

CHƯƠNG 5: BỐ TRÍ NHÂN LỰC VÀ THỜI VIỆC

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Nắm được nội dung các chương trình định hướng và những lưu ý khi thiết kế chương trình định hướng
- Hiểu được những lý do của việc chuyển đổi, các dạng chuyển đổi và những vấn đề cần lưu ý để quá trình chuyển đổi đạt hiệu quả
- Nắm được mục đích của đề bạt và các dạng đề bạt
- Nắm vững các chế độ đối với người thôi việc

NỘI DUNG

5.1. Nội dung của các chương trình định hướng

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả.

Một chương trình định hướng được thiết kế và thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện giúp người lao động mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng đạt năng suất lao động cao, giảm chi phí nhập việc. Đồng thời, một chương trình định hướng tốt sẽ giúp người lao động mới rút ngắn thời gian hòa nhập vào cuộc sống lao động tại doanh nghiệp, nhanh chóng làm quen với môi trường lao động mới, có ảnh hưởng tích cực tới đạo đức và hành vi của người lao động, góp phần lôi cuốn họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra sự đồng lòng, tự nguyện giữa người lao động và doanh nghiệp. Với một chương trình định hướng có hiệu quả, số người di chuyển khỏi doanh nghiệp ngay từ những tháng đầu tiên cũng giảm rõ rệt và nhờ đó giảm được các chi phí liên quan.

Một chương trình định hướng nên bao gồm các thông tin về:

- Chế độ làm việc bình thường hàng ngày (giờ làm việc, giờ nghỉ, ăn trưa...)
- Các công việc hàng ngày cần phải làm và cách thức thực hiện công việc
- Tiền công và các phương thức trả công
- Tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ
- Các nội quy, quy định về kỷ luật lao động, an toàn lao động.
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin y tế.
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp, quá trình sản xuất các sản phẩm dịch vụ đó
- Lịch sử và truyền thống của doanh nghiệp
- Các giá trị cơ bản của doanh nghiệp

Các thông tin đó có thể được cung cấp cho người lao động mới một cách liên tục trong vài giờ hoặc kéo dài trong vài tuần đầu tiên với sự sử dụng kết hợp của nhiều phương

pháp khác nhau như: phỏng vấn, gặp gỡ và thảo luận theo nhóm, sử dụng sổ tay nhân viên, xem phim video, tham quan...

5.2. Thuyên chuyển người lao động

Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác.

5.2.1. Mục đích của thuyên chuyển

Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp (thuyên chuyển không tự nguyện), cũng có thể được đề xuất từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp (thuyên chuyển tự nguyện). Từ phía doanh nghiệp, thuyên chuyển có thể được thực hiện do những lý do sau:

- Để điều hòa nhân lực giữa các bộ phận hoặc để cắt giảm chi phí ở những bộ phận mà công việc kinh doanh đang bị suy giảm
- Để lấp các vị trí làm việc còn trống do các lý do như mở rộng sản xuất, chuyển đi, chết, về hưu, chấm dứt hợp đồng...
- Để sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động

5.2.2. Phân loại thuyên chuyển

Từ đó, có các dạng của thuyên chuyển như:

- Thuyên chuyển sản xuất: do nhu cầu của sản xuất, để điều hòa lao động để tránh phải giãn thợ
- Thuyên chuyển thay thế: để lấp vào vị trí làm việc còn trống
- Thuyên chuyển sửa chữa sai sót: để sửa chữa các sai sót trong tuyển chọn hay bố trí lao động.

Xét về mặt thời gian, có hai dạng thuyên chuyển là:

- Thuyên chuyển tạm thời: thuyên chuyển trong một thời gian ngắn để điều hòa lao động, tận dụng lao động tạm thời...
- Thuyên chuyển lâu dài: thuyên chuyển trong một thời gian dài để đáp ứng nhu cầu của sản xuất, để sửa chữa sai sót trong bố trí lao động, để tận dụng năng lực của cán bộ...

5.3. Đề bạt

5.3.1. Khái niệm, mục đích của đề bạt

Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Mục đích của đề bạt (thăng tiến) là biên chế người lao động vào một vị trí việc làm còn trống mà vị trí đó được doanh nghiệp đánh giá là có giá trị cao hơn vị trí cũ của họ,

nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời để đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

5.3.2. Hình thức đề bạt

- Đề bạt ngang: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm ở một bộ phận này đến một vị trí việc làm có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở một bộ phận khác.

- Đề bạt thẳng: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm hiện tại tới một vị trí cao hơn trong cùng 1 bộ phận

Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp:

+ Đáp ứng được nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng của người lao động.

+ Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp.

+ Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp

5.3.3. Chính sách và thủ tục đề bạt

Các quyết định đề bạt cần được đưa ra trước hết trên cơ sở yêu cầu của công việc, tức là cần phải có những vị trí trống đang cần được biên chế người lao động và yêu cầu của các vị trí đó đối với người thực hiện công việc về trình độ đào tạo, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các phẩm chất cần thiết.

Tuy nhiên, một người lao động chỉ có thể được đề bạt khi năng lực làm việc của họ đáp ứng được các yêu cầu đó. Năng lực làm việc của một người thì không chỉ thể hiện ở thành tích đạt được mà còn ở tiềm năng của người đó. Thâm niên chỉ là yếu tố xem xét khi các điều kiện khác là như nhau.

Mỗi công ty sẽ có những quy trình và thủ tục để đề bạt thăng chức, tiến cử khác nhau. Nhưng ở nước ta thì thường thấy quy trình gồm có: Nhu cầu tuyển dụng và đề xuất, lập Hội đồng tuyển dụng, lập và thu nhập hồ sơ, lựa chọn ứng viên, công bố quyết định, lưu hồ sơ.

