

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

LÊ THU HẰNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI
TRUNG TÂM NGHIÊN CỨU GIA CẢM THỤY PHƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LÊ THU HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI
TRUNG TÂM NGHIÊN CỨU GIA CẦM THỤY PHƯƠNG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. TRỊNH KHẮC THẨM

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Lê Thu Hằng

MỤC LỤC

| | |
|---|-----|
| DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT..... | I |
| DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ | II |
| DANH MỤC BIỂU ĐỒ | III |
| LỜI MỞ ĐẦU | 1 |
| Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực cho người lao động trong tổ chức | 7 |
| 1.1. Các khái niệm cơ bản | 7 |
| 1.1.1. Động lực và nhu cầu của con người..... | 7 |
| 1.1.2. Tạo động lực lao động | 10 |
| 1.2. Một số học thuyết về động lực lao động | 12 |
| 1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow..... | 12 |
| 1.2.2. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F. Herzberg | 13 |
| 1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams..... | 14 |
| 1.3. Nội dung và các phương thức tạo động lực lao động | 14 |
| 1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động | 14 |
| 1.3.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích về tài chính..... | 15 |
| 1.3.3. Xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích phi tài chính | 21 |
| 1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động..... | 27 |
| 1.4.1.Nhân tố thuộc về người lao động..... | 27 |
| 1.4.2.Nhân tố thuộc về tổ chức | 31 |
| 1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài..... | 34 |
| 1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động | 35 |
| 1.5.1. Năng suất lao động | 35 |
| 1.5.2. Kỷ luật lao động | 36 |
| 1.5.3.Tỷ lệ người lao động thôi việc | 37 |
| 1.5.4.Mức độ hài lòng của người lao động với công việc | 38 |

| | |
|--|----|
| 1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp..... | 38 |
| 1.6.1. Kinh nghiệm của một số đơn vị..... | 38 |
| 1.6.2. Bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam..... | 40 |
| Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương | 41 |
| 2.1. Khái quát tình hình phát triển của Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương..... | 41 |
| 2.1.1. Quá trình phát triển của Trung tâm | 41 |
| 2.1.2. Tổ chức bộ máy quản lý của Trung tâm..... | 44 |
| 2.1.3. Đặc điểm về nhân lực | 46 |
| 2.2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương | 49 |
| 2.2.1. Xác định nhu cầu của cán bộ, công nhân viên..... | 49 |
| 2.2.2. Thực trạng xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích tài chính | 52 |
| 2.2.3. Thực trạng xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích phi tài chính..... | 64 |
| 2.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương | 73 |
| 2.3.1. Năng suất lao động | 73 |
| 2.3.2. Kỷ luật lao động | 73 |
| 2.3.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc | 74 |
| 2.3.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc | 74 |
| 2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương..... | 77 |
| 2.4.1. Kết quả đạt được | 77 |
| 2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| Chương 3 : Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương | 82 |
| 3.1. Cơ sở xây dựng giải pháp | 82 |
| 3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Trung tâm | 82 |
| 3.1.2. Các nguồn lực phát triển và cơ chế quản lý của Trung tâm..... | 84 |
| 3.1.3. Nhu cầu của con người ngày càng cao và hoàn thiện..... | 84 |
| 3.1.4. Trình độ phát triển kinh tế- xã hội của đất nước ngày càng cao hơn | 85 |
| 3.2. Một số giải pháp nhằm tăng cường công tác tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương | 85 |
| 3.2.1. Xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp | 85 |
| 3.2.2. Hoàn thiện các biện pháp kích thích tài chính..... | 86 |
| 3.2.3. Hoàn thiện các biện pháp kích thích phi tài chính..... | 94 |
| KẾT LUẬN..... | 106 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO | 108 |
| Phụ lục | 110 |

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

| Từ viết tắt | Nội dung đầy đủ |
|--------------------|------------------------|
| NLĐ | Người lao động |
| TT | Trung tâm |

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

TRANG

| | | |
|------------|---|----|
| Sơ đồ 2.1: | Cơ cấu tổ chức của Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương | 44 |
| Bảng 2.1: | Cơ cấu lao động xét theo giới tính | 46 |
| Bảng 2.2: | Cơ cấu lao động xét theo độ tuổi | 47 |
| Bảng 2.3: | Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn | 48 |
| Biểu 2.4: | Thứ tự nhu cầu của NLD trong TT | 50 |
| Bảng 2.5: | Tiền lương và thu nhập của NLD tại TT | 54 |
| Bảng 2.6: | Đánh giá của NLD về tiền lương | 57 |
| Bảng 2.7: | Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về khen thưởng từ lương cơ bản | 60 |
| Bảng 2.8: | Nguyên nhân làm giảm hiệu quả công tác sắp xếp và bố trí công việc | 66 |
| Bảng 2.9: | Kết quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực trong TT | 68 |
| Bảng 2.10: | Đánh giá về công tác đào tạo | 69 |
| Bảng 2.11: | Mức độ hài lòng của NLD về văn hóa doanh nghiệp | 72 |
| Bảng 2.12: | Doanh thu của TT | 73 |
| Bảng 2.13: | Tỷ lệ người lao động thôi việc tại TT | 74 |
| Bảng 2.14: | Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên đối với công việc | 74 |

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| Biểu đồ 2.1: | Thứ tự xếp loại tầm quan trọng của nhu cầu của NLD | 49 |
| Biểu đồ 2.2: | Mức độ nỗ lực làm việc của NLD dựa trên cách trả lương của TT | 56 |
| Biểu đồ 2.3: | Mức độ nỗ lực làm việc của NLD dựa trên chế độ phúc lợi của TT | 63 |
| Biểu đồ 2.4: | Mức độ hài lòng của NLD đối với chế độ phúc lợi | 64 |
| Biểu đồ 2.5: | Mức độ hài lòng đối với công tác sắp xếp và bố trí công việc | 65 |

LỜI MỞ ĐẦU

1.Lý do chọn đề tài

Xu thế các nước hiện nay là hội nhập quốc tế, xu thế toàn cầu hóa. Đây vừa là cơ hội vừa là thách thức cho mỗi quốc gia. Trong xu thế, sự cạnh tranh giữa các quốc gia ngày càng trở nên gay gắt và khốc liệt hơn. Và một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành bại của mỗi quốc gia chính là nguồn nhân lực, con người của quốc gia đó. Quốc gia nào có nguồn nhân lực hay con người có chất lượng cao thì sẽ có lợi thế cạnh tranh hơn quốc gia khác. Nền sản xuất xã hội càng phát triển thì vai trò nhân tố con người ngày càng tăng lên. Cuộc cách mạng khoa học và công nghệ hiện đại đặt ra những yêu cầu mới đối với sức lao động, đặc biệt là khi bước vào nền kinh tế tri thức thì yêu cầu đó ngày càng trở nên cấp thiết, trong đó lao động trí tuệ ngày càng tăng trở thành đặc trưng chủ yếu nói lên năng lực của con người với tự nhiên.

Đối với doanh nghiệp cũng vậy, nguồn nhân lực hay người lao động cũng đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là nguồn lực vô giá, tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào biết sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực thì sẽ đem lại hiệu quả cao. Nhưng vấn đề này không đơn giản bởi mỗi người lao động đều hoạt động vì mục đích của bản thân, con người chỉ làm việc khi người ta muốn hoặc được động viên để làm việc. Vì vậy, tạo động lực cho người lao động là vấn đề đáng quan tâm của mỗi doanh nghiệp và các nhà lãnh đạo cần phải có những cách thức để tạo động lực cho người lao động, giúp họ hăng say làm việc, phát huy hết khả năng của bản thân để đem lại lợi ích cho cả bản thân và cho cả doanh nghiệp. Động lực làm việc ví như là một đòn bẩy mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương thuộc Viện chăn nuôi, có nhiệm vụ nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ về gia cầm, chăn nuôi. Qua tìm hiểu, tác giả nhận thấy TT đã tiến hành một số biện pháp khuyến khích nhằm tạo động lực cho người lao động cả về vật chất và tinh thần như: Chính sách lương thưởng, phong trào thi đua lao động giỏi, ... Các phong trào thi đua này cũng đã tạo động lực lao động cho cán bộ, công nhân viên, tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế như: nặng về thành tích, nhiều tiêu chí chưa phản ánh đúng hiệu quả công việc, việc tạo động lực cho người lao động chưa được quan tâm đúng mực ... Những hạn chế này một phần do TT chưa có một công trình nghiên cứu đồng bộ để phân tích, đánh giá một cách khoa học công tác tạo động lực lao động cho cán bộ, công nhân viên. Với ý nghĩa đó tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

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

Tại Việt Nam, thời gian qua đã có nhiều tác giả nghiên cứu về vấn đề động lực lao động và tạo động lực lao động trong các doanh nghiệp thuộc nhiều ngành nghề, lĩnh vực khác nhau. Kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu đã luôn khẳng định tầm quan trọng của động lực lao động và sự cần thiết phải tạo động lực lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thương trường. Dù phạm vi nghiên cứu khác nhau nhưng nhìn chung, các công trình khoa học đã tập trung nghiên cứu làm rõ các vấn đề lý luận về động lực và tạo động lực lao động, phân tích thực trạng công tác tạo động lực tại doanh nghiệp, từ đó đưa ra giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động. Những kết quả đạt được của các công trình trên rất đáng được ghi nhận và thực sự đã cung

cấp nhiều giải pháp thiết thực quý báu cho lãnh đạo các doanh nghiệp trong công tác tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp mình.

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

Về đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước đã được thực hiện như sau: “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội” (mã số KX.07.13 – Chủ nhiệm Lê Hữu Tầng) đã làm rõ tiềm năng nguồn lực con người Việt Nam và đưa ra một số giải pháp nhằm khai thác, phát huy vai trò động lực của con người trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Cuốn sách 101 ý tưởng khen thưởng của Alpha Books do nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội năm 2012 có đề cập đến những cách thức, chiến thuật cho nhà lãnh đạo để có những quyết định đúng đắn đối với nhân viên của họ như: trao cho nhân viên nhiều trách nhiệm quản lý đồng thời có thể ra quyết định nhiều hơn, cơ hội được tham gia nhiều hơn nữa những cuộc hội thảo để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, tặng cho nhân viên nhiều phần quà độc đáo, ý nghĩa..

Đề tài này được nhiều nhà nghiên cứu tìm hiểu, bởi vấn đề tạo động lực tại các doanh nghiệp là một trong các chính sách rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh. Các nhà nghiên cứu chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau: các học thuyết tiếp cận

theo nhu cầu của người lao động như là Maslow, Herzberg... hay về nhóm tiếp cận theo hành vi của NLD như Adams, Vroom, Skinner...

Từ tình hình nghiên cứu đề cập trên, có thể thấy hiện nay trong nước và ngoài nước có nhiều nghiên cứu về công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, tuy nhiên chưa có đề tài nào về: ***“Tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương”***.

Do vậy, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu chuyên đề này và mạnh dạn đưa ra một số giải pháp với mong muốn có thể áp dụng được phần nào vào thực tiễn hoạt động, góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu: Đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho cán bộ, công nhân viên tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

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

+ Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động ở Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

+ Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động và khuyến nghị để thực hiện các giải pháp này đối với người lao động tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực cho NLD trong tổ chức.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Không gian: Tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

+ Thời gian: Giai đoạn 2013 - 2015 và đề ra giải pháp tạo động lực lao động cho tới năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để có được những thông tin, dữ liệu, các phân tích, kết luận và các giải pháp mang tính thuyết phục trong luận văn này đã sử dụng kết hợp hệ thống các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thống kê số liệu: Tổng hợp số liệu của cơ quan có liên quan đến tạo động lực lao động.

- Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo, tài liệu có liên quan đến tình hình hoạt động của cơ quan và các biện pháp tạo động lực đã được thực hiện.

- Phương pháp so sánh: thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực lao động trong TT.

- Phương pháp điều tra xã hội hội: Thiết kế mẫu bảng hỏi bằng phiếu điều tra sự thoả mãn của người lao động về các công cụ tạo động lực cho người lao động tại TT.

+ Số lượng phiếu phát ra: 110 phiếu

+ Số lượng phiếu thu về hợp lệ: 103 phiếu

- Địa điểm khảo sát : Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

6. Đóng góp của đề tài:

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng:

Giá trị khoa học: Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm

nhà nghiên cứu gia cầm Thụy Phương. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong TT về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

7. Kết cấu luận văn:

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

Chương 2: Thực trạng về tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Động lực và nhu cầu của con người

1.1.1.1. Động lực

Động lực là một thuật ngữ được sử dụng rất nhiều trong đời sống xã hội và trong quan hệ lao động. Trong kinh tế, động lực được định nghĩa và hiểu theo nhiều cách khác nhau:

Theo từ điển tiếng Việt: Động lực được hiểu là cái thúc đẩy, làm cho phát triển

Theo Mitchell ông cho rằng: “*Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình*” [20, tr.418].

Theo Bolton: Động lực được định nghĩa như một khái niệm để mô tả các yếu tố được các cá nhân nảy sinh, duy trì và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng đạt được mục tiêu.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu.

1.1.1.2. Động lực lao động

Trong giai đoạn hiện nay, các nhà quản lý ngày càng quan tâm tới việc làm sao để nguồn lực này có thể phát huy một cách tốt nhất, làm sao để một NLD cụ thể có thể làm việc một cách hăng say, nhiệt tình nhất, đạt hiệu quả cao nhất. Tuy nhiên, thực tế cho thấy trong tập thể lao động, bên cạnh những NLD làm việc hăng say nhiệt tình, cống hiến hết mình để đạt kết quả thực hiện công việc cao luôn tồn tại những cá nhân làm việc trong trạng thái uể oải, chông đỏi, thiếu hứng thú và luôn có hiệu quả công việc thấp, gây cản trở đến sự phát triển của công ty. Vậy tại sao lại có sự khác biệt lớn như vậy.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân NLD.

Thông thường, con người tham gia lao động nhằm đạt được tối thiểu 3 mục tiêu sau:

Một là, mục tiêu thu nhập: đây là mục tiêu quan trọng nhất khiến người lao động làm việc bởi vì thu nhập giúp người lao động trang trải cuộc sống của bản thân họ và gia đình, đảm bảo cho sự sống và phát triển.

Hai là, mục tiêu phát triển cá nhân: đây là mục tiêu mà người lao động mong muốn tự làm để hoàn thiện mình thông qua các hoạt động đào tạo, phát triển, các hoạt động văn hóa xã hội. Mục tiêu này được nâng cao, chú trọng hơn khi người lao động đã có đủ thu nhập để đảm bảo cuộc sống.

Ba là, mục tiêu thỏa mãn các hoạt động xã hội là nhu cầu được tham gia vào các hoạt động xã hội để tự khẳng định mình. Khi hai mục tiêu trên đã được đáp ứng nhu cầu thỏa mãn các hoạt động xã hội được người lao động chú trọng quan tâm hơn.

Như vậy tạo động lực lao động – điều kiện tiên quyết để tăng năng suất lao động chính là sử dụng những biện pháp kích thích người lao động làm việc bằng cách tạo cho họ cơ hội thực hiện được những mục tiêu của mình.

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về bản chất của động lực lao động:

Theo giáo trình Hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn: “*Động lực lao động là những nhân tố ở bên trong nhằm kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân NLD*”[9, tr.151].

Theo Giáo trình quản trị nhân lực của PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân và ThS Nguyễn Văn Điềm: “*Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của*

NLĐ để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu, kết quả nào đó” [2, tr.128].

Tổng kết lại, “*Động lực lao động là yếu tố bên trong xuất phát từ bản thân của mỗi NLĐ mà nhờ đó họ nảy sinh sự khát khao và tự nguyện lao động nhằm đạt được mục tiêu của bản thân và của tổ chức”.*

Tạo động lực lao động: Thực tế lợi ích có quan hệ rất chặt với động lực làm việc, nhưng lợi ích của cá nhân và lợi ích của tập thể thường hay mâu thuẫn với nhau. Các nhà quản lý trong doanh nghiệp muốn xây dựng doanh nghiệp của mình vững mạnh thì phải dùng mọi biện pháp kích thích NLĐ hăng say lao động, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc. Đây là vấn đề về tạo động lực cho NLĐ trong doanh nghiệp. Vậy tạo động lực là gì?

Tạo động lực là những biện pháp của nhà quản lý có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của NLĐ để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn.

1.1.1.3. Nhu cầu của con người và của người lao động

Bản chất của động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu của con người. Giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định và khoảng cách đó luôn có động lực để rút ngắn khoảng cách đó.

Nhu cầu chi phối mạnh mẽ đến đời sống tâm lý nói chung, đến hành vi của con người nói riêng. Nhu cầu được nhiều ngành khoa học quan tâm nghiên cứu và sử dụng ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong đời sống, xã hội.

Nhu cầu gồm nhiều loại khác nhau tùy vào từng cách phân chia.

Con người thường có 3 loại nhu cầu chủ yếu: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần, và nhu cầu xã hội. 3 loại nhu cầu đó có thể là nhu cầu trước mắt, nhu cầu lâu dài.....

3 loại nhu cầu trên được thoả mãn một cách thích đáng, làm cho con người hài lòng, đưa đến những ứng xử thích hợp, lành mạnh, làm cho con người có sức khoẻ cơ thể và tâm thần. Trái lại, có thể đưa đến không hài lòng, bất mãn đưa đến những ứng xử không thích hợp, ốm yếu, không thích ứng hoặc bị rối nhiễu.

Sự thoả mãn nhu cầu được hiểu là sự đáp ứng nhu cầu đến một mức độ nào đó. Không có nhu cầu nào được thoả mãn hoàn toàn mà chỉ có nhu cầu được thoả mãn đến mức độ nào đó. Khi một nhu cầu được thoả mãn về cơ bản nó sẽ dần mất đi và nhu cầu mới lại xuất hiện. Con người thường không bao giờ hết nhu cầu, sự thoả mãn nhu cầu có ảnh hưởng tích cực đến động lực của mỗi người.

Nhu cầu luôn tồn tại nhưng nhu cầu không phải là yếu tố quyết định đến động lực mà lợi ích mới thực sự là yếu tố quyết định đến động lực.

Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người trong điều kiện nhất định. Cũng giống nhu cầu, có nhiều loại lợi ích khác nhau: lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt, lợi ích lâu dài...

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thoả mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện con người sẽ tìm cách để thoả mãn nhu cầu, kết quả của sự thoả mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Lợi ích đạt được càng cao thì động lực thôi thúc càng mạnh. Khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu chưa được rút ngắn thì nó còn thúc đẩy con người hành động để rút ngắn nó. Đó chính là động lực, động lực muốn rút ngắn khoảng cách đó để đem lại lợi ích cao nhất.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả sản xuất cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên

manh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả. Thực hiện công tác tạo động lực tốt sẽ làm dịu đi những căng thẳng không cần thiết, tăng cường sự hấp dẫn của tiền lương, tiền thưởng... NLĐ hăng hái làm việc.

“ Tạo động lực lao động được hiểu là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”. [4, tr.145]

Như vậy, tạo động lực là những kích thích nhằm thôi thúc, khuyến khích, động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là mục tiêu.

Mục tiêu tạo động lực cho người lao động phải phục vụ cho mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì và phục vụ cho mục tiêu của tổ chức, của doanh nghiệp.

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

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F. Herzberg

Herzberg đưa ra hệ thống hai yếu tố về sự thoả mãn công việc và tạo động lực trong lao động. Ông chia các yếu tố tác động đến người lao động thành hai nhóm, nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực cho người lao động và nhóm các yếu tố duy trì (thuộc về môi trường tổ chức).

Nhóm 1 : Các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thoả mãn trong công việc như:

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| + Sự thành đạt | + Trách nhiệm lao động |
| + Sự thừa nhận thành tích | + Trách nhiệm lao động |
| + Bản chất bên trong công việc | + Sự thăng tiến |

Nhóm 2 : Các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như:

- | | |
|---|--------------------------|
| + Các chính sách và chế độ quản trị của công ty | |
| + Sự giám sát công việc | + Tiền lương |
| + Các quan hệ con người | + Các điều kiện làm việc |

Trên thực tế không phải yếu tố nào tác động đến người lao động đều tác động đến động lực lao động và sự thoả mãn công việc (nhóm 1) hay duy trì động lực và sự thoả mãn (nhóm 2). Mặc dù vậy qua học thuyết này của Herzberg đã giúp các nhà quản lý nhận ra được vai trò của việc tạo động lực cho người lao động.

Từ trên ta thấy các yếu tố tạo động lực lao động lại nằm chính trong công việc còn các yếu tố duy trì hay triệt tiêu động lực lại nằm trong môi trường làm việc. Vì thế nhà quản lý muốn tăng cường động lực cho người lao động cần phải cải thiện môi trường làm việc, tạo nhiều cơ hội và khen ngợi kịp thời tới những nhân viên có thành tích tốt, tạo cho nhân viên sự yêu thích, đam mê, gắn bó với công việc của mình. Rõ ràng động lực là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc tạo ra sự thoả mãn trong công việc và các yếu tố duy trì là nguyên nhân ngăn ngừa sự không thoả mãn của người lao động.

1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams

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

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

1.3. Nội dung và các phương thức tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

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

Con người – luôn là yếu tố quyết định đến sự thành bại của một tổ chức, cũng với ý nghĩa lớn lao như thế, việc làm thế nào để người lao động có thể phát huy được những phẩm chất của mình để từ đó làm cho tổ chức có thể lớn mạnh hơn không phải là một điều dễ. Đây có thể coi là một vấn đề rất phức tạp và trừu tượng, vì còn liên quan đến tâm lý học, mà đã là tâm lý học thì với mỗi cá nhân khác nhau có những tâm lý khác nhau, do đó để có thể

thống nhất các cá nhân trong một tập thể, tạo ra được một mục đích chung cho tổ chức thì phải có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào những nhu cầu và mục đích của người lao động. Suy cho đến cùng, người lao động làm việc là để thoả mãn những lợi ích và nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế doanh nghiệp nào biết cách tác động vào những yếu tố đó thì đã thành công trong việc kích thích họ làm việc và cống hiến cho tổ chức, đây là mục đích cuối cùng và cũng là quan trọng nhất không chỉ của một doanh nghiệp mà của tất cả các doanh nghiệp đang tồn tại và phát triển trên thị trường. Vậy nên việc xác định nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp là vô cùng quan trọng.

Để xác định nhu cầu của người lao động thì doanh nghiệp có rất nhiều phương pháp khác nhau. Doanh nghiệp có thể sử dụng một phương pháp hoặc là kết hợp các phương pháp với nhau sao cho thuận tiện nhất đối với người lao động. Doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp điều tra xã hội học thông qua các bảng hỏi, bài phỏng vấn nhỏ; hay thông qua các kênh đối thoại để có thể lấy được ý kiến của NLD như hòm thư góp ý, trang web, forum của công ty hay có thể là đường dây nóng...

1.3.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích về tài chính

Chế độ đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức tạo động lực cho NLD quan trọng nhất, thiết thực nhất được thực hiện bằng các công cụ tài chính bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi, cổ phần... và là nguyên nhân chính khiến con người làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.

1.3.2.1. Tạo động lực lao động bằng tiền lương, tiền công, tiền thưởng, cổ phần

Tiền lương, tiền công (sau đây gọi chung là tiền lương) là số tiền người sử dụng lao động trả cho NLD tương ứng với số lượng, chất lượng lao động

mà NLD đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc do người sử dụng lao động giao.

Về bản chất kinh tế tiền lương là giá cả sức lao động hình thành trên thị trường lao động và phụ thuộc vào mối quan hệ cung cầu về lao động, số lượng, chất lượng lao động.

Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm năm nhóm nhu cầu trong đó nhóm nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu. Trong doanh nghiệp thì tiền công, tiền lương người lao động nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thoả mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền công, tiền lương có thực sự là một đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thoả mãn nhu cầu vật chất của người lao động bằng chính khoản tiền công, tiền lương mình nhận được.

