

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

PHAN THUYẾT LIÊN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA CHÍNH SÁCH
ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH CỦA CƠ QUAN ĐIỀU HÀNH CÔNG
TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN NHÀ
XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ MINH HOÀ

HÀ NỘI – 2019

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tôi xin được bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Nguyễn Thị Minh Hoà đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện giúp tôi hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học – Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn./.

Tác giả

Phan Thuý Liên

MỤC LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ	VI
LỜI NÓI ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	8
7. Kết cấu luận văn.....	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHẢ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TRONG TỔ CHỨC	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản	9
1.1.1. Nhu cầu	9
1.1.2. Lợi ích.....	10
1.1.3. Động lực lao động	10
1.1.4. Tạo động lực lao động	11
1.1.5. Mối quan hệ giữa nhu cầu - lợi ích - động lực	12
1.1.6. Chính sách đãi ngộ tài chính.....	13
1.2. Các lý thuyết về tạo động lực	16
1.2.1. Lý thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner.....	16
1.2.2. Lý thuyết thúc đẩy động cơ theo kỳ vọng của Victor H.Vroom	18
1.2.3. Lý thuyết về sự công bằng của Stacy Adams:.....	20
1.3. Nội dung phân tích khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính	21

1.3.1. Các yêu cầu về chính sách đãi ngộ tài chính trong việc tạo động lực lao động	21
1.3.2. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động của chính sách đãi ngộ tài chính	22
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động	26
1.4.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động do chính sách đãi ngộ tài chính....	26
1.4.2. Năng suất lao động/kết quả thực hiện công việc.....	27
1.4.3. Mức độ gắn kết của người lao động.....	27
1.4.4. Ý thức chấp hành kỷ luật	28
1.4.5. Thái độ làm việc của người lao động.....	28
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính.....	29
1.5.1. Yếu tố bên trong.....	29
1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	32
1.6. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính và bài học kinh nghiệm rút ra cho Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	33
1.6.1. Kinh nghiệm của một số tổ chức.....	33
1.6.2. Bài học kinh nghiệm.....	36
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CƠ QUAN ĐIỀU HÀNH NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM	37
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	37
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	37
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty	41
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty	42

2.1.4. Cơ quan Điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	43
2.1.5. Một số đặc điểm kinh doanh của công ty	45
2.2. Đặc điểm các yếu tố nguồn lực của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	46
2.2.1. Tình hình tài chính của Công ty trong 3 năm 2016-2017-2018.....	46
2.2.2. Tình hình sử dụng lao động của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam	48
2.3. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam....	50
2.3.1. Đánh giá khả năng tạo động lực qua chính sách thù lao cơ bản.....	50
2.3.1.1. Lương cứng phần 1.....	50
2.3.2. Đánh giá khả năng tạo động lực của chính sách khuyến khích tài chính....	63
2.3.3. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động của chính sách phúc lợi tài chính	69
2.4. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	74
2.4.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động	74
2.4.2. Năng suất lao động	75
2.4.3. Mức độ gắn bó với công việc.....	77
2.4.4. Ý thức chấp hành kỉ luật.....	78
2.4.5. Thái độ làm việc của người lao động.....	78
2.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng tạo động lực của chính sách tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam	79
2.5.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong.....	79
2.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	82
2.6. Đánh giá chung.....	83
2.6.1. Kết quả đạt được	83

2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	84
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CƠ QUAN ĐIỀU HÀNH NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM	88
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	88
3.1.1. Mục tiêu	88
3.1.2 Phương hướng	88
3.2. Một số giải pháp nhằm tăng cường khả năng tạo động lực của chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam	89
3.2.1. Những giải pháp chung.....	90
3.2.2. Những giải pháp cụ thể.....	92
3.3. Kiến nghị cá nhân.....	102
3.3.1. Kiến nghị với Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	102
3.3.2. Kiến nghị với Nhà nước	104
KẾT LUẬN.....	105
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	107
PHỤ LỤC.....

DANH MỤC VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
TĐLLĐ	Tạo động lực lao động
NXBGDVN	Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
MTV	Một thành viên

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Báo cáo tình hình tài chính trong 3 năm 2016 – 2018	46
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam trong 2 năm 2017 – 2018.....	48
Bảng 2.3: Bảng lương của biên tập viên cao cấp, chuyên viên cao cấp.....	51
Bảng 2.4: Bảng lương cán bộ Chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ .	52
Bảng 2.5: Bảng phụ cấp chức vụ, trách nhiệm của cán bộ công nhân viên ...	53
Bảng 2.6: Tiền lương bình quân của người lao động trong Công ty.....	55
Bảng 2.7: Tiền lương bình quân của các nhà xuất bản năm 2018	55
Bảng 2.8: Hệ số lương mềm đối với lãnh đạo và cán bộ quản lý	56
Bảng 2.9: Hệ số lương mềm đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	57
Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về việc tạo động lực lao động thông qua công cụ tiền lương, thang điểm 5	61
Bảng 2.11: Bảng xếp loại thi đua tính lương mềm theo quý năm 2018.....	64
Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về việc tạo động lực lao động thông qua công cụ tiền thưởng, thang điểm 5	67
Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về việc tạo động lực lao động thông qua phúc lợi, thang điểm 5	73
Bảng 2.14: Bảng khảo sát sự nỗ lực làm việc của người lao động khi nhận được những khuyến khích tài chính, thang điểm 5.....	74
Bảng 2.15: Thống kê số lần vi phạm nội quy của cán bộ công nhân viên từ năm 2016 - 2018	78
Bảng 2.16: Doanh thu và lợi nhuận của Công ty trong giai đoạn 2016 - 2017	79
Bảng 3.1: Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc trong quý.....	96

VII

Hình 2.1: Năng suất lao động từ năm 2016 đến năm 2018.....	76
Hình 2.2: Số lượng sáng kiến lao động từ năm 2016 đến năm 2018	77
Sơ đồ 2.1: Bộ máy hoạt động Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.....	43

LỜI NÓI ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới, Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương, Cộng đồng kinh tế Asean, sự cạnh tranh của nền kinh tế thị trường ngày càng gay gắt đã mang lại nhiều cơ hội cũng như thách thức cho các doanh nghiệp. Một doanh nghiệp muốn phát triển đi lên và giành được lợi thế trong cạnh tranh thì phải biết sử dụng triệt để nguồn lực con người. Bởi nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của doanh nghiệp. Nhân lực duy trì hoạt động, khởi nguồn mọi sáng tạo trong tổ chức. Và chỉ có con người mới tạo ra hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên làm thế nào để phát huy được nhân tố con người để họ có thể phục vụ tốt nhất cho sự phát triển của doanh nghiệp nói riêng, kinh tế đất nước nói chung đang là vấn đề đặt ra cho mỗi doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi nhà quản lý phải biết khai thác và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp mình, biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí cực mạnh. Muốn vậy cần thoả mãn các nhu cầu về lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần cho người lao động để họ an tâm, nhiệt tình công tác. Hay nói cách khác, cần phải có biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động trong công việc.

Công ty TNHH MTV Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam là một trong những nhà xuất bản lớn nhất cả nước, chiếm tỷ trọng 60 - 70% đầu sách xuất bản trên toàn quốc. Trong bối cảnh hiện nay, từ khi Chính phủ ban hành chủ trương “Một chương trình nhiều bộ sách giáo khoa” nhằm cải thiện chất lượng sách giáo dục, các nhà xuất bản được mở rộng thị phần nên có sự cạnh tranh rất gay gắt. Bên cạnh đó, ngành xuất bản là một ngành nhạy cảm và gặp

nhieu áp lực khi phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định, chính sách của Nhà nước và các Bộ, Ban ngành khác. Do vậy, người lao động trong Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam có vai trò quan trọng trong việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp giúp Nhà xuất bản vượt qua những khó khăn thử thách trước mắt để tồn tại và phát triển hơn nữa. Chính vì vậy, việc tạo động lực cho người lao động trong Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam bằng chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính là việc làm cấp thiết nhằm tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác, gắn bó với doanh nghiệp, tăng năng suất lao động.

Nhận thức được tầm quan trọng của tạo động lực cho người lao động, đặc biệt là công tác tạo động lực làm việc cho người lao động bằng những chính sách đãi ngộ tài chính như lương, thưởng, phúc lợi, tác giả đã chọn đề tài “Tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính của Cơ quan điều hành Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam”.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nhận thức được tầm quan trọng của các chính sách tạo động lực cho người lao động, trong những năm gần đây có rất nhiều công trình nghiên cứu, những cuộc hội thảo về lĩnh vực tạo động lực của các nhà khoa học trong và ngoài nước. Việc nghiên cứu và vận dụng lý thuyết tạo động lực cho người lao động vào thực tiễn sản xuất kinh doanh và hoạt động của doanh nghiệp cũng được nhiều tác giả quan tâm.

Một số sách và công trình nghiên cứu tiêu biểu như sau:

Sách “*Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*” của tác giả Brian Tracy, Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh tái bản năm 2018 như một cuốn cẩm nang không thể thiếu lí giải tại sao những nhà quản trị phải đi đầu trong việc nuôi dưỡng và giữ chân nhân tài. Và những bí quyết, kinh nghiệm và yếu tố

để giữ chân người tài bằng những chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Daniel H.Pink (2013) tác giả cuốn sách “*Động lực chèo lái hành vi - Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy động lực của con người*” tái bản - Đổi tên từ “*Động lực 3.0*”, NXB Lao động xã hội (Bản quyền tiếng Việt công ty sách Alpha). Nội dung cuốn sách là luận điểm mới về động lực làm việc của con người trong thế kỷ 21, mà tác giả nhận định là các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay chưa khai thác và đánh giá đúng vai trò của nó do vẫn còn lệ thuộc nhiều vào các mô hình tạo động lực cũ. Cuốn sách chỉ ra rằng động lực của con người được biểu hiện qua 3 mức. Cuốn sách đề cao và khuyến khích sử dụng động lực 3.0 - Tăng cường các biện pháp tạo động lực nội tại bên trong mỗi con người, phát huy tính chủ động, tinh thần, nhiệt huyết mỗi cá nhân.

“*Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay*” là bài viết của TS. Nguyễn Minh Tuấn đăng trên Tạp chí Tuyên giáo số 3/2012. Bài viết phân tích và đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay.

Trịnh Việt Tiến (2018) có bài viết “*Đổi mới chính sách tiền lương tạo động lực làm việc cho người lao động: Một số vấn đề cần trao đổi*” đăng trên tạp chí Công thương có nhiều nhận định sát với tình hình thực tế của nước ta hiện nay như tính cấp thiết phải đổi mới chính sách tiền lương; phản ánh thực trạng trả lương chưa phản ánh đúng giá trị sức lao động của người lao động; đưa ra những nguyên tắc trả lương cần công bằng, bình đẳng, đảm bảo năng suất lao động, tạo khả năng nâng cao đời sống; chính sách tiền lương phải điều tiết được các hình thức phân phối, đặc biệt là hình thức phân phối theo kết quả và hiệu quả kinh tế.

Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, luận án Tiến sĩ kinh tế.

Trong công trình nghiên cứu, tác giả đã phân tích thực trạng động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Đồng thời tác giả cũng đánh giá tình hình thực trạng về tạo động lực và rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm giảm động lực lao động như: Cơ cấu của doanh nghiệp còn công kênh, thù lao người quản lý chưa thỏa mãn nhu cầu của người quản lý và chưa mang tính chất cạnh tranh trên thị trường, chưa có sự công bằng và khoa học trong việc tuyển dụng và các mối quan hệ trong doanh nghiệp... Từ đó tác giả đã đưa ra những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước.

Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi (2014) với đề tài “*Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc tại khu vực công tại Việt Nam*”. Bài nghiên cứu đã góp phần tìm tòi hướng đi cho việc xây dựng một khung lý thuyết rành mạch cho việc tạo động lực đối với đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong khu vực nhà nước ở Việt Nam, dựa trên tháp nhu cầu của Maslow.

Nguyễn Thị Phương Lan (2015) đã hệ thống hóa các lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động trong luận án tiến sỹ Quản lý công của mình “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước*” tại Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án này phát triển và nhấn mạnh mối quan hệ chặt chẽ giữa các công cụ tạo động lực mới là cách tốt nhất thúc đẩy động lực làm việc của các công chức hành chính nhà nước.

Phan Minh Đức (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*, luận án Tiến sĩ kinh tế tại Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương. Luận án này đã tiến hành việc nghiên cứu thực trạng của một vấn đề mới là tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam và đúc rút được mô hình khung nhằm đổi mới hoạt

động tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn kinh tế. Từ đó, luận án đưa ra những giải pháp rất cụ thể trong đó có giải pháp: “Muốn tăng lương, thưởng và tổng thu nhập cho người lao động, nhà quản trị không nên trông chờ sự thay đổi của chính sách mà phải chủ động tìm kiếm cơ hội và các nguồn tài chính để đảm bảo nhu cầu này”.

Những công trình trên đây đã góp phần hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động cho người lao động. Trong khi nghiên cứu thực trạng tại các công ty, các tác giả đã chỉ ra được ưu điểm và nhược điểm để từ đó đề xuất được những giải pháp nhằm hạn chế nhược điểm và hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho người lao động. Tuy nhiên, đến nay vẫn chưa có đề tài nào đánh giá khả năng tạo động lực làm việc của chính sách tài chính tại Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu

Đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan điều hành Công ty TNHH MTV Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính tại tổ chức;

- Phân tích, đánh giá khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính tại cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, đánh giá những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân;

- Đề xuất một số giải pháp nhằm tăng khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính.

Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam
- Thời gian: Dữ liệu thứ cấp dùng cho việc phân tích, đánh giá từ năm 2015 đến năm 2018, số liệu sơ cấp năm 2019 và giải pháp đề xuất đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập thông tin, dữ liệu

Để nghiên cứu đề tài tác giả kết hợp sử dụng cả nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp.

Đối với nguồn số liệu *thứ cấp* cấp thực hiện nghiên cứu tại bàn nhằm thu thập các thông tin chủ yếu từ các ấn phẩm khoa học đã công bố gồm giáo trình, sách tham khảo, chuyên khảo, các bài báo đăng trên các tạp chí, các công trình nghiên cứu khoa học đã công bố; Các báo cáo tổng kết và kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty. Báo cáo về chính sách đãi ngộ tài chính bao gồm: quy định nội bộ, chính sách lương thưởng, khen thưởng, thỏa ước lao động tập thể,...

Đối với số liệu *sơ cấp* tác giả tiến hành phỏng vấn và điều tra trực tiếp những đối tượng có liên quan tại Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Cụ thể:

Lập phiếu điều tra, bảng hỏi đối với cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam. Các câu hỏi trong phiếu điều tra liên quan đến các chính sách đãi ngộ tài chính của Công ty. Phiếu điều tra và phương pháp phỏng vấn được thực hiện qua bốn bước (Chuẩn bị điều tra, thu thập thông tin điều tra, xử lý thông tin, báo cáo kết

quả). Điều tra bằng bảng hỏi để thấy rõ thực trạng khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính, kết quả là những thông tin thu được là các thông tin hữu ích bổ sung cho các thông tin thứ cấp. Cụ thể:

+ Địa điểm tiến hành: Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

+ Tổng số phiếu phát ra: dự kiến 50 phiếu.

+ Phương pháp điều tra: Phát phiếu điều tra trực tiếp cho đối tượng cần điều tra

+ Đối tượng điều tra: Cán bộ công nhân viên Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Cán bộ quản lý: 10 phiếu

Nhân viên: 40 phiếu

+ Mục đích: Thu thập dữ liệu về nỗ lực làm việc của nhóm quản lý, nhân viên từ các chính sách đãi ngộ tài chính để từ đó đánh giá được khả năng tạo động lực làm việc thông qua chính sách đãi ngộ tại chính tại Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản và có những giải pháp cải thiện.

Số phiếu thu về: 50 phiếu

Số phiếu hợp lệ: 50 phiếu (sử dụng số phiếu này để đánh giá khả năng tạo động lực thông qua chính sách tài chính ở Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam).

5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu:

Các thông tin thu thập sẽ được tổng hợp, phân tích thống kê kết hợp so sánh đối chiếu giữa lý luận và thực tiễn, đánh giá, tổng hợp rút ra những nhận xét, kết luận. Đối với dữ liệu sơ cấp sẽ xử lý trên công cụ Microsoft Excell. Thông qua việc thu thập số liệu về các chỉ tiêu tạo động lực lao động, từ đó phân tích những mặt đạt được, hạn chế trong việc tạo động lực, thực hiện công việc trong Cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

5.3 Phương pháp so sánh đánh giá

Tác giả so sánh các chỉ số liên quan qua các năm để thấy rõ nét sự thay đổi, tính hiệu quả của các hoạt động, chính sách của doanh nghiệp trong việc tạo động lực lao động tại Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận:

- Đề tài đã góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua chính sách tài chính trong doanh nghiệp;

- Về mặt thực tiễn: Đề tài phân tích và làm rõ được khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính tại cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam và đề xuất giải pháp có tính khả thi cao.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài những phần Mở đầu, kết luận và phụ lục tham khảo, luận văn bao gồm các chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính trong tổ chức

Chương 2: Đánh giá khả năng tạo động lực làm việc của chính sách đãi ngộ tài chính tại cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Chương 3: Phương hướng phát triển và một số giải pháp tăng cường khả năng tạo động lực của chính sách đãi ngộ tài chính tại cơ quan văn phòng Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHẢ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TRONG TỔ CHỨC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu

Theo tác giả Lê Thanh Hà thì “Động cơ lao động của người lao động lại xuất phát từ việc mong muốn thoả mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động như: nhu cầu ăn, mặc, ở, đi lại, phát triển và được tôn trọng...”[Quản trị nhân lực tập 2 – trang 142]. Vậy ta có thể hiểu “nhu cầu là một hiện tượng tâm lí 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”.

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Có thể nói, nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp, thường xuyên tăng lên về số lượng và chất lượng, song cơ bản nó được chia thành 2 nhóm chính sau: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần.

Nếu nhu cầu không được thỏa mãn thì con người sẽ thấy khổ sở và bất hạnh. Ngược lại, khi nhu cầu được thỏa mãn thì lập tức xuất hiện nhu cầu khác cao hơn. Từ đó ta thấy nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi và chúng chi phối mạnh mẽ đến đời sống tâm lí nói chung, đến hành vi của con người nói riêng. Nó được xem như nguồn gốc tạo ra động lực thúc đẩy con người hoạt động.

Do đó, về mặt quản lí nếu kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân. Từ việc hiểu biết nhu cầu của cá nhân, nhà quản trị sẽ xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lí có thể thỏa mãn được mong muốn của người lao động và mục tiêu chung của tổ chức.

1.1.2. Lợi ích

“Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra” [4,tr.143 - giáo trình Quản trị nhân lực tập 2 - TS. Lê Thanh Hà].

Do đó, lợi ích tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hăng say hơn, có hiệu quả hơn. Mức độ thoả mãn càng lớn thì động lực tạo ra càng lớn và ngược lại mức độ thoả mãn càng nhỏ thì động lực tạo ra càng yếu, thậm chí bị triệt tiêu.

Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người. Nó tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người. Nó buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi các phương thức có hiệu quả nhất nhằm thoả mãn nhu cầu của mình.

Như vậy, nhu cầu của con người tạo động cơ thúc đẩy họ tham gia lao động. Song chính lợi ích của họ mới là động lực trực tiếp thúc đẩy họ làm việc với hiệu quả cao. Do đó, để tạo động lực cho người lao động thì các nhà quản lý ngày nay cần phải tìm mọi biện pháp nhằm tăng cường sự thoả mãn nhu cầu của con người. Thúc đẩy thúc đẩy họ đem hết khả năng của mình phục vụ tổ chức.

1.1.3. Động lực lao động

Trong kinh tế, động lực được hiểu là sự khao khát, sự tự nguyện của con người nhằm tăng cường mọi nỗ lực của mình để đạt mục tiêu, kết quả cụ thể nào đó [8.tr 91].

Động lực còn được hiểu là lực đẩy từ bên trong con người để đáp ứng những nhu cầu chưa được thoả mãn, chúng xuất phát từ trong tiềm thức, lý trí của bản thân con người mong muốn được hành động và được thể hiện.

Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc cho phép tạo ra năng suất hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn

sàng nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động. Khi người lao động có động lực lao động sẽ dồn hết khả năng để hoàn thành công việc được giao, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh. Động lực của người lao động luôn gắn với lợi ích mà họ đạt được. Lợi ích họ đạt được càng cao thì động lực lao động càng lớn. Có thể hiểu “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [2,tr.144 - giáo trình Quản trị nhân lực, tập 2 - TS. Lê Thanh Hà].

Như vậy, động lực lao động được thể hiện ở chính thái độ của người lao động đối với công việc, đối với tổ chức. Để tạo ra động lực lao động cho người lao động thì nhà quản trị phải hiểu được người lao động làm việc nhằm mục đích gì, lợi ích mà họ mong muốn nhận được chỉ có được khi lợi ích chung của tổ chức đạt được.

1.1.4. Tạo động lực lao động

Quan điểm của Lê Thanh Hà cho rằng “tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức” [1.tr145, giáo trình Quản trị nhân lực, tập 2 - Lê Thanh Hà].

Như vậy, tạo động lực lao động là công việc của các nhà quản lý, công cụ để tạo động lực làm việc chính là các chính sách, biện pháp, nghệ thuật quản lý, kết quả chính là động lực làm việc của người lao động.

Nếu động lực lao động xuất phát từ bên trong người lao động thì tạo động lực lao động lại là công việc của nhà quản lý làm sao cho nhân viên của mình có động lực trong thực hiện công việc. Động lực lao động có thể coi là đầu ra của quá trình tạo động lực. Để tạo được động lực nhà quản lý phải bỏ ra những khoản chi phí dưới các dạng như: chi phí biểu hiện dưới dạng tiền

lương của người lao động và các nhân tố vô hình khác như tính hấp dẫn của công việc, văn hóa tổ chức môi trường làm việc... nhà quản lý phải bỏ ra tiền lương đủ hấp dẫn để chi trả cho người lao động, bỏ thời gian tiền bạc để đầu tư thiết kế công việc hấp dẫn, có tính thách thức, công việc ổn định và độ rủi ro trong công việc là thấp, công ty phải chú ý xây dựng môi trường làm việc thật tốt, văn hóa công ty thật phù hợp.

Như vậy, có thể thấy tạo động lực lao động là một quá trình liên tục, tốn nhiều chi phí khác nhau và khá phức tạp. Bởi vì không phải bỏ tiền ra là nhà quản lý có thể có được động lực lao động từ phía người lao động, việc xây dựng, thiết kế công việc, môi trường làm việc và văn hóa công ty không phải là dễ thực hiện, không phải bao giờ cũng kích thích được người lao động làm việc theo yêu cầu của nhà quản lý. Chính điều đó làm nên tính nghệ thuật, độc đáo và đa dạng của tạo động lực làm việc nói chung và quản trị nhân lực nói riêng.

1.1.5. Mối quan hệ giữa nhu cầu - lợi ích - động lực

Con người là một cơ thể sống, nó tồn tại trong mối quan hệ hữu cơ với thế giới xung quanh, và thế giới xung quanh luôn biến đổi. Chính vì vậy con người luôn luôn ở trong tâm trạng vừa cân bằng, vừa mất cân bằng, nó biểu hiện là sự thiếu hụt và có khi biểu hiện ra sự dư thừa một cái gì đó nơi bản thân con người trong quan hệ với thế giới bên ngoài. Chính trạng thái mất cân bằng này - con người và hoàn cảnh nảy sinh khách quan đã làm nảy sinh những nhu cầu của họ.

Và phương tiện để thoả mãn nhu cầu chính là lợi ích, lợi ích là phương thuốc, phương tiện tối ưu mà chủ thể lựa chọn nhằm đạt được các nhu cầu của mình. Nhưng đạt được mục đích cuối cùng với ý nghĩa là đối tượng thoả mãn nhu cầu, chủ thể phải đạt tới cái đích trung gian cụ thể, đó là lợi ích thiết thực đối với anh ta. Từ đó tạo ra động lực mạnh mẽ nhất. Con người luôn bị thúc

ép bởi những nhu cầu chưa được thoả mãn, mặt khác họ lại nhận thức được rằng để đạt được sự thoả mãn các nhu cầu ấy thì phải làm gì, và đạt được những lợi ích cụ thể nào, nghĩa là cùng với nhu cầu - lợi ích trở thành động lực trực tiếp thúc đẩy chủ thể hoạt động.

Một cộng đồng thì được tạo nên bởi các cá nhân và mối quan hệ qua lại giữa họ, bản thân mỗi cá nhân bao giờ cũng là thành viên của một cộng đồng nhất định, không có cá nhân riêng lẻ thì không có cộng đồng nào hết. Sự tồn tại và phát triển của mỗi cá nhân quy định bởi sự tồn tại và tồn tại, phát triển của cộng đồng và ngược lại. Do đó mỗi cá nhân để tồn tại, phát triển một cách tốt nhất không còn cách nào khác anh ta phải tích cực tham gia vào sự phát triển chung của cộng đồng nơi anh ta sinh sống.