STT	Người thực hiện	Quy trình	Biểu mẫu
1	Trưởng bộ phận, nhân viên	Nhu cầu tuyển dụng và đề xuất	Phiếu thăng chức, Phiếu đề xuất bổ nhiệm,
2	Người có thẩm quyền	Lập HĐ tuyển dụng	
3	HĐ tuyển dụng, P. NS	Lập và thu thập hồ sơ	Phiếu đánh giá, Phiếu đánh giá tín nhiệm, Bảng tự nhận xét và các biểu mẫu đánh giá khác
4	HĐ tuyển dụng	Lựa chọn ứng viên	
5	Phòng Nhân sự	Công bố quyết định và làm thủ tục	Quyết định bổ nhiệm
6	Phòng Nhân sự	Lưu hồ sơ	

Bảng 5.1. Quy trình và thủ tục đề bạt, thăng chức

Đề bạt thăng chức là một chính sách hữu hiệu dùng để giữ chân, cũng như đào tạo phát triển nhân viên nội bộ. Đôi khi có những nhân viên muốn được thăng chức, nhưng lại không hề có kỹ năng, kiến thức phù hợp. Ngoài ra, khi tiến cử thì việc chọn nhân viên sẽ ít đa dạng, khó cho công ty trong việc tuyển dụng. Những ứng viên không được tiến cử chắc chắn sẽ có tâm lý thất bại, thái độ tiêu cực, và có những hành động chống đối, nói xấu, bất hợp tác. Vì vậy các nhà lãnh đạo công ty không những "chọn mặt gửi vàng", mà còn cần phải nói chuyện nhẹ nhàng, phân tích và khuyến khích nhân viên cho đợt sau.

5.4. Thôi việc

5.4.1. Các loại thôi việc

Không kể những người lao động đến tuổi nghỉ hưu, những người hết hạn hợp đồng, hiện tượng thôi việc đối với những người đang làm việc thường có các dạng sau:

- Người lao động tự xin thôi việc (từ chức): Tự thôi việc là dạng thôi việc do nguyên nhân về phía người lao động. Dạng này đơn giản nhất, ít gây ra các vấn đề phức tạp cho doanh nghiệp nhưng lại tạo ra các vị trí trống. Các vị trí đó cần người thay thế. Tuy nhiên, nếu thấy không cần thiết, tổ chức có thể xóa bỏ vị trí đó. Đồng thời cần phòng vấn đề tìm nguyên nhân của sự tự thôi việc.

- Sa thải lao động: Có hai dạng sa thải lao động:

- + Người lao động bị đuổi việc (sa thải) do lý do kỷ luật lao động. Đây là hình thức cao nhất của kỷ luật lao động. Trong trường hợp này, phòng nguồn nhân lực và người lãnh đạo trực tiếp của người lao động cần phải thực hiện đầy đủ các bước của quá trình kỷ luật.

+ Người lao động có thể bị sa thải do lý do sức khỏe mà pháp luật không cho phép làm việc tiếp. Sau khi khỏi bệnh, họ sẽ được trở lại làm việc.

- Giãn thợ (ngưng việc): Giãn thợ là sự chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và doanh nghiệp do lý do sản xuất kinh doanh, chẳng hạn: giảm quy mô sản xuất, thừa biên chế do sáp nhập, tổ chức lại sản xuất hoặc do tính chất của sản xuất.

- Hưu trí: Hưu trí không phải là thôi việc mà là sự chia tay của những người lao động cao tuổi với tổ chức theo quy định về tuổi về hưu của pháp luật, nó cho phép những người lao động cao tuổi được nghỉ ngơi hoặc theo đuổi những sở thích ngoài lao động, đồng thời mở ra những vị trí trống và cơ hội nghề nghiệp cho những người khác. Những người lao động về hưu sẽ được hưởng trợ cấp hưu trí theo luật định và các phúc lợi theo quy định của doanh nghiệp (nếu có).

5.4.2. Các chế độ khi thôi việc:

a) Các trường hợp được trợ cấp thôi việc

- Người lao động chấm dứt hợp đồng lao động khi hết hạn hợp đồng, đã hoàn thành công việc theo hợp đồng; Hai bên thỏa thuận chấm dứt hợp đồng (Theo Bộ luật Lao động); người lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng trong các trường hợp quy định tại Bộ luật Lao động;

- Người sử dụng lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trừ trường hợp người lao động bị xử lý kỷ luật sa thải theo quy định của Bộ luật Lao động.

- Người lao động làm việc trong doanh nghiệp nhà nước được tuyển dụng trước khi có chế độ hợp đồng lao động, thì khi nghỉ việc được tính trợ cấp thôi việc như người đã ký hợp đồng lao động.

- Người lao động bị chấm dứt hợp đồng lao động do doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức chấm dứt hoạt động quy định của Bộ luật Lao động là các trường hợp: Doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức được cấp có thẩm quyền quyết định giải thể, Tòa án tuyên bố phá sản, giấy phép hoạt động đã hết hạn, doanh nghiệp vi phạm pháp luật bị cơ quan có thẩm quyền rút giấy phép hoạt động hoặc thu hồi giấy phép đăng ký kinh doanh.

b) Các trường hợp không được trợ cấp thôi việc

- Người lao động bị sa thải theo quy định của Bộ luật Lao động.

- Người lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động mà vi phạm về lý do chấm dứt hoặc thời hạn báo trước theo quy định của Bộ luật Lao động.

- Người lao động nghỉ việc để hưởng chế độ hưu trí hàng tháng theo quy định của Bộ luật Lao động.

- Người lao động chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định của Bộ luật Lao động đã được hưởng trợ cấp mất việc làm.

