

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của chính bản thân tôi. Các số liệu thống kê và tự điều tra được xử lý và sử dụng phân tích trong luận án theo đúng quy định. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận án là do tác giả tự tìm hiểu, đúc kết và phân tích một cách trung thực, phù hợp với tình hình thực tế.

Tác giả

Vũ Thị Uyên

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận án, tác giả đã được sự giúp đỡ nhiệt tình và tạo điều kiện của rất nhiều người, qua đây tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành tới họ.

Trước hết, xin chân thành cảm ơn thầy giáo hướng dẫn PGS.TS. Mai Quốc Chánh và cô TS. Phạm Thúy Hương về sự hướng dẫn nhiệt tình và những ý kiến đóng góp để luận án được hoàn thành tốt hơn.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới PGS.TS. Trần Xuân Cầu - Trưởng khoa Kinh tế Lao động và Dân số về việc tạo điều kiện thuận lợi và những ý kiến đóng góp quý báu của thầy trong suốt quá trình làm luận án.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các giáo sư, phó giáo sư, tiến sỹ, các thầy cô trong khoa Kinh tế Lao động & Dân số về những ý kiến đóng góp cho luận án.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới một số cán bộ thuộc Viện Khoa học Lao động và các vấn đề xã hội, Phòng Thống kê - Vụ Kế hoạch tài chính, Vụ Pháp chế thuộc Bộ Lao động thương binh và xã hội, và một số nhân viên thuộc Tổng cục thống kê về những lời góp ý và đặc biệt trong việc cung cấp các số liệu thống kê phục vụ cho việc phân tích trong luận án.

Cuối cùng, xin chân thành cảm ơn các nhà quản lý trong một số doanh nghiệp ở Hà Nội đã dành thời gian trả lời bảng hỏi và phỏng vấn sâu để giúp tác giả có những thông tin cần thiết phục vụ cho việc phân tích trong luận án.

Tác giả

Vũ Thị Uyên

MỤC LỤC

	Trang
MỞ ĐẦU	11
Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động và sự cần thiết phải tạo động lực cho lao động quản lý	15
1.1 Vai trò của lao động quản lý trong doanh nghiệp	15
1.2 Tạo động lực lao động cho lao động quản lý	17
1.3 Một số kinh nghiệm về tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp	48
1.4 Sự cần thiết phải tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội	58
Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội	65
2.1 Một số đặc điểm chủ yếu của Hà Nội có ảnh hưởng đến tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp ở Hà Nội	65
2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội	72
Chương 3: Các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020	129
3.1 Xu hướng biến động lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội	129
3.2 Một số quan điểm về tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước	130
3.3 Một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội	136
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	186
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ	190
TÀI LIỆU THAM KHẢO	191
PHỤ LỤC	197

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CĐ	Cao đẳng
CNKT	Công nhân kỹ thuật
DN	Doanh nghiệp
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
ĐH	Đại học
ĐTNN	Đầu tư nước ngoài
KD	Kinh doanh
GĐ	Giám đốc
LĐBQ	Lao động bình quân
NNN	Ngoài nhà nước
TCDN	Tính chất doanh nghiệp
TĐCM	Trình độ chuyên môn
THCN	Trung học chuyên nghiệp
TP. HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TGD	Tổng giám đốc

DANH MỤC CÁC BẢNG

		Trang
<i>Bảng 1.1</i>	Công nhân và giám sát viên muốn gì từ công việc của họ - phụ lục 1	197
<i>Bảng 1.2</i>	Yếu tố công việc mà người lao động ở Đức, Nhật Bản và Mỹ quan tâm - phụ lục 1	197
<i>Bảng 1.3</i>	Một số đặc điểm khác biệt giới tính theo Deborah Sheppard - phụ lục 1	198
<i>Bảng 1.4</i>	Biểu hiện khác biệt giới tính trong nhóm các nhà quản lý - phụ lục 1	198
<i>Bảng 1.5</i>	Tình trạng nhà xưởng tại nơi sản xuất - phụ lục 1	199
<i>Bảng 1.6</i>	Tình trạng bệnh nghề nghiệp trong một số ngành - phụ lục 1	199
<i>Bảng 1.7</i>	Tình trạng nghề, công việc có tiếng ồn vượt tiêu chuẩn - phụ lục 1	199
<i>Bảng 1.8</i>	Sở thích trong công việc của những người có nhu cầu cao về thành đạt, liên kết và quyền lực - phụ lục 1	200
<i>Bảng 1.9</i>	Hai nhóm yếu tố theo học thuyết của Herzberg - phụ lục 1	200
<i>Bảng 1.10</i>	Ứng dụng của học thuyết kỳ vọng trong quản lý - phụ lục 1	200
<i>Bảng 2.1</i>	Số doanh nghiệp theo hình thức sở hữu và ngành kinh tế trên địa bàn Hà Nội	66
<i>Bảng 2.2</i>	Doanh thu, giá trị sản xuất của các doanh nghiệp theo hình thức sở hữu và ngành kinh tế (<i>giá thực tế</i>) ở Hà Nội	68
<i>Bảng 2.3</i>	Số lao động trong các doanh nghiệp theo ngành kinh tế và hình thức sở hữu trên địa bàn Hà Nội	69
<i>Bảng 2.4</i>	Số lao động theo giới tính, nhóm tuổi và hình thức sở hữu	70
<i>Bảng 2.5</i>	Số lao động theo trình độ chuyên môn kỹ thuật và hình thức sở hữu	71
<i>Bảng 2.6</i>	Số lao động quản lý bình quân một doanh nghiệp theo vị trí và hình thức sở hữu	72

<i>Bảng 2.7</i>	Tỷ lệ lao động quản lý theo nhóm tuổi, giới tính và địa phương	74
<i>Bảng 2.8</i>	Tỷ lệ lao động quản lý theo giới tính, nhóm tuổi và hình thức sở hữu	75
<i>Bảng 2.9</i>	Tỷ lệ lao động quản lý theo trình độ học vấn, chuyên môn và hình thức sở hữu	76
<i>Bảng 2.10</i>	Tỷ lệ lao động quản lý theo trình độ học vấn, chuyên môn và địa phương	77
<i>Bảng 2.11</i>	Thâm niên công tác của lao động quản lý theo giới tính và hình thức sở hữu	78
<i>Bảng 2.12</i>	Tỷ lệ lao động quản lý làm việc phù hợp với ngành nghề đào tạo theo hình thức sở hữu	79
<i>Bảng 2.13</i>	Tỷ lệ lao động quản lý làm việc phù hợp với ngành đào tạo theo địa phương	80
<i>Bảng 2.14</i>	Tiền lương bình quân một lao động theo hình thức sở hữu	81
<i>Bảng 2.15</i>	Tiền lương bình quân của lãnh đạo các cấp theo hình thức sở hữu, địa phương	82
<i>Bảng 2.16</i>	Tiền lương bình quân của lao động chuyên môn kỹ thuật theo hình thức sở hữu, địa phương - phụ lục 3	208
<i>Bảng 2.17</i>	Tiền thưởng bình quân một lao động chia theo hình thức sở hữu	83
<i>Bảng 2.18</i>	Tiền thưởng bình quân một lao động trong doanh nghiệp nhà nước theo địa phương	84
<i>Bảng 2.19</i>	Số vụ đình công ở một số Tỉnh/ Thành phố trọng điểm-phụ lục 3	208
<i>Bảng 2.20</i>	Số vụ đình công chia theo loại hình doanh nghiệp	86
<i>Bảng 2.21</i>	Mẫu doanh nghiệp điều tra theo loại hình và nhóm ngành - phụ lục 2	206
<i>Bảng 2.22</i>	Mục đích lựa chọn công việc hiện tại theo lứa tuổi	89
<i>Bảng 2.23</i>	Mục đích lựa chọn công việc hiện tại theo trình độ chuyên môn	90

<i>Bảng 2.24</i>	Yếu tố tác động đến mục đích lựa chọn công việc	91
<i>Bảng 2.25</i>	Thứ bậc nhu cầu của lao động quản lý	92
<i>Bảng 2.26</i>	Sự khác biệt về nhu cầu theo giới tính trong nhóm các nhà quản lý	93
<i>Bảng 2.27</i>	Các khía cạnh đánh giá của người quản lý về công việc họ đang đảm nhận - phụ lục 3	209
<i>Bảng 2.28</i>	Mức độ hài lòng với công việc hiện tại phân theo nhóm tuổi quản lý	95
<i>Bảng 2.29</i>	Mức độ hài lòng với công việc hiện tại theo giới tính của nhà quản lý	97
<i>Bảng 2.30</i>	Mức độ hài lòng với công việc hiện tại của người quản lý theo trình độ chuyên môn	98
<i>Bảng 2.31</i>	Mức độ hài lòng với công việc hiện tại của người quản lý phân theo chức danh	100
<i>Bảng 2.32</i>	Mức độ hài lòng với công việc hiện tại của người quản lý theo tính chất doanh nghiệp	101
<i>Bảng 2.33</i>	Tự đánh giá về cách quản lý cấp dưới của người lãnh đạo trực tiếp - phụ lục 3	212
<i>Bảng 2.34</i>	Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo độ tuổi	105
<i>Bảng 2.35</i>	Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo giới tính	106
<i>Bảng 2.36</i>	Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo trình độ chuyên môn	108
<i>Bảng 2.37</i>	Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo chức danh	109
<i>Bảng 2.38</i>	Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo tính chất doanh nghiệp	111
<i>Bảng 2.39</i>	Yếu tố làm cho lao động quản lý hiện tại chưa hài lòng với công việc đảm nhận	113

<i>Bảng 2.40</i>	Yếu tố làm cho lao động quản lý chưa hài lòng với nghề nghiệp hiện tại	114
<i>Bảng 2.41</i>	Yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thăng tiến và thu nhập của người quản lý (theo khía cạnh của quan trọng nhất)	116
<i>Bảng 2.42</i>	Yếu tố ảnh hưởng xấu đến trạng thái tinh thần của người quản lý	117
<i>Bảng 2.43</i>	Sự mâu thuẫn về quan điểm với đồng nghiệp trong tập thể phân theo trình độ của nhà quản lý	120
<i>Bảng 2.44</i>	Nguyên nhân làm cho chương trình đào tạo chưa hiệu quả	121
<i>Bảng 2.45</i>	Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo trình độ chuyên môn	123
<i>Bảng 2.46</i>	Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo độ tuổi	124
<i>Bảng 2.47</i>	Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo tính chất doanh nghiệp	125
<i>Bảng 2.48</i>	Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo giới tính	126

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

		Trang
<i>Sơ đồ 1.1</i>	Quan hệ giữa nhân cách với các yếu tố di truyền và môi trường - phụ lục 1	201
<i>Sơ đồ 1.2</i>	Quá trình phát triển nhân cách cá nhân - phụ lục 1	201
<i>Sơ đồ 1.3</i>	Mô hình kết hợp các biến trong thuyết ngẫu nhiên - phụ lục 1	201
<i>Sơ đồ 1.4</i>	Ba cấp độ của văn hóa doanh nghiệp - phụ lục 1	202
<i>Sơ đồ 1.5</i>	Hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow - phụ lục 1	203
<i>Sơ đồ 1.6</i>	Quá trình phát triển nhu cầu cá nhân theo học thuyết ERG - phụ lục 1	203
<i>Sơ đồ 1.7</i>	Quan hệ giữa nhu cầu với hành vi lao động	41
<i>Sơ đồ 1.8</i>	Mô hình học thuyết kỳ vọng - phụ lục 1	204
<i>Sơ đồ 1.9</i>	Quan hệ giữa các biến xác định động lực lao động trong học thuyết kỳ vọng - phụ lục 1	204
<i>Sơ đồ 1.10</i>	So sánh tính công bằng là biến tác động tới quan hệ giữa quyền lợi, sự thỏa mãn và thực hiện công việc - phụ lục 1	204
<i>Sơ đồ 1.11</i>	Quan hệ giữa đặt mục tiêu với kết quả làm việc - phụ lục 1	204
<i>Sơ đồ 1.12</i>	Quá trình đặt mục tiêu - phụ lục 1	205
<i>Sơ đồ 1.13</i>	Quan hệ giữa mức độ của mục tiêu và kết quả thực hiện công việc - phụ lục 1	205
<i>Sơ đồ 1.14</i>	Mô hình tổng thể trong tạo động lực	48
<i>Sơ đồ 3.1</i>	Sơ đồ thăng tiến lao động quản lý - phụ lục 3	214

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực xã hội nói chung và lao động quản lý nói riêng là tài sản quan trọng nhất của mỗi quốc gia, quyết định sự phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội, khẳng định vị thế dân tộc trên trường quốc tế. Trong mỗi doanh nghiệp nhân lực là đầu vào quan trọng nhất, quyết định quá trình kết hợp các nguồn lực khác một cách có hiệu quả để tạo ra sản phẩm dịch vụ đáp ứng yêu cầu khách hàng, trong đó lao động quản lý quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp bởi vai trò quan trọng trong lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu.

Với chặng đường công nghiệp hóa và hiện đại hóa ở nước ta hiện nay đòi hỏi đội ngũ quản lý trong các doanh nghiệp phải luôn năng động, tiên phong trong công việc, sáng suốt trong mọi quyết định, cần có động lực làm việc cao, nêu gương sáng trong doanh nghiệp để thực hiện thành công các nhiệm vụ quản lý. Sự thay đổi nhanh chóng của khoa học công nghệ bên cạnh việc mang lại những thành tựu lớn cho sự phát triển kinh tế - xã hội như phương pháp sản xuất tiên tiến, chi phí thấp, chất lượng sản phẩm và dịch vụ cao, cũng tạo ra những thách thức không nhỏ với bất kỳ quốc gia và doanh nghiệp nào không tìm được cách tiếp cận hợp lý. Đồng thời, xu hướng toàn cầu hóa hội nhập kinh tế AFTA và WTO tạo ra những cơ hội cho sự phát triển kinh tế xã hội như tận dụng lợi thế so sánh trong thương mại nhưng lại gây ra áp lực cạnh tranh gay gắt giữa các quốc gia và các doanh nghiệp. Để đứng vững và thành công trong cạnh tranh thì gánh nặng trước hết đặt lên vai người quản lý, bởi quyết sách của họ mở đường cho mọi hoạt động.

Hơn nữa, Hà Nội là trung tâm kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội của cả nước, sự phát triển kinh tế của Hà Nội có vai trò quan trọng với nền kinh tế quốc dân. Quan điểm nhất quán của Đảng và Nhà nước ta vẫn khẳng định vai trò chủ đạo của doanh nghiệp nhà nước trong sự nghiệp phát triển kinh tế để đến năm 2020 đưa Việt Nam cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại. Tuy nhiên, một số ý kiến cho rằng hiệu quả làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà

nước chưa cao, tác phong trì trệ so với lao động quản lý trong các loại hình doanh nghiệp khác. Công tác tạo động lực cho lao động quản lý còn chưa được quan tâm thích đáng làm cho động lực làm việc của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội chưa cao để có thể đáp ứng kịp với yêu cầu phát triển của giai đoạn mới.

Bởi vậy, câu hỏi đặt ra trong nghiên cứu của luận án là: Động lực làm việc của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội hiện nay thế nào? Những nguyên nhân nào làm hạn chế động lực làm việc của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội? Trên cơ sở đó tìm ra các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020 là hết sức cấp thiết nhằm đáp ứng với yêu cầu phát triển kinh tế của đất nước và xu hướng hội nhập kinh tế thế giới.

2. Mục đích nghiên cứu

Thứ nhất, luận án hệ thống hoá 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 doanh nghiệp; hệ thống và đề xuất về động lực lao động, các yếu tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp.

Thứ hai, luận án phân tích và đánh giá thực trạng động lực làm việc của lao động quản lý, các yếu tố tạo động lực cho lao động quản lý theo tầm quan trọng của chúng, mức độ thoả mãn nhu cầu của lao động quản lý thông qua các biện pháp tạo động lực được áp dụng trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội từ thời kỳ đổi mới, tìm ra nguyên nhân làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội.

Thứ ba, luận án đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội tạo đà cho sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước trong thời kỳ mới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu tập trung xác định nhu cầu của lao động quản lý trong tương quan với các biện pháp đáp ứng các nhu cầu đó trong một số doanh nghiệp

nhà nước ở Hà Nội, có so sánh với các biện pháp tạo động lực ở các doanh nghiệp loại hình khác. Trên cơ sở đó đánh giá mức độ thoả mãn của lao động quản lý, cách kích thích các nhu cầu mới để tăng động lực làm việc.

Đối tượng khảo sát tập chung chủ yếu vào lao động quản lý (nhóm lãnh đạo các cấp và chuyên môn trong các phòng ban chức năng) đang làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước, lao động quản lý trong một số doanh nghiệp ngoài nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thuộc nhiều ngành kinh tế.

Phạm vi khảo sát của luận án tập trung chủ yếu vào một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội hoạt động trong một số ngành cơ bản như công nghiệp, xây dựng, giao thông, thương mại và dịch vụ. Các số liệu và thông tin thu được sử dụng nhằm đánh giá động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước, số liệu và thông tin về các doanh nghiệp ngoài nhà nước, có vốn đầu tư nước ngoài dùng để so sánh, tham khảo.

Thời gian nghiên cứu trong khoảng thời gian từ năm 2000 đến 2006.

Các quan điểm và giải pháp tạo động lực cho đội ngũ lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội sẽ được xây dựng và áp dụng trong giai đoạn phát triển mới. Đồng thời, các quan điểm và giải pháp tạo động lực có thể tham khảo vận dụng trong tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp khác trên cả nước tới năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng trong nghiên cứu là phương pháp tổng hợp, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng hỏi và phỏng vấn, phân tích so sánh định tính và định lượng.

Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các tài liệu thống kê, báo cáo đã được xuất bản, các báo, tạp chí, internet, các kết quả của một số công trình nghiên cứu liên quan đã được công bố.

Các số liệu khảo sát được thu thập thông qua điều tra chọn mẫu bằng phương pháp bảng hỏi và phỏng vấn sâu một số lao động quản lý trong các doanh nghiệp

nhà nước và trong loại hình doanh nghiệp khác ở Hà Nội. Số liệu thông tin khảo sát trực tiếp trong một số doanh nghiệp ở Hà Nội được tiến hành trong năm 2006.

Kết quả điều tra được xử lý bằng chương trình SPSS, các thông tin được sử dụng vào quá trình phân tích sâu về động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020.

5. Tổng quan các nghiên cứu về tạo động lực lao động

Có nhiều quan điểm khác nhau về động lực lao động được đưa ra bởi Maier và Lauer (1973), Bedeian (1993), Kreitner (1995), Higgins (1994) và khẳng định tạo động lực cho người lao động giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Một vài tài liệu đề cập đến hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực: nhóm yếu tố thuộc bản thân người lao động và nhóm yếu tố môi trường [21], [59]. Các nhà nghiên cứu còn chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau: các học thuyết về nội dung (của Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg) chỉ ra cách tiếp cận với các nhu cầu của lao động quản lý; nhóm học thuyết về quá trình (của Adams, Vroom, Skinner, E.A.Locke) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc [68]. Vận dụng các học thuyết trên, một vài nghiên cứu chỉ ra các yếu tố tạo động lực và các thực hiện. Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo. Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc. Apostolou (2000) nhấn mạnh quan hệ giữa tạo động lực với sự lôi cuốn cấp dưới. Kovach (1987) chỉ ra 10 yếu tố ảnh hưởng đến động lực, trong đó công việc thích thú càng quan trọng khi thu nhập tăng, còn lương cao quan trọng hơn trong nhóm có thu nhập thấp. Một vài nhà nghiên cứu ở Việt Nam cũng nhấn mạnh lương cao có tác dụng kích thích lớn do tình trạng kinh tế thấp [21]. Nghiên cứu England (1986)

Tuy nhiên, các học thuyết trên chỉ đề cập tới một khía cạnh của vấn đề. Porter và Lauer (1968) đã kết hợp các học thuyết trên và đưa ra một mô hình tổng thể trong tạo động lực. Whetten và Cameron (1991), và Wood, Wallace, Zefane (2001) cũng ủng hộ mô hình này. Với lý do trên, mô hình tổng thể được lựa chọn để nghiên cứu

về tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020.

6. Những kết quả và điểm mới của luận án

Luận án hệ thống hóa các lý luận căn bản về lao động quản lý, hệ thống và đề xuất quan điểm về động lực lao động, lựa chọn mô hình tổng thể để chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực cho lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp.

Luận án phân tích về nhu cầu, sự thoả mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực trong lao động cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Luận án chỉ ra những ưu nhược điểm của các biện pháp tạo động lực đang được áp dụng trong các doanh nghiệp này, chỉ ra các nguyên nhân tồn tại ảnh hưởng đến động lực làm việc của lao động quản lý.

Luận án đề xuất một số quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội để thực sự khẳng định vai trò chủ đạo của doanh nghiệp nhà nước trong thời kỳ phát triển kinh tế mới của Hà Nội đến năm 2020.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, các bảng biểu, các phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của luận án gồm 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động và sự cần thiết phải tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

Chương 3: Các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG VÀ SỰ CẦN THIẾT PHẢI TẠO ĐỘNG LỰC CHO LAO ĐỘNG QUẢN LÝ

1.1 Vai trò của lao động quản lý trong doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm và phân loại lao động quản lý

“Lao động quản lý là tất cả những người lao động hoạt động trong bộ máy quản lý và tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý” [2, tr.135].

Theo chức năng quản lý, lao động quản lý gồm nhân viên quản lý kỹ thuật, quản lý kinh tế và nhân viên hành chính. Nhân viên quản lý kỹ thuật được đào tạo tại các trường kỹ thuật, làm các công việc kỹ thuật, hay chịu trách nhiệm hướng dẫn kỹ thuật trong doanh nghiệp. Nhân viên quản lý kinh tế thực hiện việc lãnh đạo, tổ chức, quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhân viên quản lý hành chính gồm những người làm công tác nhân sự, hành chính, văn thư, bảo vệ, lái xe, tạp vụ, chịu trách nhiệm chỉ dẫn và thực hiện các vấn đề thuộc về lĩnh vực hành chính của doanh nghiệp.

Theo vai trò thực hiện chức năng quản lý, lao động quản lý gồm lãnh đạo, các chuyên gia và nhân viên thực hành kỹ thuật. Nhóm lãnh đạo gồm những người đứng đầu các cấp của doanh nghiệp như lãnh đạo cấp cao (giám đốc, phó giám đốc, trưởng/phó các phòng ban chức năng) và các quản lý tác nghiệp (quản đốc, trưởng bộ phận kinh doanh) chịu trách nhiệm trực tiếp đưa ra các quyết định và thực hiện các quyết định quản lý trong bộ phận của mình theo mục tiêu của doanh nghiệp. Các chuyên gia là những người thuộc phòng ban chức năng trong bộ máy quản lý, thực hiện các công việc thuộc chuyên môn như nghiên cứu, xây dựng, phát triển và đưa vào áp dụng các phương pháp quản lý và tổ chức sản xuất kinh doanh mới để tư vấn cho lãnh đạo ra các quyết định quản lý, giúp tổ chức thực hiện kiểm tra để đảm bảo thực hiện các quyết định có hiệu quả. Nhân viên thực hành kỹ thuật (người làm công tác hạch toán và kiểm tra, hành chính văn thư lưu trữ, bảo vệ và tạp vụ) với nhiệm vụ thu thập, chuẩn bị, xử lý các thông tin ban đầu nhằm cung cấp cho nhóm chuyên gia và nhóm lãnh đạo doanh nghiệp, chuẩn bị và giải quyết các thủ tục hành chính. Cùng với tiến bộ khoa học kỹ thuật số lượng nhân viên thực hành kỹ thuật

giảm xuống đáng kể do áp dụng một số phần mềm xử lý thay cho công việc thủ công. Sự kết hợp hài hòa ba nhóm lao động quản lý trên theo đặc điểm của mỗi doanh nghiệp sẽ giúp cho bộ máy quản lý của doanh nghiệp hoạt động tốt để nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp

1.1.2 Vai trò của lao động quản lý

Đặc điểm của lao động quản lý là hoạt động lao động trí óc đòi hỏi tư duy và sáng tạo cao. Tùy vào vị trí công việc đảm nhận đòi hỏi người quản lý phải có sự tập trung tư tưởng, có tính độc lập và quyết đoán trong công việc khác nhau. Trong quá trình làm việc đòi hỏi họ phải có khả năng thu nhận và xử lý thông tin để phục vụ cho quá trình ra quyết định quản lý. Khi thực hiện nhiệm vụ người quản lý phải thực hiện nhiều mối quan hệ giao tiếp với cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, nhà cung cấp và khách hàng, v.v. Công việc của người quản lý luôn bị can thiệp, ngắt quãng do những biến động phát sinh sự vụ trong ngày nên cần phải kiên trì. Hơn nữa, người quản lý có vị trí càng cao thì càng phải dành nhiều thời gian cho hội họp theo các chương trình đã được lên kế hoạch hoặc phát sinh, và điều đó gây thêm căng thẳng cho họ [2], [26].

Hoạt động sản xuất kinh doanh càng phát triển, sự cạnh tranh càng gay gắt thì vai trò quan trọng của người quản lý càng tăng. Nhưng mức độ thể hiện vai trò là khác nhau tùy thuộc vị trí công việc mà họ đảm nhận trong doanh nghiệp. Ở cấp lãnh đạo doanh nghiệp, nhiệm vụ của họ mang tính chiến lược, đòi hỏi phải có khả năng nhìn xa trông rộng, biết phân tích tình hình, biết cách giành lấy cơ hội để xây dựng các chiến lược kinh doanh phù hợp để doanh nghiệp có thể thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh nhằm khẳng định vị thế trên thương trường. Cấp quản lý trung gian có nhiệm vụ quản lý mọi hoạt động của một hoặc nhiều bộ phận thông qua việc lập kế hoạch, phân bổ các nguồn lực, phối hợp các hoạt động và quản lý kết quả của cả nhóm. Người quản lý các cấp cần thiết lập và duy trì được các mối quan hệ với mọi người trong doanh nghiệp để có được sự hiệp tác công việc nhịp nhàng trong các hoạt động của họ và của doanh nghiệp.

Như vậy, lao động quản lý không chỉ thực hiện những vấn đề chuyên môn đảm nhận mà phải giải quyết rất nhiều vấn đề liên quan đến con người trong quá trình làm việc. Do đó, hoạt động lao động của họ không những mang tính khoa học mà đòi hỏi phải nòng ghép tính nghệ thuật trong đó. Họ chính là cầu nối giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, đảm bảo lợi ích của các bên liên quan đó là lợi ích của doanh nghiệp, người lao động và của toàn xã hội. Họ không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng trong việc lập kế hoạch, tổ chức điều hành, kiểm soát và điều chỉnh các hoạt động của doanh nghiệp đúng hướng. Các quyết định quản lý đúng sẽ tạo đà cho sự phát triển của doanh nghiệp và ngược lại sẽ làm cho doanh nghiệp điều đứng và có thể đứng trên bờ vực bị phá sản. Để làm tốt công việc của bản thân đòi hỏi người quản lý phải luôn nỗ lực, hết lòng vì công việc và không ngừng nâng cao trình độ để thích ứng với sự thay đổi của môi trường tức đòi hỏi cần phải có động lực làm việc.