Từ mối quan hệ Nhu cầu - Lợi ích - Động lực trên đây, ta thấy mối quan hệ cũng như sự phát triển của mỗi cá nhân với tổ chức như thế nào. Quản trị nhân sự muốn làm tốt phải cố gắng nắm bắt được nhu cầu của người lao động từ đó đề ra chính sách phù hợp tạo động lực cho người lao động hăng say, phát huy hết khả năng của mình trước hết là vì quyền lợi lợi ích thiết thực của bản thân, và sau là tổ chức, cộng đồng, xã hội.

Ngày nay khi quá trình toàn cầu hoá đang diễn ra, xu thế hội nhập, sự mong mỏi vươn lên một tầm cao mới của mỗi quốc gia ngày càng lớn. Muốn phát triển xã hội thì phát triển kinh tế các ngành nghề, các công ty, xí nghiệp,.. Mà muốn phát triển công ty, tổ chức, xí nghiệp đó thì phải quan tâm tới người lao động và dùng mọi biện pháp, chính sách phù hợp với điều kiện hiện có của mình để kích thích người lao động làm việc có hiệu quả.

1.1.6. Chính sách đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau: thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính, trợ cấp, cổ phần... Đãi ngộ tài

chính thực chất là quá trình chăm lo cuộc sống vật chất của người lao động thông qua các công cụ là tiền bạc. Thông qua đãi ngộ tài chính, doanh nghiệp khuyến khích người lao động làm việc say mê, nhiệt tình, sáng tạo và quan trọng hơn, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Đãi ngộ tài chính gồm tất cả những khoản thu nhập mà người sử dụng lao động trả cho người lao động do họ đã thực hiện những công việc mà người sử dụng lao động giao. Nó cũng có thể được trả do người lao động đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong những điều kiện không bình thường; có khi là để người lao động khắc phục những khó khăn, có điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống. Không chỉ bù đắp hao phí lao động mà còn là công cụ quan trọng giúp nhà quản trị tạo động lực kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả.

Các công cụ trong chính sách đãi ngộ tài chính bao gồm 3 mảng chính:

- Thù lao cơ bản

“Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được theo định kì dưới dạng tiền lương (theo tuần, theo tháng, theo năm) hoặc là tiền công theo giờ, theo vụ việc. Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở thoả thuận và phụ thuộc vào kết quả lao động cuối cùng của người lao động (năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc)”. [Giáo trình quản trị nhân lực tập 2 – TS. Lê Thanh Hà].

- Khuyến khích tài chính

Khuyến khích tài chính là những khoản tiền ngoài lương mà người lao động nhận được từ các chương trình khuyến khích nâng cao năng suất, chất lượng lao động như tiền thưởng, tiền chia cho người lao động từ lợi nhuận.

Có thể hiểu thêm, các khuyến khích tài chính là những khoản tiền phụ thêm cho người lao động ngoài tiền lương, tiền công nhằm hướng vào kết quả thực hiện công việc của người lao động. Mục đích của các khuyến khích tài

chính là tác động tới hoạt động lao động của người lao động nhằm nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của người lao động.

Các chương trình khuyến khích tài chính có những tác động tích cực đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức bởi:

- Các chương trình này sẽ mang lại động lực làm việc cao hơn cho người lao động bởi ngoài tiền lương cơ bản, họ còn được nhận những khoản khuyến khích tài chính từ đó thu nhập của họ sẽ tăng lên.

- Tính hiệu quả tiếp theo của biện pháp khuyến khích tài chính là thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi, tạo sự gắn bó giữa họ và tổ chức.

Các khuyến khích tài chính được chia làm 4 dạng chính: chương trình tăng lương cá nhân, các chương trình thưởng, các chế độ phụ cấp và các chế độ trả công khuyến khích.

- Phúc lợi tài chính

“Phúc lợi tài chính là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động” [Giáo trình Quản trị nhân lực – Lê Thanh Hà].

Bên cạnh đó, phúc lợi cũng đóng vai trò giúp nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động.

Phúc lợi có hai phân: Phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật và phúc lợi do doanh nghiệp tự nguyện áp dụng.

- + Phúc lợi bắt buộc là các khoản phúc lợi tối thiểu mà mỗi tổ chức phải cung cấp cho người lao động theo quy định của pháp luật. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm các chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động như trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thất nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất.

- + Phúc lợi tự nguyện:

Tiền hay quà nhân dịp lễ tết:

Vào các dịp lễ tết của năm: 30/4 - 1/5, 2/9, tết âm lịch ...tổ chức có những khoản tiền hay những phần quà tặng cho nhân viên để khuyến khích, động viên họ, tạo điều kiện để người lao động thực sự được nghỉ ngơi trong những ngày này.

Hỗ trợ kinh phí cho nhân viên

Tổ chức tài trợ toàn bộ hay một phần kinh phí cho cán bộ công nhân viên đi học nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề hay trợ cấp một khoản tiền khuyến khích nhân viên học tập để đạt thành tích cao; hỗ trợ bằng tiền dựa trên căn cứ việc đi lại của nhân viên trong quá trình đi làm hay quá trình làm việc, tổ chức xe đưa đón nhân viên đi làm, đi họp hay đi công tác, hỗ trợ ăn trưa,...

Nhóm các phúc lợi về bảo hiểm: ngoài các chế độ bảo hiểm bắt buộc theo quy định của pháp luật, các tổ chức có thể áp dụng các hình thức bảo hiểm như: Bảo hiểm về sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động...

1.2. Các lý thuyết về tạo động lực

1.2.1. Lý thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner

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

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2. Lý thuyết thúc đẩy động cơ theo kỳ vọng của Victor H.Vroom

Thuyết kỳ vọng đề xuất rằng, động cơ thúc đẩy sẽ phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Victor H.Vroom cho rằng con người được thúc đẩy trong việc hoàn thành mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của những mục tiêu đó

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

Hấp lực* Mong đợi* Phương tiện = Sự động viên

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó

- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành

- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ.

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn gốc sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là

nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để làm việc tốt hơn.

Như vậy, nắm được các yếu tố này, nhà lãnh đạo sẽ biết cách để kích thích tinh thần làm việc của nhân viên mình, nhà lãnh đạo sẽ có những biện pháp quản lý nhân viên, đưa ra những mục tiêu thực hiện và những phần thưởng gì sẽ dành riêng cho họ nếu họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tất cả đều phải rõ ràng để nhân viên biết và có hướng phấn đấu.

Chu trình của thuyết kỳ vọng có 3 bước:

Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả

Để đạt kết quả tốt nhất có thể dùng các loại biện pháp sau:

Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc

Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc đến hiệu quả

Điều cốt lõi của thuyết này là hiểu được mục tiêu cá nhân và mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích và phần thưởng và cuối cùng giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân. Nó nhấn mạnh sự đánh đổi hay phần thưởng của một tổ chức đưa ra phải phù hợp với mong muốn cá nhân.

Thuyết kỳ vọng chỉ ra rằng không có một nguyên tắc chung nhất nào để giải thích điều gì sẽ là động lực cho mỗi cá nhân và do đó các nhà quản trị phải hiểu tại sao nhân viên xem xét một kết quả nào đó là hấp dẫn hoặc không hấp dẫn. Sau cùng, các nhà quản trị phải thưởng cho nhân viên những thứ họ đánh giá là tích cực. Tổ chức nên đánh giá mức độ hấp dẫn của các loại thưởng và mức thưởng để từ đó xây dựng các quy chế gắn kết mức thưởng với mức hoàn thành công việc. Chọn những mức thưởng và hình thức thưởng có sức hấp dẫn cao.

1.2.3. Lý thuyết về sự công bằng của Stacy Adams:

Lý thuyết này cho rằng mọi người luôn muốn được đối xử công bằng và luôn so sánh những gì mà mình đóng góp và những thứ mà mình nhận được, và cũng có xu hướng là so sánh những gì mà mình nhận được với những gì mà người khác nhận được so với cùng mức công việc được hoàn thành. Ta cũng có thể hiểu điều này là người lao động so sánh những gì mà mình bỏ vào công việc với những gì mà mình nhận được từ công việc đó và sau đó đối chiếu đầu vào - đầu ra của họ với đầu vào - đầu ra của người khác. Nếu mà những gì mà nó là ngang bằng với những người khác thì họ cho rằng công bằng và ngược lại họ cho là bất công. Người lao động cảm nhận được sự công bằng khi:

$$\frac{\text{Đãi ngộ NVi nhận được}}{\text{Đóng góp của NVi}} = \frac{\text{Đãi ngộ NVj nhận được}}{\text{Đóng góp của NVj}}$$

Có một sự bằng nhau giữa việc đóng góp của người lao động và với những gì mà họ nhận được như vậy mới có tác dụng là kích thích người lao động, nếu mà trọng thái cân bằng không được đảm bảo thì người lao động lâu dần sẽ sinh ra bất mãn cho người lao động, lúc này năng suất và hiệu quả không được đảm bảo, do họ thấy những gì mình bỏ ra không được nhận lại thích đáng lên có tâm lý là không muốn phấn đấu.

Chính vì thế mà nhà quản lý phải làm sao cho có thể phân phối một cách công bằng nhất cho người lao động, nó không chỉ công bằng trong phân phối lợi ích mà còn phải tạo ra được sự công bằng trong mối quan hệ giữa con người với nhau. Khi những yếu tố này được đảm bảo thì người lao động có được sự thoải mái và hăng say làm việc.

1.3. Nội dung phân tích khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính

1.3.1. Các yêu cầu về chính sách đãi ngộ tài chính trong việc tạo động lực lao động

- Tính công khai, minh bạch trong chính sách đãi ngộ tài chính: toàn bộ người lao động phải được biết, nắm bắt và hiểu rõ những cơ chế trong chính sách đãi ngộ của công ty mình và từ đó người lao động thấy cần phải nỗ lực hơn để hoàn thành công việc. Quá trình xây dựng những cơ chế, chính sách về tài chính phải có sự tham gia của người lao động và các bên có liên quan như công đoàn,...Việc minh bạch những chính sách tài chính giúp cho người lao động cảm thấy được tôn trọng và có thể đóng góp những ý kiến thiết thực để xây dựng một chính sách đãi ngộ hoàn thiện hơn;

- Tính công bằng trong chính sách đãi ngộ tài chính: các mảng trong chính sách đãi ngộ tài chính phải rõ ràng, chi tiết, cụ thể và thực tế. Đặc biệt, các tiêu chí đó đo lường được, chỉ rõ những người lao động hoàn thành công việc và không hoàn thành;

- Tính phù hợp trong chính sách đãi ngộ tài chính: những chính sách đãi ngộ tài chính đưa ra phải phù hợp, hài hòa với tính chất công việc, hoàn cảnh và ngân sách của công ty. Cần nghiên cứu kỹ đặc điểm của công ty và người lao động để áp dụng những biện pháp tài chính cụ thể. Ví dụ, một công ty có đội ngũ nhân viên trẻ trung, năng động thì cần áp dụng những chính sách tài chính khác với những doanh nghiệp nhà nước có đội ngũ lao động trung tuổi là chủ yếu;

- Tính linh hoạt trong chính sách đãi ngộ tài chính: những chính sách có thể sửa đổi dựa theo nhu cầu thay đổi và sự phát triển của công ty. Nhiều công ty ngày càng phát triển, vươn ra tầm châu lục và thế giới thì những chính sách đãi ngộ cũng phải tiệm cận được với mức lương trung bình trong khu

vực hoặc thế giới. Từ đó mới có thể thu hút người tài và giữ chân họ cũng như tạo động lực cho họ cống hiến cho công ty;

- Tính cạnh tranh trong chính sách đãi ngộ tài chính: chính sách đãi ngộ của tổ chức cần đảm bảo tính cạnh tranh với các tổ chức có cùng quy mô hoạt động trong cùng lĩnh vực.

1.3.2. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động của chính sách đãi ngộ tài chính

1.3.2.1. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động của thù lao cơ bản

Thù lao cơ bản là nguồn thu nhập chủ yếu, nuôi sống bản thân và gia đình người lao động, đó cũng là công cụ thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của người lao động. Nếu tổ chức trả lương thỏa đáng cho người lao động sẽ có tác dụng duy trì động lực lao động. Bên cạnh đó thù lao cơ bản được trả cho người lao động chưa gắn liền với sức lao động bỏ ra sẽ khiến năng suất lao động, kết quả và hiệu quả sản xuất kinh doanh, mức tăng trưởng của nền kinh tế chưa đạt được như mong muốn. Do đó, chính sách thù lao tác động trực tiếp đến đời sống của người lao động, đồng thời là vấn đề quan trọng trong việc góp phần ổn định an sinh xã hội và đặc biệt trong việc tạo động lực phát triển kinh tế xã hội. Khi tiền lương được trả đúng với sức người lao động bỏ ra và đủ để trang trải cho cuộc sống thì xã hội sẽ ngày càng phát triển và không tác động nhiều đến mất ổn định xã hội.

Do vậy mỗi tổ chức phải xây dựng cho mình một hệ thống thù lao sao cho hợp lý và khoa học, thù lao phải có chức năng duy trì động lực động lực trong lao động. Trong hoạt động kinh tế thì lợi ích kinh tế là động lực cơ bản nó biểu hiện dưới nhiều dạng, tuy nhiên lợi ích cá nhân người lao động là động lực trực tiếp và tiền lương tạo ra động lực trực tiếp đó. Do đó khi người lao động làm việc đạt hiệu quả cao thì họ xứng đáng được nhận thù lao cao.

Hiện nay các tổ chức sử dụng thù lao như một đòn bẩy kinh tế để thúc đẩy người lao động làm việc tốt. Để thù lao thực sự phát huy được vai trò của nó, khi xây dựng chế độ thù lao cơ bản phải chú ý đến các nguyên tắc sau :

+ Tạo sự công bằng bên trong tổ chức: Đảm bảo mức thù lao phải được dựa trên kết quả lao động của người lao động và công bằng giữa người lao động với nhau. Sự công bằng sẽ khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và phải đảm bảo trả lương tương ứng với kết quả sản xuất kinh doanh.

+ Đảm bảo tính hợp lý của mức thù lao trả cho người lao động và cơ hội phát triển tốt cho họ trong tương lai: mức thù lao trả cho người lao động không nên thấp hơn so với mặt bằng giá công lao động chung của loại lao động đó trên thị trường.

+ Đảm bảo tính kích thích của hệ thống thù lao: Mức thù lao cán bộ công nhân viên nhận được phải xứng đáng với năng lực và công sức mà người lao động bỏ ra. Đây là điều cốt lõi trong việc xây dựng hệ thống thù lao vì điều này ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Nếu người lao động cảm thấy công sức mình bỏ ra là xứng đáng với mức thù lao mình nhận được thì điều này sẽ khuyến khích họ hăng say, cống hiến hết mình trong công việc giúp tổ chức đạt được mục tiêu trong sản xuất kinh doanh.

+ Đảm bảo tính minh bạch, dễ tính, dễ hiểu của hệ thống thù lao. Nếu yêu cầu này được đảm bảo người lao động sẽ làm việc với tâm trạng thoải mái do họ chủ động trong việc tính và nắm bắt khoản lương của mình. Từ đó, người lao động phải có sự hiểu biết, quan tâm về quy chế lương, biết cách tính lương của mình để có thể thỏa thuận và thương lượng về các vấn đề về tiền lương.

+ Đảm bảo mức thù lao được sự chấp thuận của tập thể lao động.

1.3.2.2. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động của chính sách khuyến khích tài chính

Các chương trình khuyến khích tài chính sẽ giúp cho người lao động làm việc với động lực cao hơn do ứng với sự nỗ lực của người lao động, ngoài tiền lương cơ bản họ còn được hưởng thêm những khuyến khích tài chính giúp nâng cao thu nhập của bản thân. Bên cạnh đó, những chương trình khuyến khích còn giúp tổ chức thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, từ đó tổ chức sẽ tiết kiệm được các chi phí tuyển dụng, đào tạo,....

Đối với người lao động khuyến khích tài chính không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn là động lực thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc quá độ nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm. Đối với tổ chức, khuyến khích tài chính thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực, những đóng góp của người lao động. Do đó các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý. Mức thưởng hợp lý, phải có ý nghĩa về mặt tài chính để người lao động cảm thấy phấn khởi, tích cực làm việc.

Để tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

- + Các chương trình khuyến khích phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thoải mái với công việc.

- + Các chương trình khuyến khích cần đa dạng, phong phú để phát huy các ưu điểm và khắc phục nhược điểm của từng hình thức.

- + Khuyến khích tài chính phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày.

+ Chương trình khuyến khích tài chính phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thường nhất định. Xây dựng đúng đắn và hợp lý những tiêu chuẩn chi trả, xác định những tiêu chí đánh giá mức độ đạt được của từng tiêu chuẩn và các tiêu chí nên được lượng hóa để việc đánh giá được thuận lợi.

+ Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được khuyến khích và thời điểm khuyến khích kịp thời, đúng hạn.

1.3.2.3. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động của phúc lợi tài chính

Các chế độ phúc lợi tài chính là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Các phúc lợi tài chính được chia làm hai: loại phúc lợi bắt buộc là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp; phúc lợi tự nguyện là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp đưa ra tùy vào khả năng kinh tế của họ cũng như sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Các loại phúc lợi có ý nghĩa trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, làm cho họ yên tâm làm việc, gắn bó hơn với tổ chức. Phúc lợi đóng góp vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, mua xe, tiền khám chữa bệnh.

Bên cạnh đó phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thì phấn chấn từ đó giúp tuyển chọn và giữ gìn một lượng lao động có trình độ cao ở lại doanh nghiệp. Phúc lợi có phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của người lao động từ đó sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động tại doanh nghiệp.

Qua các chương trình phúc lợi tài chính có thể thấy đây cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả, vừa giúp duy trì và thúc đẩy động lực lao

động trong tổ. Do đó, khi xây dựng chương trình phúc lợi cần đảm bảo các nguyên tắc sau:

- + Áp dụng đầy đủ các quy định của pháp luật
- + Các chương trình phúc lợi tài chính phải công khai, minh bạch và rõ ràng. Trong một tổ chức, mọi người phải được bình đẳng như nhau ở các khoản phúc lợi.
- + Các chương trình phúc lợi tài chính phải có tính khả thi, áp dụng được trong cả tổ chức với mọi đối tượng.
- + Những chương trình phúc lợi tài chính phải được sự ủng hộ của người lao động.

1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động

1.4.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động do chính sách đãi ngộ tài chính

Một trong những tiêu chí quan trọng khi đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động trong tổ chức là sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc. Khi người lao động thỏa mãn với công việc của họ có nghĩa họ luôn hăng say, thích thú và gắn bó với công việc của mình, từ đó góp phần tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, năng suất lao động tăng. Tuy nhiên, để tổ chức biết được sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc của họ và đánh giá động lực lao động có phải là nguyên nhân ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của người lao động thì phải tiến hành phỏng vấn hoặc khảo sát thông qua bảng hỏi với các câu hỏi liên quan đến sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc của họ. Kết quả tổng hợp bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực lao động mà tổ chức đang thực hiện có hiệu quả hay không, nhân tố nào ảnh hưởng nhiều nhất đến mức độ thỏa mãn của người lao động. Một số điểm cần phân tích rõ khi khảo sát người lao động là:

- Người lao động đã nỗ lực làm việc vì mục đích gì?
- Công ty chi trả và khích lệ kịp thời có phải yếu tố làm cho người lao động nỗ lực làm việc hay không?
- Tính công bằng trong chính sách, quy chế, quy định về Đãi ngộ tài chính quan trọng như thế nào đối với người lao động và tổ chức?
- Những khoản đãi ngộ tài chính hấp dẫn của Công ty ảnh hưởng như nào đến tinh thần làm việc của người lao động?
- Thù lao lao động có phải mục tiêu quan trọng ảnh hưởng đến nỗ lực làm việc của người lao động?

Từ kết quả của cuộc khảo sát, tổ chức có căn cứ để thực hiện sự điều chỉnh các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của người lao động. Đó là cách xác định sự nhiệt huyết của người lao động đối với tổ chức.

1.4.2. Năng suất lao động/kết quả thực hiện công việc

Kết quả thực hiện công việc phản ánh mức độ thỏa mãn của người lao động đối với công việc được giao. Nếu người lao động thỏa mãn nhu cầu của mình thì kết quả thực hiện công việc tốt, chất lượng, số lượng sản phẩm tăng lên, tỷ lệ những sản phẩm hỏng, sản phẩm lỗi ít hơn, năng suất lao động tăng. Năng suất lao động được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cái, hay hiệu suất lao động cụ thể trong quá trình sản xuất. Công thức tính:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Số lao động bình quân năm}}$$

1.4.3. Mức độ gắn kết của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các

tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức như: số lao động xin nghỉ hằng năm, số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu,...

1.4.4. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức. Nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc người lao động chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động như: số vụ vi phạm ,mức độ vi phạm; số người vi phạm nội quy - quy định của tổ chức.

1.4.5. Thái độ làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm có: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực,...

Thái độ của người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp chúng ta. Thái độ đó còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp, biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức, đánh giá các yếu tố quyết định sự gắn bó của nhân viên,...

Khi người lao động có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của công ty.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính

1.5.1. Yếu tố bên trong

1.5.1.1. Các yếu tố thuộc về tổ chức

- Quan điểm của lãnh đạo về vấn đề tạo động lực thông qua chính sách đãi ngộ tài chính. Quan điểm của người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, vì vậy quan điểm của họ về bất cứ vấn đề gì trong quản lí đều mang tính quyết định đến tổ chức đó. Do vậy mà các chính sách tạo động lực của công ty phải dựa trên quan điểm của người sử dụng lao động.

Nếu người sử dụng lao động coi chính sách đãi ngộ chỉ để đối phó/tuân thủ/giữ ổn định với nhà nước và người lao động thì họ sẽ áp dụng những mức lương thưởng thấp nhất, cắt giảm hầu hết những chương trình khuyến khích tài chính, chỉ áp dụng những loại phúc lợi tài chính bắt buộc,...Điều này gây ức chế và ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của người lao động, làm triệt tiêu đi động lực lao động, tính sáng tạo trong công việc.

Nếu người sử dụng lao động coi chính sách đãi ngộ là công cụ kích thích người lao động làm việc thì tổ chức sẽ có những nghiên cứu và khảo sát về nhu cầu và mong muốn thiết thực của người lao động và xây dựng hệ thống thù lao phù hợp, linh hoạt để đáp ứng nhu cầu đó.

Nếu người sử dụng lao động coi chính sách đãi ngộ tài chính là dạng đầu tư dài hạn thì công tác tạo động lực sẽ được ưu tiên thực hiện hơn, được đầu tư nhiều hơn, tổ chức sẽ chủ động trong việc kích thích người lao động bằng các chính sách tài chính tích cực.

- Tình hình sản xuất kinh doanh

Yếu tố ảnh hưởng chủ yếu đến các chính sách đãi ngộ tài chính phải kể đến Hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Hiệu quả kinh doanh đề cập đến số tiền (doanh thu hoặc lợi nhuận) mà tổ chức có thể tạo ra với một nguồn lực đầu

vào nhất định như: nguồn vốn, lực lượng lao động, tiêu thụ năng lượng,... Nếu một tổ chức có hiệu quả kinh doanh cao sẽ có khả năng trích quỹ Đãi ngộ tài chính tốt, do đó tổ chức đó thường trả lương với mức cao hơn so với mặt bằng chung của thị trường. Ngược lại, một doanh nghiệp có hiệu quả kinh doanh thấp tương đương với khả năng tài chính thấp, tổ chức sẽ phải thực hiện tiết kiệm chi phí và không thể trả công lao động cao.

Tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng tới khả năng thực hiện chính sách đãi ngộ tài chính, từ đó tạo động lực lao động cho người lao động. Rõ ràng, tình hình sản xuất kinh doanh thuận lợi cũng đồng nghĩa với doanh thu của công ty tăng, dẫn tới tăng khả năng chi trả lương, thưởng, phúc lợi,... từ đó thuận lợi cho việc tạo động lực lao động cho người lao động.

1.5.1.2. Các yếu tố thuộc về bản thân công việc

Một số yếu tố thuộc bản thân công việc ảnh hưởng không nhỏ đến xây dựng chính sách đãi ngộ tài chính của cơ quan, tổ chức như điều kiện làm việc: Người lao động làm việc trong điều kiện khó khăn, độc hại, nguy hiểm thì được hưởng chính sách đãi ngộ cao hơn người làm việc trong điều kiện bình thường; mức độ phức tạp của công việc: Công việc đòi người lao động có kiến thức, kỹ năng, trách nhiệm cao sẽ có đãi ngộ cao hơn những công việc bình thường; mức đo lường độ phức tạp của công việc: Công việc khó đo lường độ phức tạp sẽ khó xác định các tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành công việc, khó nghiệm thu sản phẩm từ đó khó có thể áp dụng trả lương theo sản phẩm, khó áp dụng những mức thưởng rõ ràng và công bằng sẽ gây khó khăn trong việc tạo động lực. Ngược lại, với những công việc dễ đo lường bằng kết quả công việc và sản phẩm thì tổ chức dễ xây dựng những tiêu chí đánh giá để trả lương, trả thưởng xứng đáng và công bằng, tạo động lực lao động cho nhân viên trong tổ chức.