** Cách tính và chi trả tiền trợ cấp thôi việc được thực hiện như sau:*

Công thức tính trợ cấp thôi việc ở từng doanh nghiệp:

$$\text{Tiền trợ cấp thôi việc} = \frac{\text{Tổng thời gian làm việc tại doanh nghiệp} \times \text{Tiền lương làm căn cứ tính trợ cấp thôi việc}}{2}$$

Trong đó:

- Tổng thời gian làm việc tại doanh nghiệp là số năm người lao động làm việc tại doanh nghiệp. Thời gian làm việc khi có tháng lẻ đối với người lao động làm việc trên 12 tháng được làm tròn như sau:

- Từ đủ 01 tháng đến dưới 06 tháng được tính bằng 06 tháng làm việc;
- Từ đủ 06 tháng đến 12 tháng được tính bằng 01 năm làm việc.

- Tiền lương làm căn cứ tính trợ cấp thôi việc là tiền lương bình quân của 6 tháng liền kề trước khi chấm dứt hợp đồng lao động, bao gồm tiền lương cấp bậc, chức vụ và phụ cấp khu vực, phụ cấp chức vụ (nếu có) quy định tại Nghị định của Chính phủ.

c. Về trợ cấp thất nghiệp

Theo quy định của Luật bảo hiểm xã hội: Người thất nghiệp được hưởng bảo hiểm thất nghiệp khi có đủ các điều kiện sau đây:

- Đã đóng bảo hiểm thất nghiệp đủ mười hai tháng trở lên trong thời gian hai mươi bốn tháng trước khi thất nghiệp;
- Đã đăng ký thất nghiệp với tổ chức bảo hiểm xã hội;
- Chưa tìm được việc làm sau mười lăm ngày kể từ ngày đăng ký thất nghiệp theo quy định.

Như vậy, nếu bạn có đủ điều kiện trên thì sẽ được hưởng trợ cấp thất nghiệp. Bạn có thể tham khảo thêm về mức trợ cấp thất nghiệp và thời gian hưởng trợ cấp thất nghiệp dưới đây:

- Mức trợ cấp thất nghiệp: (Luật bảo hiểm xã hội)

"Mức trợ cấp thất nghiệp hằng tháng bằng 60% mức bình quân tiền lương, tiền công tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp của sáu tháng liền kề trước khi thất nghiệp".

- Thời gian hưởng trợ cấp thất nghiệp: (Luật bảo hiểm xã hội)

+ Ba tháng, nếu có từ đủ mười hai tháng đến dưới ba mươi sáu tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp;

+ Sáu tháng, nếu có từ đủ ba mươi sáu tháng đến dưới bảy mươi hai tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp;

+ Chín tháng, nếu có từ đủ bảy mươi hai tháng đến dưới một trăm bốn mươi bốn tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp;

+ Mười hai tháng, nếu có từ đủ một trăm bốn mươi bốn tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp trở lên.

NỘI DUNG PHẦN THẢO LUẬN

I. Nội dung phần thảo luận 1

1. Trình bày lợi ích của chương trình định hướng (Chương trình hòa nhập nhân viên mới) ? Chương trình định hướng nên bao gồm các thông tin cơ bản nào ?
2. Các trường hợp được trợ cấp thôi việc và không được trợ cấp thôi việc theo quy định của Bộ Luật Lao động ?
3. Điều kiện và các thủ tục cần thiết để được hưởng bảo hiểm thất nghiệp ?
4. Tìm hiểu đào tạo hội nhập nhân viên mới của một số công ty trong thực tế hiện nay ?
5. Tình huống: **Cho ai nghỉ việc**

II. Nội dung phần thảo luận 2:

A. Hãy lựa chọn phương án trả lời đúng nhất trong các phương án đưa ra?

1. Chương trình hướng dẫn hội nhập doanh nghiệp của nhân viên mới chỉ nên diễn ra trong ngày đầu tiên khi ứng viên đến công ty
 - a. Đúng, vì như vậy là đủ thời gian để nhân viên thích nghi với văn hóa doanh nghiệp
 - b. Sai, thời gian chương trình hội nhập tùy thuộc vào quy chế của doanh nghiệp có tham chiếu các quy định của nhà nước
 - c. Đúng, hầu hết các công ty trong thực tế đều làm như vậy
 - d. Sai, thời gian chương trình hội nhập được pháp luật quy định là 30 ngày, kể cả ngày nghỉ (lễ, chủ nhật....)
2. “Tuấn là chuyên viên nghiên cứu và phát triển thị trường mới. Hai ngày qua, anh được bộ phận IT hướng dẫn cách sử dụng email và cách sử dụng các thiết bị văn phòng khác”. Đây là một chương trình:
 - a. Giới thiệu nhân viên mới
 - b. Hướng dẫn hội nhập doanh nghiệp
 - c. Chào đón nhân viên mới
 - d. Hòa nhập doanh nghiệp
3. Truyền chuyển công việc là:
 - a. Chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác

b. Việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

c. Một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức

d. sự chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và doanh nghiệp do lý do sản xuất kinh doanh

4. Đề bạt là:

a. Chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác

b. Việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

c. Một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức

d. Sự chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và doanh nghiệp do lý do sản xuất kinh doanh

5. Công ty may X vì sản xuất kinh doanh không đạt hiệu quả tốt nên có quyết định giảm quy mô sản xuất. Anh Minh là đối tượng bị công ty chấm dứt quan hệ lao động với công ty. Công ty đã thực hiện việc:

a. Đề bạt

b. Thuyên chuyển

c. Giãn thợ

d. Hưu trí

B. Hãy lựa chọn phương án trả lời Đúng (Sai) và giải thích ngắn gọn?

1. Đề bạt nhân sự là một biện pháp giúp doanh nghiệp giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút người lao động giỏi đến với doanh nghiệp?

