thành phố Ninh Bình với nhiệm vụ chính là hoạt động công ích trong lĩnh vực vệ sinh môi trường và dịch vụ đô thị.

- Để phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, quy mô sản xuất của Công ty, ngày 20/05/2010 Ủy ban nhân dân tỉnh Ninh Bình đã ban hành Quyết định 486/ QĐ-UBND chuyển đổi Công ty Môi trường và Dịch vụ đô thị Ninh Bình thành Công ty TNHH một thành viên Môi trường và Dịch vụ đô thị thành phố Ninh Bình.

- Từ tháng 3/2014, Công ty TNHH Một thành viên Môi trường và Dịch vụ đô thị TP. Ninh Bình chính thức chuyển đổi hình thức hoạt động sang mô hình công ty cổ phần theo quyết định của UBND Tỉnh Ninh Bình. Tên chính thức của công ty kể từ tháng 3/2014 là: Công ty Cổ phần Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình.

2.1.1.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm

Doanh thu từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2012 doanh thu của Công ty đạt mức 22.852.246.555 đồng, với mức lợi nhuận trước thuế 328.517.357 triệu tăng 105,06% so với năm 2011. Doanh thu năm 2013 đạt 22.215.106.243 đồng, tăng 13,92% so với năm 2011; năm 2014 đạt 23.040.102.003 đồng, tăng 18,15% so với năm 2011.

Lợi nhuận của DN có xu hướng tăng qua các năm cao nhất vào năm 2012 đạt 105,06% so với năm 2011. Lợi nhuận các năm 2013, 2014 của Công ty đều tăng so với năm 2011 tương ứng 81,44%, 87,26%.

Sở dĩ để có được kết quả trên, Công ty đã và đang áp dụng một dây truyền sản xuất hợp lý, các bộ phận, tổ đội phối hợp một cách nhịp nhàng, chặt chẽ trong hoạt động sản xuất đã tạo ra được một giá trị khối lượng dịch vụ lớn, trong đó khối lượng dịch vụ công ích chiếm một tỷ trọng lớn mang lại nguồn thu nhập quan trọng cho Công ty. Đồng thời, Công ty áp dụng cách tổ chức thời gian lao động một cách hợp lý, khai thác một cách hiệu quả nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, trong những năm qua, Công ty đã nỗ lực khắc phục được tình trạng khó khăn về công nghệ sản xuất, tập trung tăng cường thiết bị sản xuất để tạo ra một cơ sở vật chất tốt nhất để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ sản xuất đạt kết quả cao.

2.1.2. Đặc điểm ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động

2.1.2.1. Đặc điểm sản phẩm

* Các sản phẩm hoạt động công ích từ nguồn Ngân sách cấp, bao gồm:

- Thu gom, vận chuyển xử lý chôn lấp rác thải đô thị;
- Duy trì, sửa chữa hệ thống thoát nước đô thị;
- Duy trì, sửa chữa hệ thống chiếu sáng đô thị;
- Duy trì công viên cây xanh.

* Các sản phẩm cung cấp các dịch vụ đô thị, bao gồm:

- Dịch vụ tang lễ;
- Dịch vụ hút chất thải;

- Dịch vụ công viên cây xanh;
- Dịch vụ vệ sinh môi trường.

* Các sản phẩm xây dựng cơ bản, bao gồm:

- Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác: Xây dựng các công trình hạ tầng cơ sở đô thị, đường giao thông và các công trình thủy lợi; duy tu, bảo dưỡng đường giao thông nội thành, hạ tầng cơ sở, ...

2.1.2.2. Đặc điểm về cơ sở vật chất kỹ thuật

Công ty Cổ phần Môi trường và dịch vụ đô thị thành phố Ninh Bình hiện đang quản lý và sử dụng hai (02) khu đất gồm:

-Khu đất 2.780,8 m² tại đường Lê Đại Hành, phường Thanh Bình, thành phố Ninh Bình: Khu đất được cấp Giấy phép sử dụng đất ngày 01/4/1988 và hiện đang được sử dụng để xây dựng trụ sở của công ty. Công ty TNHH MTV Môi trường và Dịch vụ đô thị thành phố Ninh Bình kiến nghị được chuyển sang hình thức thuê đất và có trách nhiệm làm thủ tục xin thuê đất khi chuyển đổi thành công ty cổ phần.

-Khu đất 1.818 m² tại lô đất số A42, A43, A59, A60, A61 thuộc mặt bằng khu quy hoạch cụm tiểu thủ công nghiệp làng nghề mộc Ninh Phong, tại phường Ninh Phong, thành phố Ninh Bình: Đây là khu đất được UBND thành phố Ninh Bình giao để xây dựng gara để ô tô cho công ty. Công ty TNHH MTV Môi trường và Dịch vụ đô thị thành phố Ninh Bình kiến nghị được chuyển sang hình thức thuê đất và có trách nhiệm làm thủ tục xin thuê đất khi chuyển đổi thành công ty cổ phần.

-Tài sản cố định Công ty đang sử dụng:

Bảng 2.1. Tình hình tài sản cố định hữu hình tại thời điểm 31/12/2014*Đơn vị: nghìn đồng*

TT	Loại tài sản	Nguyên giá	Giá trị còn lại
1	Nhà cửa, vật kiến trúc	3.722.047.471	2.292.233.981
2	Máy móc, thiết bị	115.127.000	70.404.600
3	Phương tiện vận tải	13.460.708.426	6.875.098.330
4	TSCĐ khác	187.000.000	77.200.000
	Tổng cộng	17.484.882.897	9.314.936.911

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Bảng 2.1 cho ta thấy, những tài sản cố định vật chất do doanh nghiệp nắm giữ để sử dụng cho hoạt động sản xuất, kinh doanh tính tới thời điểm 31/12/2014 đã hao mòn lũy kế tới 8.170 tỷ đồng (khoảng 46,74%). Như vậy giá trị TSCĐ hữu hình còn lại là không cao sẽ có tác động không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng như thu nhập của NLD.

- Tình hình nhà cửa, vật kiến trúc:

Bảng 2.2. Tình hình nhà cửa, vật kiến trúc tại thời điểm 31/12/2014*- Đơn vị: nghìn đồng*

TT	Tên tài sản	Quy mô (m ²)	Năm sử dụng	Nguyên giá	CLCL	Giá trị còn lại
1	Nhà làm việc 3 tầng Cấp nhà: 4	495,9	2000	1.461.982.626	40,0%	584.793.050
2	Nhà để xe ô tô, xe máy Cấp nhà: Nhà tạm	119	2011	130.604.592	60,0%	78.362.755
3	Ao vườn Ninh Sơn		2014	100.221.000	100,0%	100.221.000
4	Sân bê tông, gara Ninh Phong		2014	176.785.000	100,0%	176.785.000
5	Nhà làm việc 2 tầng Cấp nhà: 4	232,5	1986	467.522.253	30,0%	140.256.676

6	Nhà gara Ninh Phong Cấp nhà: Tạm		2013	1.384.932.000	87,5%	1.211.815.500
	Tổng cộng			3.722.047.471		2.292.233.981

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Tình hình nhà cửa, vật chất kiến trúc của Công ty tính tới thời điểm hiện tại được xem là tương đối ổn định. Công ty vẫn duy trì sử dụng những tài sản nhà cửa, kiến trúc có từ trước. Trong năm 2014, Công ty có đầu tư nâng cấp được một số hạng mục: sân bê tông gara Ninh Phong, Ao vườn Ninh Sơn để tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của mình.

2.1.2.3. Đặc điểm về nguồn nhân lực

Bảng 2.3. Cơ cấu phân loại lao động ở Công ty

TT	NỘI DUNG	TỔNG SỐ
I	Phân theo tính chất hợp đồng	238
1	Lao động không thuộc diện ký HĐLĐ	3
2	Lao động làm việc theo HĐLĐ không xác định thời hạn	219
3	Lao động làm việc theo HĐLĐ xác định thời hạn từ đủ 12 đến 36 tháng	3
4	Lao động làm việc theo HĐLĐ dưới 12 tháng.	13
II	Phân theo giới tính lao động	238
1	Lao động Nam	114
2	Lao động Nữ	124

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Tính đến thời điểm ngày 31/12/2014, theo bảng tổng hợp phân loại lao động của công ty ta thấy: Công ty hiện đang có 238 lao động, trong đó chủ yếu là lao động làm việc theo hợp đồng lao động không xác định thời hạn, chiếm 92%. Có 204 lao động là lao động trực tiếp, chiếm 85,7% tổng số lao động. Cơ cấu lao động của Công ty khá cân đối về giới tính, trong đó: số lượng lao động nữ có 124 lao động, chiếm 52%, số lượng lao động nam có 114 lao động, chiếm 48%. Lao động của Công ty tập trung chủ yếu ở đội Môi trường số 1 và số 2. Tính đến năm 2014, Công ty có 187 lao động đã qua đào tạo nghề chiếm 78,6% tổng số lao động; 38 lao động có trình độ Đại học, cao đẳng trở lên

chiếm 16% tổng lao động. Số lao động giữ chức vụ trong Công ty là 22 lao động (nữ: 3 lao động, nam: 19 lao động) chiếm 9,2% tổng số lao động.

Bảng 2.4. Sự biến động về số lao động trong các năm từ 2012 - 2014

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	Tuyệt đối (người)	Tương đối (%)	Tuyệt đối (người)	Tương đối (%)	Tuyệt đối (người)	Tương đối (%)
Tổng số lao động	220	100%	228	100%	238	100%
Lao động gián tiếp	32	14,5%	32	14%	34	14,3%
Lao động trực tiếp	188	85,5%	196	86%	204	85,7%

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Trong các năm từ 2012 - 2014, tổng số lao động của Công ty có chiều hướng tăng nhẹ. Việc phân bổ lao động giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp gần như giữ ổn định.

Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi trong các năm 2012 - 2014

(Đơn vị: Người)

Độ tuổi	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
≤ 30	97	102	109
31 - 39	96	97	98
40 - 49	16	17	17
≥ 50	11	12	14
Tổng số	220	228	238

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Dựa vào bảng số liệu trên, ta thấy độ tuổi dưới 30 chiếm 45,8%, độ tuổi từ 31 - 39 chiếm 41,2%, độ tuổi 40 - 49 chiếm 7,1%, và độ tuổi trên 50 chiếm 5,9%. Như vậy từ thống kê trên cho thấy nguồn nhân lực của Công ty là đội ngũ nguồn nhân lực trẻ. Đặc điểm này tạo nên thế mạnh cho đơn vị là nguồn nhân lực dồi dào, nhiệt tình và đầy tâm huyết với nghề, có tinh thần học hỏi và cầu tiến, có sức khỏe để đương đầu với những khó khăn, không ngại thử thách, có sự nhanh nhẹn, sáng tạo trong công việc... Nhưng lao động trẻ cũng đồng nghĩa với sự hạn chế về kinh nghiệm làm việc, đòi hỏi chi phí đào tạo cao và độ nhạy cảm của họ với các biện pháp tạo động lực rất lớn. Nếu đơn vị

có những chính sách không hợp lý sẽ làm triệt tiêu động lực lao động và mất đi nguồn nhân lực.

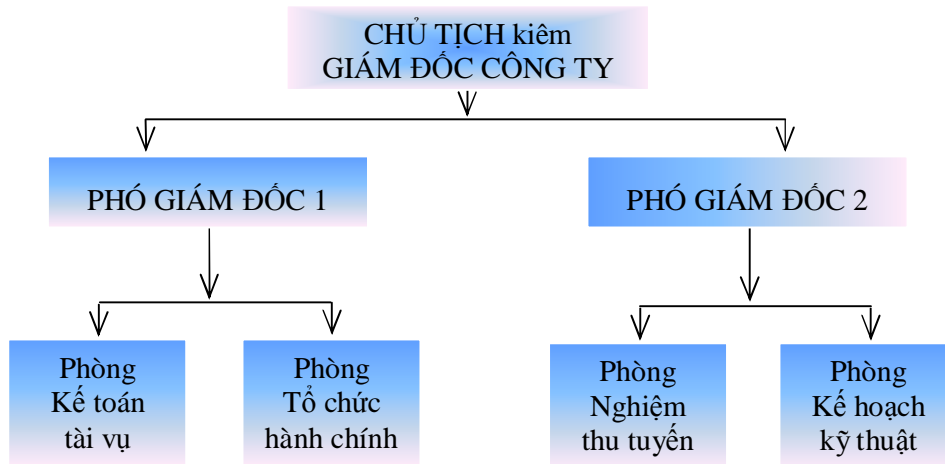
Bên cạnh đó tỷ lệ lao động có độ tuổi từ 40 - 49 tuổi chiếm tỷ lệ 7,1% là đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm, bổ sung kinh nghiệm thực tế cho đội ngũ lao động trẻ. Sự kết hợp giữa lao động trẻ và đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm tạo nên sức mạnh cho đội ngũ của đơn vị trong hiện tại và tương lai. Lực lượng lao động trẻ là những người có đầy nhiệt huyết, hoài bão, năng động, có khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật nhanh chóng.

Nhìn chung, quy mô lao động của Công ty thuộc loại trung bình và ổn định. Cơ cấu lao động của Công ty khá đa dạng về giới tính, thâm niên, chức vụ, trình độ, nghề nghiệp chính vì thế đòi hỏi phải có một cơ chế, chính sách công bằng và phù hợp với đặc điểm lao động của Công ty.

2.1.2.4. Đặc điểm về bộ máy quản lý:

Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty được thực hiện theo mô hình dưới đây:

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm GD Công ty: Là người điều hành chung trong Công ty

PGĐ 1: Phụ trách về khối hành chính - kế toán

PGĐ 2: Phụ trách về khối kỹ thuật

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường & DVĐT TP. Ninh Bình

2.2.1. Phân tích thực trạng xác định nhu cầu của NLĐ trong Công ty

Trong những năm vừa qua, Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình đã luôn chú trọng tìm nhiều giải pháp để đáp ứng nhu cầu tối thiểu của NLĐ nhằm tạo động lực cho NLĐ. Phần lớn các giải pháp đều tập trung vào các công cụ tạo động lực theo hướng khuyến khích vật chất và khuyến khích về mặt tinh thần.

Đối với việc xác định nhu cầu của NLĐ, hàng năm Công ty đều tổ chức Hội nghị công nhân viên chức hoặc các cuộc họp ở các phòng ban, tổ, đội sản xuất để lấy ý kiến đề đạt về các nguyện vọng của NLĐ. Tuy nhiên, việc làm này chỉ mang tính hình thức, không có hiệu quả cao vì số đông NLĐ còn e ngại, né tránh, không dám đưa ra những nguyện vọng của mình.

Để đánh giá một cách chính xác việc sử dụng các giải pháp xác định nhu cầu ở người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình, tác giả đã tiến hành khảo sát xác định nhu cầu một số đối tượng lao động đang làm việc tại Công ty, trong đó có: 10 phiếu dành cho lao động gián tiếp (cán bộ các phòng ban) và 50 phiếu dành cho lao động trực tiếp (công nhân tại các tổ, đội sản xuất). Số phiếu phát ra là 50 phiếu, số phiếu thu về là 50 phiếu. Tất cả các số phiếu đều hợp lệ.

Dựa trên tháp nhu cầu của Maslow, tác giả đã xác định 5 nhóm nhu cầu cơ bản của người lao động là: nhu cầu sinh lý cơ thể, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được thể hiện bản thân. Ở mỗi một nhóm nhu cầu, tác giả đã tiến hành khảo sát ở 5 nhu cầu thiết yếu nhất. Các câu hỏi dành cho khảo sát được thiết kế xen kẽ để tránh cách trả lời theo lối mòn của NLĐ. Phiếu được khảo sát được đánh giá với các mức độ quy theo thang điểm sau: 5 - Rất đồng ý, 4 - Đồng ý, 3 - Không có ý kiến rõ ràng, 2 - Không đồng ý, 1 - Rất không đồng ý. Từ đó, tác giả đã điều tra được mục

đích của NLD khi làm việc tại Công ty được thể hiện lần lượt trên các bảng: 2.6; 2.7; 2.8; 2.9 và 2.10 theo thứ bậc từ thấp đến cao, cụ thể là:

Đối với nhu cầu ở tầng thấp nhất là nhu cầu về sinh lý cơ thể (những nhu cầu phục vụ các điều kiện cơ bản như: ăn, ở, mặc, phương tiện đi lại, nghỉ ngơi), tác giả đã khảo sát được bảng số liệu sau:

Bảng 2.6. Đánh giá mức độ về nhu cầu về sinh lý cơ thể

(Đơn vị: Người, Tỷ lệ)

Yếu tố	Mức độ					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Tôi muốn cố gắng hoàn thành công việc để có mức lương cao	0	0	0	6	44	4,88
	0%	0%	0%	12%	88%	
Tôi muốn cố gắng thêm để có được tiền trang trải tiền thuê nhà ở	0	0	1	12	37	4,72
	0%	0%	2%	24%	74%	
Tôi muốn cải thiện điều kiện đi lại của mình	0	0	16	28	6	3,8
	0%	0%	32%	56%	12%	
Tôi muốn có được nhiều tiền để nuôi cho các con ăn học tốt hơn	0	0	0	38	12	4,24
	0%	0%	0%	76%	24%	
Tôi muốn được học hành nâng cao trình độ để có thể tăng thu nhập	0	2	25	14	9	3,6
	0%	4%	50%	28%	18%	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Từ bảng số liệu trên ta thấy, nhu cầu mong muốn đạt thu nhập cao để trang trải cho các chi phí sinh hoạt (ăn, ở, đi lại, nuôi dạy con cái) ở người lao động có điểm trung bình cao, từ 3,6 - 4,88 điểm. Đối tượng lựa chọn nhu cầu này chủ yếu tập trung ở nhóm tuổi dưới 40 tuổi. Điều này là hoàn toàn hợp lý, bởi vì: đây là lực lượng lao động trẻ hầu hết mới lập gia đình, chính vì vậy họ cần thu nhập cao để có thể trang trải cho cuộc sống hàng ngày. Trong khi đó, nhu cầu này hầu như chỉ được đáp ứng từ mức lương, thưởng là chủ yếu.

