

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

HÀ THỊ LINH GIANG

**Đề tài: TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI
TRUNG TÂM QUỐC GIA VỀ DỊCH VỤ VIỆC LÀM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội, 09/2019

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

HÀ THỊ LINH GIANG

**Đề tài: TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI
TRUNG TÂM QUỐC GIA VỀ DỊCH VỤ VIỆC LÀM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS LÊ THANH HÀ

Hà Nội, 09/2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn với đề tài “*Tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm*” của tôi là công trình nghiên cứu của bản thân, xuất phát từ công trình nghiên cứu thực tế tại đơn vị nơi tôi đang công tác. Các số liệu trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng, tuân thủ đúng nguyên tắc. Các kết quả, phân tích, kết luận thu được trong quá trình nghiên cứu là trung thực do chính cá nhân tôi thực hiện, chưa được ai công bố trước đây. Bài luận văn này chưa được nộp cho bất kỳ chương trình cấp bằng cao học nào hay là cho chương trình đào tạo cấp bằng nào khác.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Tác giả luận văn

HÀ THỊ LINH GIANG

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới PGS.TS Lê Thanh Hà, người thầy rất tận tâm, tận tình chỉ bảo hướng dẫn tôi và tạo mọi điều kiện để tôi hoàn thành bài luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy cô giảng viên đã giảng dạy các môn học cho chúng tôi trong suốt quá trình học tập lớp K7.QT1. Các nội dung đều mang lại cho tôi góc nhìn sâu rộng hơn về mọi mặt trong cuộc sống để tôi có thêm đôi chân vững chắc trên con đường đời.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau đại học – Trường Đại học Lao động và Xã hội đã luôn đồng hành cùng chúng tôi, có những giúp đỡ và hỗ trợ kịp thời trong suốt quá trình học tập từ lúc nộp hồ sơ tới khi thực hiện luận văn Thạc sĩ.

Thời gian được học tập lần thứ 2 trên ngôi trường này quả thực cho tôi rất nhiều ý nghĩa. Tuy nhiên bản thân mình còn nhiều thiếu sót, hạn chế về kinh nghiệm cũng như lý luận nên bài luận văn cũng không tránh khỏi sai sót. Kính mong các thầy cô giáo và các chuyên gia cho tôi những ý kiến đóng góp để tôi hoàn thiện bài luận văn của mình.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận văn

HÀ THỊ LINH GIANG

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	iv
MỤC LỤC	v
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	ix
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	x
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài	2
2.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu ngoài nước	2
2.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước	5
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	6
3.1. Mục đích nghiên cứu của luận văn	6
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	6
4.1. Đối tượng nghiên cứu	6
4.2. Phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu	7
5.1. Phương pháp thống kê, phân tích	7
5.2. Phương pháp thu thập thông tin:	7
6. Những đóng góp mới của luận văn	8
7. Kết cấu luận văn	8
CHƯƠNG 1	9
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	9
TRONG TỒ CHỨC	9
1.1. Một số khái niệm liên quan	9
1.1.1. Nhu cầu và động cơ	9
1.1.2. Động lực, động lực lao động, tạo động lực lao động	10

1.2. Các học thuyết về động lực lao động và ứng dụng của chúng trong việc tạo động lực lao động.....	14
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow) và học thuyết ERG (Clayton Alderfer)	14
1.2. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor H.Vroom).....	16
1.2.3. Học thuyết công bằng (J.Stacy Adams)	16
1.2.4. Học thuyết về sự tăng cường tích cực (B.F.Skinner).....	17
1.3. Nội dung tạo động lực lao động	18
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	18
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính.....	19
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi tài chính.....	21
1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực lao động.....	24
1.4.1. Mức độ hài lòng và gắn bó trung thành của người lao động.....	24
1.4.2. Mức độ tăng năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc	26
1.4.3. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật	27
1.4.4. Mức độ tích cực, chủ động sáng tạo.....	27
1.4.5. Mức độ nỗ lực trong thực hiện công việc.....	28
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động tại các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay	29
1.5.1. Các nhân tố thuộc về người lao động.....	30
1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	33
1.5.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	35
1.6.Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học cho Trung tâm Quốc gia về DVVL.....	37
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số đơn vị.....	37
1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm	39

TIÊU KẾT CHƯƠNG 1.....	41
CHƯƠNG 2.....	42
THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI.....	42
TRUNG TÂM QUỐC GIA VỀ DỊCH VỤ VIỆC LÀM.....	42
2.1. Giới thiệu về Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.....	42
2.1.1. Lịch sử hình thành.....	42
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức.....	42
2.1.3. Đặc điểm về lao động.....	44
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.....	47
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của NLD.....	47
2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính.....	48
2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính.....	56
2.2.4. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.....	66
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm.....	72
2.3.1. Nhân tố thuộc về người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm.....	73
2.3.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm.....	74
2.3.3. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm.....	78
2.4. Nhận xét chung.....	80
2.4.1. Những mặt đạt được.....	80
2.4.2. Những tồn tại, hạn chế.....	81
TIÊU KẾT CHƯƠNG 2.....	83
CHƯƠNG 3.....	84

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	84
TẠI TRUNG TÂM QUỐC GIA VỀ DỊCH VỤ VIỆC LÀM	84
3.1. Xây dựng phương pháp xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động từ đó đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp.	84
3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Trung tâm Quốc gia về dịch vụ việc làm.....	87
3.2.1. Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất	Error! Bookmark not defined.
3.2.2. Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần	94
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....	99
KẾT LUẬN.....	104
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	105
PHỤ LỤC 1.....	108
PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG.....	108
PHỤ LỤC 2.....	112

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	BỘ LĐTBXH	Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội
2	TTQGDVV	Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm
3	NLĐ	Người lao động
4	BHXH	Bảo hiểm xã hội
5	BHYT	Bảo hiểm y tế
6	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
7	NSNN	Ngân sách nhà nước
8	VC, NLĐ	Viên chức, người lao động
9	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
10	ĐLĐ	Động lực lao động
11	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
12	NSLĐ	Năng suất lao động
13	NNL	Nguồn nhân lực
14	TNTT	Thu nhập tăng thêm
15	ILO	Tổ chức Lao động Quốc tế

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ.....	43
việc làm.....	43
Bảng 2.1. Biến động nguồn nhân lực theo các năm	44
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của TTQGDVVL năm 2018.....	45
Bảng 2.3. Bảng lương NSNN năm 2018.....	50
Bảng 2.4. Đánh giá của VC, NLD về thu nhập từ lương.....	51
Bảng 2.5. Đánh giá của VC, NLD về tiền thưởng và các chế độ phúc lợi	52
Bảng 2.6. Đánh giá của VC, NLD về công việc nói chung.....	57
Bảng 2.7. Đánh giá của VC, NLD về công tác đánh giá thực hiện.....	58
công việc	58
Bảng 2.8. Đánh giá của VC, NLD về chính sách đào tạo, thăng tiến ...	61
Bảng 2.9. Đánh giá của VC, NLD về Phong cách lãnh đạo của cấp trên	64
Bảng 2.10. Đánh giá của VC, NLD về mối quan hệ với đồng nghiệp ..	65
Bảng 2.11. Đánh giá của VC, NLD về môi trường, điều kiện làm việc	65
Bảng 2.12. Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực tại Trung tâm	67
Bảng 3.1. Xếp hạng theo thứ tự các yếu tố cần cải thiện để tạo động lực lao động tại Trung tâm	87
Bảng 3.2. Mẫu đánh giá thực hiện công việc	99

DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Các cấp độ nhu cầu của NLD theo tháp nhu cầu Maslow.....	15
Hình 1.2. Mô hình nhu cầu của Maslow và Alderfer .. Error! Bookmark not defined.	
Hình 2.1. Cơ cấu theo giới tính (năm 2018).....	45
Hình 2.2. Cơ cấu theo độ tuổi (năm 2018).....	46
Hình 2.3. Cơ cấu theo thâm niên công tác năm 2018.....	47
Hình 2.4. đánh giá thực hiện công việc NĂM 2018.....	59
Hình 2.5. Đánh giá phân công công việc năm 2018.....	60
Hình 2.6. Được tạo điều kiện, cơ hội thăng tiến (năm 2018).....	62
Hình 2.7. Cơ hội thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng (năm 2018)	63
Hình 2.8. Mức độ hoàn thành công việc qua các năm tại TTQGDVVL (đơn vị: người)	68
Hình 2.9. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật.....	69
Hình 2.10. Tính tích cực, chủ động sáng tạo (2018).....	70
Hình 2.11. Sự gắn bó/hài lòng	71
Hình 2.12. Khoảng thời gian NLD xác định sẽ gắn bó với Trung tâm trong tương lai.....	71
Hình 2.13. Dự định sắp tới của NLD.....	72

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0 bùng nổ như hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đứng trước rất nhiều cơ hội và thách thức. Một nền kinh tế - xã hội biến đổi không ngừng đòi hỏi các tổ chức, doanh nghiệp luôn phải vận động, cập nhật không ngừng nghỉ để tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh của mình nếu như không muốn bị đào thải ngay lập tức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức giúp cho việc đạt được chỉ tiêu, kế hoạch, mục tiêu, chiến lược mà tổ chức ấy đã đề ra. Tổ chức nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng và sử dụng tốt nguồn lực này thì tổ chức đó sớm thành công.

Như vậy, nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng, đóng vai trò chủ đạo trong tiến trình hoạt động và phát triển của bất kỳ một tổ chức. Sở hữu một đội ngũ nhân sự có chất lượng, có nhiệt huyết là yếu tố đảm bảo cho sự thành công lâu dài của tổ chức đó. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, cuộc sống ngày càng đi lên thì chất lượng cũng như nhu cầu của người lao động ngày càng tăng cao. Tổ chức nào biết tận dụng và phát huy tốt nguồn lực con người mới có thể giữ chân lao động. Vì vậy, động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức ấy. Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực lao động là việc sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Theo xu hướng phát triển kinh tế, ngày càng có nhiều ngành nghề mới ra đời đòi hỏi nhiều hơn nguồn nhân lực có kỹ năng và có thái độ làm việc tốt... Chính vì thế, việc quan tâm, đáp ứng nhu cầu, mong muốn của nhân sự nhằm tạo động lực lao động là một điều cực kỳ cần thiết. Động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người, khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau thì họ sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì động lực của mỗi người khác nhau nên nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau để đạt được mục tiêu trong quản lý. Khi

những nhu cầu của người lao động được đáp ứng sẽ làm cho họ cảm thấy thỏa mãn và tạo tâm lý tốt, thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Qua quá trình làm việc thực tế tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm, thuộc Cục Việc làm, Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội, tác giả nhận thấy Trung tâm đã tiến hành nhiều biện pháp tạo động lực cho người lao động cả về vật chất và tinh thần không chỉ ở phạm vi Trung tâm mà còn nhân rộng ra toàn Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội. Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm và thành tựu đạt được vẫn còn có những hạn chế và nhược điểm như: người lao động chưa thực sự gắn bó với tổ chức, tỷ lệ nghỉ việc cao, nhiều tiêu chí chưa phản ánh đúng hiệu quả công việc, chưa công bằng, hệ thống đánh giá chưa hợp lý... Một trong những nguyên nhân cơ bản của những hạn chế trên là do chưa tạo ra động lực cần thiết và đủ để tác động vào người lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực kích thích tinh thần, nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động, tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài **“Tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

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

2.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu ngoài nước

Trong các ngành khoa học về con người và xã hội, vấn đề “động lực” và các học thuyết về động lực quả thực rất rộng lớn và thường xuyên được nghiên cứu. Từ cách đây hàng trăm năm cho tới ngày nay, vấn đề “tạo động lực” vẫn giữ nguyên giá trị và mang tính thực tiễn cao, thu hút được sự quan tâm lớn của các nhà nghiên cứu để tìm ra những giải pháp mang tính thời cuộc hơn.

Trên thế giới, đã có nhiều quan điểm khác nhau trong những nghiên cứu về tạo động lực cho con người của các nhà khoa học. Một vài nhà nghiên cứu tập trung vào các thúc đẩy bên trong (internal drives) như lời giải thích cho động cơ của hành vi. Một số chuyên gia khác thì nghiên cứu ảnh hưởng của việc học tập (learning) và cách thức cá nhân cân nhắc đưa ra các hành vi hiện thời thông qua những hậu quả của các hành vi tương tự trong quá khứ. Cũng có những tác giả khác xem xét ảnh hưởng của các tiến trình nhận thức (cognitive processes) của cá nhân, chẳng hạn như niềm tin của họ về các sự

kiện trong tương lai. Qua thời gian, những dòng học thuyết này đã tạo thành 2 trường phái nghiên cứu chính:

(1) Học thuyết nội dung (hay nhu cầu) tập trung nhận dạng những nhu cầu của cá nhân có ảnh hưởng đến hành vi của họ ở nơi làm việc, bao gồm: Tháp nhu cầu của Maslow (1943); Học thuyết ERG, mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer (mô hình này là sự rút gọn, giản lược từ mô hình gốc của Maslow); Thuyết 2 yếu tố của Frederic Herzberg(1959) (gồm nhóm yếu tố thúc đẩy và nhóm yếu tố duy trì); Thuyết thành tựu thúc đẩy hay tên khác là Thuyết 3 nhu cầu của McClelland (1961) (gồm: nhu cầu thành tựu; nhu cầu quyền lực; nhu cầu liên minh);

(2) Học thuyết quá trình (hay nhận thức) tập trung nghiên cứu vào quá trình tư duy của con người. Quá trình tư duy này có ảnh hưởng đến quyết định thực hiện những hành động khác nhau của con người trong công việc, bao gồm các lý thuyết sau: Thuyết mục tiêu của Edwin Locke (1960); Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964, 1994); Thuyết công bằng của J.Stacy Adam (1963, 1969); Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner; Thuyết thẩm quyền của Heider và Kelley.

Các lý thuyết động lực nêu trên tuy có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng chúng đều giúp giải thích hành vi của một người nhất định tại một thời điểm xác định. Liên quan đến đề tài nghiên cứu, tác giả đã tham khảo từ một số tác phẩm, công trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động, cụ thể:

Tác phẩm: Động lực chèo lái hành vi của tác giả Daniel Pink, Nhà xuất bản lao động xã hội (năm 2013). Nội dung cuốn sách là luận điểm mới về động lực (motivation) làm việc của con người trong thế kỷ 21. Trong Động lực chèo lái hành vi, ông nêu ra ba yếu tố tạo ra động lực thực sự, cụ thể là:

- Sự tự quản/Tự chủ (autonomy): khao khát được làm chủ cuộc sống của chính mình. Người càng giỏi càng hướng đến sự tự quản, tìm kiếm sự tự quản. Trao cho họ quyền này sẽ là động lực lớn với họ, làm họ gắn bó với tổ chức.

- Sự thành thạo (mastery): nhu cầu tự hoàn thiện và thể hiện bản thân là mong muốn của con người. Bất cứ việc gì giúp con người thành thạo hơn trong lĩnh vực họ quan tâm sẽ tạo động lực cho họ.

- Lý tưởng/Mục đích (purpose): là khao khát được cống hiến không vì bản thân mình, là mong muốn làm ra một cái gì đó có ý nghĩa, cái gì đó lớn hơn bản thân mình.

Trên thế giới, vấn đề tạo động lực lao động đã có bề dày nghiên cứu trong rất nhiều thập niên. Tiêu biểu như công trình nghiên cứu về *“Tác động của động lực trên hiệu suất nhân viên trong công nghiệp điện tử tại Trung Quốc”* của Tiến sĩ Ismail Nizam, Trưởng Chương trình MBA, Trường Kế toán và Quản trị Kinh doanh, FTMS Global Malaysian năm 2015 đã chỉ ra rằng: Động lực và tác động của nó đến hiệu suất luôn luôn là lĩnh vực được nghiên cứu kỹ lưỡng và đã trải qua nhiều cuộc thảo luận và lặp đi lặp lại và qua bài viết này, một cuộc điều tra sâu hơn được thực hiện để xác định tác động của Động lực đối với hiệu suất của nhân viên. Các biến độc lập được sử dụng để đánh giá Động lực là Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Công nhận và Phân quyền trong khi biến phụ thuộc là hiệu suất của nhân viên. Thiết kế mô tả và giải thích đã được áp dụng cho nghiên cứu này và bảng câu hỏi khảo sát bao gồm 20 câu hỏi được chuẩn bị dựa trên Thang đo Likert (rất không đồng ý -1 và 5 vì rất đồng ý). Cỡ mẫu bao gồm 100 nhân viên từ tổ chức sản xuất điện tử tại Trung Quốc và sử dụng kỹ thuật lấy mẫu xác suất ngẫu nhiên đơn giản. Chi tiết thu thập được phân tích thông qua SPSS sử dụng hồi quy và tương quan. Khía cạnh thú vị nhất là kết quả của nghiên cứu này cho thấy tất cả các yếu tố được chọn có mối quan hệ đáng kể với động lực. Hơn nữa, nó đã tìm thấy Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Công nhận, và Ủy quyền có tác động đáng kể đến hiệu suất của nhân viên.

Tiếp đó có thể kể đến công trình nghiên cứu về *“Tác động của động lực của nhân viên đối với cam kết của tổ chức”* của các tác giả Đại học Hashemite năm 2017 (The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment) đã chỉ ra rằng Tài sản thực sự của các tổ chức là nhân viên và nó được coi là động cơ của bất kỳ tổ chức nào. Nhu cầu ngày càng tăng để nhân viên thực hiện công việc của họ đúng cách và tổ chức nhận được kết quả cần thiết từ nhân viên. Để đạt được những mục tiêu đó, nhân viên có mong muốn thực sự thực hiện nhiệm vụ cũng như có sự kích thích và khuyến khích để đạt được mục tiêu cần thiết. Quản lý con người là một phần không thể thiếu trong quy trình quản lý. Để làm điều này, người quản lý phải có khả năng thúc đẩy

nhân viên đầy đủ. Các tổ chức muốn sử dụng tối đa tiềm năng nguồn nhân lực của mình, để cạnh tranh và tồn tại, các tổ chức lớn được xây dựng dựa trên giá trị vốn có của nguồn nhân lực của họ, và động lực và cam kết của nhân viên. Để làm cho nhân viên hài lòng và cam kết với công việc của họ, động lực hiệu quả ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức là rất cần thiết, động lực và cam kết của nhân viên là rất quan trọng đối với thành công của một tổ chức. Nhân viên có động lực và cam kết với mức độ tham gia công việc cao được coi là một tài sản quan trọng đối với một tổ chức, việc giữ cho nhân viên có động lực, cam kết và tham gia vào công việc, luôn luôn xứng đáng với một doanh nghiệp.

2.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, tác giả đã tham khảo về vấn đề “tạo động lực lao động” từ các mô hình nghiên cứu và các đề tài luận văn khác có liên quan.

Bài viết: “*Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước*” của Tạp chí Tổ chức Nhà nước (2014). Bài viết cho rằng mục đích quan trọng nhất của tạo động lực là sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Đồng thời bài viết cũng chỉ ra các yếu tố thể hiện ảnh hưởng của động lực làm việc của CBCC đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước và từ đó đưa ra một số giải pháp tạo động lực làm việc cho CBCC.

Luận án Tiến sĩ “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong tổ chức nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức và đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các tổ chức nhà nước.

Luận án Tiến sĩ “*Động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam*” của tác giả Trương Đức Thao năm 2017 chỉ ra những đặc trưng cơ bản trong động lực làm việc, các mặt biểu hiện và các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở cho việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên giảng viên làm việc, gắn bó, cống hiến hết mình cho sự nghiệp giáo dục, đào tạo ngoài công lập chất lượng cao.

Tuy đề tài này không còn mới nhưng lại được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm, tìm hiểu, bởi vấn đề tạo động lực lao động là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả làm việc của các tổ chức, cá nhân. Vì vậy, tôi đã tiến hành nghiên cứu đề tài “*Tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm*” nhằm tìm ra giải pháp tạo động lực làm việc cho lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm. Tác giả hy vọng luận văn này sẽ mang lại giá trị ứng dụng thực tế trong công tác quản trị nhân lực tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu của luận văn

Trên cơ sở làm rõ những vấn đề cơ sở lý luận, phân tích thực trạng về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm từ năm 2016 đến năm 2018, rút ra những thành tựu đạt được, hạn chế và những nguyên nhân chủ yếu.

- Đề xuất các giải pháp và kiến nghị để thực hiện các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực làm việc cho viên chức, người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng và giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

- Về không gian: đề tài được nghiên cứu tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm, Nhà làm việc Bộ lao động – Thương binh và Xã hội, Ngõ 7, Tôn Thất Thuyết, Hà Nội.

- Về thời gian thu thập dữ liệu: Các số liệu sử dụng trong đề tài được thu thập trong giai đoạn 3 năm, từ năm 2015 đến năm 2018 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập thông tin:

- Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo, Quy chế về lao động, tiền lương, các tài liệu thống kê của Văn phòng và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực đối với cán bộ, viên chức, người lao động tại Trung tâm; Các giáo trình, luận văn, bài viết, đề tài nghiên cứu về động lực làm việc...

- Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi

+ Đối tượng điều tra: viên chức, người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

+ Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của viên chức, người lao động.

+ Địa điểm khảo sát: Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

+ Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 57 phiếu.

Số phiếu thu về 57 phiếu.

Kết cấu của mẫu điều tra trình bày ở phần *Phụ lục*.

+ Thời gian thực hiện: năm 2019.

5.2. Phương pháp thống kê, phân tích

Tác giả sẽ thu thập các số liệu về công tác tạo động lực lao động và các số liệu khác có liên quan đến công tác tạo động lực lao động giai đoạn 2015 – 2018 tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm. Từ các số liệu thứ cấp này, tác giả sẽ tổng hợp, phân tích và so sánh để rút ra các kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu của đề tài.

Phương pháp phân tích số liệu: Sau khi thu thập số liệu, kết quả điều tra được nhập, thống kê, xử lý số liệu bằng chương trình excel.

Phương pháp phân tích - tổng hợp: dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của người lao động trong công việc.

Phương pháp so sánh: thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh số liệu từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực lao động.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về giá trị lý luận: Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động tại tổ chức. Xây dựng các tiêu chí và chỉ tiêu đánh giá công tác tạo động lực lao động. Kết quả nghiên cứu của đề tài luận văn góp phần quyết định trong việc hoàn thiện cơ sở lý luận về công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm.

Về giá trị thực tiễn: Đánh giá thực trạng động lực lao động của viên chức người lao động và đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ/viên chức và người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, các phụ lục khác thì bài luận văn này được kết cấu với 03 chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm;

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Nhu cầu và động cơ

* Nhu cầu

Tất cả mọi thứ trong cuộc sống hiện nay đều xuất phát từ nhu cầu. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý tự nhiên của con người, là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Tác giả đồng ý với quan điểm Philip Kotler (2009) khi cho rằng: “nhu cầu cấp thiết (needs) của con người là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà họ cảm nhận được”. Nhu cầu cấp thiết của con người rất đa dạng và phức tạp. Nó bao gồm cả những nhu cầu sinh lý cơ bản về ăn, mặc, sưởi ấm và an toàn tính mạng lẫn những nhu cầu xã hội như sự thân thiết gần gũi, uy tín và tình cảm cũng như các nhu cầu cá nhân về tri thức và tự thể hiện mình. Nhu cầu cấp thiết là những phần cấu thành nguyên thủy của bản tính con người, không phải do xã hội hay người làm marketing tạo ra. [28, Tr. 115]

Theo tác giả, có thể hiểu nhu cầu là một trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn, không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu đó và để có thể thỏa mãn được những mong muốn này họ phải nỗ lực, mong muốn càng lớn mức nỗ lực càng cao. Nếu những mong muốn này được thỏa mãn thì mức độ mong muốn sẽ giảm đi và ngược lại.

Nhu cầu của con người rất phong phú và đa dạng, có thể chia nhu cầu thành 2 nhóm chính như sau:

+ Nhu cầu về vật chất: là những nhu cầu gắn liền với những mong muốn về vật chất, thỏa mãn được những nhu cầu tối thiểu để tồn tại và phát

triển của con người. Cùng với sự phát triển của xã hội các nhu cầu vật chất của con người ngày càng tăng lên cả về số lượng và chất lượng.

+ Nhu cầu về tinh thần: là những nhu cầu gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý. Nhu cầu về tinh thần của con người cũng rất phong phú, nó đòi những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực nhằm tạo ra trạng thái tâm lý thoải mái.

Trên thực tế, cả hai yếu tố vật chất và tinh thần cùng lúc tồn tại trong bản thân mỗi người nó không phải chỉ có một yêu cầu vật chất hay tinh thần mà nó có nhiều đòi hỏi khác nhau. Tuy nhiên tại mỗi thời điểm con người sẽ ưu tiên thực hiện yêu cầu mà được coi là cấp thiết nhất.

** Động cơ*

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được mục tiêu đã đặt ra, nó giải thích cho hành vi của mỗi người. Thuật ngữ động cơ dùng để chỉ các xu hướng, các ước mơ, nhu cầu nguyện vọng của con người thúc đẩy con người hành động. Theo từ điển tiếng Việt (tratu.soha.vn): “Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động”.

Động cơ phụ thuộc vào từng người, các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau và trong các tình huống khác nhau động cơ cũng khác nhau. Có thể nói động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Ngoài ra động cơ rất đa dạng, phong phú, phức tạp và luôn biến đổi, biến đổi theo môi trường sống và biến đổi theo thời gian, tại mỗi thời điểm con người thường có những yêu cầu và động cơ làm việc khác nhau. Ví dụ: khi đói khát thì động cơ làm việc để được ăn no mặc ấm, khi có ăn có mặc thì động cơ thúc đẩy làm việc để muốn giàu có và muốn thể hiện...

Động cơ làm việc của mỗi cá nhân thường trừu tượng và khó xác định, cũng có khi là vô cùng. Do vậy để nắm bắt được động cơ thúc đẩy người lao động làm việc phải xét đến từng thời điểm cụ thể môi trường cụ thể và đối với từng cá nhân. Các nhà quản lý cần phân tích, xác định chính xác động cơ NLĐ để từ đó có những điều chỉnh phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

1.1.2. Động lực, động lực lao động, tạo động lực lao động

** Động lực*

Bản chất của động lực là những gì kích thích con người hành động để đạt đến mục tiêu nào đó và mục tiêu đó được đặt ra một cách có ý thức, được phản ánh bởi động cơ của NLD. Vậy làm thế nào để phân biệt động cơ và động lực? Chúng ta có thể coi động cơ là bộ phận quan trọng nhất trong một bộ máy giúp cho bộ máy đó chuyển động còn động lực chính là nhiên liệu giúp cho bộ phận đó (động cơ) vận hành. Nói cách khác, động cơ lao động chính là nguyên nhân, lý do để cá nhân NLD tham gia vào quá trình lao động còn động lực lao động là biểu hiện của sự thích thú, hưng phấn, thôi thúc họ tham gia làm việc. Ví dụ: lý do mỗi người phải đi làm là vì hàng tháng họ cần có một khoản tiền để chi tiêu cho nhu cầu cá nhân, vậy “cần có một số tiền” chính là động cơ và “chi tiêu cho nhu cầu cá nhân” chính là động lực. Động lực thường mang tính bền vững và dài hạn, động cơ thường mang tính ngắn hạn, nhất thời.

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về động lực:

Theo Maier và Lawler (1973) [24; Tr483] Động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân, họ đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

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

Trong đó: Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Sự khao khát x Sự tự nguyện

Theo Bedeian (1993) động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. [26; Tr. 807]. Theo Higgins (1994) động lực là lực đẩy từ nhu cầu bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

Theo Nevid (2013): Thuật ngữ Động lực dùng để chỉ những yếu tố khởi tạo, định hướng và duy trì các hành vi có mục đích... Động lực thường là những câu hỏi “tại sao” một hành động diễn ra – nhu cầu hoặc mong muốn chính là cái thúc đẩy hành vi và giải thích cho hành động ta thực hiện.

Theo cách hiểu của tác giả, “Động lực” là những nhân tố bên trong của cá nhân mỗi con người, là sự khát khao và tự nguyện của con người, thúc đẩy con người hoạt động một cách tích cực, có hiệu quả, có khả năng thích nghi, sáng tạo cao nhất trong tiềm năng của họ nhằm đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể nào đó (động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động).

**Động lực lao động*

Trong bất kỳ một tập thể lao động nào cũng luôn có những NLD làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao kèm theo đó là những NLD làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, có kết quả thực hiện công việc thấp. Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi người. Có nhiều quan điểm khác nhau về động lực lao động nhưng đều làm rõ được bản chất chung của động lực lao động.

Theo Kreitner (1995) động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định. Quá trình tâm lý ấy diễn biến dựa trên những tác động bên ngoài từ đó nảy sinh những hành vi nhất định.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực năm 2011, “động lực lao động” được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó. 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 các hành động cụ thể, nó xuất phát từ trong nội tâm của người lao động. [2, Tr. 144]

Theo Bùi Anh Tuấn (Giáo trình Hành vi tổ chức, 2009) động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân NLD.

Dưới góc nhìn của tác giả, “Động lực lao động” xuất hiện trong quá trình lao động và là một trong những nguyên nhân dẫn đến tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, không nên cho rằng nó là yếu tố duy nhất khiến cho năng suất và hiệu quả công việc tăng bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào nhiều lý do khác như khả năng của NLD, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc. Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn, thúc đẩy NLD nỗ lực, gắn bó lâu dài với tổ chức.