Tiền lương, tiền công về bản thân nó chưa phải là động lực. Tiền lương, tiền công quá thấp không đủ để NLD tái sản xuất sức lao động, không đủ để họ lo toan cho con cái họ thì tiền công, tiền lương không thể trở thành động lực cho người lao động được, thậm trí nó còn có tác dụng phản nghịch. Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình.

Khi mức sống còn thấp thì việc nâng cao vai trò của tiền lương sẽ đáp ứng đúng nhu cầu thiết yếu nhất đối với NLD, đó là nhu cầu vật chất.

Để tiền lương trở thành động lực thật sự, cần:

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

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

- *Việc chi trả lương phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:*

+ Nguyên tắc trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau.

+ Nguyên tắc tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương.

+ Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa các NLD khác.

- *Trong sản xuất kinh doanh phải xem xét tiền lương trên cả hai phương diện:*

Thứ nhất: Tiền lương là sự biểu hiện bằng tiền của chi phí sản xuất kinh doanh. Do đó phải tính đúng, tính đủ các yếu tố hợp thành tiền lương, có vậy mới tính đúng giá thành của sản xuất kinh doanh.

Thứ hai: Tiền lương là một bộ phận thu nhập của doanh nghiệp phân phối cho NLD. Bởi vậy nguồn tiền lương phải do chính doanh nghiệp tạo ra từ kết quả hoạt động kinh doanh. Trả lương trên cơ sở nguyên tắc công bằng, công khai đảm bảo kết hợp hài hoà lợi ích của doanh nghiệp, của NLD và của xã hội.

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

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

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

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

+ Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu: Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của NLD; một chế độ tiền lương đơn giản, rõ ràng,

dễ hiểu có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của họ; đồng thời làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý, nhất là quản lý tiền lương.

Ø Sử dụng hợp lý và công bằng các loại phụ cấp lương:

+ Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, có ý nghĩa kích thích NLD thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

- Sử dụng các loại phụ cấp lương:

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

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

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

Để tiền lương luôn trở thành công cụ đãi ngộ hữu hiệu, các doanh nghiệp cần tìm cách gắn tiền lương với thành tích công tác của quản trị nhân sự. Trong thực tiễn hiện nay, các doanh nghiệp thường áp dụng một hoặc hai hình thức: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

Trong doanh nghiệp hiện nay, hình thức trả lương theo sản phẩm được đa dạng hóa thành nhiều hình thức cụ thể khác nhau: Trả lương theo sản phẩm trực tiếp không hạn chế, trả lương sản phẩm gián tiếp, trả lương khoán sản phẩm, trả lương sản phẩm có thưởng và khoán có thưởng

Ø Có chế độ tiền thưởng hợp lý

Đây là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho NLD do họ có thành tích và mức đóng góp vượt lên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cùng

với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu cho NLĐ. Vì vậy tiền thưởng góp phần giúp NLĐ có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần ở mức độ cao hơn, là một trong những biện pháp khuyến khích vật chất hiệu quả, giúp khơi nguồn sáng tạo, động viên NLĐ tích cực nâng cao năng suất lao động, gắn bó hơn với tổ chức. Tiền thưởng vừa mang lại giá trị tinh thần, là nguồn động viên lớn đối với người lao động.

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

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

Các hình thức thưởng:

- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh (Theo quý hoặc theo năm)
- Thưởng theo doanh thu bán hàng (theo tháng)
- Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu
- Thưởng do sáng kiến cải tiến kỹ thuật
- Thưởng do hoàn thành tiến độ sớm so với quy định
- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp
- Thưởng do năng suất chất lượng tốt
- Thưởng do tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký hợp đồng mới
- Thưởng do đảm bảo ngày công.....

Ü Cổ phần:

Cổ phần là hình thức doanh nghiệp cho người lao động nắm giữ một số cổ phần trong doanh nghiệp. Hình thức này áp dụng chủ yếu trong các công ty cổ phần dưới dạng quyền ưu tiên mua cổ phần và chia cổ phần cho NLĐ.

Khi NLĐ được nắm giữ một lượng cổ phần nhất định trong công ty, họ sẽ thấy mình vừa là chủ của doanh nghiệp, vừa là người trực tiếp tham gia vào quá trình hoạt động của công ty. Họ vừa được hưởng các chế độ của NLĐ, lại

vừa được nhận một số quyền lợi do cổ phần mà họ nắm giữ mang lại. Khi đó họ sẽ làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, bởi họ không chỉ là người làm thuê mà còn là một người chủ. Sự nỗ lực cố gắng của họ là để xây dựng công ty của chính mình. Vì vậy hình thức đãi ngộ thông qua cổ phần là rất quan trọng, nó làm cho NLD gắn bó hơn với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần, trách nhiệm của họ trong công việc. Các doanh nghiệp thường sử dụng công cụ này dưới dạng ưu tiên mua cổ phần và chia cổ phần cho NLD.

1.3.2.2. Tạo động lực lao động bằng các chế độ phúc lợi xã hội

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

Phúc lợi cung cấp cho NLD có ý nghĩa rất lớn, không những cho NLD mà còn với cả các tổ chức, doanh nghiệp. Nó thể hiện một số mặt như: Bảo đảm cuộc sống cho NLD như hỗ trợ tiền thuê nhà, tiền khám chữa bệnh...

Phúc lợi là tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, NLD luôn chú ý tới các doanh nghiệp cung cấp phúc lợi cho họ. Từ đó khiến họ phấn chấn trong công việc, phúc lợi cũng là một công cụ tuyển dụng, tuyển mộ, và giữ gìn lao động cho doanh nghiệp.

Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của NLD, khuyến khích NLD luôn cố gắng trong công việc từ đó thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

Khi NLD gặp phải những rủi ro không đáng có, có thể gây ảnh hưởng đến sức khỏe, sức làm việc của họ, thì chính những phúc lợi sẽ giúp giảm bớt các gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho NLD như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...

Những năm gần đây phúc lợi đã được nhiều doanh nghiệp quan tâm và áp dụng trong hoạt động kinh doanh của mình, và đặc biệt có sự điều chỉnh

của pháp luật, nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLD ở mức tối thiểu, do NLD ở thế yếu so với người sử dụng lao động.

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

Phúc lợi bắt buộc: Là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật, nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLD ở mức tối thiểu, do NLD ở thế yếu so với người sử dụng lao động.

Hiện nay, theo quy định của pháp luật Việt Nam thì các doanh nghiệp phải áp dụng 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho NLD: Trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí.

Phúc lợi tự nguyện: Là các khoản phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra, tùy thuộc khả năng của doanh nghiệp, sự quan tâm đến NLD của ban lãnh đạo. Phúc lợi tự nguyện mà doanh nghiệp đưa ra nhằm kích thích NLD gắn bó với doanh nghiệp cũng như thu hút những lao động có tay nghề về làm việc.

1.3.3. Xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích phi tài chính

1.3.3.1. Xác định rõ nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

Người lao động làm việc trong doanh nghiệp cần phải hiểu rõ định hướng của doanh nghiệp mà họ đang làm việc, lãnh đạo mong muốn gì ở họ, họ sẽ phải làm gì và làm như thế nào để giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu. Trên thực tế không phải nhân viên nào cũng nắm rõ về định hướng của doanh nghiệp, cũng như có khả năng xác định mục tiêu bản thân sao cho đồng nhất với mục tiêu của doanh nghiệp. Ngược lại, khi hiểu rõ và chấp nhận mục tiêu của tổ chức thì chính bản thân NLD sẽ dễ định hướng vị trí của họ trong hệ thống công việc của doanh nghiệp. Từ đó bản thân mỗi NLD trong doanh nghiệp sẽ tự hướng mục tiêu của cá nhân mình theo các mục tiêu của tổ chức.

Để đảm bảo NLD hết lòng vì mục tiêu chung tức là có động lực làm việc, người quản lý cần:

- Trước tiên phải tự xác định cho doanh nghiệp một định hướng chiến lược rõ ràng với các mục tiêu trước mắt và dài hạn cụ thể. Sau đó, những mục tiêu này cần phải được chia sẻ cho các nhân viên để họ hiểu được, lúc đó họ mới thấy rõ trách nhiệm cần phải góp sức để đạt được các mục tiêu mà tổ chức đã đặt ra.

- Xác định những nhiệm vụ cụ thể mà NLD phải làm, mô tả công việc đó một cách chi tiết, chính xác. Đồng thời phải xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho họ, giúp họ có cơ sở để so sánh kết quả thực hiện công việc của mình, từ đó họ sẽ tự điều chỉnh cách thức làm việc sao cho phù hợp.

- Thường xuyên kiểm tra đánh giá sát sao và công bằng mức độ thực hiện của NLD, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

1.3.3.2. Sắp xếp và bố trí công việc hợp lý

Khi tuyển dụng được nhân sự tài năng vào bộ máy của doanh nghiệp, để đảm bảo phát huy tối đa kiến thức và kinh nghiệm của họ, các lãnh đạo doanh nghiệp cần phải biết làm thế nào để sử dụng họ đúng vị trí. Việc sử dụng “đúng người, đúng việc” còn giúp NLD cảm thấy được “đổi xử” tôn trọng và cảm thấy yêu thích công việc hơn nhiều, và đây cũng là một biện pháp giúp họ gắn bó với doanh nghiệp lâu hơn bên cạnh các biện pháp giữ chân nhân tài khác.

Để phân công bố trí công việc phù hợp, trước tiên người quản lý phải tìm hiểu xem NLD có những thế mạnh gì và có thể phát huy ở vị trí nào cũng như những điểm yếu của họ, từ đó phân công công việc sao cho phát huy sở trường, hạn chế sở đoản của họ. Ví dụ như với những nhân viên mới chưa được trang bị đầy đủ những kỹ năng cần thiết thì cần tránh giao cho những nhiệm vụ chuyên sâu, đòi hỏi kỹ năng nghiệp vụ cao. Bên cạnh đó, khi bố trí

công việc người quản lý cũng cần tìm hiểu về tính cách cũng như tâm tư nguyện vọng của NLD sao cho phù hợp và thỏa mãn nhu cầu của NLD, tạo điều kiện cho NLD phát huy năng lực và tràn đầy nhiệt huyết trong công việc. Doanh nghiệp cũng nên chú ý luân phiên thay đổi công việc cho NLD, chuyển NLD từ một công việc này sang làm một công việc khác nhằm tạo ra sự mới mẻ, tránh sự nhàm chán trong công việc, đồng thời tạo điều kiện cho NLD học hỏi được những kinh nghiệm trong những lĩnh vực khác, giúp họ thêm phần chán trong công việc.

1.3.3.3. Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc

Môi trường làm việc là nơi mà NLD gắn bó trong suốt thời gian làm việc, nơi diễn ra quá trình thực hiện công việc của NLD. Nếu không được tạo môi trường làm việc tốt và không được nâng đỡ ủng hộ khi cần thiết, NLD sẽ mất đi động lực làm việc và dần đánh mất năng lực tiềm tàng của bản thân họ.

Môi trường làm việc có hai dạng là môi trường vật chất và môi trường văn hóa.

Môi trường vật chất là phòng ốc, các thiết bị, phương tiện làm việc, tiện nghi sinh hoạt... tại nơi làm việc. Môi trường này phụ thuộc rất nhiều vào tình hình tài chính của doanh nghiệp. Một môi trường làm việc tốt là môi trường: Đảm bảo các điều kiện cần thiết cho thực hiện công việc như nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn, trang thiết bị làm việc, có đầy đủ phương tiện hỗ trợ, bảo vệ NLD. Cơ sở vật chất càng đầy đủ thì NSLD càng cao, hơn nữa giải phóng được sức lao động chân tay làm cho NLD thoải mái nhất trong công việc. Người lãnh đạo cần quan tâm đến những nhu cầu trang bị phương tiện kỹ thuật cho nhân viên đồng thời quan tâm đến những phương tiện sinh hoạt chung như chỗ ăn, chỗ nghỉ, cách sắp xếp bài trí nơi làm việc sao cho tạo được những hiệu ứng tốt cho NLD.

Môi trường văn hóa chính là văn hóa trong doanh nghiệp, là toàn bộ các giá trị tạo nên tinh thần của doanh nghiệp, thể hiện dưới các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp và chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Môi trường văn hóa lành mạnh tạo nên động lực và động cơ để các thành viên được phát huy mọi khả năng và tố chất của mình để đưa doanh nghiệp đi đến thành công một cách bền vững.

1.3.3.4. Chăm lo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

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

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

Các mục đích của đào tạo:

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.

- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Đào tạo còn có thể giúp tổ chức thấy trước những thay đổi.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức (giải quyết các xung đột).

- Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận (giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến).

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

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

1.3.3.5. Tạo cơ hội thăng tiến và đối xử công bằng

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

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

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

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

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

Khi đánh giá công bằng, khách quan kết quả thực hiện công việc sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của NLD với doanh nghiệp vì họ thấy rằng công sức mình bỏ ra đã được đền đáp một cách xứng đáng, đó là cơ sở để tạo động lực của NLD nhằm nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của NLD, tăng sự gắn bó của NLD với tổ chức.

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

1.3.3.7. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh

Ngày nay, văn hoá doanh nghiệp đang được coi là một loại tài sản vô hình. Loại tài sản này có thể đưa doanh nghiệp ngày càng làm ăn phát đạt.

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

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

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

1.4.1. Nhân tố thuộc về người lao động

1.4.1.1. Nhu cầu của người lao động

Mỗi cá nhân khi tham gia vào làm việc trong một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình. Nếu khi làm việc tại tổ chức các nhu cầu của họ được thỏa mãn họ sẽ thấy có động lực để làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, nhưng

ngược lại nếu nhu cầu không được thỏa mãn thì sẽ làm triệt tiêu động lực để phấn đấu làm việc, hiệu quả lao động không cao và có xu hướng ra khỏi tổ chức để tìm nơi làm việc khác có thể thỏa mãn nhu cầu của họ. Chính vì vậy, nhà quản lý cần phải biết được NLD muốn gì từ công việc của họ để có cách thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

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

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

1.4.1.2. Giá trị cá nhân

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

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

1.4.1.3.Đặc điểm tính cách

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

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

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

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

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

Tính cách con người cũng là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi hay ứng xử của người nào đó.

1.4.1.4.Khả năng, năng lực của mỗi người

Khả năng và kinh nghiệm làm việc của mỗi NLD cũng là một trong những nguyên nhân dẫn tới động lực làm việc khác nhau. Năng lực là tổ hợp các thuộc tính độc đáo của cá nhân, phù hợp với những yêu cầu của một hoạt động nhất định đảm bảo hoạt động có hiệu quả. Mỗi một cá nhân có trình độ, năng lực hay chuyên môn khác nhau nên họ sẽ có những hành vi đối với công việc khác nhau dẫn tới động lực lao động cũng khác nhau. Vì vậy, nhà quản lý có trách nhiệm giúp NLD nhận thức đúng đắn năng lực của mình nhằm bố trí NLD phù hợp với khả năng của họ.

Người lao động có trình độ, khả năng khác nhau sẽ có động lực khác nhau trong lao động. NLD có trình độ, khả năng cao thì động lực của họ đó là có địa vị xã hội cao hơn, được đảm nhiệm những công việc thử thách để chứng tỏ năng lực bản thân v.v..., còn những người có trình độ chuyên môn thấp thì họ luôn muốn có thu nhập ổn định đủ trang trải cho cuộc sống của họ và gia đình, và muốn học hỏi thêm, nâng cao trình độ chuyên môn của mình để có thể làm được nhiều công việc hơn, hoặc đôi khi được giao một trọng trách gì đó.

1.4.1.5. Thái độ cá nhân đối với công việc

Thái độ cá nhân NLD với công việc được thể hiện thông qua mức độ hứng thú với công việc. Trong thực tế, NLD trong những điều kiện làm việc khác nhau chịu sự chi phối của các yếu tố môi trường khác nhau, do đó mức độ hứng thú đối với công việc khác nhau. Thái độ này biểu hiện chiều hướng hoạt động của họ khi tham gia vào các công việc. Nếu NLD có một thái độ tích cực và cầu thị đối với công việc thì công tác tạo động lực sẽ đạt hiệu quả tốt hơn. Nếu NLD có thái độ tiêu cực trong công việc thì việc đạt hiệu quả cao trong công tác tạo động lực trở nên khó khăn hơn rất nhiều. Vì vậy nhà quản lý cần nắm được mức độ hứng thú đối với công việc của từng NLD để từ đó phân công đúng việc tạo cho họ hưng phấn cao trong lao động.

1.4.1.6. Tình trạng kinh tế

Tình trạng kinh tế khác nhau cũng tác động rất lớn đến nhu cầu của NLD trong công việc. Một cuộc sống còn thiếu thốn vật chất sẽ tạo động lực mạnh cho NLD để họ nâng cao thu nhập, đảm bảo cuộc sống. Khi cuộc sống ổn định hơn, động lực làm việc do nhu cầu vật chất giảm, nhưng động lực thôi thúc họ lúc đó sẽ là nhu cầu thoả mãn tinh thần... Những lao động trẻ dưới 30 tuổi với mức thu nhập thấp cũng có xu hướng coi trọng yếu tố lương cao khi lựa chọn công việc. Ở những quốc gia đang phát triển, cụ thể như ở Việt

Nam, chế độ lương thưởng cao vẫn là yếu tố hấp dẫn nhất đối với đại đa số lao động. NLD có xu hướng rời bỏ những doanh nghiệp trong nước đến các tổ chức có vốn đầu tư nước ngoài với hy vọng nhận được lương cao cho dù áp lực công việc lớn hơn.

1.4.2. Nhân tố thuộc về tổ chức

1.4.2.1. Mục tiêu của doanh nghiệp và chính sách quản lý

Quản trị nhân lực vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Tính khoa học thể hiện ở việc các nhà quản trị phải biết nắm vững những đặc điểm vốn có của con người để có thể xây dựng nên các chính sách quản lý hợp lý dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật khách quan. Và nói quản trị nhân lực là một nghệ thuật vì các nhà quản lý phải biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp quản lý thích hợp vì mỗi cá nhân con người đều có sự khác biệt lẫn nhau về nhu cầu, thái độ, nhận thức, đặc điểm tâm sinh lý.

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

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

1.4.2.2. Hệ thống trả công và chính sách đãi ngộ khác trong doanh nghiệp

Doanh nghiệp muốn thu hút nhân tài thường có chính sách đãi ngộ lao động cao hơn, đầy đủ hơn, nhiều chế độ dành cho NLD hơn các doanh nghiệp khác. Một số doanh nghiệp khác lại duy trì đãi ngộ ở mức trung bình, vì họ cho rằng như vậy vừa thu hút nhân tài, vừa đảm bảo vị trí cạnh tranh, không

gây tổn kém chi phí. Một số doanh nghiệp còn lại cho rằng đãi ngộ là không cần thiết, gây tổn kém chi phí, vì vậy họ chỉ thực hiện những chính sách mà pháp luật bắt buộc, thậm chí còn cắt giảm những khoản đãi ngộ tối thiểu theo quy định của pháp luật: cắt giảm thời gian nghỉ ngơi trong ngày làm việc, thời gian nghỉ các ngày lễ tết...

1.4.2.3. Điều kiện làm việc

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

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

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

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

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

1.4.2.4. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức về thực chất là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức đồng thuận và có ảnh

hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Mỗi tổ chức có thể có một văn hóa riêng, theo đó các hành vi, ứng xử đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Những người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức này cần phải chấp nhận các nét văn hóa đó của tổ chức và khi chấp nhận văn hóa đó họ sẽ có động cơ làm việc.

1.4.2.5. Phong cách của lãnh đạo và nhà quản lý

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

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

1.4.2.6. Yếu tố về công việc

Mức độ hấp dẫn của công việc: Doanh nghiệp chỉ đạt được mục tiêu đề ra chỉ đạt được khi từng cá nhân hoàn thành nhiệm vụ của mình. Trong khi đó, kết quả công việc của mỗi cá nhân lại phụ thuộc rất nhiều vào sự hứng thú của họ dành cho công việc. Sự hứng thú chỉ có được khi NLD thực sự yêu thích công việc của họ, cảm nhận thấy công việc phù hợp với sở trường, năng lực của họ. Nếu NLD gắn bó mãi với một công việc trong suốt thời gian dài, họ sẽ cảm thấy nhàm chán và không còn hứng thú với công việc nữa. Khi đó, động lực lao động của họ bị triệt tiêu, NLD sẽ không còn quan tâm đến việc

đảm bảo năng suất và hiệu quả lao động cần thiết, từ đó làm việc với tâm trạng hờ hững, thờ ơ có phần vô trách nhiệm. Bởi vậy, giúp NLD duy trì cảm giác hứng khởi với công việc là một vấn đề vô cùng quan trọng đối với công ty. Muốn làm được như vậy, trước hết công ty cần quan tâm tới việc bố trí và sắp xếp công việc phù hợp với khả năng sở trường của NLD, giúp họ thấy rõ mối quan hệ giữa quyền lợi được hưởng với việc hoàn thành các công việc được giao, từ đó sự hứng thú trong công việc sẽ được duy trì.

Triển vọng phát triển của công việc: NLD, đặc biệt là đội ngũ lao động trẻ cũng rất quan tâm đến việc trong tương lai liệu họ có thể được lên chức, tăng lương, có cơ hội nghiên cứu chuyên sâu... Một công việc hứa hẹn nhiều tiềm năng phát triển chắc chắn sẽ kích thích hứng thú làm việc của NLD. Thực tế có rất nhiều lao động sẵn sàng từ chối công việc ổn định với mức thu nhập tốt để đảm nhận một công việc đầy thách thức, khó khăn nhưng lại hứa hẹn triển vọng thăng tiến cao và đem lại cho họ cơ hội được đào tạo và phát triển.

1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

1.4.3.1. Các chủ trương, chính sách của Nhà nước, địa phương

Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách tiền lương tối thiểu, quy định về trả lương làm thêm giờ, làm đêm, quy định về thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, quy định về các chế độ bảo hiểm, ... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động. Nếu các quy định này càng có lợi cho người lao động, lực lượng lao động ngày càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng. Luật pháp càng nghiêm minh và có hiệu lực càng cao thì sẽ người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ được pháp luật bảo vệ, họ không sợ bị giới

chủ bóc lột sức lao động, bắt ép vô lý từ đó tạo ra động lực cho họ làm việc. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày càng hiệu quả hơn.

1.4.3.2. Điều kiện kinh tế- xã hội của đất nước

Tình trạng nền kinh tế quốc dân tăng trưởng hay suy thoái tác động trực tiếp tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó ảnh hưởng tới công tác đãi ngộ lao động của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế suy thoái thì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cũng không được thuận lợi, các nhà quản trị sẽ tập trung mọi nguồn lực cũng như tâm trí vào việc làm sao đưa công ty qua được thời kỳ khó khăn. Họ không thể đầu tư, chú ý nhiều tới công tác đãi ngộ vì khi đó ngay cả việc trả lương cho người lao động cũng khó. Ngược lại khi nền kinh tế phát triển sẽ là môi trường tốt cho doanh nghiệp kinh doanh và phát triển mạnh mẽ. Khi đó doanh nghiệp có đầy đủ điều kiện nguồn lực đầu tư chú trọng tới công tác đãi ngộ lao động của mình.

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

1.5.1. Năng suất lao động

Năng suất lao động là một chỉ tiêu đánh giá hiệu quả: *“Năng suất lao động là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm”*. [1, tr.119]

Công thức : $W = Q/T$ hoặc $t = T/Q$

Trong đó :

W : năng suất lao động

Q : Sản lượng sản xuất ra trong đơn vị thời gian T, có thể biểu hiện bằng số lượng sản phẩm hoặc giá trị, doanh thu ,lợi nhuận...

T : lượng lao động hao phí để hoàn thành sản lượng Q (đơn vị : người, ngày công, giờ công...)

t : lượng lao động 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 của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất. Năng suất lao động là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, hay của một phương thức sản xuất. Năng suất lao động được quyết định bởi nhiều nhân tố, như trình độ thành thạo của người lao động, trình độ phát triển khoa học và áp dụng công nghệ, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện tự nhiên.