Chúng tôi đồng ý với nhận định về vai trò của lao động quản lý như trên, nhưng đối tượng nghiên cứu trong luận án gồm những người có một vị trí và thực hiện những chức năng quản lý nhất định trong bộ máy doanh nghiệp gồm lãnh đạo cấp cao (giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng), lãnh đạo cấp trung gian (cấp phó phòng trở lên), quản lý tác nghiệp (quản đốc, tổ trưởng sản xuất) và các lao động chuyên môn nghiệp vụ thuộc các phòng chức năng.

1.2 Tạo động lực lao động cho lao động quản lý

1.2.1 Khái niệm động lực và tạo động lực lao động

Maier và Lawler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

$$\text{Kết quả thực hiện công việc} = \text{Khả năng} \times \text{Động lực}$$

$$\text{Khả năng} = \text{Khả năng bẩm sinh} \times \text{Đào tạo} \times \text{Các nguồn lực}$$

$$\text{Động lực} = \text{Khao khát} \times \text{Tự nguyện}$$

Như vậy, động lực có tác động rất lớn đến thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Điều đó có thể lý giải tại sao một người bắt đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp có trình độ cao nhưng kết quả thực hiện công việc lại thấp hơn kỳ vọng của

tổ chức là do người đó đã không có động lực làm việc. Cùng với quá trình phát triển của doanh nghiệp đòi hỏi chính mỗi thành viên trong đó phải nỗ lực không ngừng để nâng cao trình độ đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Quá trình đào tạo có tác động rất lớn đến việc nâng cao khả năng của cá nhân, khi người đó có động lực càng cao thì càng muốn học tập để phát triển bản thân, và khi khả năng tăng cũng đồng nghĩa với việc tăng động lực làm việc.

Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân. Kreitner (1995), động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định. Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu.

Theo quan điểm của tác giả: *động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.*

Khi người lao động có động lực làm việc sẽ tự giác dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao sao cho hiệu quả, góp phần giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh. Thực tế lợi ích có quan hệ rất chặt với động lực làm việc, nhưng lợi ích của cá nhân và lợi ích của tập thể lại luôn mâu thuẫn. Để người lao động có thể tự nguyện theo các định hướng của doanh nghiệp thì cần cho họ thấy rõ lợi ích của bản thân họ chỉ đạt được khi lợi ích của doanh nghiệp đạt được tức phải hướng mục tiêu của cá nhân theo mục tiêu của tổ chức. Làm được điều đó chính là tạo ra động lực làm việc cho người lao động, và đó chính là khả năng tiềm tàng để tăng năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp.

Tạo động lực là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.2 Các yếu tố tác động tới tạo động lực lao động

Động lực của người lao động gắn liền với công việc và tổ chức họ làm việc. Động lực cá nhân không tự nhiên xuất hiện mà do sự vận động đồng thời của các nguồn lực thuộc chính bản thân và trong môi trường sống và làm việc của họ tạo ra. Bởi vậy, hành vi có động lực trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp nhiều yếu tố tác động bao gồm các yếu tố thuộc chính bản thân người lao động và các yếu tố thuộc môi trường nơi họ tiến hành công việc.

1.2.2.1 Các yếu tố thuộc bản thân người lao động

Mục tiêu cá nhân: Mục tiêu chính là cái đích muốn đạt tới, nó định hướng cho mỗi người cần làm gì và như thế nào để đạt được các mong đợi đặt ra. Tuy nhiên, không phải lúc nào mục tiêu của người lao động cũng cùng hướng với mục tiêu của tổ chức, nhiều khi những cái người lao động cho rằng có giá trị đối với họ thì có thể làm hại đến lợi ích của tổ chức. Hai bên lại luôn mong muốn đạt được mục tiêu của chính mình. Nếu không có sự dung hòa thì có thể cả hai bên đều không đạt được mong đợi của chính mình. Bởi tổ chức cần các hành động hợp sức của cá nhân, còn chính bản thân cá nhân cần sự thành công của tổ chức để đảm bảo lợi ích của bản thân. Bởi vậy, công việc của người quản lý là phải biết hướng cấp dưới đặt các mục tiêu theo kỳ vọng của tổ chức nhưng cần lưu ý đến tính hợp lý của mục tiêu bởi nếu mục tiêu quá dễ sẽ làm người lao động tự thỏa mãn, còn quá khó dẫn tới sự thất vọng. Mục tiêu được xem là hợp lý khi cụ thể, rõ ràng, lượng hóa được, có tính thách thức để tạo điều kiện hoàn thành tốt mục tiêu.

Hệ thống nhu cầu cá nhân: Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có những mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để có thể tồn tại và phát triển. Về cơ bản hệ thống nhu cầu của con người có thể chia làm hai loại đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là đòi hỏi về điều kiện vật chất cần thiết để con người có thể tồn tại và phát triển về thể lực. Nhu cầu tinh thần là những đòi hỏi về điều kiện để cá nhân tồn tại và phát triển về mặt trí lực. Hai loại nhu cầu này gắn bó mật thiết và có quan hệ biện chứng. Thỏa mãn nhu cầu vật chất cũng làm cho con người thoải mái tinh thần và thúc đẩy họ hăng say làm việc. Mức độ thỏa mãn nhu cầu thể hiện ra là lợi ích của họ được đảm bảo. Lợi ích mà cá nhân

nhìn nhận đầu tiên đó là lợi ích kinh tế giữa các cá nhân trong tập thể và giữa người lao động với người sử dụng lao động. Nếu lợi ích kinh tế không được đảm bảo thì sẽ triệt tiêu động lực làm việc của họ và khi lợi ích kinh tế được đảm bảo thì lợi ích tinh thần cũng được đáp ứng. Bởi vậy, để tạo động lực điều quan trọng đầu tiên là phải biết được người lao động muốn gì từ công việc mà họ đảm nhận. Có rất nhiều nghiên cứu nhằm xác định những mong muốn của cá nhân trong công việc. Theo nghiên cứu của Kovach (1987) ở Mỹ đã chỉ ra những điều người lao động quan tâm theo nhóm công nhân chính và giám sát viên (**bảng 1.1, phụ lục 1**), điều khác biệt đó là do sự khác biệt về bản chất công việc mà hai loại lao động đảm nhận và vị trí, vai trò của họ trong quá trình sản xuất kinh doanh. Theo Kovach, “lương cao” được coi là quan trọng nhất trong nhóm lao động có thu nhập thấp (dưới 12000 \$/năm trong năm 1986). Yếu tố này đã giảm dần mức độ quan trọng xuống trong nhóm lao động có thu nhập cao hơn và nhóm có thu nhập cao nhất (> 28000 \$/năm) thì mức độ xếp hạng của nó đứng thứ 10 trong nhóm yếu tố mà người lao động quan tâm.

Hơn nữa, nhu cầu người lao động ở những nước có văn hóa khác nhau cũng có những khác biệt nhất định. Nghiên cứu England (1986) với câu hỏi tìm hiểu về “yếu tố công việc” mà người lao động quan tâm, thống kê điều tra kết quả ở Đức, Nhật Bản và Mỹ cũng cho kết quả khác nhau (**bảng 1.2, phụ lục 1**).

Khả năng và kinh nghiệm làm việc: Theo Maier & Lawler (1973), khả năng mỗi người được tạo thành từ ba yếu tố là bẩm sinh, đào tạo và các nguồn lực để vận dụng các kiến thức đã học vào thực tế. Khả năng bẩm sinh có tính di truyền, liên quan trực tiếp đến khía cạnh thể lực và trí lực của mỗi người. Một người càng được thừa hưởng các gien tốt từ gia đình thì càng có tố chất tốt để học tập, lĩnh hội những vấn đề xung quanh, nhưng mới chỉ ở dạng tiềm ẩn. Khả năng cá nhân có được chủ yếu là thông qua quá trình giáo dục - đào tạo. Một người càng trẻ càng tham gia học tập nhiều, có nhiều bằng cấp thì càng tiếp thu, lĩnh hội được nhiều kiến thức để nâng cao khả năng làm việc. Tuy nhiên, khi có đủ kiến thức nhưng không có điều kiện, tức không được bố trí công việc phù hợp với khả năng và không được cung

cấp các điều kiện vật chất để thực hiện thì khả năng đó cũng không thể phát huy hoặc chỉ được khai thác rất ít trên thực tế.

Khi quá trình làm việc càng lâu thì kinh nghiệm của người lao động cũng tăng. Kinh nghiệm lao động biểu hiện số lần lao động lặp lại ở những công việc được giao theo thời gian, độ lớn của kinh nghiệm tỷ lệ thuận với mức độ lặp lại các hoạt động trong công việc mà họ đã trải qua. Những người càng có nhiều kinh nghiệm thì sự chín chắn trong công việc càng lớn và năng suất lao động cũng cao hơn. Theo Jaggi (1979) nghiên cứu về các nhà quản lý ở Ấn Độ cho rằng khả năng và kinh nghiệm tác động rất lớn tới động lực làm việc của người lao động. Theo ông, những người có khả năng và kinh nghiệm làm việc càng cao thì càng quan tâm thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và tự chủ trong công việc. Để phát huy được khả năng và kinh nghiệm cần giao công việc phù hợp với khả năng, sở trường, phân định trách nhiệm rõ ràng để phát huy hết những lợi thế của người lao động.

Đặc điểm nhân khẩu học: Các đặc điểm về nhân khẩu học là những yếu tố nền tảng cho biết nguồn gốc con người và quá trình phát triển của họ bao gồm các đặc điểm về giới tính, tuổi, chủng tộc và tôn giáo. Thực tế các yếu tố này rất dễ xác định thông qua hình thức bên ngoài hoặc hồ sơ nhân sự của nhân viên. Những yếu tố này rất có ích để xem xét tình trạng hiện thời của họ và địa vị xã hội của gia đình họ. Yếu tố này càng phải được quan tâm trong các doanh nghiệp do nguồn nhân lực của các tổ chức ngày càng trở nên đa dạng với những nhóm người có độ tuổi, giới tính, chủng tộc, tôn giáo khác nhau. Hơn nữa, cùng với quá trình phát triển thì luật pháp về lao động liên quan tới việc chống phân biệt đối xử giữa các nhóm càng được đề cao. Có nhiều nghiên cứu chỉ ra sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học tác động đến hành vi làm việc. Ông Deborah Sheppard đã đưa ra điểm khác biệt về giới tính thể hiện qua (*bảng 1.3, phụ lục 1*). Nam giới thường thể hiện sự cạnh tranh, sự năng động, thích tìm tòi sáng tạo và thể lực tốt trong công việc nhưng hay cầu thả, nóng vội và thiếu kiên trì trong công việc. Trái lại, nữ giới thường cẩn thận, cần cù, có sức chịu đựng và tính kiên trì cao nhưng lại dễ an phận, không thích di chuyển, không thích ganh đua, dễ dãi trong công việc. Khi bố trí và sử dụng lao

động cần lưu ý đến các khía cạnh do giới tính chi phối nhằm tạo ra những nhóm làm việc hiệu quả.

Một số nghiên cứu khác cho thấy có rất ít sự khác biệt về một vài khía cạnh giữa nam và nữ có ảnh hưởng đến nỗ lực và kết quả thực hiện công việc của họ như khả năng giải quyết vấn đề, kỹ năng phân tích, sự cạnh tranh, động lực, khả năng học tập và sự hòa đồng (**bảng 1.4, phụ lục 1**). Nữ hay nam đều có thể trở thành nhà quản lý giỏi do những thế mạnh nhất định trong công việc. Do đó cần tạo những cơ hội ngang nhau cho những người có khả năng không phân biệt giới tính để họ có thể phát triển trên nấc thang nghề nghiệp và cống hiến cho doanh nghiệp.

Sự khác biệt về tuổi cũng cần nhìn nhận trong nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tuổi tác thể hiện vai trò gánh vác xã hội trong cuộc sống của mỗi người như có hay chưa có gia đình, sắp nghỉ hưu, cũng như thể hiện định hướng khác nhau trong công việc. Lứa tuổi khác nhau dẫn tới lối sống và hành động khác nhau. Người trẻ tuổi thường năng động, sáng tạo, ham học hỏi, thích mạo hiểm và thích di chuyển, nhưng lại rất sốc nổi, đôi khi quá mạo hiểm dẫn tới thất bại. Tuổi càng tăng thì thường ít sáng tạo, hay bảo thủ, không thích di chuyển nhưng rất giàu kinh nghiệm và thận trọng hơn khi ra quyết định. Kinh nghiệm sống của bản thân giúp họ xét đoán tình huống một cách chín chắn hơn. Nghiên cứu của Jaggi (1979) về các nhà quản lý ở Ấn Độ cho thấy những người quản lý dưới 35 tuổi rất coi trọng nhu cầu được tôn trọng và tự quản, nhưng những người già hơn lại coi trọng nhu cầu an toàn. Kovach (1987) chỉ ra rằng những người lao động trên 50 tuổi coi trọng công việc thú vị, còn dưới 30 tuổi lại rất quan tâm đến lương cao và sự đảm bảo công việc. Do đó, biết bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực có những lứa tuổi khác nhau sẽ giúp tận dụng những ưu điểm và hạn chế nhược điểm của họ để có được sự hợp tác tốt nhất trong công việc.

Sự khác biệt về chủng tộc và tôn giáo cũng cần phải lưu tâm khi xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành vấn đề toàn cầu. Thực tế còn tồn tại nhiều sự phân biệt về chủng tộc da trắng, da đen, da màu, giữa dân tộc thiểu số với dân tộc đa số, giữa những người có tín ngưỡng khác nhau, làm phá vỡ tính công bằng trong đối xử

với người lao động. Bởi vậy, không nên phân biệt đối xử liên quan đến nguồn gốc của họ để thúc đẩy họ làm việc vì mục tiêu của tổ chức.

Mỗi doanh nghiệp có một nguồn nhân lực đa dạng về tuổi, giới tính, chủng tộc, tôn giáo mà không có cách quản lý phù hợp sẽ không thể tận dụng được sức mạnh tổng hợp của một tập thể đem lại. Doanh nghiệp cần nhìn nhận tới các yếu tố này nhằm xây dựng các chính sách quản lý hợp lý để tạo động lực làm việc cho họ, tránh sự phân biệt đối xử với các yếu tố mà bản thân cá nhân không thể kiểm soát được.

Đặc điểm nhân cách: Nhân cách là tổng thể các thuộc tính tâm lý cá nhân, vừa có ý nghĩa xã hội, vừa đặc trưng cho tính cá nhân trong giao tiếp. Nhân cách cho thấy rõ biểu hiện về hình thức, suy nghĩ, cảm nhận và hành động của mỗi người. Hiểu rõ nhân cách cá nhân giúp người quản lý có thể đoán biết được nhân viên có thể làm được gì và mong muốn làm gì trong tổ chức. Nhân cách thể hiện qua bốn khía cạnh: xu hướng là mục đích sống của mỗi người; tính cách biểu hiện qua cách cư xử với người xung quanh; tính khí là thuộc tính tâm lý cá nhân gắn liền với kiểu hoạt động thần kinh tương đối bền vững của con người được thể hiện thông qua các hành vi hàng ngày; năng lực là tổng thể các thuộc tính độc đáo của cá nhân phù hợp với nhu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định, giúp họ có thể hoàn thành tốt công việc được giao [28].

Nhân cách của mỗi người được hình thành và phát triển theo thời gian, chịu sự tác động qua lại của tính di truyền và môi trường hoạt động của cá nhân (*sơ đồ 1.1, phụ lục 1*). Di truyền là các yếu tố thừa hưởng từ gia đình cá nhân, là các yếu tố ban đầu hình thành nên nhân cách. Văn hóa dân tộc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển nhân cách như tác động tới định hướng nhóm hay cá nhân trong công việc. Yếu tố hoàn cảnh tác động rất lớn đến việc phát triển nhân cách giúp họ xác định được các mục tiêu phù hợp hay phải cố gắng sửa chữa từ những sai lầm.

Chris Argyris và Daniel Levinson đưa ra mô hình về quá trình phát triển nhân cách cá nhân (*sơ đồ 1.2, phụ lục 1*). Mô hình này cho thấy ở mỗi giai đoạn phát

triển nhân cách, mỗi người có những biểu hiện về hành vi và sở thích khác nhau. Bởi vậy, người quản lý cần phân việc và đưa ra các chính sách quản lý phù hợp nhằm đề cao và phát triển nhân cách của cấp dưới trong công việc. Với lao động trẻ cần sự định hướng và chỉ dẫn tận tình hơn của người lãnh đạo trực tiếp, nhưng khi bản thân họ đã chín chắn và quen việc thì cần trao cho họ sự tự chủ nhất định trong công việc để có thể phát huy sáng tạo và khẳng định bản thân. Điều đó sẽ làm cho mỗi thành viên cảm nhận được sự tôn trọng từ tổ chức mà họ đang đồng cam cộng khổ vì mục tiêu chung, từ đó sự thỏa mãn trong công việc sẽ được duy trì và phát triển.

Tình trạng kinh tế của người lao động: Tình trạng kinh tế khác nhau cũng tác động rất lớn đến nhu cầu của người lao động trong công việc. Nhìn chung, mức độ đói nghèo càng lớn thì người lao động càng tập trung vào đòi hỏi nhằm duy trì cuộc sống. Nghiên cứu của Singh và Wherry (1963) tại các công ty ở Ấn Độ cho thấy với những người có thu nhập thấp thì họ đánh giá rất cao “lương cao” để đáp ứng nhu cầu sinh lý. Kovach (1987), với những lao động trẻ dưới 30 tuổi với tình trạng kinh tế còn thấp cũng rất coi trọng yếu tố lương cao khi lựa chọn công việc. Từ những năm 1990 trở lại đây, khi mức sống của người dân tăng lên cùng với xu hướng phát triển kinh tế trên thế giới, thì “lương cao” không còn là yếu tố tạo động lực chính ở những nước giàu, “công việc thú vị” ngày càng đóng vai trò quan trọng. Ở những nước nghèo, lương cao vẫn được coi trọng. Ở Việt Nam hiện nay khi GDP bình quân đầu người vẫn còn ở mức thấp, thì việc đi làm để có lương cao nhằm đáp ứng nhu cầu sinh lý còn được coi trọng, do đó người lao động thích làm việc trong các tổ chức có vốn đầu tư nước ngoài với hy vọng nhận được lương cao.

1.2.2.2 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

Nhóm yếu tố này thể hiện sự ủng hộ và tạo điều kiện của doanh nghiệp để người lao động có thể đem những khả năng của bản thân cống hiến cho mục tiêu chung và cũng chính là giúp họ đạt được mục tiêu của chính mình. Để nhìn thấy rõ sự tác động của chúng, có thể xem xét một số yếu tố căn bản dưới đây.

Công việc cá nhân đảm nhận: Công việc chính là tập hợp các nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động, hay những nhiệm vụ tương tự nhau được thực hiện bởi một số người lao động để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu của tổ chức chỉ đạt được khi mỗi cá nhân hoàn thành công việc của mình vì đó chính là một tế bào công việc của tổ chức. Tuy nhiên, người lao động có hoàn thành công việc hay không phụ thuộc rất lớn vào sự hứng thú trong lao động của họ. Sự hứng thú chỉ đạt được khi họ cảm nhận công việc phù hợp với khả năng sở trường, được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành nhiệm vụ được giao. Khi người lao động càng quen với nhiệm vụ thì tính nhàm chán trong công việc cũng xuất hiện, đó là nguyên nhân làm triệt tiêu động lực làm việc. Bởi vậy, để công việc luôn tạo sự lôi cuốn cho cấp dưới thì người quản lý cấp trên nên quan tâm tới phân tích và thiết kế lại công việc phù hợp với khả năng sở trường, xác định những nhiệm vụ mang tính thách thức, trách nhiệm phân định rõ ràng. Điều đó giúp người lao động luôn thấy rõ quan hệ giữa quyền lợi được hưởng với việc hoàn thành các công việc được giao và sự hứng thú trong công việc sẽ được duy trì.

Kỹ thuật và công nghệ: Trình độ kỹ thuật và công nghệ của tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Công nghệ hiện đại quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng và tỷ lệ nghịch với số lượng người được sử dụng. Làm việc với công nghệ hiện đại tạo ra nhiều thách thức hơn cho người lao động, họ phải luôn phấn đấu nâng cao khả năng để làm chủ được công nghệ đó nếu không sẽ bị đào thải. Tuy nhiên, sự thay đổi công nghệ của tổ chức mà không có sự chuẩn bị tâm lý cho người lao động tức phải đào tạo cho họ về công nghệ mới thì có thể gây cho họ sức ép về tâm lý quá lớn và hậu quả là người lao động sẽ bỏ việc hoặc cản trở quá trình thay đổi. Ngược lại, nếu doanh nghiệp sử dụng công nghệ lạc hậu thì tính nhàm chán trong công việc tăng, không thúc đẩy người lao động sáng tạo vươn lên. Với tình hình của Việt Nam hiện nay, khi nguồn nhân lực nói chung rất dồi dào, giá rẻ, nếu doanh nghiệp biết lựa chọn công nghệ hợp lý vừa thúc đẩy sáng tạo của người lao động vừa tận dụng được ưu thế trên thị trường lao động thì sẽ giúp doanh nghiệp giành được thế chủ động trong kinh doanh.

Điều kiện lao động: Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động bao gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại và tương lai. Các nhà khoa học đã chia nội dung điều kiện lao động thành bốn nhóm yếu tố: vệ sinh môi trường (các yếu tố vật lý, hóa học và sinh học, được tạo ra dưới tác động chủ yếu của công cụ lao động, đối tượng lao động và quy trình công nghệ); tâm sinh lý (yếu tố về tải trọng thể lực, thần kinh, tâm lý, được hình thành trong quá trình lao động); thẩm mỹ (kiến trúc không gian nơi làm việc, màu sắc và không gian nơi sản xuất, âm thanh và sự bố trí quy trình sản xuất phù hợp, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động); kinh tế - xã hội (tạo ra do tác động của các mối quan hệ kinh tế - xã hội như định mức và tổ chức lao động, khả năng làm việc trong ca, tình trạng sức khỏe, tai nạn lao động, tiền lương, mức sống).

Điều kiện lao động đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo công việc diễn ra suôn sẻ, đảm bảo duy trì khả năng làm việc và sức khỏe của người lao động. Thực tiễn ở Việt Nam thời gian qua cho thấy, điều kiện lao động trong các lĩnh vực chưa được quan tâm thích đáng. Các điều kiện như thiếu ánh sáng, tiếng ồn, độ rung chuyên, nồng độ bụi, hơi khí độc và phóng xạ trong sản xuất rất phổ biến gây ảnh hưởng lớn đến sức khỏe người lao động. Theo đánh giá của các chuyên gia, Việt Nam là nước có tỷ lệ bệnh nghề nghiệp và tai nạn lao động vào loại cao trên thế giới. Theo số liệu của Viện Khoa học lao động và các vấn đề xã hội, chỉ riêng ở hai ngành sản xuất vật liệu xây dựng và chế biến lâm sản ở khu vực ngoài nhà nước có tới gần 33% số doanh nghiệp tận dụng nhà ở để làm nhà xưởng sản xuất. Khu vực nhà nước có gần 5% tổng số lao động làm việc trong tình trạng nhà xưởng xuống cấp. Tổng hợp cả hai khu vực cho số liệu minh họa (**bảng 1.5, phụ lục 1**). Tỷ lệ người mắc bệnh nghề nghiệp cũng rất cao đặc biệt do nguyên nhân bụi phổi Silic chiếm tới 88,48%, con số này đặc biệt cao ở một số ngành vật liệu chịu lửa, xay khoáng sản (**bảng 1.6, phụ lục 1**). Tiếng ồn trong sản xuất vượt tiêu chuẩn cũng rất đáng lưu tâm (**bảng 1.7, phụ lục 1**). Tiếng ồn cao gây ra bệnh điếc nghề nghiệp.

Với số liệu thống kê của Bộ Y tế, tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp theo lứa tuổi từ 21-30 là 14,28%, từ 31-40 là 26,6%, còn từ 41-50 tuổi chiếm tới 57,1%. Tỷ lệ tai nạn và bệnh nghề nghiệp cao sẽ làm cho người lao động hoang mang, không an tâm dồn hết nỗ lực cho công việc. Để khắc phục tình trạng này các doanh nghiệp cần quan tâm cải thiện điều kiện lao động trong sản xuất như đầu tư nâng cấp nhà xưởng, bôi trơn máy móc, dùng các giải pháp giảm tiếng ồn, trang bị bảo hộ lao động hay bố trí nghỉ xen kẽ hợp lý. Tình trạng xuống cấp của điều kiện lao động cũng liên quan trực tiếp tới công nghệ sản xuất, do đó các doanh nghiệp cần chú ý tới việc sử dụng công nghệ hợp lý vừa thúc đẩy sản xuất vừa đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Phong cách lãnh đạo: Quản trị là tiến trình thực hiện công việc thông qua người khác. Khía cạnh quan trọng nhất của quản trị là làm sao phối hợp những nỗ lực của các cá nhân trong tổ chức để tạo thành sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện tốt các mục tiêu chung, đó chính là phong cách lãnh đạo của nhà quản lý.

Tuy người quản lý không trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng lại đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc chỉ hướng và điều phối hoạt động của nhân viên. Với tư cách là người quản lý trực tiếp, họ được xem như một huấn luyện viên chỉ dẫn cho cấp dưới cần phải làm gì và làm như thế nào. Chương trình huấn luyện có thể thực hiện không chính thức hoặc chính thức dưới sự hỗ trợ của bộ phận nhân lực. Đôi khi họ chính là tấm gương để cấp dưới noi theo. Với tư cách là người lãnh đạo bộ phận, thể hiện vai trò là người truyền đạt thông tin, chịu trách nhiệm giải thích các chính sách, quy định của tổ chức cho cấp dưới để họ tự tuân thủ kỷ luật. Đồng thời, họ cũng là người nhận thông tin phản hồi, ý kiến đóng góp của cấp dưới để truyền tới bộ phận khác hoặc ban quản lý cấp cao. Để có thể khuyến khích cấp dưới đưa ra ý kiến đóng góp thì chính người quản lý cần phải tạo được lòng tin và sự tôn trọng từ cấp dưới, phải biết chỉ rõ đề xuất nào hợp lý, điều gì chưa phù hợp và phải thể hiện được sự quyết đoán và khả năng thuyết phục trong công việc. Với tư cách là người quản lý cấp cao thì vai trò có thể là nhà tư vấn cho cấp dưới. Ở cương vị lãnh đạo với công việc rất bận rộn, nhưng cần dành thời gian lắng nghe tâm tư cấp dưới và đưa ra những lời khuyên hợp lý

cho họ. Đồng thời cần tỏ thái độ quan tâm và chỉ dẫn để cấp dưới tìm ra cách giải quyết vấn đề theo cách hợp tình hợp lý. Sự giúp đỡ này sẽ được cấp dưới đánh giá rất cao và cấp dưới sẽ tôn trọng những người lãnh đạo quan tâm tới họ. Hơn nữa, người quản lý cần phải biết phân việc rõ ràng, giải quyết mâu thuẫn trong bộ phận công bằng khéo léo để các bên không bị tổn thương để tiếp tục hợp tác. Khi cấp dưới đã thực hiện nhiệm vụ, người quản lý trực tiếp cần đánh giá kết quả đó theo những quy định đã được xác lập một cách công bằng. Như vậy, phong cách lãnh đạo xuyên suốt quá trình quản lý. Nếu hành vi quản lý không đúng mực thì cấp dưới sẽ không hợp tác, phản kháng lại và sức mạnh tổng hợp trong tổ chức sẽ không thể đạt được.

