

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

ĐÀM NGỌC HIẾU

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO VIÊN CHỨC
TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI TỈNH CAO BẰNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2020

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

ĐÀM NGỌC HIẾU

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO VIÊN CHỨC
TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI TỈNH CAO BẰNG

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. NGUYỄN BÁ NGỌC

HÀ NỘI - 2020

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

Đàm Ngọc Hiếu

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
6. Đóng góp mới của đề tài	9
7. Kết cấu luận văn.....	9
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP.....	11
1.1. Các khái niệm cơ bản và đặc điểm tạo động lực làm việc cho viên chức.....	11
1.1.1. Động lực làm việc	11
1.1.2. Tạo động lực làm việc.....	12
1.1.3. Đặc điểm tạo động lực làm việc cho viên chức	13
1.2. Các học thuyết về động lực làm việc	14
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)	14
1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực (B.F.Skinner).....	15
1.2.3. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor H.Vroom)	16
1.2.4. Học thuyết công bằng (J.Stacy Adams).....	17
1.2.5. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố (Frederick Herzberg)	17
1.3. Nội dung tạo động lực làm việc.....	18
1.3.1. Xác định nhu cầu của viên chức	18
1.3.2. Các biện pháp kích thích tài chính	19

1.3.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính	23
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc.....	28
1.4.1. Nhân tố thuộc về cá nhân viên chức	28
1.4.2. Nhân tố thuộc về tổ chức	31
1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài	33
1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực làm việc	34
1.5.1. Năng suất lao động.....	34
1.5.2. Mức độ tuân thủ kỷ luật lao động	35
1.5.3. Tỷ lệ viên chức thôi việc.....	36
1.5.4. Mức độ nỗ lực của viên chức trong công việc.....	37
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc của một số đơn vị sự nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm BHXH tỉnh Cao Bằng.....	37
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc của một số đơn vị sự nghiệp.....	37
1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng	39
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO VIÊN CHỨC TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI TỈNH CAO BẰNG	
2.1. Tổng quan về Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.....	42
2.1.1. Lịch sử hình thành của Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.....	42
2.1.2. Vị trí, chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức	42
2.1.3. Đặc điểm của đội ngũ cán bộ, viên chức của Trung tâm bảo trợ tỉnh Cao Bằng hiện nay.	43
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.....	48
2.2.1. Xác định nhu cầu của viên chức trung tâm.....	48
2.2.2. Các biện pháp kích thích tài chính	48
2.2.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính.....	55
2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.....	65
2.3.1. Quan điểm của người lao động với công việc	65

2.3.2. Ưu điểm về tạo động lực làm việc tại Trung tâm BTXH Cao Bằng	70
2.3.3. Hạn chế tạo động lực làm việc ở Trung tâm BTXH và nguyên nhân ..	71
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI TỈNH CAO BẰNG.....	77
3.1. Phương hướng tạo động lực làm việc cho viên chức của Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2025	77
3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng	78
3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động trong cơ quan làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp	78
3.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền lương.....	79
3.2.3. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng.....	80
3.2.4. Hoàn thiện chương trình phúc lợi và dịch vụ	84
3.2.5. Công tác phân tích công việc	85
3.2.6. Đánh giá thực hiện công việc.....	86
3.2.7. Xây dựng văn hóa tổ chức	88
3.2.8. Cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc.....	90
3.2.9. Công tác bố trí nhân lực	91
3.2.10. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi.....	92
3.3. Một số khuyến nghị, đề xuất	93
3.3.1. Khuyến nghị với nhà nước	93
3.3.2. Khuyến nghị đối với Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội	95
3.3.3. Khuyến nghị với Ủy Ban nhân dân tỉnh Cao Bằng	96
KẾT LUẬN	99
TÀI LIỆU THAM KHẢO	101
PHỤ LỤC	103

IV

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
QĐCNLĐ	Quan điểm của người lao động
CBVC	Cán bộ, viên chức
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TLBQ	Tiền lương bình quân

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính	45
Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn.....	46
Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi.....	47
Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác.....	47
Bảng 2.5: Quan điểm của người lao động với thu nhập từ lương cơ bản.....	50
Bảng 2.6: Quan điểm của người lao động về khen thưởng từ lương cơ bản ..	53
Bảng 2.7: Quan điểm của người lao động về hiệu quả làm việc	58
Bảng 2.8: Quan điểm của người lao động về đào tạo và phát triển.....	60
Bảng 2.9: Quan điểm của người lao động về mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí.....	63
Bảng 2.10: Quan điểm của người lao động về thăng tiến.....	64
Bảng 2.11: Quan điểm của người lao động với công việc.....	65
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng...	44
Biểu đồ 2.1: Thống kê số lượng cán bộ, viên chức qua các năm	44
Biểu đồ 2.2: Dự định sắp tới của cán bộ, viên chức đối với Trung tâm	51

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Động lực làm việc là một trong những yếu tố quan trọng, quyết định năng suất, hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Do đó, tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những nhiệm vụ cần được ưu tiên hàng đầu trong công tác quản lý, điều hành tổ chức hiện nay ở cả khu vực công và khu vực tư.

Đối với tổ chức nào, việc tạo động lực cho đội ngũ người lao động đều có tầm quan trọng đặc biệt, vì họ là bộ phận quan trọng quyết định đến hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy. Nếu cán bộ, công chức, viên chức, người lao động thiếu động lực làm việc, cơ quan nhà nước hoạt động không những không hiệu quả mà còn gây lãng phí lớn về nhân lực, vật lực, tài lực.

Nền kinh tế tri thức đang ngày càng đòi hỏi nhiều hơn nguồn nhân lực có chất xám, có kỹ năng và có thái độ làm việc tốt. Đặc biệt, trong khu vực công, nơi thiếu đi sự cạnh tranh giữa các đơn vị cùng ngành nghề, thiếu đi sự đòi hỏi từ phía khách hàng, thì để có được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển của kinh tế thị trường trong hội nhập, một trong những yêu cầu tất yếu đó là phải tạo được động lực làm việc cho đội ngũ công chức, viên chức, người lao động trong đơn vị.

Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Cao Bằng, Trung tâm có tư cách pháp nhân, có con dấu và được mở tài khoản theo quy định của pháp luật. Trung tâm Bảo trợ xã hội thành lập với mục đích tiếp nhận, quản lý, chăm sóc, điều trị, nuôi dưỡng đối tượng xã hội: Trẻ em mồ côi, trẻ sơ sinh bị bỏ rơi, người già cô đơn không nơi nương tựa, bệnh nhân tâm thần thể nhẹ

và một số đối tượng khác có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, không có điều kiện sống cùng gia đình và cộng đồng nơi cư trú. Hoạt động của Trung tâm thực hiện theo quy chế thành lập và hoạt động của Cơ sở bảo trợ xã hội công lập do pháp luật qui định. Hiện nay, Trung tâm đang có những nỗ lực trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn lực con người nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc trong tình hình mới.

Để Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao có hiệu quả thì nhất thiết cần phải tạo động lực làm việc cho đội ngũ viên chức, bởi nhóm đối tượng này là nòng cốt trong hệ thống bộ máy của Trung tâm thực thi các nhiệm vụ của đơn vị.

Từ những lý do trên, em chọn đề tài: ***“Tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng”*** làm đề tài luận văn thạc sỹ.

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

2.1. Một số nghiên cứu trong nước liên quan

Hiện nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề công tác tạo động lực lao động, tạo động lực làm việc cho người lao động, qua đó cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực làm việc. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động, động lực làm việc từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc trong cơ quan.

Liên quan đến nội dung tạo động lực làm việc cho công chức, viên chức, người lao động trong cơ quan nhà nước có một số các luận án và luận văn, đã được công bố.

Luận án tiến sĩ kinh tế của tác giả Lê Đình Lý với đề tài ***“Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn Nghệ***

An” năm 2010. Tác giả đã đóng góp về nội dung tạo động lực cho người lao động là cán bộ, công chức cấp xã với những quan tâm tới biện pháp kích thích về mặt tinh thần cho người lao động như tạo cơ hội thăng tiến phát triển bản thân; khen thưởng, đề bạt và công nhận những cống hiến trong công việc ... bên cạnh đó là những biện pháp kích thích về mặt vật chất. Từ đó đưa ra những giải pháp tạo động lực cho cán bộ. Hạn chế của nghiên cứu này là đây nghiên cứu phân tích trong cơ quan quản lý nhà nước và đối tượng nghiên cứu là công chức nên có những đặc điểm riêng như chính sách tiền lương riêng, thưởng...nên mặc dù đều là cơ quan nhà nước nhưng việc tạo động lực có những điểm khác nhau với cơ quan sự nghiệp và đối tượng là Viên chức.

- Luận án tiến sỹ của tác giả Nguyễn Thị Lan Hương (2016) với đề tài *“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”*, Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận án đã hệ thống hóa một số các cơ bản lý luận về tạo động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu là phạm vi nghiên cứu rộng, chủ yếu tập trung nghiên cứu vào các văn bản, chính sách ban hành về chế độ (các biện pháp tài chính) mà chưa sâu vào phân tích thực trạng cụ thể về các động lực phi tài chính như môi trường làm việc, điều kiện làm việc.

Vũ Thị Uyên (2007), luận án Tiến sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN; hệ thống và đề xuất về động lực lao động, các nhân tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong DN. Đồng thời, tác giả cũng phân tích và đánh giá về thực trạng động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước ở Hà Nội, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội và đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội. Như vậy, luận án tập trung chủ yếu vào đối tượng là lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

Nguyễn Việt Đức (2012), *Động lực làm việc của công chức các cơ quan hành chính Nhà nước huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định*, luận văn Thạc sĩ quản lý Hành chính công, Học viện Hành chính. Luận văn đã hệ thống hóa lý luận về tạo động lực trong các cơ quan hành chính, phân tích thực trạng tạo động lực làm việc của công chức trong cơ quan hành chính nhà nước, đưa ra các giải pháp. Hạn chế của luận văn là các giải pháp còn chung chung, chưa thật sự giải quyết được các hạn chế qua việc phân tích các thực tế tại cơ quan, ví dụ chế độ lương, thưởng thấp.

Luận văn của Nguyễn Thùy Linh (2015), *Động lực làm việc của viên chức bệnh viện Y Hà Nội*, luận văn Thạc sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận văn này tác giả đã phân tích các ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân và đề xuất giải pháp nhằm góp ý phân tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả làm việc của trường Đại học Y Hà Nội nói riêng và các cơ quan hành chính sự nghiệp nói chung. Đây cũng là nghiên cứu trong

đơn vị sự nghiệp, tuy nhiên, đây là nghiên cứu trong lĩnh vực y tế trên địa bàn Hà Nội, có những đặc điểm và thuận lợi hơn rất nhiều trong việc tạo động lực như nguồn lực tài chính mạnh, có cơ sở vật chất tốt.

Nhìn chung các công trình, đề tài nghiên cứu đã được các tác giả phân tích và làm rõ một cách có hệ thống những vấn đề lý luận chung về động lực, động lực làm việc, tạo động lực làm việc cho người lao động nói chung, cho người lao động trong các ngành nghề đặc thù. Về thực tiễn, các đề tài trên đã đề xuất một số giải pháp góp phần giúp các nhà quản lý nâng cao động lực làm việc, đề ra các biện pháp tạo động lực làm việc cho từng tổ chức nhất định trong phạm vi nghiên cứu của đề tài. Đây là những công trình, sản phẩm trí tuệ có ý nghĩa, có tính kế thừa cho những nhà nghiên cứu tiếp theo. Tuy nhiên, việc nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho viên chức của Trung tâm Bảo trợ xã hội trên cả nước còn ít. Vì vậy, đề tài nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng sẽ là đóng góp mới.

2.2. Một số nghiên cứu nước ngoài liên quan

Ở nước ngoài, động lực và tạo động lực cho người lao động là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu bởi nhiều học giả. Từ cuối thế kỷ 19, với mục đích kích thích và tăng cường hiệu suất làm việc, hiệu quả lao động, các nhà nghiên cứu lý thuyết thuộc trường phái cổ điển trên thế giới đã tập trung vào các nghiên cứu về phân công, chuyên môn hoá công việc để có thể tổ chức lao động một cách chặt chẽ và hiệu quả nhất. Chính những nghiên cứu đặt nền móng này đã giúp khoa học quản trị nói chung, quản lý nguồn nhân lực nói riêng phát triển mạnh mẽ trong thế kỷ 20 và thế kỷ 21.

Trên thế giới đã có rất nhiều nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động nhưng phải kể đến một số học thuyết tiêu biểu như: Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg (1959), Học thuyết Abraham Harold

Maslow (1943), Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964), Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1969) và còn có một số nghiên cứu được phát triển từ các học thuyết của Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng và công bằng, coi trọng đào tạo, Apostolou (2000) nhấn mạnh quan hệ giữa tạo động lực với lời cuốn cấp dưới, Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp đỡ nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện cho họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc...

Với nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực, các học thuyết đã đưa ra nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, mỗi học thuyết đề cập đến một hoặc một số khía cạnh về tạo động lực làm việc cho người lao động hoặc dựa trên những học thuyết về tạo động lực đã có các nghiên cứu làm rõ và phát triển thêm các học thuyết trước đây.

Qua việc nghiên cứu các học thuyết về tạo động lực cho người lao động trên thế giới sẽ giúp tác giả có một cái nhìn tổng thể về tạo động lực cho người lao động và đưa ra cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động, lựa chọn mô hình để xây dựng khung nghiên cứu các công cụ tạo động lực làm việc đối với người lao động trong các cơ quan, đơn vị. nói chung, tại Trung tâm Bảo trợ hội tỉnh Cao Bằng nói riêng.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận và thực trạng động lực làm việc của viên chức tại Trung tâm Bảo trợ hội tỉnh Cao Bằng, luận văn đề xuất phương hướng và một số giải pháp về tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng, nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, chuyên môn trong lĩnh vực tiếp nhận, quản lý, chăm sóc, điều trị, nuôi dưỡng đối tượng xã hội có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu, đề tài thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc, các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động.
- Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong tạo động lực làm việc tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.
- Đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Bảo trợ xã hội trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực làm việc cho viên chức.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Về không gian nghiên cứu*: Đề tài được nghiên cứu tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.
- *Về thời gian nghiên cứu*: Nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng từ 2017-2019 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.
- *Khách thể nghiên cứu*: Chỉ nghiên cứu những hoạt động liên quan đến tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng hiện nay.

5. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp*: Việc nghiên cứu luận văn dựa trên kết quả phân tích tài liệu thứ cấp là các công trình nghiên cứu có liên quan đến động lực và tạo động lực. Mục đích của phương pháp nghiên cứu

này là thông qua việc phân tích tài liệu, sách báo, tạp trí, website, báo cáo, các công trình khoa học có liên quan trực tiếp, gián tiếp động lực và tạo động lực để có thể:

+ Thấy được các tác giả đã luận giải thế nào về vấn đề này, các điểm mạnh, điểm yếu cần phân tích thêm.

+ Tìm kiếm các tài liệu làm cơ sở cho việc hình thành các luận điểm, luận cứ, luận chứng về cả mặt lý thuyết và thực tiễn.

Để nghiên cứu về tạo động lực làm việc tại Trung tâm Bảo trợ xã hội được dựa trên phân tích các số liệu thứ cấp như các Báo cáo của Phòng Tổ chức – Hành chính, các văn bản pháp luật, văn bản chỉ đạo của Sở Lao động- Thương binh và Xã hội tỉnh Cao Bằng.

- *Phương pháp thống kê, so sánh*: Đây là phương pháp đưa ra các số liệu thứ cấp, đưa ra đánh giá và so sánh với việc triển khai thực hiện công tác tạo động lực làm việc thông qua chính sách cụ thể tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.

- *Phương pháp quan sát*: Là phương pháp dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về tạo động lực làm việc của Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh nhằm đánh giá về tạo động lực đối với viên chức tại cơ quan.

- *Phương pháp điều tra xã hội học*: Nhằm tìm kiếm, thu thập thông tin, giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là đánh giá thực trạng động lực làm việc, các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng, cũng như hiệu quả sử dụng, tìm kiếm giải pháp hoàn thiện hệ thống tạo động lực làm việc cho viên chức của Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.

+ Tổng số phiếu phát ra: 125

+ Tổng số phiếu thu về: 110

+ Thời gian thực hiện: Tháng 5/2020

+ Địa bàn điều tra: Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

6. Đóng góp mới của đề tài

Về lý luận:

- Hệ thống hóa lý luận về nội dung tạo động lực cho người lao động trong các đơn vị sự nghiệp dựa trên các học thuyết của Abraham Maslow, B.F.Skinner, Victor H.Vroom, J.Stacy Adams, Frederick Herzberg.

- Phân tích các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng tới động lực làm việc.

- Tổng kết các kinh nghiệm tạo động lực của các đơn vị sự nghiệp cho Trung tâm BTXH tỉnh Cao Bằng.

Về thực tiễn:

- Phân tích được thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại Trung tâm BTXH tỉnh Cao Bằng, từ đó rút ra được những ưu điểm, nhược điểm về công tác tạo động lực làm việc của Trung tâm BTXH tỉnh Cao Bằng.

- Đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng nhằm thực hiện tốt hơn trong thời gian tới.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho viên chức trong các đơn vị sự nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

Chương 3: Phương hướng và một số giải pháp tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản và đặc điểm tạo động lực làm việc cho viên chức

1.1.1. Động lực làm việc

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

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

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm - Nguyễn Ngọc Quân: “*Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó*”. [1,tr.134]

Theo Giáo trình Hành vi tổ chức của Bùi Anh Tuấn: “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*”. [14,tr.89]

Môi trường làm việc thoải mái, tăng cường tính quản lý cho người lao động để họ cảm thấy họ được tôn trọng trong tổ chức là điều đặt ra cho nhà quản lý. Muốn con người có động lực nhà quản lý cần tạo cho người lao động

lợi ích để thúc đẩy họ làm việc và hoàn thành tốt công việc, mục tiêu mà tổ chức đặt ra.

Như vậy, có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động là: *“Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”*. Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động và do các nhân tố bên ngoài tạo ra, là nguồn gốc dẫn đến năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Nó không phải là đặc tính cá nhân. Do vậy, muốn tạo động lực cho người lao động thì nhà quản lý phải nghiên cứu, tìm hiểu môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ chức từ đó tìm ra cách tạo động lực có hiệu quả cao nhất.

1.1.2. Tạo động lực làm việc

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

Như vậy, *“Tạo động lực làm việc 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”*. [15, tr.145]

Các biện pháp được đặt ra có thể là thiết lập nên những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thỏa mãn được mục đích của tổ chức sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần..., còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào. Do đó, vấn đề quan trọng của động lực đó là mục tiêu.

Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

1.1.3. Đặc điểm tạo động lực làm việc cho viên chức

Điều 2 của Luật Viên chức năm 2010 quy định: “Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật”.

Đặc điểm viên chức:

- Viên chức phải là công dân Việt Nam.
- Viên chức phải là người được tuyển dụng theo vị trí việc làm.

Theo đó, căn cứ đầu tiên để tuyển dụng viên chức là vị trí việc làm. Ngoài ra, Điều 20 của Luật Viên chức năm 2010 quy định cụ thể hơn về chế độ tuyển dụng như sau: “Việc tuyển dụng viên chức phải căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và quỹ tiền lương của đơn vị sự nghiệp công lập”. Vị trí việc làm được hiểu là “công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng, là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập”. Vị trí việc làm có thể có một hoặc nhiều công việc, có tính thường xuyên, liên tục chứ không bao gồm những công việc thời vụ, tạm thời. Để được tuyển dụng vào vị trí việc làm, phải thông qua một trong hai phương thức tuyển dụng Viên chức: thi tuyển hoặc xét tuyển (Điều 23 của Luật Viên chức năm 2010).

- Viên chức làm việc tại Đơn vị sự nghiệp công lập. Đơn vị sự nghiệp công lập theo khoản 1 Điều 9 của Luật Viên chức năm 2010 được hiểu

là “...tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị – xã hội thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước”.

- Thời gian làm việc của viên chức được tính kể từ khi được tuyển dụng, hợp đồng làm việc có hiệu lực cho đến khi chấm dứt hợp đồng làm việc hoặc đủ tuổi nghỉ hưu theo quy định của Bộ luật Lao động.

Đặc điểm tạo động lực làm việc cho viên chức:

- Viên chức là người lao động làm việc cho đơn vị sự nghiệp của nhà nước và được trả lương. Vì vậy, viên chức có nhu cầu vật chất và tinh thần như người lao động khác.

- Viên chức làm việc theo chế độ hợp đồng làm việc và hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.

- Viên chức và bên tuyển dụng có sự thỏa thuận về vị trí việc làm, tiền lương, chế độ đãi ngộ, quyền và nghĩa vụ của mỗi bên... Hợp đồng làm việc là cơ sở pháp lý để sau này xử lý các việc liên quan đến việc vi phạm quyền hay các vấn đề khác phát sinh giữa hai bên.

1.2. Các học thuyết về động lực làm việc

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

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

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

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

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

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

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

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

Việc vận dụng thuyết nhu cầu Maslow trong trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng sẽ giúp cho các nhà quản lý, thủ trưởng cơ quan hiểu rõ các nhu cầu của viên chức trong cơ quan mình, phân nhóm nhu cầu của viên chức trong cơ quan mình từ đó đưa ra các giải pháp cho vấn đề của viên chức, người lao động trong cơ quan nhà đáp ứng những nhu cầu cần thiết.

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

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

quản trị cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho những thành tích đó.

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

Vận dụng quan điểm của B.F.Skinner vào việc nghiên cứu tạo động lực đối với viên chức là rất cần thiết, việc tăng động lực làm việc thông qua các biện pháp khen thưởng cho các hoạt động tích cực, hiệu quả được và kỷ luật đối với các viên chức không hoàn thành nhiệm vụ từ đó sẽ làm cơ quan hoạt động hiệu quả hơn, hoàn thành các nhiệm vụ mà cơ quan được giao cho.

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

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

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

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

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

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

Sử dụng học thuyết công bằng làm cơ sở trong việc tạo động lực làm việc trong Trung tâm là rất cần thiết như việc xây dựng tiêu chí đánh giá công việc, thực hiện đánh giá phân loại viên chức, bình bầu các danh hiệu thi đua, xây dựng chế độ tiền lương, thưởng nhằm tạo ra sự công bằng, thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của viên chức.

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

Đây là học thuyết tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thoả mãn và không thoả mãn của con người trong công việc. Theo Herzberg, con người có 2 loại nhu cầu, về cơ bản thì chúng độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông thấy rằng khi con người cảm thấy không thoả mãn với công việc của mình, họ rất lo lắng về môi trường mình đang làm việc, đây là nhu cầu môi trường vì chúng mô tả môi trường làm việc và bảo đảm chức năng sơ đẳng là ngăn ngừa sự chán nản

công việc và các nhu cầu đó chưa bao giờ được thỏa mãn hoàn toàn nên chúng phải tiếp tục duy trì. Mặt khác, khi cảm thấy hài lòng về công việc thì con người lại quan tâm tới chính công việc đó, đây chính là các động cơ thúc đẩy vì dường như chúng có hiệu quả trong việc kích thích con người thực hiện công việc tốt hơn. Nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc, còn nguyên nhân gây sự bất mãn nằm ở môi trường làm việc.

Trong luận văn này, học viên vận dụng các học thuyết nhu cầu (Abraham Maslow), học thuyết về sự tăng cường tích cực (Skinner) và học thuyết công bằng (Stacy Adam) làm cơ sở lý luận chủ yếu để phân tích tạo động lực làm việc cho viên chức Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.

1.3. Nội dung tạo động lực làm việc

1.3.1. Xác định nhu cầu của viên chức

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 viên chức 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 viên chức. Suy cho đến cùng, viên chức làm

việc là để thoả mãn những lợi ích và nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế tổ chức 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.

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

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

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

1.3.2. Các biện pháp kích thích tài chính

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

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

Tiền lương, thưởng thiếu công bằng, hợp lý, chưa phản ánh và gắn với trách nhiệm, chất lượng công việc. Chính sách lương chưa có tính hệ thống, bài bản, chưa thực sự là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc.

Hệ quả là bạn khó thu hút và lưu giữ được những nhân viên giỏi, đội ngũ thiếu động lực phấn đấu hoàn thành công việc, quỹ lương thì tăng mà mục tiêu kinh doanh thì không đạt được.

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

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

- + Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho viên chức. Có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo đời sống viên chức và gia đình họ ít nhất ở mức trung bình so với xã hội, không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản của họ mà còn phải có tích lũy.

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

- + Tiền lương phải thoả đáng so với sự đóng góp của viên chức 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 viên chức; một chế độ tiền lương đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của họ; đồng thời làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý, nhất là quản lý tiền lương.

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

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

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

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

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

- Sử dụng các loại phụ cấp lương:

+ Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bù đắp thêm cho viên chức 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 viên chức 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 viên chức như phụ cấp đi đường...

□ Lựa chọn các hình thức thưởng hợp lý nhằm kích thích viên chức phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức

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

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất, hoạt động của tổ chức.

Để thưởng có tác dụng tạo động lực, công tác tiền thưởng phải đảm bảo

các nguyên tắc sau:

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

Các hình thức tiền thưởng thường áp dụng trong các tổ chức:

- Thưởng giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng;
- Thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm;
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu; thưởng sáng kiến;
- Thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của tổ

chức;

- Thưởng tìm được nơi cung ứng tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới;
- Thưởng hoàn thành vượt mức năng suất lao động.

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

□ ***Xây dựng và tổ chức thực hiện các chế độ phúc lợi hợp lý để tạo sự an tâm cho viên chức***

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

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

Có hai loại phúc lợi cho viên chức:

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

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

- Các phúc lợi bảo hiểm: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động;
- Các phúc lợi bảo đảm: bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí;
- Tiền trả cho những giờ không lao động;
- Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt;
- Phụ cấp đường sưa chống nóng vào các tháng hè;
- Phụ cấp suất ăn giữa ca, suất ăn tăng ca, phụ cấp làm thêm giờ;
- Các chế độ phúc lợi: Sinh nhật, tang ma, cưới hỏi, đau bệnh, phụ cấp tàu xe đi đường khi về thăm quê;
- Trang bị bảo hộ lao động đầy đủ, đúng quy định Pháp luật;
- Quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi vào cuối năm học, vào các dịp Quốc tế thiếu nhi, rằm trung thu...

1.3.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính

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

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

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

- Nhân viên thực hiện những công tác gì?
- Khi nào công việc được hoàn tất? Công việc được thực hiện ở đâu?
- Nhân viên làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó cần những tiêu chuẩn trình độ nào?

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

Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp tổ chức phân công lao động hợp lý, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật... . Đối với viên chức, phân tích công việc cụ thể sẽ giúp họ hiểu rõ về công việc, biết được các nhiệm vụ mà mình phải thực hiện. Bên cạnh đó, phân tích công việc chính là cơ sở cho bố trí lao động đúng người, đúng việc giúp khai thác hết tiềm năng của viên chức từ đó sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc viên chức nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ tổ chức nói chung.

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

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

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

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

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

Cá nhân viên chức, 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 viên chức, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của viên chức và nhu cầu công việc.

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

Khi đánh giá công bằng, khách quan kết quả thực hiện công việc sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho viên chức. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích viên chức làm việc, tăng lòng tin của viên chức với tổ chức 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 viên chức nhằm nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của viên chức, tăng sự gắn bó của viên chức 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 viên chức 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 viên chức 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 viên chức.

Tạo cơ hội thăng tiến cho viên chức

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 viên chức 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 tổ chức và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của viên chức.

Trong quá trình làm việc viên chức luôn cố gắng cống hiến khả năng lao động cho tổ chức, nếu như họ thấy họ có cơ hội phát triển thì viên chức 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 viên chức.

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

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

Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho viên chức

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

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia

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

Xây dựng văn hóa tổ chức lành mạnh

Ngày nay, văn hoá trong các tổ chức, đơn vị đang được coi là một loại tài sản vô hình. Loại tài sản này có thể đưa tổ chức ngày càng hoạt động hiệu quả, nhưng nếu chúng ta không biết phát huy thì nó sẽ đưa tổ chức nhanh chóng đến chỗ kém phát triển, thậm trí lụi tàn.

Văn hoá trong tổ chức, đơn vị là lực lượng tinh thần, tinh thần ở đây là toàn bộ sự phấn kích, cạnh tranh trong lao động, sản xuất theo đúng nghĩa lành mạnh; văn hoá trong tổ chức là lực lượng vật chất, cách này cho rằng, nhờ có cách ứng xử văn hoá mà tạo ra được một lượng vật chất nhiều hơn, tốt hơn; cách này cho rằng, sự kết hợp hài hoà các yếu tố cần thiết trong mỗi tổ chức, đơn vị để tạo ra bầu không khí làm việc hăng say của viên chức, 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 tổ chức, đơn vị.