Động lực lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố này luôn thay đổi và khó nắm bắt, được chia thành ba loại yếu tố cơ bản:

(1) Những yếu tố thuộc về con người tức là những yếu tố xuất hiện trong chính bản thân con người thúc đẩy con người làm việc (Lợi ích của con người, mục tiêu cá nhân, thái độ của cá nhân, khả năng - năng lực của cá nhân...);

(2) Các nhân tố thuộc môi trường là những nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng đến người lao động (Văn hoá của DN, các chính sách về nhân sự...);

(3) Các yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc, là yếu tố chính ảnh hưởng đến thù lao lao động và mức tiền lương của NLD trong tổ chức (Ví dụ: Tính ổn định và mức độ tự chủ của công việc; Mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm; Sự phức tạp của công việc; Sự hấp dẫn và thích thú...).

** Tạo động lực lao động*

Hiện nay đã có rất nhiều chuyên gia quan tâm nghiên cứu về vấn đề “Tạo động lực lao động”. Theo Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp, chính sách, cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất, tinh thần, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động” [2, tr.145]

Động lực lao động xuất phát từ chính bản thân người lao động (hay nhân viên). Người sử dụng lao động, các nhà quản lý luôn thôi thúc về việc muốn thấy được nhân viên của mình dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao sao cho hiệu quả cao nhất, góp phần giúp tổ chức mình đạt được hoặc vượt mục tiêu đề ra. Như vậy, họ cần xác định được vấn đề cốt lõi là cần tạo động lực cho nhân viên của mình.

Việc tạo động lực cho nhân viên là việc xác định nhu cầu của nhân viên, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của nhân viên nhằm tăng lợi ích của họ để họ có thể làm việc tích cực, chủ động, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Khi tạo ra động lực lao động, là khi người lao động cuốn vào công việc, cảm thấy thực sự toàn tâm toàn ý với công việc, dẫn tới những kết quả phía sau cũng sẽ thay đổi hoàn toàn với một người chỉ làm theo những yêu cầu đặt ra một cách thụ động, ỳ ạch, không sáng tạo, không phấn đấu...

Khi tạo ra động lực lao động, là khi người lao động nhận thức được rằng càng hăng say làm việc thì lợi ích mang lại càng cao, tự bản thân sản sinh ra những hoor môn tích cực và cứ thế như một cỗ máy đòn bẩy giúp cho họ đạt được thành công này tới thành công khác. Điều đó cần trải qua một quá trình dài nhưng không có nghĩa là không thể. Quan trọng là ngay từ bây giờ, chính những nhà quản trị cần thực hiện tạo động lực lao động.

Như vậy, theo tác giả hiểu “Tạo động lực lao động” là việc các nhà quản trị vận dụng hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động đến NLD nhằm kích thích, tạo ra sự khao khát và tự nguyện làm việc của NLD, làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp. Tạo động lực là hướng NLD tới mục tiêu mà tổ chức đã đề ra và khiến cho họ đạt được chúng với sự nỗ lực lớn nhất.

1.2. Các học thuyết về động lực lao động và ứng dụng của các học thuyết đó tới việc tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow) và học thuyết ERG (Clayton Alderfer)

*** Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)**

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

-*Nhu cầu sinh lý (physiological)*: Là những đòi hỏi cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người như thức ăn, nước uống, quần áo, chỗ ở và các nhu cầu cơ thể khác.

-*Nhu cầu an toàn (safety)*: Là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ. Ví dụ: nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể, sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản...

-*Nhu cầu xã hội (love/belonging)*: Là những nhu cầu được quan hệ với người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hợp tác (nhu cầu có bạn bè, được giao tiếp).

-*Nhu cầu được tôn trọng (esteem)*: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

- *Nhu cầu được thể hiện (self-actualization)*: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

Ứng dụng:

- Người quản lý cần tìm hiểu nhân viên của mình đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu để tìm cách thoả mãn nhu cầu đó hoặc nhu cầu ở mức cao hơn của họ nhằm tạo ra động lực lao động cho họ.

- Người quản lý cần phải biết tạo ra nhu cầu mới, tạo ra những chính sách đối đãi mới mẻ đa dạng nhằm kích thích người lao động.

- Khi một nhu cầu nào đó được thoả mãn thì sẽ không còn có ý nghĩa tạo ra động lực cho người lao động nữa nên người quản lý đừng bao giờ nghĩ chỉ chú trọng vào một vấn đề nào đó để thoả mãn cho người lao động.

- Mỗi NLĐ khác nhau cần được thoả mãn bằng những nhu cầu khác nhau, tại những thời điểm và hoàn cảnh khác nhau. Khi nhu cầu bậc thấp được thoả mãn thì nhu cầu bậc cao sẽ xuất hiện.

			Nhu cầu được thể hiện	
			Nhu cầu được tôn trọng	
			Nhu cầu Xã hội	
			Nhu cầu An toàn	
Nhu Sinh lý	- Nhu cầu về an toàn, ổn định. - Được bảo đảm quyền có việc làm. - Được hưởng các phúc lợi xã hội như lương hưu, trợ cấp. - Được trả lương theo lao động và đóng góp.	- Nhu cầu được thuộc về 1 tổ chức, xã hội - Được làm việc trong môi trường làm việc thân thiện. - Được kết giao tình bạn trong công việc.	- Nhu cầu được chứng tỏ năng lực của mình, gây được ảnh hưởng, được chấp nhận và tôn trọng. - Được giữ các chức vụ quan trọng, có cơ hội thăng tiến. - Được độc lập suy nghĩ và làm việc.	- Được tin tưởng giao trách nhiệm, uỷ quyền - Được mở rộng công việc - Được tự chủ, sáng tạo và có quyền ra quyết định khi thực hiện nhiệm vụ. - Được khuyến khích, ghi nhận khi đạt được thành tích.
- Được đảm bảo các điều kiện làm việc tối thiểu như không khí, tiếng ồn, nhiệt độ. - Được đáp ứng những nhu cầu thiết yếu như lương cơ bản.				

Hình 1.1. Các cấp độ nhu cầu của NLĐ theo tháp nhu cầu Maslow

(nguồn: tổng hợp từ nhiều nguồn)

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

Sự kỳ vọng chính là mong muốn nhận được một cái gì đó sau khi hoàn thành một công việc hoặc một nhiệm vụ nào đó. Theo Vroom, động lực là chức năng kỳ vọng của mỗi cá nhân, với một nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến một kết quả hoặc phần thưởng tương ứng. Học thuyết dựa theo logic là con người sẽ làm cái họ có thể làm khi mà họ muốn làm.

Động lực của NLD căn cứ vào phần thưởng đạt được sau khi họ thực hiện xong công việc. Nếu phần thưởng mang lại là tích cực như tiền lương cao, cơ hội thăng tiến... thì sẽ đem lại động lực cho NLD. Nhưng nếu phần thưởng mang lại có tính tiêu cực như làm gia tăng sự mệt mỏi, nhàm chán, gia tăng áp lực, thiếu công bằng..., lúc này có thể NLD vẫn tiếp tục cố gắng nhưng đây không phải là động lực mà là sự ép buộc và khi quá sức chịu đựng họ có thể sẽ bỏ việc.

Ứng dụng: Các nhà quản trị cần phải làm cho NLD hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích - kết quả và phần thưởng đạt được (thông qua đánh giá thực hiện công việc), đồng thời phải tạo nên sự hấp dẫn của các phần thưởng đối với NLD. Nếu nhà quản lý biết được mong muốn của NLD và kích thích đúng thì NLD sẽ nỗ lực làm việc hơn, tạo ra thành tích cao hơn và từ đó sẽ tạo ra lợi ích cho cả hai phía là người lao động và tổ chức, doanh nghiệp (Ví dụ: chính sách thù lao công bằng và hợp lý là cơ sở giúp NLD có kỳ vọng tốt về tổ chức, doanh nghiệp).

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

Thuyết công bằng do J.S. Adams cho rằng, các cá nhân trong một tổ chức thường có xu hướng so sánh các quyền lợi mình có được do công sức mình bỏ ra với quyền lợi người khác có được do công sức mà họ bỏ ra. Nếu tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp động viên và làm gia tăng sự hài lòng của NLD, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi NLD cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi NLD sẽ thể hiện sự bất mãn của mình bằng nhiều cách, như giảm sự nhiệt

tình, giảm nỗ lực, làm việc đối phó..., một vài trường hợp nghiêm trọng, họ có thể dẫn đến những hành động phá rối hoặc đi tìm việc làm mới.

Ứng dụng: Người lãnh đạo/nhà quản lý cần tạo ra và duy trì sự công bằng trong đối xử với người lao động. Ví dụ cần loại bỏ sự bất công thông qua trả lương thưởng dựa trên sự đóng góp của các cá nhân; tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực và thành tích ngang nhau; khi quyền lợi của mỗi cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn, chỉ khi mỗi cá nhân cảm thấy có sự công bằng thì họ mới nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

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

Học thuyết dựa trên công trình nghiên cứu của B.F.Skinner, theo thuyết này thì hành vi của mỗi cá nhân sẽ có xu hướng lặp lại nếu được thưởng hay nhận được sự đánh giá tích cực còn những hành vi không được thưởng (không nhận được sự đánh giá tích cực) sẽ không có xu hướng lặp lại. Để tạo được động lực thì nhà quản trị cần đánh giá những đóng góp của nhân viên, quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho những thành tích đó bằng những hành vi tăng cường. Theo B.F.Skinner, có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo/quản lý có thể thực hiện: Khen thưởng nhân viên (người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta đã làm tốt trước đó); Sử dụng hình phạt (người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì); Làm ngơ (người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên khi mức độ không nghiêm trọng).

Ứng dụng: Người quản lý cần đưa ra các chuẩn mực hành vi tích cực và tiêu cực để định hướng cho người lao động. Đồng thời người quản lý cần phải đảm bảo rằng những chuẩn mực đó được người lao động nắm vững. Cần đảm bảo thực hiện khen thưởng một cách công bằng và công khai. Thực hiện thưởng phạt phải gắn với thời điểm xảy ra hành vi (kịp thời), sử dụng các biện pháp thưởng, phạt một cách hợp lý sẽ giúp họ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Nên nhấn mạnh các hành vi khen thưởng hơn là trách phạt, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Mỗi người đều có những lý do khác nhau khi làm việc, nhưng tất cả chúng ta đang làm việc từng ngày để đạt được điều mình mong muốn từ công việc. Tùy theo quan điểm của mỗi cá nhân người lao động mà mỗi người cụ thể lại có một hệ thống các nhu cầu rất khác nhau và nhìn chung là rất phức tạp. Việc xác định nhu cầu của người lao động không có nghĩa là phải đáp ứng hết tất cả những nhu cầu đó mà cần đưa ra biện pháp thích hợp để hài hòa với mục tiêu chung của tổ chức.

Có thể chia ra nhóm nhu cầu về tài chính và phi tài chính như sau:

- Nhu cầu tài chính: Bất kể lý do gì thì mục đích làm việc của hầu hết mọi người đều vì tiền, gồm tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi. Tiền cho ta nhà ở, mua quần áo và thức ăn, để đóng học phí cho con và để thực hiện nhiều ước mơ khác... Đánh giá thấp tầm quan trọng của tiền và lợi ích của nó đối với người lao động là một sai lầm.

Tiền công và phúc lợi trả cho nhân viên đầy đủ và công bằng là hòn đá tảng của một tổ chức nhằm tuyển dụng và giữ chân những người tận tâm. Nếu tổ chức trả lương để nhân viên đủ sống thì sau đó có thể tính đến các động lực nhằm kích thích khả năng làm việc tốt hơn của họ. Nếu không đáp ứng được các yêu cầu này, tổ chức có thể bị mất những nhân viên tốt nhất bởi họ tìm đến những tổ chức chịu trả lương cao hơn.

Theo tác giả, nhu cầu tài chính của người lao động bao gồm: Thu nhập cao (lương, thưởng...) để phục vụ cuộc sống bản thân và gia đình, chế độ phúc lợi tốt (bảo hiểm, ốm đau, thai sản, khám sức khỏe...), hỗ trợ tài chính khi gặp khó khăn bất trắc.

- Nhu cầu phi tài chính:

Từ những năm 1980 đã có những cuộc khảo sát và nghiên cứu cho rằng nhiều người muốn nhiều thứ từ công việc hơn tiền. Trong khi các nhà quản lý cho rằng nhân tố kích thích quan trọng nhất đối với nhân viên là tiền thì nhiều nhân viên đề cao việc cấp trên của mình đánh giá cao kết quả làm việc của họ.

Theo tác giả, nhóm nhu cầu phi tài chính sẽ là điều kiện quan trọng giúp con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực. Có thể kể đến như: nhu cầu được kiểm soát công việc, khả năng ảnh hưởng tới các quyết định của tổ chức, có mục tiêu rõ ràng và đo đếm được, có trách nhiệm rõ ràng và được đánh giá cao khi làm tốt nhiệm vụ; Có cơ hội phát triển, bao gồm sự thăng tiến và chế độ đào tạo theo hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng; môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi; phát huy hết những khả năng, sở trường của bản thân người lao động...

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính

Tài chính tạo ra khát khao làm việc cho người lao động. Kích thích tài chính là động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc có tinh thần trách nhiệm, nhiệt tình và hăng say trong công việc. Các biện pháp kích thích tài chính trong một tổ chức hết sức đa dạng. Tựu chung lại là các biện pháp dưới dạng các khoản thù lao tài chính, dưới dạng tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng, phúc lợi. Đây là những khoản sẽ giúp người lao động đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình. Việc kích thích này cho họ cảm thấy mình xứng đáng nhận được những gì, và điều đó chính là tạo động lực lao động.

▼ *Tạo động lực lao động thông qua tiền lương, phụ cấp*

****Tiền lương***

Tiền lương là yếu tố rất quan trọng mà bất kỳ NLD nào cũng quan tâm vì nó là công cụ giúp con người thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của họ, đó là nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu của Maslow. Tiền lương là động lực chủ yếu kích thích người lao động hăng hái làm việc, tăng năng suất lao động, là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số NLD. Tiền lương cao sẽ thu hút và hấp dẫn NLD về với tổ chức, doanh nghiệp, bởi đây là khoản thu nhập chính dùng để chi trả và có thể nâng cao đời sống của họ và gia đình. Nếu sử dụng đúng cách, tiền lương sẽ có tác dụng khuyến khích NLD hăng hái làm việc, tạo ra cho họ sự thoải mái nhưng nếu tiền lương không thoả đáng, không phản ánh đúng giá trị đóng góp của NLD thì sẽ tạo ra sự bất mãn, trì trệ, kìm hãm sự say mê của người lao động đối với công việc.

Việc xây dựng một cơ chế trả lương đúng đắn có tác dụng rất quan trọng trong việc tạo động lực, nâng cao hiệu quả làm việc, nâng cao đời sống

vật chất và tinh thần cho NLĐ. Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực thì hệ thống trả lương cần đảm bảo một số nguyên tắc như: phải đảm bảo tuân thủ theo những quy định về tiền lương của nhà nước; đảm bảo việc trả lương phải công bằng và dựa trên kết quả lao động của NLĐ; tiền lương phải đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động... chỉ khi xây dựng được một hệ thống trả lương hợp lý và khoa học thì tiền lương mới có chức năng kích thích, tạo động lực trong lao động.

** Phụ cấp*

Tiền phụ cấp là tiền trả công cho lao động ngoài mức tiền lương cơ bản, chúng bổ sung và bù đắp thêm cho NLĐ khi họ phải làm việc trong môi trường không ổn định, không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ví dụ như các loại phụ cấp sau: phụ cấp độc hại, nguy hiểm; phụ cấp làm thêm giờ; phụ cấp di chuyển, đi đường; phụ cấp điện thoại; phụ cấp trách nhiệm; ... phần lớn các khoản phụ cấp này đều được tính dựa trên cơ sở nội dung công việc phát sinh và môi trường làm việc. Tiền phụ cấp thường được sử dụng để khuyến khích NLĐ thực hiện tốt công việc trong điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

▼ Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Bên cạnh biện pháp tạo động lực bằng tiền lương, phụ cấp thì tiền thưởng cũng có tác dụng kích thích lao động to lớn. Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLĐ. Không những vậy, hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng còn có tác dụng kích thích tinh thần của NLĐ, thể hiện sự đánh giá thành tích, ghi nhận năng lực và những đóng góp của họ trong công việc. Họ sẽ cảm thấy tự hào khi được khen thưởng trước tổ chức, doanh nghiệp và đồng nghiệp từ đó họ sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc. Do vậy, để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì hệ thống khen thưởng được xây dựng cần đảm bảo một số yêu cầu sau:

- + Thưởng phải dựa trên thành tích, kết quả hoàn thành công việc của mỗi cá nhân, phải công bằng, hợp lý;
- + Tiền thưởng phải có giá trị nhất định, với mức thưởng nhận được NLĐ có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa cho bản thân;

+ Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, cần có những tiêu chuẩn thưởng nhất định;

+ Khen thưởng cần tiến hành kịp thời, đúng lúc, thời gian khen thưởng không nên quá lâu sau khi diễn ra hành vi được thưởng của NLD.

▼ Tạo động lực lao động thông qua các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao ngoài khoản tiền lương, thưởng được chi trả một cách gián tiếp dưới dạng hỗ trợ cuộc sống và tinh thần cho NLD, nó thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến đời sống của NLD và có tác dụng gắn kết, kích thích sự trung thành của NLD với tổ chức. Phúc lợi cho NLD thường được chia làm 2 dạng:

+ Phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định (như BHXH, BHYT, BHTN), thường gồm 5 chế độ như sau: ốm đau; thai sản; trợ cấp tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; hưu trí; tử tuất.

+ Phúc lợi tự nguyện do tổ chức, doanh nghiệp thành lập tùy theo khả năng tài chính của mình (Ví dụ: phúc lợi về dịch vụ ăn uống, nhà ở, đi lại; trợ cấp kinh phí giáo dục và đào tạo; hỗ trợ phương tiện giao thông đi lại...). Các loại phúc lợi này có ý nghĩa lớn trong việc hỗ trợ phần nào những khó khăn trong cuộc sống của NLD khi tham gia lao động cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của họ, tạo ra sự thoải mái trong công việc, khuyến khích họ làm việc, yên tâm công tác và gắn bó với tổ chức, doanh nghiệp, từ đó đưa đến kết quả là tăng hiệu quả làm việc.

Có thể thấy các chương trình phúc lợi, dịch vụ cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả, tác động đến NLD góp phần giúp tổ chức, doanh nghiệp giữ chân NLD cũ và thu hút người mới.

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi tài chính

Mặc dù các kích thích về mặt tài chính giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong khuyến khích lao động làm việc nhưng các nhu cầu về tinh thần cũng chiếm vai trò rất lớn. Nhất là khi NLD ngày càng có nhu cầu cao hơn và các nhu cầu về vật chất đã không còn thỏa mãn được họ nữa, khi đó kích thích về tinh thần sẽ có tác dụng nâng cao tính tự giác và sáng tạo trong công việc. Có nhiều nghiên cứu cho thấy cảm giác phấn khích vì thù lao cao tồn tại rất ngắn. Chỉ trong vòng sáu tháng, các nhân viên sẽ hoàn toàn quên mất giá trị

của những phần quà họ được cấp trên tặng và thậm chí chỉ vài tuần sau khi nhận quà, tác động từ việc khen thưởng của cấp trên cũng trở nên lu mờ và kém dần hiệu quả. Đây chính là lúc các biện pháp kích thích phi tài chính phát huy tác dụng.

a) Tạo động lực thông qua các cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển

Hầu hết NLD đều có mong muốn tìm kiếm cơ hội thăng tiến, phát triển trong nghề nghiệp vì đây chính là cách để họ khẳng định được địa vị của mình trong tổ chức và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ. Việc NLD nhận được đề bạt và được tạo cơ hội thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động rất lớn trong việc tạo động lực cho họ vì điều này không chỉ thể hiện sự công nhận của tổ chức đối với những thành tích, kết quả đạt được của NLD mà còn là sự tạo điều kiện cho các cá nhân có thể phát huy hết khả năng của bản thân họ.

Để công tác này được thực hiện một cách có hiệu quả, nhà quản lý cần đưa ra những nấc thang cho vị trí kế tiếp trong nghề nghiệp của nhân viên, xây dựng tiêu chí để được thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu đồng thời xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp nhằm nâng cao, phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động, xây dựng các chương trình có chất lượng cao đi kèm nhằm bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới. Ngoài ra có thể tạo điều kiện cho NLD học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt.

Việc thăng chức cần được đánh giá, xem xét trong cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể và dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả hoàn thành công việc, năng lực làm việc và nhu cầu của NLD nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc mới, được mọi người tán thành.

b) Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hành vi trong công việc của mỗi lao động. Mục tiêu của đánh giá thực

hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực... Kết quả đánh giá là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, khen thưởng, kỷ luật và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến...

Đánh giá thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích NLD làm việc hăng say. Khi kết quả thực hiện công việc của NLD gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thoải mái bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những NLD. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho NLD nhận ra được khuyết điểm của mình trong quá trình làm việc, từ đó mà họ sẽ tự điều chỉnh và có phương hướng khắc phục, sửa chữa khuyết điểm để có thể đạt hiệu quả cao hơn trong công việc.

c) Tạo động lực thông qua môi trường, điều kiện làm việc

Môi trường, điều kiện làm việc thường bao gồm rất nhiều yếu tố như: máy móc, thiết bị phục vụ cho lao động, bầu không khí trong tập thể, văn hoá tổ chức, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc... Đây là nơi mà NLD phải tiếp xúc hàng ngày, ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ và hiệu quả công việc của NLD. Một môi trường, điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho NLD yên tâm công tác, có động lực để phát huy năng lực của mình, đạt hiệu quả công việc cao. Ngược lại, nếu môi trường không tốt sẽ khiến cho NLD phải chịu đựng tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần, gây chán nản, công việc bị ngưng trệ, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của NLD cũng như tổ chức.

Do vậy để NLD duy trì trạng thái làm việc tốt, các nhà quản lý cần quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc của họ, đó là nhân tố tạo ra sự hứng thú, kích thích khả năng sáng tạo, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, tạo hưng phấn trong công việc.

Nhà quản lý cần cung cấp cho họ một môi trường làm việc thuận lợi với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho việc thực hiện công việc. Tạo ra bầu không khí thoải mái, văn hoá tổ chức lành

manh, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau... từ đó người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức.

d) Tạo động lực thông qua các mối quan hệ

Theo Maslow sau khi con người đã được thỏa mãn về các nhu cầu cơ bản như sinh lý, an toàn thì thứ bậc tiếp theo mà người ta hướng tới là nhu cầu về xã hội, là những nhu cầu muốn có mối quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hợp tác (nhu cầu có bạn bè, được giao tiếp, được tôn trọng). Đây chính là nhu cầu cần thiết về mặt tinh thần, nó có ảnh hưởng rất lớn và tác động đến việc tạo động lực cho NLD.

Nơi nào có các mối quan hệ lành mạnh, tốt đẹp giữa nhân viên với nhân viên, có phong cách lãnh đạo hiện đại (cấp trên và cấp dưới tôn trọng lẫn nhau) thì ở đó NLD sẽ thấy thoải mái khi làm việc, tăng sự hứng thú, khả năng sáng tạo và tạo ra các thành quả lao động tốt hơn.

1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực lao động

Ngày nay, rất nhiều tổ chức đã quan tâm tới vấn đề tạo động lực lao động. Tuy nhiên, vấn đề xây dựng một hệ thống các biện pháp hay cách thức thực hiện ra sao, còn rất nhiều tổ chức còn chưa rõ được. Nguyên nhân là vì họ chưa xây dựng được các tiêu chí để đánh giá động lực lao động.

Các tiêu chí đánh giá động lực lao động thường được đo lường gián tiếp thông qua một số chỉ tiêu sau:

1.4.1. Mức độ hài lòng và gắn bó trung thành của người lao động

a) Mức độ hài lòng của người lao động

Đã có rất nhiều nghiên cứu đo lường về mức độ hài lòng và các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của người lao động tạo nơi làm việc. Điều này được định nghĩa và đo lường theo hai khía cạnh về mức độ thỏa mãn: Mức độ hài lòng chung đối với công việc và mức độ thỏa mãn theo các yếu tố thành phần của công việc.

- Mức độ hài lòng chung đối với công việc:

Ellickson và Logsdon (2002) cho rằng sự hài lòng đối với công việc là mức độ người nhân viên yêu thích công việc của họ, đó là thái độ dựa trên

nhận thức của người nhân viên (tích cực hay tiêu cực) về công việc hoặc môi trường làm việc của họ.

Theo Quinn & Staines (1979), hài lòng với công việc là phản ứng tích cực đối với công việc. Còn theo Kreitner & Kinicki (2007), sự hài lòng với công việc chủ yếu phản ánh mức độ một cá nhân yêu thích công việc của mình, đó chính là tình cảm hay cảm xúc của người nhân viên đó đối với công việc.

Theo tác giả nhận định, mức độ hài lòng với công việc là khi người lao động thấy được thành quả họ nhận được từ công việc như các chế độ hiện hưởng, các điều kiện xung quanh, niềm tự hào tin tưởng ... ở một mức độ mà họ có thể chấp nhận được trở lên.

Khi tổ chức tìm ra được thang đo về mức độ thỏa mãn của người lao động chính là chìa khóa mở cánh cửa giúp tổ chức nhìn nhận được động lực lao động và mức độ cam kết của người lao động của mình. Từ đó, người làm quản trị nhân sự tham vấn cho lãnh đạo điều chỉnh lại về những vấn đề, những giá trị của tổ chức chưa được người lao động đánh giá cao, giúp cho công tác tạo động lực lao động đi đúng hướng bằng việc điều chỉnh các chính sách phù hợp đáp ứng sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên.

Mức độ hài lòng của NLD cũng là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá động lực làm việc ở một tổ chức là cao hay thấp. Các nhà quản lý có thể đo lường mức độ này thông qua phỏng vấn, lắng nghe ý kiến NLD, hoặc tiến hành khảo sát. Những công cụ này sẽ giúp đánh giá được mức độ thỏa mãn của NLD với công việc hiện tại của họ, giúp nhà quản lý hiểu được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên. Từ đó, họ sẽ có những điều chỉnh chính sách, tạo dựng môi trường động viên, khích lệ nhân viên phù hợp.

b) Mức độ gắn bó trung thành của người lao động

Làm hài lòng được NLD chính là cách để gây dựng lòng trung thành của họ, làm cho họ gắn bó với đồng nghiệp, yêu thích và phát huy tối đa năng lực, khả năng của họ trong công việc. Từ mức độ hài lòng của NLD sẽ dẫn tới mức độ gắn bó, trung thành của họ với tổ chức.

Mức độ gắn bó, trung thành của NLD được thể hiện ở sự biến động nhân sự (tỷ lệ thôi việc) của tổ chức, doanh nghiệp đó trong năm, thể hiện ở nguyện vọng làm việc với tổ chức, thời gian công tác, sự trung thành với tổ

chức khi tổ chức gặp khó khăn, thử thách. Tỷ lệ thôi việc có thể được đánh giá bằng chỉ tiêu:

$$\text{Tỷ lệ thôi việc} = \frac{\text{Số NLD thôi việc}}{\text{Tổng số LD đang làm việc tại TT}}$$

(chỉ tính nhân viên chính thức)

Mức độ gắn bó, trung thành với tổ chức được thể hiện ở việc mỗi nhân viên đều hiểu và cam kết với giá trị và mục tiêu của tổ chức, thúc đẩy nhân viên làm việc tốt và giúp họ vượt lên để đạt được mục tiêu.

Mức độ gắn bó, trung thành với tổ chức không tự nhiên mà có. Đó là một quá trình hai chiều mà ở đó mỗi tổ chức cần làm việc chăm chỉ để để gắn kết đội ngũ nhân viên của mình và quan trọng, các nhân viên cũng tự quyết định cách thức họ sẽ gắn bó với tổ chức. Đó là một mối quan hệ cộng sinh mà cả tổ chức và nhân viên hỗ trợ lẫn nhau, nếu một bên thay đổi, mức độ gắn bó sẽ xấu đi nhanh chóng.

Mức độ gắn bó, trung thành trong công việc của NLD được thể hiện ở mức độ biến động nhân sự trong kỳ báo cáo của tổ chức, thời gian công tác của mỗi nhân viên, sự san sẻ của nhân viên trên chặng đường đi của tổ chức, không rời bỏ tổ chức khi tổ chức gặp khó khăn, thử thách.

1.4.2. Mức độ tăng năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

Năng suất lao động là kết quả so sánh giữa đầu vào là các nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính và đầu ra là hiện vật, giá trị đạt được. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian. Tăng năng suất lao động được hiểu là việc cùng một người có thể làm được nhiều công việc hơn, giá trị và hiệu quả của công việc cao hơn. Như vậy, tổ chức sẽ tiết kiệm được quỹ tiền lương đồng thời người lao động ấy được khuyến khích bằng việc tăng lương, thưởng, đó chính là tạo động lực làm việc cho người lao động. Xuất hiện hiệu quả kép ở đây, đó là khi người lao động được tạo động lực sẽ giúp tăng năng suất lao động, góp phần tích cực nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra.

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của NLD từ đó chất lượng cũng như kết quả của công việc cũng ảnh hưởng theo. Do vậy, mức độ nỗ lực, hoàn thành công việc là một trong những thước đo kết quả của hoạt động tạo động lực trong lao động. Sự nỗ lực trong công

việc được thể hiện qua tinh thần khắc phục khó khăn, phấn đấu hoàn thành suất xác nhiệm vụ, thường được biểu hiện như sau:

Tỷ lệ NLD hoàn thành tốt công việc = Số NLD hoàn thành suất xác được giao / Tổng số NLD được đánh giá

1.4.3. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật

Tinh thần trách nhiệm là nhận thức, thái độ của mỗi người đối với chức trách, nhiệm vụ của mình đối với tổ chức, xã hội... Biểu hiện của tinh thần trách nhiệm là luôn luôn tìm cách để hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả, không vụ lợi. Để NLD có ý thức trách nhiệm trong công việc nhà quản lý cần phải tạo cho họ có cảm giác được làm chủ công việc, đề cao tinh thần dám nói, dám làm, dám chịu, có trách nhiệm trong công việc.