Trong một doanh nghiệp, nếu như các yếu tố khác không thay đổi thì việc tăng hay giảm năng suất lao động phản ánh thực trạng tạo động lực lao động tại doanh nghiệp đó. Khi các nhân viên có động lực để làm việc, họ sẽ nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân của họ, năng suất lao động tăng lên. Điều này chứng tỏ công tác tạo động lực tại doanh nghiệp đang được thực hiện tốt. Ngược lại, nếu năng suất lao động giảm, nhân viên cảm thấy mệt mỏi, căng thẳng khi làm việc thì doanh nghiệp cần đánh giá, xem xét lại các công tác tạo động lực đang thực hiện tại doanh nghiệp mình.

1.5.2. Kỷ luật lao động

Trong xã hội, con người luôn tồn tại cùng với cộng đồng và họ luôn có nhu cầu cùng thực hiện một khối lượng công việc nhất định. Chính quá trình lao động chung của con người đòi hỏi phải có trật tự, nề nếp để hướng hoạt động của từng người vào việc thực hiện kế hoạch chung và tạo ra kết quả chung đã định. Cái tạo ra trật tự, nề nếp trong quá trình lao động chung giữa một nhóm người hay trong một đơn vị đó là kỷ luật lao động. Với ý nghĩa này, kỷ luật lao động là yêu cầu khách quan đối với tất cả các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức... hay rộng hơn là bất kỳ một xã hội, một nền sản xuất nào. Đặc biệt trong điều kiện sản xuất ngày càng phát triển, cùng với nó là trình độ

phân công, tổ chức lao động trong xã hội ngày càng cao và vì vậy, kỷ luật lao động ngày càng trở nên quan trọng.

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

Kỷ luật lao động phản ánh một phần thái độ làm việc của người lao động. Khi công tác tạo động lực lao động của doanh nghiệp được thực hiện tốt thì người lao động tự giác làm việc, thoải mái tuân thủ các nội quy lao động làm số vụ vi phạm các quy định giảm xuống, góp phần làm tăng năng suất lao động và sự lành mạnh của văn hóa doanh nghiệp.

1.5.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc

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

$$\text{Tỷ lệ thôi việc} = \frac{\text{Tổng Số thôi việc (chỉ tính nhân viên chính thức)}}{\text{Nhân sự trung bình (chỉ tính nhân viên chính thức)}}$$

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

ít nhất là tìm cách đánh cắp) nhân viên của bạn thì có nghĩa là đám nhân viên này chẳng có giá trị gì mấy.

Tỷ lệ nghỉ việc < 4%: thì có thể sẽ kìm hãm sự vận động nội bộ, làm nhân viên thất vọng (có thể sẽ dẫn đến nghỉ việc sau này) và hạn chế sự phát triển tài năng của cá nhân. Điều đó có nghĩa là bạn đánh mất rất nhiều lợi ích mà đội ngũ nhân viên mới có thể mang lại cho tổ chức (ý tưởng mới, kỹ năng mới, trí tuệ cạnh tranh). Lực lượng thuê mới cũng có thể được coi là chất xúc tác cạnh tranh vì nhân viên hiện tại sẽ cảm thấy bị đe dọa khi phải cạnh tranh với tài năng mới.

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

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực đó chính là “Mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc”. Nó có mối quan hệ logic với một số tiêu chí khác như: năng suất lao động, chi phí nhân công, ... Có thể đo lường mức độ thỏa mãn với công việc thông qua phỏng vấn, lắng nghe ý kiến NLD, hay tiến hành khảo sát.

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

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp

1.6.1. Kinh nghiệm của một số đơn vị

* Bảo hiểm xã hội thành phố Hải Phòng

Bảo hiểm xã hội thành phố Hải Phòng luôn xem con người là nguồn tài

nguyên quan trọng nhất. Quan điểm trọng dụng người tài của lãnh đạo có tác dụng động viên mạnh mẽ nhân viên phấn đấu hết mình trong công việc, nâng cao tinh thần trách nhiệm của cá nhân.

Mỗi năm Bảo hiểm xã hội thành phố Hải Phòng đều có kế hoạch tổ chức các lớp đào tạo tại chỗ như: các buổi hội thảo, sinh hoạt chuyên đề, các lớp huấn luyện phòng cháy chữa cháy, giảng dạy tại cơ quan. Các hình thức cử cán bộ tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài như: các lớp bồi dưỡng, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ, các lớp học kỹ năng lãnh đạo, quản lý hành chính công có thời gian dưới 3 tháng, tạo điều kiện cho cán bộ tham gia các chương trình đào tạo sau đại học trong và ngoài nước có thời gian từ 3 tháng đến hơn 1 năm.

Đơn vị sôi nổi phát động các phong trào thi đua để mỗi đoàn viên trong Công đoàn phát huy năng lực, sở trường, cống hiến tốt nhất kinh nghiệm của cá nhân trong công việc. Sau mỗi đợt thi đua, cơ quan đều tổ chức tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và có chính sách động viên, khen thưởng kịp thời các tập thể, cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có sáng kiến hay áp dụng vào cải tiến thực hiện công việc, giữ thái độ lịch sự, ân cần khi tiếp dân.

Đơn vị luôn khuyến khích tinh thần NLD thông qua môi trường làm việc thân thiện, mỗi nhân viên làm việc tại đây đều có ý thức được vai trò quan trọng của mình trong việc xây dựng, phát triển một môi trường làm việc tận tâm, hiệu quả.

Ngoài ra, BHXH thành phố Hải Phòng còn duy trì các phong trào thể thao ngoài giờ làm việc, các câu lạc bộ bóng bàn, cầu lông, tennis hoạt động sôi nổi hàng tuần. Những hoạt động thể thao này giúp nhân viên rèn luyện sức khỏe, sẵn sàng chịu đựng tốt mọi áp lực công việc, tạo ra môi trường giao lưu, làm tăng sự gắn bó, tinh thần đoàn kết giữa mọi người trong cơ quan.

* Trung tâm thực nghiệm và bảo tồn vật nuôi

Trung tâm thực nghiệm và bảo tồn vật nuôi có những đặc điểm khá tương đồng với Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương. Trong công tác tạo động lực của Trung tâm thực nghiệm và bảo tồn vật nuôi đã có những thành công nhất định.

Trung tâm thực nghiệm và bảo tồn vật nuôi đối với công tác nghiên cứu khá chú trọng và đã xây dựng được khu nghiên cứu đầy đủ trang thiết bị và không gian cho các bộ nghiên cứu chú tâm vào việc nghiên cứu. Cũng như vậy tạo điều kiện cho họ được nghiên cứu, tham gia các đề tài mới, hội thảo chuyên ngành...

Đơn vị đã xây dựng hình thức trả lương kết hợp thang bảng lương theo quy định của Nhà nước và lương mềm dựa trên đánh giá công việc của từng cá nhân trong tháng. Việc đánh giá thực hiện công việc của các nhân viên công bằng đã làm cho NLD nỗ lực hơn rất nhiều trong công việc.

1.6.3. Bài học rút ra

Thứ nhất, để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của Trung tâm thì các chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với NLD có ý nghĩa quan trọng. Chế độ lương, thưởng, các chương trình phúc lợi và những hoạt động tôn vinh khích lệ tinh thần nhân viên hợp lý là một nội dung không thể thiếu trong công tác tạo động lực cho người lao động.

Thứ hai, mô tả công việc rõ ràng với những tiêu chuẩn thực hiện cụ thể cộng với sự đánh giá công bằng và khách quan là những cấu phần “tạo động lực” chủ yếu trong chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Thứ ba, xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp hiện đại, tiến bộ sẽ tạo ra những động lực mới gắn kết quyền lợi của người lao động và cửa doanh nghiệp, thúc đẩy người lao động học tập nâng cao năng lực và có nhiều sáng kiến, sáng tạo góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

CHƯƠNG II.

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TT NGHIÊN CỨU GIA CẦM THỤY PHƯƠNG

2.1. Khái quát tình hình phát triển của TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

2.1.1. Quá trình phát triển của TT

Tên tổ chức: TT NGHIÊN CỨU GIA CẦM THỤY PHƯƠNG

Địa chỉ: Phường Thụy Phương- Quận Bắc Từ Liêm- Thành phố Hà Nội

ĐT: 043.8389773- 043.8385622 Fax: 043.8385804

Cơ quan chủ quản: Viện Chăn Nuôi

Trung tâm Nghiên cứu gia cầm Thụy Phương (gọi tắt là TT) là đơn vị sự nghiệp khoa học thuộc Viện Chăn nuôi. Tiền thân là Đội chăn nuôi gia cầm trong Trại thí nghiệm Chăn nuôi Thụy Phương trực thuộc Viện Chăn nuôi được tái lập theo Quyết định số 305 NN-TC/QĐ ngày 24 tháng 8 năm 1973 của Chủ nhiệm Ủy ban nông nghiệp Trung ương. Đến năm 1984 được tách ra thành Trại nghiên cứu chăn nuôi gia cầm Thụy Phương và đến năm 1989, TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương được thành lập theo quyết định số 47NN-TCCB/QĐ ngày 17 tháng 02 năm 1989 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm, nay là Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn trên cơ sở trại chăn nuôi gia cầm Thụy Phương sáp nhập Bộ môn nghiên cứu gia cầm thuộc Viện Chăn nuôi.

Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy phương được phê duyệt chuyển đổi sang hoạt động theo cơ chế tự trang trải kinh phí được quy định tại Nghị định 115/2005/NĐ-CP theo Quyết định số 705/QĐ-BNN-TCCB ngày 16/3/2007 của Bộ NN&PTNT quy định.

TT là đơn vị hoạt động khoa học công nghệ công lập, có giấy chứng nhận đăng ký hoạt động khoa học công nghệ số A- 626 do Bộ Khoa học và Công nghệ cấp ngày 3 tháng 05 năm 2007.

Ra đời lúc đất nước bước vào thời kỳ đổi mới theo Nghị quyết Đại hội Đảng khóa VI, TT đã từng bước vượt qua mọi thách thức, đẩy mạnh các hoạt động: Đào tạo đội ngũ cán bộ, nghiên cứu khoa học, chuyển giao tiến bộ kỹ thuật, xây dựng cơ sở vật chất,... Đến nay sau hơn một phần tư thế kỷ liên tục phấn đấu, TT đã trưởng thành về mọi mặt, đạt được nhiều thành tích xuất sắc, góp phần quan trọng vào sự nghiệp phát triển chăn nuôi gia cầm trong cả nước.

Qua hơn 25 năm qua, TT đã được Bộ NN&PTNT, Bộ KH&CN giao nhiệm vụ chủ trì, thực hiện và phối hợp thực hiện 101 đề tài nghiên cứu, dự án thử nghiệm. Sản phẩm khoa học TT đã nghiên cứu trên các đối tượng đa dạng, phong phú từ các giống bản địa đến các dòng giống nhập nội và các dòng giống được chọn tạo trong nước từ trên cơ sở nguồn gen sẵn có như gà ri, mía, Hồ, Đông Tảo, Tre, Tam hoàng 882, Lương Phượng...; gà chuyên trứng; gà chuyên dụng hướng thịt; các dòng gà đặc sản; thủy cầm như ngan nội, ngan Pháp R51, R71, Super heavy, vịt Super M2, Super M3, vịt Star 53, vịt star 76, đà điểu, cá sấu, nhiều dòng giống lần đầu tiên vào Việt Nam. Ngoài lĩnh vực di truyền chọn giống, thức ăn dinh dưỡng, ấp trứng, an toàn sinh học, thú y phòng bệnh, xây dựng mô hình, TT đang tập trung vào lĩnh vực an toàn thực phẩm, môi trường chăn nuôi, tế bào gốc, protein được liệu, dung dịch hoạt hóa, điện hóa.

Kết quả trong 10 năm trở lại đây, TT đã nghiên cứu chọn tạo được 3 dòng gà LV có đặc điểm ngoại hình và khả năng sản xuất phù hợp với các vùng sinh thái trong cả nước, chất lượng thịt thơm ngon, đáp ứng được nhu

cầu của người tiêu dùng. Tháng 3/2004, Bộ NN&PTNT công nhận và đưa vào danh mục giống gốc.

Nghiên cứu chọn lọc nhân giống thành công gà Ai Cập phù hợp với sinh thái Việt Nam, được Bộ NN&PTNT công nhận dòng gà thuần và đưa vào danh mục giống gốc. Từ nguyên liệu gà Ai Cập và gà Hyline, TT đã chọn tạo hai dòng gà hướng trứng HA1 và HA2 có năng suất trứng cao, chất lượng trứng thơm ngon. Gà Ai Cập, gà HA đã trở thành giống gà hướng trứng chất lượng cao được người tiêu dùng ưa chuộng và phát triển nhanh trong sản xuất.

Trước nhu cầu được đòi hỏi thị trường về con giống năng suất cao, thời gian nuôi gà thương phẩm ngắn, từ nguồn nguyên liệu gà Sasso, gà LV, TT đã nghiên cứu chọn tạo các dòng gà lông màu năng suất chất lượng cao. Kết quả công trình được nhận giải thưởng "Khoa học sáng tạo Việt Nam năm 2012".

Để khai thác đặc điểm di truyền chất lượng thịt thơm ngon của các giống gà nội, khả năng sinh sản, sinh trưởng cao của các giống gà ngoại, TT đã nghiên cứu tạo các tổ hợp lai hướng thịt, có ưu thế lai về khả năng sản xuất và chất lượng sản phẩm, phù hợp với điều kiện chăn nuôi các vùng sinh thái Việt Nam.

TT đã được Đảng và Nhà nước trao tặng: Huân chương Độc lập hạng Ba, Huân chương Lao động hạng Nhất, Huân chương Lao động hạng Nhì, Huân chương Lao động hạng Ba, 2 Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ, 2 Cờ thi đua của Bộ NN-PTNT, 3 Bằng khen của Bộ NN-PTNT.

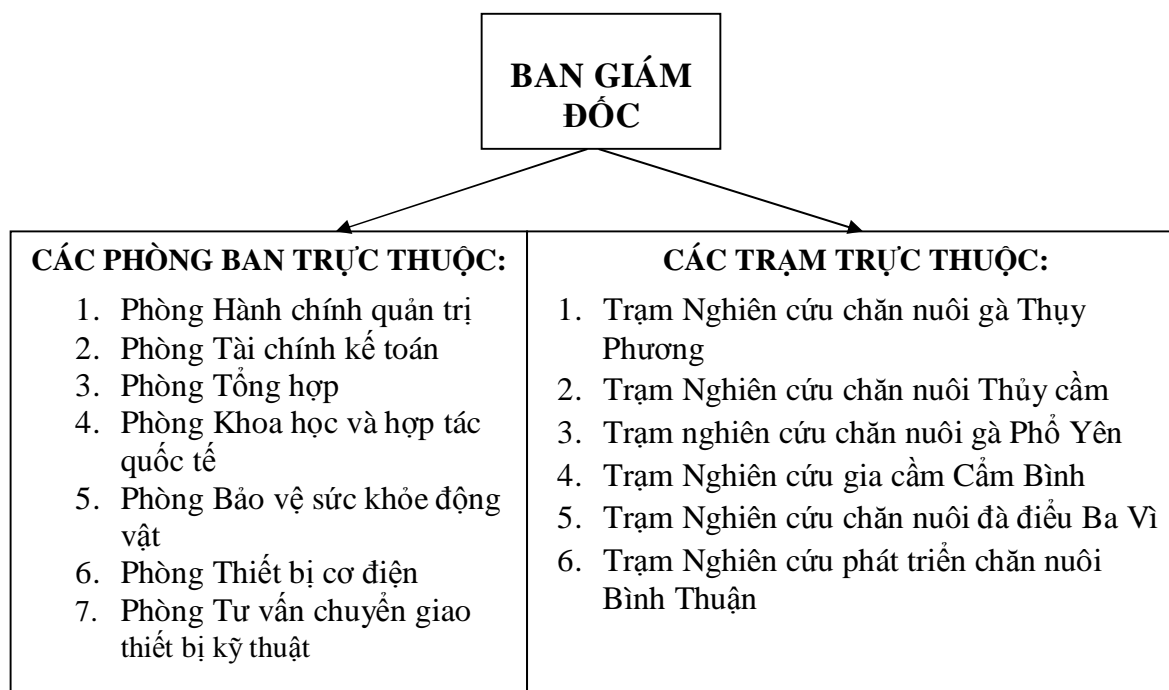
Với thành tích xuất sắc, tập thể nữ khoa học của TT đã được Ủy ban Giải thưởng Kovalevskaia tặng Giải thưởng Kovalevskaia năm 2002.

Ngoài ra, Trung còn nhận giải thưởng Nhà nước về Khoa học- công nghệ năm 2005, giải thưởng Sáng tạo Khoa học- công nghệ Việt Nam (giải Ba năm 2006, giải Nhì năm 2010 và giải Nhất năm 2012) cho các công trình nghiên cứu xuất sắc.

2.1.2. Tổ chức bộ máy quản lý của Trung tâm

Sơ đồ bộ máy tổ chức:

Hiện nay, TT Nghiên cứu gia cầm Thụy Phương có 13 đơn vị trực thuộc gồm: Sáu đơn vị nghiên cứu sản xuất và bảy phòng chức năng .



(Nguồn: Báo cáo kiểm tra công tác tổ chức cán bộ năm 2015 của TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

Chức năng, nhiệm vụ và lĩnh vực hoạt động chính của TT:

- Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ về gia cầm, chăn nuôi bao gồm:

+ Thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu khoa học công nghệ do các cơ quan nhà nước, cấp trên giao hàng năm hoặc đặt hàng trực tiếp.

+ Triển khai nghiên cứu khoa học công nghệ do các tổ chức, cá nhân đặt hàng.

- Hợp tác quốc tế trong lĩnh vực NC khoa học và chuyển giao công nghệ.

- Hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ: giống vật nuôi, thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y, giết mổ, chế biến và giới thiệu sản phẩm chăn nuôi, thiết bị - công nghệ, thủy sản, động vật đặc sản....

- Đầu tư tài chính vào các đơn vị thành viên và các loại hình doanh nghiệp khác. Tham gia liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

- Có trách nhiệm triển khai các kết quả nghiên cứu của mình để trở thành tiến bộ kỹ thuật trong sản xuất. Được phép lựa chọn và áp dụng các thành quả nghiên cứu, các tiến bộ kỹ thuật của các cơ quan, Xí nghiệp trong cả nước, của các nước khác trên thế giới vào địa bàn hoạt động của mình trong phạm vi cả nước.

- Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu và áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất. TT tổ chức liên kết liên doanh tổng hợp với tất cả các cơ quan trong và ngoài ngành trong cả nước.

- Phối hợp với các TT nghiên cứu, các Bộ môn nghiên cứu của Viện Chăn nuôi, các trường Đại học, các Viện nghiên cứu, các cơ sở nghiên cứu và chuyển giao tiến bộ kỹ thuật trong và ngoài nước, các trang trại trong cả nước để nghiên cứu và áp dụng các đề tài chăn nuôi thích hợp với từng vùng sinh thái.

- TT có trách nhiệm tham gia đào tạo công nhân kỹ thuật, tham gia hướng dẫn đào tạo cán bộ Đại học và sau Đại học về lĩnh vực chăn nuôi gia cầm.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo khả năng của TT.

2.1.3. Đặc điểm về nhân lực

2.1.3.1. Quy mô và cơ cấu lao động

+ Sự biến động về tổng số cán bộ, công nhân viên của TT:

Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động xét theo giới tính

Đơn vị: người, %

| Năm | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|---------|---------|------|---------|------|---------|------|
| | Tổng số | % | Tổng số | % | Tổng số | % |
| Tổng số | 235 | 100 | 245 | 100 | 247 | 100 |
| Nam | 112 | 47,6 | 107 | 43,7 | 105 | 42,5 |
| Nữ | 123 | 52,4 | 138 | 56,3 | 142 | 57,5 |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp- TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Phân tích số liệu ở bảng 2.1 cho thấy: hiện TT có khoảng 250 lao động. Số lượng công nhân viên qua các năm không có sự thay đổi không nhiều cho thấy nhu cầu về nhân lực của TT qua các năm tương đối ổn định, không có nhiều sự biến động.

+ Cơ cấu lao động theo giới tính:

Qua bảng 2.1 ta thấy qua các năm thì số lao động nam đều nhỏ hơn lao động nữ và có xu hướng giảm. Đặc biệt, năm 2015 số lao động nam chỉ là 105 người chiếm 42,5% % trong khi số lao động nữ là 142 người chiếm 57,5%. Điều này là hoàn toàn dễ giải thích vì đặc thù ngành sản xuất của TT là nghiên cứu khoa học, chăn nuôi, là ngành kỹ thuật có xu hướng phù hợp với nữ giới hơn là nam giới. Công nhân viên là nữ giới đảm nhiệm công việc chăm sóc, chăn nuôi, tính chất công việc thiên về sự tỉ mỉ, khéo léo. Nam giới thì thường làm việc ở phòng Cơ điện và thiết bị, chuyên giao công nghệ...

+ Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động xét theo độ tuổi

Đơn vị: Người, %

| Năm | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|----------|---------|------|---------|------|---------|------|
| | Tổng số | % | Tổng số | % | Tổng số | % |
| Tổng số | 235 | 100 | 245 | 100 | 247 | 100 |
| < 30 | 110 | 46,8 | 126 | 51,4 | 135 | 54,7 |
| 30 - <40 | 60 | 25,6 | 64 | 26,1 | 65 | 26,3 |
| 40 - <50 | 40 | 17 | 36 | 14,7 | 38 | 15,4 |
| ≤ 50 | 25 | 10,6 | 19 | 7,8 | 9 | 3,6 |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp- TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Số liệu trên cho thấy: đội ngũ nhân lực của TT tương đối trẻ, chủ yếu tập trung ở độ tuổi dưới 30 (54,7%- năm 2015) và có xu hướng tăng theo các năm. Lực lượng lao động trẻ năng động nhiệt tình, có sức khỏe và có khả năng tiếp thu tốt khoa học công nghệ mới đó là điều kiện thuận lợi để làm việc theo ca và nghiên cứu phát triển sản phẩm, rất phù hợp với công việc của TT. Tuy nhiên lao động thuộc độ tuổi này thường yếu về mặt kinh nghiệm, đôi khi nôn nóng do đó công ty cần có kế hoạch đào tạo họ để sử dụng có hiệu quả cao nhất. Số lao động ở độ tuổi từ 40 trở lên chủ yếu là các cán bộ quản lý và đây là đội ngũ giàu kinh nghiệm quản lý và sản xuất, mà những kinh nghiệm đó rất cần thiết cho sự phát triển của TT.

2.1.3.2. Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

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

Đơn vị: Người, %

| Trình độ | Năm 2013 | | Năm 2014 | | Năm 2015 | |
|--------------------------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|
| | SL (người) | Tỷ trọng (%) | SL (người) | Tỷ trọng (%) | SL (người) | Tỷ trọng (%) |
| Trên đại học | 39 | 16,6 | 42 | 17,1 | 43 | 17,4 |
| Đại học | 62 | 26,4 | 70 | 28,6 | 67 | 27,1 |
| Cao đẳng, Trung cấp, đào tạo nghề | 115 | 48,9 | 118 | 48,2 | 127 | 51,4 |
| Phổ thông | 19 | 8,1 | 15 | 6,1 | 10 | 4,1 |
| Tổng số | 235 | 100 | 245 | 100 | 247 | 100 |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp- TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Qua bảng số liệu 2.4 ta thấy rằng trình độ học vấn, chuyên môn của người lao động khá cao: số có trình độ đại học trở lên chiếm tới 45%, trong đó tỷ lệ trình độ học vấn trên đại học năm 2015 có 43 cán bộ có trình độ thạc sỹ và tiến sỹ, chiếm 17,4 % tổng số lao động của TT. Số có trình độ cao đẳng, trung cấp và đào tạo nghề, chiếm tới một nửa số nhân viên của TT như năm 2015 là 127 người, chiếm 51,4 %. Điều này cũng do đặc thù của TT là nghiên cứu nên số lượng cán bộ có trình độ đại học và trên đại học khá là cao và ngày càng tăng do phải đáp ứng nhu cầu công việc về nghiên cứu gia cầm ngày càng tăng của TT.