Điều kiện làm việc

Người lao động làm việc trong điều kiện khó khăn, độc hại, nguy hiểm thì được hưởng đãi ngộ cao hơn người làm việc trong điều kiện bình thường. Người lao động làm việc tại những vùng xa xôi, hẻo lánh, thiếu thốn phương tiện trang thiết bị kỹ thuật ... thì được hưởng mức đãi ngộ cao hơn mức bình quân chung. Ngoài mức lương cao họ còn được hưởng những khoản phụ cấp khu vực, phụ cấp thu hút... Nếu tổ chức có những chính sách đãi ngộ tốt, đa dạng, xứng đáng với những cống hiến mà người lao động bỏ ra thì sẽ tạo được động lực cho người lao động, giúp họ gắn bó và ổn định lâu dài với công việc. Ngược lại, nếu những chính sách đãi ngộ của tổ chức nghèo nàn, không có tính cạnh tranh làm cho người lao động chán nản gây ra tình trạng thôi việc bởi họ vừa phải làm việc trong môi trường độc hại, khó khăn lại vừa không được hưởng mức lương hợp lí.

Tính chất công việc

Với người lao động thì công việc là những hoạt động cần thiết mà họ được tổ chức giao cho và phải hoàn thành. Tính chất của công việc khác nhau đòi hỏi những mức độ đãi ngộ tài chính cũng khác nhau.

Công việc có tính chất quan trọng thì được hưởng những đãi ngộ cao hơn những công việc khác. Công việc có tính chất quan trọng thì có áp lực công việc lớn hơn và đòi hỏi người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao hơn, do đó tổ chức cần áp dụng mức đãi ngộ tương xứng với công sức của người lao động. Người lao động được tạo động lực bằng chính sách đãi ngộ tốt sẽ gắn bó hơn với tổ chức.

Công việc có tính chất quốc gia, độc quyền: nhà bác học, ngành hàng không, bưu điện... sẽ có đãi ngộ cao hơn những công việc bình thường... Với những công việc mang tính chất quốc gia, độc quyền thì lực lượng lao động sẽ khan hiếm hơn, những ngành độc quyền mang lợi hiệu quả kinh doanh cao do

đó khả năng tài chính của tổ chức sẽ tốt, người lao động có thể nhận được những chính sách đãi ngộ tốt hơn những ngành nghề khác. Việc này tạo động lực lớn cho người lao động và họ thường gắn bó lâu dài với tổ chức.

Yếu tố kỹ năng, trình độ và trách nhiệm mà công việc yêu cầu

Mỗi công việc đòi hỏi một mức độ kỹ năng, trình độ chuyên môn và trách nhiệm khác nhau. Vì vậy mà cũng có những mức đãi ngộ khác nhau. Công việc, đòi hỏi kỹ năng khéo léo, trình độ chuyên môn cao, tinh thần trách nhiệm đối với công việc cao thì được hưởng những đãi ngộ cao để tương xứng với hiệu quả công việc từ đó tạo động lực cho người lao động phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức. Ngược lại những công việc yêu cầu trình độ thấp, không cần kỹ năng khéo léo có mức lương thấp hơn nhưng nếu công ty có những chính sách đãi ngộ phù hợp giúp họ nâng cao trình độ, phát triển tay nghề để phấn đấu trong công việc và đạt được những chính sách đãi ngộ tốt hơn từ công ty. Ví dụ công việc quản lý yêu cầu kỹ năng, trình độ, trách nhiệm cao hơn công việc lao động tay chân, vì vậy nhà quản lý được hưởng đãi ngộ tài chính cao hơn công nhân. Nhưng nếu người công nhân cố gắng phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ trong công việc thì họ có thể được thăng cấp quản lý.

1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.5.2.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động. Cụ thể, chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách thất nghiệp, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó,... Nếu các quy định này càng có lợi cho người lao động sẽ tạo động lực lao động cao bởi nó mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng. Ví dụ như chính sách tiền lương tối thiểu vùng với những lao động đã qua học

nghề, đào tạo nghề cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng. Việc này khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề và trình độ của bản thân mở ra nhiều cơ hội việc làm cho họ trong tương lai. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt lợi thì những chính sách của Nhà nước cũng có những hạn chế như nhiều quy định can thiệp gây sức ép và rào cản cho các tổ chức, làm cho tổ chức thiếu chủ động trong các chính sách đãi ngộ tài chính của mình. Ví dụ cơ chế quản lý tiền lương đối với doanh nghiệp Nhà nước còn nhiều bất cập. Tiền lương của người lao động chưa thực sự gắn với năng suất lao động; chưa tách bạch giữa tiền lương của hội đồng quản trị, hội đồng thành viên với ban giám đốc.

1.5.2.2. Chính sách đãi ngộ tài chính của tổ chức cùng lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động ngày càng được phổ biến như hiện nay, những tổ chức có chính sách đãi ngộ tài chính tốt sẽ chiếm được ưu thế trên thị trường lao động về thu hút và giữ chân nhân tài. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, tổ chức cần có những chính sách đãi ngộ tài chính phù hợp.

Mức độ hấp dẫn của chính sách đãi ngộ tài chính của tổ chức sẽ giảm khi độ hấp dẫn chính sách tiền lương của đối thủ cạnh tranh tăng. Khi đối thủ có chính sách đãi ngộ tài chính mạnh sẽ gây khó khăn cho việc tạo động lực lao động bằng chính sách tiền lương của tổ chức.

1.6. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính và bài học kinh nghiệm rút ra cho Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

1.6.1. Kinh nghiệm của một số tổ chức

1.6.1.1 Nhà xuất bản Kim Đồng

Nhà xuất bản Kim đồng thành lập năm 1957 trực thuộc Trung Ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh là nhà xuất bản tổng hợp có chức năng xuất bản sách và văn hóa phẩm phục vụ thiếu nhi và các bậc phụ huynh trong cả nước. Được thành lập và phát triển hơn 60 năm nhưng Nhà xuất bản Kim Đồng vẫn là nhà xuất bản lớn mạnh và nổi tiếng trên cả nước.

Các chính sách về tạo động lực tài chính mà Nhà xuất bản Kim Đồng đang áp dụng:

- Về chính sách lương: Nhà xuất bản Kim Đồng xây dựng chính sách trả lương dựa vào tiêu chí hiệu quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Nhà xuất bản Kim Đồng áp dụng chế độ trả lương một lần theo sản phẩm và hiệu quả công việc. Cán bộ công nhân viên làm công tác biên tập thì lương tính theo sản phẩm (số trang*số công biên soạn/trang + lương khoán (dựa trên thâm niên công tác và năng lực bản thân) + lương tiến độ); cán bộ công nhân viên khối văn phòng tính lương theo hiệu quả công việc và chức vụ. Công ty áp dụng chế độ trả lương khá linh hoạt và hợp lý, giúp khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động, giúp họ hăng say trong công việc.

- Về chính sách thưởng: Nhà xuất bản Kim Đồng còn có những khoản thưởng khác nhau như hoàn thành biên tập sách trước hạn, thưởng vượt quá số trang trong năm, thưởng kinh doanh, thưởng khai thác đề tài ... đã kích thích người lao động hết mình trong công việc. Bên cạnh đó, những khoản thưởng được chi ngay sau thời điểm người lao động có quyết định thưởng bằng nhiều hình thức như thưởng một lần bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản,... đã tạo niềm tin cho người lao động hăng say cống hiến cho tổ chức.

- Về chính sách phúc lợi: Nhà xuất bản Kim Đồng là đơn vị có thu nên họ chủ động trong việc chi tiêu do đó chính sách phúc lợi của nhà xuất bản Kim Đồng được xây dựng chi tiết và đầy đủ: Bảo hiểm xã hội, trợ cấp đi lại,

làm thêm giờ, ăn trưa, du lịch, các quỹ trợ cấp,...Ngoài những phúc lợi bắt buộc, Nhà xuất bản Kim Đồng còn thực hiện chính sách cho người lao động tham gia vào quỹ tín dụng do Công đoàn chủ trì, thu hút đóng góp của người lao động có tài sản dôi dư và giúp đỡ những người lao động gặp khó khăn vay với lãi suất thấp đã có tác dụng động viên, kích thích người lao động, đáp ứng những nhu cầu vật chất giúp họ an tâm làm việc.

1.6.1.2. Nhà xuất bản Trẻ

Nhà xuất bản Trẻ là một trong những nhà xuất bản lớn trên cả nước. Dù được thành lập gần 40 năm nhưng Nhà xuất bản luôn tìm được hướng mới và phát triển không ngừng. Bên cạnh đó, Nhà xuất bản Trẻ luôn có đội ngũ biên tập viên trẻ, năng động và cống hiến hết mình cho nhà xuất bản.

Đó là do Nhà xuất bản Trẻ đã quan tâm đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua biện pháp kích thích vật chất.

Thứ nhất, Nhà xuất bản Trẻ đã xây dựng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Việc đánh giá thực hiện công việc này được triển khai thường xuyên và minh bạch. Qua đó góp phần đánh giá đúng người, đúng việc, có những khen thưởng, động viên kịp thời cho người làm việc tốt, từ đó tạo động lực cho người lao động có ý thức làm việc cao, tăng năng suất lao động cho tổ chức.

Thứ hai, thông qua việc triển khai các chương trình, phong trào thi đua như tập hợp ý tưởng lao động sáng tạo, sáng kiến tiết kiệm, tháng hành động vì người lao động. Các phong trào thi đua có thưởng (tiền mặt, hiện vật) nhằm đẩy mạnh phát huy lao động sáng tạo, chăm lo, bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động, nâng cao đời sống vật chất tinh thần, cải thiện điều kiện làm việc, sinh hoạt cho người lao động.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm

Từ những kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số nhà xuất bản đã thành công trong thu hút và giữ chân nhân tài, tác giả rút ra một số kinh nghiệm có thể áp dụng cho Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam như sau:

Một là, quan tâm đến nhu cầu vật chất (lương, thưởng,...) là điều quan trọng hơn hết. Nâng cao thu nhập cho người lao động phải được coi là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp. Cần gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Phần thù lao không cố định mà thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn. Tạo ra môi trường làm việc tốt, công bằng cho tất cả thành viên trong doanh nghiệp sẽ làm cho người lao động phấn đấu làm việc để có cơ hội thăng tiến, nâng cao trình độ chuyên môn.

Hai là, rút ra những bài học trong việc xây dựng hệ thống thù lao tài chính để tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Cần tận dụng những lợi thế mà tổ chức có để khai thác và xây dựng những chính sách đãi ngộ tài chính đa dạng, hợp lý được người lao động quan tâm và ủng hộ.

CHƯƠNG 2

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃ NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CƠ

QUAN ĐIỀU HÀNH NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC

VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên Công ty: Công ty TNHH MTV Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

Tên giao dịch quốc tế: VIETNAM EDUCATION PUBLISHING HOUSE LIMITED COMPANY

Trụ sở Công ty: 81 - Trần Hưng Đạo - Hoàn Kiếm - Hà Nội

2.1.1.1. Quá trình hình thành

Nhà xuất bản Giáo dục (nay là Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam) được thành lập ngày 1/6/1957. Là một doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Giáo dục & Đào tạo, Nhà xuất bản Giáo dục có nhiệm vụ tổ chức biên soạn, biên tập, in và phát hành các loại sách giáo khoa và các sản phẩm giáo dục phục vụ nghiên cứu, giảng dạy, học tập của các ngành học, bậc học trong toàn quốc; đồng thời giúp Bộ Giáo dục & Đào tạo chỉ đạo công tác thiết bị giáo dục và thư viện trường học trên toàn quốc.

Tháng 5 năm 2003, Thủ tướng Chính phủ ra quyết định chuyển Nhà xuất bản Giáo dục sang hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con. Bộ máy tổ chức Nhà xuất bản phát triển ngày càng lớn mạnh. Tháng 3 năm 2009, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ra Quyết định đổi tên Nhà xuất bản Giáo dục thành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam. Đến tháng 7 năm 2010, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ký Quyết định chuyển Công ty mẹ - Nhà xuất

bản Giáo dục Việt Nam thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, với tên gọi đầy đủ: CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM. Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Education Publishing House Limited Company.

Trên chặng đường 60 năm xây dựng và trưởng thành, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam hiện là nhà xuất bản lớn nhất trong cả nước, luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị được giao. Hiện nay, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam có trên 50 đơn vị thành viên, có trụ sở đóng tại 25 tỉnh, thành phố trên cả nước.

Hàng năm xuất bản trên 3.000 tựa sách với số lượng in và phát hành 250 triệu bản, cùng hàng triệu sản phẩm thiết bị, đồ dùng dạy học, cung ứng đầy đủ, đồng bộ, kịp thời sách giáo khoa, các sản phẩm giáo dục phục vụ học sinh, giáo viên và đông đảo bạn đọc trong cả nước.

Đội ngũ cán bộ, công nhân viên gần 4.000 người có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm, nhiệt tình; gồm nhiều GS, PGS. TS. Ths, cử nhân, đủ các chuyên ngành khoa học cơ bản, đội ngũ biên tập viên chuyên ngành giàu kinh nghiệm, đội ngũ họa sĩ, chế bản, thiết kế đồ họa giỏi; đội ngũ công nhân kỹ thuật in lành nghề; các chuyên gia thiết bị giáo dục, thư viện trường học, chuyên gia kinh tế, chuyên gia quản lý giỏi.

Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam cũng là đơn vị tích cực tham gia công tác xã hội, hoạt động từ thiện, nhận nuôi dưỡng 10 Bà mẹ Việt Nam anh hùng, xây dựng nhiều Nhà tình nghĩa. Từ năm 2008 đến năm 2015, NXB đã chi cho hoạt động xã hội từ thiện tổng số tiền gần 90 tỷ đồng để xây nhà tình nghĩa, nuôi dưỡng mẹ Việt Nam anh hùng, tặng học bổng cho học sinh nghèo, tặng sách vở cho con thương binh liệt sĩ, tặng sách thư viện trường học, tặng quà tết cho người nghèo, ủng hộ đồng bào vùng lũ lụt...

Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam đã vinh dự được Đảng, Nhà nước tặng thưởng Huân chương Hồ Chí Minh cùng nhiều huân, huy chương cao quý; Bằng khen, Cờ thi đua của nhiều Bộ, Ngành trao tặng.

Tiếp tục thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, các đơn vị trong toàn Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam đang tiếp tục tích cực thực hiện chủ trương phong phú, đa dạng hoá sản phẩm; không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh; góp phần phục vụ tốt nhất sự nghiệp giáo dục nước nhà.

2.1.1.2. Các giai đoạn phát triển

Giai đoạn năm 1957 - 1977

Những ngày đầu mới thành lập, Nhà xuất bản Giáo dục có cơ cấu gọn nhẹ. Công việc làm sách giáo khoa lúc đó cũng chỉ tập trung làm sách tái bản và xử lý sách mới do Ban Tu thư biên soạn. Cho đến năm 1960, trong lòng Nhà xuất bản Giáo dục mới có đầy đủ cơ cấu cần thiết - thành lập các ban biên tập. Nhiệm vụ biên soạn, biên tập - xuất bản sách giáo khoa ngày càng được Đảng và Nhà nước đánh giá cao và quan tâm sát sao. Với Quyết định 132 - TTg - Vg ngày 25-7-1967 của Thủ tướng Chính phủ *Về việc giao in và phát hành sách giáo khoa cho Bộ Giáo dục phụ trách* đã cho thấy, ngay từ ngày ấy, Đảng và Chính phủ đã khẳng định tầm quan trọng và quy mô của Nhà xuất bản Giáo dục trong việc biên tập, in ấn, phát hành sách giáo khoa. Ngày 24-8-1977, Bộ trưởng Bộ Giáo dục Nguyễn Thị Bình ra Quyết định số 1075/QĐ tách Nhà xuất bản Giáo dục ra khỏi Cục Xuất bản Bộ Giáo dục, trở thành đơn vị độc lập, thực hiện nhiệm vụ tổ chức biên tập, biên soạn tất cả các loại sách của Bộ Giáo dục, từ sách Mẫu giáo, sách Phổ thông đến sách Bỏ túc văn hóa,...

Giai đoạn 1978 - 1988

Với cơ cấu mới về tổ chức cũng như chức năng nhiệm vụ, Nhà xuất bản Giáo dục bắt đầu bước vào giai đoạn làm sách giáo khoa mới phục vụ cuộc cải cách giáo dục lần thứ tư. Trên cơ sở Quyết định 219/QĐ của Hội đồng Chính phủ ngày 4-12-1975 “giao Bộ Giáo dục nhiệm vụ tổ chức biên soạn sách giáo khoa”, “phục vụ cho việc cải cách giáo dục”, Bộ Giáo dục và Nhà xuất bản Giáo dục đã tìm tòi, chuẩn bị công phu, tích lũy kinh nghiệm nguồn lực, đến năm 1982-1983 mới thực hiện việc thay sách lớp 1 trong toàn quốc. Để thực hiện việc thay sách giáo khoa mới phục vụ cải cách giáo dục, Bộ Giáo dục đã ra Quyết định số 722/QĐ ngày 11-8-1983 thành lập Trại Biên soạn Cải cách giáo dục.

Giai đoạn 1988 - 2002

Giai đoạn từ năm 1988 đến năm 2002 ghi nhận sự biến chuyển trong lĩnh vực xuất bản phục vụ sự nghiệp Giáo dục - Đào tạo ngày càng theo chiều hướng “dần dần tập trung vào một môi trường toàn bộ hoạt động xuất bản của ngành Giáo dục và Đào tạo”. Vì thế, do nhu cầu phát triển giáo dục dân tộc và miền núi, ngày 16-5-1997, Bộ Giáo dục và Đào tạo ra Quyết định số 1597/GD-ĐT thành lập Trung tâm Sách Dân tộc thuộc Nhà xuất bản Giáo dục. Trung tâm có nhiệm vụ tổ chức biên soạn, biên tập, xuất bản sách dân tộc và các loại sách song ngữ Việt - Dân tộc phục vụ sự nghiệp giáo dục ở miền núi và đồng bào dân tộc thiểu số. Trong các cuộc họp nhất, sáp nhập, như đã nêu, có thể có những sự họp nhất mang tính mở đầu hay kết thúc một quá trình họp nhất, tất nhiên có ý nghĩa quan trọng.

Giai đoạn 2003 đến nay

Năm 2003, là một mốc son, là năm bản lề cho sự phát triển mau lẹ và có định hướng của Nhà xuất bản Giáo dục. Từ thời điểm này, Nhà xuất bản Giáo dục bước vào giai đoạn cổ phần hóa theo chủ trương của Đảng và Nhà nước. Sự kiện đáng ghi nhớ, ngày 21-5-2003, Thủ tướng Chính phủ ký Quyết

định 102/2003/QĐ-TTg về việc thí điểm chuyển Nhà xuất bản Giáo dục sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con và ngày 28-7-2003, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ra Quyết định số 3961/QĐ-BGD&ĐT về việc tổ chức lại Nhà xuất bản Giáo dục thành Công ty mẹ theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con. Từ cơ sở pháp lý này, Nhà xuất bản Giáo dục, với cơ cấu trọn đủ 3 khối sản xuất từ khâu xuất bản - in đến phát hành được sắp xếp, điều chỉnh theo chiều rộng ở Công ty mẹ. Từ năm 2004, mô hình Công ty mẹ - Công ty con được hoạt động chính thức. Từ 2005 đến nay là giai đoạn vừa phát triển tăng trưởng, vừa có những điều chỉnh sự phát triển nóng để Nhà xuất bản Giáo dục luôn được phát triển đúng hướng và bền vững. Công ty mẹ được mở rộng, tăng thêm 5 đơn vị. Sự trưởng thành và phát triển về tầm vóc, chức năng nhiệm vụ, năng lực đáp ứng cao các yêu cầu đổi mới là dấu ấn, mốc son đáng ghi nhận ở giai đoạn đầu thời kỳ cổ phần hóa. Chính vì vậy, năm 2009, Nhà xuất bản Giáo dục được đổi tên thành *Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam*. Trong tên hiệu Nhà xuất bản Giáo dục, lần đầu tiên gắn với quốc hiệu, tên nước Việt Nam, khẳng định vị thế một *Nhà xuất bản Quốc gia*. Đây là một niềm tự hào không chỉ riêng đối với cán bộ công nhân viên Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam mà còn là niềm tự hào chung cho ngành Giáo dục Việt Nam.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

2.1.2.1. Chức năng

- Tổ chức biên soạn, biên tập, in và phát hành các loại sách giáo khoa và các sản phẩm giáo dục phục vụ nghiên cứu, giảng dạy, học tập của các ngành học, bậc học trong toàn quốc;

- Chỉ đạo công tác thiết bị giáo dục và thư viện trường học trên toàn quốc.

- Xuất bản trên 3.000 tựa sách với số lượng in và phát hành 250 triệu bản, cùng hàng triệu sản phẩm thiết bị, đồ dùng dạy học, cung ứng đầy đủ, đồng bộ, kịp thời sách giáo khoa, các sản phẩm giáo dục phục vụ học sinh, giáo viên và đông đảo bạn đọc trong cả nước.

2.1.2.2. Nhiệm vụ

- Tích cực thực hiện chủ trương phong phú, đa dạng hoá sản phẩm; không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh; góp phần phục vụ tốt nhất sự nghiệp giáo dục nước nhà.

-Thực hiện nghiêm túc chế độ hạch toán kinh tế, sử dụng hợp lý các nguồn lực, lao động, vật tư, tài sản, đảm bảo hiệu quả kinh tế cao.

-Tổ chức lao động theo đúng pháp luật, đúng ngành nghề, đúng giấy phép kinh doanh và đăng ký kinh doanh.

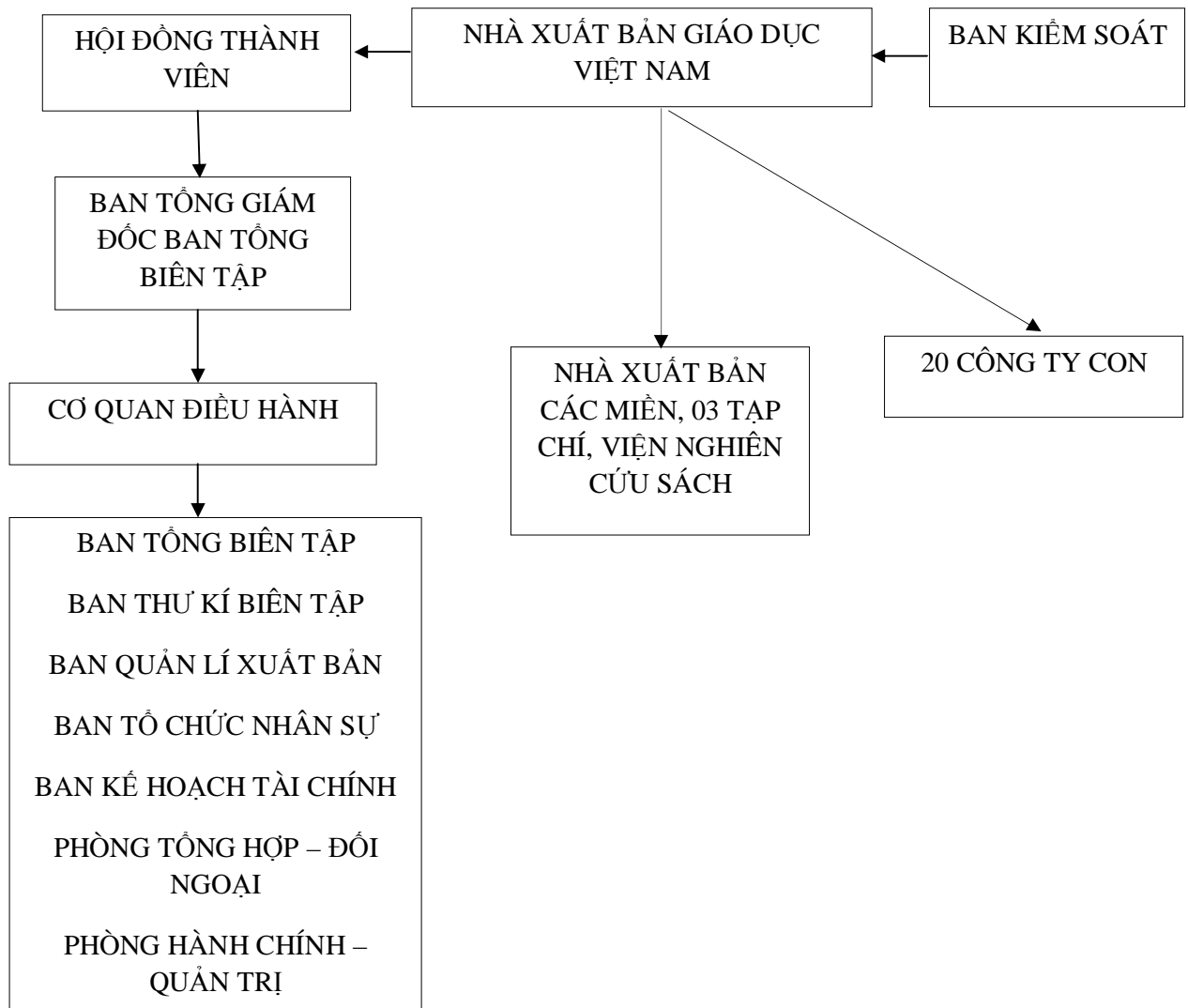
- Khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn do Nhà Nước cấp, tự tạo thêm nguồn vốn, đảm bảo tự trang trải về tài chính, sản xuất kinh doanh đạt kết quả, đáp ứng tốt yêu cầu phục vụ cho phát triển kinh tế, đảm bảo cho quốc phòng và an ninh quốc gia.

- Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh bán buôn, bán lẻ, mở rộng thị trường, hợp tác liên doanh, liên kết. Tìm kiếm các đối tác, các khách hàng mới trong và ngoài nước.

- Kiện toàn tổ chức xây dựng Đảng bộ trong sạch, vững mạnh, phấn đấu trở thành đơn vị kinh doanh tốt của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của Nhà Nước, góp phần tăng ngân sách cho Nhà Nước, tạo công ăn việc làm cho người lao động.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty

Cơ cấu tổ chức của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam



Sơ đồ 2.1: Bộ máy hoạt động Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

2.1.4. Cơ quan Điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

Từ năm 2005, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam chuyển đổi cơ cấu thành Công ty Mẹ - Công ty Con, Cơ quan Văn phòng được thành lập trực thuộc Công ty Mẹ NXBGDVN, có chức năng tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo NXBGDVN thực hiện các công tác: thư ký, tổng hợp, đối ngoại, hành chính quản trị, văn thư, lưu trữ và các công tác khác có liên quan.

Đến năm 2018, do một số thay đổi về bộ máy tổ chức, Cơ quan Văn

phòng NXBGDVN được đổi tên thành Cơ quan Điều hành NXBGDVN theo Quyết định 214/QĐ-NXBGDVN ngày 28 tháng 7 năm 2018.

Trong đó, Cơ quan điều hành gồm các bộ phận chính sau:

Ban Tổng biên tập

Nắm bắt chủ trương của Đảng, chính sách của Nhà nước, sự chỉ đạo của Bộ Giáo dục và Đào tạo về các chương trình giáo dục.

Trực tiếp chỉ đạo và hướng dẫn các đơn vị trong toàn NXBGDVN thực hiện các nhiệm vụ nội dung, tổ chức bản thảo, đảm bảo sự kết nối giữa các cá nhân, phòng ban và các đơn vị tham gia việc làm sách giáo dục, đảm bảo chất lượng và tiến độ công việc

Tổ chức thực hiện kiểm tra, đánh giá chất lượng bản thảo.

Ban Thư kí biên tập

Đầu mối tổng hợp, đôn đốc, theo dõi số lượng đề tài đọc duyệt hàng năm Phối hợp với Ban TKBT của các công ty con thực hiện thủ tục và quy trình biên tập sách giáo dục.

Là đầu mối chuẩn bị hồ sơ, báo cáo về sách giáo khoa mới

Thực hiện công việc theo sự chỉ đạo của Tổng biên tập

Ban Quản lí xuất bản

Thực hiện các thủ tục đăng kí, cấp phép xuất bản và nộp lưu chiểu theo quy định

Thực hiện các công tác đăng kí bản quyền

Soạn thảo hợp đồng, đề xuất quy cách ghi thông tin trên xuất bản phẩm

Đầu mối lưu giữ dữ liệu và hợp đồng biên soạn sách giáo dục

Ban Tổ chức nhân sự

Tham mưu công tác nhân sự cho Hội đồng thành viên, hoạch định mô hình tổ chức nhân sự: soạn thảo, trình duyệt và tổ chức thực hiện các quy định, quy trình liên quan đến Nhân sự áp dụng trong Công ty; thực hiện công tác tuyển

dụng nhân sự đảm bảo chất lượng theo yêu cầu, chiến lược của Công ty; xây dựng quy chế lương thưởng, các biện pháp khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện các chế độ cho người lao động.

Ban Kế hoạch tài chính

Tham mưu về công tác kế toán tài chính, kiểm tra hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua công cụ tiền tệ, xây dựng, kiểm tra giám sát tình hình thực hiện kế hoạch tài chính, xử lý hệ thống số liệu kế toán về tình hình luân chuyển, sử dụng vốn, tài sản của công ty, lập bảng cân đối kế toán, hạch toán và trả lương.

Phòng Tổng hợp - Đối ngoại

Thực hiện công tác thư kí cho Hội đồng Thành viên, Ban Tổng Giám đốc

Thực hiện công tác tổng hợp: xây dựng chương trình công tác, phối hợp với các đơn vị có liên quan xây dựng báo cáo định kì hoặc đột xuất, đầu mối quan hệ với các Bộ, ngành, địa phương có liên quan.

Thực hiện công tác đối ngoại, làm đầu mối tổng hợp, liên lạc, xây dựng và phối hợp với các tổ chức quốc tế đến làm việc với NXB GDVN.

Phòng Hành chính quản trị

Tổ chức công tác đối nội, đối ngoại, mua sắm các trang thiết bị, văn phòng phẩm. Tổ chức công tác dịch vụ văn phòng, chuẩn bị các cuộc họp, những chuyển công tác. Quản lý nhà khách hội trường, phục vụ ăn uống giữa ca, tổ chức khám sức khỏe, quan tâm đến đời sống cán bộ công nhân viên.

2.1.5. Một số đặc điểm kinh doanh của công ty

2.1.5.1. Ngành nghề kinh doanh

Hiện này, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam tập trung sản xuất kinh doanh trong 3 lĩnh vực:

- Phát hành, in ấn, kinh doanh xuất bản phẩm.
- Sản xuất, kinh doanh thiết bị giáo dục
- Lĩnh vực khác: cho thuê bất động sản, đầu tư tài chính

2.1.5.2. Đặc điểm thị trường

Sau hơn 60 năm thành lập và phát triển, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam chiếm hơn 80% thị phần sách xuất bản trên toàn quốc. Nhà xuất bản có hơn 30 công ty con trải dài cả nước. Với sản phẩm chính là sách giáo khoa và các sách bổ trợ đi kèm, thiết bị giáo dục cần thiết cho sự nghiệp giáo dục toàn quốc.

2.1.5.3. Đặc điểm khách hàng

Tương ứng với nhóm sản phẩm trên thì lượng khách hàng của Nhà xuất bản là Công ty Sách - Thiết bị trường học trên cả nước, những siêu thị sách lớn, đầu mối ở các tỉnh thành. Đây là những khách hàng lâu dài, thường xuyên và mua với số lượng tương đối lớn.

2.2. Đặc điểm các yếu tố nguồn lực của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

2.2.1. Tình hình tài chính của Công ty trong 3 năm 2016-2017-2018

Bảng 2.1: Báo cáo tình hình tài chính trong 3 năm 2016 – 2018

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Mã số	2016	2017	2018
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	1.079.607	1.111.242	1.176.370
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02	346	97	657
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10= 01-02)	10	1.079.261	1.111.145	1.175.713
4. Giá vốn hàng bán	11	845.319	870.235	911.816
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	20	233.941	240.910	263.897
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	65.776	79.138	55.076
7. Chi phí tài chính	22	51.562	(3,552,)	(15,890)

Chỉ tiêu	Mã số	2016	2017	2018
Trong đó: Chi phí lãi Vay	23	30,736	19,945	20,171
Chi phí bán hàng		11,807	12,116	12,041
8. Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	165,864	166,464	192,151
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh [30 = 20 + 21 - 22 - 25]	30	70,483	145,020	130,670
10. Thu nhập khác	31	2,410	12,834	2,909
11. Chi phí khác	32	787	7,042	5,418
12. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40	1,623	5,792	(2,508)
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50	72,107	150,813	128,161
14. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp (28%)	51	-	11,022	10,567
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 - 51)	60	72,107	139,790	117,594

(Nguồn: Ban Kế hoạch – Tài chính)

Qua bảng kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong 3 năm cho thấy:

Tổng doanh thu từ hoạt động kinh doanh tăng lên qua các năm: Năm 2017 so với năm 2016 tăng 4,85% tương đương với 55,671,457,243 triệu đồng; năm 2018 so với năm 2017 tăng 2,54% tương đương với 30,579,612,607 triệu đồng. Tổng Doanh thu qua các năm tăng lên là do Doanh nghiệp mở rộng nguồn hàng, tăng lượng đầu sách xuất bản, xây dựng nhiều kênh bán lẻ tại các tỉnh thành.

Tổng chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm biến động như sau: Năm 2017 so với năm 2016 giảm 16,05% tương đương 36,928,042,638 triệu đồng. Nguyên nhân là do Chủ tịch Hội đồng Thành viên được Bộ Giáo dục

và Đào tạo phân công mới đã áp dụng chính sách tiết kiệm chi phí trên mọi mặt. Tuy nhiên năm 2018 so với năm 2017 tăng 4,67% tương đương với 9,021,931,356 triệu đồng là do đầu tư vào quá trình biên soạn SGK mới theo chủ trương, chính sách của Nhà nước và một phần do bù lỗ in ấn Sách giáo khoa hiện hành.

So sánh tốc độ tăng doanh thu và chi phí ta thấy: Năm 2017 so với năm 2016 doanh thu tăng nhưng chi phí lại giảm. Điều này cho thấy tình hình kinh doanh của công ty rất tốt, khởi sắc. Đến năm 2018, do tác động của chính sách Nhà nước và giá thành vật tư, tốc độ tăng của chi phí cao hơn doanh thu nhưng nhìn chung Nhà xuất bản kinh doanh vẫn có lãi. Bên cạnh đó, các loại thuế phí công ty nộp cho Nhà nước đầy đủ, đều đặn chứng tỏ vị thế và sự đóng góp của Công ty đối với đất nước.

2.2.2. Tình hình sử dụng lao động của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam trong 2 năm 2017 – 2018

Đơn vị tính: người

STT	Tiêu thức phân chia	Năm 2017	Năm 2018
A	Theo ngạch, cấp bậc	92	119
1	Chủ tịch HĐQT	1	1
2	Tổng Giám đốc	1	1
3	Phó Tổng Giám đốc	4	6
4	Trưởng ban/phòng	9	13
5	Phó ban/phòng	18	24
6	Biên tập viên/ Chuyên viên	47	58
7	Nhân viên	3	5
8	Lái xe và lao động tạp vụ	9	11
B	Theo thời hạn Hợp đồng lao động	92	119

STT	Tiêu thức phân chia	Năm 2017	Năm 2018
1	Công chức Nhà nước	11	13
2	HĐLĐ Không xác định thời hạn	41	55
3	HĐLĐ có thời hạn từ 3 năm	21	24
4	HĐLĐ có thời hạn 1 năm	8	12
5	Khoán gọn	11	15
C	Theo trình độ	92	119
1	Thạc sĩ, Tiến sĩ	21	26
2	Đại học	64	80
3	Cao đẳng, Trung cấp	6	9
4	Lao động phổ thông	1	4
D	Theo độ tuổi	92	119
2	Từ 22 - 35 tuổi	18	29
3	Từ 36 - 50 tuổi	51	71
4	Từ 51 - 60 tuổi	23	19

(Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân sự)

Dựa theo bảng 2.3 về tình hình sử dụng nguồn nhân lực của công ty cho thấy sự tăng lên của quân số lao động trong 2 năm gần đây: năm 2018 so với năm 2017 tăng 29% tương đương 27 người. Sự tăng lên về quân số chứng tỏ công ty đang phát triển mạnh về quy mô và sự phát triển.

Về trình độ lao động ta thấy số lượng nhân viên có bằng Đại học và trên đại học chiếm gần 90% nguồn nhân lực của công ty. Lao động chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng rất nhỏ. Điều này chứng tỏ đội ngũ nhân viên có trình độ cao.

Về tuổi tác: Lực lượng lao động ngày càng trẻ hóa khi số liệu cho thấy độ tuổi từ 22 - 35 tuổi năm 2018 so với năm 2017 tăng 11 người tương đương 61%. Độ tuổi từ 36 đến 50 tuổi vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất do Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam là một doanh nghiệp Nhà nước nên việc luân chuyển cán bộ còn hạn chế. Đặc biệt, độ tuổi từ 50 - 60 tuổi giảm nhẹ do một số cán bộ đến tuổi nghỉ hưu.

2.3. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

2.3.1. Đánh giá khả năng tạo động lực qua chính sách thù lao cơ bản

Thù lao cơ bản được xây dựng căn cứ vào các quy định về chế độ tiền lương của Nhà nước, của Bộ Giáo dục và Đào tạo và thoả ước lao động tập thể.

Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam phân phối quỹ lương trên cơ sở kết quả lao động và quá trình, trách nhiệm công việc của từng người, từng bộ phận. Bên cạnh đó thù lao cơ bản được phân phối để khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, có nhiều đóng góp vào hiệu quả sản xuất, kinh doanh. Nhà xuất bản bảo đảm việc trả tiền lương, tiền công phù hợp với công việc mà người lao động đảm nhận và hoàn thành trên cơ sở hiệu quả sản xuất, kinh doanh của Doanh nghiệp nhưng không thấp hơn mức tối thiểu do Nhà nước quy định.

2.3.1.1. Lương cứng phần 1

Hàng tháng Cơ quan điều hành NXBGDVN chi trả lương cứng (lương cơ bản) cho người lao động theo bảng lương được ban hành căn cứ theo Thông tư 17/2015/TT-BLĐTBXH ngày 22/4/2015 của Bộ Lao động – thương binh và Xã hội hướng dẫn việc xây dựng thang lương, bảng lương, phụ cấp lương và chuyển xếp lương đối với người lao động trong Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu theo Nghị định 49/2013/NĐ-CP của Chính phủ.

Lương cứng định kì được trả vào ngày 10 hàng tháng và được tính như sau:

Lương cứng = Lương thời gian + Phụ cấp chức vụ, trách nhiệm (nếu có) + Phụ cấp thâm niên (nếu có)

Trong đó:

* Lương thời gian là tiền lương mà mỗi người lao động nhận được mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian làm việc nhiều hay ít quyết định. Lương thời gian được tính như sau:

$$LTG = \frac{LTT \times HS \times \text{Số ngày làm việc thực tế trong tháng}}{22 \text{ ngày}}$$

Hoặc

$$LTG = \frac{MLCB \times \text{Số ngày làm việc thực tế trong tháng}}{22 \text{ ngày}}$$

Trong đó:

LTG: Tiền lương theo tháng

LTT: Tiền lương tối thiểu chung 1.490.000đ

HS: Hệ số lương (Bảng 2.4)

MLCB: Mức lương theo bậc và ngạch (Bảng 2.5)

Bảng 2.3: Bảng lương của biên tập viên cao cấp, chuyên viên cao cấp

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Chức danh - Mức lương	Mã ngạch	Bậc					
			1	2	3	4	5	6
1	Biên tập viên cao cấp	BTVCC						
	- Hệ số		6.20	6.56	6.92	7.28	7.64	8.00
	- Mức lương (1000đ)		7,130	7,544	7,958	8,372	8,786	9,200
2	Chuyên viên cao cấp	CVCC						
	- Hệ số		5,58	5,92	6,26	6,60		
	- Mức lương (1000đ)		6,417	6,808	7,199	7,590		

(Nguồn Ban Tổ chức - Nhân sự)

Bảng 2.4: Bảng lương cán bộ Chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ*Đơn vị tính: triệu đồng*

TT	Chức danh - Mức lương	Mã ngạch	Bậc							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1	Biên tập viên chính	BTVC	5,935	6,291	6,669	7,069	7,493	7,943		
2	Chuyên viên chính	CVC	5,819	6,168	6,538	6,930	7,346	7,787		
3	Biên tập viên	BTV	4,190	4,530	4,801	5,090	5,395	5,719	6,062	6,425
4	Chuyên viên	CV	4,190	4,441	4,707	4,990	5,289	5,606	5,943	6,299
5	Cán sự, kỹ thuật viên	CS, KTV	4,060	4,263	4,776	4,700	4,935	5,182	5,441	5,713
6	Nhân viên văn thư	NVVT	3,715	3,932	4,129	4,335	4,552	4,780	5,019	5,270
7	Nhân viên phục vụ	NVPV	3,500	3,745	3,932	4,129	4,335	4,552	4,789	5,091
8	Thủ kho	TK	3,955	4,232	4,528	4,845	5,184			
9	Lái xe	LX	4,200	4,494	4,809	5,145				

(Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân sự)

* Phụ cấp là phần thu nhập thêm của người lao động, kết hợp với tiền lương tạo nên thu nhập hàng tháng cho người lao động. Hiện này, cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam đang thực hiện 03 loại phụ cấp: phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm và phụ cấp thâm niên.

- *Phụ cấp chức vụ, trách nhiệm*

Đây là 2 khoản phụ cấp áp dụng nhằm trả cho những CBCNV nắm giữ những chức vụ, những công việc đòi hỏi có trách nhiệm cao.

Bảng 2.5: Bảng phụ cấp chức vụ, trách nhiệm của cán bộ công nhân viên

STT	CHỨC DANH	HỆ SỐ	MỨC PHỤ CẤP
I	Phụ cấp chức vụ		
1	Trưởng ban và tương đương (Phó Tổng biên tập NXBGDVN, Tổng biên tập tạp chí, Viện trưởng)	0,6	726
2	Phó Trưởng ban và tương đương (Phó Tổng biên tập tạp chí, Viện phó)	0,5	605
3	Trưởng phòng	0,4	484
4	Phó trưởng phòng	0,3	363
II	Phụ cấp trách nhiệm		
1	Tổ trưởng, thủ quỹ, thủ kho	0,1	121

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự năm 2018)

Mức phụ cấp được tính: MPC = HSPC x MPCTN

Ghi chú:

+ Đối tượng áp dụng:

Phụ cấp chức vụ: áp dụng theo Quyết định bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý.

Phụ cấp trách nhiệm: áp dụng đối với các cá nhân được giao nhiệm vụ tổ trưởng, thủ quỹ, thủ kho tại đơn vị.

+ Mức phụ cấp trên được tính theo mức lương cơ sở do Nhà nước quy định từng thời kỳ.

+ Đối với cán bộ kiêm nhiệm, được hưởng nhiều mức phụ cấp khác nhau thì áp dụng theo mức phụ cấp cao nhất.

- *Phụ cấp thâm niên*

Nhà xuất bản áp dụng phụ cấp thâm niên cho những cán bộ có đủ điều kiện thời gian giữ bậc lương cuối cùng trong ngạch hoặc trong chức danh, cụ thể:

Mức hưởng phụ cấp thâm niên vượt khung = 5% mức lương của bậc lương cuối cùng.

* Về việc xét nâng lương

Hàng năm, NXBGDVN chia ra làm 2 đợt xét nâng lương cho người lao động như sau:

- Đợt 1 : từ tháng 1 đến tháng 6
- Đợt 2 : từ tháng 7 đến tháng 12

Điều kiện xét nâng lương:

- CBCNV có thời gian giữ bậc lương là 03 năm (đủ 36 tháng) đối với tất cả các ngạch lương.
- Thường xuyên hoàn thành công việc được giao về số lượng, chất lượng theo hợp đồng lao động đã kí kết.
- Không bị thi hành kỷ luật mức khiển trách trở lên trong thời gian giữ bậc lương hiện hưởng.

Nhận xét:

- Ưu điểm:
 - + Trả lương theo thời gian rất dễ tính toán và bảo đảm cho người lao động một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian làm việc;
 - + Tiền lương được trả căn cứ vào vị trí việc làm của người lao động, vì vậy phần nào đảm bảo công bằng giữa người lao động trong Công ty, kết quả là tiền lương giữa người lao động trong Công ty khác nhau.
 - + Giữa các nhóm lao động trong công ty có sự phân cấp khó rõ ràng về mức lương trung bình. Việc này giúp tạo động lực cho những cán bộ quản lý thấy rõ trách nhiệm của mình cao hơn và công sức bỏ ra cũng nhiều hơn để xứng đáng với mức lương được hưởng. Bên cạnh đó, mức lương

của chuyên viên cũng vừa đủ đảm bảo mức sống vừa tạo động lực làm việc để họ phấn đấu hơn trong công việc.

Bảng 2.6: Tiền lương bình quân của người lao động trong Công ty

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Chức danh	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Viên chức quản lý	45,44	48,56	48,00
2	Trưởng ban	40,00	38,89	39,42
3	Phó ban	25,50	27,80	27,00
4	Chuyên viên	15,50	16,00	15,82

(Nguồn: Ban Kế hoạch - Tài chính năm 2018)

+ Nếu so sánh tiền lương của NXBGDVN với các Nhà xuất bản khác ta có thể thấy đây là một mức lương khá cạnh tranh, đủ sức giữ chân những biên tập viên giỏi, những chuyên viên có tài.

Bảng 2.7: Tiền lương bình quân của các nhà xuất bản năm 2018

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Tên Nhà xuất bản	Tiền lương bình quân năm 2018		
		Viên chức quản lý	Trưởng Phó phòng ban	Chuyên viên
1	Nhà xuất bản Kim Đồng	46.50	25.57	16.1
2	Nhà xuất bản Trẻ	37.62	22.09	13.2
3	Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia	26.60	15.35	11
4	Nhà xuất bản Giáo dục	48,00	34,21	15,82

- Hạn chế

Lương cứng phần 1 chiếm đến 1/3 thu nhập của người lao động trong công ty do đó nó có khả năng duy trì động lực làm việc của người lao động trong tổ chức. Tuy nhiên khả năng này chưa cao do công ty vẫn áp dụng các thang bảng lương đã cũ, sử dụng qua nhiều năm nay, có những điều chỉnh để

thay đổi theo quy định của pháp luật. Tuy nhiên chính sách lương của Nhà xuất bản chưa linh hoạt với những thay đổi của cơ chế thị trường và hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Điều kiện xét nâng lương theo đúng quy định của pháp luật tuy nhiên còn khá lỏng lẻo, đặc biệt là điều kiện hoàn thành công việc không có căn cứ hay thang bảng chấm điểm cụ thể.

2.3.1.2. Lương cứng phần 2 (lương mềm)

Do Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam áp dụng hình thức trả lương thời gian có thưởng nên sẽ có thêm khoản lương mềm định kỳ được trả vào ngày 25 hàng tháng.

$$LM\text{ĐK} = 2.500.000\text{đ} \times HSLM$$

Trong đó:

LMĐK: Lương mềm định kỳ

HSLM: Hệ số lương mềm. Hệ số này sẽ căn cứ theo chức danh công việc.

$HS1 = 2.500.000\text{đ}$ (trong thang lương mềm định kỳ do Nhà xuất bản quy định).

Bảng 2.8: Hệ số lương mềm đối với lãnh đạo và cán bộ quản lý

STT	CHỨC DANH	HSLM
1	Tổng Giám đốc	3,5
2	Phó Tổng Giám đốc kiêm Tổng biên tập	3,2
3	Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng	2,9
4	Trưởng Ban kiểm soát	2,5
5	Phó Tổng biên tập, Chánh văn phòng, Trưởng ban	2,3
6	Phó Ban, Trưởng Phòng, Phó Chánh VP	1,8
7	Phó trưởng Phòng và tương đương	1,5
8	Tổ trưởng, Thủ quỹ	1,2

(Nguồn Ban Tổ chức nhân sự)

* Thành viên HĐQT NXBGDVN hưởng Hệ số trách nhiệm (mềm): 0,4

* Chủ tịch HĐQT NXBGDVN hưởng Hệ số trách nhiệm (mềm): 0,6

Bảng 2.9: Hệ số lương mềm đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ

STT	CHỨC DANH	MỨC LƯƠNG	HS LƯƠNG MỀM
1	BTVCC, CVCC, BTVC	6.417 trđ trở lên	1,5
2	BTVC, CVC	6.930trđ - 7.943trđ	1,4
3	BTVC, CVC, BTV, CV	5.719trđ - 6.669trđ	1,3
4	BTV, CV	5.090trđ - 5.395trđ	1,2
5	BTV, CV	4.530trđ - 4.801trđ	1,1
6	BTV, CV	4.190trđ	1,0
7	Kỹ thuật viên, CS, CNV	5.182trđ - 5.713trđ	1,2
8	Kỹ thuật viên, CS, CNV	4.700trđ - 4.935trđ	1,1
9	Kỹ thuật viên, CS, CNV	4.263trđ - 4.476trđ	1,0
10	Kỹ thuật viên, CS, CNV	3.745trđ - 4.129trđ	0,9
11	CNV, hợp đồng từ 1 năm trở nên	3.500trđ	0,8
12	CV, BTV tập sự hưởng 85% lương cơ bản	85%*4.190trđ	0,5
13	HĐ dưới 1 năm - Tập sự		0,5
14	Hợp đồng thử việc		0,0

(Nguồn Ban Tổ chức Nhân sự)

Nhận xét:

- Ưu điểm: Hệ số lương mềm được công khai rõ ràng. Người lao động có thể hiểu và nắm được mức lương mềm mình được hưởng.

- Hạn chế: Ta nhận thấy cách tính lương mềm của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam chủ yếu dựa trên tiêu chí cấp bậc, chức vụ và thâm niên công tác. Được gọi là khoản lương mềm những thực chất đây là khoản lương cố

định không được tính dựa trên kết quả họa động sản xuất kinh doanh của công ty, không dựa trên kết quả thực hiện công việc của bộ phận và cá nhân. Điều này đã đánh mất khả năng đánh giá theo kết quả công việc và năng suất lao động gây nên những thiệt thòi cho những người hoàn thành tốt công việc.