Bảng 2.7. Đánh giá mức độ về nhu cầu an toàn*(Đơn vị: Người, Tỷ lệ)*

Yếu tố	Mức độ					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Trong công việc tôi luôn chú ý tới việc bảo vệ mình khỏi xảy ra tai nạn	0	0	12	30	8	3,92
	0%	0%	24%	60%	16%	
Tôi rất mong muốn được hưởng mức cao Bảo hiểm sau này	0	0	11	31	8	3,94
	0%	0%	22%	62%	16%	
Tôi mong muốn nếu bị mất việc sẽ có được một khoản trợ cấp tìm việc	0	0	0	39	11	4,22
	0%	0%	0%	78%	22%	
Tôi muốn đóng bảo hiểm y tế để đảm bảo khi chữa bệnh được yên tâm hơn	0	6	17	19	8	3,58
	0%	12%	34%	38%	16%	
Tôi mong muốn công việc luôn ổn định	0	0	0	11	39	4,78
	0%	0%	0%	22%	78%	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Tiếp nối nhu cầu mong muốn đạt mức thu nhập cao, thì nhu cầu về ổn định công việc, cũng như an toàn trong quá trình làm việc cũng có số điểm tương đối cao, điểm trung bình từ 3,7 - 4,78 điểm. Nhu cầu mong muốn có công việc ổn định đạt số điểm cao nhất kể cả ở nhóm lao động gián tiếp và trực tiếp. Đối với nhu cầu mong muốn có mức bảo hiểm cao sau này và mong muốn đóng bảo hiểm y tế để yên tâm khi chữa bệnh thì phần lớn là do lao động gián tiếp (CBCNV khối phòng, ban) lựa chọn. Nhu cầu mong muốn có khoản trợ cấp nếu thất nghiệp cũng đạt điểm trung bình cao với 4,22 điểm. Điều này cho thấy, việc mong muốn được ổn định công việc, được chăm sóc và đảm bảo về sức khỏe là rất quan trọng đối với người lao động.

Bảng 2.8. Đánh giá mức độ về nhu cầu xã hội*(Đơn vị: Người, Tỷ lệ)*

Yếu tố	Mức độ					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Tôi rất muốn được giao lưu, mở rộng mối quan hệ	0	9	19	12	10	3,46
	0%	18%	38%	24%	20%	

Tôi rất muốn cấp trên, cấp dưới đồng lòng	0	7	23	12	8	3,42
	0%	14%	46%	24%	16%	
Tôi rất muốn được mọi người tin cậy	0	0	19	23	8	3,32
	0%	0%	38%	46%	16%	
Tôi rất thích làm việc theo nhóm hay trong các tổ chức khác nhau	0	8	26	10	6	3,28
	0%	16%	52%	20%	12%	
Tôi thích làm việc với người khác hơn làm việc một mình	4	15	19	8	4	2,86
	8%	30%	38%	16%	8%	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Khi được hỏi về các nhu cầu xã hội, thì phần lớn NLD đều mong muốn được giao lưu, mở rộng mối quan hệ. Điểm khảo sát trung bình ở nhu cầu này đạt 3,46 điểm. Các nhu cầu muốn được mọi người tin cậy hay thích được làm việc theo nhóm cũng có mức điểm khá cao, từ 3,28 - 3,42/5 điểm, chỉ có một số ít người là chưa muốn cởi mở với các mối quan hệ mới. Điều này chứng tỏ, ngoài việc có nhu cầu đảm bảo an toàn trong lao động cũng như đời sống thì NLD vẫn luôn mong muốn tạo được nhiều mối quan hệ để giao lưu học hỏi.

Bảng 2.9. Đánh giá mức độ về nhu cầu được tôn trọng

(Đơn vị: Người, Tỷ lệ)

Yếu tố	Mức độ					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Tôi rất muốn được mọi người yêu mến	0	0	12	28	10	3,96
	0%	0%	24%	56%	20%	
Tôi rất muốn được ghi nhận thành tích trong công việc của mình	0	0	8	31	11	4,06
	0%	0%	16%	62%	22%	
Tôi rất muốn được cấp trên lắng nghe và tôn trọng ý kiến	0	3	15	24	8	3,74
	0%	6%	30%	48%	16%	
Tôi rất muốn có cơ hội thăng tiến	4	13	16	9	8	3,08
	8%	26%	32%	18%	16%	
Tôi rất muốn được lãnh đạo tin tưởng, giao phó những công việc quan trọng	2	10	23	9	6	3,14
	4%	20%	46%	18%	12%	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Song song với việc khảo sát các nhu cầu về xã hội, tác giả cũng đã tiến hành khảo sát về nhu cầu được tôn trọng đối với bản thân. Kết quả khảo sát cho thấy, phần lớn NLD đều mong muốn được mọi người yêu mến. Nhu cầu có cơ hội thăng tiến, muốn được lãnh đạo tin tưởng, giao phó những công việc quan trọng được nhóm đối tượng lao động gián tiếp chú ý nhiều hơn. Nhiều người lao động (cả lao động gián tiếp và lao động trực tiếp) đều rất muốn được ghi nhận thành tích trong công việc. Một số cán bộ có chức danh lại mong muốn được cấp trên lắng nghe và tôn trọng ý kiến của mình. Qua kết quả khảo sát, ta thấy rõ sự khác nhau không đáng kể giữa các nhu cầu được tôn trọng bản thân ở cả đối tượng lao động gián tiếp hay lao động trực tiếp.

Bảng 2.10. Đánh giá mức độ về nhu cầu được thể hiện bản thân

(Đơn vị: Người, Tỷ lệ)

Yếu tố	Mức độ					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Tôi rất thích có sự cạnh tranh và chiến thắng	4	15	22	5	4	2,8
	4%	30%	24%	10%	8%	
Tôi rất thích tinh thần trách nhiệm trong công việc	8	11	23	5	3	2,68
	16%	22%	46%	10%	6%	
Tôi muốn hoàn toàn chủ động trong công việc được giao	3	9	21	11	6	3,16
	6%	18%	46%	30%	12%	
Tôi muốn làm những công việc thú vị, có tính thử thách lớn	5	10	24	8	3	2,88
	10%	20%	48%	16%	6%	
Tôi muốn được cấp trên đề bạt giữ một vị trí nào đó phù hợp với năng lực	5	16	18	7	4	2,78
	10%	32%	38%	14%	8%	

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Tác giả cũng tiến hành khảo sát ở nhu cầu bậc cao nhất theo tháp nhu cầu của Maslow và nhận thấy rằng, với nguồn lao động chủ yếu là lao động trực tiếp có trình độ thấp nên NLD không có nhu cầu lớn về sự cạnh tranh và chiến thắng. Về cơ bản nhu cầu muốn làm những công việc thú vị, có tính thử thách cũng không nhận được sự đồng tình cao. Mong muốn được cấp trên đề bạt hay muốn được tự chủ trong công việc thuộc về lựa chọn của đối tượng

lao động gián tiếp là chính (mà chủ yếu là do các cán bộ khối phòng ban lựa chọn). Việc muốn thể hiện tinh thần trong công việc có điểm số tương đối thấp, điểm trung bình là 2,68. Nguyên nhân có thể là do nhận thức của đối tượng lao động trực tiếp còn hạn chế.

Từ bảng 2.6, 2.7, 2.8, 2.9 và 2.10 ta có bảng tổng hợp đánh giá mức độ nhu cầu hiện tại của NLD như sau:

Bảng 2.11. Bảng tổng hợp tần suất xuất hiện các nhu cầu

(Đơn vị: số lượt chọn, Tỷ lệ)

Yếu tố	Mức độ					Tổng
	1	2	3	4	5	
Nhu cầu về sinh lý cơ thể	0	2	42	98	108	250
	0%	0,8%	16,8%	39,2%	43,2%	100%
Nhu cầu về an toàn	0	6	40	130	74	250
	0%	2,4%	16%	52%	29,6%	100%
Nhu cầu về xã hội	4	39	106	65	36	250
	1,6%	15,6%	42,4%	26%	14,4%	100%
Nhu cầu được tôn trọng	6	16	74	101	43	250
	2,4%	6,4%	29,6%	40,4%	17,2%	100%
Nhu cầu được thể hiện bản thân	25	61	108	36	20	250
	10%	24,4	43,2%	14,4%	8%	100%

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Theo kết quả của bảng 2.11 ta thấy, với 250 lượt lựa chọn ở mỗi nhóm nhu cầu được khảo sát, thì có tới 108 lượt lựa chọn ở mức độ rất đồng ý (chiếm 43,2%) và 98 lượt lựa chọn đồng ý (chiếm 39,2%) đối với nhóm nhu cầu cơ bản ở thể sinh lý. Nhóm nhu cầu có số lượt lựa chọn cao thứ hai về mức độ rất đồng ý, đó là nhu cầu an toàn với 74 lượt lựa chọn (chiếm 29,6%) và 130 lượt lựa chọn đồng ý (chiếm 52%); tiếp theo đó là nhóm nhu cầu được tôn trọng, nhóm nhu cầu về xã hội và cuối cùng là nhóm nhu cầu được thể hiện bản thân. Với kết quả này, tác giả nhận thấy rằng, nhu cầu quan trọng nhất đối với NLD vẫn là nhu cầu có thu nhập cao và có công việc ổn định, tiếp theo đó mới là nhu cầu về an toàn. Nhu cầu về xã hội và nhu cầu về bản

thân cũng chỉ ở mức trung bình đối với NLD ở đây. Còn nhu cầu được thể hiện bản thân thì phần lớn chỉ là lựa chọn của một số lao động gián tiếp (khối phòng ban). Do đó việc tạo động lực cho NLD trong thời gian tới tại Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình sẽ tập trung vào việc cải thiện thu nhập cho người lao động.

2.2.2. Phân tích thực trạng giải pháp tạo động thông qua hệ thống khuyến khích vật chất và tinh thần

2.2.2.1. Hệ thống khuyến khích vật chất

**** Quy chế trả lương, thưởng của Công ty:***

Công ty xây dựng quy chế tiền lương riêng trên cơ sở các văn bản quy định tiền lương của nhà nước như Nghị định số 22/2011/NĐ-CP ngày 4-4-2011 của Chính phủ quy định mức lương tối thiểu chung, Nghị định số 205/2004/ NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ quy định về hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các Công ty nhà nước, các quy định, chế độ tiền lương khác... Quy chế trả lương riêng được Công ty xây dựng bao gồm cách thức tính trả lương đến từng NLD, xây dựng hệ thống đánh giá hoàn thành công việc, khen thưởng xử phạt, quy định về thời điểm và quy trình tính trả lương và các chính sách lương đặc biệt, xác định các hình thức trả lương,...

Do đặc điểm về lao động của Công ty khá phức tạp về tính chất, công việc bao gồm cả lao động sản xuất trực tiếp, lao động quản lý, lao động chuyên môn và nghiệp vụ, căn cứ vào các chế độ tiền lương hiện hành Công ty đã lựa chọn áp dụng 3 chế độ tiền lương tương ứng:

- Đối với lao động sản xuất trực tiếp: như công nhân công viên cây xanh, công nhân điện, công nhân môi trường, công nhân trạm bơm, bảo vệ, công nhân lái xe, Công ty sẽ áp dụng chế độ tiền lương cấp bậc.

- Đối với lao động quản lý: như Hội đồng quản trị, GD, PGD, Kế toán trưởng Công ty sẽ áp dụng chế độ tiền lương chức vụ.

- Đối với lao động chuyên môn nghiệp vụ: như viên chức chuyên môn nghiệp vụ, văn thư phục vụ Công ty sẽ áp dụng chế độ tiền lương chuyên môn nghiệp vụ.

- Công ty xây dựng cách thức tính, trả lương đến từng người lao động:

+ Công ty thực hiện chế độ khoán, quản tới các Bộ phận, Tổ, Đội trong toàn Công ty trên các chỉ tiêu: khối lượng, chất lượng công việc cần hoàn thành theo tháng, quý, năm; mức định biên lao động; tiền lương, thưởng hàng tháng, quý, năm, trên cơ sở khối lượng, chất lượng công việc hoàn thành được nghiệm thu hàng tháng.

+ Thực hiện cơ chế trả lương thưởng theo phân loại A,B,C hàng tháng do Tổ, Đội bình bầu, quy định tỷ lệ % cho các nhóm công nhân có tay nghề khác nhau.

+ Các đơn vị sẽ trực tiếp phân phối thu nhập tới từng NLD theo kết quả lao động của mỗi người.

+ Do tính chất Công ty có nhiều ngành nghề khác nhau nên việc phân phối tiền lương cũng theo từng ngành nghề và phân phối thu nhập theo kết quả của Đội đạt được trong tháng.

+ Đội trưởng, trưởng các bộ phận phải chịu trách nhiệm trước lãnh đạo Công ty và CBCNV trong đơn vị của mình về việc thực phân phối tiền lương, tiền thưởng theo quy chế của Công ty.

- Xây dựng hệ thống đánh giá hoàn thành công việc, khen thưởng xử phạt:

Hiện tại, Công ty đang áp dụng hệ thống bảng chấm công, hệ thống thang điểm đánh giá kết quả công việc của NLD

Bảng chấm công được sử dụng theo một biểu mẫu đối với tất cả các bộ phận, tổ, đội trong Công ty, được lập đều đặn theo từng tháng và là cơ sở để tính toán lương theo thời gian của NLD. Bảng chấm công này do trưởng bộ phận trực tiếp theo dõi, ghi chép, sau đó, cuối mỗi tháng được tập hợp lại và chuyển cho phòng kế toán tổng hợp tính lương cho NLD, cuối cùng được chuyển cho Phòng Tổ chức hành chính lưu trữ, bảo quản. Hệ thống bảng chấm công được công khai đối với mọi nhân viên và được thực hiện trên cơ sở xác nhận của cả hai bên NLD và trưởng các bộ phận để tránh sai sót và gian lận trong việc chấm công.

Công ty thực hiện cơ chế trả lương theo cách đánh giá phân loại A, B, C. Việc đánh giá này được thực hiện theo hình thức chấm điểm với thang điểm 100. DN đã tiến hành xây dựng một hệ thống tiêu chí đánh giá, trên cơ sở tầm quan trọng đưa ra mức điểm tương ứng cho từng loại tiêu chí, cụ thể trong bảng tiêu chí đánh giá phân loại A,B,C của Công ty

Trong đó:

- Loại A (đạt từ 91- 100 điểm)
- Loại B (đạt từ 76- 90 điểm)
- Loại C (đạt từ 61- 75 điểm)

Công ty không tiến hành phân loại đối với NLD nghỉ quá 14 ngày công lao động/tháng.

Tiêu chuẩn phân loại này làm căn cứ để tính lương hàng tháng và tiền thưởng thi đua cả năm. Công ty sẽ phân phối lương theo phân loại ABC:

- Loại A: Hưởng hệ số 1,0 bình quân thu nhập của Đội
- Loại B: Hưởng hệ số 0,9 bình quân thu nhập của Đội
- Loại C: Hưởng hệ số 0,8 bình quân thu nhập của Đội
- Không phân loại: hưởng hệ số 0,7 bình quân thu nhập của Đội

Cách thức tính lương này được Công ty áp dụng với công nhân trực tiếp sản xuất kết hợp với cách thức tính lương theo hệ số cấp bậc thợ.

- Quy định về thời điểm và quy trình tính trả lương và các chính sách lương đặc biệt:

Thời điểm và quy trình tính trả lương được Công ty thực hiện theo đúng quy định của nhà nước. Đồng thời, Công ty cũng xây dựng các chính sách lương đặc biệt đối với những NLD đặc biệt như phụ nữ hưởng chế độ thai sản, lương cho lao động được cử đi học... Công ty thực hiện chi trả lương cho NLD vào cuối mỗi tháng làm việc, việc trả lương được thực hiện thông qua tài khoản ở ngân hàng. Đối với một số trường hợp đặc biệt, việc trả lương có chi trả dưới dạng tiền mặt tại quỹ cho NLD.

Bảng 2.12. Mức thu nhập hàng tháng của NLD trong năm 2012 - 2014

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng quỹ lương (đồng)	555.060.000	733.020.000	839.426.000
Tổng số lao động (người)	220	228	238
Tiền lương bình quân (đồng/ người)	2.523.000	3.215.000	3.527.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Trong những năm vừa qua, Công ty đã cố gắng tìm giải pháp để nâng cao thu nhập cho NLD, nhờ đó mức lương của NLD đã tạm được ổn định và có mức tăng khá. Hiện tại, trong Công ty số lượng lao động có mức thu nhập dưới 3 triệu đồng/ tháng là 32 người, chiếm 13,4%; thu nhập từ 3 -5 triệu đồng/ tháng chiếm tỷ lệ chủ yếu là 173 người, tương đương 72,7%; thu nhập > 5 triệu chiếm 13,9%. Kết quả này hoàn toàn phù hợp vì đặc tính ngành nghề hoạt động của Công ty là lao động công ích, số lượng người lao động trực tiếp phần lớn là công nhân có trình độ thấp. Vì vậy mức lương chi trả cho họ chưa được cao. Những người có mức lương từ 5 triệu trở lên chủ yếu là thuộc đối tượng lao động gián tiếp (khối nhân viên quản lý các phòng ban).