Văn hóa trong tổ chức, đơn vị có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực làm việc cho viên chức, 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 viên chức sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành

quả lao động. Văn hoá trong tổ chức, đơn vị có tác dụng thay thế các biện pháp, văn bản quy định. Văn hoá trong tổ chức, đơn vị 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 viên chức với trong tổ chức, đơn vị.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc

1.4.1. Nhân tố thuộc về cá nhân viên chức

□ Nhu cầu của viên chức

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

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

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

□ 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 viên chức 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.

□ **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 viên chức trong tổ chức 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 cẩu 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. Ví dụ khi gặp khó khăn hay trở ngại trong công việc thì người có tính độc lập và dám chịu trách nhiệm sẽ xem đó là một động lực để quyết tâm làm việc tốt hơn còn nếu là người không dám đối diện với trách nhiệm, sống phụ thuộc vào người khác thì họ sẽ run sợ trước sự khó khăn này và họ có thể sẽ bỏ dở chừng công việc hoặc đi tìm một người dám đứng ra chịu trách nhiệm hộ họ.

□ *Khả năng, năng lực của mỗi người*

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

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

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

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

1.4.2. Nhân tố thuộc về tổ chức

□ ***Chính sách quản lý của tổ chức***

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 tổ chức phải bao gồm nhiều biện pháp khác nhau vì một chính sách quản lý của tổ chức tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của viên chức. Ở một khía cạnh nào đó viên chức trong tổ chức chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi chính sách quản lý, cách cư xử của người đứng đầu.

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

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.

□ ***Hệ thống trả công trong tổ chức***

Vấn đề mình sẽ nhận được gì khi thực hiện những công việc, nhiệm vụ của mình được hầu hết mọi viên chức trong tổ chức quan tâm. Vì vậy, các nhà

quản trị phải thấy rằng việc thực hiện nhiệm vụ và sự thoả mãn của viên chức có thể hoàn thiện bằng việc xây dựng một chế độ trả lương, trả thưởng hợp lý.

Lương bổng và đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng ngược lại nó cũng là một trong những nhân tố gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc cao hơn đó là sự rời bỏ tổ chức mà đi của viên chức. Tất cả những điều này phụ thuộc vào năng lực quản lý và trình độ của các cấp quản trị.

□ ***Điều kiện làm việc***

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

- 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 viên chức.

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

□ ***Văn hóa tổ chức***

Văn hóa tổ chức được hiểu là những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của viên chức theo hướng nào đó. Bất kỳ một tổ chức nào cũng đều muốn tạo ra cho mình một nét riêng, một phong cách riêng. Việc tạo ra một văn hóa riêng, một bầu không khí vui vẻ, tinh thần đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc sẽ tạo cho viên chức trạng thái tâm lý tốt gây hứng thú lôi cuốn mọi người tới làm việc.

□ *Phong cách lãnh đạo*

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

Động lực làm việc chịu tác động của rất nhiều yếu tố khác nhau. Trong quá trình tạo động lực cho viên chức 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 của tổ chức mình mà tìm ra các biện pháp hợp lý để thúc đẩy viên chức làm việc nâng cao năng suất lao động cũng như đạt được mục tiêu của tổ chức.

1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

□ *Pháp luật của chính phủ*

Luật lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp càng nghiêm minh và có hiệu lực càng cao thì viên chức 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.

□ *Hệ thống phúc lợi xã hội*

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho viên chức sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản... Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của viên chức ngày càng được đảm bảo. Khi viên chức được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đạt hiệu quả cao hơn.

□ *Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc*

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

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

1.5.1. Năng suất lao động

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

Năng suất lao động được tính theo công thức sau:

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

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

1.5.2. Mức độ tuân thủ kỷ luật lao động

Trong xã hội, nếu con người thực hiện các hoạt động lao động sản xuất đơn lẻ, tách rời nhau thì mỗi người tự sắp xếp quá trình lao động của mình, hoạt động của một người không ảnh hưởng đến hoạt động của những người khác và ngược lại. Thế nhưng điều đó không thể xảy ra, vì con người luôn tồn tại cùng với xã hội loài người. Trong cuộc sống, do nhiều lý do khác nhau như yêu cầu, điều kiện của quá trình lao động, mục đích, lợi ích, thu nhập... khiến người ta luôn có nhu cầu cùng thực hiện một khối lượng công việc nhất định. Chính quá trình lao động chung của con người đòi hỏi phải có trật tự, nề nếp để hướng hoạt động của từng người vào việc thực hiện kế hoạch chung và tạo ra kết quả chung đã định. Cải 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 viên chức. Khi công tác tạo động lực lao động của tổ chức được thực hiện tốt thì viên chức tự giác làm việc, họ thoải mái tuân thủ các nội quy lao động. Do đó số vụ vi phạm giảm xuống.

1.5.3. Tỷ lệ viên chức thôi việc

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

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

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc của cơ quan, tổ chức thấp hoặc thậm chí bằng không nói lên được rằng tổ chức 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 tổ chức không được tốt khiến các nhà tuyển dụng tránh xa tổ chức hoặc cũng có thể là tổ chức có quá nhiều viên chức cao tuổi, không muốn thay đổi công việc nữa. Một lý do nữa là, có thể nhân viên của tổ chức này không được đánh giá cao. Những nhà tuyển dụng thực thụ luôn luôn tìm cách đánh cắp nhân tài từ các tổ chức khác, kể cả trong giai đoạn khó khăn. Nếu chẳng có ai đánh cắp (hoặc ít nhất là tìm cách đánh cắp) viên chức của bạn thì có nghĩa là đám nhân viên này chẳng có giá trị gì

mấy.

1.5.4. Mức độ nỗ lực của viên chức trong công việc

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực đó chính là: “Quan điểm của người lao động 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 viên chức, hay tiến hành khảo sát.

Khảo sát quan điểm của viên chức trong tổ chức đơn vị sự nghiệp là một trong những công cụ giúp cho thủ trưởng cơ quan đánh giá được phần nào quan điểm của viên chức với công việc hiện tại của họ, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của họ. Từ đó, đơn vị có những điều chỉnh chính sách nhân sự, tạo môi trường động viên, khích lệ viên chức, viên chức 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 họ 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 làm việc của một số đơn vị sự nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm BHXH tỉnh Cao Bằng

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc của một số đơn vị sự nghiệp

- Kinh nghiệm Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Thanh Hóa

Trung tâm Bảo trợ xã hội Thanh Hóa tiền thân là trại Cứu tế Đông Thành được thành lập ngày 26/02/1964 trực thuộc Ban Tổ chức dân chính tỉnh Thanh Hóa theo Quyết định số 367-TCDC/UBTH ngày 26/02/1964 của UBHC tỉnh Thanh Hoá. Sau đó, do nhu cầu của công tác trợ giúp xã hội trên địa bàn tỉnh Trung tâm đã nhiều lần đổi tên gọi thành Trung tâm Bảo trợ xã hội Thanh Hóa được sử dụng từ năm 1987 đến nay. Trong suốt quá trình hoạt động Trung tâm luôn coi trọng và tạo động lực cho NLD nhằm hoàn thành mọi nhiệm vụ của cơ quan cấp trên giao cho.

Kích thích vật chất: Đơn vị luôn chú trọng đến các chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi, nhằm đảm bảo tiền lương, thưởng và phúc lợi xứng đáng với những cống hiến của viên chức, từ đó kích thích viên chức làm việc hiệu quả, tăng năng suất lao động. Trong đó, tiền lương được trả đúng quy định của nhà nước và phù hợp với sức lao động của cán bộ, nhân viên. Ngoài tiền lương, cán bộ nhân viên còn được nhận các khoản tiền thưởng nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ, đây được coi là một trong những đòn bẩy kích thích viên chức làm việc nỗ lực và hiệu quả hơn. Cụ thể, trong những năm qua, đơn vị đã không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên, việc phân chia quỹ lương, quỹ thưởng hàng năm được phân chia theo nguyên tắc kết hợp giữa tiền lương cấp bậc và kết quả của thành tích công việc và thời gian làm việc của viên chức.

Kích thích tinh thần: để tạo ra sự đoàn kết, gắn bó của CBCCVV trong đơn vị, những năm qua Trung tâm đã luôn quan tâm đến đời sống cán bộ, viên chức, như thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào: văn nghệ, thể thao, tham quan nghỉ mát, thăm hỏi, ... Các hoạt động này đã tạo ra được sự đoàn kết, gắn bó của cán bộ, viên chức trong trong cơ quan, để cùng xây dựng và phát triển đơn vị ngày càng vững mạnh.

- Bảo hiểm xã hội thành phố Cao Bằng

Bảo hiểm xã hội thành phố Cao Bằng 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 Cao Bằng 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 Cao Bằng cũng 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.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

Từ những kinh nghiệm của các tổ chức trên, bài học kinh nghiệm rút ra cho Trung tâm bảo trợ xã hội như sau:

- Tạo điều kiện cho phép cán bộ, viên chức sắp xếp thời giờ làm việc của mình để có thể chủ động sắp xếp thời gian và công việc cho phù hợp giành thời gian hợp lý giữa công việc và gia đình. Từ đó giúp CBVC chủ động trong công việc và tạo ra năng suất cao nhất giúp cho ngày càng phát triển.

- Đa dạng hóa các chính sách phúc lợi tự nguyện như các phúc lợi bảo

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

- Tăng cường các phong trào thể thao, các câu lạc bộ bóng bàn, cầu lông, bóng chuyền hơi các hoạt động giao lưu với các đơn vị bạn. 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.

Tiểu kết chương 1

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

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

Vậy vấn đề quan trọng của động lực đó là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của viên chức, tạo cho viên chức sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của viên chức sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của viên chức hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ. Nhà quản trị muốn viên chức trong đơn vị của mình nỗ lực hết sức vì tổ chức thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với viên chức đồng thời tạo mọi điều kiện cho viên chức hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO VIÊN CHỨC TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI TỈNH CAO BẰNG

2.1. Tổng quan về Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

2.1.1. Lịch sử hình thành của Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

Thông tin chung

1. Tên cơ sở:

- Tên tiếng việt: Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng
- Tên Quốc tế: Social protection centers of Cao Bang province

2. Địa điểm trụ sở: Tổ 16 phường Sông Bằng, Thành Phố Cao Bằng

3. Thông tin liên lạc:

- Điện thoại bàn phòng Giám đốc: 02063.855843
- Điện thoại bàn phòng TCHC: 02063.852064

Ngày 02 tháng 7 năm 1991 Ủy Ban nhân dân tỉnh Cao Bằng ra Quyết định số: 313 UB/ QĐ - TC về việc thành lập Trung tâm nuôi dưỡng người già cô đơn, người tàn tật và trẻ mồ côi trực thuộc Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Cao Bằng. Kinh phí nuôi dưỡng do tổ chức phi chính phủ A/G của Mỹ tài trợ.

Ngày 30 tháng 7 năm 2002 của Ủy ban nhân dân tỉnh Cao Bằng ra Quyết định số: 1326/QĐ - TC- UB về việc đổi tên Trung tâm Nuôi dưỡng người già cô đơn và trẻ mồ côi thành Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

Hết tháng 6 năm 2007 Tổ chức A/G kết thúc Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng hoạt động do ngân sách địa phương đảm bảo.

Ngày 23 tháng 8 năm 2010 Ủy ban nhân dân tỉnh ra Quyết định số 2185/QĐ - UBND về việc phê duyệt đề án chuyển đổi tổ chức bộ máy, hoạt động và phát triển Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

Ngày 30 tháng 6 năm 2014, Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Cao Bằng ra Quyết định số 896/QĐ - SLĐTBXH về việc phê duyệt đề án chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức cho Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng.

2.1.2. Vị trí, chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức

* *Vị trí:* Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng là đơn vị hoạt động sự nghiệp xã hội, trực thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Cao Bằng; Trung tâm có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng.

* *Chức năng, nhiệm vụ:*

Trung tâm Bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng có chức năng, nhiệm vụ chủ yếu như sau:

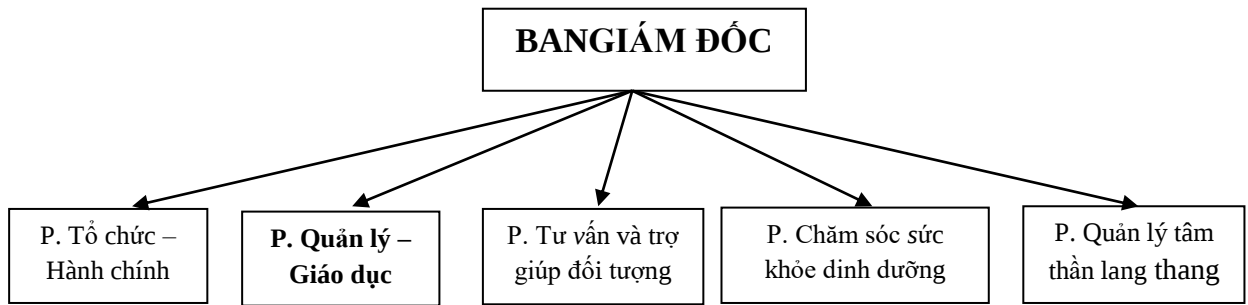
- Tiếp nhận, quản lý, chăm sóc sức khỏe, nuôi dưỡng, giáo dục các đối tượng bảo trợ xã hội theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức hoạt động phục hồi chức năng, lao động sản xuất; trợ giúp các đối tượng nuôi dưỡng trong các hoạt động: tự quản, văn hóa, thể thao và các hoạt động khác phù hợp với lứa tuổi và sức khỏe của từng đối tượng.

- Phối hợp với các cơ quan, đơn vị để dạy văn hóa, dạy nghề, giáo dục hướng nghiệp nhằm giúp đối tượng xã hội phát triển lành mạnh về thể chất, trí tuệ, nhân cách, và tái hòa nhập cộng đồng.

- Quản lý, bảo trì và sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, tài sản của Trung tâm; quản lý viên chức theo quy định hiện hành; thực hiện việc thu, chi tài chính đúng nguyên tắc quản lý tài chính.

- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ và đột xuất theo yêu cầu.