Bên cạnh đó, do công việc chăn nuôi là chủ yếu nên số lao động trình độ chuyên môn thấp hơn chiếm đa số nên tỷ lệ như trên là khá phù hợp.

2.2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

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

Qua nghiên cứu, khảo sát thực tiễn cho thấy những năm gần đây TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương chưa tiến hành hoạt động nào nhằm xác định nhu cầu của NLD làm căn cứ để xây dựng các biện pháp tạo động lực. Do chưa xác định được nhu cầu nào là cấp bách nhất đối với NLD nên các biện pháp tạo động lực của TT đang được áp dụng một cách dàn trải, chưa có sự sắp xếp ưu tiên tập trung vào biện pháp nào trước, biện pháp nào sau. Điều này sẽ khiến nỗ lực tạo động lực cho NLD của lãnh đạo TT không đạt được như mục tiêu và có thể còn gây lãng phí nguồn lực.

Với mục đích xác định chính xác nhu cầu thực tế của NLD tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, từ đó có thể đưa ra những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao công tác tạo động lực, tác giả luận văn đã tiến hành điều tra nhu cầu của NLD tại TT thông qua khảo sát ý kiến của 103 người và thu được kết quả dựa vào phụ lục 4 như sau:



(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của NLD tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Biểu đồ 2.1: Thứ tự xếp loại tầm quan trọng của nhu cầu của NLD

Kết quả cho thấy hiện tại một công việc với chế độ đãi ngộ thỏa đáng là điều quan trọng nhất đối với NLD tại TT, tiếp đến là nhu cầu được đánh giá công bằng và có nhiều cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp. Điều này hoàn toàn dễ hiểu vì đội ngũ nhân lực của TT tương đối trẻ chủ yếu tập trung ở độ tuổi dưới 30, luôn mong muốn có thu nhập cao và khát khao được thăng tiến. Nhu cầu được cấp trên đánh giá và nhìn nhận một công bằng cũng phổ biến chứng tỏ NLD tại TT hiện nay rất coi trọng việc được đánh giá chính xác theo đúng năng lực và kết quả thực hiện công việc của họ. Đây cũng có thể là một dấu hiệu cho thấy công tác đánh giá nhân viên tại TT chưa được thực hiện một cách công bằng.

Bảng 2.4: Thứ tự nhu cầu của NLD trong TT

| Nhu cầu | Bộ phận | Quản lý | Hỗ trợ | Nghiên cứu | Sản xuất |
|---|----------------|----------------|---------------|-------------------|-----------------|
| Chế độ đãi ngộ thỏa đáng | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Được đánh giá, nhìn nhận công bằng | | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Nhiều cơ hội thăng tiến | | 2 | 4 | 3 | 3 |
| Phù hợp với chuyên môn | | 4 | 7 | 4 | 6 |
| Được đào tạo, phát triển | | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Công việc ổn định | | 7 | 3 | 7 | 4 |
| Công việc thú vị, thách thức | | 5 | 10 | 5 | 10 |
| Điều kiện làm việc tốt | | 8 | 5 | 8 | 7 |
| Công việc ít áp lực | | 10 | 6 | 9 | 10 |
| Môi trường làm việc thân thiện | | 9 | 8 | 10 | 8 |
| <p><i>Ghi chú: Thứ tự 10 —————▶ Thứ tự 1</i></p> <p><i>Nhu cầu ít quan trọng nhất</i> <i>Nhu cầu quan trọng nhất</i></p> | | | | | |

(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của NLD tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Khi xem xét nhu cầu của NLD trong TT thì có thể thấy nhu cầu về chế độ đãi ngộ thỏa đáng và được đánh giá, nhìn nhận công bằng vẫn đứng ở những vị trí quan trọng nhất. Tuy nhiên trong khi bộ phận sản xuất hỗ trợ có xu hướng thiên về một công việc ổn định, ít áp lực và điều kiện làm việc tốt thì bộ phận còn lại có xu hướng ưu thích một công việc phù hợp với chuyên môn và có nhiều cơ hội để thăng tiến, được đào tạo và phát triển kỹ năng bản thân và phải thú vị, thách thức với chính họ. Đây cũng là một cơ sở quan trọng để lãnh đạo TT đưa ra những biện pháp tạo động lực riêng đối với từng bộ phận để công tác này đạt hiệu quả cao nhất.

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

Trong thời gian qua, TT đã rất quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của cán bộ công nhân viên thông qua tổ chức công đoàn, đại hội cán bộ công nhân viên cũng như lắng nghe ý kiến phản hồi của cán bộ công nhân viên nhưng chưa có công tác nào cụ thể nhằm xác định nhu cầu chính thức của người lao động. TT đang đáp ứng một số nhu cầu thiết yếu của người lao động nhưng chưa có biện pháp xác định nhu cầu. Các biện pháp tạo động lực chủ yếu của TT hiện nay chưa tập trung vào từng nhóm mà lại tạo động lực dàn trải dẫn đến hiệu quả còn thấp.

Tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương nhu cầu an toàn đối với cán bộ công nhân được đảm bảo tương đối ổn định, do TT là đơn vị hành chính sự

nghiệp thuộc sự quản lý của Nhà nước mà trực tiếp là Viện chăn nuôi, nhu cầu an toàn được thể hiện ở chỗ được ký hợp đồng lao động, được đóng đầy đủ các khoản BHXH, BHYT, KPCĐ, BHTN, được trả lương theo mức tương đối ổn định để giúp người lao động trang trải chi phí sinh hoạt hàng ngày, các trang thiết bị phục vụ công việc chuyên môn được đảm bảo đầy đủ: máy tính, máy in, điện thoại nội bộ, văn phòng phẩm..., cơ sở vật chất tại nơi làm việc an toàn để cán bộ công nhân viên yên tâm làm việc hết mình.

Hiện nay TT đang đáp ứng một số nhu cầu thiết yếu của NLD, đồng thời TT cũng đã xây dựng các biện pháp thỏa mãn các nhu cầu của NLD. Tuy nhiên, do chưa có biện pháp xác định nhu cầu mà TT chưa hiểu rõ hoàn toàn được các nhu cầu của từng đối tượng lao động trong TT.

2.2.2. Thực trạng xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích tài chính

2.2.2.1. Xây dựng các biện pháp kích thích tài chính

Các biện pháp kích thích tài chính của TT được xây dựng gồm:

- Kích thích thông qua tiền lương.
- Kích thích thông qua khen thưởng và các phúc lợi xã hội.

Để kích thích tài chính có hiệu quả TT đã xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ. Việc xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ được dựa vào tiến trình theo trình tự sau:

Đầu tiên là Giám đốc TT giao nhiệm vụ cho Phòng Tài chính kế toán phối hợp với Phòng Tổng hợp dự trù, xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ.

Phòng Tài chính kế toán dự thảo quy chế, sau đó chuyển phòng Tổng hợp gửi bản dự thảo đến các tổ công đoàn.

Các tổ công đoàn thực hiện việc phổ biến bản dự thảo cho NLD để NLD đưa ra ý kiến.

Phòng Tổng hợp có trách nhiệm tổng hợp các ý kiến góp ý của NLD gửi lại Phòng Tài chính kế toán.

Phòng tài chính kế toán căn cứ vào thực trạng tài chính của TT để đưa ra kiến nghị Giám đốc chấp nhận một số nội dung và đưa ra lý do không đồng ý một số nội dung. Trình Giám đốc các nội dung đã chuẩn bị để Giám đốc nghiên cứu, quyết định.

Thảo luận tại Hội nghị công nhân viên chức để có quyết định cuối cùng Ban hành quy chế.

Quy trình xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ của TT hoàn toàn là phù hợp và đúng quy định.

2.2.2.2. Tổ chức thực hiện biện pháp kích thích thông qua tiền lương

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

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

Tiền lương của bộ phận quản lý được tính theo thang bảng lương của Nhà nước, cộng với các khoản phụ cấp trách nhiệm...

Đối với bộ phận nghiên cứu ngoài lương và các phụ cấp thì còn có thêm phụ cấp đề tài. Phụ cấp đề tài được tính luôn vào lương hàng tháng của cán bộ với tỷ lệ: 10% x hệ số lương x lương cơ bản/1 đề tài/ 1 người.

Đối với bộ phận sản xuất (chăn nuôi gia cầm) thì được tính theo lương sản phẩm. Dựa trên định mức lao động Trung tâm đề ra và đơn giá sản phẩm tính trên hệ số lương theo thang bảng lương của Nhà nước, từ đó tính ra lương sản phẩm của NLD.

Bảng 2.5: Tiền lương và thu nhập của người lao động tại TT

| | ĐV | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Thu nhập bình quân / tháng | 1000 đ | 5.628 | 6.159 | 7.064 |
| - Bộ phận quản lý | 1000 đ | 6.678 | 7.005 | 8.105 |
| - Bộ phận nghiên cứu | 1000 đ | 6.985 | 7.518 | 8.467 |
| - Bộ phận sản xuất | 1000 đ | 4.864 | 5.523 | 6.369 |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp- TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

- Ngày nghỉ được trả lương:

TT quy định thời gian nghỉ phép hằng năm như sau:

Nghỉ 12 ngày đối với người làm việc trong điều kiện bình thường. Nghỉ 14 ngày đối với người làm việc trong môi trường độc hại.

Số ngày nghỉ hằng 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 đối với những ngày được nghỉ phép hằng năm theo pháp luật quy định nhưng chưa nghỉ hoặc chưa nghỉ hết số ngày nghỉ hằng năm do yêu cầu công việc, Thủ trưởng đơn vị không bố trí được thời gian nghỉ phép.

Tiền lương trả cho những ngày chưa nghỉ phép trong năm xác định như sau:

$$\text{LNN} = \text{TLN} \times \text{SNN} \times \text{K}$$

Trong đó:

LNN : mức lương được hưởng trong thời gian nghỉ phép

TLN: tiền lương ngày tính bằng tiền lương tháng chia cho 22 ngày.

SNN: số ngày không bố trí nghỉ phép do yêu cầu công việc.

Hệ số K: Tùy theo tình hình cân đối kinh phí chi phí quản lý trong năm, giám đốc quyết định mức chi hệ số K, mức chi tối đa là 1.

Thời gian chi trả được thực hiện một lần trong năm vào tháng đầu tiên của năm tiếp theo.

- Lương làm thêm giờ: NLD phải có trách nhiệm hoàn thành công việc được giao trong giờ hành chính. Nếu do yêu cầu công việc, đơn vị phải huy động làm thêm giờ thì người làm thêm giờ phải được bố trí nghỉ bù. Trường hợp không thể sắp xếp, bố trí cho người làm thêm giờ nghỉ bù thì được thanh toán tiền làm thêm giờ.

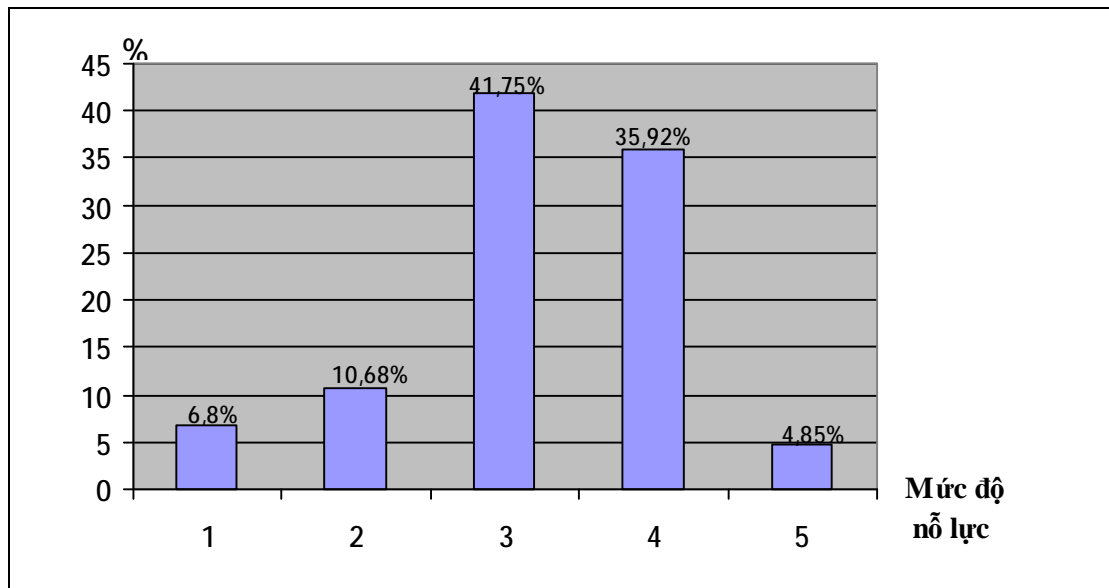
Trước khi thực hiện làm thêm giờ phải có ý kiến chấp thuận của Thủ trưởng đơn vị trực tiếp quản lý.

Thời gian làm thêm giờ được thực hiện theo quy định của Bộ luật Lao động. Số giờ làm việc tiêu chuẩn trong một ngày là 8 giờ. Số ngày làm việc tiêu chuẩn trong một tháng là 22 ngày. Thời giờ làm việc vào ban đêm đối với địa bàn thành phố Hà Nội là từ 22 giờ ngày hôm trước đến 6 giờ ngày hôm sau.

Trong phiếu khảo sát tác giả đã đề cập với NLD về vấn đề “ Cách trả lương, tiền lương của TT khiến ông/bà nỗ lực làm việc ở mức mấy?”.

Với năm mức độ đặt ra từ một đến năm tương ứng mức độ từ thấp đến cao thì có đến 35,92% NLD nỗ lực làm việc ở mức 4 và 41,75% NLD nỗ lực

làm việc ở mức 3, chỉ có 17,48% NLD chỉ nỗ lực ở mức 1 và 2. Như vậy là phần lớn NLD khi đề cập đến yếu tố trả lương của TT đều cố gắng nỗ lực làm việc, nhưng vẫn còn một phần NLD có sự nỗ lực làm việc ở mức thấp là mức 1 và 2. Vậy TT phải tìm hiểu nguyên nhân vì sao bộ phận này lại không muốn nỗ lực nhiều trong công việc về vấn đề tiền lương. Từ đó đưa ra hướng giải quyết để tạo động lực cho NLD để họ nỗ lực làm việc ở mức độ cao hơn.



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

Biểu đồ 2.2. Mức độ nỗ lực làm việc của NLD dựa trên cách trả lương của TT

Bảng 2.6: Đánh giá của NLD về tiền lương*Đơn vị: %*

| Nội dung đánh giá | Mức độ hài lòng | | | | |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|
| | Hoàn toàn không hài lòng | Không hài lòng một phần | Bình thường | Gần như hài lòng | Hoàn toàn hài lòng |
| Mức độ hài lòng về tiền lương | 8,7 | 12,6 | 41,8 | 22,3 | 14,6 |
| Mức độ hài lòng về mức tiền lương so với khối lượng công việc | 6,8 | 11,7 | 42,7 | 25,2 | 13,6 |
| Tiền lương phù hợp với thị trường | 9,7 | 10,7 | 45,6 | 28,2 | 5,8 |
| Mức độ hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân | 8,7 | 26,2 | 32 | 21,4 | 11,7 |

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

Qua bảng 2.6 trên về đánh giá của NLD về tiền lương, ta nhận thấy rằng đa số NLD (78,7%) trong TT đều có thái độ hài lòng ở mức độ chấp nhận mức lương hiện tại của mình. Tuy nhiên phần đông trong số họ chưa hoàn toàn thỏa mãn với mức lương mà họ nhận được: 64,1 % NLD được phỏng vấn cho biết là họ tạm chấp nhận được với mức lương của mình. Chỉ có 14,6% NLD thực sự hài lòng với thu nhập của mình. Trong khi đó, vẫn có tới 21,3% NLD được khảo sát lại tỏ ra không hài lòng ở các mức độ khác nhau.

Đánh giá của NLD về các khía cạnh của công tác tiền lương thì hầu như trên 50% số người được hỏi chấp nhận với các khía cạnh tiền lương

như sự công bằng của việc trả lương so với khối lượng công việc, mức độ phù hợp của tiền lương so với thị trường lao động. Tuy nhiên vẫn còn một tỷ lệ tương đối số người được hỏi có câu trả lời không hài lòng. Cụ thể, 18,5% cho rằng tiền lương không tương xứng với công việc mà họ đảm nhiệm, 20,4% cho rằng tiền lương không đảm bảo công bằng bên ngoài. Đáng chú ý là mức độ hài lòng về tỷ lệ tăng lương của NLD trong công ty mặc dù vẫn khá cao nhưng tỷ lệ số người tham gia khảo sát cho rằng họ chưa hài lòng một phần hoặc hoàn toàn không hài lòng với tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả thực hiện công việc thì lại tăng cao hẳn so với các khía cạnh còn lại, chiếm tới 34,9%. Đây là chính là bài toán mà lãnh đạo TT cần phải giải quyết nhằm tạo động lực làm việc cho NLD.

2.2.2.3. Kích thích thông qua khen thưởng và phúc lợi xã hội

- Chế độ tiền thưởng:

TT không sử dụng tiền thưởng vì quỹ thưởng hạn hẹp. Quỹ khen thưởng của TT được trích từ khoản tiết kiệm được sau khi thực hiện xong các hoạt động, dự án. TT chủ yếu thực hiện khuyến khích bằng phần thưởng là các danh hiệu thi đua, khen thưởng.

Các danh hiệu thi đua:

+ Các danh hiệu thi đua cá nhân:

- Lao động tiên tiến
- Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở
- Anh hùng lao động

+ Các danh hiệu thi đua tập thể:

- Tập thể lao động tiên tiến
- Tập thể lao động xuất sắc
- Tập thể được tặng cờ thi đua của Bộ

Các hình thức khen thưởng:

- + Các hình thức khen thưởng đối với cá nhân:
 - Các loại huân chương, huy chương, kỷ niệm chương
 - Bằng khen của Bộ trưởng
 - Giấy khen của Viện chăn nuôi
- + Các hình thức khen thưởng đối với tập thể:
 - Huân chương, huy chương các loại
 - Bằng khen của Bộ trưởng
 - Giấy khen của TT

Hàng quý đều có đánh giá xếp loại, nhưng TT chỉ đưa ra 2 chỉ tiêu là Hoàn thành và không hoàn thành, như thế chưa đánh giá hết được kết quả làm việc của NLD trong quý đó, gây ra sự mất công bằng giữa những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và chỉ hoàn thành nhiệm vụ, không tạo được động lực lao động, sự cố gắng phấn đấu hoàn thành tốt công việc hơn của NLD

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

theo học thuyết nhu cầu của Maslow. Họ được tín nhiệm hơn và TT sẽ ưu tiên họ hơn khi họ tham gia đảm nhận nghiên cứu các đề tài, dự án.

Về mức độ đánh giá đối với chế độ khen thưởng của TT, qua khảo sát cho thấy (bảng 2.7) : chỉ có 16.5% đến 24.3 % cán bộ, công nhân viên hài lòng, có tới 63.1% đến 82.5% cán bộ, công nhân viên không hài lòng với tiền thưởng và phân thưởng của TT. Do đó chính sách khuyến khích này của TT đã không thu hút được sự quan tâm của cán bộ, công nhân viên. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được NLD để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

Bảng 2.7: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên về khen thưởng từ lương cơ bản

| Chỉ tiêu | Tổng số (%) | Mức độ hài lòng đối với thu nhập (%) | | | | |
|---|-------------|--------------------------------------|----------|----------------|----------------------|-------------------------|
| | | Rất hài lòng | Hài lòng | Không hài lòng | Ý kiến không rõ ràng | Không hài lòng một phần |
| Hình thức khen thưởng đầy đủ, phù hợp | 100 | 4,85 | 9,71 | 46,60 | 24,27 | 14,57 |
| Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao | 100 | 0.00 | 16.51 | 65.05 | 2.91 | 15.53 |
| Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng, gắn với nỗ lực làm việc | 100 | 1.94 | 21.36 | 61.17 | 6.79 | 8.74 |
| Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc | 100 | 0.97 | 24.27 | 52.43 | 11.65 | 10.68 |

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

- Chế độ phúc lợi xã hội:

Phúc lợi vừa là khoản tiền hiện nhiên NLD được hưởng, nhưng bên cạnh đó nó còn thể hiện sự quan tâm của Công đoàn, của Ban lãnh đạo tới đời sống của cán bộ công nhân viên trong TT. Được hưởng những khoản phúc lợi chính đáng, NLD sẽ cảm thấy được đảm bảo về sức khỏe, về thu nhập khi còn đang làm việc cũng như khi nghỉ hưu. Họ sẽ yên tâm và tập trung vào công việc, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất. Phúc lợi công ty đang áp dụng bao gồm hai loại là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện:

Phúc lợi bắt buộc:

Công ty chấp hành đầy đủ việc đóng bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) bảo hiểm thất nghiệp (BHTN) cho cán bộ, nhân viên trong công ty theo đúng luật lao động, luật BHXH và các quy định của nhà nước về đóng BHXH, BHYT, BHTN cho NLD. Mức đóng bảo hiểm dựa trên tổng lương cơ bản, phụ cấp chức danh, phụ cấp chức vụ. NLD có 12 tháng làm việc đều tại công ty được nghỉ phép hàng năm hưởng nguyên lương 12 ngày/năm, NLD làm việc tại công ty từ 5 năm trở lên được hưởng thêm một ngày phép cho 5 năm làm việc.

Phúc lợi tự nguyện:

Phụ nữ luôn là những người được quan tâm trong sóc nhất, để động viên chị em vừa làm tốt vai trò là người mẹ, người vợ trong gia đình lại vừa làm tròn trách nhiệm được xã hội giao, hàng năm Ban chấp hành công đoàn đã đề xuất và tham mưu để Ban giám đốc tổ chức gặp gỡ và tặng quà cho chị em nhân ngày phụ nữ Quốc tế 8/3 và ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, đồng thời tổ chức các cuộc thi chào mừng như: cắm, tỉa hoa, nấu các món ăn dân tộc...

TT đã kết hợp với Tổ chức công đoàn tổ chức phát quà cho các cháu thiếu nhi là con em cán bộ công nhân viên trong TT nhân kỷ niệm ngày Quốc

tế thiếu nhi 1/6, trao phần thưởng cho các cháu học giỏi có thành tích cao trong học tập và tổ chức vui chơi, ăn uống cho các cháu.

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

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

TT đã có sự hỗ trợ đi lại cho nhân viên ở xa như là dùng xe của TT tổ chức đưa đón cán bộ - công nhân viên. Có chế độ ưu tiên việc điều hành xe ô tô phục vụ việc thăm hỏi, phúng viếng các gia đình cán bộ - công nhân viên ở ngoại tỉnh ..