Cách tính lương mềm như hiện nay cũng bộc lộ một số bất cập như thiếu công bằng trong cách tính lương. Ví dụ như anh A và chị B cùng ở cấp chuyên viên, biên tập viên hưởng hệ số lương mềm 1,2 nhưng anh A làm chuyên viên phòng hành chính quản trị công việc lái xe và chị B làm biên tập viên ban kiểm định chất lượng sách giáo dục. Ta có thể thấy công việc của anh A đơn giản hơn còn của chị B công việc phức tạp và đòi hỏi trình độ cao hơn. Nhưng lương mềm của 2 người lại như nhau điều này chứng tỏ lương mềm của nhà xuất bản chưa phản ánh tính chất công việc (sự phù hợp) và chưa công bằng trong cách chia lương.

Tỷ trọng phần thù lao của khoản lương này chiếm 1/4 tổng thu nhập của người lao động, bên cạnh đó đây là khoản lương cứng nên khó tạo động lực lao động và kích thích khả năng làm việc của họ. Bởi họ luôn nghĩ dù họ có hoàn thành công việc tốt đến đâu thì mức lương họ nhận được là cố định bất biến.

2.3.1.3. Lương làm thêm giờ

Việc chi lương làm thêm giờ cho người lao động theo quy định của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam và chế độ Nhà nước. Thời gian làm thêm giờ không được quá 200 giờ/năm. Trường hợp quá 200 giờ/năm do Chủ tịch HĐQT hoặc Tổng Giám đốc quyết định.

Người lao động làm thêm giờ phải kê khai nội dung công việc theo biểu mẫu quy định, tiền lương làm thêm giờ được tính như sau:

- Làm thêm giờ vào ngày thường: 60.000đ/giờ
- Làm thêm giờ vào ngày Thứ 7, Chủ nhật: 80.000đ/giờ.

Khoản lương này được thanh toán vào ngày 25 hàng tháng.

Nhân xét lương làm thêm giờ:

Theo quy định của Nhà nước tại Điều 6 Thông tư 23/2015/TT-BLĐTBXH, người lao động làm thêm giờ được trả lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc như sau:

Đối với người lao động hưởng lương theo thời gian:

$$\text{Tiền lương làm thêm giờ} = \frac{\text{Tiền lương giờ thực trả của ngày làm việc bình thường}}{\text{Mức ít nhất 150\% hoặc 200\% hoặc 300\%}} \times \text{Số giờ làm thêm}$$

Theo mức lương NXBGDVN áp dụng tính theo công thức trên thì tiền lương làm thêm mỗi giờ từ 34.500đ ~ 71.200đ. So sánh ta có thể thấy mức lương làm thêm giờ NXBGDVN đưa ra là hợp lí và cao hơn quy định của Nhà nước. Điều này đã ghi nhận những đóng góp của người lao động và khuyến khích họ hoàn thành công việc nhanh chóng hơn.

Đánh giá về chính sách thù lao cơ bản:

Thành tựu đạt được

Việc trả lương gắn với ngày công thực tế và hệ số lương đơn giản, dễ tính, khuyến khích cán bộ công nhân viên đi làm đầy đủ hơn. Hình thức trả lương thời gian giản đơn có ưu điểm đơn giản, dễ tính, đem lại thu nhập ổn định cho người lao động. Hình thức trả lương theo thời gian có thưởng phản ánh trình độ thành thạo và thời gian làm việc của người lao động phần nào mức thưởng đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Công ty áp dụng chế độ trả lương theo mức lương cứng đảm bảo phân phối tiền lương và thu nhập tương ứng với ngân sách, chất lượng và hiệu quả công việc thực hiện của tập thể, cá nhân người lao động.

Trên cơ sở cấp bậc, chức vụ cũng như trọng trách của cán bộ quản lý, công ty đã đưa ra những mức phụ cấp trách nhiệm khác nhau, thể hiện qua các

mức hệ số phụ cấp. Tương ứng với các chức vụ từ thấp đến cao, có các hệ số phụ cấp tương ứng từ thấp đến cao. Điều này đảm bảo tính chính xác, công bằng và hợp lý. Với việc thực hiện chính sách phụ cấp trách nhiệm, công ty đã kích thích động viên người lao động đảm đương tốt trọng trách được giao, tăng thêm tinh thần trách nhiệm cho người quản lý - người giữ vai trò chủ đạo trong việc đóng góp vào sự phát triển của công ty.

Cùng với phụ cấp trách nhiệm, công ty còn áp dụng phụ cấp thâm niên, điều này không chỉ thể hiện sự quan tâm của công ty tới những người đã làm việc lâu năm, trung thành với công ty mà còn thể hiện sự ghi nhận của công ty về những đóng góp to lớn của họ. Việc này không chỉ tác động tới những người có thâm niên mà còn tác động tới mọi thành viên trong công ty, khuyến khích họ làm việc lâu dài, gắn bó với doanh nghiệp.

Một số điểm cần khắc phục:

Việc trả lương theo thời gian mang tính bình quân, không gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động nên không mang lại cho nhân viên sự quan tâm đầy đủ đến thành quả lao động của mình, không khuyến khích họ thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian. Người lao động đi làm chỉ để đủ ngày công, không quan tâm đến kết quả công việc, thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc. Từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả lao động.

Công ty cũng chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học để xác định hệ số lương một cách chính xác nhất. Công ty chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết.

Để đi sâu vào tâm tư, nguyện vọng của người lao động về mức độ hài lòng về tiền lương, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về việc tạo động lực lao động thông qua công cụ tiền lương, thang điểm 5

Các chỉ tiêu	Cán bộ quản lý	Nhân viên	Chung
Anh (chị) biết cách tính lương của mình	3.8	3.5	3.56
Anh (chị) có thể chi phí cuộc sống hoàn toàn dựa vào tiền lương	3.9	3.475	3.56
Tiền lương trong Công ty được phân phối một cách công bằng, rõ ràng	3.6	3.05	3.32
Anh (chị) được tăng lương theo kết quả công việc và nỗ lực của bản thân	3.3	2.95	3.02
Anh (chị) nhận được mức lương xứng đáng với năng lực và thâm niên làm việc	4	3.425	3.54
Mức lương hiện tại đã tạo được động lực cho Anh (chị) tích cực và hăng say làm việc	3.5	3	3.25
Điểm trung bình	3.68	3,23	3.375

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Bình thường, 4: Đồng ý, 5: Rất đồng ý)

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát năm 2018)

Từ những nhận xét trên, thông qua tiến hành khảo sát thực tế thực trạng tạo động lực thông qua công cụ thù lao cơ bản như sau:

Cách tính lương của công ty đơn giản, rõ ràng, dễ tính khi điểm trung bình chung gần 4 điểm. Tương tự các cán bộ công nhân viên trong công ty cũng nhận thấy mức lương của Nhà xuất bản đủ đáp ứng được những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống với 3,5 điểm trung bình. Lương cứng của Nhà xuất bản là lương thời gian cơ bản và đã có khung lương được công bố trong các quy chế nên hầu hết cán bộ công nhân viên đều nắm vững cách tính lương.

Mức lương ổn định và đáp ứng được đầy đủ nhu cầu cuộc sống nên được người lao động đánh giá với mức điểm chung là 3.56 - một số điểm trên trung bình.

Với tiêu chí tiền lương phân phối rõ ràng, công bằng: cấp quản lý chấm 3,6 điểm chứng tỏ họ đồng ý với tiêu chí này còn với cấp chuyên viên họ chỉ chấm 3.05 điểm cho tiêu chí, đây không phải là một số điểm cao. Điều này chứng tỏ cấp chuyên viên chưa hài lòng với cách tính lương của Nhà xuất bản. Cách tính lương đơn giản, không bám sát năng lực mỗi cá nhân dẫn đến việc một phần người lao động không hài lòng.

Cán bộ cấp quản lý và chuyên viên đều đánh giá thấp khả năng xét tăng lương theo kết quả công việc và nỗ lực của bản thân khi chấm điểm trung bình chung là 3.02. Từ đó có thể thấy việc xét tăng lương còn có nhiều bất cập và các điều kiện xét tăng lương chưa đánh giá đúng kết quả làm việc của mỗi cán bộ.

Với điểm số 3.54, tiêu chí đánh giá mức lương có tương xứng với năng lực và thâm niên làm việc được các cán bộ công nhân viên đồng ý, đặc biệt là cấp quản lý những người có thâm niên làm việc lâu năm, có những cống hiến cho tổ chức; chứng tỏ phần nào cách phân phối lương của nhà xuất bản đã tạo được hiệu quả nhất định trong việc công nhận cống hiến của người lao động.

Tạo động lực làm việc tích cực và hăng say có mức điểm trung bình chung 3,25, đây là một số điểm trên trung bình mà Nhà xuất bản có thể tạm chấp nhận. Tuy nhiên đây không phải số điểm cao chứng tỏ người lao động vẫn chưa thật hài lòng với những chính sách đãi ngộ của tổ chức. Những chính sách vẫn chưa đủ mạnh và hiệu quả để kích thích tinh thần của người lao động.

Xét điểm khảo sát trung bình của cả 2 nhóm cán bộ quản lý và chuyên viên đều được hơn 3 điểm. Điều này cho thấy những chính sách của Nhà xuất

bản phần nào có hiệu quả và tạo được động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên đây không phải là số điểm cao chứng tỏ vẫn còn một bộ phận người lao động chưa hài lòng và Cơ quan điều hành Nhà xuất bản cần điều chỉnh kịp thời.

2.3.2. *Đánh giá khả năng tạo động lực của chính sách khuyến khích tài chính*

Khuyến khích tài chính là những khoản bổ sung cho thù lao cơ bản nhằm khuyến khích người lao động khi họ hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam rất quan tâm đến các chính sách khuyến khích tài chính cho người lao động, coi khuyến khích tài chính là một hình thức tăng thêm thu nhập cải thiện đời sống của người lao động và khuyến khích người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần nhằm tạo động lực để người lao động hoàn thành tốt công việc của mình.

2.3.2.1. *Thưởng thi đua (Lương mềm Quý)*

Theo quy định số 682/QĐ-NXBGDVN về việc Ban hành hệ thống bảng lương và các chế độ phụ cấp lương của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, quy định hệ số lương mềm quý như sau:

- Lao động chưa xếp loại: 0,5
- Lao động chưa đạt yêu cầu: 0,0
- Lao động đạt yêu cầu: 0,8
- Lao động tiên tiến: 1
- Lao động xuất sắc: 1,3

HS1: Hệ số 1 là 3.000.000đồng

Căn cứ vào Bản nhận xét công việc hàng Quý của các Trưởng ban và bản báo cáo công việc trong quý của từng thành viên trong Ban, Trưởng Ban và các thành viên bình bầu số cán bộ đạt lao động xuất sắc (không quá 20% số lượng cán bộ trong phòng, ban), số cán bộ đạt lao động tiên tiến và đạt yêu

cầu. Sau đó, Tổ trưởng Công đoàn mỗi Ban làm Biên bản bình xét thi đua hàng Quý và gửi về Ban Tổ chức nhân sự. Ban Tổ chức tổng hợp và họp Hội đồng thi đua khen thưởng của Cơ quan điều hành NXBGDVN để xét duyệt các cán bộ được bình bầu xuất sắc. Cuối cùng, Ban Tổ chức nhân sự sẽ tính Lương mềm Quý theo quy định của NXBGDVN:

$$LMQ = HSLMQ * HSLM * HS1$$

LMQ: Lương mềm quý

HSLMQ: Hệ số lương mềm quý

HSLM : Hệ số lương mềm theo bậc lương

HS1 : 3.000.000đ

Bảng 2.11: Bảng xếp loại thi đua tính lương mềm theo quý năm 2018

Đơn vị tính: người

Xếp loại \ Quý	Xuất sắc	Tiền tiến	Đạt yêu cầu	Chưa đạt yêu cầu
Quý 1	27	82	3	0
Quý 2	30	76	6	0
Quý 3	28	80	4	0
Quý 4	32	77	3	0

(Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân sự)

Nhân xét:

- Ưu điểm:

+ Cách tính lương dễ hiểu, nhanh chóng, chính xác

+ Cách tính lương có xét đến yếu tố năng lực, mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

- Nhược điểm:

+ Sự bình xét mang tính chủ quan, không dựa vào những chỉ tiêu hoàn thành công việc chi tiết, cụ thể.

+ Việc bình bầu dễ có sự thiên vị, gây sự không bằng lòng trong một bộ phận cán bộ công nhân viên, dẫn đến tình trạng bất mãn, ức chế trong công việc.

+ Dựa vào bảng 2.11, có thể thấy số lượng cán bộ đạt danh hiệu xuất sắc qua các quý luôn trong phạm vi 20 - 30%, điều này chính là sự cản trở cho việc phân đấu nỗ lực làm việc của người lao động. Bởi với quy định lao động tiên tiến không vượt quá 20 - 30% trong mỗi phòng ban để gây tâm lí có cố gắng thì cũng không được bình bầu xuất sắc hoặc đã được bình bầu những quý trước rồi thì những quý sau sẽ không được nữa.

2.3.2.2. *Thưởng sáng kiến kinh nghiệm*

Áp dụng cho những phòng ban hay cá nhân có sáng kiến hay trong quy trình làm việc, nâng cao trình độ chuyên môn đem lại hiệu quả thiết thực. Hoặc những cá nhân có nghiên cứu khoa học mang tính ứng dụng cao hoặc đạt giải thưởng. Mức thưởng theo khung của Nhà xuất bản:

- Cấp cơ quan: 2.000.000 đồng
- Cấp Bộ: 5.000.000 đồng
- Cấp nhà nước: 10.000.000 đồng.

Những cán bộ được bình xét khen thưởng sáng kiến kinh nghiệm hàng năm phải đủ điều kiện: 03 quý xuất sắc trở lên, không bị quyết định phê bình, cảnh cáo,... sẽ được Hội đồng thi đua cấp Nhà xuất bản và cấp Bộ xét sáng kiến kinh nghiệm.

- Ưu điểm: Khuyến khích người lao động có tinh thần sáng tạo, chủ động cao trong công việc.

- Nhược điểm: Mức thưởng chưa cao và chưa có tính đột phá để kích thích người lao động.

Người lao động có những sáng kiến đột phá trong quy trình xử lý công việc, tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho tổ chức, giảm chi phí cho công ty

nhưng mức thưởng của tổ chức dành cho họ vẫn còn rất thấp so với hiệu quả kinh tế mà sáng kiến đó mang lại. Điều này sẽ làm giảm sự kích thích sáng tạo khi người lao động nhận thấy những công sức của mình không được đền đáp xứng đáng.

2.3.2.3. *Thưởng các ngày lễ, tết (lương bổ sung)*

+ Mức 01 triệu đồng/lao động nữ: các ngày 8/3 và 20/10

+ Mức 02 triệu đồng/ người đến 03 triệu đồng/người: các ngày Giỗ Tổ, 30/4, 02/9, 20/11 và tết Dương Lịch (tùy vào tình hình thực tế để điều chỉnh).

Ngoài ra, vào các dịp như kỷ niệm ngày thành lập hoặc tết Âm lịch,... lương bổ sung được chi theo số tháng lao động làm việc thực tế trong năm:

$LBS = HS1 * HSLM * STLĐTT / 12$ tháng

Hoặc $LBS =$ Lương theo quyết định * $STLĐTT / 12$ tháng

LBS: lương bổ sung

HS1: lương ở hệ số 1 thường là 2.500.000đ

HSLM: hệ số lương mềm

STLĐTT: số tháng lao động thực tế (đối với các trường hợp như nghỉ thai sản, chuyển việc, luân chuyển,...)

Đánh giá chính sách tiền thưởng

Thành tựu đạt được:

Việc công ty áp dụng một mức tiền thưởng dựa trên ngày công lao động thực tế đã khuyến khích cán bộ công nhân viên đi làm đầy đủ hơn. Công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau, đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập, kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp, đồng thời khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, tập trung làm việc phấn đấu hoàn thành sớm tiến độ. Các phòng ban không ngừng thi đua thành tích với nhau để đạt danh hiệu đơn vị giỏi; các cá nhân cùng nhau phấn đấu để dành được danh hiệu lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua.

Một số điểm cần khắc phục:

Với hình thức thưởng tiền độ tuy đã định ra mức thưởng theo hệ số nhưng chưa có các mức % hoàn thành công việc cụ thể trong từng cấp độ. Việc các đơn vị xếp loại theo hệ số nhưng chưa được tiêu chuẩn hoá một cách rõ ràng. Người lao động vì thế có thể không hài lòng với cách xếp loại của công ty. Điều đó sẽ làm giảm động lực lao động.

Công ty chưa gắn tiền thưởng với kết quả hoạt động kinh doanh, với sự nỗ lực của nhân viên. Điều này khiến người lao động thiếu quan tâm đến trách nhiệm và kết quả công tác, giảm sự phấn đấu nâng cao năng suất lao động.

Là một công ty có bề dày lịch sử nhưng lại chưa có khoản tiền thưởng cho lòng trung thành của nhân viên, chưa có tiền thưởng do đảm bảo ngày công cho nhân viên. Công ty mới chỉ chú trọng khen thưởng vật chất, chưa chú trọng khen thưởng về các giá trị tinh thần: cơ hội thăng tiến ...

Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về việc tạo động lực lao động thông qua công cụ tiền thưởng, thang điểm 5

Các chỉ tiêu	Cán bộ quản lý	Nhân viên	Chung
Tiền thưởng tại công ty chi trả thoả đáng và công bằng	3.7	3.25	3.34
Tiền thưởng công ty chi trả kịp thời cho các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc	3.2	2.725	2.82
Anh (chị) thực sự nhận được sự động viên từ khoản thưởng của công ty	3.6	2.95	3.08
Điểm trung bình	3.5	2.975	3.08

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Bình thường, 4: Đồng ý, 5: Rất đồng ý)

(Nguồn : Xử lý số liệu khảo sát năm 2018)

Tiền thưởng ngoài việc làm thoả mãn nhu cầu vật chất còn có ý nghĩa to lớn về mặt tinh thần, người ta thường nói “Mười đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”. Người lao động khi được khen thưởng sẽ cảm thấy phấn chấn và có động lực làm việc hơn. Do đó việc đánh giá khả năng tạo động lực của chính sách thưởng đối với người lao động là rất quan trọng.

Phân tích bảng hỏi trên, ta thấy đối với các cán bộ quản lý đa số đồng ý các khoản thưởng được chi trả hợp lí và công bằng. Nhưng tỷ lệ người lao động cấp chuyên viên đồng ý thấp hơn khi cho mức điểm 3, đây là số điểm ở mức trung bình bởi hệ số lương mềm của những cán bộ cấp chuyên viên còn thấp do hệ số lương mềm được xác định chủ yếu dựa vào chức danh và vị trí hơn là hiệu quả công việc.

Các khoản thưởng của công ty đã có những hiệu quả nhất định khi đạt số điểm chung là 3,08. Qua số điểm này, ta thấy một bộ phận trong công ty đã hài lòng với mức thưởng và các hình thức thưởng của Công ty. Công ty đã có nhiều khoản thưởng để động viên và khích lệ tinh thần làm việc của người lao động. Tiêu chí chi trả kịp thời các khoản thưởng cho các cá nhân xuất sắc ở cả 2 nhóm đều nhận điểm thấp là 3.2 điểm và 2,725 điểm. Điều này là do quy chế của Nhà xuất bản quy định các khoản thưởng được chi đồng đều cho tất cả người lao động vào một ngày cụ thể trong tháng nên với những cá nhân có thành tích xuất sắc cần được thưởng nóng, động viên kịp thời phải chờ đợi đến ngày quy định. Đây là một nhược điểm trong quy chế trả lương, trả thưởng đòi hỏi Nhà xuất bản phải có những biện pháp khắc phục kịp thời để giảm các tác động tiêu cực của nó đến công ty.

Nhìn chung, ta thấy người lao động chưa cảm nhận được động lực từ các khoản thưởng do các khoản thưởng còn hạn chế và không kịp thời. Bên cạnh đó, với những khoản thưởng tính theo hệ số có lợi cho những cán bộ quản lý và có chức danh, có sự cào bằng chứ không mang tính chất tuyên

dương cá nhân xuất sắc.

2.3.3. Đánh giá khả năng tạo động lực lao động của chính sách phúc lợi tài chính

2.3.3.1. Chính sách phúc lợi bắt buộc

Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp

Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam luôn thực hiện đúng quy định của pháp luật về bảo hiểm cho người lao động. Công ty luôn bảo đảm thực hiện đóng góp đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định của Luật Bảo hiểm xã hội, đồng thời đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm thất nghiệp cho Người lao động. Công ty đóng bảo hiểm cho 100% CBCNV thuộc biên chế chính thức và người lao động tập sự trở lên. Hàng tháng công ty nộp đủ 32% tiền bảo hiểm xã hội cho Nhà nước. Việc quyết toán nộp Bảo hiểm xã hội được công ty thực hiện theo đúng quy định của điều lệ bảo hiểm xã hội.

Kinh phí công đoàn

Ngoài các khoản trích về bảo hiểm bắt buộc nêu trên, Nhà xuất bản còn đóng thêm kinh phí công đoàn cho Liên đoàn lao động Quận Hoàn Kiếm.

Mức đóng kinh phí công đoàn = 2% quỹ tiền lương làm căn cứ đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động.

2% kinh phí công đoàn này, Nhà xuất bản đóng tất, CBCNV không phải đóng kinh phí công đoàn.

Trợ cấp ốm đau

- CBCNV gặp khó khăn đột xuất (bị tai nạn, hoạn nạn hoặc ốm dài ngày...) được xét trợ cấp: 2.000.000 đ - 5.000.000 đ/người.

Trường hợp đặc biệt như đại phẫu, bệnh nan y được xét mức: 05 - 10 triệu đ/người.

- Khi CBCNV đau, ốm phải điều trị tại nhà hoặc bệnh viện, BCH CDBP tổ chức thăm hỏi với mức : 1.000.000 đ – 3.000.000 đ/người.

- Thân nhân ốm đau hoặc bị tai nạn phải điều trị ở bệnh viện được cơ quan thăm hỏi với mức : 1.000.000 đ/người.

Trợ cấp tử tuất

- Người lao động đang công tác nếu chẳng may bị chết, thì được cơ quan đứng ra tổ chức tang lễ và cấp chi phí mai táng.

- Người lao động đã nghỉ hưu khi từ trần, được cơ quan hỗ trợ một phần chi phí mai táng với mức 2.000.000 đ.

- Người lao động đang công tác có thân nhân (vợ, chồng, con, tứ thân phụ mẫu) từ trần được cơ quan trợ cấp 2.000.000 đ/thân nhân và tiền hương, hoa phúng viếng; Người lao động đã nghỉ hưu gặp trường hợp như trên được trợ cấp 01 triệu đồng/thân nhân và tiền hương, hoa phúng viếng.

Trợ cấp thai sản

Người lao động nữ ngoài việc được hưởng trợ cấp thai sản theo chế độ Nhà nước và Bảo hiểm xã hội còn được thăm hỏi mức 3.000.000 đ/1 lần sinh.

Ngày nghỉ được trả lương

- Công ty quy định thời gian nghỉ phép hàng năm như sau:

Nghỉ 12 ngày đối với người làm việc trong điều kiện bình thường

Số ngày nghỉ hàng năm được tăng thêm theo thâm niên làm việc tại công ty. Cứ mỗi thâm niên làm việc 5 năm được nghỉ thêm 1 ngày.

- Mức lương được hưởng trong thời gian nghỉ phép được tính:

$$\text{LNN} = \frac{\text{LCB} + \text{PCCV (nếu có)} \times \text{SNNP}}{\text{Tổng số ngày công}}$$

Trong đó:

LNN: Mức lương được hưởng trong thời gian nghỉ phép

LCB: Lương cơ bản (lương cứng)

PCCV: phụ cấp chức vụ

SNNP: Số ngày nghỉ phép

Tổng số ngày công thường là 22 ngày.

2.3.3.2. Chính sách phúc lợi không bắt buộc

- Tiền ăn giữa ca.

Người lao động được hưởng tiền ăn giữa ca mức 730.000 đ một tháng (áp dụng theo Thông tư 26/2016/TT-BLĐTBXH ngày 15/10/2016), nếu thực hiện đủ công lao động trong tháng. Còn nếu không thực hiện đủ ngày công:

$$\text{TAC} = 730.000 * \text{SNLĐTT} / 22 \text{ ngày}$$

TAC: Tiền ăn giữa ca

SNLĐTT: số ngày lao động thực tế

Ghi chú: Nếu người lao động nghỉ ½ ngày vẫn được tính tiền ăn giữa ca.

- Người lao động hàng năm được hưởng các khoản tiền nghỉ mát, tiền trang phục, bảo hộ lao động, tiền chống nóng... Mức chi cụ thể các khoản này do Tổng Giám đốc quyết định, sau khi bàn bạc, thống nhất với Chủ tịch Công đoàn, căn cứ vào quy định hiện hành của Nhà nước và tình hình sản xuất kinh doanh hàng năm.