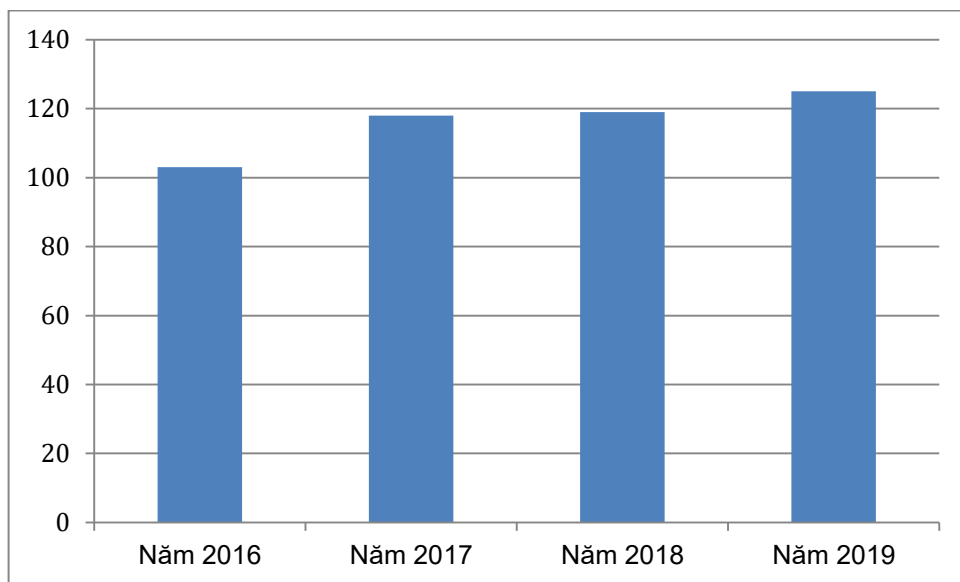


Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

2.1.3. Đặc điểm của đội ngũ viên chức của Trung tâm bảo trợ tỉnh Cao Bằng hiện nay.

Nguồn nhân lực tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng chủ yếu là nhân lực trẻ. Vì vậy, nguồn nhân lực Trung tâm nhiệt tình, năng động với tuổi trẻ, nhiệt huyết. Nguồn nhân lực của Trung tâm ngày càng được đảm bảo cả về mặt số lượng cũng như chất lượng.

- Sự biến động về tổng số cán bộ viên chức qua các năm



Biểu đồ 2.1: Thống kê số lượng cán bộ, viên chức qua các năm

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Phân tích số liệu ở biểu đồ 2.1 cho thấy số lượng cán bộ, viên chức năm 2016 tăng so với năm 2019. Vì số lượng đối tượng quản lý gia tăng và cơ

quan tăng thêm một số các nhiệm vụ nên cơ quan đã tuyển dụng thêm nhiều viên chức và người lao động mới. Tuy nhiên, sự gia tăng lượng lớn người lao động mới của năm 2019 sẽ dẫn tới chính sách về nhân sự đang sử dụng của cơ quan cần có sự bổ sung về trình độ chuyên môn, các chính sách phúc lợi cho người lao động tại Trung tâm.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Bảng 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

ST T	Giới tính	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)	Số lao động bình quân (người)	Tỷ trọng (%)
1	Nữ	74	71,8	79	66,9	80	67,2	83	66,4
2	Nam	29	28,2	39	33,1	39	32,8	42	33,6
Tổng		103	100	118	100	119	100	125	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

Xét theo giới tính cho thấy lao động nữ tại Trung tâm chiếm đa số và có xu hướng giảm về tỷ trọng từ 71,8% (2016) xuống 66,4 % (2019) trong khi đó tỷ trọng nam có xu hướng tăng tương ứng từ 28,2% lên 33,6%.

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

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

STT	Trình độ	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)
1	Trình độ trên đại học	5	4,8	5	4,2	5	4,2	7	5,6
2	Trình độ đại học	76	73,7	89	75,4	89	74,8	92	73,6
3	Trình độ cao đẳng	13	12,6	13	11	13	10,9	14	11,2
4	Trình độ trung học chuyên nghiệp	9	8,7	10	8,4	11	9,1	12	9,6
Tổng		103	100	118	100	119	100	125	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

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

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

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

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi

Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi

STT	Độ tuổi	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐ BQ (người)	Tỷ trọng (%)
1	Dưới 30 tuổi	31	30,1	42	35,6	43	36,1	47	37,6
2	Từ 30 tuổi đến 50 tuổi	63	61,2	66	56	65	54,6	66	52,8
3	Từ 50 tuổi trở lên	9	8,7	10	8,4	11	9,3	12	9,6
Tổng		103	100	118	100	119	100	125	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

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

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác

STT	Thâm niên công tác	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số LĐBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ trọng (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ trọng (%)
1	Dưới 1 năm	11	10,7	15	12,7	1	0,8	6	4,8
2	Từ đủ 1 năm đến dưới 5 năm	17	16,5	25	21,2	31	26	30	24
3	Từ đủ 5 năm đến dưới 10 năm	48	46,6	49	41,5	53	44,5	52	41,6
4	Trên 10 năm	27	26,1	29	24,6	34	28,7	37	29,6
Tổng		103	100	118	100	119	100	125	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

Nhìn vào bảng 2.5 ta thấy phần lớn cán bộ, viên chức có thâm niên công tác từ đủ 1 năm đến dưới 5 năm của năm 2019 chiếm gần 24% tổng số cán bộ, viên chức trong Trung tâm, từ đủ 5 năm đến dưới 10 năm chiếm hơn 41,6% tổng số người lao động trong Trung tâm. Điều này chứng tỏ Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng đã có những chính sách đãi ngộ khá tốt nhằm giữ chân được người lao động làm việc lâu dài tại Trung tâm.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

2.2.1. Xác định nhu cầu của viên chức trung tâm

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

2.2.2. Các biện pháp kích thích tài chính

Trung tâm xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm các quy định về chế độ, tiêu chuẩn, định mức chi tiêu áp dụng thống nhất trong đơn vị trên cơ sở chính sách, chế độ tài chính của Nhà nước, đảm bảo đơn vị sự nghiệp có thu hoàn thành nhiệm vụ được giao, đảm bảo hoạt động thường xuyên phù

hợp với hoạt động đặc thù của đơn vị, sử dụng kinh phí có hiệu quả, tăng nguồn thu, đem lại thu nhập cho người lao động.

2.2.2.1. Kích thích thông qua tiền lương

** Tiền lương*

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

Tất cả cán bộ, viên chức trong chỉ tiêu biên chế, nhân viên hợp đồng dài hạn, Trung tâm áp dụng hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành trong Nghị Định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Trong Nghị định này có quy định rất cụ thể về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc, ngành nghề làm việc. Bên cạnh đó, những viên chức việc tại trung tâm trợ giúp xã hội được hưởng các trợ cấp, phụ cấp theo Nghị Định số 26/2016/NĐ - CP.

Tại Trung tâm BTXH tỉnh Cao Bằng, tiền lương quy định trả từ ngày 05 đến ngày 10 hàng tháng, căn cứ vào hệ số lương, hệ số phụ cấp, mức lương cơ sở theo quy định của Nhà nước và ngày công làm việc thực tế của cán bộ, viên chức để chi trả.

Tiền lương của viên chức tại trung tâm do nhà nước đảm bảo nên đáp ứng một phần cuộc sống của viên chức trong cơ quan. Tuy nhiên, mức tăng lương hằng năm thuộc khối viên chức nhà nước chủ yếu bù đắp trượt giá, chưa bảo đảm nhu cầu sống cơ bản của viên chức. Bên cạnh đó, hệ thống thang, bảng lương trong khối hành chính nặng về bằng cấp, chưa phản ánh được trình độ, chất lượng đáp ứng công việc hoặc chức vụ đảm nhận. Hệ số

giãn cách giữa các bậc lương thấp. Chính vì thế, chế độ tiền lương quy định hiện nay một phần chưa tạo động lực làm việc cho cán bộ, viên chức.

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

Bảng 2.5: Quan điểm của người lao động với thu nhập từ lương cơ bản

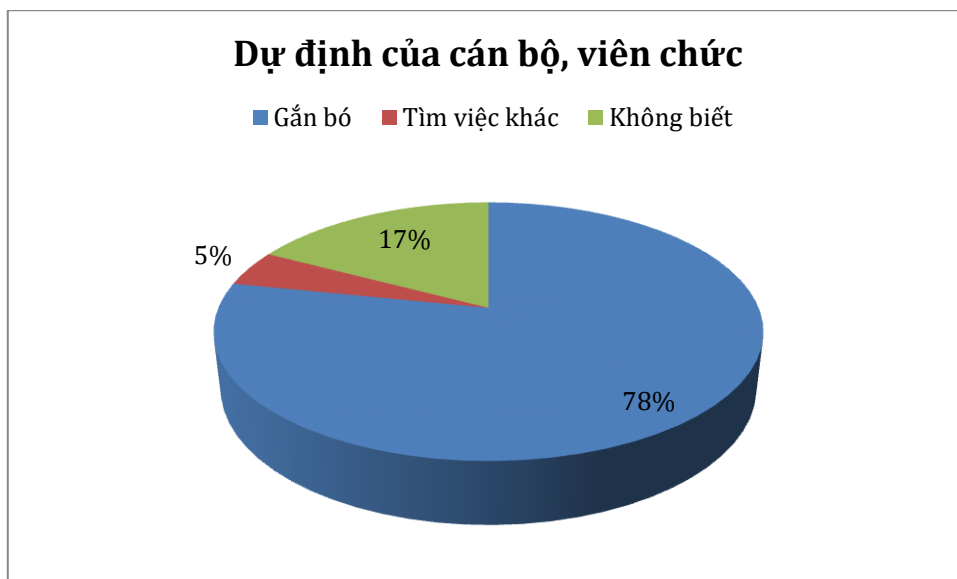
Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Quan điểm của người lao động với thu nhập				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
Anh/Chị được trả lương cao	Người	26	67	11	6	110
	Tỷ lệ %	23,6	60,9	10	5,5	100
Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Trung tâm	Người	35	54	10	11	110
	Tỷ lệ %	31,8	49,2	9	10	100
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	Người	19	63	15	13	110
	Tỷ lệ %	17,3	57,3	13,6	11,8	100
Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	Người	21	58	21	10	110
	Tỷ lệ %	19,1	52,7	19,1	9,1	100
Mức lương của anh/chị so với mọi người xung quanh là công bằng	Người	21	67	17	5	110
	Tỷ lệ %	19,1	60,9	15,5	4,5	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của tác giả)

Qua Bảng 2.6 ta thấy mức độ rất đồng ý và đồng ý của cán bộ, viên chức và người lao động với thu nhập đạt tỷ lệ tương đối cao: Tỷ lệ rất đồng ý dao động từ 17,3% đến 31,8%, tỷ lệ đồng ý đạt mức trên 50%. Điều đó có thể

lý giải là do mức tiền lương của Trung tâm đã phần nào đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của NLD, và phần lớn cán bộ, viên chức đã gắn bó lâu dài với Trung tâm nên mức lương càng được tăng lên theo thâm niên làm việc.

Tuy nhiên, tỷ lệ số người không có ý kiến rõ ràng cũng là con số đáng lưu tâm từ 5,5% đến 13%. Tỷ lệ không đồng ý thấp hơn từ 9% đến 19,1%. Số liệu này cho thấy số lượng cán bộ, viên chức vẫn chưa thực sự đồng ý về hệ thống tiền lương của Trung tâm, mà cụ thể là hệ thống tiền lương của nhà nước đối với cán bộ, viên chức còn nhiều mặt hạn chế như tiền lương chưa đáp ứng được khoản chi phí sinh hoạt thường ngày của họ. Với chi phí sinh hoạt ngày càng đắt đỏ do giá cả leo thang, những cải cách tăng lương của Nhà nước vẫn chỉ như muối bỏ bể, nếu chỉ căn cứ vào mức lương hiện nay thì không đủ chi phí cho từng cá nhân chứ chưa nói đến chuyện lo lắng cho gia đình, con cái.



Biểu đồ 2.2: Dự định sắp tới của cán bộ, viên chức đối với Trung tâm

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của tác giả)

Qua bảng trên, cho thấy tỷ lệ cán bộ, viên chức gắn bó lâu dài với Trung tâm đạt 78,2%, tìm việc khác đạt 4,5%, không biết đạt 17,3%. Từ kết quả khảo sát ta thấy phần lớn cán bộ, viên chức đều muốn gắn bó lâu dài với

Trung tâm bảo trợ tỉnh Cao Bằng, chỉ có một số ít lao động muốn ra đi. Như vậy, có thể nói công tác tạo động lực tương đối tốt khi mà có số lượng lớn cán bộ, viên chức muốn gắn bó và trung thành với Trung tâm.

□ *Phụ cấp*

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

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

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

+ Phụ cấp trách nhiệm: Đối với các phó phòng được phân công theo quyết định của Giám đốc Trung tâm.

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

□ *Khen thưởng*

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

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. Tuy nhiên, việc khen thưởng các bằng khen, giấy khen và đi kèm với các phần thưởng đó là một khoản tiền nhỏ. Nhưng khi cán bộ trong Trung tâm có được các danh hiệu như trên họ rất vinh dự, điều đó thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định mình của cán bộ, viên chức theo học thuyết nhu cầu của Maslow.

Bảng 2.6: Quan điểm của người lao động về khen thưởng từ lương cơ bản

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Quan điểm của NLD với thu nhập				Tổng
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	
Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc	Người	15	35	52	8	110
	Tỷ lệ %	13,6	31,8	47,3	7,3	100
Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	Người	4	21	77	8	110
	Tỷ lệ %	3,6	19,1	70	7,3	100
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng	Người	16	23	62	9	110
	Tỷ lệ %	15,5	20,9	56,4	8,2	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của tác giả)

Theo khảo sát chỉ có 3,6 đến 31,8% cán bộ, viên chức đồng ý và rất đồng ý, trong khi đó có nhiều chỉ số vượt 50% đến cán bộ, viên chức không đồng ý với tiền thưởng và phần thưởng của Trung tâm. Do đó chính sách khuyến khích này của Trung tâm đã không thu hút được sự quan tâm của cán bộ, viên chức. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được cán bộ, viên chức để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

☐ Phúc lợi

Để tạo động lực làm việc cho cán bộ, viên chức thì phúc lợi cũng góp phần không nhỏ, nó là một phần không thể thiếu trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

+ Về phúc lợi bắt buộc: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế... Trung tâm thực hiện nghiêm chỉnh theo quy định của Nhà nước (Kết quả khảo sát về phúc lợi đạt kết quả 100% đồng ý và rất đồng ý).