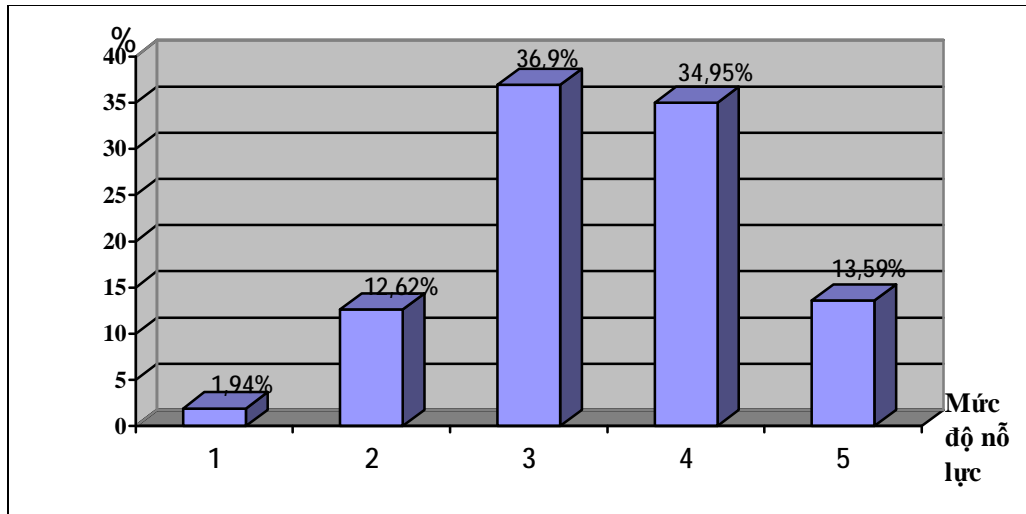
Hằng năm vào các dịp lễ tết, cán bộ công nhân viên đều được nghỉ theo thời gian quy định và được tặng quà hoặc tiền với mức như sau :

Bên cạnh đó TT cũng có tổ chức cho người lao động hàng năm được đi tham quan du lịch vào hè và đầu năm, địa điểm đều được hỏi ý kiến NLD, sau đó thống nhất và tổ chức, có thể chia ra làm hai địa điểm khác nhau nếu NLD có mong muốn. Mọi chi phí là do TT chịu trách nhiệm nếu như trong phạm vi quỹ. Với những địa điểm xa, tốn kém hơn, TT vẫn tổ chức và phần lớn chi phí do TT chịu trách nhiệm, NLD đóng góp một phần. Điều này cũng giúp cho người lao động có cảm giác thoải mái, thư giãn, thấy nhu cầu của mình được

lãnh đạo TT chú ý tới và được đáp ứng, đồng thời có cơ hội mở rộng mối quan hệ với đồng nghiệp, từ đó giúp tăng tính đoàn kết trong công việc.

- Đánh giá của người lao động về các chế độ phúc lợi xã hội

Theo biểu đồ 2.3 dưới đây thấy rằng hiệu quả của chế độ phúc lợi mang lại đối với việc tạo động lực lao động của NLD là rất tốt. Có tới 34,95% NLD nỗ lực làm việc ở mức 4 và 36,9% ở mức 3 khi TT có chế độ phúc lợi như trên. Số người nỗ lực ở mức 5 cũng khá cao, chiếm 13,59%. Chỉ có một phần NLD nỗ lực ở mức 1 và 2. Như vậy việc tạo động lực qua các chế độ phúc lợi của TT khá tốt, NLD đã rất nỗ lực làm việc. Cần phải điều hòa tốt số NLD đang cố gắng ở mức 1 và 2 xuống mức thấp hơn để công việc của TT được tốt hơn nữa.



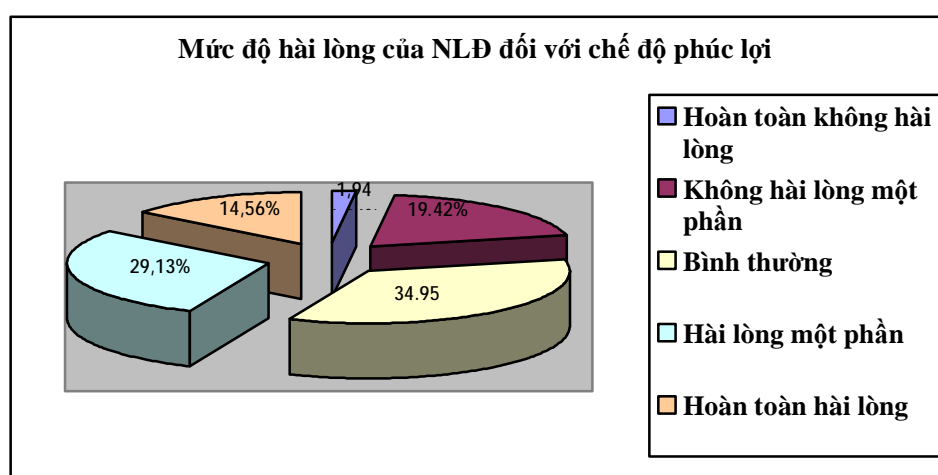
(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực lao động tại TT)

Biểu đồ 2.3. Mức độ nỗ lực làm việc của NLD dựa trên chế độ phúc lợi của TT

Về mức độ hài lòng của NLD đối với chế độ phúc lợi được thể hiện ở biểu đồ 2.4 dưới đây.

Biểu đồ 2.4 cho thấy : NLD khá hài lòng với chế độ phúc lợi của TT. Có đến 78,64% NLD chấp nhận các chế độ phúc lợi mà TT đã đưa ra, trong

đó có 14,56% hoàn toàn hài lòng với lý do đưa ra là TT đã rất quan tâm đến NLD và cả gia đình họ, điều này làm họ rất cảm động. Chỉ có số ít là NLD không hài lòng với chế độ phúc lợi của TT vì cho rằng nó vẫn còn thấp, chưa đúng với kỳ vọng của họ. Như vậy là các chế độ phúc lợi của TT đã có tác dụng tạo động lực cho người lao động, mặc dù vẫn còn một phần nhỏ người lao động chưa hài lòng. Vì vậy TT vẫn cần phải nghiên cứu để các chế độ phúc lợi tạo động lực đến tất cả người lao động của TT.



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

Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng của NLD đối với chế độ phúc lợi

2.2.3. Thực trạng xây dựng và tổ chức thực hiện biện pháp kích thích phi tài chính

Một số biện pháp kích thích phi tài chính được quy định trong Quy chế chi tiêu nội bộ của TT. Ví dụ như: Tổ chức tham quan nghỉ mát cho NLD, quan tâm thăm hỏi NLD khi ốm đau, nhà có công việc hay khó khăn.... Ngoài ra còn có một số quy định khác như là Quy chế đào tạo của TT.

Quy trình xây dựng dựng các văn bản đều được thực hiện theo quy trình soạn thảo văn bản. Các văn bản được xây dựng dựa trên các căn cứ như:

ý chí của Ban giám đốc, đề nghị của NLĐ, học tập từ các doanh nghiệp khác, sự thay đổi chính sách của Nhà nước...

2.2.3.1. Thực trạng công tác phân tích công việc và bố trí lao động

Tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, qua tìm hiểu người viết nhận thấy nhìn chung NLĐ đã được sắp xếp công việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ. Qua điều tra bằng bảng hỏi ý kiến của NLĐ về công việc mà họ đang đảm nhận, kết quả cho thấy (biểu đồ 2.5) số người trả lời là gần như hài lòng và hài lòng với công việc đang đảm nhận chiếm tỷ lệ cao tới 51%. Điều này cho thấy rằng nhìn chung hiện tại NLĐ được bố trí công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn. Tuy nhiên TT vẫn có thể nâng cao hiệu quả của công tác bố trí công việc nếu xây dựng được bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí công việc trong công ty, khi đó người quản lý sẽ có nhiều cơ sở hơn khi thực hiện công tác bố trí nhân sự.



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

Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng đối với công tác sắp xếp và bố trí công việc

Mặc dù vậy, vẫn có 21% số người tham gia khảo sát chưa hài lòng về công tác này. Tiếp tục thăm dò ý kiến của họ để nắm được nguyên nhân cụ thể, người viết nhận thấy có 2 nguyên nhân chính là công việc nhàm chán, lặp

đi lặp lại (14 người) và công việc họ đang làm không có trách nhiệm rõ ràng, có sự chông chéo với nhiệm vụ của người khác (9 người).

Điều này cho thấy TT cần chú trọng hơn nữa trong việc sắp xếp công việc sao cho đáp ứng được nhu cầu của NLD, đó là nhu cầu tự hoàn thiện, được làm những công việc mới mẻ, hấp dẫn thách thức để họ có thể phát huy được những khả năng và lợi thế của bản thân. Mặt khác, cần thiết phải có sự phân công trách nhiệm công việc rõ ràng, tránh sự chông chéo dẫn đến tình trạng NLD hoang mang, ức chế, cũng như mâu thuẫn giữa các cá nhân, bộ phận trong TT.

Bảng 2.8: Nguyên nhân làm giảm hiệu quả công tác sắp xếp và bố trí công việc

| Nội dung ý kiến | Số trả lời |
|---|------------|
| Công việc không phù hợp tính cách | 5 |
| Công việc nhàm chán, đơn điệu lặp đi lặp lại | 14 |
| Trách nhiệm công việc không rõ ràng và hợp lý | 9 |
| Công việc có áp lực quá cao | 2 |

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

2.2.3.2. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Hầu hết TT chỉ có buổi họp tổng kết cuối năm để kiểm điểm lại quá trình hoạt động của toàn TT trong năm vừa qua, đánh giá từng công trình đã được thực hiện chứ không có một biên bản cụ thể nào. Hơn nữa việc khen thưởng hay khiển trách các đơn vị đã được thực hiện ngay sau mỗi công trình hoàn thành. Do vậy việc đánh giá thực hiện công việc của TT còn rất nhiều thiếu sót và hạn chế.

Điều này thể hiện rõ nhất ở việc TT không có văn bản, biểu mẫu cụ thể về đánh giá thực hiện công việc. Việc hướng dẫn về hoạt động này không

thống nhất trong TT, mỗi phòng ban có một cách truyền đạt khác nhau về kế hoạch đánh giá.

Chính vì tình trạng trên nên việc hiểu mục đích của đánh giá thực hiện công việc cũng bị sai lệch đi rất nhiều. Hầu hết người lao động chỉ thấy được lợi ích của đánh giá thực hiện công việc là tăng lương, thưởng mà không thấy được lợi ích của nó đối với các hoạt động khác như: làm cơ sở đào tạo, tuyển dụng, bố trí công việc...

Trong đánh giá thực hiện công việc, NLD đóng vai trò rất quan trọng. Họ vừa là người đánh giá, vừa là người được đánh giá. Nhưng thực tế tham gia vào quá trình đánh giá họ lại không hiểu được mục đích đánh giá là gì, vị trí của họ như thế nào do vậy sẽ mất đi giá trị của kết quả đánh giá.

Ở TT, chỉ có một người duy nhất đánh giá đó là lãnh đạo trực tiếp. Người lao động chỉ nhận được kết quả đánh giá của mình vào cuối kỳ đánh giá, không có sự trao đổi hay bàn luận về các kết quả đó. Do vậy cần có các công cụ để giúp quá trình phản hồi được cải thiện hơn. Vậy nên công tác đánh giá thực hiện công việc chưa góp phần vào việc tạo động lực cho người lao động nhiều. Lãnh đạo TT cần chú ý, quan tâm hơn công tác đánh giá- bước rất quan trọng vì khi người lao động được công nhận những gì mình đã đóng góp thì họ mới cảm thấy hài lòng, có động lực để hoàn thành tốt công việc của mình hơn nữa.

2.2.3.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Quy định chế độ đào tạo, bồi dưỡng

Theo Quy định về chế độ đào tạo sau đại học quy định về việc đào tạo Tiến sĩ, thạc sĩ và đại học được ban hành kèm theo Quyết định số 59/QĐ-GCTP-KH ngày 31 tháng 3 năm 2015 của Giám đốc TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương:

+ Điều kiện xét cử dự tuyển đào tạo Tiến sĩ: Có thời gian 04 năm công tác trở lên, có khả năng nghiên cứu độc lập...cam kết hoàn thành đúng chương trình đào tạo và sau khi hoàn thành khóa học quay lại TT phục vụ lâu dài.

+ Điều kiện xét cử dự tuyển đào tạo Thạc sĩ: Có thời gian 03 năm công tác trở lên, có khả năng nghiên cứu độc lập, ... có cam kết hoàn thành đúng chương trình đào tạo và sau khi hoàn thành khóa học quay lại TT phục vụ lâu dài.

Quyền lợi: Được hưởng 100% mức lương bậc cơ bản; Được thanh toán phí đào tạo; Được bố trí triển khai đề tài nghiên cứu tại các cơ sở của Trung tâm; Được hỗ trợ phí bảo vệ luận văn, luận án.

Đối với học viên đào tạo ngoài nước: Được hưởng đãi ngộ theo chương trình; Được đóng BHXH theo quy định hiện hành.

- *Kết quả đào tạo, bồi dưỡng*

Bảng 2.9. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực trong TT

| Hình thức đào tạo | ĐV tính | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|---------|------|------|------|
| Tổng số lao động | Người | 235 | 245 | 247 |
| Cơ cấu | % | 100 | 100 | 100 |
| Tổng số được đào tạo, bồi dưỡng | Người | 31 | 45 | 73 |
| | % | 13,2 | 18,4 | 29,6 |
| - Trên đại học | Người | 1 | 3 | 1 |
| Cơ cấu | % | 0,4 | 1,2 | 0,4 |
| - Bồi dưỡng chuyên môn ngắn hạn | Người | 25 | 38 | 56 |
| | % | 10,6 | 15,5 | 22,7 |
| - Hình thức khác | Người | 10 | 15 | 21 |
| Cơ cấu | % | 4,3 | 6,1 | 8,5 |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Nhiệm vụ chính của TT là nghiên cứu khoa học và phát triển về công nghệ về gia cầm, chăn nuôi nên đã hết sức tạo điều kiện và khuyến khích cán bộ học lên thạc sĩ, tiến sĩ để phục vụ công tác. Hơn nữa việc cập nhật các công nghệ mới về chăn nuôi là thường xuyên nên việc bồi dưỡng chuyên môn

mới cho các nhân viên được thực hiện thường xuyên, nhiều lần trong năm. Tập trung bồi dưỡng chuyên môn đối với các trưởng, phó bộ phận, tổ trưởng, sau đó những người này sẽ về phổ biến kiến thức với nhân viên bộ phận mình. Bên cạnh đó TT cũng kết hợp với Viện chăn nuôi – cơ quan chủ quản tổ chức các buổi hội thảo.

- *Đánh giá kết quả đào tạo:* Qua số liệu khảo sát (Bảng 2.10) cho thấy: có tới 79,6% người được khảo sát có ý kiến tích cực về công tác đào tạo nói chung. Mặc dù vậy, vẫn còn một bộ phận NLD cảm thấy hoàn toàn không hài lòng đối với công tác đào tạo (20,39%). Một khía cạnh của công tác đào tạo cũng nhận được những đánh giá tốt từ đa số người tham gia khảo sát là hình thức đào tạo, khi chỉ có 10,68% NLD cho rằng hình thức đào tạo chưa đa dạng, phong phú. Việc kết hợp nhiều hình thức đào tạo sẽ giúp tăng hiệu quả của công tác đào tạo, giúp NLD tham gia hứng thú và nhiệt tình hơn.

Bảng 2.10: Đánh giá về công tác đào tạo

Đơn vị: %

| Nội dung đánh giá | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Không có ý kiến rõ ràng | Gần như đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|--|-------------------------------|---------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Hài lòng với công tác đào tạo | 7,77 | 12,62 | 23,3 | 34,95 | 21,36 |
| Nội dung đào tạo thiết thực, đáp ứng đúng nhu cầu của học viên | 12,62 | 18,45 | 19,42 | 25,24 | 24,27 |
| Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú | 4,85 | 5,83 | 21,36 | 34,95 | 33,01 |
| Có thể ứng dụng nội dung đào tạo vào thực tế công việc | 14,56 | 10,67 | 25,25 | 24,27 | 25,25 |

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

Bên cạnh đó, công tác đào tạo vẫn gặp nhiều vấn đề khi có một tỷ lệ không nhỏ người tham gia khảo sát (30,6%) cho rằng nội dung đào tạo chưa thiết thực, phù hợp với yêu cầu công việc đòi hỏi, bám sát với thực tế của doanh nghiệp. Thêm vào đó, có tới 25,23% NLD cho rằng họ không thể ứng dụng hoặc chỉ ứng dụng một phần những kiến thức được dạy trong khóa học vào thực tiễn công việc. Điều này cho thấy TT vẫn làm chưa tốt việc xác định nhu cầu đào tạo của NLD để đáp ứng đúng nguyện vọng mong muốn của NLD, đồng thời chưa xây dựng được nội dung đào tạo phù hợp đối với những khóa học nội bộ cũng như chưa kiểm soát tốt nội dung đào tạo đối với những khóa học bên ngoài để nội dung khóa học có thể áp dụng được trong thực tế công việc. Công tác đào tạo nhìn chung mới tạo được động lực cho một phần NLD.

2.2.3.4. Môi trường và điều kiện làm việc

- Thời gian làm việc:

TT thực hiện theo Quyết định số 188/1999/Q Đ-TTg ngày 17/9/1999 về thực hiện chế độ tuần làm việc 40 giờ trong 05 ngày (8h/ngày), nghỉ ngày thứ 7 và Chủ nhật. Tuy nhiên theo tính chất nhiệm vụ chuyên môn đặc thù (chăn nuôi, ấp trứng gia cầm) cán bộ công nhân viên phải làm 30/30 ngày, hoặc đi công tác vào cả các ngày nghỉ.

Do đặc thù công việc của TT là chăn nuôi nên thời gian làm việc cho các nhân viên là khác nhau.

Với khối hành chính văn phòng của TT quy định đi làm đúng như giờ Nhà nước đặt ra. Thời gian làm việc cố định cho cả mùa đông và mùa hè. Sáng bắt đầu lúc 8 giờ đến 12 giờ. Ăn và nghỉ trưa trong 1 giờ 30 phút, chiều bắt đầu từ 13 giờ 30 đến 16 giờ 30. Người lao động bắt buộc phải đến TT và ra về đúng giờ quy định, nếu không sẽ bị trừ vào tiền thưởng chuyên cần theo quy định.

Còn đối với khối công nhân sản xuất thì được chia theo ca làm việc.

- *Điều kiện và môi trường làm việc:*

Đối với người lao động điều kiện làm việc thực sự là yếu tố quan trọng và có ảnh hưởng đến công việc của họ. Nhận thấy được điều này, Ban giám đốc đã có sự quan tâm đến điều kiện làm việc của nhân viên trong TT. NLD được đảm bảo đầy đủ các điều kiện làm việc như: ánh sáng, thoáng mát, nhiệt độ không khí. Các phòng ban bố trí rộng rãi (5m²/ người) và được trang bị đầy đủ những phương tiện như: vi tính, điện thoại, máy điều hoà, máy photocopy, máy fax... Tuy nhiên do hệ thống máy tính cũng không phải quá hiện đại, và không còn mới, nên nếu nhân viên làm việc liên tục dễ gây các bệnh về mắt. Ghế ngồi thì chỉ có lãnh đạo các phòng ban và Ban giám đốc mới được trang bị ghế mềm và xoay. Còn ghế ngồi làm việc của nhân viên chủ yếu là ghế cứng gây mệt mỏi, các bệnh về xương sống.

- Công tác bảo hộ lao động: Nhu cầu an toàn là yếu tố không thể thiếu đối với mỗi người. Họ sẽ không thể yên tâm làm việc khi rủi ro luôn rình rập họ. Đối với bộ phận lao động trực tiếp, do đặc thù công việc là chăn nuôi, chăm sóc gia cầm, tiếp xúc với gia cầm, thức ăn, chất thải v.v... Vì vậy để hỗ trợ cho người lao động làm việc thì Ban giám đốc đã trang bị quần áo bảo hộ lao động, mũ bảo hộ và các thiết bị khác như găng tay... để họ có thể hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất.

Để tạo được môi trường làm việc tốt thì yếu tố vệ sinh cũng không kém phần quan trọng. TT quan tâm đến vấn đề này nên đã có đội ngũ trong tổ vệ sinh hàng ngày quét dọn tất cả các khu vực trong TT cũng như khi đi vào khu chăn nuôi phải đi qua khu vực khử trùng.

Đánh giá của người lao động tại TT về môi trường và điều kiện làm việc cũng cho thấy rõ hơn thực trạng trên (Phụ lục 3).

2.2.3.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

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

Bảng 2.11: Mức độ hài lòng của NLD về văn hóa doanh nghiệp

| Chỉ tiêu ND | Mức độ hài lòng | | | | | | | |
|----------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|-------------------------|-----------|------------|------------|
| | Hài lòng | | Không hài lòng | | Không có ý kiến rõ ràng | | Tổng | |
| | Số trả lời | Tỷ lệ (%) | Số trả lời | Tỷ lệ (%) | Số trả lời | Tỷ lệ (%) | Số trả lời | Tỷ lệ (%) |
| Văn hóa doanh nghiệp | 10 | 9,71 | 70 | 67,96 | 23 | 22,33 | 103 | 100 |

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

Trong số những cán bộ, công nhân viên được hỏi rằng anh (chị) có hài lòng về Văn hóa doanh nghiệp của TT không, có tới 67,96 % không hài lòng, họ cho rằng họ không biết về văn hóa doanh nghiệp, 9,71% hài lòng vì họ biết về văn hóa doanh nghiệp, còn lại 22,33% không có ý kiến rõ ràng. Điều này chứng tỏ Văn hóa doanh nghiệp tại TT vẫn chưa thực sự được hình thành. Chính vì vậy, Ban lãnh đạo TT cần phải quan tâm hơn nữa tới việc xây dựng Văn hóa doanh nghiệp lành mạnh nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc đạt hiệu quả cao nhất.

2.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

2.3.1. Năng suất lao động

Bảng 2.12: Doanh thu của TT qua các năm

| ND | ĐV | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Số lượng công nhân viên (LĐ) | Người | 235 | 245 | 247 |
| Doanh thu | Tr.Đ/năm | 88.000 | 93.000 | 104.000 |
| Năng suất lao động /1LĐ | Tr.Đ/năm | 374,5 | 379,6 | 421,1 |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Theo số liệu của bảng biểu trên có thể thấy năng suất lao động của TT đã có sự tăng rõ rệt, nhất là năm 2015 (421,053 triệu đồng/ người/năm) có sự tăng mạnh so với năm 2014 (379,592 triệu đồng/người/ năm). Để đạt được năng suất lao động ngày một tăng thì NLD và lãnh đạo TT đã rất cố gắng. Ngoài các yếu tố như công nghệ khoa học ngày càng tiên tiến, trình độ NLD ngày càng cao, thị trường rộng mở... thì việc tạo động lực lao động là yếu tố rất quan trọng. Việc tăng hay giảm năng suất lao động sẽ phản ánh thực trạng lao tạo động lực lao động tại doanh nghiệp đó. Vậy thì với năng suất lao động ngày càng tăng, việc tạo động lực lao động tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương đang ngày càng có hiệu quả.

2.3.2. Kỷ luật lao động

Theo các báo cáo của TT thì trong những năm gần đây, số vụ vi phạm nội quy, quy định của TT là rất ít. Các hình thức kỷ luật được áp dụng chủ yếu là nhắc nhở, khiển trách do vi phạm thời gian làm việc, không sử dụng đồ bảo hộ lao động. Từ đó có thể thấy được thái độ làm việc của NLD khá nghiêm túc. Từ đó có thể thấy được công tác tạo động lực lao động của TT khá tốt nên NLD tự giác làm việc, họ thoải mái tuân thủ các nội quy lao động.

2.3.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc

Bảng 2.13: Tỷ lệ người lao động thôi việc tại TT

| | Năm 2013 | | Năm 2014 | | Năm 2015 | |
|-----------------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|
| | Số người | Tỷ trọng (%) | Số người | Tỷ trọng (%) | Số người | Tỷ trọng (%) |
| Số lao động thôi việc | 10 | 4,3 | 17 | 6,9 | 9 | 3,6 |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Qua bảng 2.13 trên ta thấy tỷ lệ NLD thôi việc tại TT qua các năm không cao quá, có năm 2014 là cao nhất lên đến 17 người nhưng đến năm 2015 tỷ lệ thôi việc lại giảm xuống còn khá thấp (3,6%).