Tuy nhiên để xem xét mức tiền lương hiện nay tại cơ quan có tạo ra động lực làm việc cho NLD hay không thì phải đánh giá qua mức độ đáp ứng và mức độ hài lòng về thu nhập của NLD.

Bảng 2.13. Mức độ đáp ứng của thu nhập đối với nhu cầu sinh hoạt hàng ngày

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)
Không đủ sống	3	30	17	42,5	20	36,25
Vừa đủ sống	6	60	21	52,5	27	56,25
Dư dật, thoải mái	1	10	2	5	3	7,5
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Thành phố Ninh Bình hiện là đô thị loại II, có mức chi phí tương đối cao cùng với việc NLD phải chăm lo cho bố mẹ già hoặc con nhỏ cũng có thể là nguyên nhân dẫn tới việc không đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt hàng ngày

từ nguồn thu nhập. Chỉ có 7,5% lao động cho rằng mức thu nhập hiện có thể khiến họ sống dư dật, thoải mái mà hầu hết số này đều có thâm niên làm việc trên 10 năm và đang nắm một số vị trí quan trọng trong Công ty.

So với mặt bằng thu nhập chung của thành phố thì thu nhập ở Công ty chỉ ở mức trung bình, thậm chí là hơi thấp nhưng phần lớn người lao động trực tiếp là lao động có trình độ thấp nên mức độ thỏa đáng của tiền lương vẫn được người lao động chấp nhận. Có tới 17,5% ý kiến cho rằng họ thỏa mãn với tiền lương được nhận; 72,5% cho rằng thỏa mãn với thu nhập hiện có; chỉ có 10% là không thỏa mãn với thu nhập hiện tại.

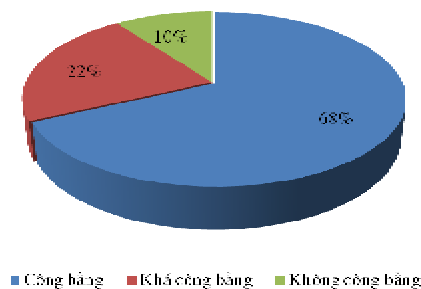
Bảng 2.14. Mức độ hài lòng về thu nhập so với đóng góp của NLD

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)
Rất thỏa mãn	2	20	6	15	8	17,5
Thỏa mãn	7	70	30	75	37	72,5
Không thỏa mãn	1	10	4	10	5	10
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

-*Tính công bằng trong trả lương:* Khi được hỏi 50 NLD trong tổng số 238 NLD đánh giá về tính công bằng trong trả lương của Công ty hiện nay, có tới 34 người, chiếm 68%, cho rằng tiền lương mà họ nhận được ở mức công bằng; 11 người chiếm, 22% cho rằng tiền lương mà họ nhận được là khá công bằng; 5 người, chiếm 10% còn lại đánh giá tiền lương mà họ nhận được là chưa công bằng. Kết quả này có thể thể hiện qua biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.1. Đánh giá mức độ công bằng trong tiền lương của NLD



(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Với đặc thù là doanh nghiệp hoạt động công ích, nguồn vốn phụ thuộc vào ngân sách nhà nước tới 86%. Vì vậy, quỹ khen thưởng của Công ty cũng rất hạn chế. Tuy nhiên, Công ty cũng rất cố gắng có những hình thức thưởng cho CBCNV có thành tích theo quý và năm.

-Hàng quý, dựa vào việc đánh giá xếp loại CBCNV, Công ty có các mức thưởng sau:

- + Công nhân viên loại A: được hưởng thêm 10% mức lương cơ bản
- + Công nhân viên loại B: được hưởng nguyên mức lương cơ bản
- + Công nhân viên loại C: được hưởng 90% mức lương cơ bản

-Công ty còn tổ chức bình chọn các danh hiệu trong đợt tổng kết cuối năm

+ Lao động tiên tiến (có ít nhất 2 quý được bình bầu loại A và không có quý nào xếp loại C, được thưởng 1 tháng lương cơ bản và trao giấy khen.

+ Chiến sỹ thi đua (có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, được bằng khen cấp thành phố, không có quý nào xếp loại C), được thưởng 2 tháng lương cơ bản, trao bằng khen.

Bảng 2.15. Mức độ hài lòng đối với chính sách thưởng

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)
Rất hài lòng	2	20	5	12,5	7	16,25
Hài lòng	4	40	24	60	34	50
Không hài lòng	4	40	11	27,5	9	33,75
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Một thực tế có thể nhận thấy ngay là ở Công ty hiện đang có quá ít các hình thức thưởng. Theo học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom:

Động lực lao động = Sự kỳ vọng cá nhân x Sự hấp dẫn của kết quả, phần thưởng x Các phương tiện tạo động lực

Như vậy, nếu sự hấp dẫn của kết quả, phần thưởng bằng không thì động lực lao động cùng hoàn toàn không tồn tại. Điều này lý giải tại sao có

tới 33,75% người lao động được hỏi đều không thấy hài lòng với các chính sách thưởng hiện nay của Công ty.

Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F Skinner, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại. Tuy nhiên, ở Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình chỉ có thưởng cho danh hiệu “Chiến sỹ thi đua” là gắn liền với thành tích làm việc nhưng một năm mới được thưởng một lần. Việc thưởng hàng quý mới chỉ dựa trên đánh giá THC.V mà việc đánh giá này vẫn còn một số tồn tại. Điều này có nghĩa là các hình thức thưởng hiện nay vẫn chưa tạo được động lực cho NLD. Theo khảo sát, có tới 73,75% NLD cho rằng có quá ít hình thức thưởng. Ngoài ra, còn có tới 26,25% NLD cho rằng chưa thỏa đáng với các hình thức thưởng vì các chỉ tiêu thưởng chưa hợp lý.

Bảng 2.16. Nguyên nhân dẫn đến sự chưa thỏa đáng đối với các hình thức thưởng

Ý kiến	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Có quá ít hình thức thưởng	8	80	27	67,5	35	73,75
Chỉ tiêu thưởng chưa hợp lý	2	20	13	32,5	15	26,25
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Danh hiệu “Chiến sỹ thi đua: đòi hỏi NLD phải có sáng kiến cải tiến kỹ thuật được thành phố ghi nhận. Trong khi đó, để có được sáng kiến cải tiến kỹ thuật thì không phải là dễ. Người lao động khi có sáng kiến phải được Công ty công nhận là sáng kiến có khả thi, sau đó phải làm báo cáo gửi lên thành phố chờ phê duyệt. Việc này mất rất nhiều thời gian và công sức. Hơn nữa, nếu có được cấp bằng khen của thành phố thì phần thưởng mà họ nhận được cũng chỉ được 2 tháng lương cơ bản. Người lao động cho rằng, giá trị thưởng là quá ít so với công sức mà họ mang lại cho Công ty, Thành phố. Những điều này làm giảm kỳ vọng của NLD vào phần thưởng, đồng nghĩa với hình thức thưởng này không mấy tác dụng đến việc tạo động lực cho họ.

*** Các chính sách phúc lợi:**

Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình luôn cố gắng gắng hết mức trong khả năng để mang lại các phúc lợi và dịch vụ hữu ích cho CBCNV trong Công ty. Các phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước luôn được Công ty thực hiện đầy đủ. Ngoài ra, Công ty cũng cung cấp các phúc lợi khác cho NLD, cụ thể:

- Công ty trang bị phòng y tế với đầy đủ dụng cụ y tế, thuốc men và có 2 y tá làm công tác khám chữa các bệnh nhẹ và sơ cứu bệnh nhân.

- Công ty xây dựng phòng chơi thể thao: cầu lông, bóng bàn cho NLD

- Công ty cũng tổ chức rất nhiều các hoạt động tập thể cho NLD như: thi văn nghệ mừng ngày thành lập công ty; tổ chức giải cầu long, bóng bàn hàng năm, ... Những hoạt động này được NLD động hết sức hưởng ứng và tham gia nhiệt tình.

- Hàng năm, Công ty cũng tổ chức cho CBCNV đi thăm quan, nghỉ mát với hỗ trợ tiền xăng xe và ăn uống mỗi suất là 500 nghìn đồng/ năm.

- Công ty cũng quan tâm đến các đối tượng lao động nữ: tặng quà ngày 8/3 với mỗi suất quà là 100 nghìn đồng. Con em CBCNV cũng được trao quà ngày 1/6 và trao phần thưởng cho những con em có thành tích tốt trong học tập. Ngoài ra, tất cả các CBCNV trong Công ty luôn được quan tâm đến các ngày Lễ lớn như: Tết nguyên đán, ngày Quốc tế lao động, Ngày 2/9, ... và được thăm hỏi động viên khi sinh con, ốm đau, tai nạn, hiếu, hi, ...

Bảng 2.17. Ý nghĩa của các chính sách phúc lợi tới việc tạo động lực cho NLD

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Có	8	80	25	62,5	33	71,25
Không	2	20	15	37,5	17	28,75
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Theo kết quả điều tra thì có tới 71,25% NLD trong Công ty thấy các

chính sách phúc lợi mà Công ty đang thực hiện đã tạo được động lực làm việc cho họ. Tuy nhiên, vẫn còn 28,75% cho rằng, các chính sách phúc lợi hiện tại chưa tạo được động lực cho họ. Con số này là không nhỏ, vì vậy lãnh đạo Công ty cần quan tâm đến vấn đề cải thiện các chính sách phúc lợi hơn nữa.

2.2.2.2. Hệ thống khuyến khích tinh thần

*** Phân tích và thiết kế công việc:**

Công tác phân tích và thiết kế công việc được Công ty giao cho Phòng Tổ chức hành chính đảm nhận. Hiện tại, Công ty có các bản mô tả công việc cho từng các vị trí chức danh cụ thể. Tuy nhiên, có một thực tế là nhiều bản mô tả công việc hiện đang sử dụng còn rất sơ sài, nhất là đối với lao động gián tiếp. Các tiêu chuẩn còn quá chung chung, chưa phân định được mức tốt, khá hay kém của NLD trong quá trình thực hiện công việc được giao. Ngoài ra, việc Công ty hoạt động trong lĩnh vực công ích nên đa số các công việc đều có tính chất ổn định cao, do đó Công ty chỉ mới chú tâm vào phân tích và thiết kế đối với những công việc mới mà ít để ý đến việc phân tích và thiết kế lại các chức danh cũ cho phù hợp với sự phát triển của Công ty.

*** Đánh giá thực hiện công việc**

Công ty đã thấy được tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV nhưng chưa thực sự đầy đủ. Điều này thể hiện qua những mục đích sử dụng hệ thống ĐGTHCV còn chưa khai thác được hết các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại. Hoạt động đánh giá được thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Thông qua khảo sát 50 NLD về mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn đưa ra nhằm ĐGTHCV cho thấy mức độ hợp lý của các tiêu chuẩn đánh giá chỉ đạt mức trung bình, trong đó có 48,75% cho rằng các tiêu chuẩn đánh giá đã hợp lý, nhưng cũng có tới 31,25% cho thấy các tiêu chuẩn đánh giá là chưa thực sự hợp lý. 20% còn lại cho rằng các tiêu chuẩn ĐGTHCV là không hợp

lý. Điều này, cho thấy Công ty cần phải nghiên cứu lại việc đưa ra các tiêu chuẩn ĐGTHCV sao cho rõ ràng và hợp lý.

Bảng 2.18. Đánh giá mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV ở Công ty

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Đã hợp lý	5	50	19	47,5	24	48,75
Chưa thực sự hợp lý	3	30	13	32,5	16	31,25
Không hợp lý	2	20	8	20	10	20
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Phương pháp đánh giá thực hiện công việc được Công ty áp dụng là: Hàng tháng, các phòng ban/tổ/đội sẽ gửi báo cáo ĐGTHCV của công nhân viên về Phòng Tổ chức hành chính. Các báo cáo này bao gồm các thành tích, khuyết điểm trong tháng của mỗi lao động. Phòng Tổ chức hành chính sẽ lưu giữ các báo cáo tháng, đầu mỗi quý, các phòng ban/tổ/đội tổ chức họp bình xét xếp loại với 3 mức: A, B, C. Hàng năm, các phòng/ban/tổ/đội tổ chức xét danh hiệu thi đua theo tiêu chí được Công ty đề ra, sau đó Giám đốc Công ty sẽ thành lập hội đồng Thi đua khen thưởng tổ chức đánh giá, xếp loại thành tích đóng góp của mỗi cá nhân vào dịp cuối năm.

Bảng 2.19. Đánh giá mức độ hài lòng đối với công tác ĐGTHCV

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)	Người	Tỷ lệ(%)
Hài lòng	6	60	20	50	26	55
Chưa thực sự hài lòng	3	30	13	32,5	16	31,25
Không hài lòng	1	10	7	20	8	15
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Khi hỏi 50 NLD về công tác ĐGTHCV cho thấy mức độ hài lòng khá cao với 55%, nhưng cũng có 31,25% cho rằng công tác ĐGTHCV chỉ mang tính hình thức nên họ chưa thực sự hài lòng. 15% NLD được khảo sát cho

rằng công tác này không chính xác và họ không hài lòng với việc ĐGTHCV đang được áp dụng tại Công ty. Từ kết quả khảo sát, tác giả đã tìm hiểu được nguyên nhân của việc NLD chưa thực sự hài lòng với công tác ĐGTHCV là do tiêu chuẩn đánh giá còn chung chung nên đôi khi gây khó khăn cho người thực hiện công tác đánh giá. Ngoài ra, khi mà tất cả lao động trong đơn vị đều có mức thực hiện công việc nhu nhau và không có thành tích gì nổi bật thì loại động được đánh giá xếp loại A thường là giám đốc, phó giám đốc, hoặc trưởng, phó phòng hay tổ trưởng, đội trưởng. Điều này dễ làm cho NLD có các suy nghĩ không tích cực, ảnh hưởng đến công việc và mối quan hệ đồng nghiệp.

****Công tác đào tạo và phát triển***

Lao động trực tiếp tại Công ty phần lớn đều có trình độ thấp, có người lao động còn chưa trải qua đào tạo nghề. Chính vì vậy mà công tác đào tạo lao động diễn ra ngay sau khi họ được nhận vào làm và phương pháp chính là chỉ dẫn công việc. Các công việc lao động phổ thông (quét rác, trồng cây, ...) tương đối đơn giản nên cũng không cần tới việc đào tạo tại các trường lớp gây tốn kém.

Bảng 2.20. Đánh giá của NLD về chương trình đào tạo của Công ty

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Thường xuyên	3	30	5	12,5	8	21,25
Không thường xuyên	7	70	32	80	39	75
Không bao giờ	0	0	3	7,5	3	3,75
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Có 50 NLD được hỏi về các khóa học đào tạo của Công ty thì có tới 39 NLD, chiếm 75%, cho rằng các khóa học đào tạo là không thường xuyên. Chỉ có 21,25% cho rằng được đào tạo thường xuyên, nhưng tỷ lệ % cao lại thuộc về đối tượng lao động gián tiếp.

Thường thì 2 năm một lần, Công ty sẽ tổ chức thi nâng bậc cho toàn bộ công nhân trong công ty. Toàn bộ công nhân sẽ được tham gia khóa đào tạo trước kỳ thi. Chương trình đào tạo thường được soạn thảo từ các sách chuyên ngành và có sự tham khảo ý kiến của những lao động giàu kinh nghiệm và các chuyên gia trong công ty. Kết thúc khóa đào tạo, toàn bộ công nhân tham gia học sẽ làm bài thi lý thuyết và bài thi thực hành.

Bảng 2.21. Đánh giá của NLD về nội dung của các khóa đào tạo

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Có phù hợp	7	70	29	72,5	36	71,25
Chưa thực sự phù hợp	3	30	10	25	13	27,5
Không phù hợp	0	0	1	2,5	3	1,25
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Tuy các khóa học đào tạo của Công ty có số lượng hạn chế, nhưng khi được hỏi về nội dung đào tạo thì có tới 71,25% cho rằng các khóa học đã mang lại hiệu quả cho công việc; nội dung đào tạo phù hợp với công việc, kiến thức và kỹ năng mong muốn. Tuy nhiên, cũng vẫn còn tới 27,5% cho rằng nội dung đào tạo là chưa thực sự phù hợp cho công việc. Vấn đề, Công ty cần phải nghiên cứu thêm nhằm có được những khóa đào tạo bổ ích cho NLD, cũng như mang lại hiệu quả sản xuất cho Công ty.

Bảng 2.22. Đánh giá của NLD về cơ hội thăng tiến, phát triển

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Có	3	30%	8	20%	11	25%
Không	7	70%	32	80%	39	75%
Tổng	10	100%	40	100%	50	100%

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Tiếp tục khảo sát 50 NLD về cơ hội thăng tiến và phát triển. Kết quả cho thấy: 75% NLD được khảo sát cho rằng không có cơ hội thăng tiến và

phát triển. Điều này cũng dễ hiểu, bởi số lao động được khảo sát có tới 40 lao động gián tiếp, chiếm 80% tổng số NLD được hỏi, trong khi đó số lao động trực tiếp này phần lớn là lao động phổ thông có trình độ thấp nên cơ hội phát triển và thăng tiến đối với họ là hầu như không có. Có 25% cho rằng có cơ hội thăng tiến, phát triển nhưng chủ yếu là cơ hội là đối với lao động gián tiếp (khối văn phòng). Qua kết quả này, tác giả đã tìm hiểu được rằng: việc đào tạo ở Công ty hiện nay mới chỉ được quan tâm ở đối tượng lao động gián tiếp (các bộ phận chủ chốt). Các cán bộ này được cử đi học nâng cao nghiệp vụ hai năm một lần, đôi khi họ được cử đi tham khảo và học hỏi kinh nghiệm ở một số công ty bạn. Tuy nhiên, có một thực tế đặt ra là những lao động gián tiếp bình thường (không có chức danh) rất ít được chú ý đào tạo nâng cao nghiệp vụ. Không được chú ý đào tạo tức là ít có cơ hội để phát triển và thăng tiến. Điều này khiến lao động gián tiếp nhiều khi chán chường, nhất là với những lao động có nhiều năm công tác. Công ty cần lưu ý đến điều này để tránh động lực lao động bị giảm sút.