2. Trong bất cứ trường hợp nào nếu người lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động khi chưa hết hạn sẽ không được trợ cấp thôi việc?

3. Hưu trí là một hình thức bị sa thải khi người lao động đã quá tuổi lao động?

4. Chương trình hướng dẫn hội nhập doanh nghiệp của nhân viên mới là bắt buộc đối với tất cả các nhân viên mới của công ty?

5. Sa thải lao động là hình thức doanh nghiệp chấm dứt hợp đồng với người lao động vì lý do người lao động vi phạm kỷ luật?

BÀI TẬP ỨNG DỤNG CHƯƠNG

Tình huống: CHO AI NGHỈ VIỆC?

Do khối lượng công việc giảm, Giám đốc công ty cổ phần may Thăng Lợi quyết định giảm 40 trong số 350 cán bộ, công nhân của công ty, trong đó có hai người trong số những nhân viên sau đây của phòng quản trị Nguồn nhân lực.

- Cô Ngọc, 27 tuổi, tốt nghiệp Quản trị kinh doanh, đã làm việc với công ty 4 năm ở công việc hiện tại, phụ trách định mức lao động. Trong ba năm cuối được đánh giá là thực hiện công việc suất sắc, tuy nhiên trong bốn tháng đầu năm nay cô Ngọc đã nghỉ bệnh 9 lần.

- Anh Hòa, 25 tuổi, có 3.5 năm làm việc trong công ty, mới về phòng được nửa năm, phụ trách vấn đề tiền lương. Tốt nghiệp trung cấp tiền lương, dự định lấy vợ tháng sau. Vợ chưa cưới của anh có sạp vải ở chợ An Đông, thu nhập cao, có nhà riêng. Anh Hòa đã xây dựng hệ thống bảng lương mới cho doanh nghiệp, có tác dụng kích thích nhân viên trong doanh nghiệp rất tốt.

- Ông Lợi, 56 tuổi, phó phòng, phụ trách công tác tuyển dụng và giải quyết các khiếu tố, ký kết hợp đồng lao động, tốt nghiệp đại học tại chức trước đây 5 năm, đã làm cho doanh nghiệp 25 năm, bắt đầu từ một nhân viên văn thư và được thăng chức dần, không muốn nghỉ hưu sớm, có vợ thường xuyên bị bệnh và 3 con gái, tất cả đều đã tốt nghiệp đại học.

- Ông Loan, 45 tuổi, tốt nghiệp đại học ở Đông Âu về kinh tế lao động, đã làm giảng viên đại học trước khi về làm việc cho công ty, phụ trách công tác đào tạo. Có 6 năm kinh nghiệm ở cương vị phó phòng như hiện nay. Chất lượng làm việc theo tùy hứng: khi thích thì làm rất tốt, khi không thích thì ở mức độ trung bình.

- Cô Lan, 22 tuổi, tốt nghiệp trung cấp sư phạm, phụ trách văn thư và lưu giữ hồ sơ, tài liệu của công ty, có năng khiếu văn nghệ và biết cách tổ chức các hoạt động sinh hoạt tập thể, con gái ông phó chủ tịch quận, thuwcjc hiện công việc ở mức độ trung bình.

Câu hỏi: Nếu anh chị là trưởng phòng Quản trị nguồn nhân lực, anh chị sẽ quyết định cho ai nghỉ việc? Tại sao? Anh chị có cách giải quyết nào khác không?

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC Ở NHÀ

1. Nghiên cứu khái niệm động lực và các yếu tố tạo động lực?
2. Nghiên cứu thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi nhằm tăng động lực làm việc cho người lao động.
3. Tìm hiểu các hình thức kích thích vật chất và tinh thần để tạo động lực làm việc cho người lao động trong thực tế các doanh nghiệp đang áp dụng hiện nay.

CHƯƠNG 6: TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Nắm vững các động cơ thúc đẩy và hành vi là vấn đề hết sức cần thiết để hiểu bản chất con người nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người trong các tổ chức.
- Hiểu rõ kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất rất đa dạng và phong phú.
- Nắm vững các chương trình nâng cao hiệu quả lao động áp dụng cho nhóm người lao động trong doanh nghiệp.

NỘI DUNG CHÍNH

6.1. Khái niệm động lực và các yếu tố tạo động lực trong lao động

6.1.1. Khái niệm

Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên.

Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.

Tạo động lực được hiểu là một hệ thống, chính sách, biện pháp, cách thức tác động vào quá trình làm việc của người lao động đây chính là khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác của doanh nghiệp. Đây cũng chính là trách nhiệm của nhà quản trị, của những nhà quản lý trong quá trình tạo ra sự gắng sức tự nguyện của người lao động có nghĩa là tạo được động lực làm việc cho nhân viên của mình.

- Động lực làm việc có thể ở dạng có ý thức hay vô thức, vì vậy không phải lúc nào người lao động cũng hiểu rõ điều gì đã tạo động lực cho họ

- Động lực làm việc là sự thôi thúc khiến người ta hành động vì thế nó có ảnh hưởng rất mạnh, ảnh hưởng này có thể tốt hoặc xấu.

- Khi một người được tạo động lực, họ sẽ bị thôi thúc và hành động theo một cách thức nào đó. Nếu tác nhân tạo động lực đủ mạnh thì có thể chúng ta sẽ không dễ chỉ đạo và giám sát những hành động này từ bên ngoài

- Một thách thức trong tạo động lực làm việc là làm sao cho “mục tiêu mong muốn của cá nhân” phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp

6.1.2. Các yếu tố tạo động lực

Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự

kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng góp vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc họ như: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị...