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của NLD mà tổ chức xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành, các chuẩn mực đạo đức xã hội. Mục tiêu của kỷ luật lao động là giúp duy trì trật tự, làm cho NLD tuân thủ theo những yêu cầu mà tổ chức, doanh nghiệp đề ra. Khi công tác tạo động lực lao động được thực hiện tốt, NLD sẽ tự giác làm việc vì mục tiêu phát triển chung của tổ chức, thoải mái tuân thủ các nội quy lao động từ đó tỷ lệ vi phạm kỷ luật sẽ giảm xuống. Biểu hiện chấp hành kỷ luật lao động có thể được tính bằng tần suất vi phạm nội quy quy định của tổ chức.

1.4.4. Mức độ tích cực, chủ động sáng tạo

Điều mà những nhà quản lý luôn luôn mong mỏi là những nhân viên của mình hết lòng vì công việc. Để đương đầu với khó khăn thử thách và vươn lên phát triển, tổ chức phải sử dụng được rất nhiều “cái đầu tinh tế” chứ không phải chỉ là một người quản lý vẽ ra những đầu việc rồi các nhân viên như những robot chỉ biết làm theo quy trình vạch sẵn. Như vậy thì chỉ một ngày không xa, tổ chức ấy sẽ lao dốc không phanh, không thể cạnh tranh nổi với thị trường đang phát triển từng ngày từng giờ như hiện nay.

Vậy, nhân lực chủ động, sáng tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ tổ chức nào. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn.

Một NLD có tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc thường có các biểu hiện sau: tự giác làm việc mà không cần có sự giám sát chặt chẽ từ phía nhà quản lý; có nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết và có trách nhiệm trong công việc; có phương pháp làm việc đa dạng; thường đề xuất ra những sáng kiến góp phần nhằm làm tăng hiệu quả lao động, tiết kiệm nguyên liệu... giúp cho tổ chức phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do NLD tự đánh giá, do đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp đánh giá.

1.4.5. Mức độ nỗ lực trong thực hiện công việc

Khi có động lực lao động đủ mạnh, mỗi cá nhân sẽ thể hiện sự cố gắng nỗ lực của mình. Việc nỗ lực, cố gắng không ngừng nghỉ được thực hiện qua thái độ bền bỉ, kiên trì, quyết tâm vượt qua thử thách, khắc phục khó khăn, phấn đấu thi đua để hoàn thành trên mức công việc đề ra, để theo đuổi mục đích mà bản thân người lao động đề ra cũng như mục tiêu chung của tổ chức.

Mức độ nỗ lực thực trong thực hiện công việc thể hiện qua hành vi ở các mức độ như sau:

a) Mức độ 5 - Mức độ xuất sắc: Cá nhân chủ động vận dụng được kỹ năng này trong cả những tình huống đặc biệt khó khăn. Cá nhân có thể tự tin truyền đạt kỹ năng này cho người khác.

- Biết lập kế hoạch hành động để thực hiện mục tiêu và cẩn thận thực hiện từng nhiệm vụ nhỏ
- Biết đứng dậy sau vấp ngã, biến thất bại là bài học kinh nghiệm và động lực để làm lại từ đầu
- Chủ động tự tìm tòi nâng cao hiểu biết, kỹ năng chuyên môn
- Kiên trì thử nghiệm, cải tiến những ý tưởng mới rồi chính thức áp dụng

b) Mức độ 4 - Mức độ tốt: Cá nhân có thể vận dụng được năng lực trong những tình huống khá khó khăn, mà hầu như không cần hướng dẫn.

- Không nản chí, biết cách biến trở ngại thành động lực để cố gắng
- Đấu tranh đến cùng để bảo vệ chính kiến
- Biết tự trấn an bản thân, luôn giữ được bình tĩnh trước áp lực
- Biết tận dụng những cơ hội nhỏ để phát triển từng bước

c) *Mức độ 3 - Mức độ khá* Cá nhân có thể vận dụng được năng lực trong những tình huống khó khăn, dù đôi khi vẫn cần chỉ dẫn từ người khác.

- Duy trì được các thói quen tốt trong thời gian dài
- Nhận thức được điểm yếu của bản thân và không ngừng trau dồi
- Sẵn sàng đảm nhận các công việc khó khăn, đòi hỏi nhiều công sức
- Có khả năng phân tích sự việc dưới góc nhìn đa chiều

d) *Mức độ 2 - Mức độ cơ bản:* Cá nhân có thể vận dụng được năng lực trong những tình huống với độ khó trung bình và vẫn thường cần được hỗ trợ, hướng dẫn từ người khác.

- Nghiêm túc thực hiện kỷ luật, nội quy dù có khắt khe
- Chấp nhận thực hiện các công việc khó khăn khi được yêu cầu
- Đôi khi bị ảnh hưởng tâm lý bởi thất bại, dư luận, lời chỉ trích,...

e) *Mức độ 1 - Mức độ kém* Cá nhân chỉ vận dụng được năng lực trong những tình huống cơ bản nhất và sẽ cần rất nhiều chỉ dẫn từ người khác.

- Có thể thực hiện lặp đi lặp lại một thao tác cụ thể
- Chỉ thực hiện các công việc khó khăn khi có người hướng dẫn cụ thể và cùng thực hiện

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động tại các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay

Có thể phân chia các yếu tố tác động đến động lực của người lao động thành ba nhóm cơ bản như sau:

- Các nhân tố thuộc về NLD (gắn với bản thân họ) như: mục tiêu; đặc điểm cá nhân; khả năng và kinh nghiệm làm việc (trình độ văn hoá, chuyên môn, kỹ năng, tay nghề...).

- Các nhân tố thuộc về công việc như: đặc điểm của công việc đang làm; vị trí ngành nghề, lĩnh vực hoạt động... có phù hợp, hấp dẫn hay không. Khi NLD có được công việc phù hợp với bản thân sẽ tạo ra sự thoả mãn cho họ và ngược lại nếu không phù hợp thì sẽ tạo ra sự thụ động, chán nản, thiếu hiệu quả.

- Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong (gắn với tổ chức, doanh nghiệp) như: chính sách quản lý, hệ thống trả công (lương, thưởng); môi trường, điều kiện làm việc; phong cách lãnh đạo (yếu tố người lãnh đạo thường có ảnh hưởng đặc biệt đến động lực và tạo động lực của NLD)....

1.5.1. Các nhân tố thuộc về người lao động

Nhóm nhân tố này xuất phát từ chính bản thân NLD, nó chính là động cơ, động lực chính thôi thúc họ làm việc để đạt được mục tiêu riêng của họ. Những nhân tố ấy bao gồm:

a. Mục tiêu cá nhân

NLD khi tham gia vào tổ chức sẽ đặt ra mục tiêu cá nhân của riêng mình, đây chính là động cơ thôi thúc họ làm việc, khi một cá nhân có được mục tiêu rõ ràng thì hành động của họ sẽ tốt hơn. Mỗi người có mục tiêu khác nhau và không phải lúc nào mục tiêu của NLD cũng đồng nhất với mục tiêu của tổ chức mà có khi chúng lại trái ngược nhau. Nếu không có sự dung hòa thì cả hai bên đều khó đạt được mục tiêu của mình. Do vậy, nhiệm vụ của nhà quản lý là làm sao hướng các mục tiêu của cá nhân vào thực hiện những mục tiêu chung của tổ chức mà không ảnh hưởng tới mục tiêu riêng của NLD.

b. Đặc điểm cá nhân

Mỗi cá nhân đều có những đặc điểm tính cách, tâm lý, sở thích, văn hóa, tuổi tác, tôn giáo, quan niệm, trình độ,... khác nhau, do đó động cơ của mỗi cá nhân là khác nhau và việc tạo động lực cho từng cá nhân cũng sẽ khác nhau. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý cần nắm bắt được những tâm lý, đặc tính đó để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp với đại đa số các cá nhân trong tập thể. Ví dụ:

- Khác biệt về trình độ: người có trình độ cao thì động lực lao động của họ thường là có được cuộc sống đầy đủ hơn, địa vị xã hội cao hơn còn những người trình độ kỹ thuật thấp thì luôn cố gắng nâng cao trình độ tay nghề và xác định địa vị của họ trong xã hội.

- Khác biệt về giới tính, tuổi: sẽ dẫn đến việc có mục tiêu sống khác nhau, nhu cầu khác nhau, như là khi còn trẻ con người thường cố gắng phấn đấu trong sự nghiệp và khi về già họ lại cần sự ổn định và an toàn.

- Khác biệt về tình trạng kinh tế: khi NLD có tình trạng kinh tế càng khó khăn thì kinh tế sẽ là yêu cầu số một để tạo ra động lực lao động cho họ và ngược lại NLD càng giàu thì mong muốn về kinh tế của họ sẽ giảm đi và thay vào đó là các mong muốn khác như quyền lực, địa vị.

Vì vậy nắm rõ các đặc điểm, tính cách, tâm lý, tình trạng kinh tế của mỗi độ tuổi, mỗi giới tính là điều cần thiết đối với người quản lý. Chỉ có như vậy người quản lý mới có thể thỏa mãn các nhu cầu khác nhau của những NLD khác nhau để tạo ra động lực làm việc cao nhất cho họ.

c. Khả năng và kinh nghiệm làm việc của mỗi người

Khả năng làm việc là năng lực, là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể tiếp thu, lĩnh hội được công việc, kiến thức mới một cách dễ dàng, nhanh chóng để nâng cao khả năng làm việc. Kinh nghiệm làm việc có được nhờ quá trình làm việc lâu dài, khi NLD làm việc càng lâu thì kinh nghiệm của họ cũng tăng lên. Người càng có nhiều kinh nghiệm thì họ càng tự tin, tự chủ trong công việc, khi được làm việc ở đúng lĩnh vực thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, kết quả thu được sẽ cao hơn. Nhiều nghiên cứu cho rằng khả năng và kinh nghiệm cũng có tác động nhất định tới động lực làm việc của NLD.

Do đó để tạo ra động lực cho NLD, nhà quản lý phải biết cách khơi dậy những khả năng trong họ, cần biết bố trí nhân lực, giao công việc sao cho phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của họ, phân công trách nhiệm rõ ràng, tạo điều kiện để họ duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình, phát huy hết lợi thế mà họ có. Đánh giá đúng năng lực nhân viên là cơ sở để nhà quản lý có thể sử dụng nhân viên của mình một cách tốt nhất. Một NLD sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn của họ vì họ biết được chắc chắn rằng họ có thể hoàn thành được công việc đó ở mức tốt nhất. Ngược lại khi phải đảm nhận những công việc ngoài khả năng, những công việc dù cố gắng họ cũng không thể thực hiện tốt thì sẽ rất dễ gây cho họ tâm lý bất mãn, chán nản.

d. Mức sống của người lao động

Mức sống tối thiểu của người lao động là cơ sở xây dựng mức lương tối thiểu cho người lao động tại các tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam. Mức lương tối thiểu đóng vai trò rất quan trọng trong việc ổn định cuộc sống của người lao động cũng như năng suất lao động tại các doanh nghiệp. Ngoài ra, tiền lương còn có thể được sử dụng cho các doanh nghiệp trong việc đàm phán giá đơn hàng. Hầu hết các doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp có thâm

dụng lao động lớn như may mặc, da giày, điện tử, chỉ trả lương cho người lao động bằng hoặc tăng không đáng kể so với mức lương tối thiểu.

Và khi mức lương tối thiểu không đảm bảo cuộc sống là nguyên nhân chính dẫn đến các cuộc đình công. Thực tế đã chứng minh, ngành dệt may và da giày là hai ngành có mức lương thấp nhất và cũng chính là hai ngành có tỷ lệ đình công cao nhất. Trong năm 2018, ngành dệt may có 84 cuộc đình công (chiếm 39,25%), ngành da giày có 44 cuộc đình công (chiếm 20,56%) tổng số cuộc đình công trên cả nước.

Do đó, mức sống của người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả công việc, về lâu dài chính là sự sống còn của tổ chức.

e. Thái độ làm việc của người 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:

- *Kỷ luật lao động*: Là những 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, thăng tiến 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 tính 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.

- *Sự gắn kết*: Mỗi doanh nghiệp ngoài mục đích lao động để kiếm sống họ còn coi tổ chức như một chỗ dựa vững chắc về vật chất và tinh thần. Nếu

quá trình lao động và bầu không khí trong tập thể lao động tạo ra cảm giác gần gũi, chan hoà, tin tưởng lẫn nhau giữa những người công nhân, tạo cảm giác làm chủ doanh nghiệp, có quyền quyết định đến hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh, tạo ra tính độc lập tự chủ sáng tạo, được quan tâm chăm lo đến đời sống và trợ giúp khi gặp khó khăn... khi đó người lao động sẽ có niềm tin, hy vọng, sự trung thành và gắn bó với doanh nghiệp.

1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

a. Pháp luật của Chính phủ

Chúng ta sống và làm việc theo Hiến Pháp và Pháp luật Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. Vì vậy, mọi hoạt động của chúng ta được thực hiện trên cơ sở pháp lý, cụ thể ở đây là pháp luật về lao động. Pháp luật về lao động là cơ sở pháp lý nhằm đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên khi tham gia quan hệ lao động, nhất là những bên yếu thế. Chính vì vậy, cần thường xuyên có những dự thảo, xây dựng, sửa đổi, ban hành các điều khoản Pháp luật phù hợp với tình hình thực tế để NLD đảm bảo được quyền lợi của họ, để chủ sử dụng lao động không thể bóc lột sức lao động của họ, đồng thời bản thân NLD không có những đòi hỏi thái quá. Chúng ta đang sống trong một môi trường nền kinh tế mở, kinh tế toàn cầu. Nhà nước ta đã và đang không ngừng nghiên cứu, hoàn thiện hệ thống pháp luật để ngày một hiệu quả, thiết thực hơn, hướng tới một xã hội tốt đẹp.

b. Vị thế, vai trò của ngành trong xã hội

Vị thế, vai trò của ngành trong xã hội có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động của mỗi cá nhân trong tổ chức. Với đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động của tổ chức mình, người lao động làm việc biết rõ được vị thế ấy sẽ cảm thấy trân trọng, tự hào và thêm yêu công việc mình đang cống hiến từng ngày. Như vậy họ sẽ tận tâm, nỗ lực phấn đấu hơn chứ không phải làm việc đối phó, chỉ để lĩnh lương hàng tháng. Việc tuyên truyền phổ biến nâng cao giá trị của tổ chức là rất quan trọng. Dựa vào đó để thúc đẩy tinh thần làm việc của mỗi cá nhân, tránh tình trạng khinh thường lĩnh vực của tổ chức, gây ra tâm lý không hài lòng, và dần dần làm giảm động lực lao động.

c. Hệ thống phúc lợi xã hội

Hệ thống phúc lợi xã hội, trong đó có Bảo hiểm xã hội (BHXH) làm tăng thêm mối quan hệ gắn bó giữa NLĐ, NSDLĐ và Nhà nước. Cả ba nhân tố trên đều tham gia đóng góp vào quỹ BHXH. NLĐ được tham gia mức đóng ít nhất và được hưởng rất nhiều các quyền lợi ví dụ hỗ trợ một phần cuộc sống cho NLĐ khi về hưu, hoặc tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản... khiến cho NLĐ có trách nhiệm hơn với công việc mà mình đang đảm nhiệm. NSDLĐ tham gia đóng góp một phần lớn cho quỹ BHXH cho NLĐ được hưởng các chế độ BHXH cho thấy rõ trách nhiệm của mình đối với người lao động. Nhà nước vừa tham gia đóng góp, vừa điều hành hoạt động của quỹ BHXH, đảm bảo sự công bằng, bình đẳng cho mọi đối tượng thụ hưởng. Điều đó như một chất keo kết dính chặt chẽ giữa Nhà nước, NSDLĐ và NLĐ, góp phần ổn định kinh tế - xã hội.

d. Hệ thống thông tin Thị trường lao động

Thông tin có vai trò đặc biệt quan trọng trong thị trường lao động. ILO đã khái quát 3 vai trò của thông tin thị trường lao động như sau: Giám sát thị trường lao động, làm cơ sở phân tích dự báo, hoạch định chính sách liên quan; Hỗ trợ kết nối cung, cầu lao động; Định hướng nghề nghiệp. Dựa vào vai trò có thể thấy được thông tin về thị trường lao động phục vụ cho rất nhiều đối tượng, có thể là chính phủ, doanh nghiệp, các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm, người lao động, sinh viên, học sinh... Những đối tượng này vừa là người sử dụng, nhưng cũng vừa là người cung cấp thông tin. Để có chất lượng thông tin đảm bảo tính kịp thời, chính xác, những người làm công việc phân tích thông tin đã vận dụng các kênh thông tin khác nhau như báo cáo thống kê hành chính, tổng hợp và HTTT từ điều tra, khảo sát trên toàn quốc.

Thông tin thị trường lao động (TTLĐ) có ý nghĩa quan trọng nhằm cung cấp thông tin về nhu cầu tuyển dụng của các doanh nghiệp, nhu cầu việc làm của người lao động (LĐ) và dự báo các xu hướng diễn ra trong TTLĐ. Người lao động biết được các thông tin về tiền lương, phụ cấp, ... ở các nơi làm việc khác hoặc từ những người cùng giá trị sức lao động với họ ở bên ngoài, nếu như có sự chênh lệch cao thì vô hình chung tạo ra sự giao động tâm lý, làm ảnh hưởng tới mức độ làm việc của họ. Việc nắm bắt được thông

tin thị trường lao động hiện nay là rất dễ dàng qua các phương tiện thông tin đại chúng như ti vi, báo đài, các trang mạng xã hội... Vì vậy, rất dễ dàng để có sự so sánh về các mặt liên quan tới thông tin thị trường lao động, từ đó tá động nhất định tới mức độ khao khát khi làm việc (tốt hoặc xấu)

e. Các đối thủ cạnh tranh của các doanh nghiệp cùng loại

Trong khi Việt Nam đẩy mạnh hội nhập với thị trường khu vực và thế giới, lực lượng lao động cũng ngày càng tăng về số lượng, hiện lên tới hơn 53 triệu người. Cùng với đó, xu hướng đô thị hóa cũng tiếp tục gia tăng tại Việt Nam, đè nặng áp lực lên các trung tâm thành thị trong các vấn đề nóng như việc làm, cơ sở hạ tầng và dịch vụ.

Nâng cao năng suất lao động và tăng cường khả năng cạnh tranh sẽ là một ưu tiên hàng đầu trong những năm tới của Việt Nam trong hành trình hội nhập kinh tế. Nhằm đáp ứng mục tiêu này, thông qua các chương trình và dự án cũng như nghiên cứu về lao động, ILO đang hỗ trợ Việt Nam phát triển chiến lược việc làm quốc gia, như chính sách phát triển lấy việc làm làm trung tâm, cải thiện kỹ năng, thúc đẩy phát triển doanh nghiệp, tăng cường việc làm cho thanh niên và tạo ra những cơ hội việc làm tốt hơn.

1.5.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

a. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao và phong cách của lãnh đạo trực tiếp

Trong quá trình làm việc phong cách quản lý của người lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến nhân viên của họ. Phong cách quản lý độc đoán chuyên quyền, dân chủ hay tự do đều có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của NLD và mỗi phong cách khác nhau thì sẽ tạo ra những tác động khác nhau đối với từng trường hợp. Ví dụ: nếu người lãnh đạo quá độc đoán sẽ gây ra tâm lý căng thẳng cho NLD, họ sẽ sợ sệt làm việc và không thể có động lực và cũng không thể phát huy sáng kiến trong lao động; nếu quá dân chủ thì trong nhiều trường hợp người lãnh đạo sẽ không thể giải quyết được vấn đề một cách nhanh chóng, họ có thể sẽ gặp khó khăn trong việc kiểm soát và điều khiển nhân viên của mình.

Việc sử dụng phong cách lãnh đạo như thế nào sao cho phù hợp với từng hoàn cảnh, tình huống khác nhau sẽ có ý nghĩa rất lớn trong công tác tạo động lực cho NLD. Để tạo ra động lực cho NLD phát huy sáng kiến của họ

thì người lãnh đạo phải tạo dựng được lòng tin và sự tôn trọng từ cấp dưới, phải biết hiểu rõ ý kiến nào là hợp lý và phù hợp với công việc, thể hiện rõ thiện cảm mong muốn hợp tác và sẵn sàng lắng nghe ý kiến từ NLD nhưng đồng thời cũng phải biết thể hiện chính kiến của mình, có khả năng quyết đoán và mạnh mẽ trong nhiều tình huống, có khả năng thuyết phục trong công việc. Người lãnh đạo cần xác định cho mình phong cách quản lý phù hợp và linh hoạt để có thể thúc đẩy, dẫn dắt nhân viên của mình hành động theo mục tiêu phát triển chung của tổ chức, doanh nghiệp.

b. Tính chất công việc

Bản chất, đặc điểm của công việc, tính hấp dẫn hay nhàm chán của công việc, sự đa dạng hay đơn điệu của công việc, vị trí ngành nghề đều có khả năng ảnh hưởng tới động lực của NLD. NLD thường hoàn thành tốt công việc khi họ cảm nhận rằng có sự hứng thú trong công việc mà họ đang làm và sự hứng thú này chỉ đạt được khi mỗi cá nhân được bố trí công việc phù hợp với khả năng sở trường của mình, được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành tốt công việc được giao. Khi NLD càng quen với những nhiệm vụ của công việc thì tính nhàm chán càng cao và đây chính là một trong các nguyên nhân dẫn đến tình trạng giảm động lực trong lao động.

Vậy, để tạo ra động lực cho người lao động, nhà quản lý phải sắp xếp bố trí công việc sao cho phù hợp với khả năng sở trường của người lao động đồng thời phải xác định những nhiệm vụ mang tính thách thức, phân chia trách nhiệm rõ ràng nhưng vẫn phù hợp với khả năng của NLD, giúp cho sự hứng thú trong công việc được duy trì.

c. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của tổ chức, không đơn thuần chỉ là văn hóa giao tiếp mà còn bao gồm cả giá trị cốt lõi, các quy tắc, phong cách quản lý, phương thức kinh doanh và hành vi, thái độ của mọi thành viên trong tổ chức. Tầm quan trọng của văn hóa tổ chức được phát huy khi nó giúp tổ chức thích ứng với những thay đổi trong môi trường bên ngoài.

Nếu cơ sở vật chất và trang thiết bị là “phần xác” của tổ chức thì văn hóa tổ chức là “phần hồn” của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức là tài sản vô

hình của doanh nghiệp, góp phần tạo nên sức mạnh lớn lao của đơn vị. Văn hóa tổ chức ăn sâu vào niềm tin nên có vai trò quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức. Tầm quan trọng của văn hoá tổ chức là tạo nên sức mạnh từ bên trong tập thể, bên trong mỗi cá nhân.

Văn hóa tổ chức giống như một chất để kết dính các thành viên trong tổ chức lại với nhau để mỗi nhân viên hãnh diện khi được làm việc và cống hiến hết mình cho sự phát triển bền vững của tổ chức đó.

d. Khả năng tài chính của tổ chức

Mỗi chính sách muốn ra đời cần phải có nguồn lực để thực hiện. Chính sách về tạo động lực của mỗi tổ chức, doanh nghiệp cũng vậy. Khi có nguồn lực tài chính đủ mạnh, sẽ có cơ sở vững chắc để xây dựng được chính sách tạo động lực lao động hiệu quả. Điều này đang được rất nhiều tổ chức quan tâm. Khả năng tài chính tốt sẽ giúp cho tổ chức có đủ điều kiện vật chất cần thiết tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như chế độ lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi... hấp dẫn. Điều đó tác động trực tiếp tới người lao động và có giá trị then chốt vào quá trình thực hiện công việc, kết quả thực hiện công việc của họ.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học cho Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số đơn vị

a. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Trung tâm Dịch vụ Việc làm Hà Nội

Các biện pháp kích thích tài chính

Trung tâm xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm các quy định về chế độ, tiêu chuẩn, định mức chi tiêu áp dụng thống nhất trong đơn vị trên cơ sở chính sách, chế độ tài chính của Nhà nước, đảm bảo đơn vị sự nghiệp có thu hoàn thành nhiệm vụ được giao, đảm bảo hoạt động thường xuyên phù hợp với hoạt động đặc thù của đơn vị, sử dụng kinh phí có hiệu quả, tăng nguồn thu, đem lại thu nhập cho người lao động, căn cứ vào Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ về quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

Ø Tiền lương

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

Trung tâm áp dụng hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành trong Nghị Định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

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

Ø Tiền công

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

Đối với giáo viên ký hợp đồng theo giờ dạy: Mức chi cho 1 giờ dạy căn cứ vào giá thực tế trên thị trường (có sự lựa chọn của đơn vị thuê giáo viên về trình độ, uy tín của giáo viên và thù lao giảng dạy mà giáo viên yêu cầu) được thoả thuận trong hợp đồng. Căn cứ vào hợp đồng giảng dạy theo giờ, theo tiến độ và kế hoạch giảng dạy của từng môn, từng lớp và thực tế giảng dạy để thanh toán theo từng tháng hoặc khi kết thúc hợp đồng. Thực hiện khấu trừ 10% thuế thu nhập cá nhân cho mỗi lần chi trả.

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

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

b. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Trung tâm Dịch vụ Việc làm Đà Nẵng

Với Trung tâm dịch vụ việc làm Đà Nẵng, cách tiếp cận xuất phát từ việc làm thế nào để tạo động lực cho người lao động (NLĐ) bởi động lực là nguồn gốc của năng suất lao động. Các biện pháp để tạo động lực lao động cho toàn thể cán bộ, NLĐ đang được áp dụng tại TTDVVL Đà Nẵng:

- Xây dựng cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh công bằng, minh bạch đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của NLĐ cả về vật chất và tinh thần. TTDVVL Đà Nẵng gắn chính sách tiền lương với chính sách quản lý lao động. Từ đó, NLĐ được hưởng lương theo hiệu quả công việc và mức độ đóng góp tại từng vị trí công việc. TTDVVL Đà Nẵng đã áp dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả công việc theo các chuẩn mực, thông lệ quốc tế. Các hình thức phúc lợi đối với NLĐ được đa dạng hóa như chế độ thăm quan nghỉ mát hàng năm; tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao như Hội thi Nét đẹp Văn hóa TTDVVL Đà Nẵng; khám và chăm sóc sức khỏe định kỳ thường xuyên; hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khỏe tại các bệnh viện uy tín của Việt Nam...

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Tại Sở tay Văn hóa TTDVVL Đà Nẵng quy định “NLĐ được quyền phấn đấu, cống hiến làm việc hết mình, được quyền hưởng thụ đúng với chất lượng, kết quả, hiệu quả của cá nhân đóng góp, được quyền tôn vinh cá nhân xuất sắc, lao động giỏi”.

- Đào tạo và phát triển nhân tài: đào tạo toàn diện đối với mọi đối tượng cán bộ, NLĐ, từ cán bộ mới tuyển dụng đến các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cán bộ quản lý, cán bộ diện quy hoạch và cán bộ nguồn trong toàn hệ thống. TTDVVL Đà Nẵng theo dõi, phát hiện, xây dựng và có lộ trình công danh đối với từng cá nhân có triển vọng ở các vị trí hay các cấp quản lý khác nhau. TTDVVL Đà Nẵng đặc biệt chú trọng việc xây dựng kế hoạch đồng bộ về đào tạo, đào tạo lại và phát triển nguồn nhân lực trình độ cao phù hợp về cơ cấu, số lượng và phù hợp với mục tiêu phát triển của đơn vị.

- Đầu tư công nghệ thông tin và cơ sở vật chất hiện đại, cải thiện môi trường làm việc. TTDVVL Đà Nẵng đã triển khai mạnh các dự án công nghệ, hiện đại hóa, nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Trung tâm Dịch vụ Việc làm Hà Nội và Trung tâm Dịch vụ Việc làm Đà Nẵng, bài học kinh nghiệm rút ra cho Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm, đó là:

- Để làm tốt được công tác tạo động lực cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo đơn vị đưa ra các chủ trương, đường lối đúng

đắn, có cơ chế khen thưởng, kỷ luật rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy người lao động trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

- Tập trung xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Các chế độ phúc lợi xã hội cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho người lao động, để người lao động thấy gắn bó lâu dài với tổ chức.

- Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Tổ chức cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với doanh nghiệp, thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế tổ chức cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

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

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã thực hiện hệ thống hóa và trình bày các nội dung cơ bản về cơ sở lý thuyết bao gồm: các khái niệm về nhu cầu, động lực và tạo động lực lao động, đưa ra các học thuyết về tạo động lực như: Học thuyết nhu cầu của Maslow (1943); Học thuyết ERG, mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer; Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964, 1994); Thuyết công bằng của J.Stacy Adam (1963, 1969); Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner. Ngoài ra chương này cũng đã đề cập đến các nội dung chủ yếu của công tác tạo động lực cho người lao động, chỉ ra các công cụ tạo động lực, các yếu tố ảnh hưởng đến nó, lựa chọn mô hình nghiên cứu để xây dựng thang đo và đưa ra một số chỉ tiêu đánh giá về công tác tạo động lực cho người lao động. Hệ thống các lý thuyết nêu trên chính là cơ sở lý luận để tác giả thực hiện nghiên cứu của đề tài “*Tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm*”.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM QUỐC GIA VỀ DỊCH VỤ VIỆC LÀM

2.1. Giới thiệu về Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm

Tên cơ quan: Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm, thuộc Cục Việc làm, Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội

Tên tiếng Anh: National Center for Employment Services (NCFES).