****Điều kiện làm việc:***

Phương tiện làm việc:

- Lao động trong Công ty được trang bị đầy đủ các phương tiện làm việc cũng như các thiết bị bảo hộ lao động:

+ Đối với lao động gián tiếp: được trang bị đầy đủ các thiết bị làm việc như máy tính, máy in, máy photo, ... các phần mềm quản trị. Ngoài ra, tại các phòng làm việc đều trang bị máy điều hòa đảm bảo môi trường làm việc dễ chịu.

+ Đối với lao động trực tiếp: trong năm, mỗi lao động được trang bị 02 bộ quần áo BHLĐ cùng găng tay, khẩu trang, ủng cao su, áo mưa, ... Tại nơi làm việc có trang bị đầy đủ các dụng cụ làm việc: biển báo, xẻng, xô, cào, ...

-Tại các tổ, đội sản xuất, trạm bơm, kho, ... đều trang bị bình cứu hỏa. Ngoài ra, Công ty còn trang bị các tủ y tế đựng bông, băng, ... để sơ cứu các vết thương khi có tai nạn lao động.

-Tất cả các công nhân viên trong Công ty, nhất là lao động trực tiếp đều được đào tạo về an toàn lao động. Đây cũng là một trong những nội dung của khóa đào tạo thi nâng bậc của công nhân viên trong Công ty. Ngoài ra công ty còn bố trí người chuyên lo vệ sinh cho các phòng ban, khu làm việc tạo môi trường làm việc sạch sẽ nhất cho NLD.

Theo khảo sát, có 72,5% và 17,5%, tương ứng, cho rằng điều kiện làm việc của công ty là đáp ứng tốt và đáp ứng rất tốt cho công việc. Chỉ có 10% lao động cho rằng công ty không đáp ứng được điều kiện làm việc cho họ. Nguyên nhân của sự không hài lòng này là những trang thiết bị của một số lao động đã cũ mà chưa được thay mới. Cụ thể như nhân viên phòng kỹ thuật cho rằng máy tính của họ mới chỉ phù hợp với công việc quản lý chứ chưa đáp ứng được hết yêu cầu của công tác thiết kế. Vì vậy, máy tính cần được nâng cấp hoặc thay mới để phục vụ cho công việc được tốt hơn.

Bảng 2.23. Đánh giá mức độ đáp ứng về điều kiện làm việc

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Đáp ứng rất tốt	2	20	6	15	8	17,5
Đáp ứng tốt	7	70	30	75	37	72,5
Không đáp ứng được	1	10	4	10	5	10
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Bầu không khí làm việc:

Có thể nói bầu không khí làm việc tại Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình là khá thân thiện và gây ấn tượng tốt đối với CBCNV. Lãnh đạo Công ty thường xuyên quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của NLD tạo môi trường làm việc thoải mái, không căng thẳng. NLD trong công ty

thường xuyên hỗ trợ nhau trong công việc: có thể làm thay ca cho nhau khi lao động bận việc riêng, hỗ trợ nhau khi gặp phải khó khăn trong công việc,...

Bảng 2.24. Đánh giá sự hài lòng về bầu không khí làm việc

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Rất tốt	3	30	9	22,5	12	26,25
Tốt	5	50	25	62,5	30	56,25
Bình thường	2	20	6	15	8	17,5
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Khi được hỏi về sự hài lòng của bản thân đối với bầu không khí làm việc ở đơn vị mình, chỉ có 17,5% cho rằng bầu không khí làm việc ở cơ quan chỉ đạt mức bình thường; 56,25% và 26,25% còn lại cho rằng bầu không khí làm việc ở công ty là tốt và rất tốt. Đây là một thành công đáng kể mà không phải công ty nào cũng có thể xây dựng được.

Để tạo góp phần xây dựng bầu không khí làm việc tốt, công ty cũng thường xuyên tổ chức tốt các phong trào văn hóa - thể thao - văn nghệ. Cuối mỗi tuần, công ty vẫn tổ chức giao lưu chơi cầu lông, bóng bàn và tổ chức thi giao hữu các giải bóng bàn, cầu lông mỗi năm một lần. Phong trào văn nghệ cũng được NLD tích cực tham gia, đặc biệt là các lao động nữ. Công ty thường xuyên tổ chức chương trình văn nghệ vào các ngày kỷ niệm 8/3, 20/10 và tổ chức thi giao lưu văn nghệ giữa các doanh nghiệp trong Tỉnh.

Bảng 2.25. Đánh giá mức độ hài lòng về các phong trào văn hóa - thể thao - văn nghệ

Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Lao động chung	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
Rất hài lòng	5	50	14	35	19	42,5
Hài lòng	5	50	22	55	27	52,5
Bình thường	0	0	4	10	4	5
Tổng	10	100	40	100	50	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Khi tiến hành điều tra về mức độ hài lòng với việc tổ chức các phong trào văn hóa - thể thao - văn nghệ ở công ty, chỉ có 5% chưa hài lòng đối với

việc tổ chức các phong trào này. Số còn lại là 52,5% và 42,5% cho rằng hài lòng và rất hài lòng với công việc tổ chức các phong trào này. Đây là một việc làm rất tốt ở công ty, tạo cho Công ty có bầu không khí làm việc vui vẻ, tạo cơ hội cho NLD có dịp được giao lưu, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau.

2.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu cho NLD ở Công ty Cổ phần Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình

Ở Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình, với đặc trưng là một doanh nghiệp công ích cùng với đa số lao động có trình độ thấp nên tiền lương, thưởng chính là động lực lao động chính của NLD. Tuy nhiên, một thực tế cho thấy rằng, công cụ tạo động lực lao động chính này lại chưa mấy phát huy tác dụng tại công ty. Nguyên nhân chủ yếu là tiền lương vẫn chưa cao. Vì vậy, hầu hết NLD đi làm với mục đích là để tồn tại hơn là hứng thú và gắn bó với công việc, với tổ chức. Bên cạnh đó, chính sách thưởng của Công ty cũng còn rất hạn chế, giá trị thưởng là quá ít so với công sức mà họ mang lại cho Công ty. Do đó, NLD không mấy kỳ vọng vào phần thưởng, đồng nghĩa với việc các hình thức thưởng hiện nay chưa kích thích được động lực cho NLD.

Các hoạt động tạo động lực thông qua yếu tố tinh thần đã phần nào làm cho người lao động thỏa mãn được các nhu cầu về tinh thần. Tuy nhiên, đối với một số hoạt động cụ thể như phân tích và thiết kế công việc, đánh giá thực hiện công việc còn rất sơ sài, chỉ mang tính hình thức và chủ quan, không phản ánh chính xác các kết quả thực hiện công việc của NLD. Vì vậy, NLD chỉ làm việc mang tính đối phó nên không thúc đẩy được việc tăng năng suất lao động. Bên cạnh đó, Công ty hiện vẫn chưa có quy chế đào tạo và phát triển nhân lực một cách cụ thể. Công tác đào tạo chỉ mang tính chất chủ quan của lãnh đạo công ty nên chưa khuyến khích được tinh thần cầu thị, học hỏi, sáng tạo ở NLD.

Công ty đã tạo điều kiện tương đối tốt cho người lao động làm việc song việc tư vấn, hỗ trợ nhân viên mỗi khi họ gặp khúc mắc trong công việc

vẫn chưa được công ty quan tâm một cách đúng đắn. Công ty mới chỉ quan tâm tới việc tổ chức các sự kiện nhằm tạo ra môi quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên nhưng chưa chú ý tìm hiểu đến mối quan tâm, nhu cầu thực sự của người lao động

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực cho người lao động tại Công ty trong những năm qua.

2.3.1. Các nhân tố bên trong tổ chức

** Vị thế của Công ty:*

Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công ích với chức năng chính là: môi trường và duy tu đô thị. Hệ thống các công việc mà công ty đảm nhận đều nằm trên địa bàn thành phố, đặc biệt là ở thành phố đang có đà phát triển mạnh vì vậy người lao động trong công ty luôn được đảm bảo có công việc ổn định. Với đặc điểm ngành nghề kinh doanh đó nên hầu như các dịch vụ của Công ty đều không có sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác.

**Người lao động:*

Với lĩnh vực hoạt động đó nên cơ cấu lao động của công ty cũng có những đặc thù riêng. Do có nhiều công việc mang tính chất nặng nhọc, vì vậy lực lượng lao động được tuyển chọn vào công ty thường có độ tuổi trẻ và phải có đủ sức khỏe để đáp ứng nhu cầu của công việc.

Lao động trực tiếp của công ty chủ yếu là lao động phổ thông, lao động có trình độ thấp nên họ dễ dàng chấp nhận những mức lương khoán chưa thực sự cao. Một số nhóm đối tượng lao động (thuộc tổ môi trường), họ lại có thuận lợi đó là họ làm việc theo ca, thời gian của một ca làm việc chỉ chiếm từ 3 - 4 tiếng/ ngày. Vì vậy, nhóm lao động này lại có cơ hội làm thêm các việc phụ để tăng thu nhập. Đây là một yếu tố dễ dàng giữ chân NLD.

**Tình hình tài chính:*

Trong nền kinh tế thị trường, để có các yếu tố của sản xuất doanh nghiệp phải có tiền; luôn đảm bảo có đủ và sử dụng phương tiện tài chính cần thiết có hiệu quả là điều kiện quan trọng để kinh doanh có hiệu quả.

Công tác tạo động lực cho người lao động cũng đòi hỏi một nguồn chi phí khá lớn. Chính vì vậy có không ít doanh nghiệp, tổ chức muốn thực hiện tốt công tác này tuy nhiên nguồn tài chính lại không cho phép. Họ không thể tăng lương cho người lao động, lại càng không thể sử dụng các biện pháp khuyến khích về tinh thần, những biện pháp tốn kém rất nhiều chi phí trong khi lợi nhuận mà họ thu được trong năm lại quá thấp. Vì vậy, họ không thể thực hiện được tốt công tác tạo động lực như mong muốn thậm chí không thực hiện được.

Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình đã rất chú trọng tới việc bảo toàn và nâng cao nguồn vốn. Tuy nhiên, do là đơn vị hoạt động công ích nên nguồn vốn phụ thuộc vào ngân sách nhà nước là rất lớn (Nguồn ngân sách của Nhà nước cấp chiếm 86% nguồn vốn hoạt động của Công ty) nên các chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi của Công ty hiện phần lớn thực hiện theo quy định của nhà nước và nặng về tiêu thức phục vụ.

**Yếu tố công việc:*

Công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng tới thù lao lao động, mức tiền lương của người lao động trong tổ chức. Các doanh nghiệp rất chú trọng tới giá trị thực của từng công việc cụ thể.

Do đặc thù của ngành là chuyên về dịch vụ môi trường (thu gom, vận chuyển rác thải) và duy tu đô thị (lắp đặt hệ thống chiếu sáng, trồng cây xanh đô thị) nên yêu cầu về lao động là phải có thể lực và tính nhanh nhẹn cao. Bên cạnh đó, cũng đòi hỏi lãnh đạo công ty phải phân công, bố trí công việc dựa vào yếu tố công việc. Thực tế ở đơn vị, có nhiều cán bộ có trình độ đại học nhưng chỉ làm những công việc đơn giản của nhân viên văn phòng, quản lý công văn và thông tin liên lạc... Công việc của nhiều NLĐ còn thiếu tính đa

dạng, phong phú, chưa tạo được tính thách thức cho họ. Họ làm một công việc như nhau trong suốt khoảng thời gian dài, dẫn đến sự nhàm chán đối với công việc họ đảm nhận, không phát huy được năng lực sở trường của họ.

**Quan điểm tạo động lực của lãnh đạo:*

Lãnh đạo Công ty luôn đề cao tinh thần tạo động lực cho NLD thông qua hệ thống khuyến khích vật chất và khuyến khích tinh thần, tuy nhiên do nguồn tài chính không cho phép nên vấn đề tạo động lực ở Công ty vẫn còn mang tính thụ động.

Lãnh đạo công ty cũng đã thường xuyên quan tâm, theo dõi nhân viên và cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự, tuy nhiên do tác phong làm việc và kinh nghiệm quản lý theo thói quen cũ nên việc quản lý lao động của công ty chưa theo một quy định hay cách thức nhất định. Điều này đang ảnh hưởng không nhỏ đến phong cách làm việc của NLD trong thời gian qua.

**Các yếu tố khác:*

Việc khen thưởng, kỷ luật một cách hợp lý cũng là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD. Tuy nhiên, cơ chế khen thưởng, kỷ luật ở công ty hiện nay chưa được trú trọng. Hiện tại, công ty có quá ít các hình thức khen thưởng nên không kích thích được nhân viên làm việc hết năng suất. Bên cạnh đó, việc thực hiện kỷ luật cũng mới chỉ mang hình thức răn đe nên còn xuất hiện tình trạng vi phạm quy chế cơ quan, tạo nên một môi trường văn hóa chưa được chuyên nghiệp, NLD chưa ý thức được việc thực hiện tốt nội quy, quy định sẽ đem lại một môi trường tích cực.

Công tác đào tạo ở công ty tuy đã có những nội dung đào tạo đáp ứng tốt về kiến thức, kỹ năng cho công việc, tuy nhiên, các khóa đào tạo còn rất hạn chế. NLD sau khi đào tạo chưa được tạo điều kiện vận dụng các kiến thức, kỹ năng đã được học vào trong công việc, ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc. Trong thời gian tới, Công ty sẽ nghiên cứu thêm các

chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức cho NLD nhằm đáp ứng kịp các công nghệ tiên tiến trong lao động sản xuất

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức:

**Thị trường lao động:*

Thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào. Hàng năm, có rất nhiều kỹ sư, cử nhân kinh tế và công nhân được đào tạo qua các trường đại học, trung cấp và các trường dạy nghề tốt nghiệp, đã làm tăng thêm nguồn cung cho thị trường lao động của ngành.

Nguồn nhân lực của thị trường luôn biến động do đó nghiên cứu thị trường lao động là biện pháp tích cực để đảm bảo nguồn nhân lực trong tổ chức, đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục và thuận lợi. Vì vậy đây là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực của công ty. Yếu tố này tác động đến công tác tạo động lực ở điểm là: cung lao động > cầu lao động, có nhiều lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên cũng chỉ được sắp xếp các công việc giản đơn (thu gom rác, trồng cây xanh), do đó gây khó khăn cho Công ty trong công tác chi trả lương cho NLD. Do đặc điểm của thị trường dư thừa lao động nên NLD có tâm lý ngại thay đổi công việc. Điều này cũng có tác động tới nguồn nhân lực của công ty. Hơn nữa, lao động tại công ty đa phần là lao động phổ thông và nghề nên việc tạo động lực làm việc cho họ cũng phải được hết sức chú trọng. Nhu cầu của đối tượng lao động này tuy tương đối đơn giản nhưng nếu không đáp ứng một cách phù hợp sẽ dễ gây tâm lý chán việc của họ.

**Sự phát triển của nền kinh tế:*

Cũng như nhiều ngành khác, ngành dịch vụ môi trường đô thị cũng chịu ảnh hưởng khá nhiều từ những biến động của nền kinh tế vĩ mô. Khi nền kinh tế tăng trưởng kéo theo tốc độ đô thị hóa mạnh, nhu cầu về thu gom, xử lý thải đô thị ngày càng lớn; nhu cầu chiếu sáng công cộng, trang trí đô thị và cây xanh đô thị ngày một đòi hỏi cả về lượng và chất. Trong khi khối lượng

công việc ngày càng nhiều; giá vật tư, nhiên liệu, nhân công tăng mạnh mà kinh phí giao khoán chưa đáp ứng khối lượng công việc được giao đã ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty, dẫn đến chưa thu hút được nguồn nhân lực và chất lượng công việc chưa cao.

Hơn nữa khi nền kinh tế phát triển thì nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động trong ngành sẽ tăng cao, ngoài mức lương thưởng hợp lý người lao động cần có một môi trường làm việc để người lao động có cơ hội phát triển và khẳng định mình. Vì vậy buộc công ty phải thay đổi hình thức và nội dung các công cụ tạo động lực cho người lao động để người lao động gắn bó lâu dài với công ty.

**Yếu tố pháp luật và quy định của nhà nước:*

Tất cả những quy định của nhà nước về tiền lương tối thiểu, tiền công, phúc lợi đối với người lao động, chính sách đối với lao động nữ, thời gian làm việc,... đều ảnh hưởng tới việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động. Điều đó đòi hỏi công ty khi xây dựng các quy chế cần tuân thủ đầy đủ những quy định trên. Do vậy, Công ty cũng đang cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự nhằm đưa công tác quản trị đi vào quy củ; đồng thời tiến tới thực hiện áp dụng một số chính sách về tiền lương như áp dụng lương tối thiểu của Nhà nước quy định, tiến hành trả lương làm thêm giờ, ...

2.4. Đánh giá chung thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình

2.4.1. Những kết quả đạt được

Nhìn chung, công tác tạo động lực đơn vị đã và đang áp dụng khá đa dạng bằng cả vật chất và tinh thần góp phần kích lệ tinh thần làm việc của NLD.