Các nhà khoa học đã đưa ra một số học thuyết tiếp cận với kiểu quản lý con người. Douglas Mc.Gregore đưa ra thuyết X và thuyết Y, còn William Ouchi đưa ra thuyết Z tương ứng với các trường phái “quản lý theo khoa học”, “các quan hệ con người” và “nguồn nhân lực”. Sự tiếp cận của các học thuyết này xuất phát từ quan niệm về bản chất con người trong lao động. Thuyết X cho rằng bản chất con người không yêu lao động, không thích trách nhiệm, không sáng tạo và rất thụ động, để thúc đẩy họ làm việc thì cần phải quản lý chặt bằng mệnh lệnh và hình phạt, thúc đẩy họ bằng tiền và các khuyến khích tài chính, từ đó thúc đẩy tăng năng suất lao động nhưng người lao động sẽ cảm thấy sợ hãi và tăng tính đơn điệu trong sản xuất. Thuyết Y cho rằng con người yêu lao động, thích trách nhiệm, rất sáng tạo và có thể tự quản và định hướng bản thân, do đó các hoạt động quản lý nên hướng vào thúc đẩy, động viên và lôi cuốn người lao động thực hiện các mục tiêu của tổ chức, trao cho cấp dưới một số quyền tự quản nhất định và tạo điều kiện làm việc thuận lợi để họ có thể phát huy sáng kiến trong công việc, người lao động thấy vai trò được đề cao và sẽ tự giác làm việc. Thuyết Z cho rằng con người rất yêu lao động và muốn được đóng góp cho tập thể, có thể tự quản, rất sáng tạo và rất trung thành, bởi vậy các hoạt động quản lý nên hướng vào tạo môi trường thuận lợi để người lao động phát huy sáng kiến, tăng sự tự quản, phân chia quyền lợi và quyền lực dựa vào tâm

niên và năng lực, làm cho người lao động tin tưởng vào tổ chức và dồn hết tâm lực cho công việc, nhưng có thể dẫn tới sự thụ động và ỷ lại.

Thuyết phong cách lãnh đạo ngẫu nhiên của Fred Fiedler nhấn mạnh phong cách lãnh đạo phụ thuộc ba biến số tình huống: các mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên thể hiện sự ủng hộ của cấp dưới với cấp trên; cấu trúc nhiệm vụ thể hiện qua việc làm rõ mục đích, quy trình và hướng dẫn thực hiện; quyền lực thuộc địa vị của người lãnh đạo thể hiện quyền thưởng phạt của nhà lãnh đạo. Sự kết hợp các biến tạo ra các kiểu quản lý khác nhau (*sơ đồ 1.3, phụ lục 1*).

Thuyết lãnh đạo theo tình huống của Hersey và Blanchard cho rằng không có một kiểu lãnh đạo tốt nhất duy nhất, các điều kiện cần thiết để lãnh đạo sẽ thay đổi cùng với sự thực hiện công việc, năng lực và ý thức của nhân viên. Nếu nhân viên đã quen với một phong cách lãnh đạo mà nhà quản lý thay đổi phong cách khác thì cần tạo điều kiện với một khoảng thời gian nhất định để các nhân viên hiểu và làm quen.

Tuy nhiên, có thể quy về ba cách lãnh đạo căn bản. Phong cách lãnh đạo chuyên quyền thể hiện người lãnh đạo tự ra quyết định, ra lệnh cho cấp dưới cần làm gì và muốn họ tuân thủ không thắc mắc, người lãnh đạo theo phong cách này thường bị cho là độc tài, nhẫn tâm, không hiệu quả, nhưng trong một số tình huống cần sự quyết đoán, quyết định nhanh lại rất phù hợp chẳng hạn quyết định tấn công tội phạm. Phong cách lãnh đạo dân chủ thể hiện người lãnh đạo biết thu thập ý kiến cấp dưới, lôi cuốn họ tham gia vào quá trình ra quyết định, quyền quyết định cuối cùng thuộc nhà lãnh đạo, có tác dụng tốt trong tạo dựng tinh thần hợp tác, nhưng đôi khi gây mất thời gian cho việc ra quyết định nếu người quản lý không quyết đoán. Phong cách lãnh đạo tự do thể hiện người lãnh đạo cho phép cấp dưới đưa ra tất cả mọi quyết định, với kiểu quản lý này tăng quyền tự quản cho cấp dưới, giảm chi phí quản lý trung gian, nhưng không phải lúc nào cũng thành công nếu cấp dưới không có đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức.

Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu nhược điểm riêng không thể xác định một phong cách lãnh đạo duy nhất cho mọi tình huống. Người lãnh đạo cần xác

định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp nhất để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên dưới quyền. Để làm được điều đó nhà lãnh đạo trước hết phải là tấm gương sáng cho cấp dưới, phải tuân thủ các quy định của tổ chức, công bằng trong công việc. Họ cần đưa ra các chỉ dẫn rõ ràng, phân chia trách nhiệm cụ thể, thưởng phạt nghiêm minh nhưng không nên phê bình cấp dưới trước đông người sẽ làm ảnh hưởng đến lòng tự trọng cá nhân. Người lãnh đạo cần sẵn sàng tiếp nhận ý kiến của cấp dưới, hiểu cấp dưới muốn gì. Từ đó các quyết định đưa ra sẽ được cấp dưới sẵn sàng chấp nhận, họ sẽ hưng phấn trong công việc tức có động lực lao động và điều đó cũng chính là động lực thúc đẩy người lãnh đạo phát triển trong công việc.

Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các niềm tin, các giá trị được chia sẻ và phát triển trong phạm vi nội bộ một tổ chức và hướng dẫn hành vi của những thành viên trong tổ chức (Wood, 2001). Văn hóa doanh nghiệp được tạo thành từ tổng thể các mục tiêu, các chính sách quản lý, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động, lễ lối làm việc và các mối quan hệ nhân sự. Văn hóa doanh nghiệp thể hiện bản sắc riêng, lối sống và cách thức hành động của các thành viên trong doanh nghiệp, và khía cạnh thể hiện của nó biểu hiện qua ba giác độ (*sơ đồ 1.4, phụ lục 1*).

Văn hóa quan sát được là những hành vi mà các thành viên trong nhóm thể hiện và hướng dẫn cho người mới gia nhập tổ chức học theo, được biểu hiện thông qua các câu chuyện, các nghi thức, các biểu tượng vật chất cho thấy rõ lịch sử phát triển và sự thành công của tổ chức qua các giai đoạn. Giá trị được chia sẻ là tập hợp các giá trị được thừa nhận bởi các thành viên trong tổ chức. Chẳng hạn, ở Hewlett-Packard quan niệm “chất lượng là yếu tố để thành công”, khi đó các thành viên trong tổ chức đều phải hướng tới việc không ngừng nâng cao chất lượng của sản phẩm trên thị trường, nếu không chính họ sẽ bị đào thải. Các giả định chung là sự nhìn nhận về sự chia sẻ giữa các thành viên trong tổ chức, đó là kết quả của sự đóng góp kinh nghiệm của các thành viên nhằm định hướng cho các giá trị và hành vi. Văn hóa doanh nghiệp có tác động rất lớn đến các thành viên trong nhóm. Nó chỉ cho thành viên thấy bằng cách nào để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Thông qua

việc chia sẻ kinh nghiệm, các thành viên có thể phát triển các quan điểm chung nhằm chỉ dẫn cho các hoạt động hàng ngày của họ. Người cũ có thể giúp người mới hội nhập vào tập thể, cùng hiểu mục tiêu của tổ chức, xác lập trách nhiệm và phương pháp hành động thích hợp nhằm thể hiện mình với những người xung quanh. Văn hóa tổ chức còn định hướng cách giải quyết các vấn đề phát sinh trong cuộc sống và công việc với các thành viên khác để tạo ra sự hợp tác trong tập thể. Tuy nhiên để hợp tác hiệu quả cần phân chia quyền lực và địa vị phù hợp, để các thành viên chia sẻ giá trị ai sẽ nhận được thưởng và ai sẽ bị phạt cho những hành vi cụ thể của bản thân. Văn hóa mạnh còn giúp người quản lý và nhân viên xít lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên với tổ chức.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức (Griffin & Moorhead, 2001). Mỗi tổ chức có mục tiêu riêng nên cần phải có một cơ cấu phù hợp thể hiện sự bố trí, phối hợp các hoạt động của cá nhân nhằm đạt được mục tiêu đó. Trên thực tế có một số mô hình thể hiện cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp.

Cơ cấu đơn giản là cơ cấu ít chính thức hóa và quyền lực tập trung vào người đứng đầu tổ chức. Theo cách này chi phí quản lý thấp, linh hoạt, nhưng chỉ phù hợp với tổ chức có quy mô nhỏ, bởi khi tăng quy mô sức ép về quản lý đối với người đứng đầu quá lớn, dẫn đến tình trạng quá tải và khó khăn trong việc điều hành.

Cơ cấu trực tuyến là người lãnh đạo chịu trách nhiệm quản lý toàn hệ thống do mình phụ trách. Mỗi cấp dưới chỉ chịu sự chỉ đạo của một cấp trên trực tiếp nên mệnh lệnh được thực thi nhanh chóng. Tuy nhiên, đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện để làm tốt các chức năng quản lý và số đơn vị trực thuộc không lớn, và chỉ nên áp dụng cho tổ sản xuất, dịch vụ nhất định.

Cơ cấu chức năng là nhiệm vụ quản lý được chia theo các chức năng riêng biệt. Mỗi chức năng có người lãnh đạo riêng và họ có quyền ra quyết định liên quan đến chức năng đó, giúp giảm bớt gánh nặng cho người quản lý chung và tăng hiệu quả của quyết định thuộc chuyên môn. Nhưng mỗi cấp dưới sẽ phải chịu sự chỉ đạo của nhiều cấp trên, xảy ra mâu thuẫn giữa các cấp lãnh đạo. Khi số chức năng tăng dẫn tới sự phối hợp hoạt động của lãnh đạo chung với lãnh đạo chức năng phức tạp hơn.

Cơ cấu trực tuyến chức năng là bộ phận chức năng làm nhiệm vụ tham mưu cho ban quản lý cấp cao và theo dõi về mặt chuyên môn đối với bộ phận sản xuất nhưng không được ra lệnh trực tiếp. Hình thức này nhằm phát huy năng lực chuyên sâu của bộ phận chức năng nhưng đảm bảo được quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến. Tuy nhiên sự khó khăn với người lãnh đạo tổ chức là cần phải giải quyết thường xuyên mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Cơ cấu này hay được dùng trong các doanh nghiệp.

Cơ cấu ma trận là sự kết hợp bộ phận chức năng với bộ phận theo sản phẩm hay dự án. Thường được áp dụng trong các công ty đa quốc gia, hãng hàng không, dự án phát triển phần mềm. Cơ cấu này tồn tại hai hệ thống mệnh lệnh là người quản lý chức năng và người quản lý dự án, tạo điều kiện phát triển các nhóm làm việc theo dự án có hiệu quả, giúp phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, tận dụng được người tài theo dự án. Tuy nhiên, vấn đề gặp phải khi áp dụng loại cơ cấu này là quản lý những xung đột về quyền lực và vai trò giữa hai dòng quản lý.

Như vậy, cơ cấu tổ chức làm rõ mức độ tập quyền hay phân quyền trong quản lý, quyền ra quyết định thuộc về ai và mức độ gắn kết nhân viên vào quá trình ra quyết định. Khi có một cơ cấu quản lý phù hợp với trách nhiệm rõ ràng, linh hoạt, gọn nhẹ, không chồng chéo thì chi phí quản lý giảm, thông tin phản hồi giữa cấp trên và cấp dưới sẽ nhanh chóng giúp giải quyết tốt các vấn đề phát sinh. Người lao động sẽ thấy rõ địa vị trong tổ chức và họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc.

Chính sách nhân sự và sự thực hiện: Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng

người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự rất đa dạng bao quát các khía cạnh từ tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề bảo vệ lao động. Các chính sách này đưa ra các chỉ dẫn cho người quản lý cần làm gì để phù hợp với mục tiêu của tổ chức và sự mong đợi của người lao động, chứ không phải là các luật lệ cứng nhắc. Các chính sách cần được sửa đổi cùng với quá trình phát triển của tổ chức. Bởi chúng có ảnh hưởng quan trọng tới việc thực thi của các cấp quản lý và tác động lớn đến người lao động như: cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng và trung thành khi họ thấy rõ sự công bằng.

Để các chính sách thực sự phát huy vai trò trong quản lý thì khi xây dựng doanh nghiệp cần phải diễn đạt rõ ràng, cụ thể và tránh mập mờ. Người quản lý cũng cần giải thích cho cấp dưới hiểu rõ và chấp nhận các chính sách đó. Nếu việc thực hiện chính sách lại không đúng với những điều đã nói hoặc không công bằng thì dù chính sách có hay tới đâu cũng chỉ là con số không. Cần tránh tình trạng “đầu voi - đuôi chuột” trong quá trình thực hiện bởi nếu tình trạng đó còn tồn tại sẽ làm giảm sự cam kết của người lao động trong công việc. Chẳng hạn, chính sách của tổ chức là “ưu tiên tuyển con em vào làm việc” sẽ khuyến khích người trong tổ chức làm việc chăm chỉ để hy vọng người thân có thể được tuyển dụng khi doanh nghiệp có nhu cầu, nhưng đôi khi cũng triệt tiêu động lực nếu việc ưu tiên lại tuyển cả những người kém chất lượng thì họ sẽ có suy nghĩ có được công việc đó là đương nhiên mà không cần cố gắng. Hơn nữa, điều đó còn ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp, người tài không muốn vào làm việc và nguồn nhân lực của tổ chức sẽ lâm vào tình trạng trì trệ và lạc hậu. Bởi vậy, doanh nghiệp cần có những chính sách quản lý phù hợp và sự cam kết thực hiện chính sách công bằng.

1.2.2.3 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

Các yếu tố môi trường bên ngoài rất đa dạng có tác động gián tiếp tới động lực làm việc của người lao động. Sự ảnh hưởng của chúng có thể xem xét qua một số yếu tố điển hình sau.

Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp: Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành và lĩnh vực nhất định, mỗi lĩnh vực có vị thế khác nhau, do đó cũng tác động đến mong đợi của người lao động. Theo Chow (1988), tại Hồng Kông người quản lý trong khu vực công đánh giá cao cơ hội thành đạt và ổn định trong công việc, còn trong khu vực tư nhân lại đánh giá cao cơ hội thành đạt và thu nhập cao. Hay ở Việt Nam, xu hướng phát triển của ngành hàng không thu hút nhiều người có khả năng vào làm việc bởi khi họ làm trong lĩnh vực này cũng thấy tự hào hơn. Bên cạnh đó sự cạnh tranh trong lĩnh vực này lớn đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành phải năng động và người lao động phải luôn phấn đấu nếu không sẽ bị đào thải vì không đáp ứng yêu cầu công việc. Đồng thời với thách thức lớn thì thu nhập trong lĩnh vực này cũng cao hơn nhiều lĩnh vực khác.

Văn hóa dân tộc: Văn hóa dân tộc là tất cả các giá định có tính truyền thống mà các thành viên trong xã hội nhìn nhận và chia sẻ. Những giá định bao gồm các giá trị, niềm tin về thế giới quan và cách thức nó vận động cũng như các lý tưởng mà mọi người cố gắng đạt tới. Văn hóa dân tộc luôn hiện hữu trong mỗi người và tác động tới hành vi của họ. Hofstede (1984) đã đưa ra mô hình phân biệt văn hóa giữa các quốc gia dựa trên bốn khía cạnh cơ bản [59], [61].

Chủ nghĩa cá nhân/tập thể thể hiện việc coi trọng hay không coi trọng mối quan hệ giữa các thành viên trong xã hội, các cá nhân thích tham gia vào tập thể hay thích tính cá nhân. Ở các nước có định hướng cá nhân như ở Mỹ, Anh các thành viên có xu hướng tìm kiếm lợi ích của chính bản thân, tiếp tới là lợi ích của những người có quan hệ gần gũi với họ, và các cá nhân coi trọng sự tự lập bằng chính khả năng. Trái lại, tại các quốc gia có định hướng tập thể, mọi người lại thích trở thành thành viên của nhóm và mong muốn sự che chở, bảo vệ của tập thể khi gặp khó khăn như ở Đài Loan, Nhật Bản và người Việt Nam thường theo định hướng này.

Khoảng cách quyền lực cho thấy cách thể hiện nấc thang quyền lực trong xã hội. Những nước có khoảng cách quyền lực thấp như Đan Mạch, Israel muốn hạn chế sự bất công bằng về quyền lực và lợi ích càng nhiều càng tốt. Những quốc gia có khoảng cách quyền lực cao thì mọi người luôn duy trì khoảng cách quyền lực

giữa cấp trên với cấp dưới và cấp dưới phải luôn phục tùng mệnh lệnh của cấp trên như tại Malaixia.

Tránh rủi ro cho thấy sự sẵn sàng hay không sẵn sàng của cá nhân tiếp cận với những điều khó dự đoán trong tương lai. Quốc gia có mức độ tránh rủi ro thấp, tức sự sẵn sàng tiếp cận với rủi ro của mỗi cá nhân cao như ở Singapore thì mọi người quen với sự chấp nhận rủi ro hàng ngày nên rất năng động trong công việc. Còn tại những nước có tâm lý sợ rủi ro thì con người thường tiếp cận kém với sự thay đổi của môi trường và tính hiệu quả trong cạnh tranh thấp.

Định hướng nam/nữ thể hiện sự nhìn nhận vai trò của giới trong xã hội. Tại những nước có định hướng nam như ở Đức, Nhật thì nam có vai trò quan trọng trong các công việc xã hội, giữ vị trí kiếm tiền nuôi gia đình và thể hiện địa vị trong xã hội. Những nước có định hướng nữ như Na Uy coi trọng các giá trị quan hệ xã hội và giúp đỡ mọi người, ở đó vai trò của nữ giới được cải thiện và có nhiều cơ hội tham gia vào các công việc xã hội. Ở Việt Nam tuy nam giới dễ tìm việc và nắm nhiều vị trí quan trọng hơn nữ trong xã hội nhưng những năm gần đây vai trò nữ giới được cải thiện theo chiều hướng tích cực thể hiện qua sự tham gia vào bộ máy chính quyền và các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của nữ ngày càng tăng.

Văn hóa ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức quan hệ cấp trên cấp dưới, quan niệm về đúng sai của các hoạt động quản trị nhân lực. Văn hóa khác biệt dẫn đến sự khác biệt về mong đợi của cấp dưới với cấp trên đối với việc ra quyết định và thực hiện quyết định và nhìn nhận về các yếu tố tạo động lực lao động. Chẳng hạn, cá nhân có thể mong đợi từ tổ chức như: coi trọng cơ hội phát triển và thăng tiến, sự tự quản ở nơi văn hóa định hướng cá nhân; đánh giá cao cơ hội là thành viên của nhóm ở nơi văn hóa định hướng tập thể; nhấn mạnh công việc ổn định tại nơi nhu cầu tránh rủi ro cao, tính đa dạng trong công việc sẽ được coi trọng khi nhu cầu tránh rủi ro giảm; tăng cơ hội hợp tác với cấp dưới ở nơi khoảng cách quyền lực thấp, khi khoảng cách quyền lực tăng thì việc giữ chữ tín của cấp trên với cấp dưới lại được đề cao; ở nơi văn hóa định hướng nữ, mỗi thành viên lại coi trọng các dịch vụ hoàn hảo, thích thời gian làm việc ngắn hơn và linh hoạt hơn. Như vậy, sự khác biệt về

văn hóa dân tộc dẫn tới nhu cầu cá nhân khác nhau, mà nhu cầu lại định hướng các hành vi của họ trong công việc. Bởi vậy cần nhìn nhận tới khía cạnh của văn hóa dân tộc trong việc xây dựng các chính sách quản lý nhằm đề cao vai trò của các thành viên khi xu hướng đa dạng hóa nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức xuất hiện cùng với tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Luật pháp của chính phủ: Luật pháp của chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động. Hệ thống luật pháp càng tốt thể hiện sự vững mạnh của nền hành chính quốc gia, sự ổn định về chính trị và người dân được sống trong yên bình. Chẳng hạn, các quy định về lương tối thiểu, số giờ làm việc, lương ngoài giờ, điều kiện lao động, các quy định về xử lý tranh chấp lao động để các bên trong quan hệ lao động có mốc đưa ra các đòi hỏi lẫn nhau. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi quá thái với người sử dụng lao động. Cùng với xu hướng phát triển thì hệ thống pháp luật ở Việt Nam ngày càng được kiện toàn, góp phần làm cho môi trường làm việc trở lên hấp dẫn hơn với các nhà đầu tư, tạo thêm cơ hội việc làm cho người lao động, kèm theo đó là các quyền lợi của người lao động cũng ngày càng được đảm bảo hơn.

Hệ thống phúc lợi xã hội: Hệ thống phúc lợi xã hội càng được quan tâm thì đời sống của người lao động càng được đảm bảo. Ở Việt Nam bảo hiểm xã hội gồm 5 chế độ (trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và trợ cấp tử tuất) mang tính bắt buộc với người lao động và người sử dụng lao động. Nguồn hình thành của quỹ từ các nguồn: người sử dụng lao động đóng 15% tổng quỹ tiền lương; người lao động đóng 5% tiền lương, hỗ trợ từ ngân sách Nhà nước; tiền sinh lời từ quỹ; các nguồn khác (tiền phạt cá nhân và tổ chức vi phạm quy chế bảo hiểm xã hội, tiền tài trợ cho quỹ). Bảo hiểm xã hội đáp ứng nhu cầu an toàn của người lao động. Đảm bảo được chữa bệnh khi ốm đau, về già có trợ cấp hưu trí giúp

người lao động phục hồi sức khỏe và an tâm trong công việc từ đó giúp họ chú tâm hơn tới công việc tức có động lực lao động.

1.2.3 Các học thuyết tạo động lực và ứng dụng trong tạo động lực cho lao động quản lý

Để tạo động lực cho người lao động và người quản lý các nhà khoa học đã đi nghiên cứu các cách tiếp cận nhằm tác động tới các yếu tố tạo nên động lực cho người lao động, được thể hiện qua một số học thuyết sau.

1.2.3.1 Các học thuyết nội dung

Con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra các cách tiếp cận với các nhu cầu đó. Điều đó giúp cho các nhà quản trị tìm cách đảm bảo cho người lao động luôn ở trong tình trạng được thỏa mãn các nhu cầu nhằm đạt được kết quả làm việc ở mức độ cao nhất.

Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow (1943). Theo Maslow, con người có năm thứ bậc nhu cầu được chia thành nhóm nhu cầu ở bậc thấp và bậc cao, phát triển theo hình bậc thang. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn và nhu cầu xã hội, còn các nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện (*sơ đồ 1.5, phụ lục 1*)

Nhu cầu sinh lý là nhu cầu thấp nhất, mang tính căn bản giúp con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, chỗ ở, nghỉ ngơi. Tại nơi làm việc người lao động cần nhận được tiền lương/tiền công để thỏa mãn những nhu cầu sống của bản thân và nuôi dưỡng thành viên trong gia đình, cần những khoảng thời gian nghỉ giữa ca để thư giãn và phục hồi sức khỏe.

Nhu cầu an toàn là việc con người muốn được đảm bảo an toàn đối với bản thân. Người lao động muốn làm việc trong môi trường an toàn, có người lãnh đạo quan tâm đến an toàn và bảo hộ lao động, bảo vệ họ khỏi những điều bất chắc, muốn có sự ổn định về việc làm, không muốn bị sa thải vì lý do không chính đáng. Như vậy, tổ chức cần cung cấp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho nhân viên của mình.

Nhu cầu xã hội thể hiện ở mong muốn được quan hệ để thể hiện hay chấp nhận tình cảm, sự hợp tác với người xung quanh. Bởi bản chất tự nhiên của con người là sống thành tập thể, họ luôn là thành viên của một nhóm người nào đó và có những mối quan hệ ràng buộc. Hơn nữa, để hoàn thành công việc của cá nhân thì cần có sự hợp tác của các đồng nghiệp. Để hợp tác tốt thì mọi người cần hiểu nhau và chia sẻ thông tin. Việc cùng ăn trưa trong bếp tập thể, cùng thăm quan, giao lưu văn hóa, chơi thể thao sẽ là những hoạt động giúp người lao động có cơ hội tiếp xúc, giao lưu một cách cởi mở để thân thiện với nhau trong cuộc sống và hợp tác trong công việc, phát triển tinh thần làm việc theo nhóm. Bởi vậy, doanh nghiệp cần khuyến khích sự giao lưu, thành lập các câu lạc bộ ngoài giờ ngay trong tổ chức.

Nhu cầu được tôn trọng là mong muốn có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng cũng như tự tôn trọng bản thân. Tại nơi làm việc, người lao động được thăng tiến, được trao tặng vật có giá trị, có phòng làm việc tiện nghi, phần thưởng xứng đáng cho thành tích có thể đáp ứng được nhu cầu này vì nó thể hiện sự thừa nhận thành tích của doanh nghiệp đối với những đóng góp của họ theo thời gian.

Nhu cầu tự hoàn thiện là cấp độ cao nhất thể hiện qua việc vận dụng và phát triển các khả năng cá nhân trong công việc. Họ muốn được đảm nhận các công việc đòi hỏi sự sáng tạo có tính thách thức, vươn lên để đạt được các thành tích mới nhằm khẳng định bản thân. Do vậy, tổ chức cần tạo môi trường thuận lợi, tăng tính tự quản để người lao động có thể phát huy sáng kiến để đạt được thành tích, kỷ lục mới. Thực tế, đối với các quản trị viên cấp cao có tài năng, việc thiếu sự thỏa mãn và thách thức trong công việc thường là nguyên nhân làm họ tự thôi việc.

Maslow cho rằng mỗi người có nhu cầu khác nhau và cần được thỏa mãn bằng các cách khác nhau. Nhu cầu ở bậc thấp được thỏa mãn thì một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành lực thúc đẩy con người thực hiện những việc nào đó để thỏa mãn chúng. Tuy nhiên, một số nghiên cứu cho rằng, thứ bậc nhu cầu không chỉ khác nhau theo cá nhân mà còn khác nhau theo một số khía cạnh khác. Nhóm nhu cầu ở bậc cao lại quan trọng hơn nhóm nhu cầu ở bậc thấp do cá nhân phấn đấu để đạt được địa vị trên nấc thang quản lý. Nhu cầu cá nhân còn khác nhau theo các giai

đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước. Ở các nước đang phát triển thì nhu cầu bậc thấp chiếm đa số thời gian làm việc của họ. Nhưng ở những nước phát triển, có thu nhập cao thì yếu tố văn hóa ảnh hưởng rất lớn tới việc lựa chọn công việc của họ. Như ở Nhật Bản, sự an toàn ổn định có tác dụng tạo động lực cao. Nhu cầu xã hội lại có tác dụng lớn ở các nước như Đan Mạch, Na Uy, Thụy Điển. Theo Maslow, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì để hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

Học thuyết ERG của Alderfer. Học thuyết ERG khác với học thuyết của Maslow theo ba khía cạnh căn bản. Theo Alderfer, nhu cầu cá nhân gồm:

Nhu cầu tồn tại đó là các đòi hỏi về vật chất và các yêu cầu cơ bản của con người như thức ăn, quần áo để mặc và chỗ ở để sống.