Ba nhóm yếu tố chủ yếu tạo động lực cho người lao động:

- a. Yếu tố thuộc về con người:
- b. Yếu tố thuộc về môi trường:
- c. Yếu tố thuộc về tổ chức quản lý

6.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động

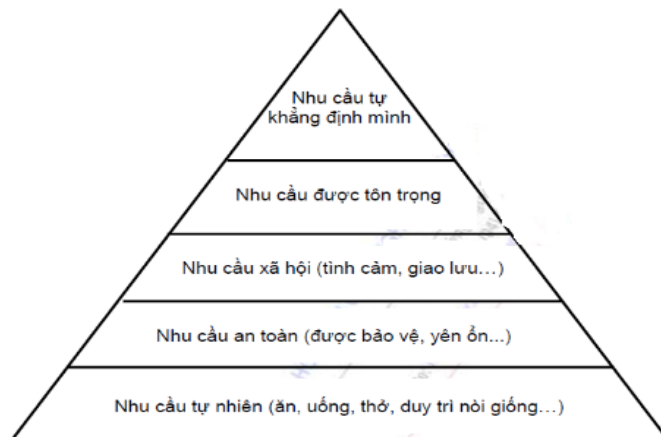
Vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là khoa học và nghệ thuật của quản trị nhân sự. Các lý thuyết dưới đây hướng dẫn nhà quản trị hình thành phương pháp kích thích đội ngũ lao động theo mục tiêu của doanh nghiệp.

6.2.1. Các học thuyết về nhu cầu

- *Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW*

Nhu cầu của con người là một cảm giác, một trạng thái về sự thiếu thốn, về sự trống trải về mặt vật chất và tinh thần mà họ mong muốn được đáp ứng.

Nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow đã nghiên cứu và cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Các nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao căn cứ vào tầm quan trọng và chia thành 5 bậc như sau:



+ *Nhu cầu sinh học*: là những nhu cầu cần thiết và tối thiểu nhất đảm bảo cho con người tồn tại như ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác...

+ *Nhu cầu an toàn*: là những nhu cầu về an toàn, không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng và gia đình...

+ *Nhu cầu về xã hội*: là những nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, bạn bè, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó;

+ *Nhu cầu được tôn trọng*: là những nhu cầu về, tôn trọng người khác, được người khác tôn trọng, tự đánh giá và được tổ chức đánh giá;

+ *Nhu cầu về tự thể hiện*: là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ...

Maslow đã chia các nhu cầu thành 2 cấp: cấp cao và cấp thấp:

- Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh vật học và an ninh, an toàn.
- Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện.

Sự khác biệt giữa hai loại này là chúng thoả mãn từ bên trong và bên ngoài của con người.

- Maslow cho rằng khi con người được thoả mãn bậc dưới đến một mức độ nhất định thì tự nó nảy sinh các nhu cầu bậc cao hơn.

- Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow được đánh giá rất cao vì nó có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản lý là muốn động viên nhân viên thì cần phải biết người lao động của mình *đang ở cấp độ nhu cầu nào*, để từ đó có các giải pháp phù hợp cho việc thoả mãn nhu cầu người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

- *Thuyết nhu cầu E.R.G của R.Alderfer*

Năm 1972, R.Alderfer sau nhiều nghiên cứu về nhu cầu của con người khẳng định rằng: con người theo đuổi đồng thời 3 nhu cầu cơ bản:

- Nhu cầu tồn tại (Existence Needs);
- Nhu cầu quan hệ (Relatedness Needs);
- Nhu cầu phát triển (Growth Needs).

Hơn nữa, ông ta còn khẳng định rằng khi con người gặp trở ngại và không được thoả mãn một nhu cầu nào đó thì họ có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thực hiện các nhu cầu còn lại.

Do đó các nhà quản lý cần nhận thấy được tính năng động, tính tích cực và chủ động của mỗi nhân viên để từ đó có thể đáp ứng nhu cầu của họ và động viên họ trong lao động sản xuất cũng như trong sinh hoạt của họ.

- *Học thuyết về nhu cầu thành đạt, liên kết và quyền lực của Davis.Mc Clelland.*

David McClelland và những người khác đã đề ra ba động cơ hay nhu cầu chủ yếu tại nơi làm việc:

- *Nhu cầu về thành tích (nAch)*: Động cơ để trội hơn, để đạt được thành tích xét theo một loạt các tiêu chuẩn, để phấn đấu thành công.

- *Nhu cầu về quyền lực (nPow)*: Nhu cầu làm gây ảnh hưởng tới hành vi và cách ứng xử của người khác, mong muốn người khác làm theo ý mình.

- *Nhu cầu về hòa nhập (nAff)*: Sự mong muốn có được các mối quan hệ thân thiện và gần gũi giữa người với người.

Một số người có động cơ thúc đẩy để thành công, nhưng họ lại đang phấn đấu để có được thành tích cá nhân chứ không phải là phần thưởng của sự thành công. Họ có mong

muốn làm một cái gì đó tốt hơn hay hiệu quả hơn so với khi nó được làm trước đó. Động cơ này là nhu cầu về thành tích.

Nhu cầu về quyền lực là sự mong muốn có một tác động, có ảnh hưởng, và có khả năng kiểm soát đối với những người khác. Các cá nhân có điểm số *nPow* cao thường thích nắm giữ trọng trách, cố gắng gây ảnh hưởng đến những người khác, thích những tình huống cạnh tranh và hướng vào địa vị và thường quan tâm hơn đến việc có được uy tín và ảnh hưởng đối với những người khác hơn là với kết quả hoạt động hữu hiệu.