- Trong những năm qua, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng yếu tố vật chất đã được lãnh đạo quan tâm và xem đây là đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất kích thích nhân viên làm việc, trong đó lãnh đạo Công ty luôn thực hiện nghiêm túc chế độ, chính sách tiền lương, cơ chế và quy chế trả

lương đối với nhân viên theo đúng quy định hiện hành. Lãnh đạo Công ty đã giao Phòng Tổ chức - Hành chính tiến hành những công việc như:

- + Xây dựng quỹ lương hàng năm làm cơ sở để Công ty lập kế hoạch tổng chi về tiền lương.

- + Quy định việc phân phối tiền lương đối với từng bộ phận trong Công ty

-Bên cạnh việc quan tâm đến các yếu tố vật chất, lãnh đạo Công ty còn quan tâm đến việc giải quyết tốt các yếu tố về mặt tinh thần, trong đó:

- + Lãnh đạo Công ty luôn cố gắng đảm bảo đủ việc làm cho người lao động

- + Lãnh đạo Công ty cũng quan tâm đến công tác bổ nhiệm cán bộ, quy hoạch cán bộ kế thừa. Việc quy hoạch cán bộ quản lý chủ yếu dựa trên các tiêu chuẩn, yêu cầu về cấp bậc, thâm niên theo quy định của Nhà nước, phù hợp với yêu cầu công việc và năng lực công tác của cán bộ

- + Lãnh đạo Công ty rất coi trọng ý kiến đóng góp mang tính chất xây dựng của cán bộ công nhân viên về các vấn đề liên quan đến sản xuất, đời sống, tâm tư của họ.

- + Xây dựng mối quan hệ thân thiện giữa lãnh đạo và đồng nghiệp .

- + Vận động và khuyến khích nhân viên tham gia tích cực vào các phong trào hoạt động của Công ty, tham gia vào tổ chức công đoàn, tổ chức đảng, đoàn thanh niên, ban nữ công và các tổ chức đoàn thể khác.

- + Tổ chức biểu dương, khen thưởng và tôn vinh những tập thể, cá nhân lao động giỏi.

- + Thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua chào mừng các ngày lễ lớn, các sự kiện trọng đại trong năm do ngành và thành phố phát động.

- + Để duy trì đội ngũ lao động có sức khỏe, kịp thời phát hiện bệnh nghề nghiệp cho người lao động, hàng năm Công ty đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên vào tháng 12 hàng năm.

- + Lãnh đạo Công ty đã không ngừng hoàn thiện mọi điều kiện làm việc và môi trường tốt nhất cho người lao động như: Chi tiêu cho công tác an toàn

vệ sinh lao động, chủ yếu là dùng để mua trang thiết bị bảo hộ lao động cho công nhân viên.

-Lãnh đạo Công ty cũng đã chú trọng đến công tác đào tạo, tập huấn nâng cao tay nghề cho nhân viên trực tiếp sản xuất; đào tạo các kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý; tập huấn công tác an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, quân sự, văn hóa doanh nghiệp.

+ Tất cả các nhân viên được tạo điều kiện nghiên cứu, học tập thông qua các chương trình đào tạo nội bộ, đào tạo bên ngoài phù hợp với vị trí công việc của mỗi người trong lĩnh vực chuyên môn và quản lý.

+ Mỗi nhân viên được tạo điều kiện để phát triển năng lực bản thân, dựa trên kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân theo định hướng phát triển của Công ty.

2.4.2. Những mặt hạn chế

- Chế độ tiền lương, thưởng còn chưa công bằng, thiếu sự so sánh giữa năng lực, hiệu quả lao động giữa người này với người khác, giữa bộ phận này với bộ phận khác nên chưa thực sự phát huy hiệu quả tạo động lực cho NLD.

- Việc đánh giá thực hiện công việc của NLD chưa khoa học, hợp lý. Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLD còn mang tính định tính, chung chung, thiếu tính định lượng. Điều đó sẽ khiến cho NLD thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc.

- Công tác đào tạo vẫn còn nhiều hạn chế.

- Việc phân công, bố trí công việc và tính đa dạng, phong phú trong công việc chưa thực sự được chú trọng. Nhiều vị trí chưa thực sự phát huy được tiềm năng, thể mạnh và sở trường của người lao động, công việc vẫn phòng đối với một số bộ phận người lao động sẽ đem lại cảm giác nhàm chán.

- Giá trị văn hóa của đơn vị chưa được cụ thể hóa thành các giá trị cốt lõi đó là các tiêu chuẩn về văn hóa. Chính vì vậy, NLD có cái nhìn mơ hồ về văn hóa công sở. Tình trạng đi muộn về sớm, vi phạm nội quy, kỷ luật cơ quan vẫn còn phổ biến tạo ra sức ì lớn cho NLD, làm giảm năng suất lao động.

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

- Do là đơn vị hoạt động công ích nên nguồn vốn phụ thuộc vào ngân sách nhà nước là rất lớn (Nguồn ngân sách của Nhà nước cấp chiếm 86% nguồn vốn hoạt động của Công ty) nên các chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi của Công ty phần lớn thực hiện theo quy định của nhà nước và nặng về tiêu thức phục vụ.

- Trong việc đánh giá thực hiện công việc, do chưa xây dựng được cơ chế đánh giá phù hợp, khách quan nên chưa thực sự thúc đẩy động lực lao động.

- Công tác đào tạo nâng cao trình độ cho NLD chưa gắn liền với nội dung đào tạo và yêu cầu công việc mà NLD đảm nhiệm. NLD sau khi đào tạo chưa được tạo điều kiện vận dụng các kiến thức, kỹ năng đã được học vào trong công việc, ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc.

- Việc phân công, bố trí công việc chưa quan tâm tới năng lực của CBCNV, chủ yếu căn cứ vào yếu tố công việc. Thực tế trong đơn vị, có nhiều cán bộ có trình độ đại học nhưng chỉ làm những công việc đơn giản của nhân viên văn phòng, quản lý công văn và thông tin liên lạc... Công việc của nhiều NLD còn thiếu tính đa dạng, phong phú, không tạo được tính thách thức cho họ. Họ làm một công việc như nhau trong suốt những khoảng thời gian dài, dẫn đến sự nhàm chán đối với công việc họ đảm nhận, không phát huy được năng lực sở trường của họ khiến họ cảm thấy nhàm chán.

- Cơ chế khen thưởng, kỷ luật chưa được chú trọng nên còn xuất hiện tình trạng vi phạm quy chế cơ quan, tạo nên một môi trường văn hóa chưa được chuyên nghiệp, NLD chưa ý thức được việc thực hiện tốt nội quy, quy định sẽ đem lại một môi trường tích cực.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÔI TRƯỜNG VÀ DỊCH VỤ ĐÔ THỊ TP. NINH BÌNH

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình giai đoạn 2015 - 2020

3.1.1. Chiến lược phát triển của Công ty giai đoạn 2015 - 2020

Bám sát vào các nghị quyết của Ban Thường Vụ thành ủy, nghị quyết xây dựng thành phố Ninh Bình lên đô thị loại I, hướng tới thành phố du lịch văn minh hiện đại, Nghị quyết xây dựng nếp sống văn minh đô thị trên địa bàn thành phố, dựa trên cơ sở chức năng của mình Công ty đã xác định chiến lược phát triển cho mình giai đoạn 2015-2020:

Công ty sẽ vẫn tập trung hoạt động các ngành nghề, lĩnh vực trung tâm: Môi trường và duy tu đô thị và một số lĩnh vực khác đáp ứng nhu cầu phát triển của thành phố. Theo đó, Công ty sẽ đẩy mạnh đầu tư cho các lĩnh vực này đặc biệt trong giai đoạn 2015-2020. Đồng thời, Công ty sẽ huy động toàn bộ nguồn lực cả bên trong và bên ngoài để thực hiện nhiệm vụ của mình. Công ty sẽ tận dụng sự quan tâm, chỉ đạo sát sao, toàn diện của Thành ủy, UBND Thành phố, các phòng ban chuyên môn, sự phối hợp của chính quyền các phường xã, tổ dân phố.

Bên cạnh đó, Công ty khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực bên trong đặc biệt là người lao động trực tiếp. Công ty chia quy trình làm việc của người lao động trực tiếp làm 3 ca, huy động toàn bộ các lực lượng làm tăng ca, tăng chuyển để có thể thu gom, vận chuyển hết khối lượng rác.

Công ty sẽ tập trung ổn định sản xuất, kiện toàn bộ máy quản lý cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần, đoàn kết, năng động, mở rộng địa bàn, tìm

kiểm việc làm, nâng cao thu nhập cho người lao động. Tích cực tham mưu cho UBND thành phố để quản lý khai thác hiệu quả các công trình kết cấu hạ tầng đô thị, chỉnh trang đô thị .

Tiếp tục phối hợp chặt chẽ với các phường xã, cơ quan liên quan trên địa bàn thành phố tuyên truyền nâng cao ý thức của người dân trong việc thu gom rác thải sinh hoạt nhất là rác thải xây dựng.

Tăng cường công tác kiểm tra phân công cụ thể các cán bộ phụ trách từng khâu công việc. Hàng tháng có tổ chức hội nghị giao ban đánh giá tình hình thực hiện nhiệm vụ. Tổ chức kiểm tra định kỳ, đột xuất để kịp thời phát huy những thành tích, uốn nắn sửa chữa các sai sót.

Chủ trì tham mưu cho thành phố cải tạo nâng cấp một số hạng mục công trình đô thị (Công viên Thúy Sơn, núi Thúy...)

Tham mưu cho thành phố lắp mới một số điểm nhấn trang trí tạo mỹ quan đẹp, hiện đại.

Quản lý, khai thác hiệu quả các công trình công cộng và tài sản thiết bị hiện có.

Đặc biệt, đảm bảo việc làm thu nhập và các chế độ cho người lao động đầy đủ, đúng quy định. Tham gia đầy đủ, tự giác các phong trào văn hóa, thể dục thể thao, các hoạt động xã hội khác. Xây dựng Đảng bộ, các chi bộ, các Đoàn thể trong Công ty vững mạnh.

3.1.2. Mục tiêu đối với nguồn nhân lực của Công ty

Bảo toàn số lượng lao động trong Công ty đồng thời thu hút, bổ sung thêm nguồn nhân lực mới trong Công ty:

Công ty muốn bảo toàn 100% số lượng lao động đang làm việc tại Công ty để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh luôn được ổn định. Mục tiêu số lượng lao động giảm trong kỳ sản xuất kinh doanh của DN do các

nguyên nhân liên quan đến tiền lương như tiền lương thấp, tiền lương không công bằng, công tác truyền thông và giải quyết xung đột chưa tốt...là bằng 0.

Đồng thời, Công ty muốn thu hút thêm nguồn nhân lực mới đảm bảo cả về sức khỏe, năng lực, trình độ chuyên môn với từng vị trí công việc thông qua các chế độ lương bổng, đãi ngộ để khuyến khích NLD tham gia làm việc tại Công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình

3.2.1. Nhóm giải pháp xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty.

Khi tiến hành nghiên cứu, tác giả nhận thấy Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình tiến hành các hoạt động nhằm phát hiện và xác định nhu cầu của người lao động còn chung chung, chưa cụ thể. Nhu cầu của con người là khá đa dạng bởi vì ngoài thu nhập người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực, được làm việc trong điều kiện tốt... Chính vì thế mà cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ và trong từng bộ phận khác nhau.

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty, tôi xin đề cập đến trình tự triển khai như sau:

- *Thứ nhất*, Công ty cần phân công bộ phận nào thực hiện việc điều tra, tìm hiểu nhu cầu của mỗi loại lao động.

- *Thứ hai*, phân loại lao động theo thứ bậc nhu cầu của Maslow

- *Thứ ba*, thiết kế các câu hỏi cho mỗi nhu cầu

Ví dụ: Đối với nhu cầu ở bậc thứ nhất của Học thuyết Maslow, nên thiết kế các câu hỏi như sau:

1. Tôi muốn cố gắng hoàn thành công việc để có mức lương cao
2. Tôi muốn cố gắng thêm để có được tiền trang trải, tiền thuê nhà ở
3. Tôi muốn cải thiện điều kiện đi lại của mình

4. Tôi muốn có được nhiều tiền để nuôi cho các con ăn học tốt hơn

5. Tôi muốn được học hành nâng cao trình độ để có thể tăng thu nhập

- *Thứ tư*, thiết kế bảng hỏi điều tra (nên thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau). Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu với 5 mức độ tương ứng là: 1 - Rất không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Không có ý kiến rõ ràng; 4 - Đồng ý; 5 - Rất đồng ý. (Phụ lục 1. Tr 103).

Phương pháp trả lời: khoanh tròn điểm số phù hợp với suy nghĩ của mình.

Thứ năm, lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng phòng, bộ phận; cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, lao động trực tiếp; có thể phân theo mức lương, theo tuổi, theo trình độ, theo thâm niên công tác, ... việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

Thứ sáu, xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu. Bộ phận thực hiện sẽ tổng hợp câu trả lời của người được phỏng vấn. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất tức là người lao động đang cần được thỏa mãn nhu cầu đó.

Với trình tự xác định nhu cầu này, công ty có thể phát hiện ra nhu cầu của từng cá nhân người lao động tại một thời điểm nhất định. Từ đó tổng hợp lại ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất của công ty. Thông qua việc xem xét tần suất xuất hiện của các nhu cầu cụ thể ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất trong từng loại nhu cầu của từng cá nhân và toàn công ty.

Tuy nhiên, việc vận dụng nhóm giải pháp này là tốn kém, đòi hỏi kỹ năng điều tra thành thạo, nên mỗi năm chỉ tiến hành xác định một lần để làm cơ sở cho việc hoạch định các chính sách tạo động lực trong công ty.

3.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích vật chất

3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương, tiền thưởng

Trong bất kỳ một đơn vị, tổ chức nào tiền lương, tiền công cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích NLĐ làm việc. Vì vậy, một mức tiền

lương, tiền công hợp lý và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy NLD ra sức học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức.

Đối với một số bộ phận lao động trực tiếp hiện đang được trả lương khoán theo công việc hoàn thành thì nay nên xây dựng mức tiền lương tối thiểu hàng tháng cho cả nhóm nếu họ hoàn thành khối lượng công việc được giao thì sẽ trả lương tăng thêm. Với việc vận dụng hình thức trả lương khoán kết hợp với thưởng, Công ty sẽ khuyến khích được NLD làm việc tích cực hơn.

Trong thời gian tới, Công ty cần phải điều chỉnh kết cấu tiền lương như sau: tăng quỹ thưởng và sử dụng hợp lý để tạo động lực kích thích NLD tăng năng suất, cải tiến kỹ thuật; tăng khoản phụ cấp độc hại cho các bộ phận làm công việc trong môi trường độc hại; tăng khoản phúc lợi cho NLD.

Cần phải xây dựng để đánh giá một hệ thống tiêu chuẩn để đánh giá kết quả hoàn thành công việc làm căn cứ để trả lương, thưởng. Để đánh giá công bằng, khách quan nên thực hiện đánh giá theo phương pháp thang điểm.

- Đối với lao động trực tiếp gồm các tiêu chuẩn sau: ngày công; thực hiện công việc; thái độ làm việc; thực hành tiết kiệm; đóng góp sáng kiến; ý thức chấp hành nội quy. Dựa vào vào kết quả theo dõi quá trình thực hiện công việc của các cá nhân trong từng bộ phận. Mỗi tiêu chuẩn sẽ gắn với một số điểm nhất định, cộng tất cả số điểm đó lại rồi phân loại lao động theo tiêu thức sau: Nếu tổng điểm đạt 9 - 10 được xếp loại A; 7 - 8 điểm xếp loại B; 5 - 6 điểm xếp loại C và nhỏ hơn 5 điểm thì không xếp loại.

- Đối với lao động quản lý gồm các tiêu thức đánh giá sau: ngày công; hiệu quả công việc; thực hiện công việc; thái độ làm việc; đóng góp sáng kiến; ý thức chấp hành nội quy; quan hệ đồng nghiệp. Dựa vào quá trình làm việc của mỗi nhân viên tiến hành cho điểm theo các tiêu chuẩn phân loại trên và cộng tất cả số điểm đó lại rồi phân loại lao động theo tiêu thức sau: Nếu tổng điểm đạt 11 - 12 được xếp loại A; 9 - 10 điểm xếp loại B; 7 - 8 điểm xếp loại C và nhỏ hơn 7 điểm thì không xếp loại.

Việc đánh giá nhân viên như trên là tương đối công bằng, khuyến khích công nhân viên tích cực, cố gắng làm việc.

Hiện nay, việc chi trả lương cho NLD của Công ty phụ thuộc vào nguồn ngân sách Nhà nước. Vì vậy, để có thể tăng tiền lương cho NLD, Công ty cần tạo nguồn thu bổ sung cho đơn vị và áp dụng chính sách khuyến khích đối với các đơn vị, cá nhân có thành tích về gia tăng nguồn thu cho Công ty.

Bên cạnh việc thực hiện hoàn thiện công tác trả lương, việc thực hiện chính sách phân phối tiền thưởng cũng nên được đổi mới. Trong đó, Công ty nên thực hiện một số các biện pháp như:

- Xây dựng lại quy trình khen thưởng. Ngoài việc khen thưởng danh hiệu thi đua như hiện nay, Công ty cần tiến hành khen thưởng kịp thời ngay sau khi CBCNV có thành tích. Cần có sự khích lệ, tuyên dương, trao bằng khen, cờ lưu niệm trước sự chứng kiến của tập thể.