Nhu cầu quan hệ là mong muốn thiết lập các quan hệ như quan hệ với thành viên trong gia đình, quan hệ với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới trong công việc.

Nhu cầu phát triển là mong muốn phát triển bản thân, thể hiện ở việc làm có sáng tạo và năng suất cao đồng thời có điều kiện để thể hiện các khả năng của mình.

Hơn nữa, theo Maslow nhu cầu cá nhân tăng theo cấp bậc khi các nhu cầu ở bậc thấp hơn được thỏa mãn, còn Alderfer lại nhấn mạnh nếu cá nhân đẩy nhu cầu lên bậc cao hơn (nhu cầu phát triển) khi nhu cầu thấp hơn (nhu cầu quan hệ) được thỏa mãn, nhưng nỗ lực để thỏa mãn nhu cầu cao hơn chưa được đáp ứng thì nhu cầu thấp hơn liền kề vẫn được xem là yếu tố tạo động lực (**sơ đồ 1.6, phụ lục 1**).

Ba là, theo Maslow tại một thời điểm con người chỉ tập trung vào một nhu cầu, nhưng Alderfer lại nhấn mạnh mỗi người có thể đồng thời có nhiều nhu cầu một lúc.

Học thuyết này khuyên các nhà quản lý về cách nhìn nhận con người, phải xem mọi nhân viên đều có khả năng học tập và phát triển khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự trong quản lý nhằm thúc đẩy họ làm việc đạt kết quả cao.

Học thuyết về sự thành đạt, liên kết, quyền lực của McClelland. Theo ông, mỗi người có ba nhu cầu căn bản.

Nhu cầu thành đạt là sự khát khao của cá nhân để đạt được hay vượt qua những mục tiêu của cá nhân đã được xác định, hay vươn tới các thành tựu và giành được thắng lợi mới trong công việc và cuộc sống.

Nhu cầu liên kết là mong muốn thiết lập quan hệ xã hội một cách thân thiện và hài hòa với người khác.

Nhu cầu quyền lực là mong muốn có thể tác động và kiểm soát người khác, trội hơn đồng nghiệp, tác động đến hoàn cảnh và làm thay đổi hoàn cảnh.

Theo McClelland các nhu cầu này luôn gắn với mỗi cá nhân và được nâng cao hơn khi kinh nghiệm làm việc tăng lên. Những người làm việc căng thẳng lại nhấn mạnh hơn vào nhu cầu thành đạt. Một số người khác lại thích kiểm soát người xung quanh, tức coi trọng quyền lực. Để tìm ra khía cạnh đó, ông khuyến nghị các nhà quản lý sử dụng các bảng trắc nghiệm theo chủ đề của mình.

McClelland chỉ ra người thành đạt cao thường có khát vọng mạnh mẽ hoàn thành một nhiệm vụ đặc biệt vì sự thỏa mãn bên trong công việc hơn là phần thưởng mà họ nhận được. Người có thành tích cao thường có óc thực tế, biết xác định các mục đích hợp lý có thể đạt được. Người thành đạt cao thường mong muốn nhận được ngay thông tin phản hồi về thành tích. Thông tin phản hồi giúp họ thỏa mãn trong công việc và khuyến khích họ cải biến hành vi và đề ra mục tiêu thách thức hơn. Theo ông, lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp cần xem trọng những người thành đạt trong công việc, giao cho họ những nhiệm vụ quan trọng, cung cấp đúng và đủ thông tin phản hồi để họ có thể phát huy hết năng lực và sở trường trong công việc (*bảng 1.8, phụ lục 1*).

Học thuyết này khuyên các nhà quản lý trong xây dựng và thực hiện chính sách nhân sự, đặc biệt với nhóm lao động quản lý, để tạo động lực thì bên cạnh thỏa mãn các nhu cầu của họ cần nhấn mạnh nhu cầu thành đạt và quyền lực. Hơn nữa, cần quan tâm tới rèn luyện các kỹ năng làm việc theo nhóm và cách thức hợp tác

trong công việc để họ có phong cách lãnh đạo hiệu quả, quan hệ đồng nghiệp hài hòa và thân thiện chính là cơ sở để đạt được hiệu quả công việc của nhóm.

Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg (1959). Thông qua phỏng vấn sâu gần 4000 người với hai câu hỏi: Khi nào bạn thấy hoàn toàn thích công việc đang đảm nhận? Khi nào bạn thấy hoàn toàn thất vọng về công việc của bản thân?. Tổng hợp kết quả nghiên cứu, Herzberg chỉ ra hai nhóm yếu tố liên quan đến tạo động lực cho người lao động (***bảng 1.9, phụ lục 1***).

Theo Herzberg, nhóm yếu tố “môi trường” có tác dụng duy trì trạng thái tinh thần tốt, ngăn ngừa sự bất mãn trong công việc, nhưng không làm họ thực hiện công việc tốt hơn. Mọi người lao động muốn doanh nghiệp có những chính sách nhân sự đúng đắn và thực hiện chúng công bằng nhất quán, điều kiện làm việc được đảm bảo và được nhận mức lương tương xứng với công sức bỏ ra. Họ xem việc thỏa mãn các yếu tố đó là điều tất nhiên, trái lại sẽ làm họ trở lên bất mãn với công việc và dẫn tới giảm kết quả thực hiện. Nhóm yếu tố “động lực” liên quan trực tiếp đến nội dung công việc đảm nhận. Nếu thiếu các yếu tố này người lao động sẽ không hài lòng, lười nhác và thiếu sự chú tâm vào công việc, điều đó liên quan trực tiếp tới sự bất ổn về tinh thần. Tuy nhiên, nếu tổ chức chỉ quan tâm tới một trong hai nhóm yếu tố thì đều không đạt được kết quả mong đợi là thúc đẩy người lao động làm việc.

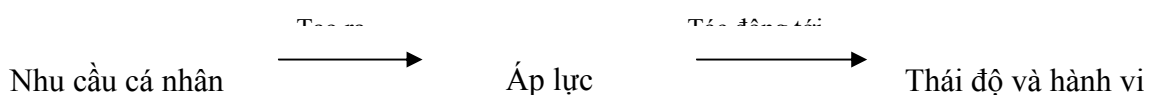
Herzberg cũng nhấn mạnh vào việc làm phong phú công việc của nhân viên để tạo động lực thông qua làm cho công việc thêm thách thức như tăng trách nhiệm và sự tự quản. Từ đó đem lại cho họ cảm giác về sự hoàn thành và thỏa mãn cao hơn. Thiết kế lại công việc có thể thông qua mở rộng công việc, làm giàu công việc, hay luân phiên công việc nhằm giảm tính đơn điệu và tăng tính hấp dẫn. Mở rộng công việc là thiết kế công việc theo chiều rộng, thêm vào công việc người lao động đang làm một số nhiệm vụ có quy trình tương tự để tận dụng thời gian rỗi. Làm giàu công việc là phát triển công việc theo chiều sâu, bằng cách giao cho người lao động một số nhiệm vụ khó hơn trước như tự kiểm tra, lập kế hoạch và tự kiểm soát, mà những nhiệm vụ này trước đây thường thuộc người quản lý trực tiếp. Điều đó giúp người

lao động phát triển ý thức về thăng tiến và trưởng thành trong công việc. Luân phiên công việc là chuyển từ công việc này sang làm công việc khác, sự thay đổi sẽ phá vỡ tính đơn điệu, tạo cơ hội học hỏi những kỹ năng mới, lĩnh vực mới và thiết lập quan hệ làm việc mới làm tăng tính phong phú trong công việc.

Tuy có một số lời chỉ trích về học thuyết của Herzberg như phạm vi nghiên cứu hẹp, không đề cập đến sự khác biệt về cá nhân, không nói rõ quan hệ giữa sự thỏa mãn với tạo động lực, nhưng có ý nghĩa nhất định trong tạo động lực như chỉ ra một số yếu tố tác động đến động lực và sự thỏa mãn trong lao động. Theo ông, để thực sự khuyến khích người lao động thì trước hết cần tạo ra một môi trường làm việc thích hợp, đề cao vai trò của thiết kế và thiết kế lại công việc cho phù hợp với khả năng và sở trường của người lao động, giảm tính đơn điệu và nhàm chán nhằm tránh sự thất vọng trong công việc của người lao động.

Tuy các học thuyết nội dung không hoàn toàn giống nhau khi chỉ ra bản chất nhu cầu của con người, nhưng về cơ bản cũng có sự tương đồng nhất định. Các học thuyết đều nhấn mạnh quan hệ giữa nhu cầu với hành vi làm việc: các nhu cầu của cá nhân tạo ra áp lực để thể hiện ra thái độ và hành vi tương ứng (*sơ đồ 1.7*).

Sơ đồ 1.7 Quan hệ giữa nhu cầu với hành vi lao động



Do đó trách nhiệm của người quản lý là cần tạo ra môi trường làm việc có phản ứng tích cực với các nhu cầu của cá nhân để tạo động lực làm việc cho họ. Để đạt được điều đó, người quản lý cần quan tâm tới ba vấn đề chính: tìm hiểu người lao động muốn gì từ công việc đảm nhận, dùng cách nào để thỏa mãn những nhu cầu khác nhau đó, thiết kế các công việc hợp lý và tạo cơ hội cho họ phát triển, cống hiến cho mục tiêu của tổ chức.

1.2.3.2 Các học thuyết quá trình

Khác với các học thuyết nội dung, các học thuyết quá trình đi vào tìm hiểu lý do tại sao mỗi cá nhân thể hiện hành động cụ thể trong công việc.

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner (1953). Theo học thuyết này có những hành vi của cá nhân nên được thúc đẩy, có hành vi nên bị hạn chế bằng các công cụ là phần thưởng, hình phạt hoặc làm lơ.

Những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại, không được thưởng (làm lơ) hoặc bị phạt có xu hướng bị loại bỏ dần. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, quyết định thăng tiến hay khoản tiền nhất định. Hình phạt có thể là những lời quở trách, hay cắt giảm quyền lợi. Làm lơ, coi như không biết đến việc làm sai của nhân viên, cách này chỉ phù hợp khi người quản lý nghĩ rằng hành vi sai lầm đó chỉ tạm thời hay không nghiêm trọng đến mức phải áp dụng hình phạt. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng/ phạt càng ngắn thì càng có tác dụng làm thay đổi hành vi. Hình phạt có tác dụng hạn chế các hành vi mang lại kết quả không kỳ vọng, nhưng có thể gây ra phản kháng từ phía người lao động. Để giảm những biến cố này cần gắn hành vi phạt đi liền với hành vi thưởng cho thành tích tốt hay “khen trước - chê sau”

Để quản lý có hiệu quả, các nhà quản lý cần phải xác định một số hành vi cụ thể mà họ muốn người lao động thể hiện trong công việc như phát huy sáng kiến, lịch sự với khách hàng, quan tâm đến chất lượng. Đồng thời, chỉ ra một số hành vi muốn loại bỏ như lãng phí thời gian, thô lỗ với khách hàng, chạy theo số bỏ qua chất lượng. Sau đó, các nhà quản lý cần cố gắng phát triển các hành vi tốt bằng việc thừa nhận các thành tích tốt và thưởng tương xứng cho các kết quả đó, và tiến hành phạt các hành vi sai trái. Việc thực hiện thưởng hay phạt cần chú ý đến thời điểm gắn với khi xảy ra hành vi để nâng cao tác dụng trong quản lý và đảm bảo công bằng với mọi nhân viên. Tuy nhiên, không nên quá nhấn mạnh các hành vi phạt mà cần gắn với các hành vi được thưởng để hạn chế sự phản kháng từ phía người lao động.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964). Học thuyết đi vào lý giải việc người lao động muốn gì mà thúc đẩy họ dồn hết nỗ lực để hoàn thành công việc. Để lý giải, Vroom chỉ ra ba vấn đề: quan niệm của mỗi người là làm việc chăm chỉ có thể mang lại những kết quả thực hiện khác nhau; với mức thực hiện khác nhau sẽ

đạt được những kết quả và phần thưởng khác nhau; lượng giá trị khác nhau tương ứng với mỗi kết quả thực hiện công việc.

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 được kết quả cao thì sẽ thúc đẩy họ chăm chỉ làm việc nhằm đạt được mong muốn của bản thân (*sơ đồ 1.8, phụ lục 1*).

Vroom đã đưa ra công thức để xác định động lực cá nhân (*sơ đồ 1.9, phụ lục 1*).

$$M = E \times I \times V \quad (1.1)$$

Trong đó:

M: động lực làm việc

E: kỳ vọng (xác suất mà cá nhân ấn định cho một nỗ lực làm việc với một mức thành tích nhất định. $E = 0$ khi cá nhân nghĩ họ không thể đạt được mức thành tích, $E = 1$ khi họ hoàn toàn chắc chắn có thể đạt được mức thành tích)

I: phương tiện (xác suất mà cá nhân ấn định cho một mức thực hiện công việc có thể đạt được để đem lại các kết quả tương ứng. I có thể giao động từ 1 (hoàn toàn chắc chắn về quan hệ giữa thành tích với phần thưởng tương ứng) đến 0 (không có cơ hội có phần thưởng khi có kết quả))

V: Giá trị (lượng giá trị mà cá nhân gán với các kết quả khác nhau. V có thể giao động từ -1 (kết quả hoàn toàn không mong muốn) đến +1 (kết quả hoàn toàn mong muốn))

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu quá trình suy nghĩ của cá nhân, từ đó tác động tích cực tới họ thông qua hành động cụ thể. Tức là cần phải tối đa hóa E, I, V bằng cách làm cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực với thành tích, thành tích với kết quả và phần

thường, và các phần thưởng đó phải hấp dẫn với bản thân họ (*bảng 1.10, phụ lục I*).

Học thuyết công bằng của Stacy Adams (1965). Học thuyết này đưa ra quan niệm, con người muốn được “đối xử công bằng”. Mọi người thường mong muốn nhận được những quyền lợi (tiền lương, phúc lợi, sự ổn định và an toàn trong công việc, sự thăng tiến) tương xứng với những đóng góp hay công sức (thời gian, nỗ lực, giáo dục, kinh nghiệm) mà họ bỏ ra. Nếu một cá nhân nhận thấy tổ chức trả cho họ dưới mức họ đáng được hưởng thì ngay lập tức sẽ giảm nỗ lực làm việc xuống để xác lập “sự công bằng” mới. Ngược lại, nếu thấy được trả cao thì sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn. Để nhìn nhận về sự đối xử, người lao động thường có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi mà họ nhận được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \quad >=< \quad \frac{\text{Các quyền lợi của người khác}}{\text{Đóng góp của người khác}}$$

Nếu tỷ số đó lớn hơn hay nhỏ hơn tỷ số đó của những người khác thì đều có thể tác động tới hành vi lao động của cá nhân để xác định lại sự cân bằng như: thay đổi đầu vào cho công việc như giảm nỗ lực làm việc; thay đổi phần thưởng nhận được như đòi tăng lương thưởng; rời bỏ tình trạng hiện tại như bỏ việc; thay đổi mức so sánh với các đồng nghiệp khác; bóp méo sự so sánh vì họ có thể cho rằng sự bất công có thể chỉ là tạm thời và có thể thay đổi trong tương lai; tác động tới thay đổi đầu vào hoặc đầu ra của người họ so sánh với như đòi tăng thêm nhiệm vụ cho đồng nghiệp. Sự công bằng được thiết lập khi cá nhân cảm thấy tỷ số giữa quyền lợi/đóng góp của họ ngang bằng với tỷ số đó của người khác. Sự so sánh liên quan trực tiếp với tình trạng phân chia quyền lợi của người quản lý trong nhóm lao động có tác động tới sự thỏa mãn và hành vi làm việc của cá nhân (*sơ đồ 1.10, phụ lục I*).

Quyền lợi cá nhân nhận được cảm nhận là công bằng có tác dụng thúc đẩy sự thỏa mãn và làm tăng kết quả thực hiện công việc và ngược lại. Tuy nhiên, cũng rất khó xác lập được sự nhìn nhận công bằng giữa mọi người trong tập thể lao động do

một số người có xu hướng “cường điệu hóa” thành tích của bản thân. Điều khó khăn đối với nhà quản lý là phải kiểm soát được tình hình, loại bỏ hoặc hạn chế tối đa sự bất công xảy ra khi phân chia quyền lợi trong nhóm lao động. Việc quản lý sự công bằng còn khó khăn hơn trong các tập đoàn xuyên quốc gia, nơi có người lao động có quốc tịch và văn hóa khác nhau cùng làm việc. Do sự khác biệt về văn hóa dẫn đến sự nhìn nhận về quyền lợi và đóng góp cho các kết quả nhất định có thể khác nhau, sự phân biệt về chủng tộc có thể tồn tại. Đặc biệt, tình huống phức tạp hơn khi người lao động địa phương và chuyên gia cùng làm việc tương tự nhau nhưng lại nhận được các quyền lợi khác nhau.

Để tạo động lực người quản lý cần phải tạo ra và duy trì sự công bằng trong tổ chức 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; cần loại bỏ sự phân biệt đối xử về tuổi, giới tính, chủng tộc, tôn giáo; cần thông báo cho người lao động rõ về cách đánh giá thành tích và cách nhìn nhận về quyền lợi hợp lý để họ xác lập đúng điểm so sánh, tránh hiểu sai hoặc có suy nghĩ “cường điệu hóa” đóng góp của bản thân.

Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin A.Locke. Vào cuối những năm 1960, các nghiên cứu của Edwin Locke và đồng sự Gary P.Latham đã chỉ ra mối quan hệ “đường đi - mục đích”. Theo ông, việc đặt mục tiêu ảnh hưởng đến động lực theo bốn khía cạnh (***sơ đồ 1.11, phụ lục 1***).

Khi một người có mục tiêu rõ ràng sẽ giúp họ tập trung nỗ lực vào nhiệm vụ cụ thể. Để đặt mục tiêu hợp lý thì cần sự cam kết và nỗ lực của người quản lý và quá trình đó trải qua ba bước (***sơ đồ 1.12, phụ lục 1***).

Bước 1: Xác định mục tiêu phù hợp. Điều quan trọng đối với người quản lý là phải xác định được mục tiêu cụ thể, có nghĩa, lượng hóa được và có tính thách thức với người lao động. Điều đó giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn về kỳ vọng của tổ chức đối với họ, giúp họ giảm hay tối thiểu hóa những sai lầm mắc phải. Mục tiêu hơi

khó và lượng hóa được có tác dụng rất lớn tới thúc đẩy cá nhân làm việc chăm chỉ hơn. Bởi người lao động có điều kiện để khẳng định bản thân và nhìn rõ cái đích cần đạt tới mà điều đó ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi họ được hưởng.

Khi đặt mục tiêu cần lưu ý đến sự khác biệt giữa các cá nhân. Theo ông, những người có nhu cầu thành đạt cao thường thích các mục tiêu khó, thường thực hiện tốt hơn dưới áp lực của các mục tiêu đó. Ngược lại, những người có nhu cầu thành đạt thấp lại sợ các mục tiêu khó và kết quả bị giảm sút do quá căng thẳng bởi áp lực của mục tiêu (*sơ đồ 1.13, phụ lục 1*). Người quản lý cần lưu ý đến sự khác biệt của các yếu tố môi trường ảnh hưởng trực tiếp tới việc đặt mục tiêu, mức độ khó của mục tiêu nên gắn kết với việc tăng kỹ năng kinh nghiệm làm việc của người lao động.

Bước 2: Làm cho người lao động chấp nhận mục tiêu. Cần làm cho họ thấy mục tiêu đó là hợp lý, đó chính là cơ sở để xác định kế hoạch hành động hợp lý, nếu không mọi nỗ lực sẽ bị mất. Locke nhấn mạnh, cá nhân biết yêu cầu được xác định như thế nào là chưa đủ, mà họ cần phải thấy rõ, hiểu rõ và đánh giá được, nỗ lực làm việc sẽ có khi những nhận thức đó được đảm bảo. Để người lao động chấp nhận mục tiêu có thể thông qua giải thích để họ hiểu rõ các mục tiêu, cho phép họ tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu và ấn định các mức thưởng cho các mức thành tích, tạo môi trường thuận lợi để thực hiện mục tiêu. Nhờ đó người lao động sẽ cảm nhận được các mục tiêu đó là mục tiêu của chính họ chứ không đơn thuần chỉ là mục tiêu của doanh nghiệp.

Bước 3: Tạo điều kiện và cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động. Theo Locke, tạo động lực mà không có thông tin thì cũng vô nghĩa. Họ cần được biết việc đã hoàn thành và chưa hoàn thành, nguyên nhân là gì nhằm giúp nhân viên củng cố nỗ lực để đạt mục tiêu. Hơn nữa, người lao động cần được bổ sung các kỹ năng cần thiết cho thực hiện mục tiêu. Việc đào tạo, cung cấp thông tin phản hồi, và sự ủng hộ là những khía cạnh quan trọng thúc đẩy cá nhân thực hiện thành công chương trình đặt mục tiêu trong tổ chức.

Học thuyết này chỉ ra rằng, để tạo động lực cho người lao động, cần phải ấn định được các mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức, và cần phải thu hút người lao động vào việc đặt các mục tiêu ấy, làm cho họ nhận thức rõ các mục tiêu của tổ chức cũng chính là cái mà bản thân họ mong muốn đạt được. Trước hết, người quản lý không chỉ đơn thuần là giao mục tiêu cho cấp dưới mà phải làm cho họ hiểu rõ mục tiêu đó là gì và lượng hóa như thế nào để họ có thể tối đa hóa các nỗ lực làm việc. Tiếp tới, người quản lý cần quan sát để tìm hiểu các phản ứng của các cá nhân với mục tiêu đã giao, sự tác động của các yếu tố môi trường (phong cách lãnh đạo, công nghệ, cơ cấu tổ chức) tới thực hiện mục tiêu. Nỗ lực của người quản lý là phải làm cho những người tham gia chương trình chấp nhận mục tiêu một cách tự nguyện và ủng hộ để họ có thể thực hiện mục tiêu đã được thống nhất. Cuối cùng, cần cho người lao động thấy rõ quan hệ trực tiếp giữa phần thưởng cá nhân với các nỗ lực bản thân để đạt mục tiêu, quan hệ giữa nỗ lực và kết quả thực hiện công việc. Điều đó góp phần làm cho cá nhân coi trọng sự khuyến khích như một nhân tố thỏa mãn những mong đợi của bản thân, để chính họ nhận thấy cách thức hành động của bản thân sẽ dẫn tới sự thỏa mãn.

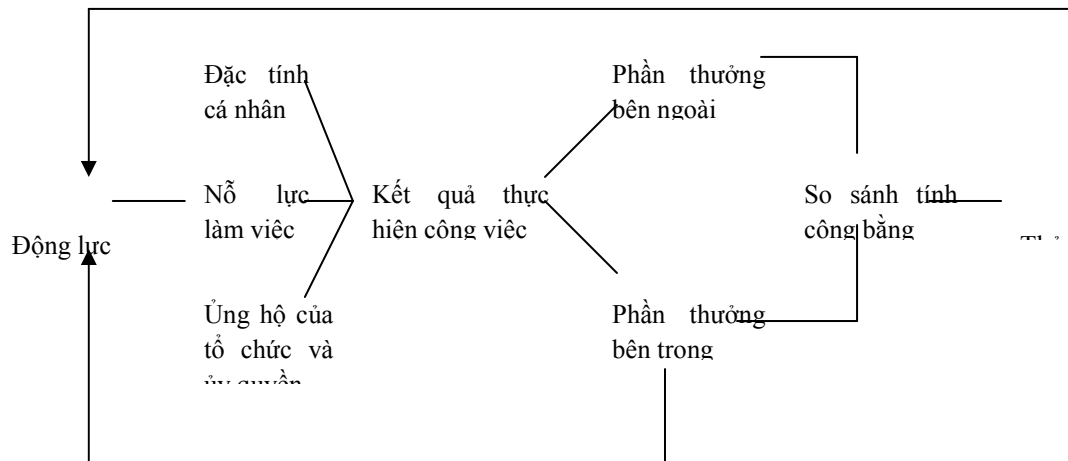
Các học thuyết về quá trình nhận thức có những tiếp cận khác nhau về các khía cạnh cá nhân và tình huống công việc khi xem xét các yếu tố tạo nên động lực. Học thuyết của Skinner nhấn mạnh việc củng cố hành vi tốt bằng công cụ thưởng. Học thuyết của Adams cho rằng cá nhân có động lực phụ thuộc vào việc so sánh tình trạng về sự đối xử của tổ chức với họ với tình trạng đó của người khác. Học thuyết của Vroom lại mang tính xu hướng cá nhân nhiều hơn khi so sánh chính nhận thức của họ với quyền lợi thực tế nhận được từ tổ chức. Cả ba học thuyết này đều nhấn mạnh đến vai trò của phần thưởng trong tương lai với động lực và hành vi làm việc. Tuy nhiên, học thuyết của Locke lại nhấn mạnh vào mối quan hệ bản chất giữa mục tiêu - nhiệm vụ. Điểm giống nhau của các học thuyết này trước hết thể hiện qua việc nhìn nhận tới sự khác biệt cá nhân và tình huống công việc. Hơn nữa, chúng đều đề cập tới quá trình tạo động lực với các bước cụ thể dẫn tới hành vi làm việc. Tiếp đến, giúp cho người quản lý có thể dự đoán được các hành vi cá nhân

trong tương lai thông qua các biện pháp quản lý. Điều căn bản rút ra trong tạo động lực từ các học thuyết này thể hiện qua một số khía cạnh căn bản sau.

Trước hết, xác định mục tiêu phù hợp có ý nghĩa rất lớn với việc tạo kỳ vọng làm việc cho người lao động. Người quản lý cần chỉ cho người lao động thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả với phần thưởng hấp dẫn và phải luôn lưu ý rằng việc xác định các mức thưởng phải đảm bảo công bằng giữa những người lao động trong tổ chức. Hơn nữa, người quản lý cần thể hiện vai trò chủ động trong việc quản lý quá trình tạo động lực cho người lao động như tạo môi trường thuận lợi và đảm bảo sự phù hợp công việc với từng người lao động, đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu của từng cá nhân để định hướng cho họ theo cách phù hợp nhất. Tiếp tới, chi trả phần thưởng cần đảm bảo tính kịp thời cho các thành tích tốt của người lao động, nhằm đề cao sự thừa nhận thành tích của tổ chức đối với người lao động thể hiện thông qua việc xây dựng và thực hiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc và hệ thống thù lao lao động hợp lý và công bằng. Cuối cùng, người quản lý cần biết rằng, nỗ lực quản lý cũng chỉ vô ích khi không có sự hợp tác và ủng hộ thực hiện của tập thể lao động. Bởi vậy, cần khuyến khích người lao động tham gia vào quá trình xây dựng các mục tiêu của tổ chức và công việc mà chính họ đảm nhận. Điều đó làm tăng sự cam kết của cá nhân trong thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Mỗi học thuyết được đề cập đều có những ý nghĩa vận dụng nhất định trong tạo động lực cho người lao động tuy nhiên chúng chỉ nhìn nhận một khía cạnh nhất định. Trên thực tế, khía cạnh tạo động lực lại rất đa dạng do tổ chức được cấu thành bởi những người khác nhau, có những nhu cầu và mong đợi khác nhau từ sự đối xử của tổ chức với những cống hiến của họ. Bởi vậy, xu hướng chung trong tạo động lực là sự ưa chuộng mô hình tổng thể trong tạo động lực được đưa ra bởi Lyman W.Porter và Edward E. Lawler (*sơ đồ 1.14*).