- Để chăm sóc sức khỏe cho người lao động đồng thời đãi ngộ đối với người lao động, CQVP xem xét mua gói Bảo hiểm sức khỏe cho CBCNV. Việc xem xét mua bảo hiểm sẽ căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm và chỉ đạo của Chủ tịch HĐQT.

- Sinh nhật Người lao động được Cơ quan tặng quà trị giá 2.000.000 đồng (giao Công đoàn bộ phận tổ chức thực hiện hàng tháng).

- Người lao động nữ được trợ cấp tiền phụ nữ hàng tháng mức 300.000đ/tháng.

- Người lao động tổ chức lễ thành hôn được Cơ quan tặng quà trị giá 3.000.000 đ/người.

- Tri ân đảng sinh thành vào dịp Tết Nguyên Đán: Tặng phong bì lì xì kèm theo thư chúc Tết của Lãnh đạo NXBGDVN). Giao Công đoàn bộ phận tổ chức thực hiện:

- + Cán bộ đã lập gia đình: 2.000.000 đ
- + Cán bộ chưa lập gia đình : 1.000.000 đ
- Phụ cấp hao mòn xe đạp, xe máy: 500.000đ/tháng.
- Trang bị kính mắt làm việc: 2.000.000đ/người, thay mắt kính các lần sau 1.000.000 đ/người.
- Chi khen thưởng cho con của người lao động là học sinh đạt thành tích tốt trong học tập vào ngày Tết Thiếu nhi, Trung thu ở mức: 500.000 đ/cháu.
- Trang bị tiền điện thoại di động hàng tháng cho các cán bộ quản lý, trợ lý, thư kí ở mức: 400.000đ/người.

Đánh giá chính sách phúc lợi

Thành tựu đạt được

Các chính sách trợ cấp và phúc lợi của công ty thể hiện sự chăm lo của công ty tới sức khoẻ của người lao động, khiến người lao động yên tâm, hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ những quy định của Nhà nước về các loại bảo hiểm bắt buộc, Nhà xuất bản còn có rất nhiều những chính sách tốt như mua bảo hiểm thân thể cho CBCNV sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Họ không chỉ nhận được vật chất mà còn được chăm sóc về sức khỏe.

Bên cạnh những khoản trợ cấp bắt buộc, Công ty còn có rất nhiều khoản trợ cấp và phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo, ân cần đến người lao động. Đây là sự quan tâm về mặt tinh thần như trao quà ngày sinh nhật, tổ chức lễ thành hôn hay tiền trang phục, bảo hộ lao động cho CBCNV. Đặc biệt, những lao động nữ được quan tâm, chăm sóc khi có những món quà vào ngày lễ, được trợ cấp tiền phụ nữ hàng tháng.

Điểm đáng lưu ý là các khoản phúc lợi này mức hưởng như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động hay chức vụ, thâm niên.

Nhà xuất bản đã đảm bảo được đời sống vật chất cũng như tinh thần cho người lao động nhờ các chương trình phúc lợi đa dạng, làm người lao động cảm thấy thoải mái, có động lực làm việc, an tâm công tác để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Một số điểm cần khắc phục

Về trợ cấp đi lại hiện nay công ty mới chỉ có xe đưa đón cán bộ quản lý đi họp, đi dự hội nghị ...chưa có trợ cấp đi lại dành cho người lao động đặc biệt là những người có sức khoẻ yếu, phụ nữ mang thai ...trong khi có không ít những nhân viên sống cách xa công ty, xa nơi làm việc.

Chế độ hưu trí của công ty còn sơ sài, chưa có quy định cụ thể về khoản phụ cấp cho những người sắp nghỉ hưu và nghỉ hưu.

Bên cạnh đó, trợ cấp giáo dục cho cán bộ công nhân viên chưa có một quy định nào. Các cán bộ đi học cũng chưa được tạo điều kiện cả về thời gian lẫn vật chất.

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về việc tạo động lực lao động thông qua phúc lợi, thang điểm 5

Các chỉ tiêu	Cán bộ quản lý	Nhân viên	Chung
Anh (chị) được hưởng các khoản phúc lợi đa dạng và hợp lý	4.0	3.8	3.84
Anh (chị) cảm thấy mình được công nhận công bằng thông qua chính sách phúc lợi của công ty	4.2	3.975	4.02
Anh (chị) cảm thấy được quan tâm của ban lãnh đạo từ chính sách phúc lợi đã nhận được	4.5	4.35	4.38
Điểm trung bình	4.23	4.04	4.08

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3:

bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát năm 2018)

Dựa vào kết quả từ Bảng 2.14, ta thấy người lao động trong công ty

công nhận những khoản phúc lợi đa dạng và hợp lý khi cả 2 nhóm quản lý và chuyên viên đều cho 4 điểm trở lên. Tương tự, đa số cán bộ công nhân viên đều nhận định chính sách phúc lợi công bằng và rõ ràng bởi tất cả các khoản phúc lợi đều như nhau đối với tất cả các vị trí trong công ty. Do đó, cán bộ quản lý đánh giá tiêu chí này 4.2 điểm và nhân viên đánh giá 3.975 điểm. Từ chính sách phúc lợi bắt buộc được áp dụng theo đúng quy định của Nhà nước đến những chính sách phúc lợi tự nguyện đa dạng, phong phú chứng tỏ rằng ban lãnh đạo đã thực sự quan tâm đến đời sống người lao động.

2.4. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

2.4.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động

Bảng 2.14: Bảng khảo sát sự nỗ lực làm việc của người lao động khi nhận được những khuyến khích tài chính, thang điểm 5

Tiêu chí	Cán bộ quản lý	Nhân viên	Chung
Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để gia tăng thu nhập từ Công ty	3.8	2.9	3.08
Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì Công ty luôn thực hiện các hoạt động chi trả và khích lệ kịp thời	3.0	2.975	2.98
Anh/chị đã nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính sách, quy chế, quy định về Đãi ngộ tài chính của Công ty	3.2	3.175	3.18
Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để được hưởng những khoản đãi ngộ hấp dẫn trong chính sách Đãi ngộ tài chính của Công ty	3.6	3.025	3.14
Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì các mục tiêu cụ thể liên quan đến thù lao lao động	3.7	3.125	3.24
Điểm trung bình	3.46	3.04	3.124

(Nguồn khảo sát số liệu năm 2018)

Quan bảng khảo sát trên chúng ta nhận thấy sự nỗ lực của người lao động trong công ty là chưa cao. Khi điểm trung bình từ 3.04 đến 3.38 cho tất cả các chỉ tiêu và 3.124 điểm trung bình chung. Chúng tôi còn một bộ phận cán bộ công nhân viên chưa hài lòng với mức lương thưởng và cách chi trả của nhà xuất bản. Đó là nguyên nhân làm cho người lao động thiếu động lực làm việc và ảnh hưởng đến mục tiêu kinh doanh của toàn nhà. Mục tiêu làm việc liên quan đến vấn đề thù lao của người lao động trong tổ chức chưa rõ ràng khi người lao động nhóm chuyên viên (nhóm đại đa số) chấm điểm 2.9 cho tiêu chí nỗ lực làm việc để gia tăng thu nhập từ công ty. Điều này cho thấy khả năng khích lệ người lao động vẫn còn thiếu hiệu quả và cần có những khắc phục kịp thời. Tính công bằng trong chính sách, quy chế, quy định về đãi ngộ tài chính của công ty được đánh giá ở mức bình thường với điểm trung bình là 3.18 điểm. Đây là số điểm chúng tôi công ty đã có những biện pháp tài chính được nhận định là có sự công bằng tuy nhiên tính công bằng chưa rõ, chưa đủ để khích lệ người lao động yên tâm nỗ lực hết mình trong công việc.

Bảng trên cũng cho chúng ta thấy Công ty chưa thực hiện tốt hoạt động chi trả lương kịp thời, chưa làm hài lòng người lao động nên chỉ tiêu này chỉ được 2.98 điểm. Công ty nên thay đổi cách thức và thời gian trả lương để khắc phục tình trạng trả lương chậm trễ gây ảnh hưởng tiêu cực đến tâm lý cán bộ công nhân viên.

2.4.2. Năng suất lao động

Để đánh giá được kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, ta có thể đánh giá những phương diện sau:

- Năng suất lao động hàng năm



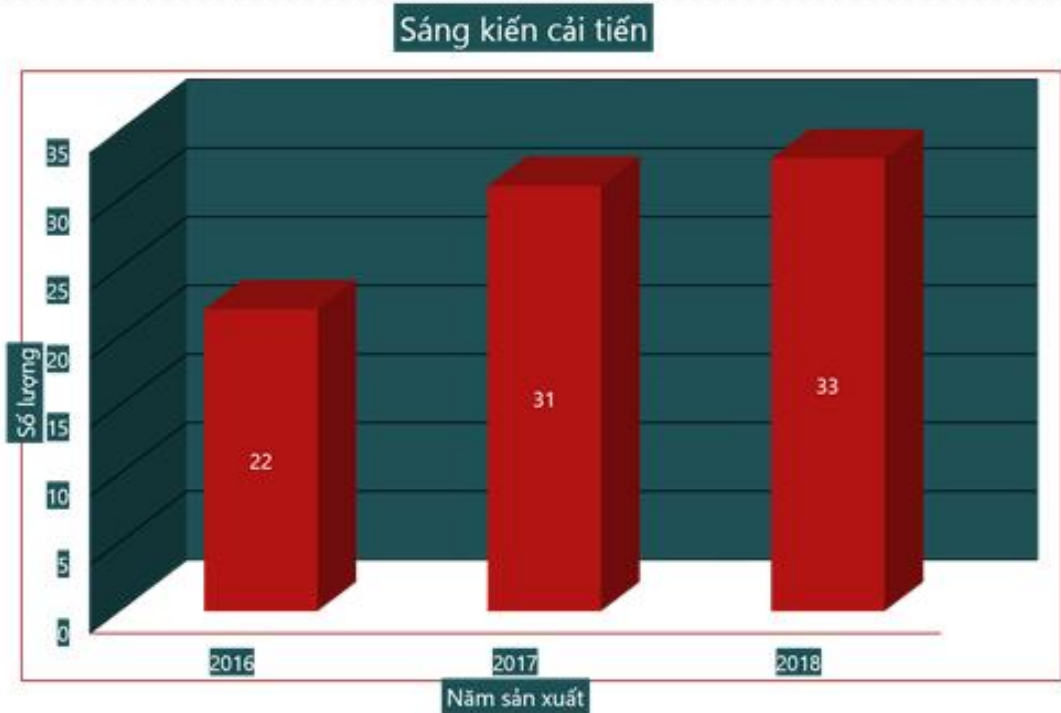
Hình 2.1: Năng suất lao động từ năm 2016 đến năm 2018

(Nguồn Ban Kế hoạch tài chính)

Năng suất lao động của cán bộ công nhân viên Nhà xuất bản trong 3 năm qua tăng nhẹ một phần do lợi nhuận sau thuế tăng, số lượng cán bộ công nhân viên tăng nhanh và người lao động cũng đã làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì mục tiêu của tổ chức. Nên dù khó khăn trong sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng của chương trình thay sách nhưng năng suất lao động vẫn ổn định và có chiều hướng tăng.

- Sáng kiến cải tiến

Từ biểu đồ dưới đây, ta thấy sáng kiến kinh nghiệm cũng có chiều hướng tăng. Năm 2018 so với năm 2017 tăng hơn 6% tương đương với 2 sáng kiến kinh nghiệm, đây là mức tăng khá thấp so với năm 2017 tăng 29% so với năm 2016. Chứng tỏ người lao động vẫn có sự chủ động sáng tạo trong công việc nhưng những biện pháp thưởng sáng kiến vẫn chưa đủ sức mạnh để tạo ra sức bật cho người lao động.



Hình 2.2: Số lượng sáng kiến lao động từ năm 2016 đến năm 2018

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Năng suất lao động và số lượng sáng kiến kinh nghiệm tăng lên hàng năm cho thấy người lao động thực sự quan tâm tới công việc mình làm, có sự đầu tư và phấn đấu trong công việc. Điều này chứng tỏ khả năng tạo động lực lao động bằng chính sách tài chính của công ty góp phần phát huy hiệu quả nhất định. Tuy nhiên mức tăng của năng suất lao động và sáng kiến kinh nghiệm trong 3 năm qua đều thấp có thể chính sách tài chính là có hiệu quả nhưng hiệu quả chưa cao vẫn có những điểm cần khắc phục.

2.4.3. Mức độ gắn bó với công việc

Mức độ gắn bó của người lao động có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm.

Trong vòng 3 năm trở lại đây, Nhà xuất bản có sự sắp xếp điều động do cơ cấu lại tổ chức bộ máy nhân sự. Tuy nhiên chưa có trường hợp nào tự ý nghỉ việc tại công ty. Điều này có thể giải thích do đặc thù công việc và môi

trường làm việc của Nhà xuất bản có tính chuyên môn cao nên ít có sự biến động về nhân sự. Bên cạnh đó cũng cho thấy chính sách đãi ngộ của Cơ quan điều hành ổn định có thể giữ chân người tài trong một môi trường khá cạnh tranh.

2.4.4. Ý thức chấp hành kỷ luật

Ý thức chấp hành kỷ luật được dùng để đánh giá công tác tạo động lực ở công ty được thể hiện qua số lần vi phạm nội quy công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động.

Bảng 2.15: Thống kê số lần vi phạm nội quy của cán bộ công nhân viên từ năm 2016 - 2018

Năm	2016	2017	2018
Cảnh cáo	6	8	3
Khiển trách	1	0	0

(Nguồn Ban Tổ chức nhân sự)

Số lao động vi phạm kỉ luật ở công ty rất thấp và ở mức độ nhẹ. Tuy nhiên với chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao và đặc thù công việc là biên soạn sách giáo dục thì việc để xảy ra những sai sót về chuyên môn nên hạn chế tối đa.

Năm 2018 số vi phạm đã giảm đáng kể cho thấy tình hình chấp hành kỉ luật đã tốt hơn và cán bộ công nhân viên đã có ý thức rất nhiều trong công việc.

2.4.5. Thái độ làm việc của người lao động

Thái độ làm việc của người lao động cũng là một yếu tố đánh giá công tác tạo động lực lao động. Dựa theo bảng chấm công của Ban Tổ chức nhân sự, ta thấy số lượng cán bộ công nhân viên đi muộn, về sớm vẫn thường xuyên xảy ra. Điều này gây thiệt hại cho công ty và cần có những biện pháp chấn chỉnh kịp thời.

Bên cạnh đó còn có những điểm sáng như sự nhiệt tình và hăng say làm

việc của các cá nhân ngày càng tăng, tinh thần hợp tác giữa các phòng ban rất hăng hái, nhiệt tình, tương trợ nhau rõ ràng.

2.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng tạo động lực của chính sách tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

2.5.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

2.5.1.1. Các yếu tố thuộc về Công ty

- Quan điểm của ban lãnh đạo công ty về tạo động lực thông qua chính sách đãi ngộ tài chính

Quan điểm của ban lãnh đạo Cơ quan điều hành NXBGDVN là : “ Con người là trung tâm của sự phát triển, quyết định sự thành công hay thất bại của Tổng công ty trong việc thực hiện kết quả kinh doanh, phát huy tối đa nguồn lực con người hiện có để tạo được lợi thế trong cạnh tranh”.

Ý thức được vai trò rất quan trọng của nhân lực đối với tổ chức nên lãnh đạo công ty luôn coi tạo động lực làm việc cho người lao động, trong đó có chính sách đãi ngộ tài chính là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của bộ phận quản trị nhân lực. Vì vậy, mỗi một chính sách lương, thưởng, phúc lợi đưa ra đều được Ban Lãnh đạo nghiên cứu rất kỹ và nhận được sự đồng thuận của đa số người lao động.

- Tình hình sản xuất kinh doanh của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

Dựa vào Bảng phân tích tình hình sản xuất kinh doanh của công ty dưới đây, chúng ta thấy lợi nhuận và doanh thu 3 năm gần đây đều đặn tăng. Đây là yếu tố rất tốt ảnh hưởng trực tiếp đến chính sách tài chính của Nhà xuất bản.

Bảng 2.16: Doanh thu và lợi nhuận của Công ty trong giai đoạn 2016 - 2017

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	2016	2017	2018
Doanh thu	1,079,261	1,111,145	1,175,713
Lợi nhuận	70,483	145,020	130,670

(Nguồn: Ban Kế hoạch - Tài chính)

Theo bảng 2.19 phản ánh doanh thu từ năm 2016 đến năm 2018 giữ ổn định và tăng nhẹ. Trong một giai đoạn đầy biến động như hiện nay, khi Chính phủ ban hành Chương trình đổi mới toàn diện nền giáo dục, tiên phong là việc triển khai “Một chương trình - Nhiều bộ sách giáo khoa”, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam vướng phải một số khó khăn nhất định như: doanh thu của các loại sách tham khảo giảm do lo ngại việc phát hành ko đạt được lợi nhuận cao, một số đầu sách bài tập cũng không khai thác nữa để tập trung vào biên soạn sách giáo khoa mới,...Đổi lại, Nhà xuất bản đẩy mạnh việc phát hành sách truyện cho thiếu nhi, khai thác những đề tài sách chất lượng cao, phối hợp với các Nhà xuất bản khác liên kết phát hành để giữ vững được doanh thu và có chiều hướng tăng nhẹ. Tuy nhiên Lợi nhuận năm 2018 giảm so với năm 2017 vì các khoản Chi phí tăng. Chi phí này được Nhà xuất bản dùng để đầu tư biên soạn sách giáo khoa theo Chương trình mới 2021 - 2022. Việc này cũng ảnh hưởng trực tiếp đến mục tiêu và khả năng tài chính của Công ty, đặc biệt là ảnh hưởng đến chính sách đãi ngộ tài chính mà Công ty áp dụng. Mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi làm cho chính sách tài chính bị điều chỉnh dồn trọng tâm vào việc đầu tư biên soạn sách gây ảnh hưởng trực tiếp đến việc tạo động lực bằng chính sách đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp. Cụ thể là việc lương bình quân năm 2018 giảm so với năm 2017.

- Công ty chưa có những quy định cụ thể về xây dựng bản mô tả công việc và không có khung đo mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Điều này là do công ty có 100% vốn góp Nhà nước nên những chính sách áp dụng còn cứng rắn và rập khuôn theo những quy định và cách trả lương của Nhà nước.

2.5.1.2. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

Điều kiện làm việc:

Trụ sở Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam đặt tại số 81 Trần Hưng Đạo -

một con phố trung tâm thuộc quận Hoàn Kiếm, nằm cạnh Sở Công an Thành phố Hà Nội. Trụ sở được xây dựng năm 2005 và đạt giải nhì cuộc thi kiến trúc của Hà Nội với kiến trúc tổng thể đẹp, hệ thống ánh sáng và thông gió tốt. Điều kiện bên trong của các phòng làm việc được trang bị đầy đủ bàn ghế, điều hòa, quạt gió, máy tính, máy in, máy fax,...đảm bảo phục vụ đầy đủ cho người lao động hoàn thành công việc. Ngoài ra, Nhà xuất bản còn có 01 hội trường lớn, 02 phòng họp nhỏ, 01 nhà ăn và khu vực tổ chức các hoạt động tập thể.

Tính chất, đặc điểm công việc:

Từ năm 2017 năm trở về trước, chỉ có Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam được phép in và phát hành sách giáo dục phục vụ học sinh khắp cả nước nên có thể coi đây là một ngành độc quyền, được Nhà nước bảo trợ. Vì vậy, Nhà xuất bản luôn có những chính sách đãi ngộ ổn định với mức lương đáp ứng cuộc sống của cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên từ năm 2018, Bộ Thông tin - Truyền thông cấp phép cho thêm 6 Nhà xuất bản khác được phát hành sách giáo khoa phá vỡ thế độc tôn của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến khả năng tạo động lực khi ngành nghề xuất bản không còn là ngành độc quyền, có sự cạnh tranh lớn trên thị trường, nhu cầu về nhân lực am hiểu về xuất bản cũng tăng.

Yêu cầu kỹ năng, trình độ và trách nhiệm trong công việc

Đặc điểm công việc của người lao động tại Nhà xuất bản Giáo dục gồm nhiều phòng ban, đa dạng các lĩnh vực nhưng chủ yếu vẫn là biên tập viên. Tập trung chủ yếu là biên tập sách, xuất bản, in, phát hành sách và các tư liệu, thiết bị giáo dục nên công việc của đội ngũ cán bộ cần chuyên môn cao, kinh nghiệm vững, hiểu biết rộng, cập nhật kịp thời những kiến thức của xã hội, cập nhật những chính sách pháp luật của Nhà nước,... Việc biên tập sách là mang kiến thức đến cho các học sinh trên mọi miền đất nước, là công cụ giúp thầy cô truyền tải kiến thức đến học sinh nên công việc này đòi hỏi trách

nhiệm rất cao, sự cẩn thận, tỉ mỉ với từng con chữ.

Bên cạnh đó, người làm xuất bản phải chịu trách nhiệm cao trong công việc, không thể để xảy ra một sai sót nhỏ, chịu sự kiểm soát chặt chẽ của pháp luật, các bộ ban ngành. Với tính chất và áp lực công việc như vậy cũng tạo ra đặc thù riêng cho ngành xuất bản từ đó việc tạo động lực lao động trong ngành xuất bản cũng cần những đặc điểm khác các ngành nghề khác.

Vì vậy, Nhà xuất bản chú trọng tuyển dụng những cán bộ công nhân viên có kinh nghiệm, trình độ chủ yếu từ Đại học, Thạc sĩ trở nên để đáp ứng yêu cầu, đòi hỏi của công việc. Do đó, việc tạo động lực bằng chính sách tài chính cũng phải phù hợp đặc thù công việc và trình độ của người lao động tại Nhà xuất bản.

2.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.5.2.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động quy định,... NXBGDVN luôn tuân thủ và thực hiện đúng pháp luật cũng như những chính sách của nhà nước. Điều này tạo cho người lao động an tâm khi làm việc trong công ty.

2.5.2.2. Chính sách đãi ngộ tài chính của các nhà xuất bản trên địa bàn thành phố Hà Nội

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiếm được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, NXBGDVN cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các công ty khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo

hơn.

2.6. Đánh giá chung

2.6.1. Kết quả đạt được

Kết quả nghiên cứu về tạo động lực làm việc thông qua chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam cho thấy, trong thời gian qua công ty đã có nhiều cố gắng trong việc xây dựng chính sách và các biện pháp tạo động lực làm việc bằng chính sách tài chính. Cụ thể là:

- Cách tính tiền lương đơn giản, dễ hiểu, và chi tiết áp dụng cho từng loại công nhân trực tiếp hay gián tiếp.

- Các chế độ thưởng thi đua và các loại thưởng khác của công ty khá phong phú, kết hợp cả thưởng vật chất là tinh thần nên đã kích thích người lao động làm việc để đạt được các mức thưởng

- Công tác phúc lợi và dịch vụ đã được Cơ quan Điều hành NXB GDVN thực hiện khá tốt, người lao động đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc qui định của nhà nước, Công ty đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với người lao động đã có công đóng góp cho Nhà xuất bản trong những năm qua không may gặp phải những rủi ro, bất trắc trong cuộc sống.

- Tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi của công ty được chia rõ ràng, minh bạch. Các khoản chi đa dạng, phong phú cho mọi đối tượng người lao động từ viên chức quản lý đến cán bộ khoán gọn.

- Các nguồn thu nhập đảm bảo được đời sống của cán bộ công nhân viên, đáp ứng được nhu cầu trong cuộc sống.

- Các khoản lương, thưởng, phúc lợi đều đáp ứng được sự cạnh tranh đối với các đơn vị cùng ngành.

- Phần đông người lao động trong tổ chức đã nỗ lực làm việc, có những mục tiêu phấn đấu cụ thể trong công việc, có động lực để hoàn thành tốt công

việc được giao và ý thức sáng tạo trong công việc,...

2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân

Hạn chế tồn tại

Mặt hạn chế của công tác lương thưởng của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam hiện nay là phụ thuộc chủ yếu vào hệ số lương và mức lương cứng quy đổi từ hệ số lương. Tiền lương thực tế không dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh và năng suất lao động sẽ làm cho người lao động không có ý thức hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả. Bởi họ có làm việc như thế nào thì doanh thu và lợi nhuận của Nhà xuất bản cũng không ảnh hưởng nhiều đến họ. Tiền lương trả theo thời gian không còn phù hợp với một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

Công ty chưa linh hoạt trong việc áp dụng các hình thức trả lương cho người lao động. Chưa gắn việc trả lương với hiệu quả lao động và kết quả kinh doanh của công ty. Vì vậy mà chưa khắc phục được nhược điểm của các hình thức trả lương.

Công ty chưa có một hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học để xác minh hệ số lương một cách chính xác nhất. Công ty cũng không có bảng mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết .

Các hình thức phụ cấp chưa đa dạng, tập chung chủ yếu vào nhóm cán bộ quản lý.

Điều kiện xét nâng lương trong doanh nghiệp còn dập khuôn mà thiếu đi sự linh hoạt, nhạy bén.