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

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

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

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

Công đoàn trung tâm còn tổ chức cho đoàn viên công đoàn nghỉ mát hàng năm; tham gia các hoạt động tập thể như: phong trào thể thao, văn hóa, văn nghệ hướng tới những ngày kỷ niệm lớn của đất nước, của thành phố, của ngành và của Trung tâm. Thông qua các hoạt động này đã tăng thêm tinh thần đoàn kết trong tập thể cán bộ, viên chức nâng cao được vai trò, ý thức trách

nhiệm của mỗi đoàn viên công đoàn, từ đó khơi dậy lòng nhiệt tình làm việc trong công việc đối với từng cá nhân, tạo động lực góp phần đưa hoạt động của Trung tâm đi vào nề nếp và hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn.

Trung tâm đã thấy được tầm quan trọng của phúc lợi. Vì vậy công tác phúc lợi cho cán bộ, viên chức đã được quan tâm. Thông qua bảng hỏi cho thấy các cán bộ, viên chức khá đồng ý với chế độ phúc lợi của Trung tâm đối với họ, được đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chế độ phúc lợi theo quy định của Trung tâm. Tuy nhiên, cũng có một số cán bộ, viên chức chưa đồng ý, còn lại không có ý kiến rõ ràng. Con số này thể hiện cán bộ, viên chức không quan tâm mấy đến chính sách này, họ cho rằng những chính sách phúc lợi này tất yếu họ được hưởng. Nguyên nhân của tình trạng đó là do Trung tâm đã thực hiện, đã quan tâm nhưng lại thực hiện không tốt nên các chính sách này chưa tác động mạnh đến động lực làm việc của cán bộ, viên chức. Một nguyên nhân nữa là quỹ phúc lợi của Trung tâm nhỏ nên chỉ cho phúc lợi nhỏ không đáp ứng được nhu cầu vật chất của cán bộ, viên chức, vì vậy, họ có cảm giác bình thường với phụ cấp. Như vậy, công tác này chưa thực sự thu hút được sự quan tâm của cán bộ, viên chức. Trung tâm cần thực hiện tốt hơn để cán bộ, viên chức thực sự quan tâm, tránh lãng phí đã thực hiện rồi mà thực hiện không tốt.

2.2.3. Các biện pháp kích thích phi tài chính

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

2.2.3.1. Công tác bố trí nhân lực

Bố trí nhân lực là nội dung quan trọng trong công tác cán bộ, là yếu tố cơ bản để xem xét, đánh giá kết quả tổ chức thực hiện công tác cán bộ của Trung tâm. Bố trí, sử dụng cán bộ đúng và hiệu quả sẽ tạo động lực cho viên chức người lao động. Trong những năm qua tại Trung tâm việc thực hiện công tác bố trí nhân lực được thực hiện theo Luật viên chức số 58/2010/QH12, Nghị định số 29/2012/NĐ-CP về tuyển dụng, sử dụng, quản lý viên chức. Việc bố trí nhân lực vào vị trí phù hợp đúng chuyên môn, ngành nghề đào tạo, nguyện vọng đã phát huy năng lực, đóng góp vào nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của của Trung tâm.

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

Theo số liệu khảo sát từ bảng hỏi ta có 76% cán bộ, viên chức cho rằng họ đồng ý và rất đồng ý, nhưng lý do họ đồng ý là vì họ được làm công việc nhẹ nhàng và không phải suy nghĩ đầu óc nhiều, nhưng thực chất họ lại không làm đúng chuyên môn, ngành nghề mà họ được đào tạo, chỉ có 20% cán bộ không đồng ý do họ phải đảm nhận công việc có tính chất lặp đi lặp lại và không có sự mở rộng cơ hội thể hiện bản thân mình. Khảo sát cán bộ, viên chức thông qua bảng hỏi thì họ cho biết lý do họ làm việc ở Trung tâm bảo trợ xã hội là công việc có tính chất ổn định và họ học hỏi thêm được nhiều kinh nghiệm khi đảm nhận công việc không đúng chuyên ngành. Trung tâm cũng cần phải xem xét lại trong việc bố trí lao động để có thể phát huy được hết thế mạnh, sở trường của nhân viên, tạo điều kiện cho bản thân họ phát triển.

2.2.3.2. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động là yếu tố quan trọng góp phần vào sự thoả mãn trong công việc của họ, cho dù họ có làm không đúng ngành nghề, nhưng ở vị trí nào, nếu làm đúng và hoàn thành tốt công việc và được đánh giá đúng thì điều tạo cho người lao động

cảm giác yên tâm. Việc thoả mãn của người lao động thông qua công tác trả lương, và họ đều thấy mức lương mà mình nhận được là đúng với công sức mà mình bỏ ra, cũng có nghĩa là công tác đánh giá thực hiện công việc của tổ chức về cơ bản là tốt.

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

Thông qua bảng hỏi đánh giá mức đồng ý của cán bộ, viên chức về công tác đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm bảo trợ xã hội.

Theo số liệu khảo sát, có tới 37,3% cán bộ, viên chức không đồng ý với kết quả đánh giá thực hiện công việc, 4,5% không có ý kiến rõ ràng, 41,8% đồng ý. Con số 37,3% là con số khá lớn cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm chưa tốt. Nguyên nhân là công tác đánh giá thực hiện công việc ở Trung tâm chưa đúng khoa học, chưa có một quy trình đánh giá thực hiện công việc chung cho toàn Trung tâm bảo trợ xã hội. Việc đánh giá diễn ra trong từng phòng, các tiêu chí đánh giá không được rõ ràng mà do các cá nhân tự ngầm hiểu, mặc định với nhau. Công tác đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm không được diễn ra thường xuyên mà một năm chỉ tổng kết đánh giá một lần vào cuối năm vì vậy những thành tích tốt của cán bộ, viên chức và người lao động sẽ bị phai mờ dần do thời gian thực hiện tốt công việc và thời gian tiến hành đánh giá quá trình thực hiện công việc diễn ra quá xa. Như vậy, dẫn đến trường hợp có những thành tích tốt của cán bộ, viên chức mà lãnh đạo Trung tâm quên không ghi nhận những thành tích đó. Điều đó làm giảm động lực làm việc của họ vì họ nghĩ mình đã làm tốt mà vẫn không được ghi nhận. Trong thời gian tới Trung tâm cần xây dựng một

quy trình đánh giá thực hiện công việc hợp lý hơn nữa.

Ta cũng có thể xem xét công tác đánh giá thực hiện công việc thông qua tiêu chí đánh giá năng suất lao động. Tại Trung tâm, NSLĐ được xem xét thông qua một số chỉ tiêu đánh giá động lực làm việc của cán bộ, viên chức. Cụ thể, học viên thu được kết quả thông qua tổng hợp phiếu khảo sát như bảng 2.11.

Bảng 2.7: Quan điểm của người lao động về hiệu quả làm việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Quan điểm của NLD về hiệu quả làm việc				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
Anh/chị thấy rõ kết quả hoàn thành công việc	Người	6	84	9	11	110
	Tỷ lệ %	5,6	76,4	8,2	10	100
Khối lượng công việc anh chị đảm nhận	Người	12	75	18	5	110
	Tỷ lệ %	10,9	68,2	16,4	4,5	100
Đối với khối lượng công việc như vậy, anh/chị có thấy bị áp lực không?	Người	21	67	23	0	110
	Tỷ lệ %	19,1	60	20,9	0	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu của tác giả)

Qua bảng 2.11, cho thấy tỷ lệ cán bộ, viên chức nhận xét khá đồng ý về kết quả hoàn thành công việc, khối lượng công việc mà họ đảm nhận đạt từ 60% đến 84. Tỷ lệ rất đồng ý đạt từ 5,6% đến 19,1%. Qua đó thể hiện sự lạc quan, có tinh thần trách nhiệm với công việc và họ đồng ý với khối lượng công việc và kết quả mà họ mang lại. Tuy nhiên, tỷ lệ không đồng ý cũng là con số đáng lưu tâm từ 8,2% đến 20,9%. Số người này chưa đồng ý do khối lượng công việc mà họ đảm nhận nhiều và phức tạp hơn những người khác, nhưng mức lương họ nhận được lại không tương xứng. Và đôi khi họ bị áp lực do khối lượng công việc đó khi cấp trên cứ dồn ép tiến độ khiến họ bị

động trong công việc. Tỷ lệ số người không có ý kiến rõ ràng cũng tương đối cao đến 11% do Trung tâm chưa có chỉ tiêu rõ ràng cụ thể về kết quả công việc mà họ đạt được, mà thường cuối năm mới căn cứ để xếp thành tích. Số liệu này cũng phù hợp với số liệu khảo sát về tỷ lệ được tạo động lực trong cơ quan khi có: 24,5% rất nhiều động lực làm việc, 55,5% bình thường, 20% không có động lực làm việc trong cơ quan.

2.2.3.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Bản chất của con người là luôn có sự phấn đấu vươn lên, do vậy họ thường không thỏa mãn với những gì mình đã có vì vậy họ không ngừng học hỏi để nâng cao trình độ, hiểu biết, phát triển năng lực bản thân để hoàn thành công việc của mình tốt hơn. Trung tâm rất quan tâm tới đào tạo và tạo điều kiện cho các cán bộ, viên chức học tập nâng cao trình độ chuyên môn, xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của Trung tâm và nhu cầu nâng cao trình độ của các cán bộ, viên chức trong Trung tâm.

Trong những năm qua, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm BTXH tỉnh Cao Bằng được thực hiện thường xuyên theo các quy định của Luật Viên chức và các văn bản dưới luật quy định. Cụ thể:

- Trung tâm xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo viên chức và tạo điều kiện để viên chức tham gia đào tạo, bồi dưỡng.

- Nội dung đào tạo bồi dưỡng tại trung tâm: Đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh quản lý, chức danh nghề nghiệp; Bồi dưỡng nhằm bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng phục vụ hoạt động nghề nghiệp. Hình thức đào tạo

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

Đây là một chính sách hết sức hấp dẫn của Trung tâm vì thế cán bộ, viên chức rất quan tâm tới chính sách đào tạo của Trung tâm.

Bảng 2.8: Quan điểm của người lao động về đào tạo và phát triển

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Quan điểm của NLD về đào tạo và phát triển				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
Đào tạo cho công việc và phát triển nghề nghiệp	Người	27	75	8	0	110
	Tỷ lệ %	24,5	68,2	7,2	0	100
Anh/chị được tham gia các lớp tập huấn về nghiệp vụ chuyên môn cũng như kỹ năng mềm phục vụ công việc	Người	37	59	9	0	110
	Tỷ lệ %	33.6	53.6	8.2	0	100
Trung tâm tạo điều kiện để anh/chị được tham gia đào tạo, bồi dưỡng	Người	17	51	39	3	110
	Tỷ lệ %	15.5	46.4	35.5	7.7	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu của tác giả)

Đào tạo và phát triển được cán bộ, viên chức rất hưởng ứng thể hiện ở phiếu khảo sát có tới 68,2% cán bộ, viên chức đồng ý và có 24,5% cán bộ, viên chức rất đồng ý về vấn đề này. Họ cho rằng sau khi được đào tạo về nó giúp ích rất nhiều cho họ trong quá trình thực hiện công việc. Việc tập huấn chuyên môn nghiệp vụ có sự đồng ý và rất đồng ý cao đạt tới 33,6% và 53,6%, chỉ có 8,2% chưa cảm thấy đồng ý. Tạo điều kiện để được đi học, có 61,9% đánh giá là đồng ý/rất đồng ý, có 35.5% chưa đồng ý việc tạo điều kiện, lý do là trong quá trình đi học cán bộ, viên chức vẫn phải thực hiện nhiệm vụ được giao, cho nên chưa toàn tâm ý tập trung vào việc học tập.

Như vậy các chương trình đào tạo đã đạt hiệu quả. Các cuộc hội thảo thu hút nhiều người tham gia nhất và chương trình đào tạo trong công việc được các cán bộ trẻ cho là có hiệu quả nhất vì họ học hỏi được rất nhiều kiến

thức thực tiễn từ những người có thâm niên và kinh nghiệm. Một số lượng không nhỏ 7,2 % cán bộ, viên chức cho rằng không có gì thay đổi trong quá trình thực hiện công việc trước và sau khi họ được đào tạo.

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

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

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi cho người lao động cũng khá phù hợp với đặc thù công việc. Cán bộ, viên chức làm việc theo thời gian hành chính, sáng từ 7h-11h30, chiều từ 13h30-17h.

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

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

Kết quả điều tra có tới 61,8% cán bộ, viên chức đồng ý về môi trường và điều kiện làm việc, 30% cán bộ, viên chức được điều tra nhận xét là rất đồng ý, chỉ có 6,3% số cán bộ, viên chức nhận xét là không đồng ý và 4,6% cán bộ, viên chức không có ý kiến rõ ràng. Như vậy, để tạo động lực làm việc Trung tâm cần trang bị cơ sở vật chất điều kiện làm việc tốt hơn để kích thích được người lao động làm việc.

2.2.3.5. Xây dựng văn hóa tổ chức lành mạnh

Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho

cán bộ, viên chức. 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.

Trong số những cán bộ, viên chức được hỏi rằng anh (chị) có đồng ý về văn hóa tổ chức của Trung tâm không, có tới 44 % không đồng ý, họ cho rằng họ không biết về văn hóa tổ chức, 49,1% hài lòng vì họ biết về văn hóa tổ chức, còn lại 4,5% không có ý kiến rõ ràng. Điều này chứng tỏ văn hóa tổ chức tại Trung tâm vẫn chưa thực sự được hình thành cụ thể. Chính vì vậy, Ban lãnh đạo Trung tâm cần phải quan tâm hơn nữa tới việc xây dựng văn hóa trong cơ quan của mình lành mạnh nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc đạt hiệu quả cao nhất.

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

Mối quan hệ đồng nghiệp và bầu không khí làm việc ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc, vì vậy, việc tạo ra mối quan hệ tốt, bầu không khí làm việc tốt sẽ tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc.

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

Bầu không khí làm việc giúp cán bộ, viên chức và người lao động cảm thấy thoải mái và có hứng thú trong công việc. Trung tâm cũng cố gắng tạo mọi điều kiện cho cán bộ, viên chức của mình làm việc trong một môi trường ổn định, không bị chi phối bởi nhiều nguyên nhân khác nhau. Nhưng bên

cạnh đó vẫn có sự không thoải mái khi mà các nhân viên trong một phòng, ban người thì làm việc, người thì không đã tạo nên không khí làm việc có sự ảnh hưởng tới những người xung quanh từ phía một bộ phận cán bộ, viên chức không chịu làm những công việc thuộc chức trách của mình.