Sơ đồ 1.14 Mô hình tổng thể trong tạo động lực



Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), Organizational behavior: A global perspective, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

Theo mô hình của Porter và Lawler, có ba nhóm yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động: đặc tính cá nhân chính là khả năng thực hiện công việc, nỗ lực làm việc tạo ra sự sẵn lòng thực hiện công việc, ủng hộ của tổ chức và sự ủy quyền tạo cơ hội để thực hiện công việc. Nếu một trong ba yếu tố trên không được đảm bảo thì kết quả thực hiện công việc của cá nhân không đạt được mong đợi. Hơn nữa, cá nhân có động lực thì sẽ tạo ra nỗ lực làm việc và sự nhìn nhận về phần thưởng cho kết quả làm việc chính là cơ sở tạo ra sự thỏa mãn trong lao động giúp người lao động có động lực làm việc. Do đó, các yếu tố thuộc mô hình tổng thể chính là các yếu tố cần được xem xét để vận dụng trong tạo động lực cho người lao động và người quản lý trong các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay trên cơ sở phù hợp với hoàn cảnh cụ thể và văn hóa của người Việt Nam, mục tiêu và văn hóa của doanh nghiệp.

1.3 Một số kinh nghiệm về tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp

Để rút ra bài học kinh nghiệm vận dụng trong tạo động lực cho người quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, chúng tôi đi vào tìm hiểu một số kinh nghiệm của các nước trong tạo động lực cho người lao động.

□ Cách đối xử với nhân viên trong một số tập đoàn hàng đầu của Mỹ

Công ty Hewlett-Packard (HP). Công ty HP với tài sản 13,7 tỷ đô la, tiêu thụ 16,43 tỷ đô la, lợi nhuận 550 triệu đô la, được tạp chí “Hạnh phúc” Mỹ xếp thứ 42 trong số 500 doanh nghiệp lớn năm 1992 là một điển hình về thu hút và sử dụng nhân tài. Khẩu hiệu trong HP “quản lý con người là cốt lõi” thể hiện luôn tôn trọng và quan tâm đến nhân lực. Lãnh đạo luôn tham quan nơi làm việc để đối thoại với cấp dưới. Trong 40 năm đương chức, người sáng lập tập đoàn ông Hewlett và Aulifer thường xuyên đến tận nơi làm việc để chỉ dẫn cho nhân viên, và làm cho họ luôn nhớ điều này. Lãnh đạo luôn chan hòa với cấp dưới, quan tâm và động viên khiến họ cảm nhận thành tích được thừa nhận, bản thân được tôn trọng. Công ty coi trọng giáo dục truyền thống văn hóa cho người lao động về sự chuyên cần, tính trách nhiệm, đề bạt theo năng lực và thành tích. Công ty tín nhiệm và luôn tin tưởng người lao động muốn sáng tạo, tâm huyết với công việc nên kho phụ tùng và công cụ dự trữ của phòng thí nghiệm luôn mở để các kỹ sư có thể sử dụng cho nghiên cứu và khuyến khích lấy về nhà sử dụng để luôn khám phá. HP cam kết sử dụng nhân lực dài hạn nên quá trình tuyển dụng được tiến hành rất chặt chẽ đảm bảo người được tuyển đáp ứng yêu cầu công việc. Đồng thời coi trọng chính sách đề bạt lãnh đạo từ trong tổ chức dựa vào đóng góp. Với tuyển mộ bên ngoài, HP ưu chuộng nguồn sinh viên xuất sắc vừa tốt nghiệp. Hàng năm, nhà tuyển dụng đến các trường danh tiếng tìm kiếm ứng viên xuất sắc thông qua phỏng vấn, tìm hiểu quá trình học tập, nguyện vọng và năng lực của họ, lựa chọn và mời người có tiềm năng đến phỏng vấn tại công ty với chi phí do công ty trả, qua bước này thì ứng viên được tuyển.

HP luôn coi trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Năm 1980, HP đã tổ chức 1700 lớp huấn luyện, với 27 nghìn người trong số 47 nghìn người lao động của công ty tham gia bao gồm cả các cấp lãnh đạo và người lao động. Hình thức kết hợp cả đào tạo trong và ngoài công việc, cả dài hạn và ngắn hạn như: kèm cặp, bài giảng, thảo luận, chiếu phim, mô phỏng, phân tích hồ sơ, tự học qua chương trình sẵn. HP yêu cầu chính các cấp lãnh đạo giảng cho cấp dưới. Hàng năm, các kỹ sư và nhân viên trẻ có tiềm năng được cử đến các trường đại học để nâng cao chuyên môn

do công ty tài trợ chi phí, nhưng không bắt họ cam kết phải ở lại sau khóa học mà để họ tự quyết định. Công ty là một trong những doanh nghiệp có phúc lợi tốt nhất ở Mỹ. Ngoài việc cung cấp các phúc lợi cơ bản như bảo hiểm xã hội, y tế, nước trà, bánh ngọt miễn phí buổi trưa hai ngày một lần, quà sinh nhật, phụ cấp thuyền chuyên, còn có hai loại đặc biệt là phân chia lợi nhuận và bán cổ phần cho người lao động. Những người làm ở công ty nửa năm trở lên sẽ có thêm một khoản thu nhập vào đầu mùa hạ và dịp Noel, năm 1983 khoản này chiếm khoảng 8,35% tiền lương cả năm, còn nếu trên 10 năm được tặng riêng 10 cổ phần. Trong quản lý rất ít dùng mệnh lệnh mà coi trọng quản lý bằng mục tiêu. Nhờ đó, HP hướng người lao động vào niềm tin “là thành viên của một tập thể” bởi vậy tự họ sẽ đồng cam cộng khổ, gắn lợi ích cá nhân với lợi ích của tổ chức. Theo tạp chí “Hạnh phúc” Mỹ năm 1983, HP và IBM là những doanh nghiệp đi đầu với 8 chỉ tiêu về tài chính, chất lượng quản lý và thúc đẩy tinh thần sáng tạo, v.v. Năm 1994, HP là nhà sản xuất máy tính đứng thứ chín trên thế giới nhưng đã tăng lên vị trí thứ sáu năm 1995, thứ ba năm 1997. Nơi làm việc của nhân viên trong công ty được ngăn thành các ô 5m² với bức ngăn cao 1,5m và khi ngẩng đầu nên có thể nhìn thấy đồng hồ trước mặt nhằm nhắc mọi người luôn tận dụng thời gian. Người xuất sắc được bầu là thành viên câu lạc bộ chủ tịch, năm 1994 những người giành được danh hiệu trên được hưởng một kỳ nghỉ miễn phí ở Hawaii. Ông Lew Platt cứ ba tháng một lần lại thông báo trên micro danh sách người được khen thưởng. Khi cần tuyển mới hay thay đổi ekip làm việc luôn được thông báo công khai.

Tập đoàn Hilton. Trad Hilton là vua những khách sạn nhà hàng nổi tiếng thế giới. Năm 1919, Hilton rời quân ngũ trở về quê hương và bắt đầu sự nghiệp kinh doanh bằng 5000 đôla, đã giành được thành công lớn nhờ vào chính sách dùng người độc đáo. Công ty luôn đề cao chính sách đề bạt lãnh đạo từ cơ sở, tín nhiệm người được đề bạt và tạo điều kiện để họ phát huy sáng tạo. Ông áp dụng “khen trước - chê sau”, thường gọi riêng người gặp sai lầm đến văn phòng, động viên an ủi và nói “Trước đây trong công việc tôi đã từng phạm sai lầm lớn, sai lầm nhỏ này của anh chưa coi là gì, đã là con người khi làm việc đều khó tránh khỏi sai lầm”, sau

đó giúp nhân viên hiểu rõ nguyên nhân mắc lỗi và cùng tìm cách giải quyết. Với cách đối xử khoan dung, độ lượng làm cho mọi người luôn tin tưởng và trung thành với công ty. Khẩu hiệu mà công ty có được “Tinh thần đồng đội và sự phục vụ với thái độ tươi vui trong kinh doanh” đã giúp cho tập đoàn lớn mạnh như ngày nay.

□ ***Cách đối xử với nhân tài ở một số công ty của Singapore***

Công ty IBM Singapore. Chi nhánh IBM ở Singapore để người lao động tự chọn chính sách phúc lợi. Với nhân viên còn độc thân (chiếm 63% nguồn nhân lực) có thể dùng thang điểm phân bổ để mua thêm ngày nghỉ hoặc thẻ hội viên các câu lạc bộ thể dục. Những người có gia đình (chiếm 37%) có thể dùng điểm trên vào phí chăm sóc y tế, sinh con. Số điểm còn lại được chuyển thành tiền và cộng vào lương cho nhân viên. Hơn nữa, mỗi người có thể chọn giờ làm việc chính thức linh hoạt, sáng từ 7g30-9g30 và kết thúc từ 16g30-18g30. Được nghỉ 5 ngày để chăm sóc thành viên gia đình bị bệnh, nghỉ 3 năm không lương để học tiếp hay chăm sóc con nhỏ. Hai văn phòng IBM tại Shenton Way và Kaki Bukit có một phòng dành riêng cho các bà mẹ nghỉ ngơi và 14 năm liên tục IBM thuộc danh sách 10 công ty tốt nhất cho các bà mẹ làm việc do tạp chí Mỹ “Mẹ làm việc” bình chọn.

Công ty HP Singapore. Chi nhánh HP Singapore chuyên sản xuất máy tính kỹ thuật cao và máy in, được nhận giải thưởng “sức khỏe vàng” vì quan tâm đến bữa ăn của nhân viên. Theo HP cách thu phục tốt nhất trước hết phải thu phục được dạ dày của nhân viên. Căng tin luôn phục vụ thức ăn phong phú, bổ dưỡng ở mức giá thành. HP giúp nhân viên tiết kiệm cho hưu trí bằng kế hoạch mua hàng trong kho trị giá 10% mức lương hàng tháng với giá ưu đãi mua 2 tặng 1 với điều kiện người đó phải ở lại với HP là 2 năm sau khi mua hàng.

Công ty tư vấn đầu tư Frank Russell. Nhân viên mới được tuyển đến công ty trong ngày đầu làm việc được thông báo “Gia đình của bạn quan trọng hơn công việc của chúng tôi. Sự hợp tác của chúng ta quan trọng hơn của khách hàng”. Bởi vậy, nếu nhân viên có vấn đề trong gia đình sẽ được yêu cầu giải quyết trước để không ảnh hưởng đến công việc, nếu làm thêm giờ thì được nghỉ bù để chăm sóc

gia đình. Nhân viên làm ở công ty sau 10 năm được nghỉ 10 tuần có lương để đi du lịch.

□ ***Cách cư xử với nhân viên trong các công ty ở Thụy Điển***

Trong các công ty Thụy Điển ngoài việc ký các hợp đồng lao động có những điều khoản chính thức như tiền công, chế độ làm việc thì có những điều không thành văn nhưng có tác dụng khuyến khích rất lớn. Điều đó thể hiện qua cách cư xử của cấp trên với cấp dưới luôn được đề cao như: kính trọng tuổi tác, giữ gìn danh dự, tỏ sự tin cậy, đánh giá cao tay nghề, trao đổi cởi mở, quan tâm đến cuộc sống riêng của nhân viên, tạo điều kiện để người có khả năng được thăng tiến.

□ ***Cách khuyến khích người lao động trong các công ty Nhật Bản***

Chế độ đưa đề án. Các doanh nghiệp đưa ra nhiều giải thưởng khuyến khích lao động trực tiếp đưa ra kiến nghị để cải tiến sản xuất và tổ chức lao động. Các sáng kiến dù nhỏ và bình thường đều được khen và tìm cách áp dụng nên người lao động rất hăng hái đề xuất ý tưởng. Công ty Hitachi năm 1980, người lao động đưa ra 4.210.000 đề án cải tiến với hiệu quả kinh tế đem lại 2.250,3 tỷ yên. Ngày nay, Nhật Bản vẫn được mệnh danh là nước có số sáng kiến lớn nhất thế giới.

Hoạt động theo nhóm ít người. Sáng kiến chia người lao động làm việc theo các nhóm nhỏ chất lượng từ 2 đến 10 người (QC- quality control) rất thành công trong các công ty Nhật Bản. Theo cách này, có thể chia sẻ trách nhiệm cho cấp dưới, những người sẵn sàng phát huy hết khả năng và năng động trong công việc. Hơn nữa, góp phần cải tiến bầu không khí tâm lý và các quan hệ nhân sự trong tập thể, tạo và duy trì niềm vui trong công việc, giúp mỗi thành viên trưởng thành khẳng định bản thân. Để thành công thì trước khi tham gia nhóm QC mỗi thành viên đều được giúp đỡ để hiểu rõ: vị trí và tầm quan trọng của từng công việc; lý do cần góp phần vào cải thiện và đẩy mạnh sự phát triển của doanh nghiệp; mỗi người đều thấy niềm vui để phát huy năng lực tại nơi làm việc; nắm vững một số phương pháp cơ sở về sử dụng đồ thị, thống kê. Nhóm hoàn thành xuất sắc sẽ được tuyên dương và phát thưởng công khai nhằm tăng cảm giác được thừa nhận thành tích.

Chương trình quản lý bằng mục tiêu. Các công ty Nhật Bản rất thành công với cách quản lý bằng mục tiêu (MBO- management by objectives). Dựa vào mục tiêu của tổ chức và của bộ phận mà từng nhân viên tự đặt mục tiêu phấn đấu của mình, làm tăng quyền tự chủ và thúc đẩy sự sáng tạo của người lao động. Để khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt thì cần xây dựng các mục tiêu cụ thể, rõ ràng và đo lường được, là đích phấn đấu nên không được quá khó hay quá dễ. Chẳng hạn, về chất lượng sản phẩm không thể ghi “đảm bảo chất lượng sản phẩm” mà phải cụ thể “tỷ lệ phế phẩm bằng không”. Khi nhân viên hoàn thành thì người quản lý cần thừa nhận thành tích của họ kịp thời, chỉ rõ khía cạnh cần sửa để họ tiếp tục phấn đấu. Ở Mỹ cũng rất ưa chuộng cách quản lý này nhưng không nhiều công ty thành công. Theo một nghiên cứu vào giữa những năm 1990 tại Mỹ có 70% trong số 500 công ty hàng đầu áp dụng thì chỉ có 15% trong số đó là thành công như Công ty HP, IBM.

Phát triển tinh thần đồng đội. Các công ty Nhật Bản coi trọng tinh thần tập thể trong công việc. Nhiều công ty coi trọng tổ chức các phong trào tập thể giao lưu để mọi người có cơ hội trao đổi thông tin và hiểu biết lẫn nhau. Ở một số công ty khác, toàn thể nhân viên tập hợp để hát những bài hát của công ty vào buổi sáng.

Theo Christopher Wood, Chủ tịch Estee Lauder Group tại Nhật Bản cho rằng sự quan tâm thân thiện, cái bắt tay nhiệt tình, những lời khuyến khích tự tin của người quản lý sẽ làm cho hiệu quả công việc của nhân viên tăng rõ rệt. Vào cuối tuần ông thường dành thời gian tới thăm hỏi động viên nhân viên, chia sẻ thông tin để giúp họ có thể phát hiện ra cách làm mới hay cải tiến thực hiện công việc và tuyên dương những việc làm tốt hàng tuần của nhân viên [38].

□ **Một số chương trình áp dụng rộng rãi trong tạo động lực ở các nước phát triển**

Tổ chức và đẩy mạnh phong trào thi đua. Theo quan điểm truyền thống, thi đua là êm đềm, vui vẻ với mục đích là tìm ra các phương pháp tiên tiến để phổ biến cho mọi người cùng tiến bộ. Theo quan điểm hiện đại, thi đua là phương tiện kích thích và phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của mọi cá nhân, là cuộc đua tài

thực sự, phân định rõ thắng, thua, hơn, kém, để thúc đẩy sản xuất và thu hút đông đảo người có khả năng tham gia vào quá trình quản lý.

Làm việc theo lịch linh hoạt. Ở những nước phát triển, nhiều công ty áp dụng lịch làm việc linh hoạt. Công ty quy định khoảng thời gian mà nhân viên bắt đầu có mặt tại công ty và có thể ra về với điều kiện đảm bảo đủ thời gian quy định làm việc trong tuần. Từ đó, nhân viên sẽ thấy thoải mái tinh thần, khi sức khỏe và tâm trạng tốt họ có thể dồn sức lực để làm việc, đồng thời có thể chủ động giải quyết việc riêng vào những giờ thích hợp để không ảnh hưởng đến công việc tại công ty. Hơn nữa, nhân viên sẽ phải có trách nhiệm hơn với công việc vì cấp trên đã tin tưởng và tạo điều kiện cho họ. Công ty thu được lợi ích là điều phối nhân viên linh hoạt, giảm thời gian do đi muộn về sớm. Để thành công đòi hỏi nhân viên có tinh thần tự giác cao và cách theo dõi số giờ làm việc của nhân viên một cách tế nhị nhưng chính xác.

Trao quyền tự quản cho người lao động. Các doanh nghiệp ở các nước phát triển rất ưa chuộng nhằm khai thác tiềm năng của nhân viên và cho họ cảm nhận là thành viên của tổ chức chứ không chỉ là người làm thuê. Thực hiện chương trình theo các nguyên tắc: xây dựng văn hóa doanh nghiệp mở, tạo bầu không khí dân chủ và tin tưởng trong nhân viên; các mục tiêu, quy định của nhóm phải rõ ràng cụ thể hợp lý; mức độ ủy quyền thích hợp, quyền hạn gắn liền và phù hợp với trách nhiệm ở từng vị trí; nhân viên được đào tạo phù hợp về chuyên môn, kỹ năng phối hợp và tư duy độc lập; giáo dục ý thức tự quản, tự chủ trong công việc cho nhân viên; và các quyết định đưa ra dưới hình thức quyết định tập thể.

□ ***Cách tạo động lực trong một số doanh nghiệp ở Việt Nam***

Nhiều tài liệu cho thấy nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam chưa làm tốt việc tạo động lực cho người lao động là do đối xử không công bằng. Tài liệu [37] đăng tải thông tin cuộc hội thảo gồm 70 người từ 35 doanh nghiệp thuộc Hội doanh nghiệp trẻ Hà Nội, Liên minh Công nghiệp Đan Mạch tổ chức ngày 23/4/2004. Các doanh nghiệp tham gia như Công ty cổ phần bóng đá Việt Nam, cổ phần đào tạo nghề Đông Dương Hà Nội, cơ khí Sơn Hà, Thép Việt Bắc, FPT, v.v, nhấn mạnh vai trò

tạo động lực: khai thác sử dụng năng lực cá nhân tốt hơn; xác định khả năng và tăng hiểu biết của nhân viên; thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say thoải mái hơn; tạo cơ hội để nhân viên tự khẳng định. Tuy nhiên, họ cũng chỉ rõ các yếu tố triệt tiêu động lực: phân công công việc và đánh giá thực hiện công việc không công bằng; cung cấp không đủ nguồn lực cho sản xuất; chính sách quy định của doanh nghiệp không phù hợp khiến nhân viên bức tức, làm theo kiểu đối phó, đôi khi có phù hợp nhưng thông tin không rõ ràng nên họ không hợp tác hay hiểu sai trong thực hiện; bầu không khí quá nghiêm khắc, thiếu tiếng cười, sự chia sẻ, thiếu sự quan tâm của cấp trên với cấp dưới, nên họ không muốn làm việc vì họ cần nhiều thứ hơn là lương; giảm lương, chỉ phạt mà không thưởng. Để khắc phục tình trạng giảm động lực, hội thảo cũng đưa ra một số giải pháp: bố trí công việc phù hợp với năng lực và tính cách nhân viên; thiết kế công việc phong phú và có tầm quan trọng nhất định; tạo cơ hội để nhân viên phát triển và khẳng định trong doanh nghiệp.

Một minh chứng nữa thể hiện sự không hài lòng của người lao động với các chính sách đối xử của tổ chức dẫn tới tình trạng nhân tài ra đi qua kết quả thăm dò ý kiến độc giả Ngôi sao là: hơn 45% bỏ việc vì không có cơ hội thăng tiến, gần 30% là do tiền lương không phản ánh đúng năng lực, 16% là do không phục trình độ sếp và 9% là do đồng nghiệp ghen ghét nói xấu sau lưng [42].

Hơn nữa, chính sách nhân sự không phù hợp là yếu tố căn bản khiến ngày càng nhiều nhân viên ra đi. Sự không phù hợp của chính sách thể hiện: thu nhập thấp hơn mức đáng phải trả làm người lao động không còn hứng thú làm việc; thu nhập không công bằng nhận thấy khi so sánh với đồng nghiệp làm nhân viên cảm thấy bất mãn với lãnh đạo; chính sách khen thưởng, thăng tiến, đào tạo không rõ ràng mà lại liên quan trực tiếp đến quyền lợi và tương lai của họ; giao việc không đúng với năng lực của nhân viên; theo dõi và kiểm soát nhân viên quá chặt làm giảm tính sáng tạo và làm tăng sự khó chịu do cảm giác không được tin tưởng; bỏ qua nhân viên cấp trung gian, không quan tâm tới ý kiến của họ làm họ thấy như bị “thừa”; chưa quan tâm hỗ trợ nguồn lực cần thiết để nhân viên thực hiện công việc; nhân viên không nhận được chỉ đạo cụ thể như mục tiêu không rõ hoặc thay đổi liên

tục nên khó bắt kịp yêu cầu; nhân viên không được phát triển do tổ chức chưa thường xuyên quan tâm đến đào tạo, làm họ cảm giác bị “vắt” sức lực và trí tuệ thay cho cảm giác cống hiến; nhân viên không được phát huy sáng tạo do công việc quá đơn điệu và không được tạo môi trường làm việc tốt; nhân viên bị thử thách liên tục, với người xuất sắc sắp lại giao những chỉ tiêu tăng liên tục; khi sắp có sai lầm thì đưa cấp dưới ra nhận lỗi thay nên nhân viên không phục; bộ máy quản lý công kênh, phối hợp không tốt, thủ tục nội bộ phức tạp làm nhân viên bất mãn; thiếu sự hợp tác, mọi người hay nói xấu nhau làm nản lòng những người tâm huyết với công việc [41].

Thu nhập cao hơn mức thị trường cũng chưa hẳn tạo động lực cao cho nhân viên, mà chủ yếu được tạo ra từ tài lãnh đạo của sếp. Bởi vậy, chính người quản lý cần phải hăng hái trong công việc, cần tạo được uy tín trước tập thể thông qua kiến thức, trình độ, kỹ năng quản lý, lối sống, sự quan tâm đến nhân viên, khả năng tập hợp mọi người, v.v. Người lãnh đạo phải biết phân việc cho nhân viên phù hợp với khả năng, làm họ cảm nhận là thành viên của tổ chức bằng cách lôi kéo họ tham gia vào các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp. Người lãnh đạo phải chỉ ra những mục tiêu hấp dẫn để nhân viên phấn đấu, khi họ thành công cần phải khen ngợi kịp thời và thông báo công khai. Nhân viên cần được giao quyền và tăng trách nhiệm, được cung cấp những chương trình đào tạo phù hợp để giúp họ thực hiện tốt công việc được giao [39].

Tài liệu [40] nhấn mạnh người quản lý giỏi góp phần tạo động lực cho nhân viên. Bởi vậy, trước khi khởi nghiệp mỗi người cần phải đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, biết học hỏi những kinh nghiệm từ những người đi trước. Sau đó tìm người có vấn dày dặn kinh nghiệm để tham khảo ý kiến. Hơn nữa, bản thân phải luôn tự đào tạo, học hỏi qua sách báo để có thêm thông tin. Phải biết cách đánh giá khả năng làm việc của nhân viên và trao đổi với họ về mức độ hoàn thành. Đồng thời cần phải biết cách đào tạo, hỗ trợ và khích lệ nhân viên dưới quyền.

Một số doanh nghiệp ở Việt Nam cũng rất thành công trong tạo động lực do chính sách đối xử hợp lý. Ông Foreman, Tổng giám đốc Công ty Holcim khẳng

định, công ty ông thành công là nhờ biết lôi kéo tập thể. Để biết tâm tư của nhân viên ông luôn có một thư mục lưu trữ trong máy tính các email của nhân viên gửi tới ông để bày tỏ suy nghĩ nhằm đạt mục tiêu đề ra. Theo ông “Triển khai mục tiêu chiến lược phải là một quy trình từ trên xuống, được thấm sâu trong tổ chức và đến từng người” nên cần thu hút nhân viên cùng suy nghĩ để tìm cách thực hiện tốt nhất. Các cuộc thảo luận trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên là rất cần thiết để có thể triển khai tốt mọi việc. Để người lao động thấy rõ nỗ lực, công sức đóng góp của họ được ghi nhận xứng đáng thì nhà quản lý phải xây dựng một hệ thống đánh giá, tiến hành thưởng phạt công bằng [36].

Công ty Unilever cũng rất thành công trong việc thu hút và gìn giữ nhân tài. Với khẩu hiệu “Unilever và bạn cùng phát triển” thể hiện sự quan tâm không chỉ với khách hàng mà còn với nhân viên. Hàng năm, công ty tổ chức cho nhân viên cùng gia đình đi nghỉ với chi phí do công ty tài trợ, tổ chức “ngày hội thể thao”, “ngày hội gia đình” để tạo cơ hội cho nhân viên giao lưu và phát triển quan hệ đồng nghiệp. Hay Công ty Ford cung cấp các bản tin nội bộ cho nhân viên để trao đổi các thông tin về công ty, công việc và cuộc sống gia đình, những sự kiện cập nhật và sự tiến triển trong các chương trình của công ty. Trong các công ty này lương cao và phúc lợi hấp dẫn cũng có tác dụng kích thích cao. Nhân viên còn được cử tham gia các chương trình đào tạo phát triển, Unilever dành 9,2 tỷ đồng (năm 2001) cho đào tạo gần 2000 người. Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện rất khoa học. Bố trí nhân lực dựa trên năng lực sở trường và phải trải qua một quy trình tuyển dụng rất chặt chẽ đảm bảo chất lượng phù hợp với yêu cầu công việc [13].