Địa chỉ: Nhà làm việc liên cơ quan - Bộ LĐ-TB&XH, Số 3, Ngõ 7, Tôn Thất Thuyết, Hà Nội.

Fax: 024.39381604

Điện thoại: 024.39381603

2.1.1. Lịch sử hình thành

Xuất phát từ vai trò quan trọng là cầu nối giữa người sử dụng lao động và người lao động, hỗ trợ NLĐ thất nghiệp tìm được công việc phù hợp, năm 2008, Bộ trưởng Bộ Lao động - TBXH đã ban hành Quyết định thành lập Trung tâm Quốc gia Dự báo và Thông tin thị trường lao động và Trung tâm Bảo hiểm thất nghiệp. Ngày 14/5/2013, Trung tâm Quốc gia về dịch vụ việc làm đã được thành lập trên cơ sở sáp nhập Trung tâm Quốc gia dự báo và thông tin thị trường lao động và Bảo hiểm thất nghiệp theo Quyết định số 755/QĐ-LĐTBXH của Bộ trưởng Bộ Lao động- TBXH với chức năng chính là tổ chức thực hiện các hoạt động sự nghiệp về việc làm, dự báo và thông tin thị trường lao động và bảo hiểm thất nghiệp.

Ngày 09/03/2018, Bộ Lao động - TBXH đã ban hành Quyết định số 239/QĐ-LĐTBXH quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm Quốc gia về dịch vụ việc làm (thay thế cho Quyết định số 755/QĐ-LĐTBXH ngày 14/5/2013 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội).

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức

Trung tâm là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Cục Việc làm, có chức năng phục vụ nhiệm vụ quản lý nhà nước về việc làm, dịch vụ việc làm; thông tin thị trường lao động, phân tích, dự báo thị trường lao động và bảo hiểm thất nghiệp. Theo Quyết định số 239/QĐ-LĐTBXH, Trung tâm Quốc gia về dịch vụ việc làm được bổ sung thêm chức năng về dịch vụ việc làm

nhằm hỗ trợ triển khai các hoạt động dịch vụ việc làm theo quy định của pháp luật; nghiên cứu, đề xuất, phân tích, tổng hợp và báo cáo tình hình thực hiện dịch vụ việc làm.

Hiện nay, cơ cấu bộ máy tổ chức của Trung tâm có tổng số cán bộ, công chức, viên chức, người lao động là 57 người.

▼ **Cơ cấu tổ chức:**



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm

(Nguồn: Văn phòng Trung tâm)

Hiện tại, Trung tâm có tất cả 06 phòng ban: Phòng Phân tích dự báo, Phòng Thông tin TTLĐ&DVVL, Phòng Nghiệp vụ bảo hiểm thất nghiệp, Phòng Truyền thông, Phòng Kế hoạch – Tài chính và Văn phòng.

▼ **Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban**

* *Phòng phân tích dự báo:* Xây dựng kế hoạch hàng năm và dài hạn, nghiên cứu, tổng hợp, phân tích và dự báo, tổ chức thu thập, điều tra khảo sát, tổng hợp thông tin phục vụ cho các nghiên cứu chuyên đề về phân tích dự báo thị trường lao động.

* *Phòng thông tin thị trường lao động và dịch vụ việc làm:* Nghiên cứu, xây dựng, quản lý và vận hành hệ thống thông tin thị trường lao động. Hỗ trợ triển khai các hoạt động dịch vụ việc làm theo quy định của pháp luật. Nghiên cứu, đề xuất, phân tích, tổng hợp và báo cáo tình hình thực hiện dịch vụ việc làm. Nghiên cứu, triển khai các hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực việc làm.

* *Phòng nghiệp vụ bảo hiểm thất nghiệp*: Hỗ trợ triển khai, hướng dẫn, giải quyết chế độ BHTN. Nghiên cứu, đề xuất, phân tích, tổng hợp và báo cáo tình hình thực hiện, Xây dựng tài liệu nghiệp vụ, đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn viên chức và người lao động làm việc trong lĩnh vực BHTN.

* *Phòng truyền thông*: Nghiên cứu, đề xuất kế hoạch, chiến lược, định hướng phát triển về công tác truyền thông. Tổ chức thực hiện công tác tuyên truyền, phổ biến, giáo dục pháp luật trong lĩnh vực việc làm, hỗ trợ tạo việc làm, phát triển thị trường lao động. Tham gia quản trị nội dung cổng thông tin điện tử việc làm, mạng thông tin dịch vụ việc làm.

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

* *Phòng Kế hoạch – Tài chính*: Quản lý các nguồn kinh phí, tài chính, tài sản, tổ chức hạch toán, kế toán, báo cáo và quyết toán các nguồn kinh phí được giao theo quy định của pháp luật.

2.1.3. Đặc điểm về lao động

Nguồn nhân lực tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm chủ yếu là nhân lực trẻ, họ rất nhiệt tình, năng động và có trách nhiệm với công việc được giao.

* *Sự biến động về nguồn nhân lực qua các năm*

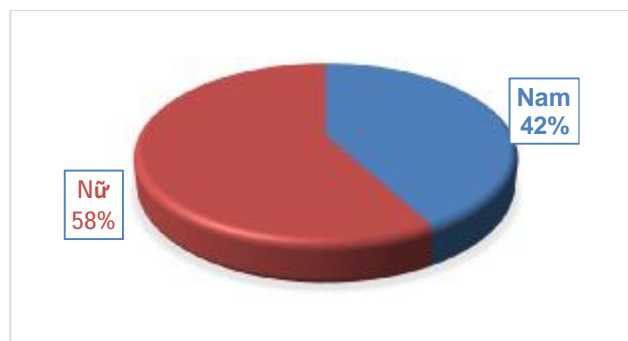
Bảng 2.1. Biến động nguồn nhân lực theo các năm

STT	Giới tính	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)
1	Nam	22	44	28	43.75	26	41.9	25	43.1	24	42.1
2	Nữ	28	56	36	56.25	36	58.1	33	56.9	33	57.9
Tổng		50	100	64	100	62	100	58	100	57	100

(Nguồn: tổng hợp từ văn phòng)

Số liệu ở bảng 2.1 cho thấy số lượng CBCNV bắt đầu giảm dần qua các năm kể từ năm 2014. Xét theo giới tính ta thấy lao động nữ tại Trung tâm

chiếm đa số đông hơn lao động nam và tỷ lệ giữa hai bên hầu như không có thay đổi gì lớn qua các năm.



Hình 2.1. Cơ cấu theo giới tính (năm 2018)

(nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Với đặc thù công việc là phục vụ công tác quản lý nhà nước đối với các hoạt động về việc làm, chủ yếu là các công việc hành chính thì cơ cấu lao động theo giới tính của Trung tâm là hoàn toàn hợp lý. Phần lớn số lao động tại Trung tâm là nữ do vậy nên khi tiến hành công tác tạo động lực lao động, đối tượng nữ giới thường được ưu tiên hơn nam giới, tuy nhiên vẫn cần phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của TTQGDVVL năm 2018

Đơn vị tính: người

TT	Tên Phòng, Ban	Tổng cộng	Phân theo giới tính		Phân theo độ tuổi			Thâm niên công tác (năm)		
			Nam	Nữ	≤ 30	31-50	> 50	1-3	3- 5	>5
1	Ban Giám đốc	4	4	0	0	4	0	0	0	4
2	Văn phòng	7	2	5	0	6	1	0	2	5
3	Phòng Kế hoạch – Tài Chính	15	3	12	2	11	2	0	6	9
4	Phòng Thông tin TTLĐ	10	5	5	3	7	0	1	3	6
5	Phòng Phân tích dự báo	9	4	4	1	7	0	1	2	6
6	Phòng Nghiệp vụ BHTN	6	4	3	0	5	2	0	2	4
7	Phòng Truyền thông	6	2	4	1	5	0	0	2	4
Tổng cộng (số người)		57	24	33	7	45	5	2	17	38
Tỷ lệ (%)		100	42,1	57,9	12,3	78,9	8,8	3,5	29,8	66,7

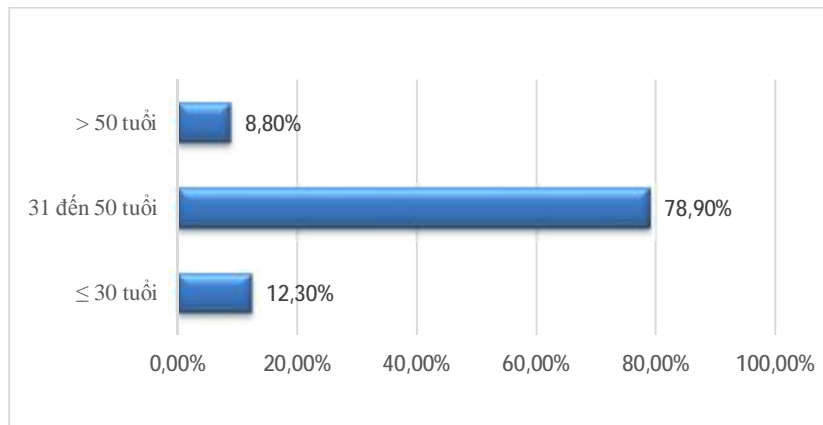
(Nguồn: Tổng hợp từ văn phòng)

** Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn*

Tính tới hết năm 2018 tại TTQGDVVL, đội ngũ CBCNV làm việc chuyên môn nghiệp vụ có tỷ lệ tốt nghiệp đại học là 100% trong đó có 24,6% là đã có bằng thạc sỹ. Trình độ học vấn thường ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, những người có trình độ chuyên môn tốt thì sẽ có khả năng nắm bắt và hoàn thành công việc cao hơn, luôn tự đúc kết kinh nghiệm cho bản thân, tìm ra các phương pháp làm việc tối ưu sao cho kết quả đạt được là lớn nhất. Mặc dù kết quả đạt được nhiều khi còn phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố kinh nghiệm, vào điều kiện trang bị thực tế, và một vài nhân tố xung quanh khác song ta cũng không thể phủ nhận vai trò quan trọng của yếu tố trình độ.

** Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi*

Nhìn vào bảng 2.2, ta thấy NLD làm việc tại trung tâm hiện nay đa số là lao động trong độ tuổi từ 31 tuổi đến 50 tuổi, chiếm tới 78,9% tổng số lao động tại Trung tâm. Số lao động trên 50 tuổi chỉ chiếm 8,8% và số lao động trẻ dưới 30 tuổi chiếm 12,3%. Ở lứa tuổi từ 31 đến 50, hầu hết NLD đều đã có kinh nghiệm, từng trải trong công việc nên việc tiếp cận kiến thức mới về khoa học, xã hội, dễ dàng tiếp thu kiến thức và có khả năng thích nghi được với những thay đổi nhanh chóng, bất thường xảy ra. Lứa tuổi này, con người vẫn chứa đầy tham vọng, mong muốn sự thành công và luôn sẵn sàng học tập, trau dồi thêm kiến thức chuyên môn nghiệp vụ để đạt được mục tiêu.

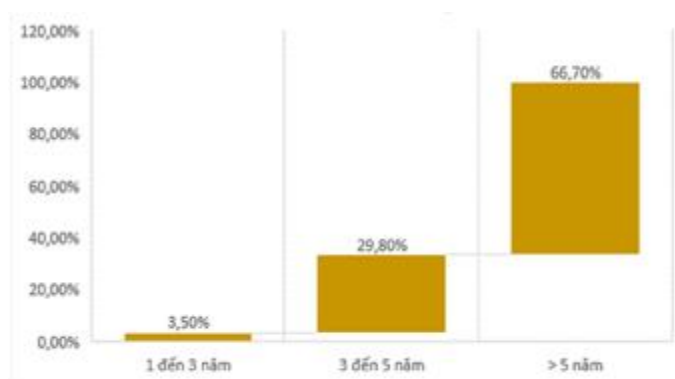


Hình 2.2. Cơ cấu theo độ tuổi (năm 2018)

(nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

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

Nhìn vào bảng 2.2 ta thấy phần lớn VC, NLD có thâm niên công tác từ đủ 01 năm đến dưới 03 năm chỉ chiếm 3,5% tổng số VC, NLD trong Trung tâm, từ đủ 03 năm đến 05 năm chiếm 29,8% và trên 5 năm chiếm 66,7%. Điều này chứng tỏ số lượng VC, NLD gắn bó và làm việc lâu dài tại Trung tâm là khá cao.



Hình 2.3. Cơ cấu theo thâm niên công tác năm 2018

(nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Qua phân tích ở trên về cơ cấu nguồn nhân lực dựa theo thâm niên công tác thì về cơ bản tỷ lệ NLD gắn bó với Trung tâm là tương đối ổn định, do đây là đơn vị Nhà nước tương đối đảm bảo về sự ổn định của công việc nên số lượng NLD thôi việc là không nhiều.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của NLD

Thời gian qua, TTQGĐVVL đã thể hiện sự quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của NLD thông qua các tổ chức Đoàn thể như công đoàn, đoàn thanh niên. Trung tâm cũng tổ chức đại hội VC, NLD hằng năm để lắng nghe ý kiến phản hồi của NLD trong thời gian làm việc tại Trung tâm, qua đó biết được tâm tư nguyện vọng, khúc mắc của họ để tìm hướng giải quyết. Tuy nhiên các biện pháp tạo động lực chủ yếu của Trung tâm hiện nay chưa tập trung được vào từng nhóm lao động mà lại thực hiện dàn trải do hiện nay Trung tâm vẫn chưa có biện pháp cụ thể nào nhằm xác định, hiểu rõ được nhu cầu của từng đối tượng lao động trong Trung tâm.

Thông qua Hội nghị viên chức, người lao động hằng năm, ngoài việc tổng kết đánh giá hoạt động năm qua và phương hướng nhiệm vụ cho năm sắp tới, lãnh đạo Trung tâm đã có những ý kiến của người lao động xung quanh công tác chuyên môn và vấn đề đời sống của họ. Đặc điểm của Trung tâm là lao động trẻ chiếm đa số và hơn nửa là người lao động chưa thi vào ngạch viên chức.

Nhằm có cái nhìn tổng quan, tác giả đã phát 57 phiếu khảo sát về các nhu cầu chính mà người lao động thường mong muốn ở bất cứ tổ chức nào. Kết quả như sau:

STT	Các nhu cầu của NLD	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Ghi chú
1	Phân công nhiệm vụ rõ ràng	57	0	0	
2	Trang bị đầy đủ thiết bị, cơ sở vật chất	57	0	0	
3	Đào tạo phát triển	57	0	0	
4	Được hưởng đầy đủ các chế độ phúc lợi	57	0	0	
5	Khám sức khỏe định kỳ hàng năm	57	0	0	
6	Đánh giá đúng khả năng làm việc	57	0	0	
7	Khen thưởng, kỷ luật phân minh	57	0	0	
8	Nâng cao vai trò của các tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên	53	0	4	

Tiếp đó, để đánh giá khách quan thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm, tác giả đã tiến hành điều tra tiếp 57 phiếu khảo sát để nghiên cứu các hoạt động tạo động lực lao động cũng như mức độ hài lòng của người lao động tại Trung tâm. (Cụ thể được nêu ở các phần tiếp theo).

2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính

Trung tâm thực hiện xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ quy định về chế độ, tiêu chuẩn, định mức chi tiêu nội bộ trên cơ sở nguồn kinh phí được giao tự chủ hàng năm của Trung tâm, đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ được giao, phù hợp với hoạt động đặc thù của đơn vị, tăng cường công tác quản lý, sử dụng nguồn kinh phí có hiệu quả, căn cứ vào Quyết định số 1524/QĐ-LĐTBXH ngày 7/10/2013 của Bộ trưởng Bộ Lao động – Thương binh và Xã

hội về việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập trong đó giao Trung tâm Quốc gia về dịch vụ việc làm được phân loại là đơn vị sự nghiệp công lập tự đảm bảo một phần chi phí hoạt động thường xuyên.

Ø *Kích thích thông qua tiền lương, phụ cấp*

* *Lương*: là phần thu nhập cơ bản của VC, NLĐ làm việc tại Trung tâm, việc trả lương đầy đủ, đúng hạn góp phần quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực, thể hiện sự tôn trọng với công sức và thành quả mà NLĐ đã bỏ ra trong quá trình thực hiện công việc. Các VC và NLĐ hợp đồng đều được tính lương dựa theo Nghị định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang, trong đó có quy định rõ về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc và ngành nghề làm việc.

Riêng tiền lương của các cá nhân được phân công thực hiện nhiệm vụ sự nghiệp về BHTN được hưởng thêm hệ số lương 1,8 theo chỉ tiêu biên chế BHTN được giao cho Trung tâm. Tiền công của lao động hợp đồng theo vụ việc, thời vụ được thanh toán dự theo nội dung hợp đồng đã ký kết.

Hàng tháng tiền lương được chi trả cho VC, NLĐ từ ngày 05 đến ngày 15 qua tài khoản ngân hàng theo quy định của Nhà nước về trả lương cho đối tượng thuộc đơn vị sự nghiệp công.

Tiền lương làm thêm giờ của cá nhân được thanh toán theo quy định hiện hành. Ngoài ra trong những ngày được cử đi công tác nếu do yêu cầu của công việc phải làm thêm giờ thì ngoài chế độ phụ cấp lưu trú còn được thanh toán tiền lương làm đêm, làm thêm giờ theo quy định hiện hành.

Hiện tại, do chưa được phê duyệt về phương án tự chủ tài chính, Trung tâm không có khoản thu nhập tăng thêm hàng tháng hay hàng quý, mà chỉ có vào cuối năm chi thêm cho VC, NLĐ từ quỹ chi tiêu nội bộ tiết kiệm được. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới tâm lý của người lao động, và không tránh khỏi trường hợp người lao động xin nghỉ việc vì lãnh đạo Trung tâm không có sự quan tâm kịp thời về vấn đề này.

Bảng 2.3. Bảng lương NSNN năm 2018

TT	Chức vụ	Lương		Phụ cấp		Khấu trừ bảo hiểm 10,5% (gồm 8% BHXH, 1,5% BHYT, 1% BHTN)	Tổng cộng tiền thực lĩnh
		Hệ số lương	Thành tiền	Hệ số phụ cấp	Thành tiền		
A	B	1	2= 1*1.390k *89,5%	3	4= 3*1390k *89,5%	5=(1+3)* 1390k*10,5%	8=2+4
1	Giám đốc	6,78	8.528.901	0,6	754.770	974.529	9.283.671
2	Phó Giám đốc	5,42	6.742.751	0,4	497.620	849.429	7.657.371
3	Phó giám đốc	3,66	4.553.223	0,4	497.620	592.557	5.050.843
4	Trưởng phòng	3,33	4.142.687	0,3	373.215	529.799	4.105.365
5	Phó Trưởng phòng	3,00	3.732.150	0,2	248.810	481.635	3.980.960
6	NLĐ làm việc từ đủ 3 đến 5 năm	2,67	3.321.614	-	-	389.687	3.321.614
7	NLĐ làm việc từ đủ 1 đến 3 năm	2,34	2.911.077	-	-	341.523	2.911.077

*Ghi chú:

- Riêng các cá nhân làm công việc liên quan đến BHTN được hưởng thêm hệ số phụ cấp 0,8
- NLĐ làm việc từ đủ 03 năm được xét nâng bậc lương 1 lần, hệ số lương dựa theo thâm niên công tác (Nguồn: Phòng kế hoạch - tài chính)

Qua Bảng 2.3 ta nhận thấy:

- + Lương được trả dựa theo thâm niên công tác chứ không dựa vào năng lực, trình độ, khả năng làm việc của họ.
- + Những người làm các công việc sự nghiệp về BHTN được trực tiếp hưởng thêm hệ số lương là 0,8 chứ không dựa vào việc đánh giá mức độ phức tạp của công việc mà họ phải đảm nhận.

Do vậy có nhiều trường hợp lương cơ bản của các lãnh đạo phòng sau khi cộng cả phụ cấp có khi còn thấp hơn cả lương cơ bản của nhân viên dưới quyền của mình và lương của các cá nhân thực hiện công việc sự nghiệp BHTN.

Sự chênh lệch tiền lương giữa ban lãnh đạo và các nhân viên không được thể hiện rõ, không thấy được mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm, mức độ phức tạp công việc của mỗi cán bộ trong Trung tâm. Điều này

chúng tỏ rằng bảng lương đã không thể hiện được tầm quan trọng của mỗi một vị trí, chức vụ trong Trung tâm. Những người càng gắn bó lâu dài với Trung tâm thì mức lương càng được tăng lên theo thâm niên làm việc. Để tìm hiểu xem mức tiền lương hiện nay có tạo ra động lực làm việc hay không thì phải đánh giá qua mức độ hài lòng của VC, NLD đối với tiền lương. Qua quá trình điều tra khảo sát bằng bảng hỏi ta thấy:

Bảng 2.4. Đánh giá của VC, NLD về thu nhập từ lương

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Thu nhập đủ để trang trái cuộc sống	Người	17	14	8	5	13	57	2,7	1,55
	Tỷ lệ %	29,8	24,6	14	8,8	22,8	100		
Được trả lương công bằng, tương xứng với kết quả làm việc	Người	14	11	13	5	14	57	2,89	1,51
	Tỷ lệ %	24,6	19,3	22,8	8,8	24,6	100		
Tính lương rõ ràng và hợp lý	Người	12	9	14	10	12	57	3,02	1,43
	Tỷ lệ %	21,1	15,8	24,6	17,5	21,1	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Đối với các tiêu chí trong bảng 2.4, ta có thể thấy: tổng số lao động đánh giá rất không hài lòng và không hài lòng với tiêu chí “Thu nhập đủ để trang trải cuộc sống” chiếm khá cao 54,4%, tỷ lệ này thể hiện NLD đang bất mãn với thu nhập hiện có của họ. Tổng số người đánh giá rất không hài lòng và không hài lòng với tiêu chí “Được trả lương công bằng, tương xứng với kết quả làm việc” chiếm 43,9%, những người này cho rằng họ chưa được trả lương công bằng xứng đáng với công sức họ bỏ ra. Tổng số người đánh giá rất không hài lòng và không hài lòng với tiêu chí “Có cách tính lương rõ ràng và hợp lý” chiếm 36,9%. Trong đó tỷ lệ rất không hài lòng có mức dao động theo thứ tự là 29,8%, 24,6% và 21,1% hầu hết đều là đánh giá từ những lao động có số năm công tác còn ít, chưa có nhiều thâm niên công tác, không được hưởng lương theo biên chế BHTN.

Tuy vậy tỷ lệ rất hài lòng và hài lòng của NLD cũng không thấp, cụ thể: Tổng cộng có 31,6% NLD hài lòng với tiêu chí đầu tiên; có 33,4% hài lòng

với tiêu chí thứ hai và cho rằng lương được trả công bằng, tương xứng với kết quả công việc; có 38,6% đồng ý với cách tính lương hiện tại của Trung tâm. Trong đó tỷ lệ rất hài lòng có mức tỷ lệ theo thứ tự là 22,8%, 24,6%, 21,1% phần lớn là đánh giá từ những người đã làm việc lâu năm tại Trung tâm và những người đang được hưởng mức lương 1,8 theo nguồn ngân sách BHTN.

Các số liệu trên cho thấy cho thấy mức tiền lương của Trung tâm hiện nay đang chi trả cho VC, NLD có sự chênh lệch đáng kể. NLD chưa thực sự hài lòng về hệ thống tiền lương của Trung tâm, tiền lương chưa đáp ứng được chi phí sinh hoạt thường ngày của họ. Do mức lương cơ bản không đủ để chi trả cuộc sống mưu sinh hàng ngày nên khi được hỏi đa số NLD làm việc tại Trung tâm cho biết là họ đồng thời làm thêm công việc thứ 2 để kiếm thêm thu nhập. Đây là nguyên nhân chính khiến cho họ không mấy quan tâm đến mức lương được trả và hầu hết họ đều đánh giá là không có ý kiến với chế độ lương hiện nay (tỷ lệ dao động theo thứ tự từ 14%, 22,8%, 24,6%).

Giá trị trung bình tính được giao động từ 2,7 – 3,02 cho thấy ý nghĩa là mức độ hài lòng của toàn thể NLD tại trung tâm về tiền lương là bình thường và mức độ tạo động lực chỉ ở mức trung bình.

Ø Kịch thích thông qua khen thưởng và các chế độ phúc lợi

Sau khi hoàn thành các công việc theo kế hoạch được phê duyệt, phần chênh lệch giữa số chi thực tế với số kinh phí được giao gọi là kinh phí tiết kiệm, được phân thành các Quỹ như: Quỹ bổ sung thu nhập, Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi ... để chi trả bổ sung thêm 1 phần thu nhập cho NLD.

Bảng 2.5. Đánh giá của VC, NLD về tiền thưởng và các chế độ phúc lợi

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Thưởng									
Được nhận thu nhập tăng thêm, tiền thưởng trong các dịp lễ tết	Người	-	7	12	17	21	57	3,91	1,04
	Tỷ lệ %	-	12,3	21	29,8	36,8	100		
Công tác đánh giá khen	Người	-	9	19	16	13	57	3,58	1,02

thưởng đúng lúc, công bằng và công khai	Tỷ lệ %	-	15,8	33,3	28,1	22,8	100		
Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích làm việc	Người	-	12	17	13	15	57	3,54	1,1
	Tỷ lệ %	-	21	29,8	22,8	26,3	100		
Phúc lợi									
Được đóng BHXH, BHYT, BHTN đầy đủ	Người	-	2	7	13	35	57	4,42	0,84
	Tỷ lệ %	-	3,5	12,3	22,8	61,4	100		
Được hưởng các chế độ phúc lợi tốt khác (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát, hỗ trợ khó khăn...)	Người	-	5	14	11	27	57	4,05	1,04
	Tỷ lệ %	-	8,8	24,6	19,3	47,3	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

** Khen thưởng:*

Khen thưởng cá nhân và tập thể được bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, trao danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể căn cứ theo kết quả hoàn thành các công việc, nhiệm vụ được giao. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và thời điểm thành tích đó được công nhận cách nhau quá xa do vậy các phần thưởng này sẽ có ít tác dụng trong việc thúc đẩy NLD phát huy năng lực của mình, không tạo được động lực làm việc cho họ. Phần thưởng là các bằng khen, giấy khen và đi kèm với đó là một khoản tiền nhưng chỉ mang tính hình thức. Khi được phỏng vấn, một số VC, NLD của Trung tâm cho rằng: số tiền thưởng họ nhận được còn không đủ để họ mời đồng nghiệp một bữa ăn. Tuy nhiên khi được nhận các danh hiệu như trên họ đều cảm thấy vinh dự, tự hào, điều này đã thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định mình của chính họ.

Ngoài ra Trung tâm còn lập ra Quỹ bổ sung thu nhập, quỹ này dùng để chi trả thu nhập tăng thêm cho VC, NLD của Trung tâm theo nguyên tắc người nào có thời gian làm việc đủ 06 tháng tại Trung tâm, có hiệu suất công tác cao, đóng góp nhiều cho việc tăng thu, tiết kiệm chi thì được chi trả nhiều. Ngược lại những người không hoàn thành nhiệm vụ được giao, nghỉ

việc riêng không hưởng lương trên 06 tháng, các đối tượng bị kỷ luật, khiển trách, cảnh cáo... thì sẽ không được hưởng thu nhập tăng thêm. Chi thu nhập tăng thêm được thực hiện như sau:

$$L_i = A1 \times \frac{\sum_{i=1}^N m_i t_i h_i}{N}$$

Trong đó:

- + L_i : Thu nhập tăng thêm của từng cá nhân
- + $A1$: Số kinh phí chi thu nhập tăng thêm (cuối năm căn cứ vào Quỹ thu nhập tăng thêm, Giám đốc Trung tâm trao đổi với Chủ tịch Công đoàn để thống nhất phân bổ)
- + N : Tổng số VC, NLĐ được tính TNTT trong kỳ
- + t_i : Số tháng được hưởng TNTT của cá nhân
- + h_i : Hệ số lương bình quân năm của từng cá nhân
- + m_i : Hệ số thi đua theo kết quả bình xét của Hội đồng thi đua khen thưởng trong năm, cụ thể:

Lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: $m = 1,5$

Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ : $m = 1,2$

Lao động hoàn thành nhiệm vụ : $m = 1,0$

Theo Bảng 2.5 ta có thể thấy được việc được nhận tiền thu nhập tăng thêm, tiền thưởng vào các dịp lễ tết, cuối năm có tác động rất tích cực trong việc tạo thêm động lực cho NLĐ. Tổng số NLĐ cảm thấy rất hài lòng và hài lòng với thu nhập bổ sung này chiếm 66,6%. Tuy vậy khi hỏi chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích làm việc hay không thì có đến 21% cảm thấy chính sách này không có tác dụng khuyến khích và có 29,8% không quan tâm, có khả năng là do các phần thưởng này chưa thực sự cuốn hút được họ hay do việc đánh giá khen thưởng chưa đúng lúc (có 15,8% không hài lòng với công tác đánh giá khen thưởng và 33,3% không có ý kiến).

** Phúc lợi:*

Để tạo động lực làm việc cho NLD thì phúc lợi cũng góp phần không nhỏ và là một phần không thể thiếu trong công tác tạo động lực. Có hai loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện:

- Phúc lợi bắt buộc: Trung tâm thực hiện hỗ trợ đóng các loại bảo hiểm như BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của Nhà nước.