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

Qua Bảng 2.14 bên dưới, có thể thấy mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên đối với từng yếu tố cụ thể như sau:

Bảng 2.14: Mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên đối với công việc

| Chỉ tiêu | Rất hài lòng | Hài lòng | Không hài lòng | Không hài lòng một phần | Không có ý kiến rõ ràng | Tổng |
|------------------------|--------------|----------|----------------|-------------------------|-------------------------|------|
| Theo chức vụ CV | | | | | | |
| + Ban giám đốc | 60 | 40 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| + Lãnh đạo phòng ban | 5,7 | 74,3 | 2,8 | 8,6 | 8,6 | 100 |
| + Nhân viên | 6,8 | 62,3 | 8,7 | 5,3 | 16,9 | 100 |
| Theo trình độ | | | | | | |
| + Trên Đại học | 20,9 | 60,4 | 9,3 | 4,7 | 4,7 | 100 |
| + Đại học | 9 | 70,1 | 3 | 7,5 | 10,4 | 100 |
| + Cao đẳng, Trung cấp | 5,5 | 52 | 0,8 | 1,6 | 40,1 | 100 |
| + Lao động phổ thông | 0 | 30 | 20 | 20 | 30 | 100 |

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

+ Ban giám đốc tỷ lệ rất hài lòng đạt mức độ cao nhất (60%), tiếp theo là tỷ lệ hài lòng đạt 40%, qua đó cho thấy họ là người nắm giữ vị trí cao, có quyền lực địa vị và được mọi người kính nể nên họ rất hài lòng với vị trí mình nắm giữ. Lúc này các nhu cầu bậc cao trở nên quan trọng hơn với họ. Nhu cầu quan trọng nhất là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về tính tự chủ trong công việc. Nhu cầu về thu nhập lùi xuống cuối cùng, do chức danh công việc này mức thu nhập hiện tại của họ đã khá cao.

+ Đối với lãnh đạo phòng ban tỷ lệ hài lòng đạt mức cao nhất (74.3%), tỷ lệ rất hài lòng đạt 5.7% cho thấy họ cũng là người có chức vụ cao nên họ cảm thấy hài lòng với công việc của mình. Tuy nhiên tỷ lệ số người không có ý kiến rõ ràng cũng tương đối cao (8.6%), số người này có thể đang có một vài quan điểm và suy nghĩ trái chiều về chức vụ mình đang nắm giữ chưa phát huy được hết khả năng, năng lực của mình. Tỷ lệ số người chưa hài lòng chiếm bằng tỷ lệ 11.4%, ta cần xem xét lý do họ không hài lòng là gì, vì đây là nhóm đối tượng giữ chức vụ cao và có ảnh hưởng đến sự điều hành, phát triển của TT. Họ không hài lòng có thể về quan điểm của Ban giám đốc chưa đúng đắn, hoặc sự thăng tiến của mình chưa có cơ hội để phát triển. Vì vậy Ban lãnh đạo cũng cần chú ý đến nhóm đối tượng này để có biện pháp điều chỉnh phù hợp đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng của họ để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình.

+ Đối với nhân viên, tỷ lệ hài lòng cũng đạt mức cao nhất (62.3%), như đã phân tích ở trên về giới tính thì phần lớn nhân viên TT là nữ giới, họ mong muốn có công việc ổn định, thu nhập đều nên tỷ lệ hài lòng về công việc cao là điều tất yếu. Hơn nữa, họ là người cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, nhu cầu quan trọng nhất đối với họ là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về trả lương tốt và công bằng. Đây là hai nhu cầu bậc thấp trong hệ thống nhu cầu của Maslow là nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Như vậy để tạo động lực

cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, TT nên hướng vào các công cụ tiền lương và tính chất công việc. Tuy nhiên tỷ lệ số người chưa hài lòng (14%) và không có ý kiến rõ ràng (16.9%) cũng là con số không quá nhỏ, phải chú ý xem xét. Số lượng nhân viên này có thể xem xét ở khía cạnh mối quan hệ đồng nghiệp đã phối hợp tốt hay chưa, hay sự quan tâm của lãnh đạo đã gần gũi hay chưa, hoặc tiền lương đã được trả công bằng, tương xứng với công việc hay cào bằng giữa tất cả nhân viên. Ban lãnh đạo cần phải xem xét nhu cầu của nhóm đối tượng này để có thể đáp ứng được nhu cầu chính đáng của họ. Vì đây là nhóm đối tượng đóng vai trò không kém phần quan trọng trong sự phát triển của TT, họ là người thực hiện công việc theo định hướng và mục tiêu của Ban lãnh đạo.

+ Đối với những người có trình độ chuyên môn càng cao thì mức độ hài lòng của họ đối với công việc càng cao và ngược lại. Tỷ lệ số người có trình độ trên đại học rất hài lòng đạt 20.9% và hài lòng đạt 60.4%, tỷ lệ số người có trình độ đại học hài lòng đạt 70.1%, rất hài lòng đạt 9%. Qua con số này ta có thể thấy những người có trình độ trên đại học và đại học làm những công việc phức tạp, đòi hỏi kiến thức, trình độ chuyên sâu, thu nhập cao... thì mức độ hài lòng với công việc tương đối cao.

+ Ngược lại, những người có trình độ chuyên môn thấp, đảm nhận những công việc đơn giản và không yêu cầu trình độ cao thì mức độ hài lòng của họ với công việc là chưa cao. Tỷ lệ những người có trình độ trung cấp hài lòng với công việc cũng khá cao (52%), nhưng tỷ lệ NLD không có ý kiến rõ ràng lại khá cao, đạt 40.1%. Tỷ lệ không hài lòng của lao động phổ thông là cao nhất, chiếm 40%, bên cạnh đó là 30% NLD không có ý kiến rõ ràng. Qua đó cần xem xét nâng cao trình độ và chất lượng đào tạo đối với nhóm đối tượng này có thể bằng cách cử đi học nâng cao bằng cấp, hoặc có kế hoạch

bồi dưỡng, tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ để nhân viên ngày càng nắm bắt được công việc nhanh, sâu và chuyên nghiệp.

2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

2.4.1. Kết quả đạt được

Qua phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho NLD tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, nhìn chung, công tác tạo động lực tại TT đã được ban lãnh đạo khá quan tâm và cũng đã đạt được một số thành tựu đáng kể từ những nỗ lực trong việc xây dựng chính sách của những người đứng đầu TT.

Các công cụ tài chính tạo động lực cho NLD như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi khác được thực hiện một cách nghiêm túc và đầy đủ cho NLD:

- + Quy chế lương của TT dựa theo thang bảng lương của Nhà nước rất rõ ràng và NLD đều biết, các quy định về trả lương và tiêu chí tăng lương được quy định khá rõ ràng.

- + Hệ thống các chương trình phúc lợi của TT tương đối đầy đủ.

Bên cạnh các công cụ tài chính, TT đã có ý thức quan tâm đến các công cụ phi tài chính và nhờ đó các công cụ này đã đóng góp một phần vào công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên:

- + NLD trong TT cũng được cập nhật mục tiêu phát triển, kế hoạch cũng như hướng phát triển của TT trong thời gian tới tạo điều kiện cho họ chủ động hơn trong công việc của mình và hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- + Các chế độ phúc lợi được thực hiện đầy đủ, có sự quan tâm của lãnh đạo TT đến NLD và cả người nhà NLD. Thường niên tổ chức hoạt động tham quan, nghỉ mát để NLD giao lưu, gắn kết với nhau hơn cũng như tạo ra sự

thoải mái, thư giãn, nghỉ ngơi tốt sau thời gian làm việc vất vả, lấy lại hứng khởi cho công việc sắp tới.

+ Trong công tác sắp xếp và bố trí công việc, nhìn chung NLD đã được sắp xếp công việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ và phù hợp với năng lực.

+ TT đã đảm bảo môi trường làm việc thoải mái, điều kiện làm việc tốt, an toàn cho NLD.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Hạn chế:

Mặc dù công tác tạo động lực cho NLD tại TT có nhiều ưu điểm nhưng cũng tồn tại một số hạn chế và cần được khắc phục và sửa đổi:

+ Mức lương bình quân tại TT chưa phải là cao. Mức tăng lương lại theo quy định của nhà nước nên thời gian nâng lương là khá lâu, phụ thuộc vào mức lương cơ bản, chưa đủ đáp ứng tăng lương theo kết quả đánh giá cá nhân và phù hợp với thị trường lao động.

+ Hệ thống khen thưởng của TT tương đối đa dạng nhưng chủ yếu dưới dạng tiền thưởng và mức tiền thưởng vẫn thấp. Sẽ hiệu quả hơn nếu TT áp dụng thêm các hình thức khác như bằng hiện vật, các khóa học, điều kiện khác liên quan đến bản thân nhân viên và gia đình của họ.... Bên cạnh đó, việc trả một số khoản thưởng được thực hiện khá chậm trễ làm mất tính thời điểm. Hình thức thưởng theo đánh giá cá nhân hàng tháng còn mang tính chất bình quân rõ rệt chứ chưa thực sự dựa vào kết quả hoàn thành công việc của NLD.

+ Một số khoản phúc lợi của TT chưa được cập nhật phù hợp với thực tế, vẫn còn thấp hơn so với nhiều đơn vị .

+ Hệ thống bản mô tả công việc của TT còn sơ sài, TT cũng chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc nên thiếu cơ sở cho việc đánh giá kết quả thực hiện công việc. Vì vậy, việc đánh giá nhân viên còn chưa chính xác và

công bằng do phụ thuộc vào chủ quan của người đánh giá trong khi kỹ năng của người đánh giá còn yếu.

+ TT chưa có hệ thống đánh giá với những tiêu chí rõ ràng, cách thức đánh giá cũng đã được xây dựng theo từng loại đối tượng đánh giá, nhằm làm cho kết quả đánh giá được chính xác hơn.

+ Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa dựa vào việc tìm hiểu nhu cầu mong muốn của chính bản thân NLD nên không chính xác và thiếu thực tế, đào tạo dàn trải không tập trung. Kế hoạch đào tạo hàng năm của TT chưa ổn định, do đó chưa đáp ứng được đủ nhu cầu đào của NLD. Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo tại TT đang được thực hiện sơ sài, chưa có hình thức kiểm tra sau một khoảng thời gian học viên áp dụng nội dung đào tạo vào thực tế công việc của họ để đo hiệu quả của công tác đánh giá.

+ TT chưa tiến hành các biện pháp nhằm xác định nhu cầu thực tế của NLD do đó các biện pháp tạo động lực cho NLD của TT đưa ra còn dàn trải chưa thực sự tập trung nhằm đáp ứng đúng những mong muốn, nhu cầu của NLD.

Những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những tồn tại ở trên bao gồm:

- Hệ thống khuyến khích vật chất chưa đủ mạnh và có các hình thức thích hợp.

Việc áp dụng thang bảng lương của nhà nước theo hệ số và dựa theo thâm niên làm việc để điều chỉnh tăng lương, điều này đã phần nào phản ánh được cán bộ viên chức càng có thâm niên công tác lâu thì kinh nghiệm tích lũy ngày càng nhiều, tiền lương cũng sẽ tăng cao, ngược lại đối với những người làm việc lâu dài mà kinh nghiệm tích lũy chưa nhiều nhưng dựa vào thâm niên công tác thì tiền lương vẫn được điều chỉnh tăng theo thâm niên, cao bằng giữa những người có trình độ và người không có trình độ, xong có rất nhiều vị trí vẫn đang hưởng mức cao nhưng lại chưa tương xứng mức độ

hoàn thành công việc của mình. Có nghĩa là việc trả theo thang bảng lương của nhà nước hiện vẫn còn rất bất cập và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp hơn nữa.

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

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

- Hệ thống phân tích công việc và đánh giá chưa hợp lý và đảm bảo công bằng.

Việc chưa có bản mô tả công việc chi tiết cũng như tiêu chuẩn thực hiện công việc khiến cho việc đánh giá thực hiện của NLD chưa được chi tiết, chưa đúng, dàn trải, đánh giá không đúng trọng tâm. Như vậy NLD không thấy được công việc của mình đã thực hiện được đánh giá đúng thì họ sẽ không cố gắng làm việc nhiều.

- Công tác đào tạo và phát triển chưa đảm bảo gắn với các mục tiêu phát triển của TT và đồng thời phát huy năng lực sở trường của các cá nhân.

Nhiều NLD có nhu cầu được đào tạo nâng cao chuyên môn nhưng TT mới có quy chế đào tạo lên thạc sỹ, tiến sỹ mà số lượng này là khá nhỏ. Vì vậy, đào tạo mới chỉ đáp ứng được một phần nhỏ của NLD. Bên cạnh đó mới

có các lớp tập huấn, hội thảo, chưa có những lớp tập huấn, lớp học cấp chứng chỉ cho NLĐ để công nhận tay nghề, chuyên môn học đạt được.

- Chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp với những giá trị, bản sắc riêng để phát huy những thế mạnh của TT.

TT chưa để ý đến văn hóa doanh nghiệp nên chưa phát huy được những điểm mạnh của TT thông qua văn hóa doanh nghiệp có thể đạt được. Dựa vào văn hóa doanh nghiệp TT cũng có những nét đặc trưng riêng, đó cũng là điều NLĐ của TT có thể tự hào khi nhắc đến nơi mình làm việc. Từ đó NLĐ sẽ có gắng hơn rất nhiều trong công việc, muốn đóng góp cho TT nhiều hơn nữa.

- Chưa đánh giá nhu cầu của NLĐ để tạo nên hệ thống bậc thang các nhu cầu của NLĐ. Vì vậy nên lãnh đạo TT không biết NLĐ của mình có nhu cầu về những khía cạnh nào, khía cạnh nào được nhiều NLĐ quan tâm nhất... Từ đó không thể đưa ra được những biện pháp tạo động lực lao động phù hợp và tạo được tác động lớn, chưa đem lại lợi ích tối đa cho cả TT và NLĐ.

CHƯƠNG III. MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM NGHIÊN CỨU GIA CẦM THỤY PHƯƠNG

3.1. Cơ sở xây dựng giải pháp

3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Trung tâm

Kế thừa và phát huy những thành tựu đã đạt được đồng thời tiếp tục đẩy mạnh mọi hoạt động quyết tâm đưa TT nghiên cứu Gia cầm Thụy Phương trở thành cơ sở nghiên cứu chăn nuôi gia cầm đầu ngành, ngang tầm các nước trong khu vực và thế giới và là TT nghiên cứu có tiềm lực khoa học công nghệ cao, có khả năng nghiên cứu chọn tạo ra các giống gia cầm cho năng suất chất lượng cao đáp ứng được nhu cầu chăn nuôi gia cầm của từng vùng sinh thái, nhằm nâng cao hiệu quả chăn nuôi và phát triển bền vững. Bảo tồn và phát triển các giống gia cầm nội, sản xuất chăn nuôi gia cầm có lợi thế cạnh tranh, nâng cao thu nhập cho NLD, góp phần đẩy nhanh sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông nghiệp và phát triển nông thôn.

**) Công tác nghiên cứu khoa học*

Đánh giá được tiềm năng sinh học của các giống gia cầm nội nhằm chọn lọc, nâng cao năng suất các các dòng, giống đặc hữu thương hiệu của từng địa phương từ đó phát triển theo xu hướng thị trường gắn với điều kiện sinh thái vùng. Chọn lọc, nhân thuần một số dòng, giống gia cầm nhập nội nhằm ổn định và nâng cao năng suất, phù hợp với điều kiện chăn nuôi ở Việt Nam và có ưu thế cạnh tranh cao. Chọn tạo một số tổ hợp lai có năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh tế cao phù hợp với điều kiện từng vùng sinh thái, trình độ sản xuất và nhu cầu của thị trường tiêu thụ.

Nghiên cứu chế độ dinh dưỡng phù với từng giống gia cầm trên cơ sở phát huy lợi thế nguồn nguyên liệu vùng. Nghiên cứu các biện pháp chế biến thức ăn nâng cao giá trị dinh dưỡng và hệ số tiêu hóa thức ăn chăn nuôi.

Nghiên cứu chế biến nâng cao giá trị dinh dưỡng các loại phụ phẩm nông, công nghiệp làm nguồn thức ăn nhằm nâng cao giá trị dinh dưỡng của thức ăn, tận dụng tối đa nguồn phế phụ phẩm trong nông nghiệp và chế biến thực phẩm, nguyên liệu địa phương, hạ giá thành sản phẩm.

Nghiên cứu các giải pháp khoa học công nghệ trong chăn nuôi gia cầm khép kín đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm và đạt hiệu quả kinh tế cao. Ứng dụng công nghệ mới phù hợp trong xử lý môi trường (chất thải chăn nuôi).

**) Công tác chuyển giao kỹ thuật*

Chuyển giao kỹ thuật chăn nuôi gia cầm theo hướng tập trung trang trại, chăn nuôi nông hộ theo hướng ưu tiên phát triển gà thả vùng trung du và miền núi nhằm giám sát tốt dịch bệnh, đạt năng suất và giá trị sản phẩm cao.

Phát triển các giống gia cầm có năng suất cao kết hợp chuyển giao kỹ thuật chế biến, sử dụng có hiệu quả nguồn thức ăn địa phương nhằm nâng cao hiệu quả trong chăn nuôi.

Thiết lập hệ thống liên kết theo chuỗi sản phẩm, hợp tác giữa các TT nghiên cứu, doanh nghiệp, hộ chăn nuôi, với chế biến và tiêu thụ sản phẩm.

**) Đào tạo đội ngũ cán bộ, xây dựng cơ sở vật chất thiết bị*

Tiếp tục đào tạo nguồn nhân lực nâng cao năng lực quản lý và trình độ chuyên môn để có thể tiếp cận với công nghệ mới tiên tiến và chuyển giao thiết bị khoa học vào sản xuất.

Tập trung khai thác có hiệu quả cơ sở vật chất đã được đầu tư trong thời gian qua, đồng thời tiếp tục xây dựng các dự án đầu tư mới để nâng cao cơ sở vật chất, trang thiết bị khoa học, hạ tầng cơ sở xứng tầm với một TT nghiên cứu đầu ngành của cả nước.

3.1.2. Các nguồn lực phát triển và cơ chế quản lý của Trung tâm

Nước ta vẫn là nước lấy nông nghiệp làm chủ đạo, trong đó chăn nuôi cũng chiếm vai trò rất quan trọng. Ngành chăn nuôi được coi là đầu vào rất quan trọng của các ngành công nghiệp khác.

TT là một trong những đầu mối lớn nhất và có uy tín nhất trong việc nghiên cứu các giống gia cầm mới cũng như cung cấp sản phẩm là con giống cũng như kỹ thuật khoa học cần thiết đến người chăn nuôi. Từ đó thúc đẩy TT luôn cố gắng phát triển, hoàn thiện hơn để đáp ứng nhu cầu.

Với việc càng ngày càng phát triển, sự tham gia của khoa học kỹ thuật càng nhiều. Vậy nên mặc dù khối lượng công việc tăng lên nhưng số lao động cũng không có nhiều biến động. Để có thể sử dụng tốt sức lao động của nhân viên, TT phải đưa ra các cơ chế quản lý ngày càng khoa học và hợp lý hơn.

3.1.3. Nhu cầu của con người ngày càng cao và hoàn thiện

Thế giới càng ngày càng phát triển, có nhiều ứng dụng khoa học kỹ thuật trong cuộc sống giúp cho mọi người ngày càng thấy thoải mái. Chất lượng cuộc sống được tăng lên dẫn đến nhu cầu của con người càng ngày càng tăng và hoàn thiện hơn.

Trước đây, nhu cầu của con người thường giản đơn hơn, cũng chủ yếu xoay quanh việc đáp ứng việc ăn, mặc, ở, các nhu cầu khác cũng chỉ góp một phần. Nền kinh tế ngày càng phát triển, kinh tế - xã hội Việt Nam cũng phát triển theo, đời sống NLD được nâng lên cao. Các nhu cầu của con người vì thế cũng ngày càng cao. Bây giờ con người không chỉ cần cơm no, áo ấm mà phải ăn ngon, mặc đẹp. Xã hội phát triển, địa vị NLD cũng càng ngày được nâng cao, vì thế nên nhu cầu được mọi người về việc được nhìn nhận, có vị trí cao mọi người ngưỡng mộ dần dần trở lên càng nhiều. Cũng như vậy, các nhu cầu khác của con người trước đây không phát sinh vì quá cao so với cuộc sống lúc đó, thì bây giờ đều phát sinh và ngày càng yêu cầu cao hơn.

3.1.4. Trình độ phát triển kinh tế- xã hội của đất nước ngày càng cao hơn

Toàn cầu hóa kinh tế tiếp tục phát triển về quy mô, mức độ và hình thức biểu hiện với những tác động tích cực và tiêu cực, cơ hội và thách thức đan xen rất phức tạp. Các công ty xuyên quốc gia có vai trò ngày càng lớn. Quá trình quốc tế hoá sản xuất và phân công lao động diễn ra ngày càng sâu rộng. Việc tham gia vào mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu đã trở thành yêu cầu đối với các nền kinh tế. Sự tùy thuộc lẫn nhau, hội nhập, cạnh tranh và hợp tác giữa các nước ngày càng trở thành phổ biến. Kinh tế tri thức phát triển mạnh, do đó con người và tri thức càng trở thành nhân tố quyết định sự phát triển của mỗi quốc gia.

Trong những năm gần đây Việt Nam đang chuyển dần theo hướng phát triển kinh tế theo chiều sâu dựa trên nền kinh tế tri thức, nguồn nhân lực chất lượng cao. Đất nước ngày càng phát triển, sự đầu tư cũng ngày càng nhiều tạo cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp, tạo thêm nhiều cơ hội việc làm cho NLD. Từ đó nâng cao chất lượng cuộc sống của NLD, điều này tác động trực tiếp đến nhu cầu của NLD.

3.2. Một số giải pháp nhằm tăng cường công tác tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương

3.2.1. Xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp

Đối với nhóm đối tượng hỗ trợ, lao động trực tiếp, nhu cầu chủ yếu của họ vẫn chính là vật chất. Cuộc sống của NLD thuộc nhóm đối tượng này thường không cao, họ làm việc chủ yếu là để kiếm thu nhập nhằm duy trì cuộc sống hàng ngày.

Còn đối với các cán bộ làm công tác nghiên cứu, quản lý thì nhu cầu của họ lại có phần khác. Các nhà nghiên cứu thì mong muốn có môi trường nghiên cứu tốt, có được các dự án nghiên cứu mới, mang tính thách thức... và

công trình nghiên cứu của họ được ghi nhận, được mọi người biết đến. Đối với những nhà quản lý thì thường có những nhu cầu về việc được mọi người nhìn nhận, chú ý, có vị trí cao, mọi người kính nể, có quyền tự chủ trong công việc của mình....

TT phải xác định được nhu cầu của NLD, từ đó nhóm thành một nhóm đối tượng để có thể đưa ra các biện pháp tạo động lực hợp lý có thể kích thích NLD làm việc hăng say hơn và cũng có tinh thần thoải mái hơn.

3.2.2. Hoàn thiện các biện pháp kích thích tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương, tiền thưởng

Theo kết quả điều tra về nhu cầu hiện tại của NLD tại TT thì nhu cầu mà họ quan tâm nhất chính là chế độ đãi ngộ bao gồm lương, thưởng và phúc lợi. Vì vậy để nâng cao động lực làm việc cho NLD, TT cần chú trọng trước tiên đến việc cải thiện hệ thống lương, thưởng, phúc lợi.

Hoàn thiện hệ thống lương:

Như đã phân tích trong phần thực trạng, vấn đề tiền lương của TT chưa thật sự tạo động lực lao động cho cán bộ, nhân viên. Mức lương được tính theo thang bảng lương của khu vực hành chính nhà nước, được đánh giá là không cao, NLD mới chỉ tạm chấp nhận với mức lương chứ chưa hoàn toàn hài lòng. Cụ thể:

Thứ nhất, xem xét điều chỉnh lại mức lương ở từng công việc, đặc biệt là những vị trí chủ chốt trong TT cho phù hợp với tình hình lương của thị trường như hiện nay.

Thứ hai, hệ thống lương phải đảm bảo hệ thống trả công lao động công bằng, gắn với giá trị công việc, hiệu quả làm việc của NLD. Gắn tiền lương với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên. NLD được tăng lương khi hoàn thành tốt nhiệm vụ và góp phần vào thành công của TT. Thêm vào đó, tỷ

lệ tăng lương hàng năm theo kết quả đánh giá phải có sự chênh lệch đủ lớn để phân biệt những cá nhân xuất sắc với những lao động khác.

Trong quá trình xem xét điều chỉnh lương, cần đánh giá xem mức lương cho mỗi vị trí đã đáp ứng được các yêu cầu của TT đặt ra hay không thông qua trả lời các câu hỏi sau:

- Mức lương có đảm bảo xây dựng đúng nguyên tắc của Nhà nước hay không?