Sự quan tâm của lãnh đạo và công đoàn Công ty Sony Việt Nam đã tạo được sức hấp dẫn riêng với người tài. Lãnh đạo cho rằng đầu tư cho nguồn nhân lực chính là làm giàu cho doanh nghiệp. Để trở thành nhân viên của công ty phải trải qua thi tuyển nghiêm túc với trình độ học vấn tối thiểu tốt nghiệp phổ thông trung học. Mức lương khá hấp dẫn trung bình cho kỹ sư là 3,2 triệu đồng/tháng và cho công nhân là 1,2 triệu đồng/tháng. Khi có biến động tỷ giá công ty điều chỉnh để nhân viên không bị thiệt với cách tăng lương định kỳ 3,5%/năm với lao động phổ

thông, 5-7%/năm với lao động có tay nghề. Sáu tháng đầu năm 1998 công ty cộng thêm phần trượt giá là 6% vào lương người lao động. Công ty coi trọng vai trò tư vấn của công đoàn. Từ 1996-1998, công đoàn đã kiến nghị với Tổng giám đốc hỗ trợ kinh phí cho gần 200 nhân viên học ngoại ngữ, tin học, quản lý với kinh phí gần 140 triệu đồng, hơn 300 lượt người đi học tại Nhật Bản, Singapore, Malaysia, Indonesia, 1000 lượt chuyên gia đến huấn luyện cho nhân viên tại chỗ. Công đoàn luôn quan tâm lấy ý kiến rộng rãi của người lao động để xây dựng thỏa ước đảm bảo quyền lợi cho người lao động như có 18 ngày phép/năm, người có từ 10 năm thâm niên được thêm 5 ngày phép, ăn trưa 6000 đồng/suất, thưởng 2 tháng lương/năm, có tiền lễ tết, v.v. Do đảm bảo thỏa đáng lợi ích của người lao động nên ở công ty gần như không xảy ra tranh chấp lao động, văn hóa công ty rất mạnh tạo đà để công ty ngày càng phát triển [14].

Từ kinh nghiệm thực tiễn cho thấy để thành công trong tạo động lực là đề cao con người, chính sách quản lý trong doanh nghiệp cần hướng vào thỏa mãn nhu cầu của người lao động dựa trên đóng góp một cách công bằng.

1.4 Sự cần thiết phải tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

“Doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp chi phối, được tổ chức dưới hình thức công ty nhà nước, công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn” [20].

Tạo động lực cho lao động quản lý là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới họ nhằm làm cho họ có động lực trong lao động, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn góp sức cho doanh nghiệp. Như vậy, doanh nghiệp nhà nước cần đưa ra các chính sách quản lý hợp lý, tạo môi trường thuận lợi để người quản lý có thể nâng cao trình độ, vận dụng kiến thức, phát huy sáng kiến nhằm đạt hiệu quả trong công việc. Đồng thời phải cam kết thừa nhận những đóng góp của họ và đối xử công bằng để người quản lý có động lực làm việc bởi sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào nguồn nhân lực và trước hết là đội ngũ quản lý. Do đó, doanh nghiệp nhà

nước cần phải có đội ngũ quản lý luôn tâm huyết với công việc tức có động lực làm việc. Sự cần thiết phải tạo động lực cho lao động quản lý thể hiện qua một số lý do sau.

□ ***Con người là tài sản quan trọng nhất, vai trò của lao động quản lý quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp***

Doanh nghiệp được hình thành từ con người và được quản lý và vận hành bởi con người. Chính bản thân người lao động kết hợp các yếu tố đầu vào khác của sản xuất như vốn, nhà xưởng, nguyên vật liệu, máy móc, v.v để tạo thành những đầu ra đáp ứng nhu cầu khách hàng. Con người xuyên suốt quá trình sản xuất kinh doanh từ nghiên cứu thị trường, xác định hướng đầu tư, sản xuất ra sản phẩm dịch vụ và thuyết phục khách hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp nhằm sinh lợi cho doanh nghiệp. Hơn nữa, con người luôn muốn thay đổi, phát triển để thể hiện bản thân, họ lao động không những để đáp ứng những nhu cầu vật chất và tinh thần mà còn muốn hoàn thiện bản thân và vươn tới những điều kiện tốt hơn. Quản lý là việc thực hiện công việc thông qua người khác. Lao động quản lý không trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ nhưng lại có vai trò quyết định tới mọi quá trình hoạt động của doanh nghiệp thể hiện qua việc lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp. Các chức năng quản lý có được thực hiện hiệu quả hay không phụ thuộc vào chính bản thân người thực hiện các chức năng đó. Ở vị trí lãnh đạo cấp cao đòi hỏi người quản lý phải có tầm nhìn chiến lược luôn phải gắng sức để kết nối hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp, họ được xem như “nhạc trưởng” điều khiển một dàn nhạc giao hưởng, nếu sự chỉ đạo chỉ sai một nhịp thì cả dàn nhạc bị lạc đề, gây sự thất vọng cho khán giả. Ở vị trí thu thập và xử lý thông tin nhằm cung cấp cho các cá nhân, bộ phận và các cấp lãnh đạo để ra quyết định nếu không đảm bảo tính kịp thời và tin cậy thì có thể gây hại đến các quyết định của cấp lãnh đạo và cá nhân khác. Nhóm chuyên môn thuộc phòng ban chức năng thực hiện xây dựng các chính sách tư vấn cho lãnh đạo mà không có đủ khả năng hoặc không thể hiện hết trách nhiệm trong công việc thì có thể làm hại đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hơn nữa khi giao

dịch với các đối tác bên ngoài, nếu hành vi ứng xử của người quản lý không đúng mực có thể làm ảnh hưởng đến hình ảnh của doanh nghiệp và làm mất cơ hội kinh doanh. Tất cả những gánh nặng đó đều đặt lên vai người quản lý, đòi hỏi người quản lý phải luôn đi tiên phong trong công việc, tìm được hướng đi đột phá gắn kết các thành viên trong tổ chức để đạt được các mục tiêu đặt ra. Muốn làm tốt điều này đòi hỏi người quản lý phải luôn có động lực làm việc, nhờ có động lực mà họ sẽ nỗ lực nâng cao khả năng để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình và nêu gương sáng cho cấp dưới.

□ ***Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và xu hướng hội nhập kinh tế thế giới***

Cùng với xu hướng toàn cầu hóa, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng trở lên khốc liệt. Sự thay đổi nhanh chóng của khoa học kỹ thuật đặc biệt là lĩnh vực công nghệ thông tin đòi hỏi các doanh nghiệp phải thích ứng kịp thời, nếu không sẽ bị tụt hậu và phải gánh chịu một chi phí khấu hao vô hình quá lớn trong kinh doanh. Để nâng cao khả năng thích ứng với thay đổi của môi trường đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải có một bộ máy quản lý gọn nhẹ, sáng suốt, năng động và có trình độ. Nhờ đó các thành viên trong bộ máy quản lý có thể thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình, thực hiện việc kết nối các cá nhân và bộ phận để đảm bảo công việc của doanh nghiệp được thực hiện một cách trôi chảy với chi phí thấp nhưng chất lượng cao. Muốn làm tốt điều này thì đội ngũ quản lý cần có động lực làm việc. Nhờ đó sẽ thúc đẩy họ gắng sức học tập nâng cao trình độ để có thể tiếp cận với những tiên bộ khoa học kỹ thuật, tìm ra những hướng đi mới trong kinh doanh để hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp bắt kịp với tiến trình hội nhập và sự cạnh tranh trong môi trường quốc tế. Hơn nữa, khi có động lực người quản lý sẽ truyền “lửa” cho nhân viên để tạo ra sức mạnh tổng hợp cùng hướng tới mục tiêu của tổ chức, làm tăng sự thích ứng và năng động của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh.

□ ***Vị trí của doanh nghiệp nhà nước trong nền kinh tế quốc dân, và tiến trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước***

Chuyển sang thời kỳ “đổi mới”, Đảng và Nhà nước ta đã xác định nền kinh tế nước ta phát triển theo định hướng thị trường có sự quản lý và điều tiết vĩ mô của Nhà nước. Kinh tế nhà nước phát huy vai trò chủ đạo, là lực lượng vật chất quan trọng và là công cụ điều tiết vĩ mô nền kinh tế. Trong tiến trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước, doanh nghiệp nhà nước phải thể hiện sự tiên phong trong ứng dụng công nghệ hiện đại vào sản xuất nhằm nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước, bình đẳng với các thành phần kinh tế khác trên thị trường. Để thể hiện đúng vai trò của mình, doanh nghiệp nhà nước trong quá trình đổi mới cần phải có một bộ máy quản lý gọn nhẹ, năng động, đội ngũ quản lý cần phải thay đổi tư duy, có tác phong làm việc nhanh nhẹn, tiếp thu kiến thức kinh doanh hiện đại để đưa ra các quyết định quản lý đúng hướng nhằm tăng hiệu suất và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

□ ***Động lực của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội chưa cao***

Có nhiều ý kiến cho rằng động lực của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nhìn chung chưa cao so với động lực của lao động quản lý trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp ngoài nhà nước. Hiện tượng “chảy máu chất xám” những người quản lý giỏi từ doanh nghiệp nhà nước sang các loại hình doanh nghiệp khác còn tồn tại từ đổi mới. Hơn nữa, trong số những người ở lại còn tồn tại phong cách làm việc theo kiểu quan liêu, trì trệ, ỷ lại và thiếu trách nhiệm. Điều đó bị tác động do cơ chế quản lý cũ kéo dài, tâm lý dựa dẫm vào Nhà nước thua lỗ nhưng vẫn có lương đã làm cho nhiều người quản lý và người lao động có tư tưởng chỉ muốn hưởng thụ, ỷ lại cho nhau mà không muốn làm việc. Khi chuyển sang hoạt động theo cơ chế thị trường, các doanh nghiệp nhà nước phải hạch toán độc lập và cạnh tranh bình đẳng với các loại hình doanh nghiệp khác đã làm nhiều doanh nghiệp nhà nước điều đứng phải giải thể, phá sản hay chuyển đổi hình thức sở hữu. Nhiều người quản lý có tâm huyết với công việc ở lại muốn đồng cam cộng khổ với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nhưng những chính sách nhân sự như vấn đề thù lao cũng còn bộc lộ

nhều hạn chế nên đôi khi khó giữ chân người tài. Hơn nữa, trong một số doanh nghiệp nhà nước khác lại không tạo được môi trường làm việc tốt để người quản lý giỏi có thể sáng tạo thể hiện bản thân, việc đề bạt lãnh đạo còn nhiều hạn chế làm nản lòng những người có tâm huyết. Cùng với tiến trình đổi mới đất nước, việc sắp xếp, đổi mới, phát triển để nâng cao hiệu quả các doanh nghiệp nhà nước theo Nghị quyết Trung ương III (khóa VIII) đã từng bước nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nhưng cũng còn nhiều hạn chế nhất định. Tiến trình cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước còn chậm chạp một phần do chính những doanh nghiệp đó chưa chủ động. Để thực sự phát huy vai trò của doanh nghiệp nhà nước thì cần phải nhanh chóng thay đổi phong cách làm việc trước hết là của các cấp quản lý bởi họ chính là những người chèo lái doanh nghiệp năng động và đi đúng hướng. Muốn vậy cần phải tạo động lực cho người quản lý để họ hăng say trong công việc.

□ ***Hà Nội là trung tâm của cả nước trong các lĩnh vực, các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội phải đóng vai trò trung tâm trong tiến trình phát triển kinh tế của Hà Nội***

Hà Nội là Thủ đô của cả nước, trái tim của Tổ quốc và là bộ mặt của Việt Nam. Hà Nội là nơi tập trung nhiều cơ quan đầu não của Trung ương. Bởi vậy, Hà Nội phải luôn nỗ lực để xứng đáng là Thủ đô của cả nước trên các lĩnh vực kinh tế, xã hội, an ninh, quốc phòng. Với vị trí là trung tâm của cả nước, cơ sở hạ tầng tốt, có thể thuận lợi giao lưu với các miền của Tổ quốc, an ninh chính trị ổn định nên rất thuận lợi để thu hút đầu tư trong và ngoài nước. Xu hướng mở rộng địa bàn của Hà Nội ra các tỉnh lân cận tạo điều kiện để phát triển các khu công nghiệp, khu chế xuất để phát triển kinh tế. Hà Nội là trung tâm văn hóa của cả nước, tập trung nhiều trường đại học danh tiếng nên dân trí Hà Nội nhìn chung cao hơn. Hà Nội là nơi tập trung nhiều tổ chức, doanh nghiệp thuộc nhiều thành phần kinh tế khác nhau. Sự liên doanh, liên kết giữa các doanh nghiệp trong nước với các tập đoàn kinh tế nước ngoài rất phát triển vừa tạo ra những cơ hội để phát triển nguồn nhân lực

nhưng đồng thời cũng mang lại những thách thức cho nguồn nhân lực và đội ngũ quản lý nếu không luôn nỗ lực thì sẽ bị tụt hậu.

Sự phát triển kinh tế của Hà Nội không những quan trọng với chính Hà Nội mà còn quan trọng với thúc đẩy sự phát triển kinh tế cho các Tỉnh thành khác trong cả nước, là tấm gương để cho các Tỉnh khác noi theo, đồng thời thúc đẩy uy tín của Việt Nam trên trường quốc tế. Bởi vậy, Hà Nội phải luôn gắng sức để phát triển kinh tế, đảm bảo ổn định về an ninh chính trị xứng đáng với truyền thống ngàn năm văn hiến. Quan điểm nhất quán của Đảng và Nhà nước ta vẫn khẳng định vai trò chủ đạo của doanh nghiệp nhà nước trong sự nghiệp phát triển kinh tế. Bởi vậy, trong giai đoạn phát triển mới doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội vẫn phải nắm giữ những trọng trách quan trọng trong tiến trình phát triển kinh tế Thủ đô và cả nước. Doanh nghiệp nhà nước cần thể hiện vị trí vững chắc của mình trong các ngành và lĩnh vực then chốt của nền kinh tế như ngân hàng, điện lực, viễn thông, v.v, quyết định đến sự tồn tại và phát triển kinh tế của Thủ đô và cả nước.

Với tiến trình tiếp tục đổi mới và sắp xếp lại, doanh nghiệp nhà nước đã góp phần phát huy rõ nét hơn vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước trong nền kinh tế quốc dân. GDP khu vực kinh tế nhà nước tăng 10,3% bình quân giai đoạn 2001-2005. Tuy nhiên, những doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội vẫn còn có hạn chế nhất định về chậm đổi mới và đảm bảo hiệu quả trong kinh doanh. Tiến trình đổi mới, sắp xếp, nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước vẫn tiếp tục được Đảng và Nhà nước khởi xướng và thực hiện để nâng cao vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước trong nền kinh tế quốc dân. Điều đó đòi hỏi cần phải có một đội ngũ các nhà quản lý có động lực cao trong công việc bởi họ chính là những người đứng mũi chịu sào, nêu tấm gương tốt để kết nối các thành viên trong tổ chức đồng lòng vì mục tiêu chung của doanh nghiệp từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả của doanh nghiệp. Chính vì vậy, tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước nói chung và lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nói riêng là cần thiết khách quan.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

□ Lao động quản lý là tất cả những người nắm giữ một vị trí trong bộ máy quản lý và tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý. Họ không trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ, nhưng nắm vai trò quan trọng trong lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đạt các mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.

□ Động lực của lao động quản lý là sự khao khát và tự nguyện của chính bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.

□ Tạo động lực cho lao động quản lý là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới lao động quản lý nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp.

□ Khi xem xét các yếu tố tác động đến động lực làm việc của lao động quản lý cần chú trọng tới các yếu tố thuộc bản thân người quản lý, các yếu tố tác động từ phía doanh nghiệp và yếu tố từ phía Nhà nước và xã hội.

□ Nguồn nhân lực và đội ngũ quản lý là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp, quyết định hiệu quả sản xuất kinh doanh. Doanh nghiệp nhà nước phải giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân, tiên phong trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế. Hà Nội phải thể hiện là trung tâm chính trị, kinh tế, văn hóa - xã hội, luôn là hình mẫu trong mọi lĩnh vực, nhưng động lực làm việc của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội còn nhiều hạn chế. Do đó cần thiết phải tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội.

Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO LAO ĐỘNG QUẢN LÝ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC Ở HÀ NỘI

2.1 Một số đặc điểm chủ yếu của Hà Nội có ảnh hưởng đến tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp ở Hà Nội

2.1.1 Một số đặc điểm về tự nhiên, chính trị, kinh tế, văn hóa - xã hội của Hà Nội

Hà Nội với diện tích 920,97 km², dân số 3,2354 triệu người, mật độ dân số 3.513 người/km² được nhận danh hiệu cao quý “Thủ đô anh hùng”, và danh hiệu “Thành phố vì hòa bình” đầu tiên ở khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. Hiện nay, Hà Nội gồm 9 quận nội thành và 5 huyện ngoại thành được chia thành 226 phường và 6 thị trấn đang có điều kiện phát triển trên nhiều lĩnh vực. Về khí hậu ở Hà Nội cũng tương đối ổn định ít ảnh hưởng bởi thiên tai với nhiệt độ trung bình trong năm là 24,2°C, lượng mưa trung bình năm là 1.764,3mm và độ ẩm trung bình 79%. Hà Nội là trung tâm y tế của cả nước nên các dịch bệnh được kiểm soát một cách nhanh chóng góp phần đảm bảo người dân sinh sống được an toàn.

Hà Nội còn là nơi tập trung rất nhiều cơ sở đào tạo với 22 trường công nhân kỹ thuật, 42 trường trung học chuyên nghiệp và 49 trường cao đẳng, đại học, nên rất thuận lợi cho các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội lựa chọn các chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Kinh tế của Hà Nội đã và đang phát triển nhanh và khá toàn diện, tốc độ tăng GDP bình quân giai đoạn 2001-2005 là 11,1%, cơ cấu kinh tế phát triển theo hướng hiện đại hóa với tỷ trọng trong GDP: dịch vụ (chiếm 57,5%) - công nghiệp (chiếm 40,8%) - nông nghiệp (chiếm 1,7%). Riêng năm 2005, Hà Nội đã đạt hơn 8% GDP cả nước, hơn 10% giá trị sản lượng công nghiệp, 8% kim ngạch xuất khẩu và 13,8% tổng thu ngân sách nhà nước. Nguồn vốn đầu tư vào Hà Nội chiếm xấp xỉ 11% tổng vốn đầu tư trên cả nước và GDP bình quân đầu người là 22,1 triệu đồng/người (đạt gấp gần 2,2 lần cả nước). Trong đó, khu vực kinh tế nhà nước đóng góp 59,5%, khu vực ngoài nhà nước đóng góp 21,9%, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài đóng góp 15,5%. Như vậy kinh tế nhà nước có những đóng góp đáng kể vào sự phát triển kinh tế của Thủ đô, trong đó chủ yếu các doanh nghiệp nhà nước đã có những cố

gắng lớn. Chỉ tính riêng trong ngành công nghiệp (giá 1994) năm 2005 kinh tế nhà nước đã đóng góp vào GDP là 17.532 tỷ đồng [4], [9]. Với những số liệu thống kê trên thể hiện Hà Nội là một điểm đến hấp dẫn với người dân có cuộc sống an toàn và có cơ hội để phát triển nên có sức hấp dẫn cao với những người có khả năng ở lại làm việc trong các doanh nghiệp trên địa bàn, điều đó tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có nhiều cơ hội để lựa chọn nhân lực có chất lượng cao nhằm đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.

2.1.2 Một số đặc điểm về doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội

Với sức hút đầu tư của Thủ đô có truyền thống ngàn năm văn hiến nên có rất nhiều đối tác đầu tư vào Hà Nội để tiến hành các hoạt động kinh doanh nên hình thành nhiều loại hình doanh nghiệp với hình thức sở hữu khác nhau. Các doanh nghiệp hoạt động trong nhiều ngành kinh tế với số lượng doanh nghiệp có xu hướng biến động đáng kể (*bảng 2.1*).

Bảng 2.1 Số doanh nghiệp theo hình thức sở hữu và ngành kinh tế trên địa bàn Hà Nội

Đơn vị: Doanh nghiệp (cơ sở)

Ngành kinh tế	Số lượng doanh nghiệp							
	DNNN		NNN		ĐTNN		Tổng số	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Công nghiệp	269	193	16075	16694	100	173	16444	17060
Xây dựng	172	192	187 ^(*)	1310 ^(*)	18	20	377	1522
Thương nghiệp	194	168	2079	7950	10	23	2283	8141
Khách sạn, nhà hàng	23	18	242	620	20	19	285	657
Dịch vụ du lịch	10	9	63	280	2	1	75	290
Dịch vụ KD tài sản, tư vấn	24	44	292	1650	58	100	374	1794
Giao thông vận tải	36	35	8692	5751	13	8	8741	5794
Nông, lâm, thủy sản	21	18					21	18
Tổng số	749	677	27630	34255	221	344	28600	35276

Nguồn: Niên giám thống kê Hà Nội 2005, Cục thống kê Hà Nội.

Chú thích: ^(*)Khu vực ngoài nhà nước không có hộ cá thể

Hầu hết các doanh nghiệp trong các ngành kinh tế thuộc khu vực nhà nước có xu hướng giảm xuống, chỉ riêng có ngành xây dựng, dịch vụ kinh doanh tài sản và tư vấn có xu hướng tăng lên. Với khu vực ngoài nhà nước, chỉ có ngành giao thông vận tải có xu hướng giảm, còn các doanh nghiệp thuộc các ngành khác tăng lên đáng kể đặc biệt đối với lĩnh vực xây dựng và kinh doanh dịch vụ, điều này cũng gần giống với sự biến động của các doanh nghiệp ở khu vực có vốn đầu tư nước ngoài, chỉ khác là các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn và du lịch ở khu vực có vốn đầu tư nước ngoài giảm nhẹ. Còn ngành nông, lâm, thủy sản thực sự chưa có sức hấp dẫn với đầu tư nước ngoài để phát triển sản xuất. Với sự đa dạng của các loại hình doanh nghiệp tạo ra sự cạnh tranh ngày càng gay gắt để giành được chỗ đứng trên thương trường, điều đó ngày càng đặt ra yêu cầu về sự năng động của người lao động trong các doanh nghiệp.

Sự biến động về số lượng doanh nghiệp trong các ngành kinh tế thuộc các khu vực kinh tế cũng phần nào phản ánh đúng xu hướng phát triển kinh tế của Hà Nội theo hướng hiện đại. Các doanh nghiệp nhà nước làm ăn thua lỗ đã được sắp xếp lại theo hướng sát nhập, giải thể hay chuyển quyền sở hữu làm cho số lượng giảm đi, nhằm giữ lại những doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả để thực sự thể hiện được vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước trong nền kinh tế quốc dân. Hơn nữa với chính sách của nhà nước khuyến khích tư nhân làm kinh tế để tự tạo việc làm và thu hút thêm nhân lực ngoài xã hội và Luật doanh nghiệp được ban hành đã khuyến khích các cá nhân đầu tư phát triển mạnh. Điều đó dẫn tới số lượng doanh nghiệp trong khu vực kinh tế này tăng lên đáng kể, trừ ngành giao thông vận tải. Luật đầu tư nước ngoài được ban hành và sự cam kết của chính phủ với việc tạo môi trường thông thoáng cho đầu tư nước ngoài là nhân tố chính thúc đẩy làm tăng số lượng doanh nghiệp trong khu vực này trừ lĩnh vực khách sạn, du lịch và giao thông vận tải thể hiện mức độ kém hấp dẫn hơn với đầu tư nước ngoài.

Với sự biến động về số lượng doanh nghiệp thì doanh thu và giá trị sản xuất của các cơ sở doanh nghiệp theo hình thức sở hữu và ngành kinh tế đều có xu hướng tăng nhưng tốc độ tăng là khác nhau (**bảng 2.2**). Ở cả ba khu vực kinh tế giá

trị sản xuất của ngành xây dựng đều có tốc độ tăng cao do mấy năm gần đây có nhiều dự án đầu tư xây dựng và nâng cấp cơ sở hạ tầng, với nguồn vốn đa dạng từ vốn trong nước (vốn ngân sách, vốn tín dụng, vốn của doanh nghiệp nhà nước và ngoài nhà nước) chiếm 87%, và nguồn vốn ngoài nước (FDI và ODA) chiếm 13%.

Bảng 2.2 Doanh thu, giá trị sản xuất của các doanh nghiệp theo hình thức sở hữu và ngành kinh tế (giá thực tế) ở Hà Nội

Đơn vị: Tỷ đồng

Ngành kinh tế	Doanh thu, giá trị sản xuất					
	DNNN		NNN		ĐTNN	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Công nghiệp (giá 1994)	9593	17532	2318	8599	5835	15916
Xây dựng	7632	28902	172 ^(*)	4500 ^(*)	338	800
Thương nghiệp, dịch vụ, du lịch	4541	6996	15429	31904	915	6100
Giao thông vận tải (1000 tấn)	3803	7390	9184	23492		
Bưu chính viễn thông ^(**)	1655	3088				
Nông, lâm, thủy sản	63	69	1538	2115		

Nguồn: Niên giám thống kê Hà Nội 2005, Cục thống kê Hà Nội.

Chú thích: ^(*) Khu vực ngoài nhà nước không có hộ cá thể,

^(**) Số liệu chỉ tính của Bưu điện Hà Nội

Đối với lĩnh vực công nghiệp, các doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng khá ở cả ba khu vực kinh tế thường tập trung vào các ngành sản xuất thực phẩm và đồ uống, dệt may, xuất bản in, sản phẩm từ kim loại, thiết bị điện và văn phòng, xe có động cơ. Đặc biệt lĩnh vực dịch vụ tăng rất nhanh, với khu vực kinh tế nhà nước giá trị dịch vụ tăng từ 150 tỷ đồng (năm 2000) lên 1100 tỷ đồng (2005). Tính chung cả thương nghiệp, dịch vụ, du lịch thì khu vực nhà nước năm 2005 tăng 1,54 lần so với năm 2000, khu vực ngoài nhà nước tăng 2,06 lần, còn khu vực có vốn đầu tư nước ngoài tăng 6,66 lần, đó thực sự là một dấu hiệu đáng mừng của kinh tế Thủ đô. Điều đó phần nào thể hiện người lao động làm trong các doanh nghiệp ở Hà Nội có động

lực ngày càng tăng lên do đó đã góp phần làm tăng doanh thu (giá trị sản xuất) của các doanh nghiệp.

2.1.3 Một số đặc điểm về lao động trong các doanh nghiệp ở Hà Nội

Với xu hướng phát triển của các doanh nghiệp thuộc các loại hình trong các lĩnh vực ngành nghề theo xu hướng hiện đại nên sức thu hút lao động cũng có sự khác biệt.

Bảng 2.3 Số lao động trong các doanh nghiệp theo ngành kinh tế và hình thức sở hữu trên địa bàn Hà Nội

Đơn vị:

Người

Ngành kinh tế	Số lao động					
	DNNN		NNN		ĐTNN	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Công nghiệp	110958	117108	72927	134041	11812	31754
Xây dựng	94500	182642	7200 ^(*)	43870 ^(*)	1400	2050
Thương nghiệp	39250	48445	25065	94632	564	2653
Khách sạn, nhà hàng	3694	3845	3936	8703	3871	5102
Du lịch	1738	1191	578	2317	54	50
KD tài sản & DV tư vấn	4926	7318	4487	18513	2251	3793
Giao thông vận tải	12980	23688	16673	17931	507	989
Nông, lâm, thủy sản	2580	2861				
Tổng số	270626	387098	130866	142096	20459	46391

Nguồn: Niên giám thống kê Hà Nội 2005, Cục thống kê Hà Nội.