Nhu cầu thứ ba được McClelland xét riêng là sự hòa nhập. Nhu cầu này đã được ít nhà nghiên cứu chú ý tới nhất. Hòa nhập có thể được xem như mong muốn được những người khác yêu quý và chấp nhận. Các cá nhân có điểm số *nAff* thường phấn đấu để có được tình bạn, ưa thích những tình huống hợp tác hơn là các tình huống cạnh tranh và họ mong muốn có được các mối quan hệ dẫn đến sự hiểu biết lẫn nhau cao.

6.2.2. Thuyết tăng cường tích cực của F.Skinner.

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B.F.Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường.

Học thuyết cho rằng, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng cách giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu.

Học thuyết cũng cho rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó ít hiệu quả hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

6.2.3. Thuyết Kỳ vọng của V.H.VROOM

Nhà tâm lý học Vroom kết luận rằng, con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy được rằng những việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Hay nói khác đi, sức mạnh hành động của con người được xác định bởi giá trị của kết quả mà anh ta say mê và được nhân lên bởi phương tiện, niềm tin và hy vọng.

Chỉ khi con người được đào tạo và có trách nhiệm với chính mình và trước cộng đồng thì họ mới phát huy hết tiềm năng. Lúc đó mọi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ: dám nhận công việc, dám nhận trách nhiệm giải quyết vấn đề, tích cực tìm kiếm các cơ hội để cải tiến, nâng cao hiểu biết và kinh nghiệm cũng như tuyên đạt chúng trong tổ đội hay nhóm công tác; đổi mới và sáng tạo để nâng cao hơn nữa các mục tiêu của doanh nghiệp.

6.2.4. Thuyết công bằng của J. S. Adams

Năm 1963, J.Stacey Adams sau khi nghiên cứu nhiều năm, đã đưa ra khái niệm công

bằng trong tổ chức bằng cách so sánh tỷ số của các đầu ra (như sự được trả công, tiền lương, tiền thưởng, sự thăng chức...) và các đầu vào vào (sự đóng góp trình độ, kinh nghiệm, mức độ cố gắng...) của người lao động trong các doanh nghiệp và các tổ chức.

Người lao động đều muốn được đối xử công bằng, họ thường so sánh tỷ số này của bản thân với người khác. Người lao động sẽ cảm thấy được đối xử công bằng khi tỷ lệ đầu ra/ đầu vào của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở người khác.

$$\frac{\text{Quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác.}}$$

Với học thuyết này, các nhà quản lý cần phải hiểu và biết đối xử công bằng với mọi nhân viên trong tập thể để không những quản lý tốt hơn con người mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực của mỗi người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình cũng như của doanh nghiệp.

6.2.5. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Bằng kinh nghiệm chuyên môn, ông chia các nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau: khi con người cảm thấy không thỏa mãn với công việc của mình thì họ rất lo lắng về môi trường họ đang làm việc, còn khi họ cảm thấy hài lòng về công việc thì họ tập trung quan tâm đến chính công việc. Ông đã phân thành 2 nhóm nhân tố: duy trì và động viên.

- *Các yếu tố tạo động lực làm việc:*

Herzberg cho rằng năm yếu tố mang lại sự thỏa mãn trong công việc là:

- *Thành đạt:* Sự thỏa mãn của bản thân khi hoàn thành một công việc, giải quyết các vấn đề và nhìn thấy những thành quả từ sự nỗ lực của mình.

- *Sự công nhận:* Sự ghi nhận việc hoàn thành tốt một công việc. Điều này có thể được tạo ra từ bản thân từng cá nhân hoặc từ sự đánh giá của mọi người.

- *Bản chất bên trong của công việc:* Những ảnh hưởng tích cực từ công việc lên mỗi người. Chẳng hạn, một công việc có thể thú vị, đa dạng, sáng tạo và thách thức.

- *Trách nhiệm:* Mức độ ảnh hưởng của một người đối với công việc. Mức độ kiểm soát của một người đối với công việc có thể bị ảnh hưởng phần nào bởi quyền hạn và trách nhiệm đi kèm với nó

- *Cơ hội phát triển:* Là những cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp. Cơ hội phát triển cũng xuất hiện nếu trong công việc hàng ngày, người ta có quyền quyết định nhiều hơn để thực thi các sáng kiến

Đó là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi

các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

- *Các yếu tố duy trì*

Những yếu tố mà Herzberg phát hiện có tác dụng gây ra sự bất mãn nhưng không làm tăng động lực làm việc được coi là *những yếu tố duy trì*. Những yếu tố duy trì có thể làm giảm hiệu quả của công việc nhưng không làm tăng nó. Tương tự như thiếu bảo dưỡng có thể gây hỏng thiết bị nhưng bảo dưỡng thường xuyên cũng chẳng làm tăng hiệu quả hoạt động của nó.

Các yếu tố duy trì bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường công việc đó được thực hiện như:

- *Điều kiện làm việc*: Herzberg đã phát hiện ra rằng điều kiện làm việc không ảnh hưởng đến kết quả công việc, miễn là nó khá tốt. Nếu điều kiện làm việc trở nên tồi tệ thì công việc sẽ bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Tuy nhiên, khi điều kiện làm việc vượt qua mức *khá tốt*, nó chỉ khiến kết quả công việc khá hơn đôi chút.

- *Chính sách và quy định quản lý của doanh nghiệp*: Các chính sách của doanh nghiệp mâu thuẫn với mục đích của các bộ phận hoặc cá nhân thì sẽ mang lại hiệu quả xấu. Các chính sách và quy định của doanh nghiệp có thể đóng vai trò vật cản đường nhưng khi nhân viên không bị ảnh hưởng bởi những điều này thì họ chẳng buồn quan tâm đến chúng.