- Phúc lợi tự nguyện: Trung tâm đã xây dựng Quỹ phúc lợi sử dụng để chi cho các ngày lễ, Tết; du lịch nghỉ mát; chi trợ cấp khó khăn đột xuất cho VC, NLD kể cả trường hợp nghỉ hưu, nghỉ mất sức....Cụ thể quỹ phúc lợi của Trung tâm được sử dụng như sau:

+ Chi tiền các ngày lễ lớn:

Tết Dương lịch : 1.000.000 - 3.000.000đ

Tết Âm lịch : 2.000.000 - 3.000.000đ

Ngày lễ 10/3, 30/4, 1/5, 28/8 và 2/9 : 300.000 - 500.000đ

Chi các ngày lễ 8/3, 27/7, 20/10, 22/12: 300.000 – 500.000đ (Đối tượng chi theo quy định hiện hành)

+ Chi tiền thăm hỏi:

Tổ chức thăm hỏi ốm đau, nằm viện : 300.000 – 500.000đ

Hiếu : 300.000 – 500.000đ

Hỷ : 300.000 – 500.000đ

+ Tặng thưởng khuyến khích con của NLD đang làm việc tại Trung tâm:

Ngày 01/6 và tết Trung thu : 300.000đ/cháu

Đạt danh hiệu khá, giỏi ở bậc tiểu học/trung học: 200.000 – 300.000đ

Đỗ đại học : 500.000đ

+ Quà đối với người về hưu : 1.000.000đ

Hàng năm Ban giám đốc Trung tâm đều tổ chức tặng quà cho chị em nhân ngày phụ nữ Quốc tế 8/3 và ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, đồng thời tổ chức các hoạt động sôi nổi như: thi văn nghệ, thi cắm hoa, Ngoài ra tổ chức Đoàn thanh niên còn kết hợp với Công đoàn tổ chức phát quà, khen thưởng cho các cháu thiếu nhi là con em trong Trung tâm nhân ngày Quốc tế thiếu

nhi 1/6, rằm trung thu. Tất cả các trường hợp ốm đau, thai sản, hiếu hỉ, đều được Công đoàn đứng ra chăm lo chu đáo.

Hàng năm trung tâm tổ chức cho NLD được đi nghỉ mát với mức chi căn cứ vào khả năng tiết kiệm và trích lập từ quỹ phúc lợi trong năm, thủ trưởng đơn vị quyết định mức chi phù hợp với điều kiện thực tế.

Tổ chức tham gia các hoạt động phong trào thể thao, văn nghệ hướng tới những ngày kỷ niệm lớn của đất nước, của ngành và của Trung tâm. Từ đó tăng thêm tinh thần đoàn kết trong tập thể, nâng cao được vai trò, ý thức trách nhiệm của mỗi người, từ đó tạo động lực góp phần khơi dậy sự nhiệt tình trong công việc, nâng cao khả năng hoàn thành các công việc chuyên môn.

Nhận thấy được tầm quan trọng của chế độ phúc lợi nên TTQGDVVL rất quan tâm đến công tác phúc lợi cho VC, NLD. Thông qua khảo sát, phần lớn NLD cảm thấy hài lòng với việc được đóng đầy đủ BHXH, BHYT, con số này thể hiện ở mức giá trị trung bình tại bảng 2.5 là khá cao lên đến 4,42.

Tuy nhiên, vẫn có một vài người chưa cảm thấy hài lòng (3,5% đối với phúc lợi bắt buộc và 8,8% đối với phúc lợi tự nguyện), những người còn lại không thể hiện ý kiến rõ ràng với 2 chỉ tiêu trên (chiếm 12,3% và 24,6%). Con số này nói lên rằng những chế độ này không có ảnh hưởng xấu tới họ và cũng chưa thực sự thu hút được sự quan tâm của họ nên những người này cảm thấy không cần quan tâm đến nó. Nguyên nhân của tình trạng này có thể do Trung tâm tuy đã thực hiện đủ các chế độ phúc lợi nhưng lại chưa gây được tác động mạnh đến động lực làm việc của số lao động này. Một nguyên nhân khác có thể do quỹ phúc lợi của Trung tâm nhỏ nên khi chi cho phúc lợi không thỏa mãn được nhu cầu vật chất của họ.

2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính

Bên cạnh các nhu cầu tài chính của NLD thì nhu cầu phi tài chính cũng không thể thiếu được, đặc biệt là đối với lao động có chất lượng cao thì nhu cầu này càng trở nên quan trọng. Thông qua việc khảo sát tác giả tìm hiểu xem ngoài việc tạo động lực bằng tài chính thì Trung tâm cũg có quan tâm

tới đời sống tinh thần của VC, NLD hay không. Dưới đây là một số biện pháp khích thích lao động làm việc.

a) Đặc điểm công việc

Tính chất công việc cũng như việc bố trí công việc phù hợp với sở trường, khả năng của từng người sẽ đem lại ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của mỗi một cá nhân.

Bảng 2.6. Đánh giá của VC, NLD về công việc nói chung

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Được bố trí công việc phù hợp với khả năng, sở trường, đúng ngành mà mình đã học hoặc có kinh nghiệm	Người	5	14	18	13	7	57	3,05	1,16
	Tỷ lệ %	8,8	24,6	31,6	22,8	12,3	100		
Được chủ động trong công việc, có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm	Người	-	15	18	15	9	57	3,32	1,04
	Tỷ lệ %	-	26,3	31,6	26,3	15,8	100		
Công việc ổn định, không có nhiều áp lực	Người	-	11	15	11	20	57	3,7	1,15
	Tỷ lệ %	-	19,3	26,3	19,3	35,1	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Dựa vào kết quả tại bảng 2.6 ta có thể nhận thấy như sau:

Có tổng cộng 35,1% NLD cảm thấy rất hài lòng và hài lòng với công việc của mình với lý do đây là công việc nhẹ nhàng và không phải chịu quá nhiều áp lực. Ngoài ra, số lượng lao động cảm thấy bất mãn vì không được bố trí công việc đúng với chuyên môn, ngành nghề được đào tạo chiếm gần 1/3 Trung tâm (khoảng 33,4%) trong đó số người rất không hài lòng chiếm 8,8%.

Việc được tự chủ trong công việc, có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm cũng còn nhiều hạn chế. Có 26,3% người không hài lòng với tiêu chí này và 31,6% là không có ý kiến gì, đây là con số đáng để xem xét. Do khi làm việc NLD phải trình qua rất nhiều cấp lãnh đạo dẫn tới việc tiến độ hoàn thành công việc đôi khi bị chậm trễ. Trung tâm nên xem xét phân công lãnh đạo chịu trách nhiệm riêng và được phép ra quyết định trực tiếp không cần thông qua các cấp cao hơn như vậy tiến độ công việc sẽ nhanh hơn.

Thông qua kết quả điều tra phỏng vấn cũng như bảng hỏi, NLD cho biết họ chọn làm việc ở Trung tâm là do công việc có tính chất ổn định, ít áp lực và dù không đúng chuyên ngành họ vẫn có thể học hỏi, tích lũy thêm kinh nghiệm trong quá trình đảm nhận công việc. Trung tâm cũng nên xem xét lại việc phân công, bố trí lao động để NLD có thể phát huy được hết thế mạnh, sở trường của mình, tạo điều kiện cho họ phát triển.

Ø **Đánh giá thực hiện công việc**

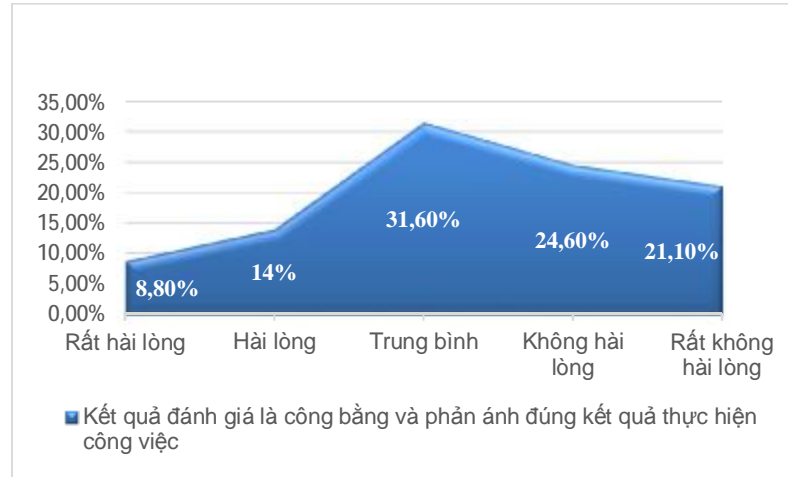
Bảng 2.7. Đánh giá của VC, NLD về công tác đánh giá thực hiện công việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Có bảng phân công công việc và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	Người	10	14	16	10	7	57	2,82	1,27
	Tỷ lệ %	17,5	24,6	28,1	17,5	12,3	100		
Kết quả đánh giá là công bằng và phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	Người	12	14	18	8	5	57	2,65	1,22
	Tỷ lệ %	21,1	24,6	31,6	14,0	8,8	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Việc đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc là yếu tố quan trọng góp một phần vào sự thoải mái trong công việc của NLD. Dù không làm việc đúng ngành nghề, nhưng nếu hoàn thành tốt công việc và được đánh giá đúng, ghi nhận công lao thì đều tạo cho NLD có cảm giác thoải mái.

Kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc chính là cơ sở để trả lương, khen thưởng, làm cơ sở để NLD được đề bạt, thăng tiến... Nếu mọi NLD đều cảm thấy mức lương mà bản thân nhận được phản ánh đúng với công sức đã ra, có nghĩa là công tác đánh giá thực hiện công việc của tổ chức về cơ bản là tốt.



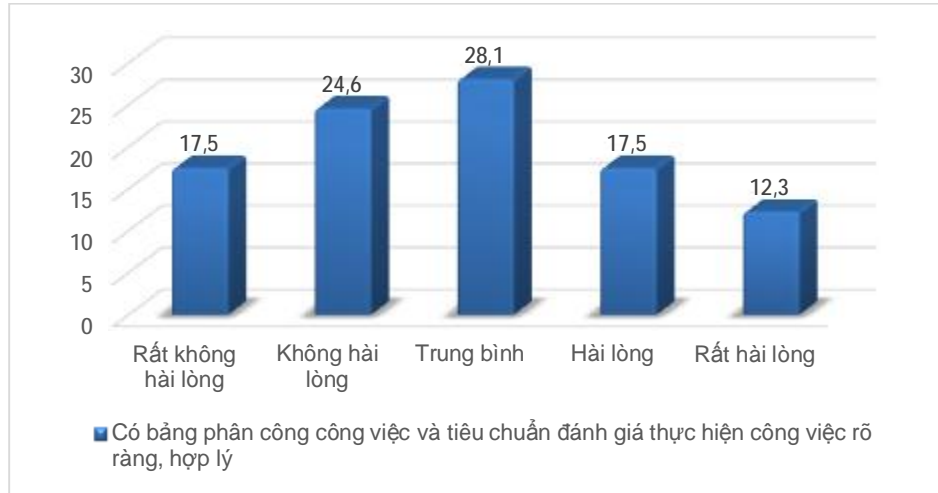
Hình 2.4. Đánh giá thực hiện công việc Năm 2018

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Theo số liệu khảo sát tại hình 2.4, có tới 45,7% người cảm thấy không hài lòng và rất không hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc; 31.6% không có ý kiến rõ ràng; chỉ có khoảng 22,8% cảm thấy hài lòng và rất hài lòng. Con số 45,7% là con số khá lớn cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm chưa thực sự tốt.

Nguyên nhân chủ yếu do công tác đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm chưa khoa học, chưa có một quy trình, tiêu chuẩn nhất định. Công việc tại Trung tâm chủ yếu là về quản lý chính sách nên việc đánh giá thực hiện công việc thường dựa vào những tiêu chí của công chức, viên chức như sau: lối sống đạo đức, tính sáng tạo, tinh thần trách nhiệm, chấp hành kỷ luật và mức độ hoàn thành công việc theo nhiệm vụ được giao.

Việc đánh giá diễn ra tại từng phòng, các tiêu chí đánh giá không được rõ ràng mà do mỗi phòng tự hiểu, mặc định với nhau. Sau đó các trưởng phòng sẽ đưa bản đánh giá của từng cá nhân lên hội đồng thi đua khen thưởng để họp bàn đánh giá lần 2.



Hình 2.5. Đánh giá phân công công việc năm 2018

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Theo hình 2.5 thì tỷ lệ NLD cảm thấy không hài lòng (24,6%) và rất không hài lòng (17,5%) với bảng phân công và tiêu chuẩn đánh giá công việc tổng cộng chiếm 42,1%, đây là con số khá cao. Số người đánh giá trung bình chiếm 28,1%, chỉ có 12,3% cảm thấy rất hài lòng và còn lại 17,5% cảm thấy hài lòng.

Công tác đánh giá thực hiện công việc không được diễn ra thường xuyên mà chỉ tổng kết đánh giá một lần vào cuối năm và số lượng danh hiệu suất sắc là có hạn do vậy dẫn đến trường hợp có nhiều người mang lại thành tích tốt trong quá trình làm việc nhưng bị mờ dần do thời gian thực hiện và thời gian đánh giá quá trình thực hiện diễn ra cách xa nhau. Lãnh đạo có khả năng chỉ nhớ đến, ghi nhận thành tích của những người đạt được trong thời gian gần nhất mà quên đi những người trước đây. Điều này sẽ làm giảm động lực làm việc của NLD vì nghĩ bản thân đã cố gắng làm tốt nhưng lại không được ghi nhận. Trong thời gian tới Trung tâm nên cân nhắc xây dựng một quy trình đánh giá thực hiện công việc hợp lý, có tiêu chuẩn rõ ràng hơn.

b) Đào tạo, thăng tiến

Vấn đề đào tạo, thăng tiến giúp ích rất nhiều cho người lao động trên con đường phát triển bản thân và giúp cho lãnh đạo Trung tâm có được đội ngũ VC, NLD xuất sắc hơn.

Bảng 2.8. Đánh giá của VC, NLD về chính sách đào tạo, thăng tiến

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Đào tạo									
Được tham gia các lớp đào tạo, tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ cũng như về kỹ năng cần thiết để làm việc hiệu quả	Người	3	14	16	15	9	57	3,23	1,15
	Tỷ lệ %	5,3	24,6	28,1	26,3	15,8	100		
Nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp, giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	Người	6	14	25	8	4	57	2,82	1,04
	Tỷ lệ %	10,5	24,6	43,9	14,0	7,0	100		
Thăng tiến									
Được tạo điều kiện, có cơ hội thăng tiến trong công việc	Người	18	10	16	13	-	57	2,42	1,16
	Tỷ lệ %	31,6	17,5	28,1	22,8	-	100		
Cơ hội thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng	Người	15	12	15	15	-	57	2,53	1,15
	Tỷ lệ %	26,3	21,1	26,3	26,3	-	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

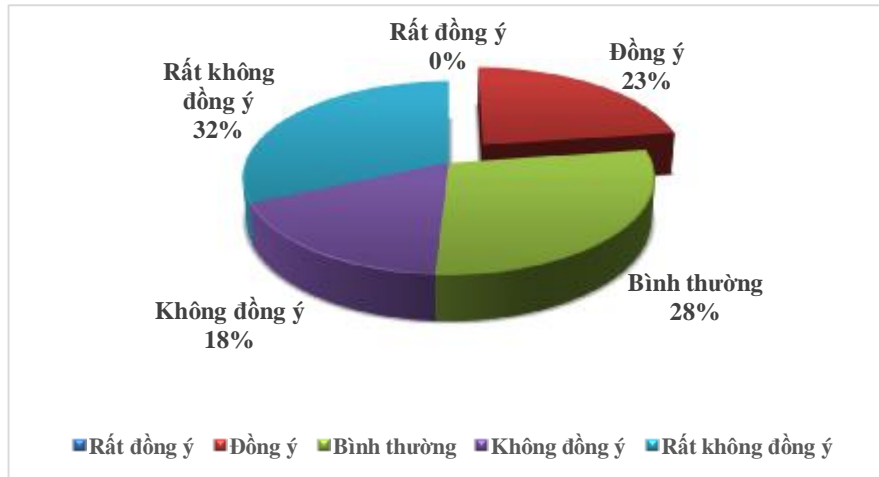
** Về đào tạo*

Hàng năm Trung tâm xây dựng kế hoạch tổ chức các lớp tập huấn nghiệp vụ chuyên môn nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp nhân viên làm công tác nghiệp vụ. Ngoài ra Trung tâm còn tích cực cử các cán bộ tham dự các cuộc hội thảo để học hỏi thêm chuyên môn từ các chuyên gia trong và ngoài nước...

Tuy nhiên khi được khảo sát về việc nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp, giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai hay không, theo bảng 2.8 có 25/57 người đánh giá bình thường chiếm tỷ lệ cao nhất (chiếm 43,9%); tỷ lệ người đồng ý và rất đồng ý với ý kiến này lần lượt là 14% và 7%; số người rất không đồng ý là 6/57 người và không đồng ý là 14/57 người. Kết quả này cho thấy hoạt động đào tạo của Trung tâm chỉ dừng lại ở mức cơ bản, không có gì nổi bật, chưa thu hút và không có tác dụng thúc đẩy NLD làm việc.

** Thăng tiến*

Đối với tiêu chí “Được tạo điều kiện, có cơ hội thăng tiến trong công việc”, kết quả thu được như sau:

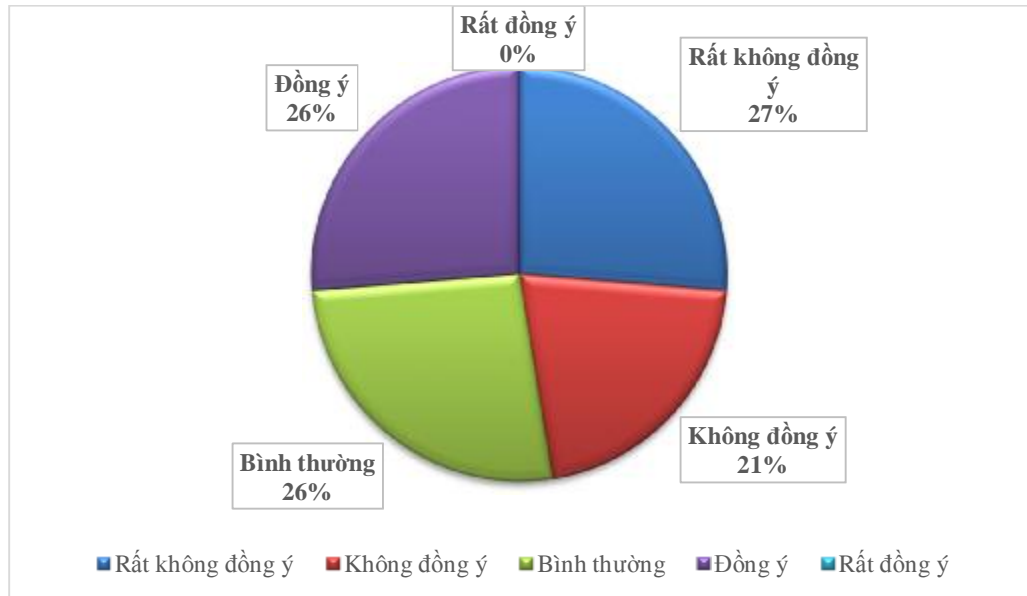


Hình 2.6. Đánh giá của VC, NLD về việc được tạo điều kiện, cơ hội thăng tiến (năm 2018) (Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Từ số liệu tại Hình 2.6, có thể thấy tỷ lệ rất không đồng ý và không đồng ý lần lượt chiếm 32% và 17%; cho thấy người lao động chưa đánh giá cao về việc Trung tâm tạo ra nhiều cơ hội cho họ chuẩn bị trước cho sự thăng tiến của bản thân. Trên thực tế Trung tâm không có một văn bản cụ thể nào quy định về lộ trình thăng tiến cho NLD và chưa xây dựng được các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, điều kiện cụ thể để được xét lên chức. Hầu hết việc đề bạt đều do cấp trên ra quyết định, ít khi có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu công khai trong tập thể.

Điều đó làm cho vô hình chung các nhân viên không có sự phấn đấu nỗ lực trong công việc vì tâm lý không có cơ hội thăng tiến, mọi thứ đã an bài rồi. Đây là điều rất nguy hiểm cần được lãnh đạo Trung tâm quan tâm để xây dựng các biện pháp khắc phục.

Ngoài ra, tác giả cũng tiến hành khảo sát cả về cơ hội thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị có được thực hiện công bằng hay không. Kết quả nhận được như sau:



Hình 2.7. Cơ hội thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng (năm 2018)

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Kết quả tại hình 2.7 gồm: số lượng lao động không đồng ý chiếm 21% và số lao động rất không đồng ý chiếm 27% trong tổng số lao động được hỏi, điều này cho thấy NLD chưa nhận thấy sự công bằng trong chính sách thăng tiến và luân chuyển lao động tại Trung tâm. Hậu quả là nó có thể dẫn tới việc NLD bất mãn vì cảm thấy không công bằng, làm giảm đi động lực phấn đấu của họ, khiến cho họ không định hướng cụ thể được lộ trình công danh của bản thân. Ngoài ra, Trung tâm không công khai các vị trí, tiêu chuẩn rõ ràng với mỗi một vị trí để NLD có thể phấn đấu và cạnh tranh lành mạnh với nhau, đây chính là hạn chế rất lớn trong công tác tạo động lực làm việc hiện nay của Trung tâm.

c) Phong cách lãnh đạo

Mỗi một nhà quản lý điều có một phong cách lãnh đạo riêng của bản thân, phong cách của họ sẽ gây ra ảnh hưởng rất lớn tới tâm lý, hành vi của nhân viên dưới quyền, một vị lãnh đạo tốt là người phải biết truyền lửa cho nhân viên của mình, biết quan tâm hỗ trợ khi nhân viên gặp khó khăn, có chính kiến không phân biệt đối xử, có như vậy NLD mới tin tưởng, gắn bó lâu dài với tổ chức.

Bảng 2.9. Đánh giá của VC, NLD về Phong cách lãnh đạo của cấp trên

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Đối xử công bằng, không phân biệt đối với cấp dưới	Người	6	14	23	9	5	57	2,88	1,09
	Tỷ lệ %	10,5	24,6	40,4	15,8	8,8	100		
Sẵn sàng hỗ trợ, lắng nghe và tôn trọng ý kiến của cấp dưới	Người	8	13	18	18	-	57	2,81	1,04
	Tỷ lệ %	14,0	22,8	31,6	31,6	-	100		
Quan tâm đến đời sống của cấp dưới	Người	5	15	22	11	4	57	2,89	1,05
	Tỷ lệ %	8,8	26,3	38,6	19,3	7,0	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Trên thực tế số NLD làm việc tại trung tâm hiện nay đa số cảm thấy bình thường với thái độ cũng như phong cách chỉ đạo từ cấp trên của mình (tỷ lệ này theo thứ tự của các tiêu chí là 40,4%, 31,6% và 38,6%).

Trong đó số lượng lao động không hài lòng và rất không hài lòng về phong cách lãnh đạo của cấp trên trung bình chiếm tỷ lệ khoảng 34%. Có thể do họ cảm thấy không được cấp trên đối xử công bằng khi so sánh bản thân với đồng nghiệp khác hoặc cảm thấy cấp trên quá bảo thủ, không chịu lắng nghe ý kiến đóng góp từ phía nhân viên. Cấp trên chỉ để ý đến công việc mà không nghĩ rằng công việc đạt hiệu quả cao cũng có một phần công sức to lớn từ phía nhân viên. Họ chỉ biết dựa vào ý kiến chủ quan của mình mà nhiều khi không quan tâm xem nhân viên của mình đang nghĩ gì, cần gì, muốn gì.

d) *Quan hệ với đồng nghiệp*

Mối quan hệ giữa người với người trong cùng một tập thể là yếu tố tinh thần thiết yếu giúp giải tỏa căng thẳng và nâng cao tinh thần làm việc. Trong mọi tổ chức, không phải mối quan hệ nào cũng đều trở nên tốt đẹp. Tại TTQGĐVVL cũng vậy, dù với số nhân viên toàn Trung tâm chỉ có 57 người, con số này không phải là nhiều nhưng cũng không ít và những con người này cũng tạo dựng nên những mối quan hệ đa dạng và phức tạp.

Bảng 2.10. Đánh giá của VC, NLD về mối quan hệ với đồng nghiệp

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc	Người	-	12	17	15	13	57	3,51	1,07
	Tỷ lệ %	-	21,1	29,8	26,3	22,8	100		
Được tôn trọng và có sự phối hợp tốt trong công việc	Người	-	9	14	24	10	57	3,61	0,96
	Tỷ lệ %	-	15,8	24,6	42,1	17,5	100		
Được đối xử thân thiện, hòa đồng	Người	-	11	19	13	14	57	3,53	1,07
	Tỷ lệ %	-	19,3	33,3	22,8	24,6	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Trong thực tế, con người phần lớn thường thích tụ họp thành từng nhóm người có tính cách, quan điểm giống nhau. Ví dụ: lãnh đạo thường hay đi với lãnh đạo, những nhân viên có cùng sở thích giống nhau thì sẽ thân với nhau hơn, họ sẽ cảm thấy thoải mái khi được cộng tác cùng nhau, sẵn lòng trợ giúp lẫn nhau để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Thông qua kết quả phân tích tại bảng 2.10 ta nhận thấy các chỉ tiêu đánh giá có giá trị trung bình từ 3,51 đến 3,61 điều này chứng tỏ NLD tại Trung tâm cảm thấy hài lòng với các mối quan hệ đang có giữa họ với đồng nghiệp của họ.

e) **Môi trường, điều kiện làm việc**

Bảng 2.11. Đánh giá của VC, NLD về môi trường, điều kiện làm việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Nơi làm việc an toàn, vệ sinh thường xuyên, sạch sẽ	Người	-	4	14	20	19	57	3,95	0,93
	Tỷ lệ %	-	7,0	24,6	35,1	33,3	100		
Đảm bảo đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị cần thiết để thực hiện công việc	Người	-	7	19	16	15	57	3,68	1,00
	Tỷ lệ %	-	12,3	33,3	28,1	26,3	100		
Có chế độ về thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	Người	-	6	15	18	18	57	3,84	1,00
	Tỷ lệ %	-	10,5	26,3	31,6	31,6	100		

(Nguồn: tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Môi trường làm việc thuận lợi, tuân thủ các điều kiện về an toàn vệ sinh lao động là điều tối thiểu cần có đối với mỗi một tổ chức, chỉ khi NLD yên tâm về sức khỏe thì họ mới có thể tập trung làm việc. Nơi làm việc như: hành lang, văn phòng làm việc và nhà vệ sinh đều có nhân viên lao công tới quét dọn hàng ngày vào lúc 8h30 sáng hoặc 16h30 chiều. Trung tâm cũng thường xuyên kiểm tra các thiết bị phòng cháy chữa cháy đồng thời kết hợp với sở phòng cháy chữa cháy tổ chức tập huấn cho NLD làm việc tại Trung tâm. Với các trang bị đầy đủ về các điều kiện bảo hộ lao động, NLD sẽ yên tâm hơn khi công tác tại đây. Tỷ lệ NLD cảm thấy rất hài lòng và hài lòng với tiêu chí này theo thứ tự là 33,3% và 35,1%, đây là con số khá cao.

Trung tâm có chế độ làm việc và nghỉ ngơi khá phù hợp với đặc thù công việc, làm việc theo thời gian hành chính, sáng từ 8h00 -12h00, chiều từ 13h00- 17h00. Tổng cộng có 36/57 người cảm thấy hài lòng và rất hài lòng với chế độ làm việc này, số người không có ý kiến chiếm tỷ lệ 26,3% và chỉ có khoảng 10% là không cảm thấy hài lòng.

Để có thể hoàn thành tốt công việc thì công cụ, thiết bị để thực hiện công việc góp phần không nhỏ. Trung tâm cung cấp đầy đủ các trang thiết bị máy móc cơ bản cần thiết cho công việc như máy tính kết nối mạng internet, máy in, điện thoại bàn, máy tính cầm tay, điều hòa... Ngoài ra khi có nhu cầu mua sắm trang thiết bị phục vụ cho công tác chuyên môn, NLD có thể làm đơn đề nghị gửi lên để lãnh đạo trung tâm phê duyệt. Tuy nhiên, đôi khi việc cấp phát thiết bị chưa được kịp thời gây ảnh hưởng không nhỏ tới tiến độ làm việc, đây cũng là lý do có đến 33,3% người không có ý kiến và 12,3% không hài lòng với tiêu chí này.

2.2.4. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm

Người lao động đang làm việc tại Trung tâm phần lớn đều là những người trẻ, có sức khỏe có nhiệt huyết, có khả năng thực hiện công việc sáng tạo, tuy nhiên họ chưa được niềm tin thực sự trong việc cống hiến của mình, và nhìn chung họ làm việc một cách thụ động, đôi khi là ì việc. Vì họ không thấy được giá trị khi mình bỏ ra nỗ lực. Điều này nên được lãnh đạo và người làm công tác quản trị nhân lực tại Trung tâm đặc biệt lưu ý.