- Xây dựng cơ sở xét thưởng mới, tăng tần suất thưởng, đa dạng các hình thức khen thưởng. Ngoài việc xét khen thưởng cá nhân, đơn vị cần quan tâm hơn tới hình thức khen thưởng tập thể, nhóm, từ đó sẽ khuyến khích mọi người trong tổ hoặc nhóm đoàn kết hơn. Xây dựng các hình thức khen thưởng phong phú hơn, ví dụ: ngoài thưởng bằng tiền, có thể thưởng bằng các hình thức khác như hiện vật, các khóa học cho NLD hay con em họ... Lãnh đạo cần quan tâm đến đời sống không chỉ riêng NLD mà của cả gia đình họ vì đối với nhiều người, gia đình chính là động lực giúp họ làm việc tốt hơn.

- Tăng nguồn quỹ khen thưởng của đơn vị. Việc đầu tiên cần làm đó là tăng các nguồn thu khác ngoài kinh phí của ngân sách Nhà nước.

- Tăng định mức khen thưởng. Cần xây dựng lại các định mức khen thưởng trong quy chế chi tiêu nội bộ, bởi vì nhiều định mức khen thưởng trong quy chế còn chung chung.

Ngoài ra, so với các đơn vị khác mức khen thưởng cuối năm, thưởng các ngày lễ, Tết của Công ty còn thấp hơn so với các tổ chức, doanh nghiệp bên ngoài.

Muốn thực hiện được các giải pháp này, Công ty cần đảm bảo đầy đủ các điều kiện vật chất phục vụ cho các hoạt động tăng nguồn thu, có các nội dung chương trình đào tạo chất lượng cao. Cần phải có một khoảng thời gian đầu tư nghiên cứu để đưa ra các chính sách phù hợp, cân đối các nguồn thu chi để trích lập quỹ khen thưởng.

Nếu việc đổi mới chính sách khen thưởng được thực hiện, các giải pháp tăng mức khen thưởng đi vào thực tế, công tác quản lý khen thưởng trong Công ty sẽ trở nên đơn giản, nhanh chóng. NLD được đánh giá một cách kịp thời, công khai, khiến tăng động lực lao động trong tổ chức.

3.2.2.2. Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Trong những năm qua, Công ty đã rất quan tâm tới đời sống của NLD, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ. Tuy nhiên để cải thiện hơn nữa đời sống của NLD thì các hình thức phúc lợi cần phải được đa dạng hóa hơn nữa. Cụ thể là:

- Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính và định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Đơn vị cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi cho NLD đạt kết quả cao mà không tốn kém về chi phí.

- Công ty cần thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với NLD, quan tâm đến đời sống gia đình của từng CBCNV.

- Tăng cường các mối quan hệ với bên ngoài và xác định các hoạt động có thể xin tài trợ. Cụ thể các hoạt động về hỗ trợ đào tạo cho CBCNV có thể liên kết với các tổ chức đào tạo, hỗ trợ chỗ ở và một phần kinh phí đào tạo...

- Ngoài ra, Công ty nên áp dụng một số hình thức khác như:

- + Cung cấp thêm cho CBCNV các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho NLD như y tế, phòng tập thể dục thể thao (bóng bàn, cầu lông...).

+ Tăng cường các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại, du lịch. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tinh thần thoải mái, thân thiện cho NLD.

Các giải pháp trên đáp ứng tất cả các nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần, nếu thực hiện tốt nhân viên sẽ gắn bó và cống hiến nhiều hơn sức lao động, năng lực của họ đối với đơn vị.

3.2.3. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích tinh thần

3.2.3.1. Hoàn thiện hệ thống phân tích công việc và bố trí nhân viên

Môi quan tâm của người lao động sau khi chú ý tới tiền lương đó chính là công việc của họ như thế nào. Như vậy, để có thể có một công việc ổn định, thì Công ty cần hoàn thiện khâu phân tích công việc một cách tích cực hơn.

Công tác phân tích và thiết kế công việc hiện nay tại Công ty vẫn còn tồn tại một số vấn đề, trong đó: Công ty chỉ mới chú ý xây dựng bảng miêu tả công việc tức là mới chỉ ra được cho người lao động rằng họ có quyền hạn, trách nhiệm như thế nào trong công việc chứ chưa đưa ra được những tiêu chuẩn để đánh giá mức độ làm việc tốt hay kém của họ.

Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc có ý nghĩa rất quan trọng trong công tác tạo động lực lao động. Ngoài mục đích làm cơ sở của việc đánh giá thực hiện công việc của tổ chức đối với NLD, nó còn là thước đo để người lao động tự đánh giá khả năng, trình độ của mình trong công việc. Từ sự đánh giá đó mà NLD tự so sánh với những người đồng nghiệp trong cùng cơ quan, với người lao động trong cơ quan khác và người lao động nói chung (theo học thuyết công bằng của Jack Stacy Adam). Nếu các tiêu chuẩn đưa ra không rõ ràng dễ dẫn đến hiểu lầm về sự công bằng trong tổ chức, từ đó dẫn đến các hành vi làm việc không mong muốn từ phía người lao động.

Công ty cần phân tích và thiết kế lại các công việc hiện tại để viết xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc chi tiết hơn và viết lại các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc cho phù hợp với thực tế. Cách thức thực hiện phân tích và thiết kế lại các công việc có thể thực hiện như sau:

-*Thứ nhất*, xác định các công việc cần phân tích: Công ty sẽ phải tiến hành rà soát lại toàn bộ các công việc hiện tại.

-*Thứ hai*, thu thập thông tin để thực hiện phân tích công việc: Để có thể xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được chính xác, cần thu thập một số loại thông tin như:

+ Các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của cơ quan, chế độ tiền lương, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong cơ quan, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực,

+ Các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như phương pháp làm việc với đối tượng hoặc đơn vị SDLĐ, cách thức phối hợp với các CBCNV khác, cách thức làm việc với các loại máy móc, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ công việc, ...

+ Thông tin về những phẩm chất mà CBCNV thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, ...

+ Thông tin về các loại thiết bị, máy móc ở các bộ phận làm việc

+ Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong việc thực hiện công việc đối với CBCNV, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

-*Thứ ba*, sử dụng thông tin thu thập: Các thông tin thu thập được từ quá trình ghi chép sẽ dùng để viết các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Các bảng này sẽ là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực của Công ty.

Đối với các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ do nhân viên phòng Tổ chức hành chính hướng dẫn những người quản lý, những người giám sát bộ phận cách viết và để họ tự viết. Tốt nhất là nên xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc theo phương pháp thảo luận dân chủ. Phương pháp này thu hút được NLD vào việc xây dựng các tiêu chuẩn nên được họ ủng hộ và tự nguyện thực hiện hơn.

+ Trưởng phòng, các tổ trưởng cần có thông báo và thu hút toàn bộ nhân viên dưới quyền vào việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc và phổ biến cách thức viết cho họ.

+ Mỗi nhân viên tự dự thảo tiêu chuẩn cho công việc của mình và nộp cho người quản lý trực tiếp của mình.

+ Người quản lý trực tiếp sẽ thảo luận với từng nhân viên về các tiêu chuẩn dự thảo đó và đi đến thống nhất cuối cùng.

Đối với các bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc mà có sự thay đổi với bản cũ thì cần thực hiện các bước sau:

+ Viết bản thảo lần 1

+ Lấy ý kiến đóng góp của NLD và người quản lý trực tiếp có liên quan và sửa lại bản thảo theo các ý kiến đó

+ Thảo luận với Trưởng phòng tổ chức về các bản thảo và sửa lại theo các ý kiến đóng góp

+ Trình bản thảo lên giám đốc để phê duyệt

+ Sao in thành nhiều bản, lưu phòng tổ chức và gửi các bộ phận trong công ty.

Qua các trình tự trên, ta sẽ thiết kế được bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của các công việc trong Công ty. Đây là cơ sở để Công ty thực hiện các hoạt động nhân sự, nhất là công tác tạo động lực một cách chính xác và bài bản.

Tôi xin lấy ví dụ về việc xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của đối tượng lao động gián tiếp và lao động trực tiếp như sau:

**Ví dụ 1: Đối với chức danh trưởng phòng tổ chức hành chính*

Bản mô tả công việc:

<i>Tên công việc</i>	Trưởng phòng tổ chức hành chính
<i>Đơn vị</i>	Phòng tổ chức hành chính
<i>Báo cáo cho</i>	Giám đốc Công ty
<i>Trách nhiệm</i>	<i>Thực hiện việc quản lý toàn bộ hoạt động tổ chức hành chính của</i>

<p><i>và bốn phận</i></p>	<p><i>công ty</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tổ chức và thực hiện công tác hành chính theo chức năng nhiệm vụ và yêu cầu của Ban giám đốc. 2. Xây dựng quy chế lương thưởng, các biện pháp khuyến khích – kích thích NLD làm việc, thực hiện các chế độ cho NLD 3. Xây dựng các quy định, lập kế hoạch liên quan đến việc sử dụng tài sản, trang thiết bị của công ty. 4. Xây dựng kế hoạch và tổ chức, giám sát việc thực hiện về an ninh trật tự, an toàn lao động, vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ. 5. Nghiên cứu, soạn thảo và trình duyệt các qui định áp dụng trong Công ty, xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty - các bộ phận và tổ chức thực hiện. Đề xuất cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành của Công ty. Xây dựng hệ thống các qui chế, qui trình, qui định cho Công ty và giám sát việc chấp hành các nội qui đó. 6. Tham mưu cho Ban giám đốc xây dựng có tính chất chiến lược bộ máy tổ chức hoạt động của công ty. 7. Tham mưu đề xuất cho Ban giám đốc để xử lý các vấn đề thuộc lĩnh vực hành chính. 8. Tham mưu đề xuất cho Ban giám đốc để xử lý các vấn đề thuộc lãnh vực Tổ chức-Hành chính-Nhân sự. 9. Tham mưu cho Ban giám đốc về việc xây dựng cơ cấu tổ chức, điều hành của công ty. 10. Tham mưu cho Ban giám đốc về công tác đào tạo tuyển dụng trong công ty. 11. Tham mưu cho Ban giám đốc về xây dựng các phương án về lương bổng, khen thưởng các chế độ phúc lợi cho người lao động. 12. Tham mưu cho Ban giám đốc về công tác hành chính của công ty. 13. Hỗ trợ Bộ phận khác trong việc quản lý nhân sự và là cầu nối giữa Ban giám đốc và NLD trong Công ty. Hỗ trợ cho các bộ phận liên quan về công tác đào tạo nhân viên, cách thức tuyển dụng
---------------------------	--

	nhân sự... Hỗ trợ các bộ phận liên quan về công tác hành chính.
<i>Điều kiện làm việc</i>	1. Làm việc tại công ty 2. Được cung cấp các trang thiết bị làm việc (máy tính, sổ sách, giấy, bút, ...)

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện:

<i>Trình độ và kiến thức</i>	- Tốt nghiệp đại học kinh tế, quản trị, hành chính, luật trở lên. - Vi tính văn phòng tương đương B trở lên. - Ngoại ngữ (tiếng Anh B trở lên)
<i>Kinh nghiệm</i>	- Có 3 năm kinh nghiệm trong công tác quản trị hành chính - Có 1 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương
<i>Năng lực</i>	- Có kỹ năng lãnh đạo nhân viên. - Có kỹ năng lập kế hoạch. - Có kỹ năng tổ chức và giám sát công việc. - Có kỹ năng phân tích, tổng hợp, làm báo cáo. - Có kỹ năng giao tiếp tốt.
<i>Phẩm chất</i>	- Có khả năng chịu áp lực cao trong công việc. - Trung thực, dũng cảm, nhiệt tình công tác. - Sáng tạo trong công việc.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:

<ol style="list-style-type: none"> Đảm bảo thực hiện tốt các hoạt động thuộc lĩnh vực hành chính ở Công ty Đảm bảo tham mưu hiệu quả công tác tổ chức bộ máy, hoạch định nguồn lực nhân sự, quản lý nhân sự tại Công ty. Nghiêm túc xây dựng, duy trì các quy định, các quy trình hoạt động của Công ty, giám sát việc thực hiện, tuân thủ các nguyên tắc, nội quy của Công ty. Đảm bảo điều kiện, trang thiết bị, kỹ thuật và cơ sở vật chất cho hoạt động của Công ty (phương tiện đi lại, các trang thiết bị hành chính...). Quản lý, tổ chức các hoạt động hành chính khác: văn thư, con dấu, các hoạt động lựa chọn nhà cung ứng, hậu cần.... Lập báo cáo cho ban giám đốc về công tác hành chính theo nhiệm vụ được giao định kỳ tuần, tháng, quý, 6 tháng, năm và báo cáo các trường hợp đột xuất hoặc các
--

nhiệm vụ được giao một cách trung thực, rõ ràng.

6. Khi vắng mặt phải ủy quyền lại cho một nhân viên trong phòng thực hiện

Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu thực hiện công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện này đã đề ra chi tiết hơn những nhiệm vụ mà người lao động sẽ đảm nhiệm. Với việc áp dụng bản mô tả công việc này, người được giao giữ vị trí trưởng phòng tổ chức hành chính sẽ nắm rõ được trách nhiệm, bổn phận của mình. Từ đó, họ có thể xây dựng kế hoạch làm việc cho bản thân một cách linh hoạt, phù hợp và đạt hiệu quả cao.

**Ví dụ 2: Đối với công nhân vận hành trạm bơm.*

Bản mô tả công việc:

<i>Tên công việc</i>	Công nhân vận hành trạm bơm
<i>Đơn vị</i>	Tổ trạm bơm và quản lý (phường)
<i>Báo cáo cho</i>	Tổ trưởng Tổ trạm bơm và quản lý
<i>Trách nhiệm và bổn phận</i>	<p><i>Thực hiện việc vận hành trạm bơm</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bật, tắt bơm bằng tay hoặc tự động, có sử dụng máy bơm diese hoặc mô - tơ 2. Ghi lại giờ hoạt động của mỗi máy bơm và lượng điện tiêu thụ vào sổ nhật ký hoạt động của bơm. 3. Kiểm tra tình hình hoạt động của ống, van tại trạm bơm 4. Ghi lại giờ bơm, voltage và đồng hồ hiện tại (đối với mô tơ) hoặc chỉ số nhiên liệu (đối với diese), đồng hồ áp lực và những bất thường của máy bơm (tiếng ồn, rò rỉ nguồn điện,...) và cả hệ thống bảng điện 5. Kiểm tra sự hoạt động của thiết bị tránh tăng áp lực 6. Kiểm tra chung về máy bơm; kiểm tra nguồn điện cho mô tơ. 7. Giúp đỡ kiểm tra hiệu quả hoạt động bơm. <p><i>Vận hành máy phát điện</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Kiểm tra trước khi hoạt động gồm: cực ắc quy, nước ắc quy, nước làm nguội, dây curoa, dầu máy, nhà xưởng. 9. Thực hiện đúng các thủ tục mở và tắt máy dựa trên sách hướng

	<p>đẫn của nhà sản xuất.</p> <p><i>Quản lý chung trạm bơm</i></p> <p>10. Bảo dưỡng chung trong trạm bơm</p> <p>11. Kiểm tra và báo cáo về thay thế ống, van và phụ tùng hàng tháng</p> <p>12. Kiểm tra và báo cáo tình hình chung của trạm bơm (sự xuống cấp của trạm)</p>
<i>Điều kiện làm việc</i>	<p>1. Làm việc tại trạm bơm</p> <p>2. Được cung cấp các dụng cụ lao động và các thiết bị BHLĐ (hộp dụng cụ sửa điện, đèn pin, quần áo bảo hộ, ...)</p>

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện:

<i>Trình độ và kiến thức</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Được đào tạo về vận hành và sửa chữa máy tại các trường dạy nghề và trung cấp - Nắm vững quy trình vận hành và quy trình hoạt động của máy bơm và máy phát điện tại trạm bơm - Nắm vững nguyên nhân và cách khắc phục của các sự cố thông thường - Nắm vững kiến thức chung về hệ thống thu thoát nước ở địa bàn thành phố
<i>Kinh nghiệm</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Có 1 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực vận hành và sửa chữa máy
<i>Năng lực</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng xét đoán các tình huống lưu lượng nước chảy để có biện pháp vận hành trạm bơm phù hợp - Có khả năng tiếp thu và áp dụng các kỹ thuật mới để vận hành và sửa chữa trạm bơm - Có khả năng phối hợp hoạt động với các bộ phận khác trong đơn vị khi cần thiết
<i>Phẩm chất</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trung thực, trung thành với công ty - Có tinh thần trách nhiệm với công việc

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:

1. Không được để xảy ra tình trạng ngập úng thoát nước trong địa bàn trạm bơm
2. Ghi chép đầy đủ nhật ký hoạt động của máy bơm một cách chi tiết, rõ ràng
3. Kiểm tra cẩn thận, tỉ mỉ các bộ phận của trạm bơm và máy phát điện trước, trong và sau khi vận hành
4. Phải báo cáo ngay tình hình (thực trạng, nguyên nhân nếu có) cho tổ trưởng khi trạm bơm gặp sự cố, chậm nhất là 15 phút
5. Không để trạm bơm dừng hoạt động bất thường quá 1 lần trong tháng
6. Lập báo cáo hàng tháng về phụ tùng thay thế và tình hình chung của trạm bơm một cách trung thực, rõ ràng

Bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với lao động trực tiếp đã được thiết kế rất chi tiết, rõ ràng. Với việc áp dụng bản mô tả công việc này, thì NLĐ dễ dàng hiểu được những công việc mình phải làm và có trách nhiệm với công việc được giao.

Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình là đơn vị hoạt động công ích với đặc công việc khá ổn định nên công tác phân tích và thiết kế công việc không cần tiến hành thường xuyên như ở các doanh nghiệp khác nhưng cũng nên duy trì 4 đến 5 năm một lần để đảm bảo tính chính xác và cập nhật của các bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc nhằm tạo cơ sở để các hoạt động quản trị nhân sự trong Công ty, đặc biệt là hoạt động tạo động lực được tiến hành một cách hiệu quả nhất.

3.2.3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá THCV là một hoạt động rất quan trọng trong hệ thống QTNNL nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của NLĐ, làm cơ sở cho người lãnh đạo đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo, ... Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá nhân viên hàng tháng ở Công ty vẫn còn mắc một số lỗi như: lỗi xu hướng

trung bình và lỗi thiên vị. Nguyên nhân chủ yếu là do tiêu chuẩn đánh giá đưa ra vẫn còn chung chung. Để khắc phục tình trạng này, Công ty có thể sử dụng phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi.

Tác giả xin lấy ví dụ về việc đánh giá THCV của công nhân vận hành trạm bơm như sau:

CÔNG TY CP MÔI TRƯỜNG & DVĐT TP.NINH BÌNH

**BẢNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
CỦA CÔNG NHÂN VẬN HÀNH TRẠM BƠM THEO THÁNG**

Tên nhân viên: *Chức danh: Công nhân vận hành trạm bơm*

Tên người đánh giá: *Bộ phận:*

Ngày đánh giá:

I.Kết quả đánh giá:

<i>Tình thần làm việc</i>		
Xuất sắc	3	Công nhân xét đoán lưu lượng nước chảy trước khi xảy ra mưa lớn và có biện pháp vận hành trạm bơm kịp thời
Tốt	2	Công nhân tìm ra được nguyên nhân và sửa chữa được sự cố tại trạm bơm
Trung bình	1	Công nhân kiểm tra thường xuyên, tỉ mỉ tình trạng hoạt động của các thiết bị máy bơm và máy phát điện
Yếu	0	Công nhân kiểm tra tình hình hoạt động của máy bơm và máy phát điện một cách qua loa, ghi nhật ký hoạt động của máy thiếu chính xác
Kém	Phạt	Công nhân bỏ trạm bơm trong ca trực
<i>Chất lượng công việc</i>		
Xuất sắc	3	Không để xảy ra tình trạng ngập úng ngay cả khi xảy ra tình huống như mưa lớn bất chợt
Tốt	2	Không để xảy ra tình trạng ngập lụt khi xảy ra mưa lớn mà có sự chỉ đạo của lãnh đạo công ty
Trung bình	1	Hoàn thành tốt việc bơm nước thải hàng ngày, đảm bảo việc thoát nước được thông suốt

Yếu	0	Để xảy ra tình trạng ngập lụt trong khu vực trạm bơm
Kém	Phạt	Để trạm bơm dừng hoạt động bất thường do sự cố kỹ thuật quá 2 lần trong tháng
Ngày công lao động		
Xuất sắc	3	Công nhân sẵn sàng làm thêm lúc đêm khuya khi có tình hình khẩn cấp như: mưa bão lớn, ...
Tốt	2	Công nhân làm thêm giờ để hoàn thành công việc
Trung bình	1	Công nhân thực hiện đủ số ngày công trong tháng
Yếu	0	Công nhân xin nghỉ nhiều ngày trong tháng có lý do
Kém	Phạt	Công nhân nghỉ quá 3 ngày trong tháng mà không có lý do
Kỷ luật lao động		
Xuất sắc	3	Công nhân có tính đầu tàu gương mẫu trong việc thực hiện nội quy công ty cũng như thực hiện các quy định của pháp luật, có thể khiến các công nhân khác cùng thực hiện theo
Tốt	2	Công nhân thực hiện tốt các nội quy của công ty cũng như các quy định của pháp luật
Trung bình	1	Công nhân vi phạm một số lỗi nhưng với tần suất thấp và ảnh hưởng không đáng kể đến chất lượng công việc như: đi làm muộn dưới 10 phút
Yếu	0	Công nhân vi phạm các chỉ tiêu an toàn lao động như: không mặc quần áo bảo hộ, không đeo khẩu trang, ...
Kém	Phạt	Công nhân tổ chức uống rượu bia, đánh bài bạc, ... trong giờ làm việc
Tinh thần hợp tác		
Xuất sắc	3	Công nhân nhiệt tình giúp đỡ đồng nghiệp trong các kiến thức chuyên môn cũng như kinh nghiệm khi thấy đồng nghiệp có khó khăn trong thực hiện công việc
Tốt	2	Chỉ bảo, hướng dẫn đồng nghiệp trong công việc khi đồng nghiệp yêu cầu
Trung bình	1	Chỉ bảo, hướng dẫn đồng nghiệp khi lãnh đạo công ty có chỉ thị
Yếu	0	Chỉ bảo, giúp đỡ một cách qua loa, không nhiệt tình và

		thiếu trách nhiệm khi đồng nghiệp yêu cầu giúp đỡ
Kém	Phạt	Không giúp đỡ, hướng dẫn đồng nghiệp ngay cả khi có chỉ đạo của quản lý bộ phận

Kết quả đánh giá:

- Tổng điểm đạt được :.....
- Xếp loại lao động :.....

II. Ý kiến của người được đánh giá:

.....

III. Nhận xét và góp ý của cán bộ quản lý trực tiếp:

.....

Người được đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

Tổng hợp kết quả, có thể phân chia chất lượng công việc của công nhân thành 3 loại:

- Loại A: từ 11 đến 15 điểm
- Loại B: từ 6 đến 10 điểm
- Loại C: từ 1 đến 5 điểm
- Không xếp loại: dưới 1 điểm

Sau khi có các kết quả đánh giá, quản lý trực tiếp ở các tổ, đội gửi báo cáo lên công ty. Ngoài ý kiến trong bản đánh giá, Công ty có thể tiến hành lấy thêm ý kiến của CBCNV về kết quả đánh giá đó bằng hình thư góp ý để đánh giá mức độ chính xác và công bằng trong sự đánh giá của các phòng ban, tổ, đội sản xuất.

3.2.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo, nâng cao trình độ của người lao động

Trong bối cảnh giao lưu hợp tác toàn cầu như hiện nay, các công nghệ kỹ thuật mới không ngừng được cải tiến. Nhân viên có thể là một người tài năng ở giai đoạn nhất định nhưng sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu nếu không

được bồi dưỡng kiến thức mới. Do đó, việc bồi dưỡng nhân viên một cách thường xuyên, liên tục của các nhà quản lý có thể coi là một trong những yếu tố cơ bản làm cho đội ngũ công nhân viên tài năng của công ty luôn được giữ vững.

Trước khi tiến hành đào tạo, Công ty phải xác định chính xác nhu cầu đào tạo của NLD, lựa chọn đúng người cần đào tạo đảm bảo sự công bằng nhờ đó nâng cao động lực làm việc cho NLD. Việc xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của CBCNV.

Các chương trình đào tạo sẽ tập trung chủ yếu vào các mục tiêu sau:

- Đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ đối với lao động gián tiếp và lao động trực tiếp:

+ Đối với cán bộ quản lý:

Các kỹ năng cần được tiến hành đào tạo là: nghệ thuật lãnh đạo, đánh giá thực hiện công việc; các kỹ năng quản trị, ra quyết định.

+ Đối với bộ phận lao động gián tiếp:

Cần đào tạo kiến thức mới cho phù hợp với công việc đang đảm nhận phù hợp với thông tư, hướng dẫn mới; đào tạo chuyên sâu và nâng cao; đào tạo các kiến thức liên quan đến chương trình kế toán, tin học, các chính sách về thuế, ...

+ Đối với bộ phận lao động trực tiếp:

Các nội dung đào tạo công nhân cần phải được tiến hành như: đào tạo nâng bậc cho công nhân, nâng cao trình độ tay nghề, công nghệ mới; đào tạo các kiến thức cơ bản để thực hiện công việc

-Tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho người lao động

3.2.3.4. Giải pháp về tạo điều kiện làm việc thuận lợi

Bên cạnh những mặt đạt được, các biện pháp tạo điều kiện cho NLD còn một số hạn chế: nhiều CBCNV chưa thật sự thấy thoải mái trong công

việc, công việc của họ chịu sự quản lý chặt chẽ bởi các nhà quản lý trực tiếp, họ không có cơ hội sáng tạo, phát triển ý tưởng.

Vì vậy, đơn vị cần tạo cho NLD một môi trường làm việc cởi mở bằng cách:

- Xây dựng phong cách lãnh đạo cho nhà quản lý nhằm tạo mối quan hệ thân thiết, thu hẹp khoảng cách giữa lãnh đạo và CBCNV, NLD có cơ hội được trình bày ý tưởng, quan điểm, phát huy khả năng, thể mạnh của bản thân. Để làm được điều này, đòi hỏi các nhà lãnh đạo trong đơn vị phải chấp nhận sự thay đổi về phong cách lãnh đạo, cần có biện pháp theo dõi và sự đôn đốc nhắc nhở thường xuyên của lãnh đạo cấp cao.

- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, nâng cao sức sáng tạo của NLD. Để làm được điều này, cần xây dựng mối quan hệ đoàn kết, gắn bó trong tập thể, thúc đẩy phát kiến, ý tưởng và tôn vinh những đóng góp cho đơn vị.

- Tăng cường xây dựng văn hóa doanh nghiệp: đôn đốc thực hiện tốt nội quy, quy định của cơ quan, giúp NLD vạch ra mục tiêu trong công việc, tạo nên một môi trường văn hóa tốt đẹp. Đặc biệt, lãnh đạo Công ty cần có biện pháp khuyến khích, khen thưởng xứng đáng, kịp thời những CBCNV trong đơn vị nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động; đồng thời thường xuyên đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các quy định về thời gian làm việc; kỷ luật lao động; có chế tài xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm, công bằng, nghiêm minh. Điều đó sẽ tạo cho NLD tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm tăng năng suất lao động của họ, tạo ra sự bình đẳng giữa các thành viên.

- Đầu tư trang thiết bị, sửa chữa và bổ sung cơ sở vật chất, tăng cường vệ sinh, an toàn lao động... Nếu thực hiện tốt được các giải pháp nêu trên sẽ khiến NLD cảm thấy an tâm và hăng say lao động.

Ngoài ra, đơn vị nên gia tăng việc thu nhận và giải đáp các thắc mắc từ phía NLD. Có nhiều hình thức như: hộp thư góp ý kín, email chung dành cho đơn vị. Điều này rất thiết thực và giúp cho Lãnh đạo nắm bắt được tâm tư,

nguyện vọng, thắc mắc từ phía NLĐ từ đó có biện pháp giải quyết và tháo gỡ tạo tâm lý tin tưởng và yên tâm làm việc đối với NLĐ.

3.2.3.5. Tổ chức các phong trào thi đua trong công ty

Các hoạt động phong trào bề nổi, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... trước nay đều được đơn vị quan tâm, tuy nhiên công tác này cần được đẩy mạnh và nâng cao hơn nữa. Bởi vì, các hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho NLĐ.

Một số giải pháp đề ra nhằm tăng cường phong trào, hoạt động đoàn thể và thi đua trong đơn vị đó là:

- Hàng quý hoặc hàng năm, Công ty nên tổ chức Hội thi lao động giỏi để kích thích tinh thần học hỏi của NLĐ, tạo điều kiện cho NLĐ tham gia các phong trào do địa phương phát động, tổ chức thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đặc biệt đối với các đơn vị khác.

- Các phong trào thi đua cần phải hướng vào sản xuất và đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể lao động. Đơn vị cần đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú các nội dung thi đua.

Ngoài ra, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời kết quả cũng cần được đánh giá một cách công bằng và công khai. Điều này có tác dụng lớn về mặt tinh thần cho NLĐ, giúp họ có thời gian tham gia nhiều hoạt động bổ ích và góp phần tăng động lực lao động.

3.2.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động tại Công ty

3.2.4.1. Hoàn thiện các chỉ tiêu đánh giá

Chỉ tiêu đánh giá có vị trí rất quan trọng trong quá trình đánh giá, vì mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Trong thời gian qua, việc đánh giá ở Công ty chỉ nhằm một mục đích duy nhất là để trả tiền lương, thưởng. Do đó, hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn,

phương pháp đánh giá ... đều chỉ xoay quanh phục vụ cho công tác trả lương, thưởng. Theo tôi, mục tiêu bao trùm của các chỉ tiêu đánh giá không chỉ là đo lường kết quả thực hiện công việc của NLĐ mà quan trọng hơn và khó khăn hơn là phải phát hiện được tiềm năng của NLĐ. Từ đó, người lãnh đạo mới có giải pháp phù hợp để khai thác tiềm năng của họ. Vì vậy, xem xét một cách cụ thể, việc đánh giá cần gắn với các chỉ tiêu sau:

* *Năng suất lao động, chất lượng công việc*: Năng suất lao động đóng một vai trò quan trọng không chỉ đối với một nhóm làm việc, một tổ chức, mà còn đối với một quốc gia. Năng suất chịu tác động chủ yếu của hai yếu tố là năng lực và động lực của con người:

$$\text{Năng suất} = f(\text{Năng lực, động lực})$$

Khi động lực càng cao thì năng suất sẽ càng cao. Năng suất được thể hiện qua số công việc được hoàn thành đúng thời gian của mỗi cá nhân NLĐ, khi Tổ, Đội có ít người bởi sự vắng mặt của một số thành viên thì mỗi thành viên có hoàn thành nhiệm vụ được giao đúng thời gian không, kết quả làm việc của Tổ, Đội có cao hay không.

Theo bài giảng Kinh tế nguồn nhân lực của PGS. TS Trần Xuân Cầu, có một số cách tính chỉ tiêu năng suất lao động như sau:

- Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật: $W = Q/T$

Trong đó: W: mức năng suất lao động của một công nhân

Q: tổng sản lượng tính bằng hiện vật

T: tổng số công nhân

Ưu điểm của cách tính này là: biểu mức năng suất lao động một cách cụ thể, chính xác, không chịu ảnh hưởng của giá cả; có thể so sánh mức NSLĐ các doanh nghiệp hoặc các nước khác nhau theo một loại sản phẩm được sản xuất ra.

Nhược điểm: Chỉ dùng để tính cho một loại sản phẩm nhất định nào đó, không thể tính chung cho tất cả nhiều loại sản phẩm. Trong thực tế hiện nay

ít có những doanh nghiệp chỉ sản xuất một loại sản phẩm có một quy cách, mà các doanh nghiệp thường sản xuất nhiều loại sản phẩm.

Phạm vi áp dụng: hạn hẹp, chỉ áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất ra sản phẩm đồng nhất (ngành than, dệt ,may, dầu khí, nông nghiệp...)

- Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng giá trị trong phạm vi doanh nghiệp:

$$\text{Công thức: } W = Q/T$$

Trong đó: W: mức năng suất lao động

Q: là giá trị tổng sản lượng, giá trị gia tăng hay doanh thu

Ưu điểm của cách tính này: Chỉ tiêu này có thể dùng nó tính cho các loại sản phẩm khác nhau kể cả sản phẩm dở dang. Khắc phục được nhược điểm của chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật.

Nhược điểm: Không khuyến khích tiết kiệm vật tư, và dùng vật tư rẻ. Nơi nào dùng nhiều vật tư hoặc vật tư đắt tiền sẽ đạt mức năng suất lao động cao hơn. Chịu ảnh hưởng của của cách tính tổng sản lượng theo phương pháp công xưởng. Nếu lượng sản phẩm hiệp tác với ngoài nhiều, cơ cấu sản phẩm thay đổi sẽ làm sai lệch mức NSLĐ của bản thân doanh nghiệp. Chỉ dùng trong trường hợp cấu thành sản phẩm sản xuất không thay đổi hoặc ít thay đổi vì cấu thành sản phẩm thay đổi sẽ làm sai lệch mức và tốc độ tăng năng suất lao động. Khi thay đổi từ sản phẩm hao phí sức lao động ít mà giá trị cao sang sản xuất sản phẩm hao phí sức lao động cao mà giá trị thấp thì năng suất lao động giảm và ngược lại năng suất lao động tăng.

Phạm vi áp dụng: chỉ tiêu này có phạm vi sử dụng rộng rãi, từ các doanh nghiệp đến ngành và nền kinh tế quốc dân. Có thể dùng để so sánh mức năng suất lao động giữa các doanh nghiệp sản xuất các ngành với nhau.

- Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng thời gian lao động:

$$\text{Công thức: } t = T/Q$$

Trong đó: t: lượng lao động hao phí của sản phẩm (tính bằng đơn vị thời gian)

T: thời gian lao động đã hao phí

Q: số lượng sản phẩm theo hiện vật

Ưu điểm của cách tính này: Phản ánh được cụ thể mức tiết kiệm về thời gian lao động để sản xuất ra một sản phẩm.

Nhược điểm : tính toán khá phức tạp, không dùng để tính tổng hợp được NSLĐ bình quân của một ngành hay một doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm khác nhau

Ở Công ty CP Môi trường và DVĐT TP. Ninh Bình, lao động trực tiếp chiếm một phần chủ yếu trong Công ty và là bộ phận sản xuất trực tiếp ra sản phẩm, dịch vụ đem lại doanh thu chủ yếu cho Công ty. Chính vì thế, mục tiêu của Công ty là tăng NSLĐ cho NLD trực tiếp thông qua việc tạo động lực làm việc cho NLD thông qua các công cụ tạo động lực. Từ mục tiêu này, Công ty nên lựa chọn các biện pháp tăng năng suất và lựa chọn cách tính năng suất sao cho có hiệu quả nhằm thúc đẩy NLD hăng say làm việc.