Bảng 2.9: quan điểm của NLD về mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Quan điểm của NLD về mối quan hệ đồng nghiệp và bầu không khí làm việc				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
Bầu không khí làm việc tại cơ quan tạo sự thoải mái hưng phấn cho anh/chị	Người	25	46	21	18	110
	Tỷ lệ %	22,7	41,8	19	16,5	100
Anh/chị có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp trong cơ quan	Người	34	52	23	1	110
	Tỷ lệ %	30,9	47,3	20,9	0,9	100

Nhìn bảng khảo sát về mối quan hệ đồng nghiệp và bầu không khí làm việc ở Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng thấy rằng: Bầu không khí làm việc có tới 21 % không đồng ý, 25% rất đồng ý và 46% đồng ý, còn lại 16,5% không có ý kiến rõ ràng. Mối quan hệ với đồng nghiệp: Rất đồng ý chiếm 30,9% , 47,3% đồng ý, còn lại 20% chưa đồng ý. Như vậy, Ban lãnh đạo Trung tâm cần phải quan tâm hơn nữa tới việc xây dựng bầu không khí làm việc tốt hơn, tăng cường các hoạt động giao lưu hiểu biết lẫn nhau trong cơ quan của mình lành mạnh nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc đạt hiệu quả cao nhất.

2.2.3.7. Cơ hội thăng tiến

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 tổ chức và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Bảng 2.10: Quan điểm của NLD về thăng tiến

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Quan điểm của NLD về thăng tiến				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến	Người	21	35	36	18	110
	Tỷ lệ %	19,1	31,8	32,7	16,4	100
Chính sách thăng tiến của cơ quan là công bằng	Người	12	41	29	28	110
	Tỷ lệ %	10,9	37,3	26,3	25,5	100
Cơ quan tạo điều kiện cho anh/chị cơ hội phát triển cá nhân	Người	27	51	20	12	110
	Tỷ lệ %	24,5	46,4	18,2	10,9	100

Bảng khảo sát chỉ ra thực trạng cơ hội thăng tiến tại Trung tâm: rất đồng ý chiếm từ 10,9% đến, đồng ý chiếm từ 31,8 đến 51%, không đồng ý tương đối cao chiếm 18,2% đến 36%, không có ý kiến rõ ràng chiếm từ 10,2% đến 28%. Như vậy, ta thấy trong trung tâm có một tỷ lệ tương đối lớn chưa đồng ý về cơ hội thăng tiến (36%), sau đó là công bằng chính sách (29%). Kết quả này đòi hỏi ban lãnh đạo Trung tâm cần thay đổi chính sách trong quy hoạch, bổ nhiệm các chức vụ lãnh đạo nhằm làm tăng động lực làm việc cho cán bộ, viên chức trong Trung tâm.

2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

2.3.1. Quan điểm của người lao động với công việc

Để có thể đánh giá chính xác nhu cầu cho đội ngũ cán bộ, viên chức tại Trung tâm, học viên đã tiến hành điều tra để nghiên cứu hệ thống nhu cầu thông qua 110 phiếu khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11: Quan điểm của NLD với công việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Quan điểm của NLD với công việc				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
1. Giới tính						
Nam	Người	9	13	11	7	40
	Tỷ lệ %	22,5	32,5	27,5	17,5	100
Nữ	Người	20	32	12	6	70
	Tỷ lệ %	28,6	45,7	17,1	8,6	100
2. Vị trí công việc						
Ban giám đốc	Người	2	1	0	0	3
	Tỷ lệ %	66,7	33,3	0	0	100
Lãnh đạo phòng ban	Người	1	10	2	2	15
	Tỷ lệ %	6,7	66,7	13,3	13,3	100
Viên chức	Người	25	34	22	11	92
	Tỷ lệ %	27,1	37	23,9	12	100
3. Trình độ						
Trên Đại học	Người	2	4	1	0	7
	Tỷ lệ %	28,6	57,1	14,3	0	100
Đại học	Người	24	32	12	10	78
	Tỷ lệ %	28,2	41	15,4	12,8	100
Cao đẳng	Người	0	7	5	1	13
	Tỷ lệ %	0	53,8	38,5	7,7	100
Trung cấp	Người	3	2	5	2	12
	Tỷ lệ %	25	16,7	41,6	16,7	100
4. Tuổi						
Dưới 30 tuổi	Người	3	10	15	7	35
	Tỷ lệ %	8,8	28,3	42,9	20	100
Từ 30 tuổi đến dưới 50 tuổi	Người	17	30	8	6	61
	Tỷ lệ %	27,9	49,2	13,1	9,8	100
Từ đủ 50 tuổi trở l lên	Người	9	5	0	0	14
	Tỷ lệ %	64,2	35,7	0	0	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của tác giả)

Qua bảng 2.17 ta có thể thấy quan điểm của cán bộ, viên chức đối với từng yếu tố cụ thể như sau:

- Giới tính: Về cơ bản tại Trung tâm cũng không có nhiều khác biệt. Do

tính chất, đặc thù công việc tại Trung tâm thuộc đơn vị hành chính sự nghiệp nên về thu nhập giữa nam và nữ cũng không có khác biệt nhiều, thu nhập của nam và nữ đều tương đối ổn định giống nhau. Cả nam (33,6%) và nữ (66,4%) đều có tỷ lệ đồng ý với công việc đạt mức cao nhất, trong đó tỷ lệ đồng ý của nữ cao hơn tỷ lệ đồng ý của nam. Điều đó cũng dễ hiểu vì phần lớn cán bộ, viên chức trung tâm là nữ giới, mà đặc thù của công việc tương đối ổn định, thu nhập đều, và có thời gian để chăm lo gia đình nên họ hài lòng với công việc mình đang đảm nhận. Ngược lại, mức độ không đồng ý của nữ giới là thấp nhất (17,1%) điều đó cho thấy phần lớn nữ giới đồng ý với công việc, còn số ít này do một số lý do nào đó, có thể về mối quan hệ đồng nghiệp chưa được tốt hoặc về sự đề bạt đối với họ chưa được cao và cơ hội thăng tiến đối với họ chưa được mở rộng.

- Vị trí công việc: Có sự khác biệt rất rõ rệt trong phiếu khảo sát về mức độ đồng ý đối với từng nhóm đối tượng trong Trung tâm. Những cán bộ lãnh đạo và Ban giám đốc đánh giá về công tác tạo động lực của Trung tâm là tốt với mức độ rất đồng ý và đồng ý cao (73,4%). Trong khi đó với nhóm cán bộ, viên chức thì họ lại chưa thực sự thỏa mãn, có tới 13,3% trong tổng số lao động trong nhóm này chưa đồng ý về công việc đang làm.

+ Ban giám đốc tỷ lệ rất đồng ý đạt mức độ cao nhất (66.7%), tiếp theo là tỷ lệ đồng ý đạt 33.3%, qua đó cho thấy họ là người nắm giữ vị trí cao, có quyền lực địa vị và được mọi người kính nể nên họ rất hài lòng với vị trí mình nắm giữ. Nam giới chiếm số ít trong tổng số cán bộ, viên chức Trung tâm, nhưng cũng có sự khác biệt khá lớn về nắm giữ chức danh lãnh đạo Trung tâm. Lúc này các nhu cầu bậc cao trở nên quan trọng hơn với họ. Nhu cầu quan trọng nhất là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về tính tự chủ trong công việc. Nhu cầu về thu nhập lùi xuống cuối cùng, do chức danh công việc này mức thu nhập hiện tại của họ đã khá cao.

+ Đối với lãnh đạo phòng ban tỷ lệ đồng ý đạt mức cao nhất (66,7%), tỷ lệ rất đồng ý đạt 6,7% cho thấy họ cũng là người có chức vụ cao nên họ cảm thấy đồng ý với công việc của mình. Tuy nhiên tỷ lệ số người không có ý kiến rõ ràng cũng tương đối cao (13,3%), số người này có thể đang có một vài quan điểm và suy nghĩ trái chiều về chức vụ mình đang nắm giữ chưa phát huy được hết khả năng, năng lực của mình. Tỷ lệ số người không đồng ý chiếm 13,3% ta cần xem xét lý do họ không đồng ý là gì, vì đây là nhóm đối tượng giữ chức vụ cao và có ảnh hưởng đến sự điều hành, phát triển của Trung tâm. Họ không hài lòng có thể về quan điểm của Ban giám đốc chưa đúng đắn, hoặc sự thăng tiến của mình chưa có cơ hội để phát triển. Vì vậy, Ban lãnh đạo cũng cần chú ý đến nhóm đối tượng này để có biện pháp điều chỉnh phù hợp đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng của họ để họ có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình.

+ Đối với viên chức không có chức vụ, tỷ lệ đồng ý cũng đạt mức cao nhất (59%), như đã phân tích ở trên về giới tính thì phần lớn nhân viên trung tâm là nữ giới, họ mong muốn có công việc ổn định, thu nhập đều nên tỷ lệ đồng ý về công việc cao là điều tất yếu. Hơn nữa, họ là người cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, nhu cầu quan trọng nhất đối với họ là công việc ổn định, tiếp đến là nhu cầu về trả lương tốt và công bằng. Đây là hai nhu cầu bậc thấp trong hệ thống nhu cầu của Maslow là nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Như vậy, để tạo động lực cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, Trung tâm nên hướng vào các công cụ tiền lương và tính chất công việc. Tuy nhiên, tỷ lệ số người không đồng ý (23,9%) và không có ý kiến rõ ràng (12%) cũng là con số cần phải xem xét. Số lượng cán bộ, viên chức này có thể xem xét ở khía cạnh mối quan hệ đồng nghiệp đã phối hợp tốt hay chưa, hay sự quan tâm của lãnh đạo đã gần gũi hay chưa, hoặc tiền lương đã được trả công bằng, tương xứng với công việc hay cào bằng giữa tất cả nhân viên. Ban lãnh đạo cần phải xem

xét nhu cầu của nhóm đối tượng này để có thể đáp ứng được nhu cầu chính đáng của họ. Vì đây là nhóm đối tượng đóng vai trò không kém phần quan trọng trong sự phát triển của trung tâm, họ là người thực hiện công việc theo định hướng và mục tiêu của Ban lãnh đạo.

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

- Trình độ chuyên môn:

+ Đối với những người có trình độ chuyên môn càng cao thì mức độ đồng ý của họ đối với công việc càng cao và ngược lại. Tỷ lệ số người có trình độ trên đại học rất đồng ý đạt 28,6% và đồng ý đạt 57,1%, tỷ lệ số người có trình độ đại học đồng ý đạt 41%, rất đồng ý đạt 28,2%. 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 đồng ý 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 đồng ý của họ với công việc là chưa cao. Tỷ lệ những người có trình độ trung cấp không đồng ý với công việc đạt mức cao nhất (41,6%), tỷ lệ đồng ý là 25% và không có ý kiến rõ ràng đạt 16,7%. Qua đó cần xem xét nâng cao trình độ và chất lượng đào tạo đối với nhóm đối tượng này có thể bằng cách cử đi học nâng cao bằng cấp, hoặc có kế hoạch bồi dưỡng, tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ để nhân viên ngày càng nắm bắt được công việc nhanh, sâu và chuyên nghiệp.

- Tuổi tác:

+ Qua bảng 2.17 ta thấy độ tuổi càng cao thì mức độ rất đồng ý và đồng ý với công việc ngày càng cao. Tỷ lệ số người từ 30 tuổi trở lên đạt mức cao với rất đồng ý 27,9% và đồng ý 49,2%. Điều này có thể lý giải tuổi càng cao thì nắm giữ chức vụ, vị trí và kinh nghiệm tích lũy đối với công việc càng cao.

+ Và ngược lại, tỷ lệ số người dưới 30 tuổi không đồng ý với công việc đạt 42,9 không có ý kiến rõ ràng đạt 20% thì cũng cần lưu ý. Phần đông cán bộ, viên chức trung tâm là đội ngũ trẻ nhiệt tình, năng động, sáng tạo nên nhu cầu của họ quan trọng nhất là được trả lương tốt và công bằng, tiếp đến là mở rộng giao lưu theo nhóm. Đó là nhu cầu sinh lý và xã hội theo hệ thống nhu cầu của Maslow. Hai cấp độ nhu cầu này cho thấy nhóm đối tượng này có nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống và có nhu cầu giao tiếp để phát triển. Nhóm đối tượng này không hài lòng với công việc có thể lý giải do tuổi trẻ năng nổ chưa hiểu hết được và vấp trong công việc nên có sự ganh tỵ, đố kỵ về lương, thưởng và phúc lợi với những nhóm đối tượng khác.

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

2.3.2. Ưu điểm về tạo động lực làm việc tại Trung tâm BTXH Cao Bằng

- Về lao động: Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng có một đội ngũ tập thể các lớp cán bộ, viên chức gắn bó đoàn kết, biết hy sinh lợi ích trước mắt, cùng nhau giữ vững định hướng hoạt động và sẵn sàng cống hiến cho sự phát triển chung của Trung tâm.

- Chế độ tiền lương, tiền thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật theo đúng quy định của nhà nước tạo cho người lao động được đảm bảo quyền lợi và yên tâm làm việc.

Trong suốt quá trình hình thành và phát triển Trung tâm ngay từ những ngày đầu đã quan tâm đến việc đào tạo các hoạt động chuyên môn, vì thế hầu hết các cán bộ, viên chức đều được cố gắng hoàn thành tốt các nhiệm vụ do cấp trên giao, kiên quyết không tổ chức các hoạt động không phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm.

- Tổ chức công đoàn: Đồng hành cùng quá trình phát triển của Trung tâm là tổ chức công đoàn, tập thể cán bộ, viên chức nơi đã ngày đêm sát cánh cùng chia sẻ nhọc nhằn, khó khăn, gian khổ để cùng nhau hướng tới một đích chung là xây dựng Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng ngày càng phát triển với đội ngũ cán bộ, viên chức có bản lĩnh chính trị vững vàng, có kỷ luật, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ giỏi để triển khai có hiệu quả các mục tiêu của tỉnh đã đề ra, góp phần đảm bảo trợ giúp xã hội đối với những người yếu thế hòa nhập cộng đồng và vượt qua những khó khăn trong cuộc sống.

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

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

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

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

2.3.3. Hạn chế tạo động lực làm việc ở Trung tâm BTXH và nguyên nhân

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

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

- Phương án trả lương và chế độ trả thưởng còn nhiều bất cập như phụ thuộc vào bằng cấp, trả thưởng chưa công bằng, chưa rõ ràng.

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

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

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

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

công việc đó quá lâu nên họ cũng không muốn chuyển sang công việc khác sẽ mất rất nhiều thời gian để có thể tiếp cận được với công việc mới chưa nói đến trường hợp là sẽ rất khó để trở thành một người có chuyên môn giỏi.