- *Sự giám sát công việc*: Herzberg cho rằng năng lực chuyên môn, khả năng giao tiếp xã hội và sự cởi mở của nhà quản lý là yếu tố duy trì. Tuy nhiên, có nhiều chuyên gia không đồng ý với Herzberg ở điểm này. Họ cho rằng sự lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong tạo động lực làm việc, đặc biệt đối với một tập thể nhân viên.

- *Các quan hệ giữa cá nhân với cá nhân*: Herzberg cho rằng khi mỗi quan hệ giữa các thành viên trong tập thể xấu đi, nó có thể cản trở công việc. Nhưng khi các mối quan hệ này tốt đẹp- hay ít nhất ở mức độ chấp nhận được- nó sẽ không tạo ra sự khác biệt đáng kể nào trong hành vi ứng xử của các thành viên.

- *Tiền lương*: Tiền lương là thu nhập của mỗi người. Theo Herzberg, tiền lương nói chung không có tác dụng tạo động lực cho nhân viên mặc dù việc chậm trả lương sẽ làm mọi người chán nản.

- *Địa vị*: Đây là vị trí của một cá nhân trong mối quan hệ với những người khác. “Biểu tượng” của địa vị, như chức danh, là quan trọng. Nhận thức về sự giảm sút địa vị có thể sẽ làm sa sút nghiêm trọng tinh thần làm việc.

- *Công việc ổn định*: không phải lo lắng để giữ một việc làm. Hầu hết mọi người thường không cảm thấy được động viên từ việc mình đang có một việc làm nhưng sẽ thấy sa sút tinh thần nếu có nguy cơ mất việc.

Như vậy, theo Herzberg nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc; còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi trường làm việc.

Học thuyết của Herzberg chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, gây ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công

việc ở nhiều công ty. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu phê phán học thuyết này không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế, đối với một số người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời như vậy.

Thuyết 2 nhân tố của Herzberg cũng có những ảnh hưởng quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

- + Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thỏa mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thỏa mãn người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn

- + Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

6.3. Các phương hướng tạo động lực trong lao động

Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần hướng hoạt động của mình vào ba lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau:

6.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc:

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

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

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

6.3.2. Kích thích lao động bằng vật chất và tinh thần.

Các biện pháp kích thích nhân viên làm việc có rất nhiều và rất đa dạng. Nhìn chung, có thể phân làm 2 nhóm chính: kích thích bằng vật chất và kích thích bằng tinh thần.

** Kích thích vật chất*

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác.

** Kích thích đối với nhân viên làm việc theo sản phẩm.*

Áp dụng hệ thống trả lương theo sản phẩm là một hình thức kích thích vật chất có từ lâu đã được sử dụng rộng rãi, có hiệu quả cao. Nó gắn thu nhập của nhân viên với kết quả sản xuất, lao động trực tiếp của họ. Nhân viên ra sức học tập văn hoá, nâng cao trình độ lành nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua hăng hái sản xuất giữa các nhân viên trong xí nghiệp, công ty. Trả

** Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được

mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung của doanh nghiệp.

Hệ thống kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được chia làm các loại sau: Thưởng theo năng suất, chất lượng; chia lời; bán cổ phần cho nhân viên...

Các hình thức thưởng theo năng suất và chất lượng:

Thưởng theo năng suất và chất lượng chú trọng đến các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh cụ thể trong khoảng thời gian ngắn.

Chia lời

Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lợi nhuận cho nhân viên. Như vậy ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được chia thêm một phần lợi nhuận. Trên thực tế có 3 kiểu chia lời phổ biến:

- + Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý sau khi quyết toán.
- + Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, hoặc không còn khả năng lao động, hoặc chết.

Bán cổ phần cho nhân viên

Bán cổ phần cho nhân viên có tác dụng tương tự như việc chia lời. Lợi ích kích thích nhân viên không chỉ ở mức độ vật chất mà còn thực sự động viên họ qua việc cho họ sở hữu một phần doanh nghiệp.

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác:

Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác có thể bao gồm rất nhiều loại như: Trả lương trong thời gian nghỉ phép, trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp y tế, bảo hiểm.....ở một mức độ nhất định, đó là những qui định bắt buộc, nhưng sự vận dụng các qui định này ở các doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Lợi ích mang lại từ các khoản trợ cấp và thu nhập thêm khác cũng có tác dụng đáng kể kích thích nhân viên làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

• Kích thích tinh thần

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thỏa mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên.

- Tạo môi trường làm việc hợp lý: Môi trường làm việc của một doanh nghiệp được xác định bởi các chính sách quản lý và thái độ của mỗi nhân viên. Nếu người lãnh đạo có phong cách cởi mở và chia sẻ trong công việc thì chắc chắn những người khác cũng sẽ làm như vậy.

- Khen thưởng cho nhân viên nếu họ xứng đáng bằng cách: khen ngợi những thành tích của nhân viên, Cảm ơn những nỗ lực và đóng góp cá nhân, ghi nhận những nỗ lực đặc biệt, trao trách nhiệm cho nhân viên khi họ đủ khả năng và mong muốn đảm nhận trách

nhiệm

- Nâng cao giá trị công việc: “Tầm quan trọng của công việc” là yếu tố quan trọng tạo ra động lực làm việc cao. Một trong các chức năng của người lãnh đạo là chỉ cho nhân viên thấy được giá trị hiện hữu của công việc họ đang làm cũng như kết quả công việc của họ sẽ ảnh hưởng đến người khác như thế nào

- Cập nhật thông tin cho nhân viên: Nhân viên thường thích được tham gia một cách toàn diện vào các hoạt động trong doanh nghiệp, họ rất quan tâm đến những sự việc hay báo cáo liên quan đến công việc của họ. Được cung cấp thông tin là một biện pháp thỏa mãn tinh thần cho người lao động

- Phân công công việc công bằng: Sự không công bằng trong công việc là một yếu tố làm giảm động lực làm việc của nhân viên. Cảm nhận về sự không công bằng trong công việc thường được hiểu như là sự phân biệt về vị trí giữa người này với người khác.