Chú thích: ^(*) Khu vực ngoài nhà nước không có hộ cá thể

Số lao động trong các ngành thuộc các khu vực kinh tế đều có xu hướng tăng lên (**bảng 2.3**) từ năm 2000 đến 2005 với tốc độ tăng cũng rất khác nhau, tương ứng với khu vực kinh tế nhà nước tăng 43%, khu vực ngoài nhà nước tăng 8,5%, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài tăng 126,7%. Tuy nhiên, khu vực kinh tế nhà nước vẫn thu hút đa số lao động chiếm 67% số lao động trong cả ba khu vực trong năm

2005, còn khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chỉ thu hút có 8,05%. Điều đó phản ánh một thực tế là khu vực có vốn đầu tư nước ngoài quan tâm đầu tư vào lĩnh vực sử dụng công nghệ cao, doanh thu lớn nhưng sử dụng ít lao động. Đối với doanh nghiệp nhà nước, số lao động tập trung chủ yếu vào các ngành công nghiệp và xây dựng chiếm tỷ trọng tương ứng trong tổng số lao động các ngành nêu trên (năm 2005) là 30,2% và 47,1%. Tuy nhiên, những ngành có tốc độ thu hút lao động tăng nhanh từ năm 2000 đến 2005 là xây dựng (tăng 93,2%), giao thông vận tải (tăng 82,4%), thương nghiệp (tăng 23,4%), kinh doanh tài sản và dịch vụ tư vấn (tăng 48,5%), còn ngành du lịch có xu hướng giảm (giảm 31,4%). Với khu vực kinh tế ngoài nhà nước, ngành xây dựng cũng có sức hút lao động tăng cao nhất (tăng 509,3%) và tỷ trọng lao động chiếm trong tổng số các ngành nêu trên là 30,87%, ngành du lịch chỉ chiếm tỷ trọng tương đối thấp trong tổng số (chiếm 6,13%) nhưng tốc độ tăng lại rất nhanh từ năm 2000 đến 2005 (tăng 300,8%), tiếp đến là ngành kinh doanh tài sản và dịch vụ tư vấn (chiếm 13,02%, tăng 312,59%), thương nghiệp (chiếm 66,59%, tăng 277,5%), ngành công nghiệp (chiếm 94,3%, tăng 83,8%). Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thì tỷ trọng lao động trong ngành công nghiệp và tốc độ tăng cũng cao (chiếm 68,4%, tăng 168,8%), xây dựng (chiếm 4,41%, tăng 46,5%), thương nghiệp (chiếm 5,7%, tăng 370,39%), giao thông vận tải (chiếm 2,13%, tăng 95,06%), còn ngành du lịch có xu hướng giảm số lao động (giảm 7,4%). Như vậy, với ngành du lịch thì lao động có xu hướng giảm trong khu vực kinh tế nhà nước và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài, nhưng lại tăng nhanh ở khu vực kinh tế ngoài nhà nước.

Bảng 2.4 Số lao động theo giới tính, nhóm tuổi và hình thức sở hữu

Đơn vị: Người, %

Loại	Tổng số (người)			% theo nhóm tuổi trong tổng số				
	Chung	Nữ	%	<25	25-34	35-44	45-54	≥55
DNNN	387098	120697	31,18	6,48	38,76	31,21	22,01	1,53
NNN	142096	50444	35,50	10,56	43,46	26,47	17,62	1,87
ĐTNN	46391	22258	47,98	15,73	54,10	20,92	8,64	0,61

Nguồn: Điều tra mẫu một số doanh nghiệp và người lao động trên địa bàn Hà Nội năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Theo số liệu (**bảng 2.4**) cho thấy cơ cấu lao động theo giới tính, nhóm tuổi và hình thức sở hữu trên địa bàn Hà Nội có những khác biệt rõ nét. Tỷ lệ lao động nữ trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 47,98% cao hơn tỷ lệ này ở doanh nghiệp nhà nước (31,18%) và ngoài nhà nước (35,5%). Trong những doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thì nhóm tuổi trẻ (<25, 25-34) chiếm tỷ lệ cao hơn tương ứng là 15,73% và 54,1%, cao hơn cùng tỷ lệ này so với doanh nghiệp nhà nước và ngoài nhà nước. Còn ở các doanh nghiệp nhà nước và ngoài nhà nước nhóm tuổi chiếm ưu thế là nhóm tuổi từ 25-34, 35-44 và 45-54, với tỷ lệ giảm dần khi nhóm tuổi tăng lên. Như vậy, với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài xu hướng trẻ hóa lao động cao hơn so với các loại hình doanh nghiệp khác và ưa chuộng tuyển lao động trẻ mới tốt nghiệp đạt thành tích cao trong học tập, tạo điều kiện để họ tự đào tạo cho phù hợp với yêu cầu công việc của doanh nghiệp.

Bảng 2.5 Số lao động theo trình độ chuyên môn kỹ thuật và hình thức sở hữu

Đơn vị: Người, %

Loại DN	Người	%	Tỷ lệ theo trình độ chuyên môn kỹ thuật (%)				
			Lao động phổ thông	Sơ cấp/ chứng chỉ	Trung cấp	Cao đẳng	Đại học trở lên
DNNN	387098	100	10,66	52,60	9,02	5,56	22,15
NNN	142096	100	12,67	31,85	12,07	11,17	32,24
ĐTNN	46391	100	18,38	35,06	16,13	7,56	22,88

Nguồn: Điều tra mẫu về nhu cầu tuyển lao động quý IV năm 2005 trên địa bàn Hà Nội, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Theo mẫu khảo sát 1000 doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội năm 2005, trong số lao động đang được sử dụng trong các doanh nghiệp tính chung có tỷ lệ lao động qua đào tạo chiếm tới 84,97%, trong đó có trình độ đại học trở lên chiếm 24,1%, trình độ cao đẳng chiếm 7,56%, trình độ trung học chuyên nghiệp chiếm 10,93%, lao động kỹ thuật có chứng chỉ và bằng nghề chiếm 42,39%, còn số lao động phổ

thông chưa qua đào tạo chỉ chiếm 15,02%. Nếu xét theo khu vực kinh tế (**bảng 2.5**), lao động có trình độ đại học trở lên ở cả ba khu vực đều chiếm một tỷ trọng cao trong tổng số tương ứng với khu vực nhà nước, ngoài nhà nước và đầu tư nước ngoài là 22,15%, 32,24% và 22,88%, và đặc biệt với khu vực ngoài nhà nước thì nhóm lao động ở trình độ này chiếm tỷ trọng cao nhất. Tuy nhiên, tỷ lệ lao động phổ thông trong khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỷ trọng cao hơn (chiếm 18,38%) so với khu vực nhà nước và ngoài nhà nước tương ứng là (10,66% và 12,67%). Nhìn chung chất lượng lao động có xu hướng được nâng cao, nhưng sức hút người có trình độ đại học trở lên trong khu vực kinh tế nhà nước lại thấp hơn so với tỷ trọng đó ở khu vực ngoài nhà nước và có vốn đầu tư nước ngoài.

2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

2.2.1 Một số đặc điểm của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

Trên cơ sở số liệu tổng hợp điều tra mẫu một số doanh nghiệp sản xuất kinh doanh và người lao động trên địa bàn Hà Nội của Viện khoa học lao động và các vấn đề xã hội, số liệu tổng hợp điều tra mẫu một số doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội của Phòng thống kê, Vụ kế hoạch - tài chính, Bộ Lao động thương binh và xã hội, cùng các khảo sát điều tra khác, có thể rút ra một số đặc điểm về lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội khác với lao động quản lý trong các doanh nghiệp ở loại hình khác và với các địa phương khác như sau.

Thứ nhất, về vị trí quản lý

Bảng 2.6 Số lao động quản lý bình quân một doanh nghiệp theo vị trí và hình thức sở hữu

Đơn vị: Người, %

Loại DN	LDBQ/ doanh nghiệp	Vị trí			
		Lao động quản lý			Công nhân và nhân viên
		Ban giám đốc	Trưởng phó phòng ban, tương đương	Viên chức chuyên môn nghiệp vụ	

	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
DNNN	400	100	4	1,00	26	6,50	92	23,00	278	69,50
NNN	161	100	3	1,86	9	5,59	24	14,90	125	77,64
ĐTNN	341	100	3	0,88	11	3,23	26	7,62	301	88,26

Nguồn: Điều tra mẫu một số doanh nghiệp và người lao động trên địa bàn Hà Nội năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Theo số liệu (**bảng 2.6**), trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, ban giám đốc có tỷ lệ chiếm trong tổng số lao động của doanh nghiệp là 1% cao hơn chút ít so với tỷ lệ này trong các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (0,88%), nhưng thấp hơn so với tỷ lệ này ở các doanh nghiệp ngoài nhà nước (1,86%). Nếu tính số lãnh đạo từ phó phòng và tương đương trở lên, thì tỷ lệ này bình quân trong doanh nghiệp nhà nước chiếm tỷ lệ 6,5%, tương ứng ở các doanh nghiệp ngoài nhà nước và có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 5,59% và 3,23%. Nếu tính bình quân lao động quản lý gồm các vị trí ban giám đốc và trưởng phó phòng ban và tương đương thì trong doanh nghiệp nhà nước tỷ lệ này chiếm trung bình là 7,5% trong tổng số lao động, gần giống với tỷ lệ này ở các doanh nghiệp ngoài nhà nước (7,45%), nhưng cao hơn so với doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (4,11%). Còn nếu xét tỷ lệ lao động quản lý bao gồm cả lao động chuyên môn nghiệp vụ trong các phòng ban thì tỷ lệ lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội chiếm trung bình 30,5%, trong khi đó tỷ lệ này ở doanh nghiệp ngoài nhà nước chỉ chiếm 22,36%, còn ở các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài chiếm 11,74%. Điều đó cho thấy cơ cấu bộ máy quản lý của các doanh nghiệp nhà nước nói chung còn cồng kềnh làm tăng chi phí quản lý và cũng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước.

Thứ hai, về độ tuổi và giới tính

Nhìn chung ở các tỉnh trên cả nước thì tỷ lệ lao động quản lý là nam vẫn chiếm đa số so với nữ (**bảng 2.7**). Điều đó cho thấy nam giới có nhiều cơ hội để nắm giữ các vị trí quản lý hơn nữ giới, phần nào được lý giải bằng việc nam giới thường có nhiều điều kiện để học tập nâng cao trình độ chuyên môn, khả năng di chuyển và chấp nhận đi công tác xa tốt hơn so với nữ giới, và đôi khi có thể do quan

niệm trọng nam chi phối đến quyết định bổ nhiệm các vị trí then chốt. Tuy nhiên, sự chênh lệch giữa nam và nữ trong tổng số lao động quản lý là khác nhau theo các Tỉnh/Thành phố. Tỷ lệ nữ cao nhất tại Cần Thơ (33,3%), thấp nhất tại Hải Dương (6,9%), còn ở Hà Nội tương ứng khoảng 13,6%, đây cũng không phải là một tỷ lệ thấp so với các Tỉnh/Thành phố khác. Điều đó cho thấy Hà Nội cũng tạo điều kiện cho nữ có khả năng có thể trở thành những người quản lý giỏi, do Hà Nội là trung tâm của cả nước nên vấn đề bình đẳng giới ngày càng được quan tâm hơn. Nhóm tuổi của lao động quản lý tập trung chủ yếu vào nhóm tuổi từ 25-55, chỉ có ở Hà Nội, Vĩnh Phúc và Đà Nẵng có xu hướng trẻ hóa đội ngũ lao động quản lý ở độ tuổi dưới 25, nhưng nói chung còn ít tương ứng là 2,3%, 6,3% và 4,2%. Còn tỷ lệ lao động quản lý từ 55 tuổi trở lên nhìn chung ở các tỉnh đều có trừ Huế và Đắk Lai, còn Hà Nội có tỷ lệ cao hơn cả (18,2%). Tuổi cao có thể có nhiều kinh nghiệm trong quản lý nhưng đôi khi cũng là hạn chế bởi tăng tính cố hữu và khả năng phản ứng với công việc có thể chậm hơn so với người trẻ tuổi hơn.

Bảng 2.7 Tỷ lệ lao động quản lý theo nhóm tuổi, giới tính và địa phương

Đơn vị: %

Địa phương	Tổng số		Nhóm tuổi chung		
	Tổng số	Nữ	< 25	25-55	> 55
Hà Nội	100	13,6	2,3	79,5	18,2
Quảng Ninh	100	20,0		88,0	12,0
Vĩnh Phúc	100	18,8	6,3	81,3	12,5
Hải Dương	100	6,9		86,2	13,8
Huế	100	9,1		100,0	
Đà Nẵng	100	12,5	4,2	87,5	8,3
Khánh Hòa	100	11,5		88,5	11,5
Đắk Lai	100	9,1		100,0	
Bình Dương	100	12,2		93,8	6,3
TP. HCM	100	21,7		82,6	17,4
Kiên Giang	100	12,5		95,5	4,5

Cần Thơ	100	33,3		96,3	3,7
---------	-----	------	--	------	-----

Nguồn: Điều tra mẫu một số doanh nghiệp và người lao động năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Nếu xét riêng trên địa bàn Hà Nội (**bảng 2.8**), nam giới vẫn chiếm tỷ lệ đa số trong tổng số lao động quản lý. Tuy nhiên, hơi có sự khác biệt về tỷ lệ đó trong ba loại hình doanh nghiệp. Tỷ lệ lao động quản lý nữ trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội (11,83%) thấp hơn so với tỷ lệ đó trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, đặc biệt cao nhất là trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 20,31%. Như vậy, trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài nữ giới cũng có nhiều cơ hội phát triển trên các nấc thang quản lý hơn, một phần do các ngành mà các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tập trung nhiều hơn vào đó là ngành công nghiệp nhẹ (dệt may, đồ uống), thương nghiệp, tư vấn là những ngành nghề mà nữ cũng có nhiều ưu thế, mặt khác có thể do đề cao khả năng thực hiện công việc hơn là đặc điểm về giới tính của người quản lý, nên những vị trí quản lý là nữ cũng được sử dụng nhiều hơn ở các loại hình sở hữu khác.

Bảng 2.8 Tỷ lệ lao động quản lý theo giới tính, nhóm tuổi và hình thức sở hữu

Đơn vị: %

Loại DN	Tổng số		Nhóm tuổi chung				
	Tổng số	Nữ	<25	25-34	35-44	45-55	>55
DNNN	100	11,83	0	3,23	20,43	64,52	11,83
NNN	100	18,32	1,50	12,50	28,00	47,50	10,50
ĐTNN	100	20,31	0	10,64	36,17	46,81	6,38

Nguồn: Điều tra mẫu một số doanh nghiệp và người lao động trên địa bàn Hà Nội năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Nhìn vào nhóm tuổi (**bảng 2.8**), trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội tỷ lệ người ở nhóm tuổi từ 45-54 và trên 55 tuổi lại cao hơn so với cùng tỷ lệ đó trong các doanh nghiệp khác cho thấy xu hướng trẻ hóa lao động quản lý trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước và có vốn đầu tư nước ngoài cao hơn. Một phần là do các

doanh nghiệp nhà nước có quá trình phát triển trước các doanh nghiệp trong hai loại hình khác, đội ngũ quản lý ít có biến động hơn mặc dù cũng đã qua nhiều cuộc cải tổ cho phù hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế, nhưng nhóm quản lý còn làm việc chưa đến tuổi về hưu còn khá nhiều. Còn với các doanh nghiệp ngoài nhà nước và có vốn nước ngoài chỉ mới hình thành và phát triển mạnh từ “đổi mới” lại muốn tuyển dụng một đội ngũ lao động trẻ, năng động mới tốt nghiệp có kinh nghiệm làm việc trong nền kinh tế thị trường thông qua một quy trình tuyển dụng chặt chẽ, khoa học và công bằng.

Hơn nữa, trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nhóm tuổi của lao động quản lý chiếm đa số vẫn là nhóm tuổi từ 35-44 (20,43%) và 45-54 (64,52%) tương tự như trong các loại doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, nhóm tuổi từ 25-34 và từ 35-44 được xem là nhóm tuổi sung sức, có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập nâng cao khả năng, nắm bắt kiến thức hiện đại để ứng dụng vào thực tiễn công việc, để đảm nhận tốt các cương vị quản lý trong doanh nghiệp thì lại thấp hơn các loại hình doanh nghiệp khác.

Thứ ba, về trình độ học vấn, chuyên môn

Bảng 2.9 Tỷ lệ lao động quản lý theo trình độ học vấn, chuyên môn và hình thức sở hữu

Đơn vị: %

Loại DN	Trình độ học vấn, chuyên môn						
	Tổng số	ĐH trở lên	Cao đẳng	Trung cấp	Sơ cấp	CNKT	Chưa qua đào tạo
DNNN	100	90,32	1,08	5,38	3,22	0	0
NNN	100	68,81	4,95	13,86	3,47	3,47	5,44
ĐTNN	100	93,75	2,08	2,08	0	2,08	0

Nguồn: Điều tra mẫu một số doanh nghiệp và người lao động trên địa bàn Hà Nội năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTĐ và XH.

Theo số liệu (**bảng 2.9**), tỷ lệ lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội có trình độ đại học trở lên chiếm đa số trong tổng số (90,32%), cao

hơn cùng tỷ lệ đó so với các doanh nghiệp ngoài nhà nước, nhưng thấp hơn cùng tỷ lệ đó so với các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài. Tuy nhiên, không có người quản lý nào trong doanh nghiệp nhà nước có trình độ công nhân kỹ thuật hoặc chưa qua đào tạo, trong khi đó còn tồn tại ở các loại hình doanh nghiệp khác. Nhưng tồn tại một thực tế là nhiều người có bằng đại học trong các doanh nghiệp nhà nước là học hệ tại chức, còn trong các doanh nghiệp khác thì tỷ lệ học tại chức là ít hơn và tỷ lệ có văn bằng hai cao, khả năng ngoại ngữ tốt hơn, kiến thức thiên về kinh tế thị trường hơn. Hơn nữa, xu hướng có bằng sau đại học của người quản lý trong các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài thể hiện tính trội hơn.

Nhưng nếu so sánh với các địa phương khác trên cả nước thì trình độ lao động quản lý trong các doanh nghiệp ở Hà Nội nói chung là cao hơn so với các nơi khác (**bảng 2.10**). Tỷ lệ có trình độ đại học trong các doanh nghiệp ở Hà Nội là 92,5%, trong khi đó tỷ lệ này tại Thành phố Hồ Chí Minh là 82,6%, thấp nhất là ở Kiên Giang (50%). Ở một số tỉnh khác còn có lao động quản lý chưa qua đào tạo như Quảng Ninh, Hải Dương, Kiên Giang. Nhìn chung trình độ lao động quản lý trong các doanh nghiệp ở Hà Nội ngày càng tăng lên góp phần thúc đẩy các doanh nghiệp ở Hà Nội phát triển so với các địa phương khác, và khi trình độ càng cao cũng tạo ra sự cạnh tranh trong công việc trong nhóm các nhà quản lý nhiều hơn, từ đó càng thúc đẩy tăng động lực để khẳng định bản thân của họ trong doanh nghiệp và ngoài xã hội.

Bảng 2.10 Tỷ lệ lao động quản lý theo trình độ học vấn, chuyên môn, địa phương

Đơn vị: %

Địa phương	Tổng số	Theo trình độ học vấn, chuyên môn					
		ĐH trở lên	Cao đẳng	Trung cấp	Sơ cấp	CNKT	Chưa qua đào tạo
Hà Nội	100	92,5	1,5	4,5	1,0	0,5	
Quảng Ninh	100	68,0	4,0	20,0		4,0	4,0
Vĩnh Phúc	100	87,5			6,3	6,2	
Hải Dương	100	65,5	6,9	17,2	3,4	3,4	3,4

Huế	100	86,4	4,5	4,5	4,5		
Đà Nẵng	100	91,7			8,3		
Khánh Hòa	100	76,9		11,5		3,8	7,7
Đắk Lai	100	72,7	9,1	9,1	9,1		
Bình Dương	100	79,6	4,1	10,2	2,0	4,1	
TP. HCM	100	82,6	4,3	6,5	2,2	2,2	2,2
Kiên Giang	100	50,0	8,3	16,7	8,3	4,2	12,5
Cần Thơ	100	66,7	3,7	18,5			11,1

Nguồn: Điều tra mẫu một số doanh nghiệp và người lao động năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Thứ tư, về thâm niên công tác của lao động quản lý

Xét về thâm niên công tác (**bảng 2.11**), số năm thâm niên công tác trung bình của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội là 16,53 năm cao hơn so với các doanh nghiệp khác, còn với thâm niên trong doanh nghiệp đầu tư nước ngoài thấp hơn cả. Điều này cũng dễ lý giải bởi các doanh nghiệp nhà nước thành lập đã lâu, có số năm hoạt động thường nhiều hơn các doanh nghiệp khác. Tuy cũng có sự “chảy máu chất xám” từ doanh nghiệp nhà nước sang các loại doanh nghiệp khác từ “đổi mới”, nhưng sự biến động cũng không nhiều đối với người ở lại. Hơn nữa, thâm niên của nữ thường cao hơn so với nam giới. Như vậy thiên hướng “công việc ổn định” vẫn còn được nhấn mạnh trong các doanh nghiệp nhà nước. Còn trong các doanh nghiệp tư nhân, đầu tư nước ngoài sự cạnh tranh là cao hơn, sức ép công việc thường lớn hơn nên những người không trụ được sẽ di chuyển để tìm việc ở nơi khác, hoặc có thể chỉ do tâm lý thích di chuyển công việc của lao động quản lý trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước và đầu tư nước ngoài nhiều hơn làm cho thâm niên trung bình thấp hơn so với doanh nghiệp nhà nước. Thâm niên cao cũng có thể xem là một lợi thế vì người quản lý đã rất quen với công việc và cấp dưới nên có thể thực hiện công việc dễ dàng hơn, nhưng đôi khi cũng là một vật cản cho động lực làm việc bởi chúng có thể làm tăng tính cố hữu và sức ì trong công việc dẫn tới hiệu quả thực hiện công việc chưa cao.

Bảng 2.11 Thâm niên công tác của lao động quản lý theo giới tính và hình thức sở hữu

Đơn vị: năm

Loại DN	Chung			Nam			Nữ		
	Tối thiểu	Trung bình	Tối đa	Tối thiểu	Trung bình	Tối đa	Tối thiểu	Trung bình	Tối đa
DNNN	2,00	16,53	35,00	2,00	16,07	35,00	7,00	19,91	31,00
NNN	1,00	11,41	39,00	1,00	11,29	39,00	2,00	11,95	38,00
ĐTNN	2,00	7,69	30,00	2,00	7,28	30,00	3,00	11,20	19,00

Nguồn: Điều tra một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động năm 2005 ở Hà Nội, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTĐ và XH.

Thứ năm, về làm việc phù hợp với ngành nghề được đào tạo

Tỷ lệ lao động làm việc phù hợp với ngành nghề đào tạo trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội có xu hướng cao hơn cùng tỷ lệ đó trong các loại hình doanh nghiệp khác (**bảng 2.12**). Trong doanh nghiệp nhà nước có tới 95,7% số lao động quản lý làm việc phù hợp với ngành nghề được đào tạo, điều này sẽ tạo điều kiện cho lao động quản lý thực hiện công việc theo hướng tốt hơn, có cơ hội phát triển năng lực chuyên môn nhiều hơn để đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh ngày càng tăng. Trong các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài, tỷ lệ phù hợp thấp hơn cả chỉ chiếm có 77,1% có thể do nguyên nhân, các doanh nghiệp nước ngoài đòi hỏi trình độ ngoại ngữ cao để đảm bảo cho giao tiếp giữa hai bên đối tác người nước ngoài và Việt Nam dễ hơn nên nhiều vị trí tuyển là sinh viên tốt nghiệp các trường ngoại ngữ để vào đào tạo thêm và sau đó những người này kết hợp học bằng hai tại các trường chuyên ngành, nên cơ bản ban đầu là không phù hợp với ngành nghề đào tạo.

Bảng 2.12 Tỷ lệ lao động quản lý làm việc phù hợp với ngành nghề đào tạo theo hình thức sở hữu

Đơn vị: %

Loại DN	Tổng số	Có phù hợp	Không phù hợp
DNNN	100	95,7	4,3
NNN	100	89,3	10,7

ĐTNN	100	77,1	22,9
------	-----	------	------

Nguồn: Điều tra mẫu một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động năm 2005 ở Hà Nội, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Nếu so sánh việc bố trí công việc phù hợp với ngành nghề đào tạo so với các địa phương khác thì ở Hà Nội tỷ lệ sử dụng lao động quản lý nói chung phù hợp với ngành nghề đào tạo là 84,1% nhìn chung chưa cao so với các địa bàn khác trên cả nước (**bảng 2.13**). Thực tế đó cũng gần giống với Thành phố Hồ Chí Minh (tỷ lệ phù hợp 86,7%) cũng là một trung tâm kinh tế lớn của cả nước, nơi cũng tập trung nhiều trường đại học. Trong khi đó với ba tỉnh Vĩnh Phúc, ĐắkLăi và Kiên Giang, số liệu điều tra cho thấy việc bố trí và sử dụng lại hoàn toàn phù hợp với ngành đào tạo. Bởi vậy, các doanh nghiệp Hà Nội cũng cần phải nhìn rõ thực tế này để có kế hoạch đào tạo hay định hướng cho chính bản thân người quản lý cần học tập bổ sung những kiến thức chuyên môn cần thiết, hiểu biết pháp luật kinh doanh quốc tế cho phù hợp với công việc đảm nhận, tiếp cận tốt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Bảng 2.13 Tỷ lệ lao động quản lý làm việc phù hợp với ngành đào tạo theo địa phương

Đơn vị: %

Địa phương	Tổng số	Có phù hợp	Không phù hợp
Hà Nội	100	84,1	15,9
Quảng Ninh	100	95,8	4,2
Vĩnh Phúc	100	100,0	
Hải Dương	100	82,8	17,2
Huế	100	90,9	9,1
Đà Nẵng	100	87,5	12,5
Khánh Hòa	100	84,6	15,4
ĐắkLăi	100	100,0	
Bình Dương	100	87,8	12,2
TP. HCM	100	86,7	13,3

Kiên Giang	100	100,0	
Cần Thơ	100	92,0	8,0

Nguồn: Điều tra mẫu một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Thực hiện việc bổ sung kiến thức cho người quản lý cũng không quá khó bởi Hà Nội chính là trung tâm đào tạo của cả nước, việc thực hiện hợp tác đào tạo quốc tế ngày càng được mở rộng nên các chương trình đào tạo hiện đại luôn được cập nhật với nhiều dịch vụ đào tạo phong phú và chất lượng cao. Làm tốt việc này sẽ góp phần làm cho người quản lý tăng sự hưng phấn trong công việc, từ đó thúc đẩy hiệu quả thực hiện công việc của họ theo hướng tích cực.