- Với mức tiền công như vậy có đảm bảo NLD muốn làm việc ở TT hay không?

- Tổng chi phí tiền lương hàng năm của TT sẽ bỏ ra là bao nhiêu. Nếu dự trù quỹ tiền lương trả cho NLD tăng nhiều thì lại phải xem xét xem tốc độ tăng tiền lương đó có vượt qua tốc độ tăng năng suất lao động của TT hay không. Nếu vượt quá thì TT cần điều chỉnh lại cho phù hợp.

- Có vị trí công việc nào hưởng chênh lệch quá cao hay quá ít hay không?

- Có vị trí công việc nào hưởng lương chênh lệch nhiều so với các vị trí công việc tương tự không?

- Tình hình hoạt động kinh doanh của TT có thay đổi không?

Điều chỉnh lương hàng năm: Việc điều chỉnh lương dựa trên các căn cứ là tốc độ tăng lương chung của ngành, tốc độ trượt giá quốc gia với mục đích là đủ bù giá không làm đời sống nhân viên suy giảm, thành tích công tác của cá nhân, toàn TT trong năm.

Tỷ lệ tăng lương của NLD: Tỷ lệ tăng lương theo quy định các bậc lương của thang bảng lương nhà nước. Để được tăng lương trước thời hạn, NLD phải đạt được các danh hiệu thi đua theo quy định của Nhà nước. Vậy nên tỷ lệ tăng lương chưa cao và thời gian cũng lâu.

Thứ 3, cùng với sự thay đổi của hoạt động sản xuất kinh doanh, vị trí công việc cũng có sự biến động nên việc trả công bằng hệ thống trả công cũ có thể không phù hợp với tình hình mới. Vì vậy để việc trả công cho NLD hợp lý, không bị lạc hậu thì thang lương bảng lương của TT nên được xây dựng lại. TT có thể áp dụng theo phương pháp trả lương cứng và lương mềm. Phần lương cứng vẫn theo thang bảng lương của nhà nước hoặc tự xây dựng, còn phần lương mềm sẽ phụ thuộc vào kết quả công việc của mỗi người. Như vậy sẽ tạo sự công bằng, trả lương phù hợp với sức lao động của NLD đã bỏ ra, như vậy NLD sẽ cảm thấy thỏa mãn, yên tâm công tác. Ngoài ra, TT có thể nghiên cứu, thử nghiệm áp dụng những hình thức trả lương mới và tiên tiến mà các doanh nghiệp nước ngoài hiện đang áp dụng khá phổ biến và đã đem lại hiệu quả như phương pháp 3Ps, phương pháp HAY, v.v.

Hoàn thiện hệ thống khen thưởng:

Hiện tại hệ thống khen thưởng của TT đa phần dưới hình thức tiền thưởng. Sẽ hiệu quả hơn nếu TT chú ý đa dạng hóa hơn nữa các hình thức khen thưởng: Bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt như hiện nay công ty có thể áp dụng các hình thức thưởng như mua bảo hiểm cho gia đình NLD, tài trợ chi phí đi du lịch cho NLD và gia đình, quà tặng ý nghĩa, quà tặng là sản phẩm của TT, v.v. Với những lao động thường xuyên có kết quả thực hiện công việc xuất sắc nên áp dụng hình thức tăng lương trước niên hạn để kích thích sự nỗ lực trong công việc của họ. Cần lưu ý là dù khen thưởng dưới dạng bằng tiền hay hiện vật cũng cần tạo được ấn tượng tốt của người được thưởng về cái mà họ nhận được, không được có biểu hiện thiên vị trong thực hiện thưởng.

Việc khen thưởng phải đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc. Nếu quyết định thưởng quá chậm so với thời điểm NLD đạt thành tích tốt sẽ khiến họ cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng và không trân trọng những

đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc. Trong trường hợp TT chưa có khả năng tài chính hoặc chưa có điều kiện để trao phần thưởng cho NLD, lãnh đạo TT cũng cần có những lời khen ngợi kịp thời để tạo sự phấn chấn tinh thần cho NLD..

Đối với khoản thưởng theo đánh giá thực hiện công việc hàng tháng, việc xét thưởng cần phải được tiến hành công bằng, khách quan dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân để chia thưởng cho công bằng hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Ban giám đốc cần quán triệt cho đội ngũ quản lý cấp trung luôn giữ thái độ công minh và nghiêm túc nhất trong công tác đánh giá hàng tháng cho nhân viên và thường xuyên giám sát đội ngũ này trong quá trình thực hiện. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, TT cần khuyến khích NLD tham gia đóng góp ý kiến cho việc xây dựng chương trình khen thưởng để thấy được nguyện vọng mong muốn của họ khi làm tốt công việc. Đồng thời khuyến khích sự giám sát của chính NLD trong việc thực hiện các hình thức khen thưởng để đảm bảo phát hiện các sai lầm trong thực hiện từ đó có những sự điều chỉnh cần thiết cho những kỳ sau thực hiện tốt hơn. Điều này làm mọi người cảm nhận họ thực sự là những thành viên của NLD, và sẽ chủ động phấn đấu trong công việc để đạt được hiệu quả cao nhằm giành được phần thưởng xứng đáng.

Luận văn đề xuất việc đánh giá cá nhân như sau:

Xây dựng tiêu chí đánh giá xếp loại thi đua hàng tháng, phân thành các mức khác nhau thể hiện được mức độ hoàn thành cũng như thái độ đối với công việc của NLD. Từ kết quả đánh giá xếp loại có thể đưa ra các hình thức khen thưởng, cơ hội đào tạo, lên lương... nhằm kích thích tinh thần làm việc của NLD.

Có thể phân ra thành các bậc xếp loại như:

Loại A1: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ

Loại A2: Hoàn thành tốt nhiệm vụ

Loại B: Hoàn thành nhiệm vụ.

Loại C: Không hoàn thành nhiệm vụ

Không xếp loại

Tiêu chí đánh giá, xếp loại cá nhân:

- Kết quả công việc:

+ Kết quả, tiến độ thực hiện khối lượng công việc được giao theo bảng phân công nhiệm vụ đối với từng chức danh, vị trí việc làm và các nhiệm vụ đột xuất khác được giao (nếu có).

+ Sự năng động, chủ động, sáng tạo trong thực thi nhiệm vụ.

+ Mức độ hiệu quả trong phối hợp với đồng nghiệp, cá nhân, đơn vị, tổ chức có liên quan để giải quyết công việc được giao.

+ Ngày công, giờ công làm việc trong tháng, quý.

- Ý thức tổ chức, kỷ luật, tác phong làm việc; thái độ phục vụ

+ Việc chấp hành các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; tham gia các hoạt động đoàn thể và phong trào thi đua.

+ Việc thực hiện nội quy, quy chế, quy định quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ nhân dân...

Mức đánh giá, xếp loại đối với cá nhân:

1. Loại A1: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công việc được giao theo các tiêu chí nêu trên;

- Có sáng kiến, giải pháp mang lại hiệu quả công việc và chủ động đề xuất các phương án giải quyết công việc đạt hiệu quả;

- Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, phối hợp tốt để xử lý giải quyết công việc nhanh chóng đảm bảo đúng quy định;

- Nghỉ tối đa 1 ngày làm việc trong tháng.

2. Loại A2: Hoàn thành tốt nhiệm vụ

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao theo các tiêu chí nêu trên;

- Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao;

- Nghỉ tối đa 03 ngày làm việc trong tháng.

3. Loại B: Hoàn thành nhiệm vụ

- Hoàn thành yêu cầu công việc được giao ở mức trung bình, nhưng còn có hạn chế;

- Nghỉ tối đa 05 ngày làm việc trong tháng;

- NLD trong thời gian ký hợp đồng lần đầu, tập sự, thì trong 3 tháng đầu chỉ xếp loại cao nhất là B, trừ trường hợp được tiếp nhận, bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo, quản lý từ Phó trưởng phòng trở lên.

4. Loại C: Không hoàn thành nhiệm vụ

Không hoàn thành nhiệm vụ hoặc hoàn thành nhiệm vụ dưới mức trung bình, còn có một trong số những hạn chế, yếu kém, khuyết điểm như sau:

- Để xảy ra sai sót trong xử lý nghiệp vụ, trong tham mưu, chỉ đạo, quản lý điều hành và chấp hành kỷ luật, kỷ cương hành chính, vi phạm nội quy, quy chế của cơ quan, các quy định của pháp luật.

- Phối hợp với đồng nghiệp, cá nhân, đơn vị, tổ chức có liên quan để xử lý giải quyết công việc kém hiệu quả.

- Tự ý nghỉ việc từ 01 ngày trở lên trong tháng hoặc nghỉ có lý do được Thủ trưởng đơn vị đồng ý quá 05 ngày trong tháng.

- NLD bị xử lý kỷ luật (kể cả kỷ luật Đảng), kỷ luật do vi phạm chính sách dân số kế hoạch hóa gia đình(sinh con thứ 3) từ mức khiển trách trở lên

bị xếp loại C. Thời hạn xếp loại C tương đương với thời gian nâng bậc lương bị kéo dài theo quy định hiện hành của Nhà nước.

5. Các trường hợp không xếp loại:

- Lao động hợp đồng trong thời gian ký hợp đồng thử việc.
- NLD nghỉ ốm đau, thai sản, tai nạn lao động từ 01 tháng trở lên.
- NLD nghỉ không hưởng lương từ 01 tháng trở lên.

6. Đối với người lao động được cử đi học

- NLD được cử đi học hệ không tập trung vẫn đảm nhiệm công việc của cơ quan, đơn vị thì căn cứ vào kết quả hoàn thành công việc và học tập để đánh giá, xếp loại.

- NLD được cử đi học hệ tập trung, thoát ly công việc cơ quan từ 01 tháng trở lên thì căn cứ vào kết quả học tập để đánh giá, xếp loại (cao nhất là xếp loại A2). Trường hợp chưa có kết quả học tập, tạm thời xếp loại A2 và khi có kết quả học tập sẽ điều chỉnh xếp loại.

- Tỷ lệ xếp loại A1 không quá 40% số lao động thuộc TT.

3.2.2.2. Hoàn thiện các chế độ phúc lợi xã hội

Nhìn chung, TT đã thực hiện nghiêm túc chương trình phúc lợi dành cho NLD. Những chế độ phúc lợi mà TT đang áp dụng cần tiếp tục hoàn thiện ở mức cao hơn vì những chế độ này có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tạo tinh thần thoải mái làm việc cho NLD. Bên cạnh đó, nhằm giúp hệ thống phúc lợi hiệu quả hơn nữa, có một số kiến nghị như sau:

- Xem xét việc đóng bảo hiểm xã hội cho NLD theo mức tiền lương thực lĩnh của NLD thay vì chỉ đóng dựa trên tổng lương cơ bản, phụ cấp chức danh, chức vụ như hiện tại nhằm đảm bảo cho NLD được hưởng nhiều quyền lợi mà bảo hiểm mang lại.

- Cần thường xuyên theo dõi đánh giá mức độ hiệu quả của các chế độ phúc lợi đem lại, nếu thấy chưa hiệu quả thì phải điều chỉnh lại để đảm bảo chế độ phúc lợi đó thực sự phát huy vai trò khuyến khích tinh thần NLĐ.

Bên cạnh những chương trình phúc lợi đang áp dụng, cần bổ sung thêm những chương trình phúc lợi mới cho người lao động, nâng cao chất lượng của những phúc lợi cũ để chúng thực sự trở thành có ý nghĩa với mỗi người lao động. Cụ thể:

- *Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính*: Cho vay ưu đãi, hỗ trợ đối với những cán bộ - công nhân viên gặp khó khăn về vấn đề tài chính, ví dụ như cho vay tiền mua nhà, mua xe với lãi suất thấp; Hỗ trợ đến năm 18 tuổi cho con của họ gặp chuyện không may trong khi thực hiện công việc của đơn vị giao ...

- *Các dịch vụ chuyên nghiệp*: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho nhân viên như phòng y tế, thư viện, phòng nghỉ trưa v.v... vì TT có một diện tích khá rộng và có những không gian còn trống nên có thể tận dụng diện tích đó.

- *Trợ cấp về giáo dục, đào tạo*. Tổ chức trợ cấp một phần kinh phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau liên quan đến công việc.

- *Chăm sóc y tế tại chỗ*. TT cần duy trì cung cấp thuốc men, cùng các nhân viên y tế, bác sĩ và y tá phục vụ tại nơi làm việc.

- *Khám sức khỏe định kỳ*. Công việc này vẫn duy trì hàng năm, tuy nhiên cần bổ sung thêm các mục khám nhiều hơn nữa; Thuê những cơ sở khám chữa bệnh có uy tín và có phương tiện khám chữa bệnh hiện đại.

- *Chăm sóc người già và trẻ em*. Để giúp các nhân viên an tâm làm việc, TT tổ chức mở lớp mẫu giáo để trông trẻ; Giúp đỡ chăm sóc bố, mẹ già để các nhân viên an tâm công tác.

- *Hoạt động phong trào*. Công đoàn TT cần đặc biệt quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể thao; Thường xuyên tổ

chức các chương trình tham quan, du lịch (định kỳ hàng năm). Chính những hoạt động Công đoàn là sợi dây vô hình gắn kết các cá nhân, tạo ra một tập thể đoàn kết, vững mạnh; Góp phần hoàn thành tốt công việc của mỗi cá nhân qua đó hoàn thành nhiệm vụ chung của Công ty.

- *Quan tâm hơn nữa đến một nửa thế giới, chị em phụ nữ* trong TT. Nên có sự biểu dương các chị có thành tích xuất sắc trong chuyên môn, kế hoạch hóa gia đình, nuôi con khỏe dạy con ngoan... Công đoàn luôn thăm hỏi, động viên chị, em trong các phong trào gia đình văn hóa mới, xây dựng gia đình tiến bộ, văn minh và hạnh phúc.

3.2.3. Hoàn thiện các biện pháp kích thích phi tài chính

3.2.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ đó mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với NLĐ và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó, đồng thời NLĐ cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong côngviệc.

Thực tế hiện nay công tác phân tích công việc tại TT được tiến hành chưa đầy đủ, ở mỗi vị trí công việc mới chỉ có bản mô tả công việc nhưng nội dung cũng khá sơ sài, giống như một bản giao việc, chủ yếu liệt kê các đầu việc một cách sơ sài, dẫn đến bản mô tả công việc chưa được sử dụng theo đúng vai trò cần có của nó. Chính vì vậy để hoàn thiện công tác công tác phân tích công việc nhằm xác định rõ ràng cụ thể nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên, trước mắt công ty cần xây dựng hệ thống bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc một cách đầy đủ và bài bản.

Đối với bản mô tả công việc: công ty cần xây dựng bản mô tả công việc đảm bảo đầy đủ các thông tin sau:

+ Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền...

+ Phần mục tiêu công việc: Bản mô tả công việc phải nêu lên được mục tiêu của vị trí công việc: “vị trí này tồn tại để làm gì cho TT?”. Đây chính là mục tiêu công việc phù hợp với các chức năng chính yếu mà vị trí này đảm nhận. Ví dụ, đối với vị trí Trưởng bộ phận Tổng hợp có chức năng đề xuất chính sách nhân sự, theo dõi và tư vấn thực hiện chính sách thì mục đích có thể là “Bảo đảm chất lượng và số lượng nguồn nhân lực cho TT thông qua việc thực hiện các chính sách nhân sự phù hợp với nhu cầu quản lý và hiệu quả nhất”

+ Phần nhiệm vụ và trách nhiệm: là phần liệt kê một cách tóm tắt và chính xác các nhiệm vụ, trách nhiệm thuộc công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ NLD phải làm gì.

+ Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường, vật chất, thời gian làm việc, các điều kiện vệ sinh an toàn lao động ...

Một bản mô tả công việc tốt cần đáp ứng những yêu cầu sau:

+ Thể hiện các nhiệm vụ riêng biệt một cách rõ ràng và ngắn gọn.

+ Đề cập đến các chức danh và vị trí hơn là những người cụ thể.

+ Khách quan và chính xác. Mô tả theo cách công việc phải được thực hiện trên thực tế

+ Sử dụng các động từ hành động. Không giải thích quy trình.

+ Đơn giản và ngắn gọn, dễ nhớ và dễ hiểu.

3.2.3.2. Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc

Để đánh giá công việc được chính xác, việc đầu tiên cần làm đó là định mức lao động. Định mức lao động là việc xác định các mức, xác định số lượng, khối lượng các chỉ tiêu cần thiết nhằm sử dụng lao động một cách hợp

lý và khoa học hơn, dựa vào các tiêu chí đó xây dựng và đánh giá mức độ hoàn thành công việc cho người lao động. Vì vậy định mức lao động có vai trò rất quan trọng trong công tác tiền lương của TT.

Để định mức lao động được chính xác cần dựa trên kinh nghiệm của các cán bộ định mức, có sự tham khảo của những công nhân lành nghề lâu năm, kết hợp với những số liệu về hao phí thời gian để làm các bước công việc: thời gian chuẩn kết, thời gian tác nghiệp, thời gian nghỉ ngơi, thời gian lãng phí, thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu cần thiết. Hay nói cách khác là thu thập các số liệu từ các phiếu chụp ảnh ngày làm việc, từ đó tổng hợp lại và đưa ra các định mức phù hợp nhất, làm căn cứ trả lương một cách chính xác so với sức lao động hao phí để làm bước công việc đó.

Đối với lao động gián tiếp: Đây là lao động mà công việc của họ rất khó có thể định mức và rất phức tạp, mang tính trừu tượng. Để định mức cho lao động quản lý, cần: xác định số người làm công việc, xác định thời gian hoàn thành công việc, và định mức dựa trên các tiêu chí: Đúng tiến độ của kế hoạch sản xuất kinh doanh, sáng kiến chiến lược, sự đánh giá của cấp trên, đồng nghiệp và nhận xét chủ quan.

Đối với lao động trực tiếp: Đối với lao động trực tiếp thì công việc của họ có thể dễ dàng xác định được các số liệu về thời gian, khối lượng công việc... tức là có thể dễ dàng lượng hoá được. Để định mức cho lao động trực tiếp cần dựa trên các yếu tố sau:

Trình độ lành nghề: trình độ đã được đào tạo bài bản, thâm niên, kinh nghiệm làm việc của người lao động và khả năng phối hợp với nhau của người lao động để làm tốt công việc đó.

Kỹ năng làm việc: sự nhanh nhạy và sáng tạo trong công việc, nắm bắt nhanh những sự đổi mới, nhạy bén điều chỉnh phương pháp làm việc một cách khoa học và phù hợp.

Tính trách nhiệm đối với công việc được đảm nhận, đối với vật chất và phương tiện làm việc.

Tính kỷ luật: sự tuân thủ các quy định về vệ sinh an toàn lao động.

Sự tác động của môi trường làm việc: sự căng thẳng, tính chất phức tạp của công việc tác động đến người lao động.

Để định mức lao động được chính xác cần phải xây dựng các bản mô tả công việc, để người lao động hiểu rõ về công việc, những yêu cầu, nhiệm vụ đặt ra đối với người thực hiện, tạo cơ sở cho người lao động chủ động hơn trong công việc, giúp hoàn thành công việc với kết quả cao nhất.

- Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá tại TT còn mang tính hình thức, mang tính chủ quan của người đánh giá. Do vậy để công tác đánh giá thực sự phát huy vai trò thì cần xây dựng các Phiếu tự đánh giá của cá nhân, cá nhân tự đánh giá và sau đó lãnh đạo kiểm tra lại để người đánh giá và lãnh đạo cấp trên có cái nhìn thực sự khách quan từ hai phía người đánh giá và cá nhân người lao động, làm cho công tác đánh giá được thực hiện tốt hơn.

Qua việc tham khảo những tài liệu thu thập được và dựa trên các tiêu chí định mức lao động, người viết xin đưa ra *Phiếu đánh giá cá nhân* với một số tiêu chí như trong Phụ lục 5.

- Về đánh giá thời gian làm việc của người lao động

Số ngày làm việc thực tế của NLD cũng là một trong những tiêu thức quan trọng để tính trả lương cho NLD. Số ngày làm việc thực tế của NLD được xác định thông qua bảng chấm công của NLD.

Để đảm bảo việc đánh giá không mang tính hình thức thì cán bộ tiền lương phải kết hợp với trưởng các bộ phận, theo dõi hàng ngày qua tổ bảo vệ, tránh tình trạng những người không đi làm đủ theo quy chế mà vẫn được tính đủ số ngày công làm việc. Hơn nữa việc thống kê số ngày làm việc thực tế

của NLD thông qua bảng chấm công mới chỉ phản ánh được thời gian làm việc thực tế của họ mà chưa phản ánh được chất lượng công việc người lao động thực hiện ra sao. Cán bộ tiền lương cần xây dựng phiếu chụp ảnh ngày làm việc, dựa trên phiếu chụp ảnh ngày làm việc đó thống kê thời gian cụ thể cho từng bước công việc như: thời gian tác nghiệp, thời gian nghỉ ngơi, thời gian lãng phí... sau đó so sánh với các tiêu chuẩn của định mức công việc.

Đối với bản yêu cầu của công việc:

+ Phải liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ giáo dục, đào tạo, các đặc trưng về tinh thần, thể lực...

+ Bản yêu cầu của công việc chỉ nên bao gồm các yếu tố về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc ở mức có thể chấp nhận được. Không nên có những yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc, đặc biệt là những yêu cầu về đào tạo không cần thiết hoặc thể hiện phân biệt đối xử với NLD.

Đối với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc. Khi xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, cần lưu ý :

+ Tiêu chuẩn phải cho thấy những gì NLD cần làm trong công việc và cần làm tốt đến mức nào?

+ Các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm của từng công việc.

Định kỳ hàng năm cần phải tiến hành rà soát lại các vị trí công việc để nếu có sự thay đổi thì tiến hành xây dựng hoặc điều chỉnh lại các bản mô tả

công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng công việc trong doanh nghiệp.

3.2.3.3. Làm tốt công tác đào tạo, nâng cao trình độ và cơ hội phát triển cho người lao động

Việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho NLD phải căn cứ vào mục tiêu phát triển của TT. Từ đó đánh giá chính xác nhu cầu hiện tại và những mục tiêu của những năm tiếp theo.

Mặc dù trong thời gian qua, TT đã chú trọng vào chất lượng cán bộ, thông qua việc khuyến khích cũng như tạo điều kiện cho NLD học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Nhưng TT cần phải đầu tư hơn nữa cho vấn đề này và chú ý đến chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự hiệu quả, đào tạo phải trải qua một quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Để đảm bảo sự phát triển của TT trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân lực như sau:

- + Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp, đáp ứng sự nghiệp phát triển và đổi mới.

- + Đào tạo cán bộ chủ chốt: Cán bộ chủ chốt là những người có vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của TT. Đối với các cán bộ này, cần phải có chính sách đào tạo cụ thể:

- + Đối với đào tạo tại chỗ: Thường xuyên mở các hội thảo, hội diễn kỹ thuật mời các chuyên gia về các lĩnh vực này về trao đổi nói chuyện về chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp với NLD, sử dụng phương pháp kèm cặp để tạo ra nguồn cán bộ kế cận.

+ Đào tạo ngoài TT: cử các cán bộ có nguyện vọng được đào tạo ở trình độ cao hơn đi học tại các trường đại học chính quy ở trong nước, đi dự các khóa huấn luyện và hội thảo ở các trường, các viện khác, hoặc khuyến khích họ tự học tự đào tạo để nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ và những kiến thức phục vụ cho công việc.

- Ngoài ra, TT cũng phải tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý và nhân viên có cơ hội thăng tiến:

+ Đối với những nhân viên có chuyên môn nghiệp vụ thì phải có kế hoạch, chương trình cụ thể đặt ra để bồi dưỡng cho cán bộ vào các kỳ đến niên hạn xếp bậc lương.

+ Thực hiện công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức để họ có trách nhiệm, yêu thích công việc mình làm, cố gắng hết sức mình vì sự nghiệp của TT.