**Tính chủ động sáng tạo trong công việc của NLD:*

Công ty cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá về tính chủ động sáng tạo trong công việc là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của NLD đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của NLD. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra tiềm năng của NLD. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu như: khả năng áp dụng các kiến thức, công nghệ mới và kỹ năng làm việc; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp, v.v...

**Mức độ thỏa mãn trong công việc:*

Theo học thuyết của Victor Vroom (1964) đã định nghĩa: Thỏa mãn của nhân viên là trạng thái mà người lao động có định hướng hiệu quả rõ ràng đối với

công việc trong tổ chức. Các yếu tố tác động tới sự thỏa mãn: lương, phần thưởng, điều kiện làm việc, công việc có nhiệm vụ xác định.

Học thuyết của Herzberg (1959) chỉ ra hai nhóm nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn. Hai yếu tố của học thuyết này là những yếu tố duy trì như điều kiện làm việc, lương, chế độ,... Những yếu tố thúc đẩy như: sự thừa nhận, sự thăng tiến.

Dựa vào 2 học thuyết này kết hợp cùng với học thuyết của Maslow. Công ty cần tiến hành đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của NLD tại Công ty nhằm:

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn trong công việc của NLD tại Công ty
- Đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của NLD tại Công ty
- Kiểm tra liệu có sự khác biệt về mức độ thỏa mãn của nhân viên theo các đặc trưng cá nhân (tuổi tác, trình độ, giới tính, thâm niên công tác, bộ phận) không?

* *Kỷ luật của người lao động*: Tuân thủ kỷ luật lao động, người lao động có thể tự rèn luyện để trở thành người công nhân của xã hội hiện đại, có tác phong công nghiệp, là cơ sở để họ đấu tranh với những tiêu cực trong lao động sản xuất. Trật tự, nề nếp của một doanh nghiệp và ý thức tuân thủ kỷ luật của người lao động là những yếu tố cơ bản để duy trì quan hệ lao động ổn định, hài hòa.

Chính vì vậy, Công ty cần hoàn thiện hơn nữa về nội dung của bản nội quy lao động cho phù hợp với tình hình của đơn vị, vừa mang tính linh hoạt nhưng vẫn tuân thủ đúng nguyên tắc mà Nhà nước đã quy định.

3.2.4.2. Hoàn thiện phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá kết quả tạo động lực phù hợp nhất với Công ty hiện nay cần kết hợp giữa phương pháp đánh giá các chỉ tiêu định tính và đánh giá các chỉ tiêu định lượng.

Phương pháp đánh giá các chỉ tiêu định tính được thực hiện thông qua việc tham khảo các tài liệu nghiên cứu và thảo luận nhóm để xây dựng mô hình đánh giá, bảng câu hỏi chính thức.

Phương pháp đánh giá các chỉ tiêu định lượng được dựa trên thông tin thu thập được từ các bảng câu hỏi khảo sát cán bộ công nhân viên, người lao động trong toàn Công ty. Áp dụng phương pháp thang đo Likert với 5 mức độ từ “Rất không đồng ý” đến “Rất đồng ý” được sử dụng để đo lường tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của người lao động đối với nội dung thang đo.

Phương pháp đánh giá được tiến hành theo trình tự:

- Lấy mẫu đánh giá (lấy số lượng NLD để điều tra khảo sát), chiếm từ 15 - 20% tổng số lao động trong Công ty.
- Tiến hành phát phiếu điều tra.
- Thu thập và xử lý số liệu điều tra được bằng phần mềm SPSS

Trong phương pháp này nên sử dụng biện pháp thống kê mô tả, các thang đo được đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA và xây dựng chương trình phân tích hồi quy để kiểm định các nhân tố tác động đến việc tạo động lực cho NLD trong Công ty.

Việc đánh giá kết quả tạo động lực nên do người quản lý trực tiếp đánh giá và NLD tự đánh giá. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ công việc của nhân viên, do đó có thể đánh giá chính xác nhất. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên sẽ có nhiều thuận lợi.

Để việc đánh giá kết quả tạo động lực có hiệu quả thì công ty cần phải tổ chức huấn luyện thêm các kỹ năng đánh giá cho lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá. Ngoài ra, lãnh đạo công ty cũng nên thảo luận với CBCNV về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá kết quả tạo động

lực là cần chỉ ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc và đề ra các chỉ tiêu mới cho NLD.

3.3. Kiến nghị

Thành phố Ninh Bình đang trên đà phát triển nhanh, khối lượng rác thải đô thị ngày càng lớn; nhu cầu chiếu sáng công cộng, trang trí đô thị và cây xanh đô thị ngày một đòi hỏi cả về lượng và chất. Do đó để đáp ứng kịp thời công tác vệ sinh môi trường và chỉnh trang đô thị, Công ty Cổ phần Môi trường và DVĐT TP.Ninh Bình xin kiến nghị với UBND TP. Ninh Bình một số nội dung sau:

- UBND Thành phố tập trung lãnh đạo, chỉ đạo đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục, vận động cán bộ, đảng viên, các tầng lớp nhân dân chấp hành nghiêm chỉnh pháp luật và các quy định của Nhà nước về giữ gìn văn minh đô thị, bảo vệ môi trường, mỹ quan đô thị.

- Thực hiện đồng bộ các công trình hạ tầng giao thông, cấp thoát nước, cấp điện, viễn thông và xử lý ô nhiễm môi trường, tạo sự kết nối giữa các khu đô thị, các khu dân cư, đáp ứng yêu cầu phát triển đô thị.

- Tăng cường quản lý việc thi công các công trình, xây dựng các bãi chứa chất thải rắn, các điểm tập kết để trung chuyển đất thải, phế thải xây dựng, nhằm hạn chế ô nhiễm trên địa bàn Thành phố.

- Xử lý nghiêm đối với các trường hợp đổ đất thải, phế thải không đúng nơi quy định; phương tiện vận chuyển làm rơi đất, phế thải trên đường; đặc biệt là các trường hợp cố tình đổ đất thải, phế thải trên đường, nơi công cộng.

- Nghiên cứu, đầu tư kinh phí chỉnh trang, nâng cấp, bó vỉa, lề đường thêm một số tuyến phố để mở rộng mô hình tuyến phố văn minh. Thực hiện việc đánh giá kết quả xây dựng tuyến phố văn minh gắn với việc bình xét, công nhận cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp, tổ dân phố đạt chuẩn văn hóa hàng năm.

- Tiếp tục đầu tư hệ thống chiếu sáng tuyến đường, phố, ngõ xóm và khu dân cư trên địa bàn thành phố. Đảm bảo chiếu sáng cảnh quan, mỹ thuật và an toàn giao thông đô thị.

- Lãnh đạo các cấp tiếp tục quan tâm đầu tư nhằm đảm bảo tỷ lệ thu gom, xử lý rác thải được triệt để và triển khai xã hội hóa các dự án xử lý chất thải sinh hoạt trên địa bàn Thành phố với công nghệ mới, hiệu quả như đốt, ủ sinh học,...

- Khối lượng công việc, Giá vật tư, nhiên liệu, nhân công tăng mạnh. Trong khi kế hoạch kinh phí giao khoán chưa đáp ứng khối lượng công việc được giao ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty, dẫn đến chưa thu hút được nguồn nhân lực và chất lượng công việc chưa cao. Vì vậy, Công ty đề nghị UBND TP xem xét bổ sung nguồn ngân sách nhằm hỗ trợ công ty hoạt động tốt hơn.

KẾT LUẬN

Nhân tố con người là then chốt trong sự hoạt động của mọi tổ chức, quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó. Tạo động lực cho NLD là một mặt quan trọng của quản trị nhân lực. Vì vậy, việc tạo động lực lao động để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả làm việc của NLD sẽ góp phần quan trọng vào thành công của đơn vị.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty CP Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho NLD nhằm tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với đơn vị, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt hạn chế dẫn đến hiệu quả làm việc chưa cao.

Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích cách yếu tố tổ thuộc chính sách và môi trường làm việc của đơn vị kết hợp với thông tin thu được từ việc khảo sát ý kiến NLD, từ đó chỉ ra một số ưu điểm, hạn chế và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho đơn vị. Tuy nhiên, do điều kiện hạn chế, những giải pháp đưa ra cũng chỉ dừng lại ở mức độ là những gợi ý, đề xuất, cần có sự chi tiết cụ thể hóa trong quá trình thực hiện.

Những lý luận và số liệu căn cứ trên đây không tránh khỏi những khiếm khuyết mang tính chủ quan. Vì vậy, em rất mong nhận được sự đóng góp, bổ sung, sửa đổi của thầy cô và Ban lãnh đạo Công ty CP Môi trường và Dịch vụ đô thị TP. Ninh Bình để em có thể hoàn thiện hơn nữa luận văn tốt nghiệp này.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh(2000), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
3. PGS.TS Mai Quốc Chánh (1999), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội
4. Ths. Trương Thị Bích Chi (2011), “Giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Môi trường Đô thị Thành phố Đà Nẵng”, Đại học Đà Nẵng.
5. PGS.TS Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TPHCM.
6. Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Business Edge (2006), *Tạo động lực làm việc*, NXB Trẻ, TP HCM.
8. Nguyễn Lê (2006), *Cẩm nang quản lý con người*, NXB Hà Nội.
9. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
10. TS. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. PGS.TS Nguyễn Tiệp & TS Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương-Tiền công*, NXB Lao động - Xã Hội, Hà Nội.
12. TS Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
13. Ths. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
14. TS. Vũ Thị Uyên (2008), “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”, Đại học Kinh tế Quốc dân.

PHỤ LỤC

BẢNG HỎI VỀ TÌNH HÌNH TẠO ĐỘNG LỰC

Với mục đích khảo sát về việc tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình, tôi rất mong anh/chị cung cấp thông tin bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây . Mọi thông tin anh/chị cung cấp đều có ý nghĩa quan trọng đối với chúng tôi. Thông tin chỉ sử dụng để khảo sát, không sử dụng vào việc khác.

Cách thức trả lời: Ghi chép, đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào phương án thích hợp

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Câu hỏi	Trả lời
Họ và tên (không bắt buộc)	
Giới tính	<input type="checkbox"/> Nam <input type="checkbox"/> Nữ
Tuổi	<input type="checkbox"/> < 30 <input type="checkbox"/> 30 - 45 <input type="checkbox"/> > 45
Trình độ	<input type="checkbox"/> Trung học chuyên nghiệp <input type="checkbox"/> Trên đại học <input type="checkbox"/> Cao đẳng <input type="checkbox"/> khác <input type="checkbox"/> Đại học
Thuộc đối tượng công tác	<input type="checkbox"/> Cán bộ quản lý <input type="checkbox"/> Nhân viên phòng ban <input type="checkbox"/> Lao động trực tiếp
Số năm công tác	<input type="checkbox"/> < 5 năm <input type="checkbox"/> 5 - 10 năm <input type="checkbox"/> 10 - 15 năm <input type="checkbox"/> > 15 năm

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

A. Khảo sát về các nhu cầu cơ bản đối với bản thân

TT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Tôi muốn cố gắng hoàn thành công việc để có mức lương cao	1	2	3	4	5
2	Trong công việc tôi luôn chú ý tới việc bảo vệ mình khỏi xảy ra tai nạn	1	2	3	4	5
3	Tôi rất muốn được giao lưu, mở rộng mối quan hệ	1	2	3	4	5
4	Tôi rất muốn được mọi người yêu mến	1	2	3	4	5
5	Tôi rất thích có sự cạnh tranh và chiến thắng	1	2	3	4	5
6	Tôi muốn cố gắng thêm để có được tiền trang trải tiền thuê nhà ở	1	2	3	4	5
7	Tôi rất mong muốn được hưởng mức cao Bảo hiểm sau này	1	2	3	4	5
8	Tôi rất muốn cấp trên, cấp dưới đồng lòng	1	2	3	4	5
9	Tôi rất muốn được ghi nhận thành tích trong công việc của mình	1	2	3	4	5
10	Tôi rất thích tinh thần trách nhiệm trong công việc	1	2	3	4	5
11	Tôi muốn cải thiện điều kiện đi lại của mình	1	2	3	4	5
12	Tôi mong muốn nếu bị mất việc sẽ có được một khoản trợ cấp tìm việc	1	2	3	4	5
13	Tôi rất muốn được mọi người tin cậy	1	2	3	4	5
14	Tôi rất muốn được cấp trên lắng nghe và tôn trọng ý kiến	1	2	3	4	5
15	Tôi muốn hoàn toàn chủ động trong công việc được giao	1	2	3	4	5
16	Tôi muốn có được nhiều tiền để nuôi cho các con ăn học tốt hơn	1	2	3	4	5
17	Tôi muốn đóng bảo hiểm y tế để đảm bảo khi chữa bệnh được yên tâm hơn	1	2	3	4	5
18	Tôi rất thích làm việc theo nhóm hay trong các tổ chức khác nhau	1	2	3	4	5

19	Tôi rất muốn có cơ hội thăng tiến	1	2	3	4	5
20	Tôi muốn làm những công việc thú vị, có tính thử thách lớn	1	2	3	4	5
21	Tôi muốn được học hành nâng cao trình độ để có thể tăng thu nhập	1	2	3	4	5
22	Tôi mong muốn công việc luôn ổn định	1	2	3	4	5
23	Tôi thích làm việc với người khác hơn làm việc một mình	1	2	3	4	5
24	Tôi rất muốn được lãnh đạo tin tưởng, giao phó những công việc quan trọng	1	2	3	4	5
25	Tôi muốn được cấp trên đề bạt giữ một vị trí nào đó phù hợp với năng lực	1	2	3	4	5

*Năm mức độ biểu hiện như sau:

1/ Rất không đồng ý;

2/ Không đồng ý;

3/ Không có ý kiến rõ ràng;

4/ Đồng ý

5/ Rất đồng ý

* Có 25 câu hỏi thuộc 5 nhóm nhu cầu được bố trí xen kẽ với nhau. Về cơ bản các câu hỏi được gộp vào từng nhóm nhu cầu theo bảng dưới đây:

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25

B. Khảo sát về sự hài lòng của người lao động với một số chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi và điều kiện làm việc tại Công ty

1. Về tiền lương

1. Mức thu nhập hiện nay của anh/chị là bao nhiêu?	<input type="checkbox"/> <3 triệu đồng <input type="checkbox"/> 3 - 5 triệu đồng <input type="checkbox"/> > 5 triệu đồng
2. Anh/ chị có thỏa mãn với thu nhập hiện tại không?	<input type="checkbox"/> Rất thỏa mãn <input type="checkbox"/> Thỏa mãn <input type="checkbox"/> Không thỏa mãn
3. Thu nhập hàng tháng của anh/chị đảm bảo cuộc sống gia đình ở mức độ nào?	<input type="checkbox"/> Không đủ sống <input type="checkbox"/> Vừa đủ sống <input type="checkbox"/> Dư dật, thoải mái
4. Anh/chị đánh giá về cách trả lương hiện nay ở Công ty là:	<input type="checkbox"/> Công bằng <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không công bằng

2. Tiền thưởng, phúc lợi xã hội

5. Anh/ chị có hài lòng với chính sách thưởng của Công ty hiện nay ?	<input type="checkbox"/> Rất hài lòng <input type="checkbox"/> Hài lòng <input type="checkbox"/> Không hài lòng
6. Các hình thức thưởng ở công ty của Anh/chị có đa dạng, hợp lý không?	<input type="checkbox"/> Có quá ít hình thức thưởng <input type="checkbox"/> Chỉ tiêu thưởng chưa hợp lý
7. Chính sách phúc lợi ở công ty có tạo được động lực lao động cho Anh/chị không?	<input type="checkbox"/> Có <input type="checkbox"/> Không

3. Phân công, đánh giá, bố trí công việc

8. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc ở Công ty Anh/chị có hợp lý không?	<input type="checkbox"/> Đã hợp lý <input type="checkbox"/> Chưa thực hợp lý <input type="checkbox"/> Không hợp lý
9. Anh/chị có hài lòng với công tác ĐGTHCV ở công ty không?	<input type="checkbox"/> Hài lòng <input type="checkbox"/> Chưa thực sự hài lòng <input type="checkbox"/> Không hài lòng

4. Công tác đào tạo, phát triển

10. Môi trường làm việc hiện nay có tạo cho anh/ chị cơ hội thăng tiến, phát triển không ?	<input type="checkbox"/> Có <input type="checkbox"/> Không
11. Anh/chị có được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	<input type="checkbox"/> Thường xuyên <input type="checkbox"/> Không thường xuyên <input type="checkbox"/> Không bao giờ
12. Nội dung đào tạo có phù hợp với công việc, kiến thức, kỹ năng mong muốn	<input type="checkbox"/> Có phù hợp <input type="checkbox"/> Chưa thực sự phù hợp <input type="checkbox"/> Không phù hợp

5. Điều kiện làm việc

13. Điều kiện lao động có đáp ứng tốt cho công việc của Anh/chị không?	<input type="checkbox"/> Đáp ứng rất tốt <input type="checkbox"/> Đáp ứng tốt <input type="checkbox"/> Bình thường
14. Công ty có thường xuyên tổ chức phong trào thi đua, văn hóa- thể thao - văn nghệ không?	<input type="checkbox"/> Có <input type="checkbox"/> Không thường xuyên <input type="checkbox"/> Không bao giờ

Xin cảm ơn Anh/chị đã nhiệt tình cung cấp những thông tin trong phiếu khảo sát trên./.

KÍNH CHÚC SỨC KHỎE