Lương mềm hay lương quý đều phụ thuộc vào tình trạng kết quả bình bầu mang tính cảm quan, không sát với thực tế và không thực sự tạo được động lực đối với người lao động. Tình trạng người lao động trong thời gian làm việc còn nói chuyện riêng, làm các công việc không thuộc công việc được giao,...đã gây lãng phí thời gian, tiền của và hiệu quả công việc chung của

Nhà xuất bản. Song song với đó, cách tính lương mềm dựa theo hệ số lương cũng còn bất cập và xảy ra tình trạng thiếu công bằng.

Cách chia tiền thưởng tại Cơ quan điều hành vẫn còn mang tính bình quân, những chỉ tiêu thưởng đề ra mang tính chung chung, chưa chi tiết, cụ thể, rõ ràng. Tiền thưởng vẫn được chia đều cho mọi cá nhân mà chưa có sự phân biệt rõ ràng giữa người làm tốt và người làm không tốt. Đa số các khoản thưởng chưa đủ sức bật để tạo động lực cho người lao động. Trong đó, khoản thưởng sáng kiến kinh nghiệm nhiều năm vẫn giữ một mức, chỉ mang tính vật chất mà không đột phá làm giảm sức sáng tạo của người lao động.

Quy phức lợi vẫn còn tình trạng chậm chi trả cho cán bộ công nhân viên do có nhiều thủ tục phức tạp gây tình trạng bức xúc và ức chế đối với người lao động.

Có xảy ra một số trường hợp xin thôi việc để chuyển sang các đơn vị cùng ngành. Chứng tỏ khả năng tạo động lực của tổ chức vẫn xảy ra nhiều thiếu sót.

Nguyên nhân của những tồn tại mà Cơ quan điều hành Nhà xuất bản gặp phải:

Nguyên nhân đến từ phía Công ty

Công ty chưa có một hội đồng đánh giá chuyên nghiệp về độ phức tạp của công việc nên chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết. Bản mô tả phân tích công việc, yêu cầu công việc thiết kế chưa rõ ràng, mỗi nhân viên tự làm bản mô tả theo ý kiến cá nhân. Do đó, khối lượng công việc mỗi nhân viên đảm nhận cũng chông chéo, không hợp lí, gây tình trạng người thiếu việc người quá tải ảnh hưởng đến tâm lí người lao động.

Công ty chưa sử dụng bản mô tả công việc được xây dựng phù hợp với ngành nghề, đặc điểm của công việc và chưa có những thước đo tiêu chuẩn

chấm điểm mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Nên việc đánh giá thành tích của cá nhân là chưa chính xác.

Công ty chưa xây dựng những thước đo, tiêu chuẩn để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân. Công ty chưa chú trọng việc xây dựng hệ thống trả lương mà vẫn sử dụng những hình thức trả lương cũ, lạc hậu bởi sợ thay đổi.

Công ty chưa nắm rõ nhu cầu cấp thiết của người lao động trong tình hình công ty đang gặp nhiều khó khăn, thử thách. Những chính sách đãi ngộ không thay đổi trong 10 năm gần đây nhưng tình hình sản xuất kinh doanh của công ty biến động không ngừng. Do đó, nhu cầu của người lao động cũng thay đổi khi công việc gặp sức ép và nhiều thử thách hơn. Những chính sách đãi ngộ tài chính của công ty cũng phải thay đổi để đáp ứng nhu cầu thay đổi của người lao động.

Quan điểm của Lãnh đạo Nhà xuất bản trong 3 năm gần đây tập trung vào việc biên soạn sách giáo dục mới nên gánh nặng tài chính sẽ làm cho chính sách đãi ngộ và tạo động lực lao động không được chú trọng.

Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong 3 năm gần đây gặp một số những vấn đề: do ảnh hưởng của chương trình thay sách nên số lượng phát hành sách tham khảo, sách bài tập theo chương trình hiện hành cũng giảm. Nguồn lực tài chính eo hẹp do phải đầu tư vào việc biên soạn sách giáo khoa khiến công ty không có điều kiện nâng cao hơn nữa mức lương, thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi.

Nguyên nhân từ phía người lao động:

Những cán bộ làm việc tại Nhà xuất bản đều là những cán bộ lâu năm, có hơn 50% thuộc biên chế nhà nước nên đã quen với việc áp dụng thang bảng lương cũ theo. Bên cạnh đó, Nhà xuất bản Giáo dục là đơn vị trực thuộc Bộ Giáo dục – Đào tạo nên luôn áp dụng, tuân thủ nhưng quy định pháp luật

nên nhiều chính sách còn cứng nhắc và không được linh hoạt, nhạy bén, phù hợp với cơ chế thị trường.

Đội ngũ cán bộ công nhân viên nhà xuất bản đều là những người có trình độ cao, có bằng cấp và được tôn trọng nên những nhu cầu của họ cũng cao hơn. Do đó việc tạo động lực làm việc bằng chính sách đãi ngộ tài chính song song với các biện pháp tinh thần là rất cần thiết.

Tính chất công việc của ngành xuất bản đòi hỏi sự tỉ mỉ, cẩn cù, có tinh thần trách nhiệm cao nên việc tạo động lực về tài chính của công ty vẫn thiếu sự đột phá, khuyến khích người lao động.

Nguyên nhân bên ngoài

Bên cạnh những nguyên nhân đã kể trên còn có một số nguyên nhân khách quan, do tác động của thị trường và các quy định của chính phủ nên việc tạo động lực làm việc bằng chính sách tài chính của Nhà xuất bản còn chưa được tốt. Việc Chính phủ ban hành nội dung “Một chương trình - nhiều bộ sách giáo khoa” ảnh hưởng rất nhiều đến mục tiêu và tình hình sản xuất kinh doanh, tài chính của Nhà xuất bản. Mục tiêu của Nhà xuất bản thay đổi từ việc hàng năm xuất bản một lượng sách ổn định tạo ra nguồn thu ổn định thì hiện tại mục tiêu mới là làm từ 1 đến 3 bộ sách giáo khoa mới do đó Nhà xuất bản Giáo dục phải đầu tư một khoản ngân sách rất lớn. Từ đó ảnh hưởng nhiều đến tài chính và ảnh hưởng trực tiếp đến lương thưởng của các cán bộ.

Song song đó còn xảy ra tình trạng đối thủ cạnh tranh luôn tìm cách thu hút nhân tài của công ty bằng nhiều phương pháp khác nhau. Việc các nhà xuất bản khác cũng được tham gia biên soạn và xuất bản sách giáo khoa cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc tạo động lực cho người lao động. Có sự cạnh tranh về nhân sự do xuất bản đang là ngành có vị thế cao, khan hiếm nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP
TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CƠ
QUAN ĐIỀU HÀNH NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC
VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

3.1.1. Mục tiêu

- Thu nhập bình quân của người lao động đạt từ 12.000.000đ - 15.000.000đ
- Bảo đảm 100% nghĩa vụ giao nộp cho nhà nước và cấp trên
- Bảo đảm đủ việc làm cho người lao động
- Số lượng sách giáo khoa tiêu thụ, cung ứng đầy đủ, kịp thời.
- Mở rộng mạng lưới bán lẻ đến các tỉnh, thành phố trên cả nước.
- Xây dựng công ty, trở thành một đơn vị trong sạch, vững mạnh.
- Tổ chức đào tạo chuyên môn và quản lý về chính trị, tư tưởng cho cán bộ, công nhân viên, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đào tạo và phát triển công ty.

3.1.2 Phương hướng

- Biên soạn thành công bộ sách giáo khoa lớp 1 qua được Hội đồng Quốc gia thẩm định thông qua.
- Tập trung vốn đầu tư phát triển năng lực sản xuất SGK mới, tăng cường đầu tư cơ sở vật chất tại các trụ sở của Nhà xuất bản.
- Tăng cường hệ thống kênh phân phối, đưa hàng hoá đến với khách hàng

- Công ty định hướng đầu tư cho công tác nghiên cứu thị trường, tìm những thị trường mới.

- Rà soát, điều chỉnh, bổ sung quy chế trong khâu quản lý, tăng cường kiểm tra, kiểm soát, thực hành tiết kiệm, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, ngăn ngừa vi phạm gây thất thoát lãng phí tiền vốn của Nhà Nước.

- Xây dựng kế hoạch mục tiêu của từng giai đoạn cụ thể, rõ ràng, tổ chức, sắp xếp lao động một cách hợp lý, bố trí đúng người, đúng việc, tránh thừa thiếu nhân lực.

- Chú trọng công tác đãi ngộ nhân sự, đặc biệt là đãi ngộ tài chính cho cán bộ công nhân viên.

- Phát huy vai trò công tác đãi ngộ đãi nghi trên s nghi trò c tác đãi ngộ tài chính, thi đua khen thưởng đãi ngộ tài chính đặc biệt là đãi ngộ tài chính cho cán bộ công nhân viên. ng phí tiền vốn của Nhà Nước. viên khuyến khích đãi ngộ tài chính đặc biệt là đãi ngộ tài chính cho cán bộ công nhân viên. ng phí tiền vốn của Nhà Nước khó, phấn đấu cải thiện đời sống của công nhân viên, xây dựng công ty ngày càng vững mạnh.

3.2. Một số giải pháp nhằm tăng cường khả năng tạo động lực của chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

Đãi ngộ tài chính góp phần không nhỏ vào việc tăng thêm thu nhập cho người lao động. Hiện nay cán bộ công nhân viên trong công ty ngoài việc được hưởng tiền lương, tiền thưởng hàng tháng còn được hưởng các khoản phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi khá đầy đủ, công tác đãi ngộ tài chính của công ty đã đạt được những thành tựu đáng kể. Nhưng bên cạnh đó cũng còn không ít những hạn chế. Để đáp ứng nhu cầu và mong muốn ngày càng cao của người lao động, Lãnh Đạo công ty cần chú trọng hơn nữa đến công tác đãi ngộ tài chính.

3.2.1. Những giải pháp chung

3.2.1.1. Nâng cao tổ chức bộ máy quản lý:

Hiệu quả công tác lãnh đạo phụ thuộc cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý. Để quản lý đạt hiệu quả công ty nên đổi mới bộ máy quản lý, tổ chức lại cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của công ty. Đặc biệt trong tình hình kinh tế phát triển như hiện nay công ty nên tinh giảm những nhân viên làm việc không hiệu quả, năng lực thấp, ý thức làm việc kém ...Cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ giúp cho công tác đãi ngộ tài chính được dễ dàng và hiệu quả, khi đó đãi ngộ tài chính sẽ thực sự phát huy vai trò là công cụ động viên, khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Nếu bộ máy quản lý tốt thì sẽ đưa ra những giải pháp hiệu quả cao cho mọi chính sách của NXBGDVN trong đó có những chính sách mảng tài chính. Và nếu một bộ máy hoạt động hiệu quả sẽ sử dụng tốt các chính sách để tạo động lực lớn cho người lao động, từ đó người lao động sẽ cống hiến và làm việc với tinh thần trách nhiệm cao nhất.

3.2.1.2. Nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý

Để công tác đãi ngộ tài chính thực sự đạt hiệu quả thì trước hết những người vạch ra kế hoạch, chính sách phải là người có trình độ cao, am hiểu rõ tình hình cụ thể của doanh nghiệp, nắm bắt rõ những quy định của Nhà Nước, những văn bản hướng dẫn thi hành về các chế độ tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi ...dành cho người lao động, để từ đó xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý, vừa đảm bảo đạt được mục tiêu của công ty, tuân thủ những quy định của Nhà Nước, vừa đảm bảo quyền lợi của người lao động. Đội ngũ cán bộ quản lý là những người đi đầu trong việc thực thi các chính sách trên.

3.2.1.3. Xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là tập hợp các yếu tố lý chí, tình cảm, truyền thống, cá tính, đặc điểm của các tác nhân tạo dựng lên doanh nghiệp. Đó là

những yếu tố được mọi thành viên trong doanh nghiệp tự giác thừa nhận, bảo vệ, duy trì và kế thừa những ràng buộc vô hình, bất thành văn. Đó là yếu tố tạo nên phần hồn của doanh nghiệp, là động lực thúc đẩy người lao động làm việc hết mình cho sự thành công của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không chỉ phải tạo ra một môi trường làm việc tốt mà phải tạo ra môi trường sống tối ưu cho người lao động. Đó chính là môi trường văn hóa nhân văn của doanh nghiệp. Do doanh nghiệp không chỉ là nơi làm việc, là nơi để con người cũng hiến, phục vụ mà đó còn là nơi con người sống, khôi phục và tái tạo sức lao động, sáng tạo, phát triển và hoàn thiện nhân cách của mình.

Có nhiều cách thức để tạo lập và duy trì môi trường văn hóa nhân văn của doanh nghiệp:

- Tổ chức đi du lịch, dã ngoại, nghỉ mát vào cuối tuần hay vào các dịp hè, nghỉ tết, lễ hội.
- Tổ chức các buổi giao lưu văn hóa nghệ thuật, mời văn nghệ sĩ, ca sỹ biểu diễn.
- Tổ chức kỷ niệm ngày truyền thống của doanh nghiệp, ngày sinh nhật của các nhân viên.
- Xây dựng trung tâm thư viện, trung tâm y tế chăm sóc sức khỏe cho nhân viên.
- Xây dựng căng tin, trang bị có máy bán hàng tự động trong doanh nghiệp.
- Tổ chức các buổi trao đổi giữa nhân viên với cán bộ lao động một cách chân thành và thẳng thắn để nhân viên trực tiếp tham gia vào công tác quản lý của công ty, đề xuất những ý kiến, nguyện vọng của mình. Tại bầu không khí làm việc thoải mái, tin tưởng, luôn sẵn lòng chia sẻ công việc cũng như những khó khăn trong cuộc sống.

3.2.1.4. Phát huy sức mạnh của tổ chức Công Đoàn

Công Đoàn được coi là tổ chức đại diện cho người lao động và bảo vệ quyền lợi cũng như lợi ích của họ. Công Đoàn có ảnh hưởng rất lớn tới người lao động. Sự ảnh hưởng của Công Đoàn thể hiện ở chỗ nó có thể tác động tới hành vi nhận thức của người lao động. Các chính sách của công ty sẽ thực sự được thực thi và đạt hiệu quả cao hơn nếu có sự ủng hộ của Công Đoàn. Trước hết, Công đoàn phải nắm bắt và hiểu được những ưu nhược điểm của những chính sách được tổ chức áp dụng. Những ưu điểm Công đoàn cần hết sức ủng hộ và vận động người lao động giúp người lao động hiểu. Với những nhược điểm còn tồn tại, Công đoàn cũng tham mưu, góp ý cho Lãnh đạo đưa ra những giải pháp khắc phục kịp thời.

3.2.2. Những giải pháp cụ thể

Để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty nhà quản trị cần linh hoạt, sáng tạo trong công tác đãi ngộ tài chính. Bên cạnh những khoản tiền lương cơ bản, tiền thưởng, trợ cấp, phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà Nước, công ty nên dành nhiều những khoản lương thưởng, phụ cấp lương, trợ cấp, phúc lợi tự nguyện ...cho cán bộ công nhân viên tại công ty. Không ngừng nâng cao mức thù lao cơ bản, đa dạng khuyến khích tài chính; mức phúc lợi tài chính.

3.2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động trong tổ chức

Trong quá trình tiến hành nghiên cứu, tác giả nhận thấy NXBGDVN chưa tiến hành những hoạt động nhằm phát hiện và đánh giá độ hấp dẫn của các khoản thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính, phúc lợi của người lao động trong chính sách đãi ngộ tài chính. Đây cũng là một trong những nguyên nhân khiến động lực của người lao động tại NXBGDVN thấp. Chính vì thế mà cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ, từng bộ phận và từng nhóm tuổi khác nhau.

Để triển khai việc xác định nhu cầu nào là hấp dẫn với người lao động trong NXBGDVN, tổ chức có thể áp dụng Học thuyết Victor H.Vroom để triển khai như sau:

Đầu tiên, phân công bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện việc điều tra, tìm hiểu hình thức lương, thưởng nào có sức hấp dẫn cao.

Thứ hai, thiết kế câu hỏi cho mỗi công cụ thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính.

Thứ ba, thiết kế bảng hỏi điều tra. Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng chính sách lương thưởng: 1- Rất không đồng ý, 2 - Không đồng ý, 3 - Bình thường, 4 - Đồng ý, 5 - Rất đồng ý. Phương pháp trả lời: khoanh tròn vào số điểm phù hợp với suy nghĩ của mình.

Thứ tư, lựa chọn đối tượng để tiến hành điều tra theo từng phòng, cần chú ý phân theo cấp quản lý, cấp chuyên viên,...việc này sẽ giúp cho chúng ta xác định đánh giá chính xác của từng đối tượng.

Thứ năm, tổng hợp và xử lý thông tin để đánh giá mức độ hấp dẫn của các chương trình đãi ngộ đối với người lao động. Tổ chức phân tích đánh giá điểm số của những loại hình đãi ngộ. Loại hình có điểm số cao thì sức hấp dẫn nhân viên cao và áp dụng vào hệ thống thù lao tài chính.

3.2.2.2. Đối mới công tác đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay ở NXBGDVN, người lao động chỉ đánh giá chung chung về kết quả thực hiện công việc của mình để hoàn thiện bản thân còn cấp quản lý không nắm được ưu nhược điểm của mỗi nhân viên của mình để có những đánh giá khách quan giúp cho việc xếp lương thưởng được công bằng hơn. Do đó, NXBGDVN cần có những biện pháp cần thiết để xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong thời gian tới:

- Công khai, minh bạch hệ thống chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc khách quan, công bằng.

- Đầu tư xây dựng và triển khai những phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá.

- Đảm bảo cho toàn bộ người lao động được tham gia đánh giá thực hiện công việc.

- Sử dụng kết quả đánh giá trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, thưởng.

Ví dụ, Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc gắn mức thưởng với mức hoàn thành công việc thì cần có một hệ thống chỉ tiêu đánh giá độ phức tạp công việc cụ thể và khoa học. Vì vậy công ty cần thành lập một hội đồng đánh giá chuyên nghiệp với những người am hiểu công việc.

Hội đồng đánh giá cần xây dựng bản mô tả công việc đầy đủ và chi tiết, với một số chỉ tiêu cơ bản: Kỹ năng, trình độ; ra quyết định, khả năng chịu trách nhiệm sự gắng sức; kinh nghiệm; điều kiện làm việc ... Qua đó sẽ đánh giá chính xác độ phức tạp của công việc. Điều này cho phép nhà quản trị đưa ra hệ số lương mềm một cách chính xác, khách quan, công bằng và hợp lý.

3.2.2.3. Giải pháp về thù lao cơ bản

Chính sách lương bổng phải là chính sách linh động uyển chuyển phù hợp với hoàn cảnh xã hội, với khả năng của công ty, đảm bảo khả năng cạnh tranh với các công ty khác trong cùng một ngành. Không nên áp dụng công thức lương bổng một cách máy móc.

Trả lương kích thích lao động

Khi mức sản xuất đã được tiêu chuẩn hoá và khi đầu ra có thể được đo lường bằng những đơn vị rõ ràng, nhà quản trị nên áp dụng phương pháp trả lương kích thích lao động. Trước hết quyết định mức lương kích thích, sau đó lựa chọn và lập kế hoạch trả lương một cách thích hợp dựa trên kết quả phân tích các điều kiện làm việc. Mức lương phải đảm bảo ổn định, không được tăng hay hạ tiêu chuẩn.

Công ty nên trả lương cơ bản cộng với tiền thưởng. Biện pháp này không những thưởng cho công nhân vì hoàn thành kế hoạch mà còn thưởng toàn bộ số thời gian tiết kiệm được do vượt mức kế hoạch. Làm như vậy sẽ kích thích được người lao động tích cực làm việc hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao.

Hệ số lương mềm hàng tháng sẽ được tính dựa trên Bảng đánh giá thực hiện công việc để tránh sự cào bằng trong việc trả lương mềm.

Hệ số lương mềm của cán bộ công nhân viên căn cứ vào độ phức tạp của công việc. Sau khi có kết quả đánh giá sẽ gửi đến Ban Tổ chức nhân sự tổng hợp và phiên sang hệ số lương mềm hàng tháng. Bảng đánh giá mức độ hoàn thành công việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khoản lương mềm hàng tháng.

Xây dựng hệ thống đánh giá tốt để ghi nhận sự đóng góp của người lao động một cách rõ ràng, minh bạch. Hệ thống này phải thể hiện được sự tương quan giữa mức đãi ngộ và mức đóng góp. Căn cứ tính phải dựa trên mức độ nỗ lực hoàn thành công việc. Bên cạnh đó, mức thù lao theo kết quả thực hiện công việc phải chiếm tỷ trọng lớn để kích thích người lao động cố gắng trong công việc. Ngoài việc đánh giá chính xác hệ số lương mềm tháng mỗi lao động được hưởng, NXBGDVN cần tăng tỷ trọng lương mềm trong chính sách đãi ngộ tài chính bằng cách tăng hệ số lương mềm hoặc tăng hệ số cứng 2.500.000đ.

Hiện nay Hệ số lương mềm Quý chỉ dựa trên việc bình bầu của mỗi phòng Ban dễ dẫn đến sự thiếu công bằng. Do đó, tác giả xin đề xuất việc bình xét lao động các Quý (Lương mềm Quý) cần xây dựng bảng tính điểm mỗi cá nhân và dựa vào đó để bình xét thi đua hàng quý:

Û Đảm bảo hoàn thành công việc đề ra:

+ Loại 1: hoàn thành 100% công việc

- + Loại 2: hoàn thành từ 90% đến 100%
- + Loại 3: hoàn thành từ 80% đến 90%
- + Loại 4: hoàn thành dưới 80%

Ù Đảm bảo số ngày công trong Quý:

- + Loại 1: Đi đủ số ngày công, không đi làm muộn, không về sớm
- + Loại 2: Đi muộn dưới 5 ngày, nghỉ 1-3 ngày
- + Loại 3: Đi muộn 5 ngày trở lên, nghỉ từ 4 - 6 ngày
- + Loại 4: Nghỉ từ 6 - 10 ngày

Ù Thực hiện đúng kỷ luật lao động:

- + Loại 1: Không vi phạm
- + Loại 2: Vi phạm 1 lần
- + Loại 3: Vi phạm 2 lần
- + Loại 4: Vi phạm quá 3 lần

Ù Tinh thần trách nhiệm

- + Loại 1: Nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm cao, giúp đỡ đồng nghiệp
- + Loại 2: Có tinh thần trách nhiệm nhưng chưa cố gắng nhiệt tình
- + Loại 3: Không có tinh thần trách nhiệm

Bảng 3.1: Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc trong quý

STT	Chỉ tiêu	Loại 1	Loại 2	Loại 3	Loại 4
1	Mức độ hoàn thành công việc được giao	40	35	27	20
2	Đảm bảo ngày công trong quý	10	8	5	2
3	Đảm bảo thực hiện đúng kỷ luật lao động	20	15	12	7
4	Tinh thần trách nhiệm	20	18	15	5
	Cộng	100	83	64	37

Sau khi chấm điểm xong, ta sẽ dựa vào số điểm để xếp loại thi đua:

- + 83 - 100 điểm : xuất sắc
- + 64 - 83 điểm : tiên tiến

- + 37 - 64 điểm: đạt yêu cầu
- + Dưới 37 điểm: không xếp loại.

3.2.2.4. Giải pháp về phụ cấp

Công ty nên thường xuyên cập nhật thông tin để có những điều chỉnh về các loại phụ cấp cho phù hợp với thực tế môi trường làm việc và các chi phí sinh hoạt. Cần có những khoản phụ cấp hướng tới mọi đối tượng trong công ty có như vậy mới khuyến khích được người lao động hăng say, tích cực làm việc.

Có thể kể đến một số khoản phụ cấp công ty nên có như: phụ cấp đất đỏ, phụ cấp nhà ở, phụ cấp đi lại, phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động ...do chi phí sinh hoạt ở các thành phố lớn ngày càng tăng cao. Có những khoản phụ cấp này người lao động sẽ phần nào ổn định cuộc sống, yên tâm làm việc hơn.

Điều kiện xét nâng lương của Nhà xuất bản cần điều chỉnh để linh hoạt hơn. Thêm một số điều kiện để xét nâng lương sớm như: hoàn thành bằng Thạc sĩ, Tiến sĩ; được trao học hàm Phó Giáo sư, Giáo sư; có sáng kiến kinh nghiệm đạt cấp nhà nước, được giải thưởng quốc tế uy tín;....

3.2.2.5. Giải pháp về khuyến khích tài chính

Áp dụng học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner vào việc thưởng cho người lao động bằng cách thưởng có căn cứ và mức thưởng phải đủ lớn để họ phấn đấu đạt các chỉ tiêu được thưởng. Các khoản thưởng cần phải kịp thời để người lao động nhớ và tái lập các hành vi được thưởng.