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

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

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

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

- + Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và

đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy, thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho cán bộ, viên chức.

+ Phần thưởng là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu:chiến sĩ thi đua cơ sở, 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, viên chức của Trung tâm.

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

+ Theo khảo sát có nhiều cán bộ, viên chức không đồng ý với tiền thưởng và phần thưởng của Trung tâm. Do đó chính sách khuyến khích này của Trung tâm đã không thu hút được sự quan tâm của cán bộ, viên chức và người lao động. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được cán bộ, viên chức để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

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

- Cơ hội thăng tiến vẫn còn nhiều bất cập dẫn tới một số người chưa đồng ý với chính sách hiện tại. Nguyên nhân là do một số lao động trẻ mới vào còn chưa có nhu cầu cụ thể, một số do bằng cấp mới tốt nghiệp Trung cấp, Cao đẳng nên cơ hội thăng tiến ít hơn. Ban lãnh đạo cần tạo ra các cơ hội, đào tạo và phát triển các cá nhân nhằm tạo cơ hội cho tất cả mọi viên chức, người lao động trong cơ quan.

Nguyên nhân của hạn chế trên:

- Trả lương chưa công bằng;
- Đánh giá và trả thưởng ở Trung tâm còn thiếu tính kích thích làm việc;
- Các chương trình phúc lợi thiếu rõ ràng.
- Phân tích công việc cụ thể và thiếu tính khoa học;
- Chưa xây dựng văn hóa tổ chức văn minh, hiện đại;
- Môi trường và điều kiện làm việc chưa tốt.

Tiểu kết chương 2

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

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

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

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI TỈNH CAO BẰNG

3.1. Phương hướng tạo động lực làm việc cho viên chức của Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng giai đoạn 2021-2025

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

Tiền lương, tiền thưởng là động lực khuyến khích vật chất trực tiếp đối với người lao động. Thực hiện trả lương, thưởng đúng thời gian, đúng địa điểm, đảm bảo cho cán bộ, viên chức yên tâm làm việc. Tiền thưởng cũng được trả phù hợp với năng lực mà người lao động đóng góp.

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

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

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

3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng

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

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

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

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

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

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

Bước 4: Khảo sát theo từng phòng chuyên môn, bộ phận để nắm rõ nhu cầu, đi sâu đi sát cả những nhân viên phục vụ, bảo vệ để có các biện pháp xây

dụng phù hợp với nhu cầu của họ.

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

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

3.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền lương

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

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

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

Trường hợp chênh lệch thu lớn hơn chi bằng hoặc nhỏ hơn một lần quỹ

tiền lương cấp bậc, chức vụ trong năm thì được sử dụng như sau:

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

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

Ngoài ra, Trung tâm có thể kiến nghị, đề xuất lên cấp trên xây dựng chính sách tiền lương ưu đãi đối với những người lao động có chuyên môn giỏi.

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

3.2.3. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Công tác trả tiền thưởng cho cán bộ, viên chức tại Trung tâm bảo trợ xã hội hiện nay đang còn nhiều chông chéo và thưởng chỉ mang tính hình thức là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu, chứ mức thưởng không cao làm giảm động lực. Nguyên tắc của việc trả thưởng là nhằm khuyến khích người lao động tăng năng suất, tăng sự đóng góp cho tổ chức. Thưởng phải công

bằng, đúng lúc, kịp thời, công khai, tránh có sự thắc mắc từ người lao động.

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

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

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

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

thưởng và không có sự qua tâm tới các chính sách kích thích của Trung tâm, và động lực làm việc của họ sẽ không được nâng lên.

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

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

+ Thưởng hàng tháng, hàng quý từ quỹ lương:

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

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

+ Thưởng nâng cao nghiệp vụ chuyên môn:

Mục đích chính là khuyến khích nhân viên phấn đấu đạt được những thành tích cao trong công việc, rèn luyện và nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp. Trung tâm cần tiến hành nghiêm túc để thể hiện sự tôn vinh của Trung tâm đối với người được thưởng. Hiện nay, Trung tâm thường thực hiện chế độ thưởng với định kỳ thời gian dài, như vậy sẽ không kích thích CBCNV của mình. Trung tâm nên có chế độ thưởng với thời gian hợp lý như theo từng quý trong năm là tốt nhất. Để thực hiện hình thức thưởng này, điểm quan trọng nhất là quy trình đánh giá, cho điểm theo từng chỉ tiêu. Quy chế thưởng được thực hiện theo 5 bước:

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

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

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

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

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

Bản dự thảo quy chế thưởng xây dựng được gửi xuống cho các phòng chuyên môn, thành viên trong Trung tâm để lấy ý kiến. Các phòng chuyên

môn sẽ gửi ý kiến bằng văn bản lên Hội đồng xây dựng quy chế thưởng. Căn cứ vào các ý kiến này, Hội đồng tiến hành tổ chức hội thảo và hoàn thiện quy chế thưởng phù hợp với điều kiện của Trung tâm.

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

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

3.2.4. Hoàn thiện chương trình phúc lợi và dịch vụ

Hiện nay, Trung tâm cũng đang thực hiện các chính sách phúc lợi đối với cán bộ, viên chức, đó là việc Trung tâm đã đóng các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,... cho cán bộ, viên chức được trích phần trăm từ lương được hưởng để đảm bảo lợi ích lâu dài cho họ. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng cần có các chương trình phúc lợi khác như: phúc lợi đảm bảo thu nhập.

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

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

Các chương trình phúc lợi là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên Trung tâm cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi

phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, Trung tâm cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh phí của Trung tâm.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi và dịch vụ, phòng tổ chức - hành chính có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

3.2.5. Công tác phân tích công việc

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

- Xây dựng bản mô tả công việc:

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

Trung tâm.

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

3.2.6. Đánh giá thực hiện công việc

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

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

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

+ *Các tiêu chuẩn thực hiện công việc*

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

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

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

-Tiêu chuẩn phải cho thấy những gì người lao động cần làm và cần làm

tốt đến mức nào?

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

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

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

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

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

Bước này thường được thực hiện thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và viên chức vào cuối chu kỳ đánh giá, qua đó có thể xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của viên chức đồng thời nó có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động khi thực hiện các quyết định đối với họ về thù lao, về vị trí làm việc, về kỷ luật hay về các nhu cầu đào tạo và phát triển.

Bên cạnh hệ thống đánh giá thực hiện công việc thì hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc phụ thuộc rất nhiều vào người làm công tác đánh giá. Do đó, Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng cần phân công những người không chỉ có trình độ, am hiểu công việc mà còn phải có kỹ năng và nghệ thuật đánh giá. Bên cạnh đó người đánh giá phải công tâm, đánh giá đúng và chính xác về kết quả lao động của viên chức tránh những lỗi như

thiên vị, thái cực, định kiến... Có như vậy người lao động mới thoả mãn với kết quả lao động của mình và như vậy họ sẽ có động lực trong công việc.

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

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

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

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

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

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

3.2.7. Xây dựng văn hóa tổ chức

Với mỗi tổ chức khác nhau sẽ xây dựng riêng cho mình những bản sắc khác nhau ảnh hưởng bởi đặc điểm về ngành nghề, môi trường làm việc, môi trường sống...tất cả những gì liên quan đến tổ chức đều hình thành nên văn hoá của tổ chức. Mỗi người lao động là một cá thể nhất định, có suy nghĩ, tình cảm, cảm nhận, quan điểm hoàn toàn khác nhau. Tuy nhiên, khi họ làm việc trong tổ chức thì họ luôn mong muốn được làm việc, được quan tâm, được thể hiện cái “tôi” của riêng cá nhân mình trước tập thể. Với những tổ chức nào mà người lao động phát huy được cái “tôi” riêng ấy thì sẽ làm cho người lao động có cảm nhận về vị trí và chỗ đứng của mình trong tổ chức. Thông qua các phong trào đoàn thể được phát động trong toàn Trung tâm, cán bộ, viên chức mới có điều kiện tiếp xúc với nhau nhiều hơn. Chính vì vậy, Trung tâm nên tổ chức nhiều cuộc gặp gỡ trao đổi, giao lưu văn nghệ, thể thao giúp cho mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội để tiếp xúc với nhau nhiều, họ sẽ thấy mọi người xung quanh trở nên thân thiết hơn, từ đó sẽ tác động đến quá trình làm việc của họ. Ngày nay, có một phương pháp làm việc đang được sử dụng rất rộng rãi là làm việc theo nhóm, đây cũng trở thành một nét văn hoá riêng của từng tổ chức. Vì thế Trung tâm nên khoán cho những phòng chuyên môn nào có thể, bởi một ưu điểm rất lớn của việc này, ngoài việc làm việc theo nhóm sẽ làm tăng tính liên kết cho mọi người trong nhóm làm việc, còn giúp cho tổ chức giao việc dễ dàng hơn, giúp cho việc phân tích và đánh giá thực hiện công việc sẽ dễ dàng hơn, chính xác hơn và công bằng hơn, vì tiêu chí đánh giá sẽ dựa trên số lượng và chất lượng công việc được hoàn thành,.

Trong công tác tổ chức, nên xây dựng chính sách mở cho viên chức tham gia vào việc xây dựng tổ chức, việc này tạo nên tính dân chủ cao trong việc kích thích người lao động góp ý cho công tác xây dựng, tạo cho các viên chức 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 (Ban Giám đốc Trung tâm) có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của người cấp dưới, vì theo quan niệm của người lao động thì lãnh đạo là những người phải gương mẫu. Do đó, ảnh hưởng của người lãnh đạo là rất lớn. Vì thế, các nhà lãnh đạo phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng của mình để có cách giao tiếp, đối xử, phong cách làm việc để hợp lý với vị trí mà mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải làm sao thông qua cách làm việc của mình nói cho nhân viên của mình thấy được phải làm việc như thế nào. Một nguyên tắc là người lãnh đạo phải hoà mình, sống cùng tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện - không có khoảng cách giữa lãnh đạo với nhân viên. Người lãnh đạo nên tự mình tìm tòi tạo ra một phong cách làm việc thật chuyên nghiệp và hợp lý, ngoài ra họ còn phải có cách “đối nhân xử thế” thật khéo léo, tình cảm, tạo được niềm tin nơi người lao động, như thế họ mới góp phần vào việc tạo ra niềm vui cho người lao động trong công việc. Nếu có điều kiện, những người lãnh đạo nên đi học thêm các lớp nâng cao về đào tạo nghiệp vụ quản.

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

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

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

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

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

3.2.9. Công tác bố trí nhân lực

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

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

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

Thứ hai, rà soát lại toàn bộ các vị trí làm việc trong Trung tâm: Tổng hợp lại từng vị trí việc làm đang có, tiến hành xác định việc xem xét kết quả đánh giá của từng cán bộ, viên chức đối với mỗi vị trí đang làm việc, đồng thời đối chiếu với trình độ bằng cấp mà cán bộ, viên chức đang có.

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

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

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

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

Môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý của cán bộ, viên chức trong quá trình làm việc do đó Trung tâm cần quan tâm đến các giải pháp để tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ,

viên chức:

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

Như đã nói ở trên tạo động lực là quá trình lâu dài và đòi hỏi tất cả mọi thành viên trong Trung tâm phải chung tay góp sức thì mới có thể đạt được những thành công nhất định. Trên đây là một số giải pháp mà học viên đề xuất Trung tâm áp dụng nhằm nâng cao động lực làm việc cho cán bộ, viên chức để đạt được hiệu quả cao trong công việc, tạo điều kiện duy trì và phát triển bền vững Trung tâm, làm tốt công tác chăm lo cho các đối tượng bảo trợ xã hội đặc biệt mà đảng, Nhà nước đã giao cho.

3.3. Một số khuyến nghị, đề xuất

3.3.1. Khuyến nghị với nhà nước

Chính sách là những công cụ điều tiết vô cùng quan trọng trong tạo động lực làm việc cho cán bộ, viên chức. Đối với đội ngũ cán bộ, viên chức, chính sách có thể là động lực thúc đẩy cho sự phát triển, phát huy tính tích

cực, sáng tạo trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, công vụ. Nhưng ngược lại, nếu chính sách bất hợp lý, nó sẽ làm triệt tiêu động lực phát triển, nảy sinh mâu thuẫn, mất đoàn kết nội bộ, lãng phí chất xám...

Hiện nay, nhìn chung hệ thống chính sách đối với đội ngũ cán bộ công chức, viên chức ở nước ta còn nhiều hạn chế, bất hợp lý. Trong thời gian tới, Nhà nước và các cơ quan có thẩm quyền cần chú trọng xây dựng và hoàn thiện các chính sách, chế độ khuyến khích đối với cán bộ, công chức như sau:

Thứ nhất, về thu hút và sử dụng nhân tài, chế độ khen thưởng: trong bối cảnh phát triển nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, hội nhập quốc tế, người có trình độ chuyên môn cao, người tài có nhiều cơ hội thăng tiến và thu nhập cao. Nếu nhà nước không quản lý, sử dụng và thu hút được tài năng, trí tuệ của người có trình độ cao thì tình trạng “chảy máu chất xám” sẽ diễn ra ngày càng lớn. Do đó phải có chế độ đãi ngộ, khen thưởng thỏa đáng với những người lao động có trình độ và chuyên môn cao; thu hút người có tài, sinh viên xuất sắc vào làm việc trong bộ máy nhà nước. Quá trình thực hiện phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản: khách quan, công bằng, xóa bỏ hủ quan niệm bằng cấp, thứ bậc, chức vụ trong chính sách khuyến khích, khen thưởng; tiến hành dân chủ, công khai; thường xuyên và kịp thời với hình thức, mức độ khuyến khích, đãi ngộ phù hợp với quá trình cống hiến, sự đóng góp của người lao động đối với lợi ích chung của đất nước.

Thứ hai, nâng cao tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp: nếu không chú trọng đến việc nâng cao tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp thì bản thân các chính sách, chế độ khen thưởng, khuyến khích cũng khó thực thi, người tích cực, kẻ thoái hóa; người có tài, kẻ bất tài lẫn lộn. Để nâng cao tinh thần trách nhiệm đạo đức nghề nghiệp, cần ban hành và thực hiện quy chế nghề nghiệp gắn với thực hiện quy chế dân chủ trong cơ quan; thực hiện triệt để nguyên tắc công khai hóa hoạt động nghề nghiệp, nhất là ở các công việc có quan hệ trực tiếp với dân; đẩy mạnh công tác đấu tranh

chống tệ quan liêu, tham nhũng, cửa quyền trong các cơ quan nhà nước.