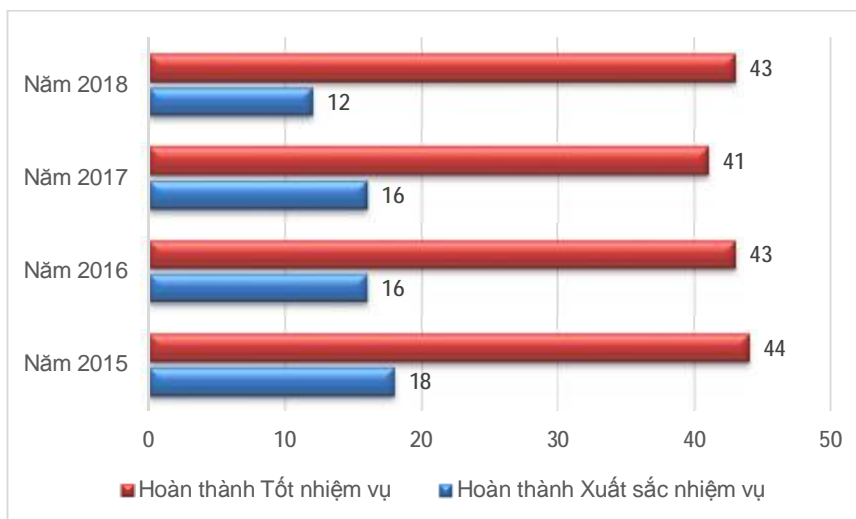
Bảng 2.12. Đánh giá kết quả công tác tạo động lực tại Trung tâm

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5			
Mức độ nỗ lực, hoàn thành công việc Luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao, sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc đúng tiến độ	Người	-	18	25	9	5	57	3,09	1,01
	Tỷ lệ %	-	31,6	43,9	15,8	8,8	100		
Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật Luôn chấp hành nghiêm chỉnh giờ giấc, quy định làm việc của đơn vị, có trách nhiệm cao trong công việc	Người	8	15	24	10	-	57	2,63	0,94
	Tỷ lệ %	14,0	26,3	42,1	17,5	-	100		
Tích tích cực, chủ động sáng tạo Luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm ra giải pháp tốt nhất để hoàn thành công việc, tích cực tham gia vào công tác chuyên môn và các hoạt động đoàn thể	Người	6	12	27	8	4	57	2,86	1,03
	Tỷ lệ %	10,5	21,1	47,4	14,0	7	100		
Sự gắn bó/hài lòng Hài lòng với công việc hiện tại, sẽ không chuyển đi cơ quan khác có đãi ngộ tốt hơn	Người	13	10	25	9	-	57	2,53	1,02
	Tỷ lệ %	22,8	17,5	43,9	15,8	-	100		

(nguồn: từ phiếu khảo sát)

**Về mức độ nỗ lực hoàn thành công việc:*

Có 25/57 người tự nhận xét rằng mức độ nỗ lực của bản thân chỉ ở mức bình thường (chiếm đến 43,9%) và có 31,6% nhận xét mình có mức nỗ lực thấp, có 24,6% người lao động tự nhận xét bản thân luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao, sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc đúng tiến độ. Sự nỗ lực trong công việc của NLD tại Trung tâm trong các năm qua được biểu hiện như sau:



Hình 2.8. Mức độ hoàn thành công việc qua các năm tại TTQGDVVL

(đơn vị: người)

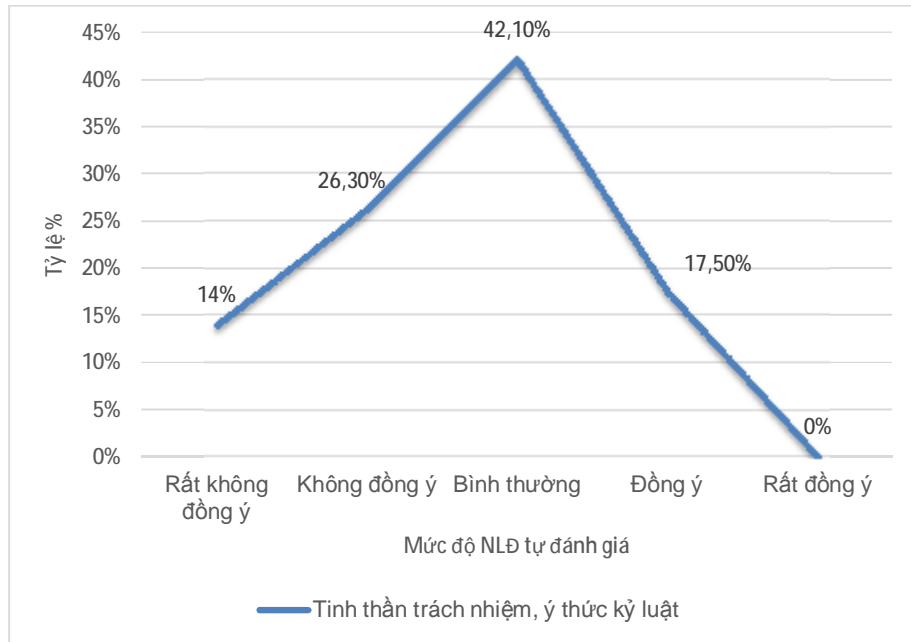
(Nguồn: tổng hợp từ văn phòng)

Trong năm 2018, toàn Trung tâm có 55 lao động đủ điều kiện được xét đánh giá phân loại mức độ hoàn thành công việc với kết quả: Hoàn thành Xuất sắc nhiệm vụ có 12 người, chiếm 21,8% trên tổng số lao động được đánh giá; Hoàn thành Tốt nhiệm vụ có 43 người chiếm 78,2%. Qua hình 2.8 ta có thể thấy được số lao động đạt được danh hiệu xuất sắc đang giảm dần qua các năm. Mức độ nỗ lực, hoàn thành công việc là một trong những thước đo kết quả của hoạt động tạo động lực, từ những kết quả trên ta nhận ra được động lực làm việc của NLD tại Trung tâm hiện nay chưa cao chỉ đạt mức giá trị trung bình là 3,09. Có thể nhận xét là công tác tạo động lực tại Trung tâm hiện nay là chưa đạt hiệu quả.

** Về tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật:*

Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật của NLD cũng là một yếu tố đánh giá công tác tạo động lực. Một NLD thường đi muộn về sớm, không tập trung, làm việc tắc trách, thường xuyên vi phạm kỷ luật lao động thì không thể là người có động lực tốt trong lao động.

Mặc khác, khi trong một môi trường làm việc mà có người luôn tuân thủ nội quy làm việc còn có người lại thường xuyên vi phạm, thì người thực hiện tốt họ sẽ cảm thấy bất bình, bất mãn.



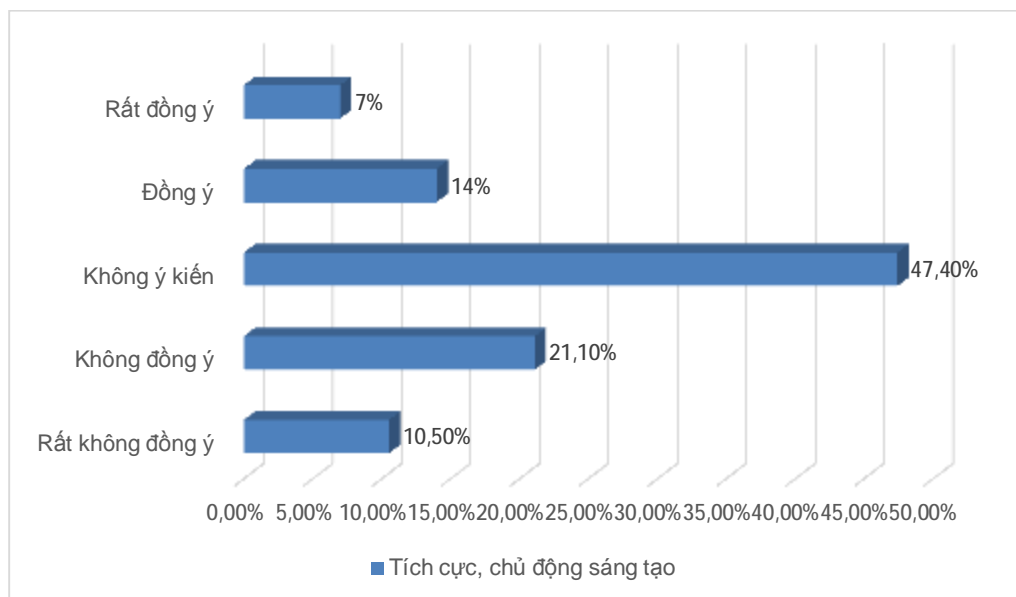
Hình 2.9. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật (Khảo sát năm 2018)

(nguồn: từ phiếu khảo sát)

Từ hình 2.9 ta thấy được tình trạng NLĐ vi phạm chính giờ giấc, quy định làm việc của đơn vị vẫn thường xảy ra, chỉ có 17,5% người tự nhận là luôn chấp hành nghiêm chỉnh giờ giấc, quy định làm việc và có trách nhiệm cao trong công việc. Có thể nói số lao động vi phạm nội quy về giờ giấc làm việc của Trung tâm khá nhiều nhưng đều ở mức độ nhẹ. Lý do cho việc vi phạm kỷ luật của NLĐ cũng rất nhiều, có thể là do nơi ở cách cơ quan quá xa, gặp phải nhiều tuyến đường bị ùn tắc giao thông, cũng có thể là do NLĐ có tình vi phạm kỷ luật vì biết quy định của Trung tâm còn lỏng lẻo...

Từ đó ta thấy được tình hình chấp hành kỷ luật của người lao động tại Trung tâm chưa thực sự tốt, công tác tuyên truyền chấp hành kỷ luật và công tác tạo động lực chưa thực sự mang lại hiệu quả cao, chưa tác động nhiều tới bộ phận lao động vi phạm này.

* Về tính tích cực, chủ động sáng tạo:



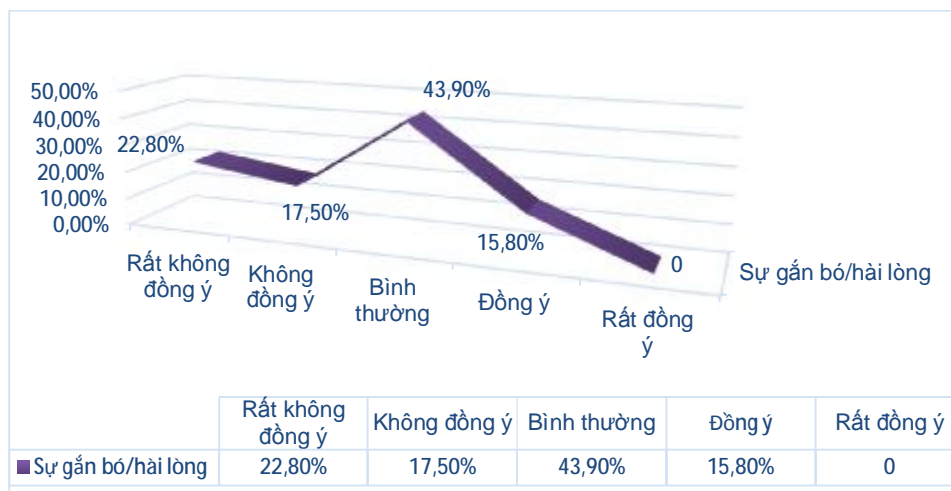
Hình 2.10. Tính tích cực, chủ động sáng tạo (2018)

(nguồn: từ phiếu khảo sát)

Với thời đại hội nhập ngày nay, các nhà quản trị không chỉ mong muốn những nhân viên có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao mà còn rất cần những nhân viên tích cực biết chủ động sáng tạo trong công việc. Khi khảo sát về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của 57 NLD tại Trung tâm, tác giả thu được kết quả: Có 21% NLD đồng ý rằng bản thân luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm ra giải pháp tốt nhất để hoàn thành công việc và tích cực tham gia vào các hoạt động tại Trung tâm; Số lượng người không có ý kiến chiếm đến 47,4%; Số người không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tổng cộng 31,6%. Nguyên nhân là do đặc thù công việc tại Trung tâm thường có tính chất lặp lại, không đòi hỏi NLD cần phải có nhiều phương pháp làm việc đa dạng hay phải đề xuất ra nhiều sáng kiến mới có thể tăng hiệu quả công việc, vì vậy nên Trung tâm cũng chưa quan tâm nhiều tới yếu tố này.

* Về sự gắn bó/hài lòng:

Sự gắn bó là một trong các tiêu chí cơ bản để đo lường động lực lao động của NLD. Khi một người quyết định gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp cũng đồng nghĩa với việc họ rất hài lòng với công việc hiện tại và muốn được phát triển cùng với tổ chức. Để tìm hiểu thêm về sự gắn bó của NLD tại TTQGDVVL, tác giả đã khảo sát và thu được kết quả như sau:

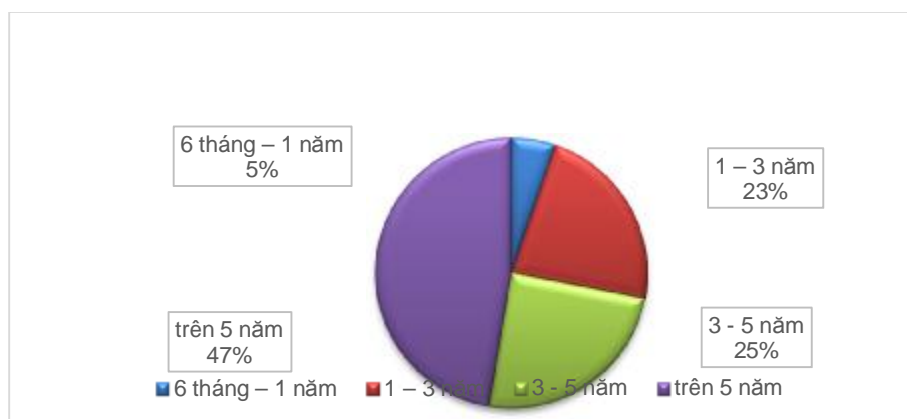


Hình 2.11. Sự gắn bó/hài lòng của NLD (khảo sát năm 2018)

(nguồn: từ phiếu khảo sát)

Mức độ hài lòng, trung thành của NLD được thể hiện theo kết quả ở hình 2.11 với chỉ tiêu “Hài lòng với công việc hiện tại, sẽ không chuyển đi cơ quan khác có đãi ngộ tốt hơn”: Số người không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tổng cộng 40,3% đây là con số thể hiện những người hiện đang sẵn sàng chuyển công việc ngay khi tìm được một nơi mới có đãi ngộ cao và phù hợp với bản thân hơn là làm lâu dài tại Trung tâm; Chỉ có 15,8% số người cảm thấy hài lòng và muốn gắn bó lâu dài, trung thành với Trung tâm.

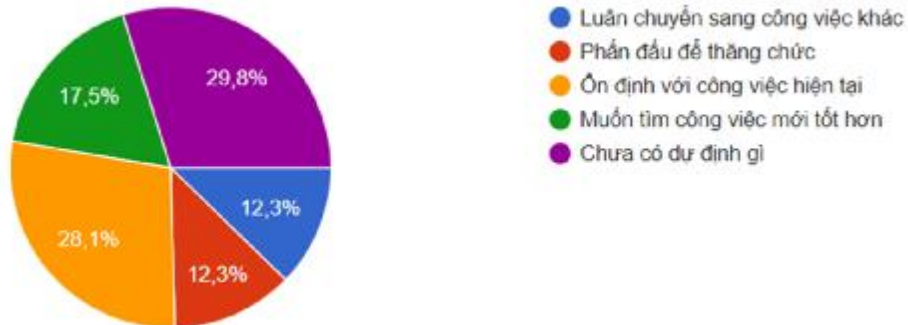
Ngoài ra khi được hỏi về các dự định trong tương lai của NLD, tác giả thu được kết quả như sau:



Hình 2.12. Khoảng thời gian NLD xác định sẽ gắn bó với Trung tâm trong tương lai

(nguồn: khảo sát năm 2018)

Kết quả theo hình 2.12 cho thấy: Có 27/57 người xác nhận rằng họ sẽ gắn bó lâu dài với Trung tâm ít nhất là trên 5 năm (chiếm 47%); 14/57 người chọn sẽ gắn bó với Trung tâm khoảng từ 3-5 năm nữa; 13/57 người lựa chọn sẽ gắn bó trong khoảng thời gian từ 1-3 năm và chỉ có 3/57 người cho rằng họ sẽ chỉ làm việc tại đây trong khoảng 6 tháng – 1 năm.



Hình 2.13. Dự định sắp tới của NLD

(nguồn: khảo sát năm 2018)

Kết quả tại hình 2.13 lại phản ánh về các dự định trong tương lai gần của NLD, cụ thể: Tổng số người muốn được ổn định với công việc hiện tại (16/57 người) và chưa có dự định gì (17/57 người) chiếm đến 57,9%; Có 7/57 người muốn phấn đấu để được thăng chức (chiếm 12,3%); Có 10/57 người (17,5%) là có dự định tìm một công việc mới tốt hơn.

Các con số kể trên chứng tỏ sự hài lòng và trung thành của NLD đối với tổ chức là không cao, họ luôn sẵn sàng bỏ đi khi tìm được một công việc mới phù hợp, có mức đãi ngộ cao hơn hiện nay. Thực tế đa số những người lựa chọn ở lại, gắn bó lâu dài đều là các cán bộ lão thành đã cống hiến gần nửa đời người cho Trung tâm hoặc là những người đã vũng vàng về mặt kinh tế và giờ chỉ muốn tập trung phấn đấu để có được danh vọng, quyền lực. Nếu muốn giữ chân được các lao động trẻ có tri thức ở lại làm việc lâu dài thì Trung tâm cần phải xem xét lại và cải thiện công tác tạo động lực hơn nữa để có thể thỏa mãn nhu cầu của những lao động này.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

2.3.1. Nhân tố thuộc về người lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

a. Mục tiêu cá nhân

Xác lập mục tiêu cá nhân là quá trình cân nhắc về tương lai lý tưởng của mỗi cá nhân người lao động. Rất nhiều người lao động đã luôn cảm thấy như thể mình bị bỏ mặc và không được trân trọng công lao. Họ đã làm việc chăm chỉ nhưng lại không đạt được kết quả gì. Nhà quản lý cần nắm bắt được mục tiêu cá nhân của mọi thành viên trong tổ chức mình thì mới hướng cho họ theo con đường đi của tổ chức.

Tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm, mọi cá nhân đều có mục tiêu cống hiến lâu dài và thăng tiến trong công việc. Vì vậy mỗi người có một phần công việc họ đảm nhiệm và họ luôn cố gắng hoàn thành công việc trong thời gian quy định để được trưởng bộ phận đánh giá. Từ đó có kết quả đánh giá cuối năm được như họ mong muốn. Là đơn vị sự nghiệp công lập, việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc cuối năm sẽ được xây dựng theo hướng dẫn của đơn vị quản lý nhà nước (Cục Việc làm – Bộ Lao động Thương binh và Xã hội).

b. Đặc điểm cá nhân

Người lao động thuộc Trung tâm 65% là ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Còn lại 35% là viên chức và 01 công chức. Hiện nay Trung tâm đang xây dựng kế hoạch thi tuyển viên chức. Sắp tới theo đúng lộ trình thì Trung tâm không có trường hợp ký hợp đồng nữa mà 100% là viên chức. Vì vậy những thành viên của Trung tâm đang rất gấp rút chuẩn bị các kiến thức, các hồ sơ cần thiết để dự thi kỳ thi quan trọng này. Bên cạnh đó, họ vẫn cần cố gắng nhiều hơn trong công việc và thực hiện nội quy của đơn vị. Đó cũng là một phần đánh giá để họ có thể có nhiều cơ hội hơn trong tương lai.

c. Khả năng và kinh nghiệm làm việc của mỗi người

Hiện nay, người lao động ở Trung tâm có trình độ học vấn từ Đại học trở lên, tập trung ở rất nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau. Khi được bố trí công việc thì phần lớn họ đều làm trái ngành, trái nghề. Có người là cử nhân

kế toán thì đang làm ở Văn phòng, có người là cử nhân quản trị nhân lực thì làm ở phòng chuyên môn, có nhiều người với ngành nghề không liên quan như là Luật quốc tế, Tiếng Pháp ... Do đó, mọi người không thể phát huy được khả năng của mình với công việc không đúng như chuyên môn đào tạo.

d. Mức sống của người lao động

Nhìn chung không chỉ người lao động ở Trung tâm mà hầu hết những người lao động làm việc tại các đơn vị sự nghiệp công và cơ quan quản lý Nhà nước có một mối quan tâm chung đó là khoản thu nhập khó có thể đảm bảo mức sống. Người lao động tại Trung tâm có rất nhiều hoàn cảnh khác nhau, có người nhà xa, có người con ốm. Nhiều người trong số họ không có nhà ở, còn đi ở thuê, có người một mình trang trải cho cả gia đình, nên rất khó khăn.

Với mức thu nhập như hiện nay, người lao động tại Trung tâm đang tìm thêm nguồn thu nhập khác ví dụ đi làm thứ bảy, chủ nhật hoặc là đăng ký thêm các dự án bên ngoài mới đủ cho cuộc sống hàng ngày.

e. Thái độ làm việc của người lao động

Theo quy chế thực hiện công việc do Giám đốc ký và ban hành từ đầu năm, các phòng xây dựng bản phân công công việc cho từng cá nhân. Tuy nhiên không có bản mô tả công việc cụ thể. Điều này dẫn tới tình trạng công việc chông chéo, có người không có việc rõ ràng, có người lại quá nhiều việc.

Tình trạng hiện nay chưa đánh giá được đúng năng lực của các cá nhân. Vẫn còn hiện tượng “cào bằng”, ai cũng như ai, người có thái độ làm việc nghiêm túc cũng không khác gì người thường xuyên chểnh mảng, đi muộn về sớm. Điều này đã làm giảm đi sức chiến đấu trong công việc.

2.2.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

a. Pháp luật của Nhà nước

Là một đơn vị sự nghiệp công, Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm luôn tuân thủ và chấp hành nghiêm chỉnh theo Pháp luật của Nhà nước, nhất là Bộ Luật Lao động và gần hơn nữa là Luật Việc làm.

Việc nghiêm túc chấp hành Pháp luật của Nhà nước được đặt lên hàng đầu. Nhất là đối với các cán bộ Đảng viên tại Trung tâm.

Thiết thực nhất, mọi thành viên của Trung tâm cần thực hiện đúng theo Luật Viên chức 2010 số 58/2010/QH12 ngày 15 tháng 11 năm 2010.

b. Vị thế, vai trò của ngành nghề trong xã hội

Ngành lao động, thương binh và xã hội luôn là ngành được Đảng, Nhà nước ta đặc biệt quan tâm. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội là một cơ quan của Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về lao động, việc làm, an toàn lao động, dạy nghề, chính sách đối với thương binh, liệt sĩ và người có công, bảo trợ xã hội, phòng chống tệ nạn xã hội.

Hiện nay tình trạng thất nghiệp đang rất phổ biến đòi hỏi các đơn vị như Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm cần có những kiến nghị, tham mưu để Cục Việc làm trình Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội có những chính sách cụ thể thiết thực tới những đối tượng yếu thế trong xã hội.

c. Hệ thống phúc lợi xã hội

Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm hàng năm có xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ, trong đó có ghi rõ nội dung về phúc lợi xã hội. Mỗi thành viên hàng tháng đều trích ra 1% cho quỹ công đoàn và cùng với nguồn quỹ của Trung tâm để thực hiện các việc liên hoan, lễ tết, hiếu hi, thăm ốm... Công đoàn Trung tâm thực hiện khá tốt việc quan tâm tới đời sống tinh thần của mọi thành viên trong Trung tâm. Tuy nhiên, do nguồn quỹ còn rất hạn hẹp và Trung tâm không có nguồn thu riêng, nên người lao động cũng chỉ được hưởng những phần tượng trưng nhỏ bé.

d. Hệ thống thông tin thị trường lao động

Nhằm đẩy mạnh kết nối cung - cầu lao động, thời gian qua, hệ thống Trung tâm dịch vụ việc làm thuộc ngành LĐ-TB&XH và các Trung tâm hướng nghiệp, dạy nghề và giới thiệu việc làm của Trung ương Đoàn đã được tập trung đầu tư, nâng cao năng lực trong việc tư vấn, giới thiệu việc làm cho người lao động.

Nhằm phục vụ tốt công tác hoạch định chính sách về việc làm, TTLĐ những năm qua, hoạt động thu thập, cập nhật thông tin về cung, cầu LĐ đã được triển khai đồng bộ tại các địa phương. Qua đó, hình thành Cơ sở dữ liệu về cung, cầu LĐ trên toàn quốc giúp các tỉnh/thành phố và Trung ương có được nguồn thông tin tin cậy về LĐ, việc làm trong nền kinh tế. Đẩy mạnh thông tin TTLĐ, kết nối cung cầu LĐ tiếp tục là nhiệm vụ trong thời gian tới của Cục Việc làm, nhằm đáp ứng nhu cầu thông tin, phục vụ xây dựng các kế hoạch, chiến lược về LĐ, việc làm ở các cấp trong bối cảnh hội nhập sâu rộng với khu vực và quốc tế.

Bà Lê Kim Dung, Nguyên Cục trưởng Cục Việc làm cho rằng, hệ thống thông tin thị trường lao động hiện vẫn chưa hoàn thiện, chưa có sự kết nối về thông tin trên phạm vi vùng, cả nước; công tác quản lý và nắm thông tin tin lao động về số lượng, cơ cấu, chất lượng, độ tuổi, giới tính ... còn hạn chế, chưa đầy đủ, kịp thời, chính xác, chưa đáp ứng yêu cầu; hoạt động phân tích và dự báo thị trường lao động còn yếu kém, gây ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định các chính sách phát triển thị trường lao động nói chung, chính sách phát triển nguồn nhân lực và giải quyết việc làm nói riêng.

e. Các đối thủ cạnh tranh của các doanh nghiệp cùng loại

Một trong những biểu hiện của trách nhiệm giải quyết việc làm của Nhà nước là cho phép thành lập và phát triển hệ thống tổ chức dịch vụ việc làm. Tổ chức dịch vụ việc làm có vai trò quan trọng trong việc làm cầu nối giữa người lao động và người sử dụng lao động, để vận hành thị trường hàng hóa sức lao động.

Trước đây, tổ chức dịch vụ việc làm chỉ giới hạn là các trung tâm dịch vụ việc làm của Nhà nước (Nghị định 72/CP chỉ quy định một loại hình trung tâm giới thiệu việc làm). Từ năm 2003, tổ chức này đã được chú trọng hơn theo hướng xã hội hóa. Bên cạnh các trung tâm giới thiệu việc làm của Nhà nước, pháp luật cho phép tất cả các tổ chức, cá nhân có đủ điều kiện thì đều có thể hoạt động dịch vụ việc làm theo lại hình doanh nghiệp dịch vụ việc làm, được thành lập theo Luật Doanh nghiệp.

Bảng so sánh dưới đây chỉ ra điểm giống và khác nhau giữa Trung tâm Dịch vụ việc làm và Doanh nghiệp hoạt động Dịch vụ việc làm.

- Giống nhau:

+ Chức năng của cả hai tổ chức dịch vụ việc làm là tư vấn, giới thiệu việc làm cho người lao động, cung ứng và tuyển lao động theo yêu cầu của người sử dụng lao động; thu nhập, phân tích thị trường lao động; đào tạo kỹ năng và dạy nghề (Điều 14 Bộ luật lao động 2012).

+ Được thu phí, miễn, giảm thuế, tự chủ về tài chính.

+ Hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ việc làm, đều là tổ chức dịch vụ việc làm thực hiện các chức năng nhiệm vụ của tổ chức dịch vụ việc làm theo quy định của Pháp luật.

- Khác nhau:

Tiêu chí	Trung tâm dịch vụ việc làm	Doanh nghiệp hoạt động
Cơ sở pháp lý	- Điều 37 Luật Việc làm; - Nghị định 196/2013.	- Điều 39 Luật Việc làm; - Luật Doanh nghiệp; - Nghị định 52/2014.
Bản chất	Đơn vị sự nghiệp việc làm (bản chất xã hội)	Doanh nghiệp (bản chất kinh tế).
Mục đích chủ yếu	- Hỗ trợ người lao động tìm kiếm việc làm: cung cấp thông tin việc làm, giới thiệu việc làm; - Thực hiện các vấn đề về bảo hiểm thất nghiệp.	- Tìm kiếm lợi nhuận: hoạt động dịch vụ việc làm có thu phí.
Thành lập	- Thành lập và hoạt động theo quy định của Chính phủ, phù hợp với quy hoạch do Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.	- Có giấy phép hoạt động dịch vụ việc làm do UBND tỉnh hoặc Sở Lao động Thương binh Xã hội được ủy quyền cấp.
Chủ thể thành lập	Cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị xã hội.	Bất kỳ chủ thể nào phù hợp với quy định của Luật Doanh nghiệp.
Trách nhiệm	- Xây dựng và thực hiện kế hoạch hoạt động hàng năm đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt; - Cung cấp thông tin về thị trường lao động cho các cơ quan tổ chức, phân tích dự báo thị trường lao động phục vụ xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế xã hội.	Báo cáo về tình hình hoạt động của doanh nghiệp 6 tháng, hàng năm (Điều 4 Nghị định 52/2014/NĐ-CP).

Như vậy, hiện nay với nhiều hình thức dịch vụ việc làm nở rộ, người lao động có nhiều sự lựa chọn hơn. Để nâng cao vị thế vai trò của Trung tâm Quốc gia về dịch vụ việc làm, đòi hỏi hành động của lãnh đạo Trung tâm để mọi người lao động làm việc tại tổ chức mình có nhận thức thấu đáo và trung thành đi đến cùng với mục tiêu chung của tổ chức.