+ Đề bạt những nhân viên có tài năng, có chế độ thưởng, phạt rõ ràng công bằng, đó là yếu tố kích thích, sự cống hiến của họ đối với TT.

+ Công nhân viên phải được đào tạo đúng ngành nghề.

+ Những công nhân viên có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn cho những công nhân viên mới.

- Qua đó các nhà quản trị nên lắng nghe ý kiến của cấp dưới, phân tích đúng sai, tránh áp đặt họ. Có như vậy thì mới tăng cường được công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Sau khi kết thúc các khóa đào tạo, cần phải thực hiện đánh giá kết quả đào tạo. Vì đây là một việc rất cần thiết của quá trình đào tạo, nó giúp công ty nắm được chất lượng nguồn nhân lực sau khi đào tạo trên cơ sở đó bổ sung và rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo.

3.2.3.4. Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp

Với mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ xây dựng riêng cho mình những bản sắc khác nhau ảnh hưởng bởi đặc điểm về ngành nghề sản xuất, môi trường làm việc, môi trường sống....tất cả những gì liên quan đến doanh nghiệp đều hình thành nên văn hoá của tổ chức. Mỗi NLD là một cá thể nhất định, có suy nghĩ, tình cảm, cảm nhận, quan điểm hoàn toàn khác nhau. Tuy nhiên, khi họ làm việc trong tổ chức thì họ luôn mong muốn được làm việc, được quan tâm, được thể hiện cái “tôi” của riêng cá nhân mình trước tập thể. Với những doanh nghiệp nào mà NLD phát huy được cái “tôi” riêng ấy thì sẽ làm cho NLD có cảm nhận về vị trí và chỗ đứng của mình trong tổ chức. Với ngành nghề sản xuất đặc trưng riêng, có các chi nhánh ở nhiều nơi, lao động nhiều nữ hơn nam, mọi người biết hết nhau là điều không thể, mặc dù số lao động của TT không phải nhiều. Thông qua các phong trào đoàn thể được phát động trong toàn TT, NLD mới có điều kiện tiếp xúc với nhau nhiều hơn. Chính vì vậy, TT nên tổ chức nhiều cuộc gặp gỡ trao đổi, giao lưu văn nghệ thể thao giúp cho mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội để tiếp xúc với nhau nhiều, NLD sẽ thấy mọi người xung quanh trở nên thân thiết hơn, từ đó sẽ tác động đến quá trình làm việc của NLD. Ngày nay, có một phương pháp làm việc đang được sử dụng rất rộng rãi là làm việc theo nhóm, đây cũng trở thành một nét văn hoá riêng của từng doanh nghiệp. Theo công khoán của tập thể, NLD sẽ làm việc theo nhóm, sẽ có một người đứng đầu, nhận công khoán cho tập thể và chịu trách nhiệm làm nhóm trưởng để giải quyết những vấn đề liên quan đến tập thể mà họ đang đảm nhận. Việc trả công khoán, là một việc nên áp dụng, tuy nhiên nó chỉ phát huy tác dụng khi công tác định mức giao khoán phải thật chính xác, và công bằng cho tất cả NLD trong doanh nghiệp. Vì thế TT nên khoán cho những đơn vị nào có thể, bởi một ưu điểm rất lớn của việc khoán này, ngoài việc làm việc theo nhóm sẽ

làm tăng tính liên kết cho mọi người trong nhóm làm việc, còn giúp cho tổ chức giao việc dễ dàng hơn, giúp cho việc phân tích và đánh giá thực hiện công việc sẽ dễ dàng hơn, chính xác hơn và công bằng hơn, vì tiêu chí đánh giá sẽ dựa trên số lượng và chất lượng công trình được hoàn thành, nghiệm thu và giao lại cho đơn vị giao khoán.

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

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

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

Xây dựng mối quan hệ thân thiết giữa những NLD trong TT, để tạo nên một tập thể quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, từ đó hình thành nên một tập thể tương trợ đoàn kết trong việc đưa TT phát triển trên thị trường.

3.2.3.5. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc của công ty tập hợp các yếu tố như: quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới, quan hệ đồng nghiệp, các điều kiện làm việc, thời gian làm việc, nâng cao chất lượng môi trường làm việc cho NLD... Dưới đây là giải pháp đãi ngộ thông qua môi trường làm việc mà TT cần quan tâm:

- Tổ chức và phục vụ hợp lý nơi làm việc: Nơi làm việc được tổ chức và phục vụ tốt, hợp lý sẽ tăng năng suất lao động cá nhân, do việc sử dụng thời gian triệt để làm công việc, cũng như máy móc thiết bị, sử dụng hiệu quả diện tích nơi làm việc, dẫn đến tăng kết quả hoạt động chung của toàn TT. Tổ chức phục vụ tốt nơi làm việc còn tạo ra trạng thái tốt đối với lao động, phát huy tài năng sáng tạo, trí tuệ của NLD trong công việc.

- Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý: Sự luân phiên giữa làm việc và nghỉ ngơi để chống mệt mỏi, nâng cao khả năng làm việc và hiệu quả lao động. Thời gian nghỉ ngơi được quy định chặt chẽ mới có hiệu quả. Nghỉ không lý do, vô kỷ luật, không chỉ làm kém hiệu quả mà còn gây cảm xúc tiêu cực, cảm giác mệt mỏi, uể oải.

- Xây dựng mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới: Trong mỗi một doanh nghiệp, một sự quan tâm dù là nhỏ nhất, một lời khích lệ động viên của lãnh đạo cũng có ý nghĩa lớn lao đối với nhân viên. Vì vậy, các nhà lãnh đạo hãy quan tâm nhiều hơn nữa đến nhân viên, hãy động viên họ khi giao nhiệm vụ và khen thưởng họ khi hoàn thành nhiệm vụ được giao. Trong việc đánh giá và đối xử với nhân viên các nhà quản trị hãy hạn chế yếu tố tình cảm, chuyện công và chuyện tư luôn tách rời, không để đan xen vào nhau. Tốt nhất các nhà quản trị nên định ra những chuẩn mực rõ ràng, công khai làm căn cứ để nhận xét và đánh giá, sử dụng nhân viên. Không nên ưu ái đối với nhân viên này mà chèn ép nhân viên khác. Bởi những điều đó dẫn đến làm giảm lòng tin của nhân viên đối với các nhà quản trị, mất đoàn kết nội bộ. Quan tâm đến nhân viên các nhà quản trị cũng cần quan tâm phải động viên, thăm hỏi tới hoàn cảnh của nhân viên, đặc biệt khi họ khó khăn và cần giúp đỡ. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cũng cần tìm hiểu và ghi nhớ các ngày kỷ niệm, ngày sinh nhật hoặc những sự kiện cá nhân có ảnh hưởng của từng nhân viên. Có được sự quan tâm đó, nhân viên sẽ cảm thấy được tôn trọng và sẽ hợp tác tốt hơn với người coi trọng họ.

- Xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp đoàn kết và chan hoà: Thực tế đã cho thấy, cán bộ trong TT luôn đoàn kết và chan hoà với nhau không những vì văn hoá chung của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới mà còn là vì lợi ích chung của cả doanh nghiệp. Để cho nhân viên thân thiết và gần gũi với nhau hơn, TT thường tổ chức các buổi tham quan, picnic và cho các chi nhánh, gia đình của các thành viên cùng tham gia nữa. Bên cạnh những nỗ lực trên, TT nên tổ chức thêm các buổi sinh hoạt, văn nghệ và thể dục thể thao vừa giúp cho nhân viên giải trí sau những ngày làm việc mà vừa thu ngắn khoảng cách giữa họ. Có như thế thì bầu không khí làm việc sau khi vui chơi sẽ thoải mái hơn...

3.2.3.6. Tăng cường sự hiểu biết của người lao động về chính sách phát triển của TT

NLĐ khi bước vào môi trường làm việc của TT, nên biết rõ về TT, được cập nhật kịp thời và đầy đủ các chính sách, quy định của TT. Như là sau khi tổng kết hoạt động năm và phương hướng hoạt động năm mới, những dự án mới, hay công trình khoa học đều phải thông báo đến toàn thể cán bộ công nhân viên của TT qua các hình thức như: Bảng tin, họp bộ phận, các bộ tài liệu phát đến từng tổ làm việc... Các nội quy làm việc, quy chế hoạt động cũng như quy trình hoạt động phải được phổ biến để người lao động biết, tránh việc thắc mắc, hiểu nhầm do không rõ. Trang web của TT nên được cập nhật thông tin thường xuyên, không chỉ những hoạt động chính của TT mà những hoạt động thường ngày, nổi bật cũng nên đưa lên để gây được sự thích thú, thường xuyên vào web của TT đọc tin tức, từ đó tìm hiểu các tin tức liên quan khác.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện kinh tế - xã hội đang phát triển như hiện nay, các doanh nghiệp được thành lập ngày càng nhiều và có nhiều điểm tương đồng. Để tạo ra sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thì tạo ra đội ngũ nhân viên xuất sắc, có chuyên môn và tay nghề. Chính vì vậy bài toán nguồn nhân lực đang được các doanh nghiệp tìm lời giải, làm sao để lao động mình có thể đem lại lợi ích tối đa nhất.

Việc tạo động lực được thực hiện bằng cách kết hợp nhiều biện pháp khác nhau và đòi hỏi có sự kết hợp đồng bộ tất cả các biện pháp về nâng cao hiệu quả tạo động lực, không chỉ đáp ứng các nhu cầu về vật chất mà còn phải chú trọng cả những yếu tố tinh thần, trong đó quan trọng nhất là nhà lãnh đạo nắm được các động cơ của người lao động. Nhà lãnh đạo, nhà quản lý phải thực sự quan tâm đến việc thoả mãn nhu cầu và lợi ích của người lao động, gắn lợi ích của TT với lợi ích của từng cá nhân NLĐ. Vì vậy, kích thích vật chất và tinh thần cho NLĐ, đảm bảo lợi ích chính đáng cho họ trong suốt quá trình lao động nhằm khơi dậy những thuộc tính tự nhiên trong con người, biến thành động lực thúc đẩy tính tích cực, tự nguyện, tự giác của người lao động trong suốt quá trình sản xuất là sự cần thiết và thiết thực.

Từ thực tế tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực tại Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương cùng những kiến thức đã được học tập có thể đưa ra một số biện pháp khắc phục những hạn chế trong công tác tạo động lực tại TT, phát huy những điểm mạnh, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của TT, để đội ngũ này ngày càng phát triển và hoàn thiện kéo theo sự vận hành và phát triển không ngừng của TT.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng song do hạn chế về thời gian và phạm vi kiến thức nên đề tài nghiên cứu của tác giả không tránh thiếu sót, mong nhận được sự góp ý của thầy cô giáo cũng như bạn đọc để hoàn thành tốt hơn.

Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến PGS.TS Trịnh Khắc Thâm, người thầy đã hướng dẫn em và sự giúp đỡ tận tình của các cán bộ công nhân viên của Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Mai Quốc Chánh (1998), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục.
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Chu Văn Đức (2004), “ Vấn đề động viên viên chức”, *Tạp chí Tâm lý học*, số 2/2004.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Quý Khiêm (2014), *TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương – 25 năm xây dựng và phát triển*.
6. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Tiệp (2010), Lê Thanh Hà, *Giáo trình Tiền lương – Tiền Công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Mạnh Quân (2012), *Giáo trình Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, NXB Kinh tế Quốc dân.
9. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Kinh tế quốc dân.
10. Huỳnh Minh dịch từ Employer- Employee, *Điều gì tạo nên động cơ làm việc cho nhân viên?*, <http://kynangsong.xitrum.net/congso/223.html>
11. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình tâm lý học lao động*, NXB Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Vũ Thu Uyên (2008), *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và Việt Nam đến năm 2020*, NXB Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

13. Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, *Báo cáo kiểm tra công tác tổ chức cán bộ năm 2015*.
14. Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, *Báo cáo tổng hợp năm 2013, 2014, 2015*.
15. Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, *Quy chế chi tiêu nội bộ của Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương*.
16. Trung tâm nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, *Quy chế về chế độ đào tạo sau đại học*.
17. Giacamthuyphuong.vn
18. John Arnold và các cộng sự (2008), *Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Khoa học xã hội và nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
19. Martin Hilb (2003), *Quản trị nhân sự tổng thể*, NXB Thống kê, Hà Nội.

Tiếng Anh

20. Mitchell (1999), *Multlines*, New York, Dial Peess Trade Paperback.
21. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), *Interdisciplinary Business Research*, Pakistan với đề tài: "The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction".

Phụ lục 1:

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào ông/bà!

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương, xin ông/bà vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân ông/bà cung cấp sẽ được giữ bí mật. Kết quả của phiếu khảo sát này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

(Ông/bà vui lòng đánh dấu x vào lựa chọn phù hợp)

1. Giới tính: Nam Nữ
2. Độ tuổi: < 30 tuổi 30 - <40 tuổi
40 - <50 tuổi ≥ 50 tuổi
3. Trình độ chuyên môn:
Trên đại học Đại học
Cao đẳng Trung cấp
Lao động phổ thông
4. Chức danh công việc hiện tại:
Lãnh đạo đơn vị Lãnh đạo các phòng ban
Nhân viên Công nhân
Nghiên cứu

PHẦN II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Nhu cầu nào là quan trọng nhất đối với ông/bà ?

(Xin đánh số thứ tự từ 1 đến 10 tương ứng với nhu cầu quan trọng nhất đến nhu cầu ít quan trọng nhất)

| STT | Nội dung | Đánh số |
|-----|------------------------------------|---------|
| 1 | Công việc ổn định | |
| 2 | Công việc thú vị, thách thức | |
| 3 | Công việc ít áp lực | |
| 4 | Công việc phù hợp với chuyên môn | |
| 5 | Chế độ đãi ngộ thỏa đáng | |
| 6 | Được đánh giá, nhìn nhận công bằng | |
| 7 | Nhiều cơ hội thăng tiến | |
| 8 | Được đào tạo, phát triển | |
| 9 | Điều kiện làm việc tốt | |
| 10 | Môi trường làm việc thân thiện | |

2. Mức độ nỗ lực làm việc của ông /bà đối với các yếu tố liên quan đến công việc mà ông bà đảm nhận trong cơ quan:

(Xin điền số tương ứng với câu trả lời sát nhất với ý kiến của ông/bà)

Mức độ nỗ lực chia làm 5 bậc theo thứ tự từ mức thấp nhất đến mức cao nhất (1 – 5).

| STT | Nội dung | Mức độ | | | | |
|-----|---|--------|--|--|--|--|
| 1 | Cách trả lương của TT khiến ông/bà nỗ lực làm việc ở mức mấy? | | | | | |
| 2 | Các chế độ phúc lợi làm ông/bà nỗ lực làm việc ở mức mấy? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 3 | Mức độ nỗ lực trong công việc mà bạn đang đảm nhiệm? | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|

3. Mức độ hài lòng của ông/bà với các yếu tố liên quan đến công việc mà ông/bà đảm nhận trong cơ quan:

(Xin điền số tương ứng với câu trả lời sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Hoàn toàn hài lòng

4: Không hài lòng một phần

2: Hài lòng một phần

5: Hoàn toàn không hài lòng

3: Bình thường/Không có ý kiến rõ ràng

| STT | Nội dung | Mức độ | | | | |
|------------------------|---|--------|--|--|--|--|
| I. Tiền lương | | | | | | |
| 1 | Mức độ hài lòng về tiền lương | | | | | |
| 2 | Mức độ hài lòng về mức tiền lương so với khối lượng công việc | | | | | |
| 3 | Tiền lương phù hợp với thị trường | | | | | |
| 4 | Mức độ hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân | | | | | |
| II. Tiền thưởng | | | | | | |
| 1 | Hình thức khen thưởng đầy đủ, phù hợp | | | | | |
| 2 | Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao | | | | | |
| 3 | Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng, gắn với nỗ lực làm việc | | | | | |
| 4 | Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc | | | | | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| III. Chế độ phúc lợi xã hội | | | | | | |
| | Mức độ hài lòng về chế độ phúc lợi xã hội của cơ quan | | | | | |
| IV. Sắp xếp, bố trí công việc | | | | | | |
| | Mức độ hài lòng đối với công tác sắp xếp và bố trí công việc | | | | | |
| V. Công tác đào tạo | | | | | | |
| 1 | Hài lòng với công tác đào tạo | | | | | |
| 2 | Nội dung đào tạo thiết thực, đáp ứng đúng nhu cầu của học viên | | | | | |
| 3 | Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú | | | | | |
| 4 | Có thể ứng dụng nội dung đào tạo vào thực tế công việc | | | | | |
| VI. Môi trường và điều kiện làm việc | | | | | | |
| 1 | Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc | | | | | |
| 2 | Được trang bị đầy đủ dụng cụ và phương tiện để thực hiện công việc | | | | | |
| 3 | Không khí tập thể đoàn kết, thoải mái, vui vẻ | | | | | |
| 4 | Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, sẵn sàng hỗ trợ trong công việc | | | | | |
| 5 | Quản lý trong TT đối xử với NLĐ một cách dân chủ, công bằng | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 6 | Quản lý luôn quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng và đời sống của NLD | | | | | |
| 7 | Quản lý quan tâm sẵn sàng hỗ trợ nhân viên trong công việc | | | | | |
| 8 | Quản lý khuyến khích tạo điều kiện cho NLD sáng tạo, phát triển trong công việc | | | | | |

4.Theo ông/bà thì nguyên nhân làm giảm hiệu quả công tác sắp xếp và bố trí công việc là gì? (Đánh dấu vào ô tương ứng mà ông/bà chọn)

| STT | Nội dung | Lựa chọn |
|-----|---|----------|
| 1 | Công việc không phù hợp tính cách | |
| 2 | Công việc nhàm chán, đơn điệu lặp đi lặp lại | |
| 3 | Trách nhiệm công việc không rõ ràng và hợp lý | |
| 4 | Công việc có áp lực quá cao | |

5.Ông/bà có hài lòng về văn hóa doanh nghiệp của cơ quan mình không?

(Xin khoanh tròn vào số ô sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1. Hài lòng
2. Không hài lòng
3. Không có ý kiến rõ ràng

6.Ông/bà có cần thêm động lực làm việc không:

Có

Không

7. Ông/bà có quan tâm và hiểu rõ về vấn đề tạo động lực lao động trong cơ quan không?

Có và rất rõ

Có nhưng không quan tâm

Không quan tâm

8. Theo ông/bà, Công ty cần cải thiện những vấn đề nào sau đây để nâng cao động lực làm việc cho người lao động? (*Lựa chọn một hoặc nhiều phương án*)

Chế độ lương

Chế độ khen thưởng

Chế độ phúc lợi bắt buộc

Chế độ phúc lợi tự nguyện

Đánh giá thực hiện công việc

Đào tạo và phát triển nhân lực

Điều kiện làm việc

Nội dung công việc

Chính sách thăng tiến

Quan hệ với đồng nghiệp

Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới

Đời sống văn hóa, tinh thần của nhân viên

Khác:.....

9. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì với cơ quan để hoàn thiện hoạt động tạo động lực lao động trong thời gian tới?

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn ông/bà đã trả lời phiếu khảo sát này!

Phụ lục 2:**Quy định về phúc lợi của TT**

| TT | Dịp lễ | Tiền thưởng |
|-----------|---|---|
| 1 | Tết dương lịch | 500.000 VND |
| 2 | Tết âm lịch | 3.600.000 VND + 0,5 tháng lương |
| 3 | Quốc tế Phụ nữ (8/3) | 500.000 VND |
| 4 | Giỗ tổ Hùng Vương | 500.000 VND |
| 5 | Kỷ niệm ngày thành lập TT | 500.000 VND + Quà lưu niệm vào năm chẵn |
| 6 | Giải phóng thủ đô & Quốc tế lao động (30/4 & 1/5) | 500.000 VND |
| 7 | Quốc khánh Việt Nam (2/9) | 1.000.000 VND |
| 8 | Tết Trung Thu | 500.000 VND |
| 9 | Ngày Phụ nữ Việt Nam (20/10) | 300.000 VND |
| 10 | Bản thân kết hôn | Quà tặng trị giá dưới 1.000.000 VND |
| 11 | Con cái kết hôn | 500.000 VND |
| 12 | Bản thân ốm trên 3 ngày, người thân ốm trên 5 ngày nằm viện | 200.000 VND |
| 13 | Bố mẹ, vợ chồng, con mất | 500.000 VND |

(Nguồn: Quy chế chi tiêu nội bộ của TT nghiên cứu gia cầm Thụy Phương)

Phụ lục 3: Đánh giá về điều kiện và môi trường làm việc

Đơn vị : %

| Nội dung đánh giá | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý một phần | Không có ý kiến rõ ràng | Gần như đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|---|------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|------------------|
| Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc | 3,88 | 3,88 | 17,48 | 33,01 | 41,75 |
| Được trang bị đầy đủ dụng cụ và phương tiện để thực hiện công việc | 2,91 | 8,74 | 18,45 | 33,89 | 35,92 |
| Không khí tập thể đoàn kết, thoải mái, vui vẻ | 3,88 | 4,85 | 18,54 | 39,81 | 33,01 |
| Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, sẵn sàng hỗ trợ trong công việc | 4,85 | 6,8 | 23,3 | 33,01 | 32,04 |
| Quản lý trong TT đối xử với NLD một cách dân chủ, công bằng | 12,62 | 17,48 | 15,53 | 16,51 | 37,86 |
| Quản lý luôn quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng và đời sống của NLD | 4,85 | 3,88 | 23,3 | 29,13 | 38,84 |
| Quản lý quan tâm sẵn sàng hỗ trợ nhân viên trong công việc | 9,71 | 15,53 | 15,53 | 18,45 | 40,78 |
| Quản lý khuyến khích tạo điều kiện cho NLD sáng tạo, phát triển trong công việc | 5,83 | 8,74 | 22,33 | 29,12 | 33,98 |

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

Phụ lục 4:

Bảng tổng hợp nhu cầu của NLD tại Trung tâm

Bộ phận nghiên cứu: 8 người.

Đơn vị: số người

| TT quan trọng của nhu cầu Chỉ tiêu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 5 |

Bộ phận quản lý: 15 người.

Đơn vị: người

| TT quan trọng của nhu cầu Chỉ tiêu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | 9 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 3 | 2 | 7 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 2 | 7 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 1 | 0 | 6 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 7 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 2 | 6 | 1 | 1 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 8 | 1 | 1 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 8 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 9 | 5 |

Bộ phận hỗ trợ: 29 người

Đơn vị: người

| TT quan trọng của nhu cầu Chỉ tiêu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | 20 | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 4 | 22 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 4 | 1 | 2 | 19 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | 1 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 18 | 2 |
| 6 | 0 | 0 | 20 | 5 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 16 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 18 | 1 | 5 | 3 | 1 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 3 | 9 |

Bộ phận sản xuất: 51 người

Đơn vị: người

| TT quan trọng của nhu cầu Chỉ tiêu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | 45 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 3 | 38 | 5 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 3 | 7 | 35 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 34 | 8 | 3 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 | 3 | 2 | 37 | 1 |
| 6 | 0 | 0 | 8 | 40 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 2 | 6 | 35 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 36 | 4 | 4 | 2 |
| 9 | 0 | 1 | 0 | 2 | 38 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 39 | 1 | 9 |

Phụ lục 5:**Phiếu đánh giá cá nhân**

| TT | Chỉ tiêu đánh giá | Thang điểm | Điểm cá nhân | Điểm của lãnh đạo |
|-----------|---|-------------------|---------------------|--------------------------|
| 1 | Thực hiện công việc theo kế hoạch được giao | 0 đến 35 điểm | | |
| 2 | Chất lượng công việc hoàn thành | 0 đến 20 điểm | | |
| 3 | Tính chủ động sáng tạo trong công việc | 0 đến 10 điểm | | |
| 4 | Tính trách nhiệm đối với công việc | 0 đến 10 điểm | | |
| 5 | Tính hiệp tác trong lao động | 0 đến 10 điểm | | |
| 6 | Tính kỷ luật trong lao động | 0 đến 10 điểm | | |
| 7 | Thâm niên nghề và kinh nghiệm | 0 đến 5 điểm | | |