Thứ ba, thực hiện sắp xếp, hoàn thiện bộ máy và biên chế viên chức, đảm bảo các yêu cầu tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả. Trên cơ sở đó, từng bước giảm bớt tổng biên chế hưởng lương từ ngân sách nhà lương, nâng dần mức lương của cán bộ, công chức, viên chức. Thực hiện triệt để việc khoán quỹ lương đối với các cơ quan nhà nước là một biện pháp nhằm tinh giản biên chế có hiệu quả đối với nhiều cơ quan trong thời gian qua. Tuy nhiên, biện pháp này cần thực hiện đồng bộ với nhiều giải pháp cơ bản khác cùng nhằm một mục đích là xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức vững mạnh, góp phần thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

3.3.2. Khuyến nghị đối với Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội

Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội với chức năng, nhiệm vụ là cơ quan xây dựng chế độ tiền lương và các chính sách liên quan tới tiền lương nhân tố quan trọng nhất trong tạo động lực lao động cần: Cần cải cách tiền lương theo hướng tương xứng với kết quả lao động cả người lao động nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ công chức, viên chức và giữ chân được những người có năng lực và phẩm chất tốt hiện nay còn chưa được nhiều như mong muốn.

Cần khách quan, nhìn thẳng vào sự thật là đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức hiện nay có 2 nhóm chính:

Nhóm 1: Các cán bộ công chức, viên chức thực sự có năng lực, đang cống hiến hiệu quả, nếu không tăng thu nhập cho họ thì chẳng trước thì sau, nhiều người trong số họ cũng sẽ ra đi vì lý do thu nhập đã thấp lại không công bằng.

Nhóm 2: Các viên chức khác, ngoài cơ quan nhà nước hiện nay ra thì họ không kiếm được chỗ nào làm có thu nhập cao hơn. Vì nhiều nguyên nhân từ quá khứ, số này rất đông, và không cần nâng cao thu nhập cho họ thì họ cũng không dám bỏ việc.

Có thể nghĩ tới việc cải tiến chế độ trả lương cho viên chức trong các cơ quan nhà nước trong giai đoạn tới theo hướng như sau:

- Cơ bản giữ nguyên chế độ lương hiện hành với toàn thể viên chức, coi đó là phần cứng. Điều này đảm bảo không gây xáo trộn lớn trong tâm tư tình cảm của viên chức nói chung, và cũng đủ giữ cho được sự ổn định làm việc của viên chức.

- Cho phép điều chỉnh thu nhập theo hướng tăng lên tùy theo hiệu quả cống hiến, coi đó là phần mềm của đối tượng nhóm 1. Điều này cần tăng thêm quỹ lương, từ ngân sách nhà nước hoặc quỹ của đơn vị sự nghiệp công lập, tùy theo điều kiện cho phép ở từng thời điểm, nhưng không cần một tổng quỹ lương quá lớn theo phương án nâng lương đồng đều lâu nay thường làm.

3.3.3. Khuyến nghị với Ủy Ban nhân dân tỉnh Cao Bằng

- Đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, tinh giảm bộ máy và biên chế nhằm tạo ra bộ máy hoạt động có hiệu quả.

- Chú trọng thực hiện tốt các chính sách đền đáp người có công về việc làm, an sinh xã hội; quan tâm hỗ trợ người nghèo, người dân tộc thiểu số, vùng sâu, vùng xa; tiếp tục quan tâm công tác dân tộc, tôn giáo. Trong đó, tiếp tục thực hiện Kế hoạch về chính sách bảo trợ xã hội đã đề ra giai đoạn 2016-2020;

- Đầu tư cơ sở vật chất, tài sản nhằm xây dựng Trung tâm bảo trợ xã hội ngày càng khang trang, phát triển tạo ra môi trường làm việc tốt nhất cho cán bộ, viên chức hăng say làm việc.

Tiểu kết chương 3

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

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

Tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng là một yêu cầu mang tính cấp thiết đối với Trung tâm trong thời gian tới. Để đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công tác chăm sóc, quản lý đối tượng bảo trợ xã hội, Trung tâm cần quan tâm và ưu tiên đến yếu tố con người, đây là nhân tố chính góp phần đảm bảo việc hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ của Ngành Lao động mà đảng và Nhà nước đã giao phó.

Biện pháp tạo động lực làm việc cần phải được thiết kế một cách hợp lý, phù hợp với từng đối tượng, đồng thời phải được tổ chức thực hiện một cách hiệu quả nhất nhằm động viên cán bộ, viên chức làm việc nhiệt tình, cống hiến sức mình cho Trung tâm. Trong chương 3, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc tại Trung tâm như: Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động trong cơ quan làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, hoàn thiện chính sách tiền lương, hoàn thiện chính sách tiền thưởng, hoàn thiện chương trình

phúc lợi và dịch vụ, công tác phân tích bố trí công việc, đánh giá thực hiện công việc, xây dựng văn hóa tổ chức, cải thiện mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc.

KẾT LUẬN

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

Trong quá trình làm việc tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng, em thấy vấn đề tạo động lực làm việc cho cán bộ, viên chức của Trung tâm chưa được tốt. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài *“Tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng”* làm luận văn của mình. Để giúp Trung tâm tìm ra những giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho cán bộ, viên chức của Trung tâm.

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

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

Trung tâm chưa có kinh nghiệm và chưa có các biện pháp kích thích sâu rộng và các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của cán bộ, viên chức trong công tác tạo động lực làm việc.

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

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

Qua đây, học viên cũng xin gửi lời chân thành cảm ơn tới giảng viên hướng dẫn là PGS.TS. Nguyễn Bá Ngọc cùng tập thể cán bộ, viên chức tại Trung tâm bảo trợ xã hội tỉnh Cao Bằng đã tạo điều kiện giúp đỡ học viên hoàn thành tốt luận văn thạc sĩ của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2007), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Chu Văn Đức (2004), “Vấn đề động viên viên chức”, *Tạp chí Tâm lý học*, Số 2/2004.
4. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội
5. Huỳnh Minh dịch từ Employer-Employee, *Điều gì tạo nên động cơ làm việc cho nhân viên?*, <http://kynangsong.xitrum.net/congso/223.html>
6. Phan Thị Phụng (2011), *Bài giảng quản trị học*, NXB lao động xã hội.
7. Nguyễn Mạnh Quân (2012), *Giáo trình đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nhà xuất bản Kinh tế quốc dân.
8. Trần Anh Tài (2008), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
9. Phạm Quý Thọ (2010), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực các bài trắc nghiệm và tình huống*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
10. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. Nguyễn Tiệp (2010), Lê Thanh Hà, *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
12. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
13. Luận án tiến sỹ của tác giả Nguyễn Thị Lan Hương (2016) với đề tài “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan

hành“

14. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Kinh tế quốc dân.
15. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình tâm lý học lao động*, NXB Kinh tế quốc dân.
16. Lương Văn Úc, Phạm Thúy Hương (2003), *Giáo trình Xã hội học lao động*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
17. Phan Quốc Việt, Nguyễn Huy Hoàng, *Tạo động lực làm việc- Công ty Tâm Việt*, Địa chỉ: <http://tailieu.vn/doc/tao-dong-luc-lam-viec-293445.html>.

Tiếng Anh

18. Brian E. Becker - Mark V. Ahuseld (Nhân Văn dịch), Sổ tay người quản lý - *Quản lý nhân sự*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
19. Frederick Herzberg (Mỹ), “Lại bàn về vấn đề: Làm thế nào để khích lệ công nhân viên”, Sách *Tinh hoa quản lý*, Chương 15.
20. Guay, F et al., (2010) Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735, 29 pp 712.
21. J. Leslie McKeown (2008), *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi*, Lao động - Xã hội.
22. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài: "The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction".

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng đặc điểm phiếu khảo sát

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1. Giới tính	110	100	4. Trình độ	110	100
Nam	40	36,4	Trên Đại học	7	6,2
Nữ	70	63,4	Đại học	78	71
2. Vị trí công việc	162	100	Cao đẳng	13	11,8
Ban giám đốc	3	2,7	Trung cấp	12	11
Lãnh đạo phòng chuyên môn	15	13,6	5. Tuổi	110	100
Nhân viên	92	83,6	Dưới 30 tuổi	35	31,8
3. Thâm niên công tác	110	100	Từ 30 tuổi đến dưới 50 tuổi	61	55,5
Dưới 1 năm	6	4,8	Từ đủ 50 tuổi trở lên	14	12,7
Từ đủ 1 năm đến dưới 5 năm	30	24			
Từ đủ 5 năm đến dưới 10 năm	52	41,6			
Trên 10 năm	37	29,6			

Phụ lục 2: Nội dung phiếu khảo sát

**PHIẾU KHẢO SÁT NHU CẦU VÀ CÁC VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI TỈNH CAO BẰNG**

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

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

A. THÔNG TIN CHUNG

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

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

- | | | | |
|---|---------------------|--|--------------------------------------|
| 1 | Giới tính | ☐ Nam | ☐ Nữ |
| . | | | |
| 2 | Độ tuổi | ☐ < 30tuổi | ☐ 30-<50 tuổi |
| . | | ☐ Từ đủ 50 tuổi trở lên | |
| 2 | Thâm niên công tác | ☐ < 1 năm | ☐ 1-<3 năm |
| . | | ☐ 3 - 5 năm | ☐ >5 năm |
| 3 | Trình độ chuyên môn | ☐ Trung cấp | ☐ Đại học |
| . | | | |

- 4 Chức danh công việc
hiện tại
- 5 Mức thu nhập hiện tại
- ☐ Cao đẳng ☐ Trên Đại học
- ☐ Ban giám đốc ☐ Lãnh đạo phòng
- ☐ Nhân viên
- ☐ 1-<3 triệu ☐ 3-< 5 triệu
- ☐ 5≤ 10 triệu ☐ > 10triệu

B. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Với mỗi câu trả lời, xin anh/chị khoanh tròn vào sự lựa chọn của mình.
Lưu ý là mỗi câu hỏi chỉ khoanh tròn 1 đáp án duy nhất.

I. Quan điểm của anh/chị với các yếu tố liên quan đến công việc mà anh/chị đảm nhận trong cơ quan

1. Rất đồng ý 2. Đồng ý
3. Không đồng ý 4. Không có ý kiến rõ ràng

STT	Nội dung	Mức độ đồng ý			
I	Công việc				
1	Anh/chị thấy rõ kết quả hoàn thành công việc	1	2	3	4
2	Khối lượng công việc anh chị đảm nhận	1	2	3	4
3	Đối với khối lượng công việc như vậy, anh/chị có thấy bị áp lực không?	1	2	3	4
4	Anh/chị làm việc đúng ngành nghề mà mình đã học	1	2	3	4
II	Lương, thưởng				
A	Lương				
5	Anh/Chị được trả lương cao	1	2	3	4
6	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu	1	2	3	4

	nhập từ Trung tâm				
7	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	1	2	3	4
8	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	1	2	3	4
9	Mức lương của anh/chị so với mọi người xung quanh là công bằng	1	2	3	4
B	Thưởng				
10	Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc	1	2	3	4
11	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	1	2	3	4
12	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng	1	2	3	4
C	Phúc lợi				
13	Được đóng BHXH, BHYT đầy đủ	1	2	3	4
14	Được hưởng các chế độ phúc lợi theo quy định	1	2	3	4
III	Đồng nghiệp, môi trường làm việc				
15	Bầu không khí làm việc tại cơ quan tạo sự thoải mái hưng phấn cho anh/ chị	1	2	3	4
16	Anh/chị có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp trong cơ quan	1	2	3	4
IV	Đào tạo, bồi dưỡng				
17	Anh chị được tham gia các lớp tập huấn về nghiệp vụ chuyên môn cũng như kỹ năng mềm phục vụ công việc	1	2	3	4
	Anh/chị được đào tạo cho công việc và phát triển	1	2	3	4
18	Trung tâm tạo điều kiện để anh/chị được tham gia đào tạo, bồi dưỡng	1	2	3	4
V	Cơ hội thăng tiến				

19	Anh /Chị có nhiều cơ hội thăng tiến	1	2	3	4
20	Chính sách thăng tiến của đơn vị công bằng	1	2	3	4
21	Cơ quan tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội phát triển cá nhân	1	2	3	4
VII	Văn hóa tổ chức				
22	Quan điểm về văn hóa của cơ quan	1	2	3	4
VII	Đánh giá công việc, bố trí nhân lực				
23	Công tác đánh giá thực hiện công việc tốt	1	2	3	4
24	Bố trí nhân lực phù hợp với khả năng, chuyên môn.	1	2	3	4

II. Sự quan tâm và ý kiến về vấn đề tạo động lực làm việc tại cơ quan

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

- 1.👎 Có 2.👎 Không

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

1. ☞ Có và rất rõ
2. ☞ Có nhưng không rõ lắm
3. ☞ Không quan tâm

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

1. ☹ Có, rất nhiều
2. 😐 Bình thường
3. 😊 Không

4. Anh/chị có biết về văn hoá tổ chức của cơ quan không?

1. 🇵🇸 Biết 2. 🇵🇸 Biết ít 3. 🇵🇸 Không biết

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

1.☞ Gắn bó 2.☞ Tìm việc khác 3.☞ Không biết

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

.....

.....

.....

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

Phụ lục 3: Bản mô tả công việc

**BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CỦA MỘT CÁN BỘ CHUYÊN MÔN
NGHIỆP VỤ TẠI TRUNG TÂM BẢO TRỢ XÃ HỘI**

1. Chức danh công việc: Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ
2. Phòng Tổ chức – Hành Chính
3. Các nhiệm vụ:
 - Quản lý tổ chức và nhân sự;
 - Xây dựng kế hoạch công tác, tổng hợp báo cáo theo quy định;
 - Thực hiện công tác đối nội, đối ngoại và vận động nguồn lực;
 - Tiếp nhận, phân loại đối tượng mới đưa vào Trung tâm; lưu trữ và quản lý hồ sơ đối tượng;
 - Thực hiện quản lý tài chính theo quy định của Nhà nước và Quy chế chi tiêu nội bộ của Trung tâm;
 - Phụ trách kho vật tư, quản lý tài sản; đảm nhiệm công tác bảo vệ, an ninh, phòng, chống cháy nổ tại Trung tâm;

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

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

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

STT	Nội dung đánh giá	Xếp loại	Ghi chú

Ghi chú:

Loại A: Giỏi

Loại B: Khá

Loại C: Trung bình

Loại D: Kém

*Cao Bằng, ngày....tháng....năm....***Trưởng phòng***(ký, ghi rõ họ tên)*

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

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