Để khắc phục tình trạng bình quân, cào bằng trong chính sách trả thưởng, Nhà xuất bản nên đưa ra những định mức % hoàn thành công việc cho từng cấp độ thưởng cho các cá nhân, phòng ban hoàn thành xuất sắc như sau:

Yếu tố thực hiện công việc	Mức độ thực hiện công việc	Hệ số thưởng
Hoàn thành vượt mức thời gian	Loại xuất sắc: Trên 10%	1,3
	Loại tiên tiến: Từ 3%-10%	1,0 - 1,2
	Loại đạt yêu cầu: Dưới 3%	0,8 - 0,9
Hoàn thành vượt mức nhiệm vụ	Loại xuất sắc: Trên 125%	1,2
	Loại tiên tiến: Từ 110%-125%	1,0
	Loại đạt yêu cầu: Dưới 110%	0,8
Giải quyết công việc	Loại xuất sắc: Kịp thời, chất lượng cao	1,2
	Loại tiên tiến: Kịp thời, chất lượng khá	1,0
	Loại đạt yêu cầu: Kịp thời, chất lượng vừa phải	0,8

Mức tiền thưởng = Hệ số thưởng x 2.500.000đ (Hệ số cứng do NXBGDVN quy định).

Đây là quy chế thưởng gắn kết mức thưởng với mức hoàn thành công việc từ đó tạo niềm tin cho người lao động trong tổ chức. Mức thưởng này cần được chi trả kịp thời ngay tại thời điểm ra quyết định.

Các loại khuyến khích tài chính cần phải phù hợp với nhu cầu của người lao động từ đó người lao động mới cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức và yên tâm làm việc.

Bổ sung thêm một số khoản khuyến khích tài chính: Thưởng lòng trung thành, thưởng đảm bảo ngày công, thưởng do chấp hành tốt quy định của công ty ... Thành tích lao động là quan trọng nhưng ý thức chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty cũng rất quan trọng. Là một doanh nghiệp Nhà Nước việc đảm bảo giờ giấc, ngày công làm việc đúng quy định là hết sức cần thiết. Vì vậy công ty nên có khoản tiền thưởng đảm bảo ngày công (đủ 22

ngày /tháng), thường do chấp hành tốt những quy định của công ty. Áp dụng hình thức thưởng này sẽ khuyến khích nhân viên nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức, kỷ luật, đi làm đầy đủ, đúng giờ giấc quy định. Chấp hành tốt nội quy, quy chế của công ty, tạo tác phong làm việc công nghiệp, khoa học, góp phần xây dựng văn hoá công ty.

Đối với khoản thưởng sáng kiến kinh nghiệm cần có sức bật hơn nữa. Ví dụ, với những cán bộ công nhân viên có sáng kiến kinh nghiệm được công nhận ở cấp Bộ trở lên có thể xét tăng lương sớm. Điều này rất quan trọng với một ngành nghề yêu cầu trình độ cao và kinh nghiệm lâu năm như ngành xuất bản.

Công ty cần chú trọng khen thưởng về mặt tinh thần, đôi khi chỉ một lời động viên khích lệ của lãnh đạo trong quá trình làm việc lại tạo ra động lực tinh thần vô cùng to lớn giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Cần tạo nhiều cơ hội cho người lao động thăng tiến, phát triển nghề nghiệp của mình ...

3.2.2.3. Giải pháp về phúc lợi

Để sử dụng quỹ phúc lợi có hiệu quả hơn nữa, công ty cần phải xây dựng quy chế chi trả phúc lợi một cách rõ ràng, hợp lý. Đa dạng hoá các khoản trợ cấp, phúc lợi. Đối với quỹ phúc lợi chung, công ty ngoài việc duy trì các hình thức phúc lợi như trên nên mở rộng thêm những hình thức khác.

Thực hiện giúp đỡ tài chính: cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp họ mua một số các tài sản giá trị như xe, nhà,... và khoản tiền vay này sẽ bị khấu trừ dần trong tiền lương của họ.

Mở rộng thêm nhiều dịch vụ cho công nhân viên:

Công ty nên dành một phần nhỏ của quỹ phúc lợi chung đầu tư, sửa chữa, xây dựng các công trình phúc lợi như: nhà ăn, căng tin, câu lạc bộ ... mở rộng thêm các dịch vụ cho nhân viên như: nhà tắm hơi, phòng tập thể dục, chỗ đỗ xe miễn phí, xe ô tô đưa đón nhân viên đi làm, bệnh xá, chiết khấu đối

với các sản phẩm của công ty, tư vấn tài chính, hỗ trợ chăm sóc con cái, người già, máy rút tiền tự động tại chỗ, chuyên hoa, giặt khô. Áp dụng chương trình bảo vệ sức khỏe nhằm ngăn chặn bệnh tật như các chương trình cho người nghiện hút thuốc, chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng. Các chương trình này không chỉ đem lại cho người lao động nhiều dịch vụ hơn mà còn giúp công ty tiết kiệm được nhiều chi phí.

Thành lập quỹ khuyến học

Hưởng ứng khẩu hiệu: Tất cả vì tương lai con em chúng ta “Công ty nên trích một phần nhỏ từ quỹ phúc lợi để thành lập quỹ khuyến học giành cho con em cán bộ công nhân viên có thành tích học tập cao. Việc làm này tuy không trực tiếp tác động vào người lao động nhưng lại tác động gián tiếp thông qua những em nhỏ, nơi mà ba mẹ chúng đặt rất nhiều niềm tin yêu, hy vọng. Khi con em mình được công ty tuyên dương, khen thưởng, người lao động là cha mẹ sẽ thấy tự hào với đồng nghiệp và mọi người xung quanh. Đó là nguồn động viên to lớn giúp họ hăng say, tích cực làm việc và gắn bó với công ty.

Thực hiện chính sách trợ cấp linh hoạt

Trợ cấp là một chính sách nhằm hỗ trợ người lao động trong hoàn cảnh khó khăn. Tuy nhiên không phải bao giờ chúng cũng là những trợ cấp mà công nhân viên mong muốn. Sự hài lòng với trợ cấp đã giảm sút nghiêm trọng vì trợ cấp không bắt kịp với những thay đổi về nhân khẩu học của nơi làm việc và trợ cấp bị mất đi tác dụng do trong số chúng có một số bị ràng buộc vào thành tích. Giải pháp cho hạn chế này là chính sách trợ cấp linh hoạt. Thay vì dành cho cán bộ công nhân viên những khoản trợ cấp nhất định theo quy định của pháp luật và công ty thì công ty trao cho họ một khoản tiền được gọi là “tín dụng” trợ cấp. Người lao động có thể lựa chọn những hình thức trợ cấp mà mình mong muốn bằng cách mua những lựa chọn này bằng “tín dụng” trợ cấp. Kế hoạch trợ cấp linh hoạt cho phép cán bộ công nhân viên định kỳ

tái xác nhận hay xem xét lại những lựa chọn của mình. Như vậy những thay đổi trong nhu cầu của cán bộ công nhân viên đều được ghi nhận.

Mặt khác trợ cấp linh hoạt có thể được sử dụng để giải quyết những vấn đề đặc biệt. Ví dụ việc đưa các dịch vụ chăm sóc con cái thành một bộ phận của cả gói trợ cấp linh hoạt cho phép công nhân viên cần đến dịch vụ đó có thể lựa chọn nó mà chủ doanh nghiệp được tiếng là không thiên vị nhóm công nhân viên này so với nhóm công nhân viên khác. Điều này còn tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ví dụ một số công ty như: TRW, Honey Well...đã chú trọng đến một vị thế cạnh tranh độc đáo về trợ cấp. Họ cố gắng sử dụng các chương trình trợ cấp của mình để làm cho họ trở thành một chủ doanh nghiệp của việc lựa chọn.

Xây dựng bếp ăn cho cán bộ công nhân viên

Hiện này, trợ cấp ăn trưa cho cán bộ công nhân viên vào khoảng 30.000đ/suất ăn. Tuy nhiên, với tình hình an toàn thực phẩm rất đáng lo ngại, Nhà xuất bản nên mở lại bếp ăn để phục vụ bữa ăn cho cán bộ công nhân viên, thêm vào đó sẽ làm tăng tính đoàn kết, gắn bó giữa các cá nhân và đơn vị.

Thành lập quỹ trợ cấp khó khăn

Hiện nay công ty chưa có quỹ trợ cấp khó khăn để giúp đỡ những công nhân viên có hoàn cảnh hết sức khó khăn. Với những trường hợp này theo định kỳ hàng năm tổ chức Công Đoàn trích từ quỹ Công Đoàn ra một khoản tiền đến thăm hỏi gia đình. Điều này thể hiện sự quan tâm của Công Đoàn nói riêng và công ty nói chung tới người lao động. Các khoản trợ cấp này tuy không lớn nhưng cũng thể hiện rõ sự quan tâm của công ty đến đời sống của cán bộ công nhân viên, đặc biệt là những người có hoàn cảnh hết sức khó khăn.

Mở rộng phạm vi đối tượng hưởng trợ cấp đi lại

Về trợ cấp đi lại hiện nay công ty mới chỉ có xe đưa đón cán bộ quản lý đi họp, đi dự hội nghị ...chưa có trợ cấp đi lại dành cho người lao động. Theo điều tra sơ bộ được biết có không ít những nhân viên sống cách xa công ty, xa nơi làm việc. Vì vậy công ty nên mở rộng phạm vi đối tượng hưởng trợ cấp đi lại. Tổ chức xe đưa đón những nhân viên có nhà ở cách xa nơi làm việc từ 10 km trở lên và những người có sức khoẻ yếu, phụ nữ mang thai từ tháng thứ năm trở lên ...Làm như vậy sẽ góp phần đảm bảo sức khoẻ của người lao động, hơn nữa sẽ đảm bảo giờ giấc làm việc, tạo thói quen đi làm đúng giờ, nghỉ làm đúng giờ của nhân viên.

3.3. Kiến nghị cá nhân

3.3.1. Kiến nghị với Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

- Trong sản xuất kinh doanh, lãnh đạo phải chặt chẽ không quản lý ký hoạch, sao kỳ hoạch, không ký kết hợp đồng kinh tế theo đúng pháp luật và có hiệu quả.

- Cần có những quy trình, quy định cụ thể để đồng bộ hóa những hoạt động trong công ty.

- Nâng cao biết là quản lý chất lượng, giá cả, sử dụng vốn, xây dựng lại định mức lao động, hoàn thiện quy chế trả lương cho người lao động.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm, khuyến khích phát huy sáng kiến.

- Chú trọng bồi dưỡng năng lực cho cán bộ công nhân viên, tổ chức những khóa học dài hạn, ngắn hạn phù hợp với chuyên môn của từng nhân viên.

- Mở rộng thị trường, mở rộng quan hệ với các khách hàng, đổi tác tiềm năng. Hướng đến xuất khẩu ra nước ngoài những sách truyện mang đậm bản sắc nước nhà.

- Đầu tư theo chiều sâu, mua sắm đổi mới trang thiết bị kỹ thuật phục vụ cho việc phát hành, in ấn, thiết kế, chày bàn. Đầu tư vào trang bị cơ sở hạ tầng tận dụng diện tích mặt bằng còn trống.

- Tình trạng công nhân viên không quan tâm hay không hiểu rõ có thể dẫn đến những suy nghĩ sai lệch, không đúng đắn, điều đó làm mất đi sự hài lòng về chính sách đãi ngộ của công ty. Để nâng cao chất lượng công tác đãi ngộ tài chính, công ty cần tăng cường trao đổi thông tin, làm cho người lao động hiểu rõ nội dung cũng như thành phần cơ cấu của đãi ngộ tài chính và vị trí của chúng để họ quý trọng và hài lòng với những khoản đãi ngộ nhận được bằng cách gửi cho họ báo cáo hàng năm về kế hoạch và những thông tin có liên quan tới tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi ...của họ. Khi hiểu rõ họ sẽ có nhận thức đúng đắn về chính sách đãi ngộ mà công ty dành cho họ.

- Công ty cần xây dựng một hội đồng đánh giá có trình độ cao, trung thực và khách quan, đáng giá đúng năng lực, thành tích làm việc của nhân viên để có những đãi ngộ tài chính phù hợp. Vì đây là căn cứ để nhà quản trị đưa ra những mức đãi ngộ tài chính cho từng nhân viên. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích phải cụ thể rõ ràng và công khai. Cho phép nhân viên tham gia vào việc đánh giá qua hoạt động bình bầu, xếp loại trong nhóm, trong tổ hay trong phòng ban mình.

- Kết hợp công tác đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính để tạo ra động lực tốt nhất kích thích người lao động làm việc hết mình, phát huy tốt nhất năng lực của người lao động, đưa năng suất lao động tăng cao. Bởi đãi ngộ phi tài chính và đãi ngộ tài chính là hai mảng của công tác đãi ngộ nhân sự, có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Người lao động đi làm không chỉ để kiếm tiền mà họ đi làm còn là để thể hiện năng lực của bản thân, để giao lưu tình cảm. Hơn thế nữa đi làm còn là để thấy mình quan trọng, cần thiết, được tôn trọng và để thăng tiến...Người lao động sẽ không thể có được mức đãi ngộ tài chính như mong muốn nếu doanh nghiệp không tạo cho họ những đãi ngộ phi tài chính.

3.3.2. Kiến nghị với Nhà nước

Để tạo động lực cho người lao động một cách toàn diện và đạt hiệu quả tốt nhất là một việc làm tốn rất nhiều công sức và chi phí, chỉ riêng các doanh nghiệp cố gắng thì không thể đủ nguồn lực mà phải có sự giúp đỡ của Nhà nước. Hiện nay hầu hết các doanh nghiệp của Việt Nam đều vướng phải một tình trạng chung là chất lượng nguồn lực đầu vào chưa đáp ứng được nhu cầu của nhà tuyển dụng, mức độ đào tạo thấp. Vì vậy, Nhà nước nên có những hỗ trợ về giáo dục như sau:

- Đào tạo các nhà quản lí, thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn, các khóa huấn luyện, giúp họ am hiểu hơn về pháp luật, kinh tế,...đào tạo các kĩ năng thông qua các lớp ngắn hạn, các chương trình hội thảo.

- Nhà nước nên khuyến khích các doanh nghiệp tự đào tạo bằng cách cho phép các doanh nghiệp trích lại một phần thuế phí để lập quỹ đào tạo.

- Phổ biến các thông tin về pháp luật như: chế độ tiền lương, phúc lợi bắt buộc,...thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, các buổi hội thảo chuyên đề.

- Bên cạnh đó, quy định cụ thể, rõ ràng hơn về chế độ tiền lương đối với những doanh nghiệp nhà nước. Để doanh nghiệp tự chủ trong việc xây dựng thang bảng lương của mình nhưng vẫn phải bám sát quy định của Nhà nước.

- Nhà nước nên mở những khóa đào tạo, bồi dưỡng về chính sách tiền lương, bảo hiểm xã hội cho các cán bộ công nhân viên.

KẾT LUẬN

Thay đổi để tồn tại trở thành phương châm hoạt động của hầu hết các Doanh nghiệp Việt Nam hiện nay để trụ vững và phát triển trong nền kinh tế mở với nhiều cơ hội nhưng không ít thách thức, rủi ro. Không những thế, trong những năm gần đây nước ta đã có những chuyển biến tích cực về kinh tế, chính trị, xã hội. Tuy rằng trong những chuyển biến tích cực trên vẫn còn một số mặt tiêu cực tồn tại. Điển hình của những tồn tại đó là thái độ làm việc của cán bộ, quản lý trong tổ chức chưa được tốt. Một trong những nguyên nhân cơ bản là vấn đề tiền lương, tiền thưởng không hoặc chưa phát huy được vai trò kích thích, thu hút và tạo động lực cho người lao động. muốn thành công các doanh nghiệp phải có cách nhìn mới, cách nghĩ mới, cách hành động mới. Thực tế đã chứng minh, chiến lược hướng về người lao động mang lại hiệu quả tích cực trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng như trong cuộc sống của cán bộ công nhân viên. Chiến lược này chủ yếu thông qua công tác khuyến khích tài chính cho người lao động, thể hiện ở các chương trình tiền lương, tiền thưởng,... Các chương trình nâng cao đời sống cho người lao động giúp họ yên tâm công tác và ngày càng mong muốn gắn bó với tổ chức.

Luận văn “Đánh giá khả năng tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tài chính tại Cơ quan Điều hành Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam” đã đặt ra mục tiêu là đề ra được các giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhất để hoàn thiện chính sách đãi ngộ tài chính của NXBGDVN trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hoá được một số vấn đề lý luận và thực tiễn về tạo động lực, các yếu tố tác động đến tạo động lực lao động và chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động cho nhân viên.

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Công ty, tác giả đã đánh giá được khả năng tạo động lực tài chính của chính sách đãi ngộ mà công ty đang áp dụng. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra những thành tích đạt được, những mặt còn tồn tại, những nguyên nhân cần phải khắc phục để tiếp tục hoàn thiện chính sách đãi ngộ tài chính của NXBGDVN trong thời gian tới.

Chương 3: Tác giả đã nêu lên phương hướng, mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh tại NXBGDVN sắp tới. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra được 02 nhóm giải pháp lớn, gồm 9 nhóm giải pháp nhỏ cụ thể nhằm cải thiện việc tạo động lực lao động tại Cơ quan điều hành NXBGDVN.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nên luận văn chưa thể đề cập hết các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy, cô để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để mang lại một phần nào lợi ích cho Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam trong thực tế.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Brian Tracy (2018), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
2. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Khánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Đại học kinh tế quốc dân.
3. Daniel H.Pink (2013), *Động lực chèo lái hành vi – Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy động lực của con người*, NXB Lao động – Xã hội.
4. Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Phan Minh Đức (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt Nam*, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương.
7. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động Xã hội
8. Vương Minh Kiệt, *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động - Xã hội
9. Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động và Xã hội
10. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thuý Hương, *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
11. Lương Văn Úc, *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
12. Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, Đại học Kinh tế quốc dân.

PHỤ LỤC 01
PHIẾU KHẢO SÁT

Tôi tên là Phan Thúy Liên, học viên của lớp K7 - QT3 trường Đại học Lao động Xã hội. Hiện nay tôi đang nghiên cứu thực hiện đề tài luận văn: “**TẠO ĐỘNG LỰC CỦA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH TẠI CƠ QUAN ĐIỀU HÀNH CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM**”.

Tôi muốn xin anh (chị) một số thông tin để tôi hoàn thành tốt đề tài của mình

Xin chân thành cảm ơn sự đóng góp nhiệt tình của các anh (chị)

PHẦN I : THÔNG TIN CHUNG

1 Xin vui lòng cho biết giới tính của Anh (chị):

Nam

Nữ

2. Thời gian công tác tại công ty:

Dưới 1 năm

Từ 2- 5 năm

Từ 5-10 năm

Trên 10 năm

3. Vị trí công tác:

Quản lý, lãnh đạo

Nhân viên các phòng, ban

4. Trình độ chuyên môn:

Phổ thông trung học

Trung cấp

Cao đẳng/Đại học

Sau đại học

5. Xin cho biết thu nhập hàng tháng của Anh (chị):

Ít hơn 5 triệu

Từ 5 đến 10 triệu

Từ 10 đến 15 triệu

Trên 15 triệu

PHẦN 2: NỘI DUNG KHẢO SÁT

Chúng tôi sử dụng thang đo Likert với 5 cấp độ như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

Vui lòng khoanh tròn vào con số thể hiện sự đánh giá của Anh (chị) về những yếu tố mà chúng tôi đưa ra

A. Câu hỏi về tạo động lực lao động thông qua các chính sách đãi ngộ tài chính

STT	Tiêu chí	Đánh giá				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Công cụ tiền lương						
1	Anh (chị) nhận được mức lương cạnh tranh so với thị trường lao động tại địa phương	1	2	3	4	5
2	Anh (chị) có thể chi phí cuộc sống hoàn toàn dựa vào tiền lương	1	2	3	4	5
3	Tiền lương trong Công ty được phân phối một cách công bằng, rõ ràng	1	2	3	4	5
4	Anh (chị) được nhận được tiền lương tương xứng với năng lực của anh/chị	1	2	3	4	5

5	Cách thức trả lương của công ty là hoàn toàn hợp lý	1	2	3	4	5
6	Mức lương hiện tại đã tạo được động lực cho Anh (chị) tích cực và hăng say làm việc	1	2	3	4	5
	Cơ quan anh/chị luôn trả lương đúng thời hạn	1	2	3	4	5
Công cụ tiên thưởng						
7	Tiền thưởng tại công ty chi trả thoả đáng và công bằng	1	2	3	4	5
8	Tiền thưởng công ty chi trả kịp thời cho các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc	1	2	3	4	5
9	Anh (chị) thực sự được động viên từ khoản thưởng của công	1	2	3	4	5
Phúc lợi						
10	Theo anh (chị), các phúc lợi bắt buộc (theo luật) được thực hiện đủ	1	2	3	4	5
11	Các phúc lợi khác rất phù hợp với nhu cầu và nhu cầu cấp thiết của bản thân và gia đình anh/chị	1	2	3	4	5
12	Anh (chị) nỗ lực làm việc để được hưởng những khoản đãi ngộ hấp dẫn trong chính sách đãi ngộ	1	2	3	4	5

Mức độ quan trọng của các công cụ tài chính đối với Anh (chị)						
13	Tiền lương	1	2	3	4	5
14	Tiền thưởng	1	2	3	4	5
15	Phúc lợi	1	2	3	4	5

B. Khảo sát sự hài lòng của người lao động với các chính sách đãi ngộ tài chính

STT	Tiêu chí	Đánh giá				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để gia tăng thu nhập từ Công ty	1	2	3	4	5
	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì Công ty luôn thực hiện các hoạt động chi trả và khích lệ kịp thời	1	2	3	4	5
	Anh/chị đã nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính	1	2	3	4	5

sách, quy chế, quy định về Đãi ngộ tài chính của Công ty					
Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để được hưởng những khoản đãi ngộ hấp dẫn trong chính sách Đãi ngộ tài chính của Công ty	1	2	3	4	5
Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì các mục tiêu cụ thể liên quan đến thù lao lao động	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh (chị) với đề tài nghiên cứu này!

PHỤ LỤC 02

**Bản đánh giá thực hiện công việc
Của chuyên viên Ban Kiểm định chất lượng sách theo tháng
NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM
BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

1. Tên nhân viên :

2. Tên người đánh giá:

3. Chức danh

4. Phòng/ Bộ phận:

5. Ngày đánh giá:

1. Kết quả đánh giá:

Tinh thần làm việc		
Xuất sắc	3	Biên tập viên xét duyệt đề tài bản thảo chính xác và có những nhận xét mấu chốt về đề tài, sửa được 100% lỗi sai trong bản thảo.
Tốt	2	Biên tập viên tìm ra được 80% lỗi sai trong bản thảo và sửa chữa đúng.
Trung bình	1	Biên tập viên đọc bản thảo và chỉ ra được 50% lỗi sai trước khi đưa Trưởng ban đọc duyệt
Yếu	0	Biên tập viên đọc bản thảo qua loa, sửa lỗi thiếu chính xác
Chất lượng công việc		
Xuất sắc	3	Đọc và phát hiện hầu hết các lỗi của bản thảo kể cả với bản thảo khó, có nội dung nhạy cảm
Tốt	2	Đọc và sửa chữa chính xác, kịp thời lỗi sai của bản thảo, đọc bản thảo trong thời gian gấp.
Trung bình	1	Hoàn thành việc đọc bản thảo và phát hiện hơn 60% lỗi, đảm bảo bản thảo được đưa đi đúng thời hạn
Yếu	0	Vẫn để sót nhiều lỗi sai trong bản thảo hoặc sửa sai những điểm đã đúng.
Số lượng bản thảo hoàn thành trong tháng		

Xuất sắc	3	Hoàn thành 5 bản thảo với mức độ khó trở lên
Tốt	2	Hoàn thành 3 bản thảo với mức độ trung bình trở lên
Trung bình	1	Hoàn thành 3 bản thảo với mức độ dễ trở lên
Yếu	0	Hoàn thành dưới 1 bản thảo có mức độ trung bình
<i>Kỹ luật lao động</i>		
Xuất sắc	3	Biên tập viên gương mẫu, chủ động trong công việc
Tốt	2	Biên tập viên thực hiện tốt những nội quy, quy định của công ty
Trung bình	1	Biên tập viên vi phạm một số lỗi nhỏ với tần xuất thấp
Yếu	0	Biên tập viên vi phạm các lỗi không hoàn thành việc sửa chữa bản thảo đúng hạn, vi phạm nhiều lần nội quy của công ty
<i>Tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp</i>		
Xuất sắc	3	Biên tập viên chủ động, nhiệt tình giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc như chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, giúp đỡ khi khó khăn, bận rộn.
Tốt	2	Chỉ bảo, hướng dẫn đồng nghiệp trong công việc khi đồng nghiệp yêu cầu
Trung bình	1	Chỉ bảo, hướng dẫn đồng nghiệp khi cấp quản lý có yêu cầu, chỉ đạo.
Yếu	0	Chỉ bảo, giúp đỡ, chia sẻ một cách qua loa, thiếu nhiệt tình và trách nhiệm khi đồng nghiệp yêu cầu giúp đỡ.

Kết quả đánh giá:

- Tổng điểm đạt được:.....
- Xếp loại lao động (hệ số lương mềm):.....

II. Ý kiến của người được đánh giá

.....

III. Nhận xét của cán bộ quản lý trực tiếp

.....

Người được đánh giá

(Kí, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá

(Kí, ghi rõ họ tên)