2.2.3. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

a. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao và phong cách của lãnh đạo trực tiếp

Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm trước đây không có giám đốc mà là kiêm nhiệm vị trí Phó Cục trưởng kiêm Giám đốc Trung tâm. Từ tháng 3 năm 2018 trở về trước là Phó Cục trưởng kiêm Giám đốc Trung tâm. Vì kiêm nhiệm như vậy, một số hoạt động của Trung tâm có phần còn hạn chế. Do vai trò trách nhiệm của người đứng đầu không được rõ ràng, đôi khi là chỉ đạo trực tiếp tới nhân viên mà không qua cấp quản lý trung gian. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả công việc và nhất là vấn đề đánh giá thực hiện công việc.

Từ tháng 4 năm 2018, Trung tâm chính thức có giám đốc đầu tiên kể từ khi thành lập. Mọi hoạt động được điều tiết lại, xây dựng lại những chính sách quy chế còn đang chưa thông suốt. Vấn đề bố trí sắp xếp nhân sự từng phòng ban cũng được Ban Giám đốc đưa vào trọng tâm. Xây dựng Ban Thanh tra nhân dân. Tổ chức đại hội Công đoàn, đại hội Đoàn thanh niên để bầu ra ban chấp hành mới.

Trong tình hình hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, vấn đề hợp tác quốc tế được coi trọng hơn bao giờ hết. Giám đốc chú trọng các hoạt động chuyên môn liên quan tới vấn đề này với mục tiêu nâng cao vị thế, vai trò của toàn Trung tâm. Điều đó thể hiện thông qua những cách thức tổ chức Hội thảo, hội nghị khắp cả nước, điển hình là Dự án Phát triển mạng Thông tin dịch vụ việc làm cùng với đối tác Hàn Quốc.

b. Tính chất công việc

Ngày 9/3/2018, Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội Đào Ngọc Dung đã ký ban hành Quyết định số 239/QĐ-LĐTBXH về việc Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm. Theo đó, Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Cục Việc làm, có chức năng phục vụ nhiệm vụ quản lý nhà nước về việc làm, dịch vụ việc làm; thông tin thị trường lao động, phân tích, dự báo thị trường lao động và bảo hiểm thất nghiệp.

Như vậy, Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm được bổ sung thêm chức năng về dịch vụ việc làm nhằm hỗ trợ triển khai các hoạt động dịch vụ việc làm theo quy định của pháp luật; nghiên cứu, đề xuất, phân tích, tổng hợp và báo cáo tình hình thực hiện dịch vụ việc làm.

Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm có tên giao dịch tiếng Anh là National Center for Employment Services; viết tắt là NCFES. Trung tâm có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng theo quy định của pháp luật; có trụ sở chính đặt tại Thành phố Hà Nội.

c. Văn hóa tổ chức

Tháng 5 năm 2019, Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm chính thức phát hành Quyền tài liệu giới thiệu về Trung tâm. Nội dung bao gồm tên gọi đầy đủ, Logo Trung tâm, giới thiệu chung, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và giới thiệu các phòng ban Trung tâm. Điều này tạo nên thương hiệu, niềm tự hào cho toàn thể người lao động đang làm việc tại Trung tâm. Mọi người cùng chung chí hướng để đóng góp cho sự phát triển của Trung tâm.



(Nguồn: Văn phòng Trung tâm)

2.4. Nhận xét chung

2.4.1. Những mặt đạt được

Trung tâm cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ phòng cháy chữa cháy, an toàn vệ sinh lao động, giúp loại bỏ một phần các yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe NLD. Đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Luôn quan tâm đến điều kiện cơ sở vật chất cho NLD yên tâm làm việc như: thay thế, sửa chữa kịp thời các thiết bị phục vụ cho công tác như máy in, máy tính, bàn ghế, các phương tiện khác cần thiết phục vụ cho công việc... Từ đó góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLD có thể cống hiến hết mình cho công việc.

Về tiền lương, thưởng, phúc lợi: Trung tâm đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước trong công tác quản lý, xây dựng quỹ tiền lương, đảm bảo NLD có mức thu nhập ổn định. Công thức tính lương và cách chi trả được quy định rất rõ trong quy chế lương. Ngoài ra, Trung tâm cũng thực hiện kịp thời và đầy đủ các chế độ chính sách phúc lợi cho cán bộ, NLD. Bố trí cán bộ chuyên trách thường xuyên kiểm tra, rà soát, đối chiếu với cơ quan BHXH đảm bảo quyền lợi đầy đủ, kịp thời cho NLD. Đảm bảo đầy đủ các quyền lợi cho cán bộ như: chi lương, các khoản trích theo lương, chi các khoản phúc lợi, nghỉ phép, là thêm giờ, thu nhập tăng thêm,.. Thực hiện đầy đủ, kịp thời các khoản thu nhập cho NLD như tiền lương hàng tháng, tiền nghỉ phép theo chế độ, chế độ công tác phí... góp phần ổn định đời sống của CBNV, NLD trong đơn vị.

Tập thể đoàn kết, đại bộ phận thực hiện tốt nội quy, quy chế của Trung tâm. Đội ngũ viên chức, NLD có quá trình công tác liên tục tại Trung tâm tiếp cận thường xuyên với công việc nên trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao. Lãnh đạo Trung tâm cũng thường xuyên quan tâm tới việc đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, nâng cao trình độ cho CBNV, NLD trong đơn vị, do vậy khả năng giải quyết các tình huống phát sinh khi xử lý công việc từng bước được cải thiện, củng cố.

2.4.2. Những tồn tại, hạn chế

Việc triển khai thực hiện nhiệm vụ chuyên môn chưa đảm bảo được tiến độ thời gian, nhân sự để thực hiện nhiệm vụ còn thiếu do biến động giảm nhân sự như: chuyển công tác, thôi việc, nghỉ ốm, nghỉ chế độ... trong khi số cán bộ bổ sung chưa kịp thời do việc thi tuyển công chức, viên chức vào làm việc do Bộ tổ chức thi tuyển. Việc phối hợp thực hiện nhiệm vụ giữa các đơn vị đôi lúc chưa thực sự nhuần nhuyễn. Hiện tượng thực hiện chưa nghiêm nội quy, quy chế của cơ quan vẫn xảy ra thường xuyên, hiện tượng đi muộn, về sớm, chơi game trong giờ làm việc, la cà quán xá trong giờ làm việc vẫn còn diễn ra ở một vài vị trí, một vài cá nhân. Trong thực thi nhiệm vụ vẫn còn tư tưởng trông chờ sự chỉ đạo từ cấp trên, chưa chủ động, sáng tạo trong công việc phát hiện vấn đề mới cũng như công tác tham mưu còn gặp nhiều hạn chế. Những điều này chứng tỏ công tác tạo động lực hiện nay tại Trung tâm vẫn còn nhiều hạn chế, cụ thể:

Thứ nhất, công tác phân công, bố trí công tại Trung tâm việc chưa được linh hoạt, đa dạng, ít khi có sự luân chuyển công việc nên NLD không thể tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu khi phải làm những công việc mang tính lặp lại... Nếu được trải nghiệm những công việc khác, NLD có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mình tốt hơn.

Thứ hai, việc đánh giá kết quả, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Trung tâm cũng bộc lộ nhiều hạn chế, mang nặng tính hình thức chưa đảm bảo tính công bằng. Số người cảm thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc là công bằng không cao. Các tiêu chuẩn để đánh giá thực hiện công việc chưa rõ ràng, hợp lý.

Thứ ba, chính sách khen thưởng và phúc lợi vẫn còn nhiều hạn chế.

Chính sách khen thưởng mang tính chất định kỳ, hình thức chưa đa dạng, chỉ khen thưởng vào cuối năm và vào các dịp lễ tết với mức thưởng chủ yếu là bằng tiền. Ngoài ra, thời điểm khen thưởng chưa kịp thời, chủ yếu là đánh giá vào cuối năm dựa trên kết quả hoàn thành công việc của cả năm. Trung tâm không có chế độ khen thưởng theo tháng, quý hay khen thưởng

khi nhân viên hoàn thành xuất sắc một công việc được giao. Do vậy việc khen thưởng cũng giảm hiệu quả và chưa thực sự động viên, khuyến khích lao động hăng say nỗ lực làm việc.

Chế độ phúc lợi chỉ mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước, đặc biệt Trung tâm không có chế độ tộ chức khám sức khỏe định kỳ cho NLD trong khi đây là một trong các quyền lợi cơ bản mà NLD được hưởng, đây là một thiếu sót lớn trong chính sách về phúc lợi của Trung tâm.

Thứ tư, Chính sách thăng tiến của Trung tâm bộc lộ rất nhiều hạn chế như quy trình thăng tiến và các chỉ tiêu thăng tiến không rõ ràng, công bằng, minh bạch chính vì vậy đã không tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến, cạnh tranh công bằng giữa các cán bộ đang làm việc tại Trung tâm. Nguyên nhân chủ yếu do các vị trí trong Trung tâm hầu như không có sự thay đổi nhiều, vì vậy Trung tâm chưa chú trọng tới các nội dung này kết quả là chính sách chưa có nhiều tác dụng khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Tại Chương 2 luận văn này, từ những thực tế quan sát được và thông qua những số liệu thu thập trong quá trình điều tra khảo sát thực trạng tình hình tạo động lực lao động tại TTQGĐVVL, bằng các phương pháp phân tích đánh giá, tác giả đã tìm ra một số hạn chế trong công tác tạo động lực hiện nay của Trung tâm với các nội dung như sau:

- Công tác phân công bố trí lao động vẫn còn nhiều bất cập, chưa linh hoạt, đa dạng, ít có sự luân chuyển do vậy chưa tạo ra hiệu quả cao, vẫn còn một số lao động đánh giá công việc họ đang đảm nhiệm là chưa phù hợp với năng lực sở trường của họ

- Quá trình đánh giá thực hiện công việc chưa có tiêu chuẩn rõ ràng, chưa có tính chất công khai, công bằng, vẫn còn mang nặng tính hình thức.

- Cơ hội được đào tạo và phát triển tại Trung tâm chưa thực sự tạo ra hiệu quả. Không có lộ trình thăng tiến rõ ràng cũng như các tiêu chuẩn để được thăng chức.

- Chính sách khen thưởng, phúc lợi còn nhiều hạn chế, hình thức chưa được đa dạng, chưa đúng thời điểm.

Từ những hạn chế nêu trên, tác giả đã có cơ sở để hình thành, đưa ra các giải pháp nhằm tạo thêm động lực làm việc cho NLD tại Trung tâm trong chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM QUỐC GIA VỀ DỊCH VỤ VIỆC LÀM

3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm đến năm 2025

3.1.1. Mục tiêu phát triển

Nâng cao năng lực, chất lượng và hiệu quả hoạt động dịch vụ việc làm của hệ thống Trung tâm Dịch vụ việc làm. Hướng tới hỗ trợ tối ưu hóa chức năng của thị trường lao động thông qua các hoạt động như:

- Cung cấp các dịch vụ hỗ trợ tăng cường khả năng tuyển dụng, hội nhập thị trường lao động;
- Hướng dẫn cung cấp các dịch vụ đào tạo kỹ năng và chuyên môn kỹ thuật để người lao động không ngừng nâng cao năng lực để thích ứng với những yêu cầu đòi hỏi mới;
- Khuyến khích tự làm và tinh thần khởi sự doanh nghiệp;
- Cung cấp thông tin thị trường lao động, xác định các xu hướng trong tương lai về việc làm và kỹ năng cho các bên liên quan;
- Thiết kế hoặc tham gia quản lý di cư và di chuyển lao động;
- Đóng góp và an sinh xã hội để cung cấp các điều kiện cần thiết nhằm hỗ trợ thành công các dịch chuyển trên thị trường lao động.

Đổi mới theo hướng gắn kết các hoạt động của các Trung tâm Dịch vụ việc làm hướng tới hình thành một hệ thống Trung tâm dịch vụ việc làm thống nhất.

Kiện toàn hệ thống các Trung tâm Dịch vụ việc làm nhằm tăng cường kết nối cung – cầu lao động, rút ngắn thời gian tìm việc của người lao động, thời gian tuyển dụng của người sử dụng lao động, giảm tỷ lệ thất nghiệp thành thị, tăng tỉ lệ sử dụng thời gian lao động nông thôn, góp phần tăng trưởng và giải quyết việc cho người lao động.

Đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin để tăng cường kết nối giữa các Trung tâm dịch vụ việc làm, giữa Trung tâm dịch vụ việc làm với

người lao động, người sử dụng lao động; giữa Trung tâm dịch vụ việc làm với các cơ quan nhà nước có liên quan.

3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm

a) Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho viên chức, người lao động:

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.

- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Ở đây, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.

- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

b) Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

- Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động.

- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc.

- Bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.

c) Kích thích lao động

- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính như: ngoài tiền lương được nhận, xây dựng thêm các hoạt động để tăng thêm thu nhập cho người lao động

- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của người lao động như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý - xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến...

- Điều quan trọng hơn cả, là để mọi hoạt động của Trung tâm đạt hiệu quả cao không chỉ là hoạt động tạo động lực lao động, thì nhân tố cốt lõi ở đây đó là vấn đề khả năng tài chính của Trung tâm. Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm là đơn vị sự nghiệp công lập, vì vậy Trung tâm nên xây dựng cơ chế tự chủ tài chính để người lao động có thêm thu nhập tăng thêm.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm

3.2.1. Xây dựng phương pháp xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động, từ đó đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp

Cho đến hiện tại, Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm (TQGDVVL) vẫn chưa tiến hành bất kỳ công tác thu thập thông tin về nhu cầu của cán bộ, nhân viên của Trung tâm một cách chính thức, thường xuyên, chính vì vậy nên các công tác tạo động lực cho NLD tại Trung tâm chưa đạt hiệu quả cao. Mỗi người khác nhau sẽ có nhiều nhu cầu khác nhau ở những giai đoạn khác nhau, vì vậy nên tiến hành xác định hệ thống nhu cầu của từng nhóm đối tượng trong Trung tâm để biết được họ cần gì.

Để phương pháp xác định nhu cầu của VC, NLD có hiệu quả, tác giả đề xuất nên thực hiện một số công việc sau:

Bước 1: Xây dựng, thiết kế mẫu phiếu khảo sát để biết được tâm tư, nguyện vọng của NLD đối với Trung tâm. (gồm các nội dung liên quan đến việc xác định nhu cầu của NLD như ăn, uống, nhà ở, an toàn, công việc...)

Bước 2: Thiết lập những câu hỏi liên quan đến nhu cầu cần thiết của NLD, có thể sắp xếp theo thứ bậc 5 nhu cầu của Maslow. Đặt ra các câu hỏi tương ứng cho mỗi loại nhu cầu. Ví dụ: nhu cầu về sinh lý thì thiết kế câu hỏi có nội dung về ăn, ở, phương tiện đi lại, học hành, nuôi con; nhu cầu về an toàn thì hỏi các nội dung về trang thiết bị hoạt động, môi trường làm việc an toàn.... Câu hỏi nên thiết kế đơn giản, dễ hiểu và bám sát với thực tế, mỗi 1 câu hỏi có thể đưa ra 3 mức độ đánh giá theo cấp bậc là hài lòng, không có ý kiến và không hài lòng.

Bước 3: Đưa phiếu khảo sát vào quy chế thực hiện và phổ biến đối với toàn thể NLD đang làm việc tại Trung tâm.

Bước 4: Thực hiện khảo sát định kỳ (có thể 6 tháng hoặc 1 năm khảo sát 1 lần) theo từng phòng ban để nắm rõ nhu cầu của VC, NLD và kể cả của những nhân viên hợp đồng (lái xe, phục vụ, bảo vệ....) để có cơ sở xây dựng các biện pháp tạo động lực phù hợp với nhu cầu của họ.

Bước 5: Tổng hợp phiếu điều tra, tiến hành phân tích xử lý phiếu điều tra để xác định kết quả theo 3 mức độ hài lòng của NLD. Từ đó phát hiện ra nhu cầu nào là cấp thiết cần phải đáp ứng ngay NLD và nhu cầu nào là quan trọng nhưng chưa cấp thiết thì sẽ đề xuất biện pháp hoàn thiện sau.

Ngoài ra, Trung tâm cũng cần vận hành tốt các tổ chức Công đoàn, Đoàn Thanh niên, để các tổ chức này trở thành cầu nối giữa cán bộ và lãnh đạo Trung tâm. Lãnh đạo Trung tâm cần thường xuyên quan tâm, trao đổi, hỗ trợ NLD. Quan tâm tới sự phản hồi từ phía NLD, tạo điều kiện cho họ được bày tỏ quan điểm, tâm tư nguyện vọng của mình (có thể thông qua các hình thức như: gửi email nội bộ, tổ chức hội thảo xin ý kiến, hòm thư góp ý...).

3.2.2. Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất tại Trung tâm Quốc gia về dịch vụ việc làm

Khi hỏi ý kiến của VC, NLD đề tạo động lực lao động tại Trung tâm hiện nay thì cần phải cải thiện những yếu tố nào, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 3.1. Xếp hạng theo thứ tự các yếu tố cần cải thiện để tạo động lực lao động tại Trung tâm

STT	Các yếu tố cần cải thiện	Xếp hạng mức độ quan tâm theo thứ tự (1-8)	Số lượng người lựa chọn trên tổng số 57 người
1	Cơ hội thăng tiến	2	37
2	Chính sách đào tạo và phát triển	6	15
3	Đánh giá thực hiện công việc	4	27
4	Môi trường, điều kiện làm việc	7	8
5	Mối quan hệ trong công việc	3	29
6	Phong cách lãnh đạo	5	18
7	Chính sách lương, thưởng, phúc lợi	1	44
8	Khác	8	6

(nguồn: kết quả khảo sát năm 2018)

Dựa vào bảng 3.1 ta thấy được rằng NLD tại Trung tâm hiện nay phần lớn đang quan tâm đến 4 yếu tố chính theo thứ tự là 1. Chính sách lương, thưởng, phúc lợi; 2. Cơ hội thăng tiến; 3. Mối quan hệ trong công việc; 4. Đánh giá thực hiện công việc. Đây chính là các yếu tố được nhiều người lựa

chon vì họ cho rằng khi cải thiện được các yếu tố này thì động lực làm việc của người lao động sẽ tăng cao đáng kể.

Do vậy, căn cứ vào tình hình thực tế và kết quả được khảo sát tại Trung tâm, tác đề xuất một số giải pháp chính nhằm tạo động lực làm việc như sau:

a) Xây dựng quy chế tự chủ tài chính:

Thứ nhất, trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho đơn vị sự nghiệp trong việc tổ chức công việc, sắp xếp lại bộ máy, sử dụng lao động và nguồn lực tài chính để hoàn thành nhiệm vụ được giao; phát huy mọi khả năng của đơn vị để cung cấp dịch vụ với chất lượng cao cho xã hội; tăng nguồn thu, nhằm từng bước giải quyết thu nhập cho người lao động; phát huy tính sáng tạo, năng động, xây dựng “thương hiệu riêng” cho đơn vị mình.

Thứ hai, thực hiện chủ trương xã hội hóa trong việc cung cấp dịch vụ cho xã hội, huy động sự đóng góp của cộng đồng xã hội để phát triển các hoạt động sự nghiệp, từng bước giảm dần bao cấp từ ngân sách nhà nước.

Thứ ba, thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm đối với đơn vị sự nghiệp, Nhà nước vẫn quan tâm đầu tư để hoạt động sự nghiệp ngày càng phát triển; bảo đảm cho các đối tượng chính sách - xã hội, đồng bào dân tộc thiểu số, vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn được cung cấp dịch vụ theo quy định ngày càng tốt hơn.

*** Giải pháp hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập**

Để bảo đảm hoạt động của Trung tâm là một đơn vị sự nghiệp công lập, ngoài việc thực hiện nghiêm theo khung pháp lý về cơ chế tự chủ trong đó có tự chủ tài chính, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý, sắp xếp và tổ chức lại hoạt động của Trung tâm theo tinh thần của Nghị quyết số 19/NQ-TW của Hội nghị Trung ương 6 Khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, trong đó có mục tiêu: Đến năm 2021, phần đầu có 10% đơn vị tự chủ tài chính, giảm bình quân 10% chi trực tiếp từ NSNN cho các đơn vị sự nghiệp công lập so với giai đoạn 2011 - 2015; Đến năm 2025, có tối thiểu 20% đơn vị

tự chủ tài chính; 100% đơn vị sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác có đủ điều kiện hoàn thành chuyển đổi thành công ty cổ phần.

Theo Nghị quyết 03/2018/NQ-HĐND, đối tượng được nhận thu nhập tăng thêm bao gồm: Cán bộ, công chức, viên chức thuộc các cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, đơn vị sự nghiệp công lập, cán bộ không chuyên trách ở cấp phường - xã, thị trấn do TP quản lý, được cấp có thẩm quyền đánh giá là hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên. Ngoài ra, người lao động không phải cán bộ, công chức, viên chức, nhưng làm việc tại các cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng lao động được quy định tại Nghị định số 68/2000/NĐ-CP ngày 17-11-2000 của Chính phủ cũng được hưởng chính sách này.

Mức chi thu nhập tăng thêm được tính theo hệ số điều chỉnh tăng thu nhập và trong giai đoạn 2018-2020, hệ số này được điều chỉnh theo lộ trình. Cụ thể, năm 2018, hệ số điều chỉnh tăng thu nhập để thực hiện cơ chế đặc thù tại từng đơn vị tối đa là 0,6 lần so với tiền lương theo ngạch bậc, chức vụ; năm 2019 và 2020 hệ số điều chỉnh tối đa lần lượt là 1,2 và 1,8 lần. Đối với người làm việc theo chế độ hợp đồng quy định tại Nghị định số 68/2000/NĐ-CP thì giao UBND TP hướng dẫn các đơn vị quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ để chia sẻ thu nhập tăng thêm theo hiệu quả công việc.

Thu nhập tăng thêm được chi trả không cào bằng mà căn cứ hiệu quả công việc của viên chức, người lao động, Trung tâm chịu trách nhiệm đánh giá theo quy định tại Nghị định số 56/2015/NĐ-CP và Nghị định số 88/2017/NĐ-CP của Chính phủ. Cần xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ bảo đảm dân chủ, minh bạch.

Việc chi trả thu nhập tăng thêm được thực hiện sau khi có kết quả đánh giá hiệu quả công việc hằng quý, hằng năm của từng viên chức, người lao động. Nguồn kinh phí thực hiện chi trả thu nhập tăng thêm tại đơn vị lấy từ nguồn kinh phí thực hiện cải cách tiền lương theo quy định hiện hành sau khi đã thực hiện chi trả chính sách tăng lương theo lộ trình của Chính phủ hằng năm.

b) Hoàn thiện chính sách tiền lương

Do lương cơ bản dành cho VC, NLD của Trung tâm nằm trong kinh phí hoạt động thường xuyên và được chi trả theo chế độ thang bảng lương nhà nước đặt ra nên sẽ không thể thay đổi gì từ hệ thống lương cơ bản.

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

- Các cách tính lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác: Phòng Kế hoạch – Tài chính và phía Văn phòng phụ trách quản lý, trả lương phải có trách nhiệm giải thích những ý kiến của NLD về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc một cách rõ ràng, có căn cứ.

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch: Văn phòng cần xây dựng, hoàn thiện văn bản quy định về những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương theo quy định của Nhà nước, gửi văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ NLD trong Trung tâm, đảm bảo thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ về chuyên môn nghiệp vụ của các cán bộ phụ trách hoạt động quản lý, tính và chi trả tiền lương: Các cán bộ này cần không ngừng học hỏi, trau dồi, hoàn thiện trình độ chuyên môn của mình để phù hợp với sự phát triển và đổi mới, có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

- Trung tâm có thể kiến nghị, đề xuất lên Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội đồng ý cho phép Trung tâm xây dựng thêm chính sách tiền lương ưu đãi đối với những người lao động có chuyên môn giỏi: Nhân viên giỏi thì họ thường tạo ra lợi ích, năng suất lao động rất lớn cho tổ chức, giữ chân được những nhân viên này thì tổ chức đó chắc chắn sẽ ngày càng phát triển và vững mạnh. Nhưng, với một nhân viên giỏi mà mức lương họ nhận được lại không khác gì so với những nhân viên bình thường khác thì người nhân

viên đó sẽ cảm thấy không công bằng và dần dần đánh mất động lực làm việc của họ. Có thể hiện tại vì một lý do nào đó mà họ vẫn làm việc và cống hiến cho tổ chức, nhưng đến một lúc nào đó khi họ gặp được điều kiện tốt hơn như một nơi phù hợp với các chính sách đãi ngộ tốt hơn thì chắc chắn họ sẽ ra đi. Để người tài giỏi ra đi là một thiệt thòi rất lớn đối với các nhà quản lý, Trung tâm cần xây dựng chính sách đãi ngộ về tài chính công bằng đối với nhân viên của TT, đặc biệt là đối với những nhân viên giỏi có tiềm năng.

- Ngoài ra Trung tâm có thể nghiên cứu, xem xét gia tăng thời gian tạm ứng lương cũng như mức lương được tạm ứng để có thể giúp đỡ NLD khi họ gặp khó khăn về tài chính. Đối với phần lớn NLD thì tiền lương chính là khoản thu nhập chính của họ, trong cuộc sống có nhiều lúc họ sẽ gặp phải các vấn đề liên quan tới tài chính, không phải lúc nào bản thân họ cũng có thể tự giải quyết ổn thỏa được và chỉ khi họ nhận được lương thì vấn đề đó mới được giải quyết. Với trường hợp này, nếu Trung tâm không tạo điều kiện cho NLD được ứng lương trước thì họ sẽ không biết xoay sở ra sao và hậu quả là dẫn đến việc công việc bị sao nhãng, bị mất tập trung, thậm chí họ có thể xin tạm thời nghỉ việc để giải quyết vấn đề riêng của họ. Khi NLD nghỉ việc, thì công việc của Trung tâm sẽ bị gián đoạn và gây ảnh hưởng tới tiến độ hoàn thành công việc của cả Trung tâm. Đây chỉ là một phần, niềm tin của NLD vào Trung tâm sẽ có khả năng bị lung lay bởi lúc này họ nghĩ mình đã cống hiến rất nhiều cho Trung tâm nhưng đến lúc gặp khó khăn thì Trung tâm lại bỏ mặc, không quan tâm.

c) Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Công tác xét thưởng là một cách thức để tăng thu nhập hợp pháp cho NLD, đồng thời khuyến khích họ làm việc hiệu quả hơn, thực chất tiền thưởng là một khuyến khích tài chính, là khoản bổ xung thêm cho tiền lương và góp phần thỏa mãn nhu cầu về vật chất cho NLD, trong một giới hạn nhất định tiền thưởng có thể được sử dụng như một biện pháp khuyến khích, kích thích tạo ra động lực lao động. Tác giả đề xuất như sau:

- Thực hiện quy trình đánh giá NLD một cách công khai, minh bạch trên cơ sở đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc ... Các mức thưởng, hình thức khen thưởng cần phải rõ ràng và gắn kết với kết quả công việc của từng vị trí việc làm của NLD.

- Đa dạng các hình thức khen thưởng cho NLD như thưởng cho sáng kiến tốt, thưởng tiết kiệm chi tiêu nội bộ,... chứ không chỉ là khen thưởng cho người đạt được thành tích cao trong công việc. Nên đặc biệt xem xét đề xuất khen thưởng cho các sáng kiến cải tiến vì nó có thể sẽ tác động đến việc giảm được chi phí, giúp gia tăng được năng suất lao động...

- Tăng tần suất thưởng, có thể theo thời gian (năm, quý, tháng) hoặc theo kết quả hoàn thành một công việc cụ thể. Tạo điều kiện, tặng danh hiệu thi để thực hiện công tác nâng lương trước thời hạn để nâng cao thu nhập của công chức.

- Việc khen thưởng nên thực hiện đúng lúc, kịp thời có như vậy NLD mới cảm nhận được sự quan tâm của lãnh đạo đối với những cố gắng của họ trong công việc, qua đó tạo động lực cho họ để lặp lại những hành vi tích cực này hơn nữa. Lãnh đạo Trung tâm cần có sự ghi nhận bằng lời khen, thông qua những văn bản để tuyên dương, khen thưởng và có những phần tiền hoặc quà bằng vật chất để trao tặng ... tạo cho NLD cảm thấy họ được tôn trọng, cảm thấy được họ quan trọng thế nào với sự phát triển của Trung tâm.

- Việc khen thưởng nên gắn liền với kết quả thực hiện công việc, sự cố gắng tiến bộ của bản thân công chức, tránh tình trạng chung chung. Nếu một đơn vị hay một phòng ban đạt thành tích xuất sắc thì ngoài việc khuyến khích đơn vị, phòng ban đó thì các cá nhân có liên quan cũng được động viên khen thưởng kịp thời.

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

d) Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Phúc lợi là điều kiện cần để thu hút và giữ chân lao động giỏi, giúp NLD yên tâm, hài lòng, phấn chấn, tự hào và thỏa mãn với công việc. Một chính sách phúc lợi tốt còn là biện pháp giúp nâng cao đời sống tinh thần, vật chất của NLD cũng như tránh được các xung đột mâu thuẫn phát sinh trong quá trình lao động từ đó tạo ra kích thích, tác động tích cực đến thái độ làm việc của họ. Do nhu cầu của con người là vô hạn, không có điểm dừng vì vậy tác giả kiến nghị Trung tâm nên tham khảo một số biện pháp sau để hoàn thiện hệ thống phúc lợi của Trung tâm:

- Có thêm phúc lợi được hỗ trợ về tài chính như: cho NLD vay một khoản tiền với mục đích hỗ trợ, giúp đỡ họ mua một số các tài sản có giá trị như nhà cửa, xe cộ..., và chính sách trả góp ưu đãi ví dụ khấu trừ dần trong tiền lương hàng tháng của họ với mức lãi suất thấp.