- Làm cho công việc trở nên vui nhộn: Đa số mọi người cho rằng công việc là quan trọng và phải làm một cách nghiêm túc. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa không thể thư giãn và vui vẻ. Nếu công việc vui nhộn, sẽ khích lệ nhân viên rất nhiều.

- Quan tâm đến điều kiện làm việc của mọi người

- Tạo cơ hội phát triển cho nhân viên: Đối với nhiều nhân viên, yếu tố hấp dẫn chính của công việc là cơ hội phát triển và học hỏi. Người quản lý có thể khuyến khích và giúp đỡ nhân viên tìm kiếm và tiếp cận những cơ hội phù hợp, cung cấp thông tin và huấn luyện họ để họ có thể phát huy năng lực của mình.

- Tránh đe dọa về sự ổn định công việc: Công việc không ổn định là một mối đe dọa và là yếu tố làm giảm động lực làm việc. Hầu hết mọi người không cho rằng có công ăn việc làm là động lực làm việc nhưng đa số lại cảm thấy rất chán nếu có nguy cơ mất việc

- Nêu rõ mục tiêu và nhiệm vụ: Dù nhân viên có tính tự chủ cao thì việc nhắc nhở họ về mục tiêu phải hướng tới vẫn là cần thiết. Có được một mục đích làm việc rõ ràng sẽ tạo ra động cơ làm việc tốt.

Các hình thức khuyến khích khác: áp dụng chế độ thời gian làm việc linh hoạt: Do đặc điểm về cá nhân và gia đình khác nhau, việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt cho phép nhân viên làm chủ, thoải mái và tự do trong thu xếp công việc. Chế độ thời gian làm việc linh hoạt được thể hiện qua việc cho phép nhân viên lựa chọn thời gian làm việc thích hợp, được rút ngắn ngày làm việc, thỏa thuận thay thế thực hiện công việc...

6.3.3. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành công việc

- Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động
- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc
- Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.

NỘI DUNG PHẦN THẢO LUẬN

I. Nội dung phần thảo luận 1

1. Khái niệm động lực và các yếu tố tạo động lực?
2. Trình bày tư tưởng chính của các học thuyết tạo động lực trong lao động?
3. Phân tích các hình thức kích thích vật chất ?
4. Phân tích các hình thức kích thích tinh thần?
5. TÌNH HUỐNG: Tạo động lực lao động

II. Nội dung phần thảo luận 2

A. *Hãy lựa chọn phương án trả lời đúng nhất trong các phương án đưa ra?*

1.lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức
 - a. Động cơ
 - b. Động lực
 - c. Mục đích
 - d. Nhu cầu
2. Nhu cầu sẽ tạo ra động lực lao động
 - a. Đã thỏa mãn
 - b. Chưa thỏa mãn
 - c. Hướng tới sự thỏa mãn
 - d. a, b, c đều sai
3. Tạo động lực thông qua tiền lương chỉ đạt được nếu trả
 - a. Đúng
 - b. Đủ
 - c. Kịp thời
 - d. a, b, c đều đúng
4. Lợi ích tạo ra lao động
 - a. Động cơ
 - b. Mục đích
 - c. Động lực
 - d. Cả a, b, c đều sai
5.sẽ không làm giảm động lực lao động
 - a. Trả lương thấp so với trình độ lao động
 - b. Điều kiện làm việc không tốt
 - c. Sự đối xử thiếu công bằng

d. Cả a, b và c đều sai

B. Hãy lựa chọn phương án trả lời Đúng (Sai) và giải thích ngắn gọn

1. Lợi ích đã đạt được thì động lực sẽ phát sinh
2. Nhu cầu được thỏa mãn sẽ làm nảy sinh động lực làm việc
3. Động lực lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc
4. Khi áp dụng các chính sách tạo động lực cần quan tâm đến cơ cấu lao động trong tổ chức
5. Văn hóa tổ chức là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động
6. Triết lý quản lý của lãnh đạo cấp cao trong tổ chức không ảnh hưởng tới động lực của người lao động

BÀI TẬP ỨNG DỤNG CHƯƠNG

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Ông Hùng là trưởng phòng nhân sự công ty TNHH An Phát. Hiện nay trong công ty xảy ra tình trạng có một số nhân viên “lười biếng” trong công việc. Sa thải họ là điều không thể bởi những người đó đa phần đều có quan hệ với các sếp trong công ty. Từ đó xảy ra hiện tượng người làm không hết việc, người thì ngồi chơi nhàn rỗi mà cuối tháng vẫn nhận lương như nhau. Hiện tượng “lười biếng” trong công việc bắt đầu lan rộng đến các nhân viên khác trong công ty, thậm chí một số nhân viên tích cực trước đây giờ cũng trở nên uể oải khi nhận việc. Ông Hùng cảm thấy rất đau đầu vì chưa thể tìm ra cách giải quyết mà nếu tình trạng tiếp tục kéo dài sẽ gây ra nhiều hậu quả khó lường trước.

Câu hỏi:

1. Nhận định của anh chị về tình huống trên?
2. Anh chị có tham mưu gì cho ông Hùng trong công tác tạo động lực nói riêng và quản trị nhân lực nói chung?

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC Ở NHÀ

1. Nghiên cứu khái niệm, vai trò của đánh giá thực hiện công việc.
2. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá như thế nào?
3. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc có những phương pháp nào?