- Một khoản phúc lợi nữa mà Trung tâm cũng nên chú ý là phúc lợi đảm bảo thu nhập, đó là những khoản tiền trả cho những người bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như tinh giảm biên chế... Bởi vì thu nhập trong công việc hiện tại là thu nhập chính của NLD, nếu bị mất việc đồng nghĩa với việc thu nhập của họ bị mất theo. Chính vì vậy, Trung tâm cần có chính sách đền bù thu nhập cho họ để họ có thể xoay sở trong thời gian đang tìm kiếm một công việc làm khác để thay thế.

- Cung cấp thêm các loại dịch vụ cho người lao động như: tư vấn sức khỏe, tổ chức khám bệnh định kỳ, tư vấn tâm lý, tư vấn tình yêu và hôn nhân,...

- Thường xuyên tổ chức các chuyến đi du lịch ở nhiều địa điểm khác nhau cho NLD và gia đình của họ. Tránh hiện tượng luôn luôn đi cùng một số địa điểm cũ, gây ra sự nhàm chán, không hứng thú đối với NLD.

Các chương trình phúc lợi và dịch vụ tốt kèm theo là điều kiện để có thể thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, do đó Trung tâm cần phải quản lý tốt, tìm ra ngay những vướng mắc không đáng có để có thể có biện pháp giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt.

3.2.3. *Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần*

a) *Tạo cơ hội thăng tiến*

Cơ hội thăng tiến cũng là nhân tố có sự ảnh hưởng mạnh mẽ tới động lực làm việc của NLD tại TTQGDVVL. Để tạo động lực cho NLD thì công tác quy hoạch, kế hoạch đề bạt, bổ nhiệm cán bộ cũng là một trong những yếu tố quan trọng bởi nó là mục đích chính trong lộ trình làm việc và phấn đấu của NLD. Trung tâm cần tạo cho các VC, NLD những cơ hội để họ có thể tích lũy dần các tiêu chuẩn cho việc thăng tiến của bản thân. Điều này chính là nguồn động viên đối với bản thân mỗi người làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng là để cho những người còn lại học tập, cạnh tranh.

Để làm được điều này, Trung tâm nên thực hiện các điều sau:

- Tổ chức giáo dục định hướng cho người lao động: Trung tâm cần giúp người lao động nhận thức được giá trị công việc họ đang thực hiện, vai trò và vị trí của họ tại Trung tâm cùng với đó là các trách nhiệm, quyền lợi mà họ sẽ nhận được. Tất cả những người đang làm việc tại TTQGDVVL cần được tuyên truyền, phổ biến và nhận thức được về mục tiêu chung của Trung tâm, khi hiểu rõ được điều này thì tự bản thân họ sẽ định hướng các mục tiêu của mình theo mục tiêu chung của tổ chức, biết rõ vị trí nào cần những điều kiện gì.

- Cần tiến hành tổ chức, phát triển các khóa đào tạo đúng với yêu cầu thực tế của Trung tâm và nhu cầu nguyện vọng của cá nhân NLD sao cho phù hợp. Ví dụ: Đối với người mới được tuyển dụng, cần được đào tạo kiến thức chung về an toàn lao động, kiến thức cụ thể về công việc, bổ sung kỹ năng để họ có thể chủ động trong công việc. Ngoài ra Trung tâm, cũng cần quan tâm đào tạo nhân lực trẻ có năng lực đang tập sự tại những vị trí quan trọng. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân lực nhằm tạo cho họ cơ hội để phát triển bản thân.

- Định hướng, xây dựng lộ trình thăng tiến cụ thể cho NLD: Để tạo động lực cho NLD phát huy tối đa năng lực, sự sáng tạo và say mê công việc, Trung tâm cần tạo cho họ cơ hội để phát triển, thăng tiến. Một người nhân

viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến, cạnh tranh, có tham vọng tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của chính mình. Do vậy Trung tâm nên xây dựng một lộ trình thăng tiến cụ thể cho NLD (Chỉ ra được từng vị trí, nấc thang thăng tiến trong công việc của họ sẽ tương ứng với những yêu cầu nào cần được đáp ứng). Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, Trung tâm sẽ yêu cầu từng phòng ban bầu chọn những ứng viên xuất sắc để đề bạt khen thưởng vị trí cao hơn. Trung tâm ghi lại danh sách những NLD xuất sắc để làm cơ sở tạo danh sách cán bộ được quy hoạch thăng chức tại Trung tâm.

Trung tâm cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho họ nỗ lực trong công việc, nâng cao hiệu suất làm việc. Ngoài ra, cũng cần đặc biệt quan tâm đến những nhân lực trẻ để họ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho tổ chức.

b) Cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp

Từng cá nhân NLD trong tập thể Trung tâm đều đóng góp vai trò rất quan trọng đến sự phát triển của Trung tâm. Chính vì vậy, mối quan hệ của họ với nhau cũng cần được cải thiện để có thể phối hợp hài hòa, trợ giúp lẫn nhau trong công việc, giúp đẩy mạnh tiến độ thực hiện công việc dẫn đến đạt được hiệu quả cao. Tuy mỗi cá nhân đều đảm nhiệm một công việc, trách nhiệm khác nhau nhưng xét về tổng thể thì tất cả những công việc đó lại có sự thống nhất, liên quan đến nhau cần có sự kết hợp giữa các phòng ban cũng như các cá nhân thực hiện công việc. Trung tâm cần có những chính sách giúp NLD có thể cải thiện được mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau.

+ Thường xuyên tổ chức định kỳ những buổi dã ngoại, giao lưu văn hóa, giải trí mang tính đồng đội làm cho NLD có cơ hội thể hiện mình, có sự tiếp xúc, tìm hiểu để hiểu biết hơn về những nhân viên khác.

+ Thiết kế kênh thông tin trao đổi trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những người lao động. Thiết lập hòm thư góp ý để NLD có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề

bất cập hay đề xuất những sáng kiến lao động mà nhiều khi họ khó có thể nói ra một cách trực tiếp trước mặt các lãnh đạo.

+ Tạo điều kiện cho NLD rèn luyện thân thể và không ngừng vận động, khuyến khích NLD tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào của Trung tâm. Từ đó giúp NLD nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần đồng đội, tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết cho NLD phấn đấu vì mục tiêu chung của tổ chức.

Đặc biệt, ban lãnh đạo cũng cần nắm bắt được tâm tư tình cảm của nhân viên dưới quyền mình, biết được họ cần gì, muốn gì, giúp họ giải quyết được những khúc mắc cũng như những khó khăn họ gặp phải trong quá trình thực hiện công việc. Bên cạnh việc cải thiện mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau còn cần sự chăm lo đời sống cho họ, giúp họ cảm nhận được sự quan tâm sâu sắc của ban lãnh đạo Trung tâm tới đời sống vật chất và tinh thần của mình. Bất kỳ cá nhân nào cũng đều có những vấn đề về đời sống cần được sự quan tâm, chia sẻ từ lãnh đạo cũng như từ các đồng nghiệp của mình. Sự quan tâm này sẽ trở thành động lực rất lớn đối với NLD trong Trung tâm, giúp họ thấy được bản thân là người có ích, xứng đáng nhận được sự quan tâm, đồng cảm từ mọi người xung quanh. Từ đó sẽ tạo ra cho họ có ý chí phấn đấu để làm tốt công việc của mình để không phụ tấm lòng của những người đồng nghiệp, các lãnh đạo trong Trung tâm đã quan tâm giúp đỡ.

c) Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

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

Đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp cho các nhà quản lý, nhà lãnh đạo nắm bắt được các thông tin về kết quả thực hiện công việc, nguyện vọng cá nhân, khả năng và triển vọng phát triển của từng người trong tổ chức. Từ đó làm cơ sở đưa ra những mức thù lao như: lương, thưởng, các chế độ đãi ngộ, chính sách đãi ngộ nhân viên một cách hợp lý, hiệu quả. Để hệ thống đánh giá thực hiện công việc đạt hiệu quả, Trung tâm cần các yếu tố sau:

+ Xây dựng bản mô tả công việc: giúp giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể. Trung tâm cần thực hiện xây dựng bản mô tả công việc một cách rõ ràng, chỉ ra các nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc mà NLD cần thực hiện khi ở một vị trí công việc nhất định. Dựa vào bản mô tả công việc họ sẽ biết công việc của mình phải thực hiện những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, tránh được tình trạng để người lao động mơ hồ về công việc và không tạo được hứng thú với công việc ngay từ khi mới bắt đầu thực hiện.

+ Xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chí thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt số lượng cũng như chất lượng. Việc đặt ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc là cần thiết bởi vì có như vậy NLD mới tích cực tìm hiểu xem họ cần phải làm gì, đưa ra các cách thức, biện pháp giải quyết công việc theo các tiêu chuẩn mà công việc đó yêu cầu. Các tiêu chuẩn cần phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phải phù hợp với năng lực, khả năng cũng như trình độ chuyên môn của NLD.

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

Bên cạnh đó, hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc cũng phụ thuộc rất nhiều vào người làm công tác đánh giá. Do đó Trung tâm cần phân công những người không chỉ có trình độ, am hiểu công việc mà còn phải có kỹ năng đánh giá. Người đánh giá phải công tâm, đánh giá đúng,

chính xác và khách quan về kết quả lao động của NLD tránh những tình trạng như thiên vị, định kiến... Như vậy người lao động mới có thể thoả mãn với kết quả lao động của mình và có động lực trong lao động.

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

Việc đánh giá thực hiện công việc phải căn cứ vào tình hình thực tế của mỗi một công việc tính chất công việc và điều kiện công việc đó như thế nào để đặt ra các yêu cầu thực hiện một cách hợp lý. Làm cho NLD tin rằng việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động tích cực tham gia vào quá trình đánh giá.

Để việc đánh giá được thực hiện công việc một cách khách quan, đạt hiệu quả, Trung tâm nên tổ chức đánh giá đa chiều: Để các cán bộ chuyên môn nghiệp vụ tự đánh giá bản thân; Để cho cấp trên đánh giá, nhận xét cấp dưới; Để cho cấp dưới đánh giá, nhận xét cấp trên; Thực hiện đánh giá chéo bằng việc cho cán bộ chuyên môn làm việc cùng nhau tự nhận xét, đánh giá lẫn nhau.

Đồng thời Trung tâm phải thiết kế mẫu phiếu đánh giá có xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng. Để giúp NLD có thể đánh giá, cho điểm chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được, tác giả đề xuất Trung tâm có thể tham khảo các tiêu chí dựa theo mẫu đánh giá tại bảng 3.2.

Bảng 3.2. Mẫu đánh giá thực hiện công việc

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá			
		Xuất sắc	Giỏi	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu
1	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	25	20	15	0
2	Chất lượng công việc	15	12	9	0
3	Tiến độ, thời gian hoàn thành	10	8	6	0
4	Tinh thần trách nhiệm	10	8	6	0
5	Kỹ năng, kiến thức chuyên môn	10	8	6	0
6	Khả năng phối hợp trong công việc	10	8	6	0
7	Ngày công làm việc thực tế	10	8	6	0
8	Mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy	10	8	6	0
Tổng điểm		100	80	60	0

Nguồn: Tác giả đề xuất

Trong quá trình đánh giá, Trung tâm cần lắng nghe những thắc mắc của NLD, tìm hiểu những khó khăn NLD gặp phải trong quá trình làm việc, để có thể đưa ra biện pháp khắc phục kịp thời. Bên cạnh đó, Trung tâm phải đưa ra các thông tin phản hồi tới NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải đáp rõ những thắc mắc của họ về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Ngoài việc đánh giá cá nhân Trung tâm cũng cần tiến hành đánh giá tập thể lao động, để khuyến khích NLD làm việc theo tập thể, nâng cao tinh thần đoàn kết làm việc theo nhóm. Có thể đánh giá một tập thể lao động xuất sắc là tập thể lao động sáng tạo, vượt khó để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, có ý thức kỷ luật tốt, gương mẫu trong việc chấp hành các nội qui, qui chế làm việc tại Trung tâm, chấp hành tốt các chủ trương chính sách của Đảng, Pháp luật của Nhà nước, tham gia đầy đủ các hoạt động công đoàn, đoàn thể.... Từ đó đưa ra cách thức cho điểm để so sánh giữa các đơn vị với nhau từ đó đưa ra đánh giá.

d) Các giải pháp khác

** Xây dựng một tổ chức thực hiện sứ mệnh lớn lao*

Nhân viên sẽ cảm thấy có động lực hơn khi làm việc cho một tổ chức hướng đến sứ mệnh lớn lao. Tổ chức cần truyền đạt các mục tiêu và sứ mệnh cho nhân viên, trao quyền và truyền cảm hứng cho họ để tất cả đều có động lực làm việc.

**** Khuyến khích phát triển bản thân người lao động trau dồi kỹ năng nghề nghiệp***

Nhà quản lý cần biết được mục tiêu, sở thích cá nhân của nhân viên và những gì thúc đẩy họ trong công việc. Theo đó, hãy luôn là một lãnh đạo tâm lý và có trách nhiệm bằng cách giúp đỡ và tạo động lực phù hợp với nhu cầu và sở thích của từng người, để mỗi nhân viên có thể phát triển bản thân thật tốt và có những bước tiến vững chắc trong sự nghiệp.

**** Khen thưởng và công nhận thường xuyên***

Sự khen thưởng và công nhận phải được diễn ra thường xuyên hàng tháng, hàng năm. Chỉ cần là một bữa ăn trưa, pizza hay đồ ăn vặt để công nhận và cảm ơn nhân viên vì những thành tích của họ, họ sẽ cảm thấy có động lực hơn rất nhiều. Ngoài ra, hàng năm công ty có thể tổ chức những buổi lễ cảm ơn, tại đó để cấp trên trở thành người phục vụ đồ ăn cho nhân viên. Sự đảo ngược vai trò như này sẽ giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và được đánh giá cao bởi những người luôn chỉ đạo họ.

Ngoài sự công nhận công khai, cũng hãy dành những lời khen riêng tư cho nhân viên. Hãy động viên họ ngay từ những đóng góp hàng ngày và nhỏ nhặt nhất bằng những cuộc nói chuyện riêng để họ cảm thấy gần gũi và dễ dàng chia sẻ khó khăn với lãnh đạo.

**** Lắng nghe nhân viên***

Kevin Plank, Founder của Under Armour cho rằng: “giao tiếp chính là chìa khóa để khiến nhân viên cảm thấy được là một phần của mỗi quyết định lớn”. Việc khuyến khích nhân viên lên tiếng góp ý xây dựng cho công việc chung cho mang lại rất nhiều lợi ích. Plank luôn lắng nghe và tiếp nhận ý kiến của nhân viên một cách nghiêm túc trong mỗi cuộc họp hay cả khi nói chuyện riêng. Ông đã nhận ra rằng, nhân viên luôn đưa ra những ý kiến mà mình chưa từng nghĩ đến. Nhờ việc đó, nhân viên cũng biết rằng họ là một phần của quá

trình làm việc, họ cảm thấy bản thân mình cần thiết với công ty, được đánh giá cao và có giá trị.

Đồng thời, hãy cho phép nhân viên tham gia thiết lập mục tiêu và cột mốc trong mỗi công việc lớn. Các hoạt động phi cấp bậc như này sẽ giúp bạn có thêm nhiều ý tưởng mới mẻ và các giải pháp sáng tạo. Và nhân viên sẽ cảm thấy được tự định hướng và lắng nghe, điều này sẽ giúp họ có động lực làm việc lớn hơn.

Ngoài ra, những diễn đàn nội bộ cũng rất hữu ích. Hãy cho phép nhân viên gửi các đề xuất, ý kiến của họ theo cách giấu tên. Sau đó, hãy xem xét kỹ lưỡng những vấn đề đó và tiếp thu những đề xuất phù hợp. Cuối cùng, cho nhân viên biết sự đóng góp của họ góp phần thay đổi tích cực như thế nào đến công việc. Thấy được điều đó, nhân viên sẽ tích cực hơn trong việc đóng góp ý kiến với lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo, nhà quản lý chính là người truyền cảm hứng cho nhân viên. Hãy luôn sẵn sàng lắng nghe các khiếu nại, vấn đề và ý tưởng của nhân viên bất cứ khi nào, cũng như dành thời gian để tìm hiểu họ đang làm gì. Qua việc tiếp xúc với nhân viên, hãy tìm ra giải pháp cho các vấn đề như khó khăn trong giao tiếp, trong nguồn lực, sự xáo trộn thông tin, thiếu thách thức hoặc không hài lòng với công việc.

**** Khuyến khích người lao động làm việc độc lập, tự do***

Theo tháp nhu cầu của Maslow, khi con người đã được đáp ứng nhu cầu cơ bản về thức ăn và chỗ ở, vật chất sẽ không còn là thứ thúc đẩy họ, họ sẽ có nhu cầu cao hơn về sự thoả mãn cá nhân và sự sáng tạo. Các mô hình làm việc phi thứ bậc nhấn mạnh vào sự tự do cá nhân và sự trao quyền, tôn trọng sự đóng góp cá nhân hay theo nhóm, cũng như khen thưởng, khuyến khích để tạo động lực cho nhân viên. Họ chú tâm vào toàn bộ cuộc sống của nhân viên, chứ không đơn thuần chỉ là vấn đề tài chính.

Khuyến khích các cá nhân và tập thể trong công ty không ngừng sáng tạo, phát triển tư duy, và tự định hướng là động cơ thúc đẩy họ. Trao quyền cho nhân viên lựa chọn nhiệm vụ để làm và nhóm mà họ muốn làm việc cùng. Điều này khuyến khích họ phát triển dồi dào các kỹ năng, từ đó tăng năng

suất, động lực và khả năng chuyên môn của họ. Ngoài ra, bạn cũng có thể cho phép nhân viên mang theo vật nuôi đến nơi làm việc, ăn mặc tùy ý hay có giờ làm việc linh hoạt.

Để đạt được mục tiêu của tổ chức phần lớn dựa vào sự đổi mới, khả năng giải quyết vấn đề, năng suất và lòng trung thành của nhân viên. Tìm ra các phương pháp tạo động lực làm việc hiệu quả nhất cho nhân viên là điều quan trọng để đảm bảo rằng tài nguyên quan trọng nhất của công ty bạn đạt được tiềm năng to lớn nhất.

Nhân viên cần được công nhận thường xuyên và nhận được sự hỗ trợ từ những người lãnh đạo thực sự lắng nghe ý kiến của họ. Họ cần một công việc khuyến khích sự phát triển bản thân và sự nghiệp của mình. Họ cần phải làm việc cởi mở, tự do, độc lập. Và họ cần phải cảm thấy rằng họ đang đóng góp cho một sứ mệnh lớn của tổ chức – một tầm nhìn chung. Nâng cao sự hài lòng về công việc và động lực bên trong sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao tinh thần, năng suất và kết quả cuối cùng của mỗi nhân viên.

TIÊU KẾT CHƯƠNG 3

Từ kết quả đã được phân tích đánh giá trong chương 2, căn cứ vào điều tra ý kiến từ NLD trong Trung tâm và tình hình thực tế, tác giả đã xây dựng một số giải pháp và trình bày trong chương 3 của luận văn với mục đích đưa ra các giải pháp đẩy mạnh công tác tạo động lực cho NLD tại Trung tâm Quốc gia và dịch vụ việc làm. Trong đó gồm có:

- Giải pháp đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất: Hoàn thiện các chính sách về lương, khen thưởng, phúc lợi.

- Giải pháp đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần: Tạo cơ hội thăng tiến; Cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp, hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

KẾT LUẬN

Tạo động lực cho người lao động là một mặt quan trọng của quản trị nhân lực, nó được thực hiện đan xen trong các hoạt động khác của tổ chức. Tuy không phải là một hoạt động độc lập so với các hoạt động khác nhưng nó lại có vai trò hết sức quan trọng trong việc hình thành, gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực.

Tạo động lực lao động phải được thực hiện bằng cách kết hợp đồng bộ nhiều giải pháp khác nhau một cách linh hoạt sáng tạo, phù hợp với điều kiện cụ thể của tổ chức, doanh nghiệp.

Qua phân tích tình hình tạo động lực tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm, có thể thấy Trung tâm đã đạt được một vài thành công trong việc tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên do nhiều nguyên nhân khác nhau nên công tác này còn ít nhiều vẫn còn hạn chế, đặc biệt là ở phần tiền lương tiền thưởng, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc và cơ hội thăng tiến của người lao động. Những điều này có tác động không nhỏ, gây ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho người lao động làm việc tại Trung tâm.

Việc thực hiện đề tài nghiên cứu luận văn “*Tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm*” đã giúp cho tác giả nắm vững hơn nữa các kiến thức, nội dung lý luận về quản trị nhân lực, biết cách vận dụng lý thuyết vào trong hoạt động thực tiễn. Song do hạn chế về kiến thức cũng như kinh nghiệm nghiên cứu nên luận văn còn nhiều thiếu sót. Qua đây, tác giả rất mong nhận được sự góp ý nhận xét của thầy cô trong hội đồng để có thể hoàn thiện nội dung luận văn hơn nữa.

Xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (Chương 4 – Tạo động lực cho người lao động, tr85, năm 2009), Giáo trình Hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động Xã Hội.
3. Daniel H. Pink (2013) Động lực chèo lái hành vi, nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
4. Vũ Thị Uyên (2008), “Tạo động lực cho lao động quản lý trong tổ chức nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”, Luận án tiến sĩ Kinh tế, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Nguyễn Khắc Hoàn (2010), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế”, Tạp chí Khoa học, Đại học Huế - số 60
6. Nguyễn Ngọc Lan Vy, Trần Kim Dung (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, Tạp chí phát triển kinh tế, số 224.
7. Nguyễn Thị Phương Dung (2012), “Xây dựng Thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ”, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ
8. Nguyễn Thị Hồng Hải (2013), “Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước”, Tạp chí Tổ chức nhà nước.
9. Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ
10. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước”, Luận án Tiến sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia.

11. Nguyễn Thị Vân Anh, Phan Ngọc Trâm (2017), Đề xuất mô hình nghiên cứu yếu tố tác động tới động lực làm việc tại Vinafco, Địa chỉ: <http://kinhtevadubao.vn/chi-tiet/146-8645-de-xuat-mo-hinh-nghien-cuu-yeu-to-tac-dong-toi-dong-luc-lam-viec-tai-vinafco.html>

12. Trần Thị Hằng (2017), Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động, Địa chỉ: <http://kinhte.saodo.edu.vn/nghien-cuu-khoa-hoc/cac-nhan-to-anh-huong-toi-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-181.html>

13. Tạ Thị Hồng Hạnh (Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa): “Lý thuyết ERG”, địa chỉ: <http://quantri.vn/dict/details/8803-ly-thuyet-erg> “Lý thuyết McClelland về nhu cầu”, Địa chỉ: <http://quantri.vn/dict/details/8804-lythuyet-mcclelland-ve-nhu-cau>

14. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources): “Những vấn đề chung về tạo động lực lao động”, Địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-laodong/23b9b0c3>

15. Quyết định số 239/QĐ-LĐTĐ ngày 09/3/2018 của Bộ trưởng Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội về việc Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm.

16. Quyết định số 55/QĐ-TTQGĐVVL ngày 10/12/2017 của Giám đốc Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ việc làm về việc ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ.

Tài liệu tham khảo tiếng Anh

17. Akobundu Dike, "Motivation and Productivity in the Library" (2008). Library Philosophy and Practice (e-journal), <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1200&context=libphilprac>

18. Kendra Cherry, “Motivation: Psychological Factors That Guide Behavior” (2018), <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

19. A.H. Maslov, 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 370-96.
20. Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman, 2007. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 67: 65–74.
21. Bedeian, 1993. Community Interventions To Support GrandparentCaregivers. *The Gerontologist*, 33: 807-811.
22. Denibutun, S.Revda, 2012. Work Motivation: Theoretical Framework. *Journal on GSTF Business Review*, 4: 133-139.
23. E. Lawler and Maier, 1973. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 482-503.
24. Frederick Herzberg, 1968. *One more time: how do you motivate employees.*
Harvard Business Review, 46: 53–62.
25. J. S.Adams, 1964. Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormaland Social Psychology*, 69: 19-25.
26. McClelland, 1969. *Motivating economic achievement.* New York: Free Press,57: 83-87.
27. Victor Vroom, 1964. *Expectancy theory. Work and motivation.* New York: Wiley
28. Nguyễn lý Marketing của Philip Kotler

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Mục đích phiếu khảo sát nhằm có được các thông tin để đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm Quốc gia về Dịch vụ Việc làm, từ đó đưa ra các giải pháp, khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động. Ý kiến của anh/chị sẽ là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu, toàn bộ thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong nhận được sự hợp tác, giúp đỡ của anh/chị.

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

(*anh/ chị vui lòng đánh dấu x vào có lựa chọn phù hợp*)

1. Giới tính : Nam Nữ
2. Độ tuổi : ≤ 30 tuổi 31 – 50 tuổi ≥ 50 tuổi
3. Thời gian công tác : ≤ 1 - 3 năm 3 - 5 năm ≥ 5 năm
4. Trình độ : Khác Đại học Trên Đại học
5. Chức vụ : Nhân viên Lãnh đạo

PHẦN II – ĐÁNH GIÁ VỀ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CỦA TRUNG TÂM

(*Anh/chị vui lòng đánh giá theo thang điểm từ 1-5, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”*)

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
I	Đặc điểm công việc					
1	Được bố trí công việc phù hợp với khả năng và sở trường, đúng ngành mà mình đã học hoặc có kinh nghiệm					
2	Được chủ động trong công việc, có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm					
3	Công việc ổn định, không có nhiều áp lực					
II	Đánh giá kết quả thực hiện công việc					
1	Có bảng phân công công việc và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					

2	Kết quả đánh giá là công bằng và phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc				
III Lương, thưởng, phúc lợi					
A Lương					
1	Thu nhập đủ để trang trải cuộc sống				
2	Được trả lương công bằng, tương xứng với kết quả làm việc				
3	Có cách tính lương rõ ràng và hợp lý				
B Thưởng					
1	Được nhận tiền thưởng trong các dịp lễ tết				
2	Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc, công bằng và công khai				
3	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích làm việc				
C Phúc lợi					
1	Được đóng BHXH, BHYT, BHTN đầy đủ				
2	Được hưởng các chế độ phúc lợi tốt (chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)				
IV Đào tạo, thăng tiến					
A Đào tạo					
1	Được tham gia các lớp đào tạo, tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ cũng như về kỹ năng cần thiết để làm việc hiệu quả				
2	Nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp, giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai				
B Thăng tiến					
1	Được tạo điều kiện, có cơ hội thăng tiến trong công việc				
2	Cơ hội thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng				
V Phong cách lãnh đạo của cấp trên					
1	Đối xử công bằng, không phân biệt đối với cấp dưới.				
2	Sẵn sàng hỗ trợ, lắng nghe và tôn trọng ý kiến của cấp dưới				
3	Quan tâm đến đời sống của cấp dưới				
VI Quan hệ với đồng nghiệp					
1	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc				
2	Được tôn trọng và có sự phối hợp tốt trong công việc				

3	Được đối xử thân thiện, hòa đồng					
VII	Môi trường, điều kiện làm việc					
1	Nơi làm việc được vệ sinh thường xuyên, sạch sẽ					
2	Đảm bảo đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị cần thiết để thực hiện công việc					
3	Có chế độ về thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý					

PHẦN III – ĐÁNH GIÁ VỀ HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC

(Anh/chị vui lòng đánh giá theo thang điểm từ 1-5, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”)

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
I	Mức độ nỗ lực, hoàn thành công việc					
	Luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao, sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc đúng tiến độ					
II	Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật					
	Luôn chấp hành nghiêm chỉnh giờ giấc, quy định làm việc của đơn vị (vd: đi làm đúng giờ, nghỉ phép theo quy định...), có trách nhiệm cao trong công việc					
III	Tính tích cực, chủ động sáng tạo					
	Luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm ra giải pháp tốt nhất để hoàn thành công việc, tích cực tham gia vào công tác chuyên môn và các hoạt động đoàn thể					
IV	Sự gắn bó/hài lòng					
	Hài lòng với công việc hiện tại, sẽ không chuyển đi cơ quan khác có đãi ngộ tốt hơn					

PHẦN IV – DỰ ĐỊNH, ĐỀ XUẤT TRONG TƯƠNG LAI

1. Anh/chị sẽ gắn bó với đơn vị hiện tại bao lâu nữa:

6 tháng – 1 năm

3 – 5 năm

1 – 3 năm

trên 5 năm

2. Dự định sắp tới của anh/chị:

Luân chuyển sang công việc khác

Phấn đấu để thăng chức

Ổn định với công việc hiện tại

Muốn tìm công việc mới tốt hơn

Chưa có dự định gì

3. Theo anh/chị để tạo động lực lao động thì phải cải thiện những yếu tố nào sau đây (có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án):

Chế độ tiền lương, thưởng, phúc	Môi trường, điều kiện làm việc
lợi	Mối quan hệ đồng nghiệp
Cơ hội thăng tiến	Phong cách lãnh đạo
Chính sách đào tạo và phát triển	Khác
Đánh giá thực hiện công việc	

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

PHỤ LỤC 2**Bảng thể hiện mức độ hoàn thành công việc tại TTQGDVVL qua các năm**

Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ trọng (%)
Hoàn thành Xuất sắc nhiệm vụ	18	29,0	16	27,1	16	28,1	12	21,8
Hoàn thành Tốt nhiệm vụ	44	71,0	43	72,9	41	71,9	43	78,2
Tổng số lao động được đánh giá	62	100	59	100	57	100	55	100

(Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo của Văn phòng)