Thứ sáu, về tiền lương và tiền thưởng bình quân của lao động quản lý

Theo thông tin (**bảng 2.14**), nếu so sánh với doanh nghiệp ngoài nhà nước và đầu tư nước ngoài thì tiền lương bình quân (tiền lương cơ bản và phụ cấp lương) của các vị trí quản lý tương đương trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đều thấp hơn. Khi xét trong phạm vi doanh nghiệp thì tiền lương bình quân của lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp nhà nước gấp 1,9 lần so với tiền lương bình quân của công nhân sản xuất và gấp 1,74 lần so với tiền lương bình quân của nhân viên. Nhưng tỷ lệ đó tương ứng là 2,65 và 2,37 trong doanh nghiệp ngoài nhà nước, còn tương ứng với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là 6,99 và 4,58. Như vậy, độ chênh lệch về tiền lương bình quân giữa vị trí lãnh đạo các cấp so với lao động trực tiếp trong các doanh nghiệp nhà nước là thấp hơn trong các loại hình khác, một trong những lý do căn bản là do tỷ lệ lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước còn cao so với tỷ lệ đó trong các doanh nghiệp thuộc loại hình khác. Điều đó dẫn tới tính khuyến khích của tiền lương đối với lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội là chưa cao.

Bảng 2.14 Tiền lương bình quân một lao động theo hình thức sở hữu

Đơn vị: Nghìn đồng/tháng

Loại DN	Loại lao động			
	Lãnh đạo các	Chuyên môn kỹ	Nhân viên	Công nhân

	cấp	thuật		sản xuất
DNNN	2612	1254	1498	1375
NNN	3442	1688	1450	1298
ĐTNN	11184	4132	2438	1600

Nguồn: *Điều tra mẫu một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động trên địa bàn Hà Nội năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.*

Tiền lương bình quân (tiền lương cơ bản và phụ cấp lương) của lãnh đạo các cấp trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội không những thấp hơn so với các doanh nghiệp ngoài nhà nước và đầu tư nước ngoài trên địa bàn Hà Nội, mà còn thấp hơn mức bình quân chung (**bảng 2.15**). Hơn nữa, khi so sánh với tiền lương bình quân của lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp nhà nước ở địa phương khác thì tiền lương bình quân của lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội chỉ cao hơn ở Vĩnh Phúc, Đà Nẵng, Cần Thơ còn hầu hết đều thấp hơn các tỉnh khác và thấp hơn tiền lương bình quân chung của lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp nhà nước trên cả nước. Đặc biệt, nếu so sánh với mức tiền lương bình quân trong doanh nghiệp nhà nước ở Thành phố Hồ Chí Minh thì mức đó chỉ bằng một nửa, trong khi đó vị thế của hai Thành phố này có thể xem là tương đồng nhau.

Bảng 2.15 Tiền lương bình quân của lãnh đạo các cấp theo hình thức sở hữu, địa phương

Đơn vị: Nghìn đồng/tháng

Địa phương	Nhà nước	Ngoài nhà nước	Đầu tư nước ngoài	Bình quân chung
Hà Nội	2612	3442	11184	3957
Quảng Ninh	3563	3961	24620	7187
Vĩnh Phúc	1325	3272	20000	3588
Hải Dương	3372	1807	16121	4930
Huế	3181	2713	10639	4663
Đà Nẵng	2533	1878	7750	2558
Khánh Hòa	4005	2281	6390	3759

ĐăkLăi	3048	2220	1650	2545
Bình Dương	3317	3597	9743	4800
TP. HCM	5534	3740	8205	4771
Kiên Giang	3281	2292	12000	3067
Cần Thơ	2347	2847	6780	3099
Bình quân chung	3329	3004	11238	4244

Nguồn: *Điều tra mẫu một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.*

Tương ứng với vị trí chuyên môn nghiệp vụ thì tiền lương bình quân của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội chỉ cao hơn so với các doanh nghiệp nhà nước ở Vĩnh Phúc, Hải Dương còn lại là thấp hơn (**bảng 2.16, phụ lục 3**). Trong khi đó, Hà Nội là trung tâm của cả nước, giá cả sinh hoạt tương đối cao so với các tỉnh khác trong cả nước. Năm 2004, tỷ lệ lạm phát là 6,27% đã tăng lên 7,47% trong năm 2005 [4]. Hơn nữa sức ép về công việc khi làm việc trong các doanh nghiệp ở Hà Nội thường là cao hơn khi làm việc trong các tỉnh thành khác của cả nước. Như vậy, tiền lương chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu “đảm bảo cuộc sống” cho lao động quản lý. Điều đó làm ảnh hưởng lớn đến việc kích thích họ dồn hết nỗ lực của bản thân để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Nói cách khác, tiền lương chưa thực sự trở thành đòn bẩy kinh tế chính khuyến khích đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà Nội nỗ lực hết mình và dồn hết sức lực cho thực hiện công việc.

Bên cạnh việc chi trả tiền lương thì các doanh nghiệp nhà nước cũng quan tâm đến thực hiện thưởng cho người quản lý và người lao động. Với hình thức thưởng trực tiếp cá nhân, thưởng tập thể, phân chia lợi nhuận dựa vào đóng góp của họ trong doanh nghiệp. Trao các danh hiệu cho cá nhân, tổ nhóm hoàn thành tốt nhiệm vụ thông qua các danh hiệu lao động tiên tiến, chiến sỹ thi đua cấp cơ sở (với mức thưởng dao động từ 100.000 - 500.000đồng/người), tổ lao động tiên tiến, tổ lao động xuất sắc (mức thưởng từ 500.000 - 1.000.000đồng/tổ). Các mức thưởng được quy định cụ thể rõ ràng bằng văn bản và công khai trong doanh nghiệp, nguồn tiền

thường được trích từ nguồn tiền thưởng tăng năng suất lao động, tiết kiệm vật tư và chi phí trong năm. Các doanh nghiệp nhà nước cũng xây dựng rõ quy định về quỹ thưởng trong lương để có chính sách quản lý và chi trả phù hợp. Chẳng hạn, theo quy chế tiền lương của Tổng công ty viễn thông quân đội tháng 8/2005, quỹ tiền thưởng năng suất được trích từ quỹ lương trả cho người lao động tối đa bằng 10% tổng quỹ tiền lương thực hiện.

Bảng 2.17 Tiền thưởng bình quân một lao động chia theo hình thức sở hữu

Đơn vị: Nghìn đồng/tháng

Loại DN	Loại lao động			
	Lãnh đạo các cấp	Chuyên môn kỹ thuật	Nhân viên	Công nhân sản xuất
DNNN	85	40	51	57
NNN	130	36	350	51
ĐTNN	850	218	82	69

Nguồn: Điều tra mẫu một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động trên địa bàn Hà Nội năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Tuy nhiên, nếu so sánh tiền thưởng bình quân của lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội với loại hình doanh nghiệp khác thì mức thưởng bình quân cũng thấp hơn (**bảng 2.17**). Đối với vị trí chuyên môn, kỹ thuật thì mức thưởng trong doanh nghiệp nhà nước cao hơn so với doanh nghiệp ngoài nhà nước, nhưng thấp hơn so với doanh nghiệp đầu tư nước ngoài. Độ chênh lệch về tiền thưởng giữa lãnh đạo các cấp so với công nhân sản xuất trong doanh nghiệp nhà nước là 1,49 lần thấp hơn so với doanh nghiệp ngoài nhà nước (2,55) và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (12,31). Độ chênh lệch thấp thể hiện cả trong lương và thưởng trong doanh nghiệp nhà nước cho thấy tính “bình quân hóa” thể hiện trong doanh nghiệp nhà nước cao hơn, làm giảm tính khuyến khích trong công việc và ảnh hưởng đến động lực làm việc của người quản lý. Ở các nước tiên tiến trên thế giới như Mỹ, độ chênh lệch về tiền lương giữa quản lý cao nhất với người có vị trí thấp nhất trong doanh nghiệp có thể lên đến 100 lần, sở dĩ có thể đạt được

như vậy vì bộ máy quản lý của họ rất gọn nhẹ và người đứng đầu doanh nghiệp rất năng động trong việc dẫn dắt doanh nghiệp đi đúng hướng, từ đó làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường và làm tăng thù lao cho các thành viên trong doanh nghiệp.

Bảng 2.18 Tiền thưởng bình quân một lao động trong doanh nghiệp nhà nước theo địa phương

Đơn vị: Nghìn đồng/tháng

Địa phương	Loại lao động			
	Lãnh đạo các cấp	Chuyên môn kỹ thuật	Nhân viên	Công nhân sản xuất
Hà Nội	85	40	51	57
Quảng Ninh	125	55	57	56
Huế	21	9	0	24
Đà Nẵng	114	16	0	39
TP. HCM	496	148	91	188
Kiên Giang	44	25	0	51
Cần Thơ	22	26	11	25

Nguồn: *Điều tra mẫu một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.*

Nếu so sánh tiền thưởng bình quân cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội với một số tỉnh khác của cả nước (**bảng 2.18**) thì tiền thưởng bình quân của lãnh đạo các cấp chỉ cao hơn so với Huế, Kiên Giang, Cần Thơ. Với địa thế tương tự Thành phố Hồ Chí Minh, nhưng tiền thưởng lại thấp hơn rất nhiều. Chính bởi vậy ngày nay nhiều sinh viên xuất sắc sau khi tốt nghiệp đại học tại Hà Nội có xu hướng chuyển vào Thành phố Hồ Chí Minh làm việc.

Tuy tiền lương và tiền thưởng bình quân cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội không cao nhưng nằm trên địa bàn Hà Nội nên cũng có những lợi thế nhất định như Hà Nội không bị liệt vào danh sách các tỉnh hay xảy ra đình công (**bảng 2.19, phụ lục 3**). Điều đó cho thấy các chính sách quản lý lao động trong doanh nghiệp ở Hà Nội cơ bản phù hợp với nguyện vọng của người lao động

nên ít gây ra phản ứng tiêu cực. Mặt khác góp phần làm cho văn hóa doanh nghiệp ngày càng phát triển, giúp người quản lý và nhân viên xích lại gần nhau hơn, thúc đẩy sự hợp tác và đó cũng chính là “động lực” cho người quản lý trong công việc. Nhưng theo thống kê của Bộ Lao động thương binh và xã hội thì từ những năm 2006 trở lại đây, các vụ đình công có xu hướng lan rộng tới một số tỉnh miền Bắc và miền Trung như Hải Dương, Hưng Yên, Hải Phòng, Hà Nội, Đà Nẵng, v.v. Đó chính là hồi chuông cảnh tỉnh tới các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội cần chú ý tới việc đàm phán xác định quyền và nghĩa vụ của các bên tuân thủ pháp luật lao động và các luật khác để hạn chế tối đa các tranh chấp phát sinh. Khi các quan hệ lao động được duy trì tốt đẹp thì chính Thành phố Hà Nội cũng được hưởng lợi đó là củng cố sự phát triển kinh tế và ổn định xã hội, tạo dựng môi trường kinh doanh thông thoáng và thúc đẩy thu hút đầu tư cho phát triển kinh tế.

Hơn nữa, xác định trên phạm vi cả nước số vụ đình công trong các doanh nghiệp nhà nước thường thấp hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp thuộc loại hình khác (**bảng 2.20**). Điều đó cho thấy tuy tiền lương, thưởng bình quân cho lao động nói chung và lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước nói riêng ở thời điểm hiện tại thường có xu hướng thấp hơn so với với loại hình doanh nghiệp khác nhưng bù lại các chính sách quản lý khác có tác dụng tốt nên làm cho người lao động phần nào thỏa mãn những nhu cầu trong công việc.

Bảng 2.20 Số vụ đình công chia theo loại hình doanh nghiệp

Đơn vị: Vụ

Năm	2001	2002	2003	2004	2005
	Tổng số	73	78	119	103
Doanh nghiệp nhà nước	12	6	3	2	8
DN đầu tư nước ngoài	40	49	81	74	105
Doanh nghiệp tư nhân	21	23	35	27	39

Nguồn: Niên giám thống kê lao động thương binh và xã hội 2005.

Chẳng hạn, trong các doanh nghiệp nhà nước vẫn đề thực hiện chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cũng như việc trả lương làm thêm giờ tuân thủ pháp luật

về lao động hơn nên làm cho người lao động nói chung an tâm công tác. Việc thực hiện các thỏa thuận trong quan hệ lao động tốt và việc đàm phán định kỳ giữa người sử dụng lao động và đại diện người lao động đã được thực hiện thường xuyên hơn nên đã phát hiện kịp thời các bất bình của người lao động để tìm cách giải quyết tránh tình trạng trở thành cao trào sẽ làm phát sinh tranh chấp lao động. Trái lại, trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thì số vụ đình công lại rất cao nguyên nhân có thể xuất phát do sự khác biệt về văn hóa dẫn tới biểu hiện hành vi khác nhau trong công việc, mức lao động đôi khi lại quá cao và liên tục tăng làm vắt kiệt sức lực của người lao động, hay việc ký kết hợp đồng không đảm bảo đúng quy định của pháp luật (như vấn đề bảo hiểm xã hội, làm thêm giờ), đồng thời do tính kỷ luật của người lao động Việt Nam cũng chưa cao. Hơn nữa, công đoàn trong các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài có vai trò rất mờ nhạt, rất thụ động trong việc tìm hiểu nhu cầu của tập thể lao động để đàm phán trước khi đình công phát sinh. Lý do ở chỗ, lãnh đạo công đoàn cũng đồng thời là người lao động họ chịu sức ép lớn về việc làm và thu nhập, sợ mất việc nếu làm căng với giới chủ. Bởi vậy, rất nhiều vụ đình công xảy ra mang tính tự phát không đúng trình tự luật định và quyền lợi của người lao động cũng không đạt được. Điều đó còn chứng tỏ các quy định về giải quyết tranh chấp lao động còn kém hiệu quả, cần phải có những điều chỉnh từ phía Chính phủ để nâng cao tính giáo dục và răn đe đối với các bên liên quan đến quan hệ lao động để đảm bảo các quan hệ lao động luôn tốt đẹp góp phần đạt mục tiêu của tổ chức và sự ổn định về mặt xã hội.

Hơn nữa, số vụ đình công trong các loại hình doanh nghiệp đều có xu hướng tăng cho thấy việc đảm bảo các quyền lợi công bằng cho người lao động nói chung chưa được làm tốt. Bởi vậy, trong những năm tiếp theo các doanh nghiệp nhà nước nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung cần chú ý xây dựng các chính sách quản lý phù hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế. Điều đó phụ thuộc phần lớn vào sự năng động và khả năng của chính người quản lý trong việc xây dựng và thực hiện chính sách và chính điều đó lại tác động đến động lực của người quản lý.

Thêm vào đó, lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội cũng có nhiều cơ hội để tiếp xúc với khoa học hiện đại, đối tác nước ngoài, thuận lợi cho việc lựa chọn các dịch vụ đào tạo để nâng cao trình độ lành nghề, tính cạnh tranh trong công việc cao, được lựa chọn từ nguồn nhân lực có chất lượng từ các trường đại học sẽ tạo đà cho các nhà quản lý trong doanh nghiệp nhà nước phát triển. Tuy nhiên cùng với xu hướng đó cũng tạo ra một sức ép lớn với lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội là phải không ngừng phấn đấu nếu không sẽ bị tụt hậu, không tiếp cận được với sự thay đổi của môi trường và khi đó sẽ không đảm bảo được vai trò “đứng mũi chịu sào” để chèo lái doanh nghiệp đi đúng hướng. Để thực sự làm cho người quản lý có được động lực trong công việc, cần phải nghiên cứu sâu về khía cạnh động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội thông qua kết quả khảo sát bằng bảng hỏi với mẫu điều tra (**bảng 2.21, phụ lục 2**) và phỏng vấn sâu một số lao động quản lý ở các cấp thuộc một số doanh nghiệp nhà nước, ngoài nhà nước và chuyên gia trên địa bàn Hà Nội. Thông qua thông tin thu thập được có thể rút ra một số nguyên nhân làm hạn chế động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Từ đó có thể đưa ra các quan điểm và một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nói riêng và lao động quản lý nói chung góp phần đạt được mục tiêu của Thành phố tới năm 2020.

2.2.2 Thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

Theo tổng hợp thông tin từ điều tra mẫu lao động quản lý của tác giả trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội về “yếu tố góp phần quan trọng vào thành công của doanh nghiệp trên thương trường” cho thấy các ý kiến đều nhấn mạnh vào ba yếu tố chính: uy tín và thương hiệu, vốn, con người. Như vậy, con người được xem là một trong ba yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Nếu phân tích sâu ba yếu tố được đề cập tới thì để một doanh nghiệp có thể gây dựng được uy tín cao trên thương trường trước hết là nhờ vào tập thể người lao động trong doanh nghiệp gắng sức, đồng lòng, biết dùng vốn kinh doanh đúng

hướng nên đã để lại chữ tín trong lòng khách hàng, làm tăng uy tín của doanh nghiệp và làm tăng nguồn vốn. Đặc biệt, các ý kiến cho rằng sự tháo vát của người lãnh đạo và sự đồng sức của tập thể lãnh đạo mang tính quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp vì họ chính là những người chèo lái doanh nghiệp đi đúng hướng. Để làm được điều này đòi hỏi những người lãnh đạo phải có động lực làm việc. Điều này cũng được khẳng định thông qua cuộc hội thảo ngày 23/4/2004 gồm hơn 70 người từ 35 doanh nghiệp trong và ngoài Hội doanh nghiệp trẻ Hà Nội [36]. Bởi vậy, để đánh giá về động lực và các khía cạnh tạo động lực cho người quản lý ở các cấp, chúng tôi xem xét qua một số khía cạnh sau.

2.2.2.1 Mục đích lựa chọn công việc và nhu cầu của lao động quản lý

Theo thông tin (**bảng 2.22**) “công việc phù hợp với khả năng sở trường” là mục đích công việc mà nhiều lao động quản lý lựa chọn nhất chiếm 64% số phiếu trả lời, với lứa tuổi tăng lên thì nhìn chung nhấn mạnh vào khía cạnh này tăng lên. Bởi khi công việc càng phù hợp với khả năng sở trường càng tạo điều kiện cho người quản lý phát huy năng lực để hoàn thành tốt công việc được giao và khi đó thu nhập và các quyền lợi khác của họ cũng được đảm bảo. Hơn nữa, những người càng có tuổi thì cơ hội chuyển việc sẽ không cao mà họ muốn dừng chân ở một công việc phù hợp nhất với bản thân, được đảm nhận một công việc tốt để có thu nhập cao và khẳng định mình và khi đó càng muốn đạt được mục đích này khi lựa chọn công việc. Về cơ bản “công việc thích thú” mới chỉ nhìn nhận ở mức thấp chiếm 17,96% lượt người lựa chọn, và với những người trẻ chưa thực sự quan tâm đến vấn đề này chỉ chiếm 8,7% trong số người lựa chọn. Nhóm tuổi dưới 30 có xu hướng nhấn mạnh vào lựa chọn cho những công việc có cơ hội học tập, thăng tiến cao và điều kiện làm việc tốt. Bởi ở lứa tuổi này người quản lý cũng mới đi làm nên trình độ và kinh nghiệm còn ít, cộng với tuổi trẻ ham học hỏi nên họ muốn tìm kiếm một công việc vừa đảm bảo thu nhập vừa có điều kiện để nâng cao năng lực để giành được vị trí quan trọng trong bộ máy quản lý.

Bảng 2.22 Mục đích lựa chọn công việc hiện tại theo lứa tuổi

Đơn vị: %, lượt người,
người

Mục đích	Theo lứa tuổi (%)				Số lượt người (lượt)
	Không rõ tuổi	≤ 30	30-40	> 40	
Công việc thích thú		8,7	17,4	73,9	23
Quan hệ đồng nghiệp tốt	11,1	37,0	11,1	40,7	27
Công việc phù hợp khả năng, sở trường	17,1	28,0	19,5	35,4	82
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	3,6	42,9	28,6	25,0	28
Điều kiện làm việc tốt	21,6	54,1	5,4	18,9	37
Tính đa dạng trong công việc	12,0	36,0	20,0	32,0	25
Lương cao	45,2	16,1	25,8	12,9	31
Công việc ổn định	13,8	29,3	19,0	37,9	58
Được tự chủ trong công việc	6,1	30,6	22,4	40,8	49
Lịch trình làm việc thích hợp	18,8	18,8	18,8	43,8	32
Có cơ hội thăng tiến	18,8	43,8	25,0	12,5	32
Tổng số người trả lời (người)					128

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả

Nếu xét theo trình độ chuyên môn của lao động quản lý (**bảng 2.23**), trong số 23 lượt người lựa chọn mục đích “công việc thích thú” thì có tới 91,3% trong số đó có trình độ đại học trở lên. Đồng thời, với trình độ càng cao thì người quản lý càng nhấn mạnh vào việc lựa chọn công việc có cơ hội phát triển, phù hợp với khả năng sở trường để họ có cơ hội khẳng định bản thân trong công việc, và công việc có tính đa dạng để loại bỏ sự nhàm chán nhằm kích thích khả năng sáng tạo trong công việc để tăng hiệu quả thực hiện công việc.

Bảng 2.23 Mục đích lựa chọn công việc hiện tại theo trình độ chuyên môn

Đơn vị: %, lượt người,
người

Mục đích	Theo trình độ chuyên môn (%)				Số lượt người (lượt)
	Không biết	Trung cấp	Cao đẳng	ĐH trở lên	
Công việc thích thú	8,7			91,3	23
Quan hệ đồng nghiệp tốt	18,5	7,4		74,1	27
Công việc phù hợp khả năng, sở trường	17,1	6,1	3,7	73,2	82

Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	17,9			82,1	28
Điều kiện làm việc tốt	24,3			75,7	37
Tính đa dạng trong công việc	12,0	8,0		80,0	25
Lương cao	45,2			54,8	31
Công việc ổn định	17,2		10,3	72,4	58
Được tự chủ trong công việc	16,3	4,1		79,6	49
Lịch trình làm việc thích hợp	21,9		9,4	68,8	32
Có cơ hội thăng tiến	15,6			84,4	32
Tổng số người trả lời (người)					128

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Tuy nhiên, có một số yếu tố tác động tới quyết định lựa chọn công việc của người quản lý (**bảng 2.24**). Về căn bản, người quản lý hướng tới lựa chọn một công việc “phù hợp với khả năng sở trường” chiếm 61,7% và “nguyện vọng cá nhân” chiếm 47%. Như vậy, nếu bố trí công việc phù hợp với khả năng và nhìn nhận đến mong muốn về vị trí mà người quản lý muốn đảm nhận sẽ thúc đẩy khả năng thực hiện công việc của họ. Hơn nữa, truyền thống gia đình cũng có tác động lớn đến việc lựa chọn công việc chiếm 18,8%. Điều này cũng dễ lý giải khi mà hiện nay việc lựa chọn thi tuyển vào các trường đại học phần lớn vẫn phụ thuộc vào định hướng của gia đình, vì bố mẹ thường muốn con học nghề theo truyền thống gia đình để dễ tìm việc sau khi tốt nghiệp. Bởi vậy, với các nghề khan hiếm thi tuyển con em những người đang làm trong doanh nghiệp cũng nên được đề cao. Và chính sách ưu tiên tuyển theo cách này cũng đang được ưa chuộng trong các doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp chất lượng người được tuyển chưa đáp ứng tốt với yêu cầu công việc do việc ra quyết định tuyển dụng đôi khi bị ảnh hưởng bởi khía cạnh quan hệ không chính thức hay do vận động hành lang mà giành được chứ không phải năng lực thực sự của ứng viên.

Bảng 2.24 Yếu tố tác động đến mục đích lựa chọn công việc

Đơn vị: %, lượt người, người

	Số lượt người (lượt)	% trong tổng số
Truyền thống gia đình	24	18,8

Không có sự lựa chọn nào khác	12	9,4
Phù hợp khả năng sở trường	79	61,7
Theo lời khuyên của cha mẹ, bạn bè	11	8,6
Nguyện vọng cá nhân	47	36,7
Quảng cáo trên phương tiện thông tin	12	9,4
Khác	2	1,6
Tổng số người trả lời (người)	128	

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ngoài ra thông tin quảng cáo về nghề hấp dẫn cũng có những ảnh hưởng nhất định đến khía cạnh lựa chọn công việc của người quản lý (chiếm 9,4%). Khi phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý đa số họ cho rằng tác động từ quảng cáo tới việc lựa chọn công việc sẽ còn tăng trong tương lai và ngày càng có tác động tích cực đến việc lựa chọn công việc. Theo họ, với các vị trí tuyển dụng càng được đăng tải trên các kênh thông tin có uy tín càng có khả năng thu hút nhiều nhân tài đến xin việc và quyết định tuyển chọn càng công bằng. Những người được tuyển có chất lượng, đáp ứng yêu cầu công việc ngay từ ban đầu thì động lực làm việc càng cao và càng có ý thức kỷ luật tốt trong công việc, bởi họ thấy tự hào về vị trí công việc của bản thân. Bởi vậy, quảng cáo để tuyển dụng các vị trí quản lý trống hoặc tuyển dụng để thay thế các vị trí cũ cần được nhìn nhận tới. Tuy nhiên cần lưu ý đến việc lựa chọn kênh quảng cáo và thiết kế nội dung quảng cáo ngắn gọn để tiết kiệm chi phí và hấp dẫn đối với các ứng viên sáng giá trong tương lai.

Bảng 2.25 Thứ bậc nhu cầu của lao động quản lý

Nhu cầu	Thứ hạng (1: quan trọng nhất)
Công việc thích thú	4
Quan hệ đồng nghiệp tốt	9
Công việc phù hợp khả năng sở trường	1

Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	7
Điều kiện làm việc tốt	8
Tính đa dạng trong công việc	11
Lương cao	2
Công việc ổn định	3
Được tự chủ trong công việc	6
Lịch trình làm việc thích hợp	10
Có cơ hội thăng tiến	5

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Theo thông tin (**bảng 2.25**), nhu cầu “công việc phù hợp với khả năng sở trường” là nhu cầu được người quản lý xem trọng nhất, và điều này cũng gắn với mục đích lựa chọn công việc của đa số lao động quản lý vì khi được đảm nhận một công việc phù hợp sẽ tạo điều kiện giúp họ hoàn thành công việc tốt và điều đó cũng góp phần vào thỏa mãn nhu cầu “lương cao” của người quản lý. Hơn nữa, thị trường lao động ở Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng vẫn tồn tại một thực tế là tỷ lệ thất nghiệp còn cao, tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động khu vực thành thị năm 2005 cả nước là 5,31%, còn tại Hà Nội là 6,52% [3], theo chỉ tiêu phấn đấu của Thành phố đến năm 2010, tỷ lệ thất nghiệp đô thị dưới 5,5% [9]. Bởi vậy, nhu cầu “công việc ổn định” vẫn được đề cao xếp thứ 3 trong tổng số 11 nhu cầu. Để tìm hiểu sâu về khía cạnh đáp ứng nhu cầu này, tác giả đã tìm hiểu việc tự đánh giá về “tính ổn định” của công việc họ đang đảm nhận theo giá trị từ 1 (hoàn toàn không ổn định) đến 5 (hoàn toàn ổn định) thì giá trị trung bình đạt ở mức 3,92, giá trị mốt là 4 và trung vị là 4 cho thấy công việc nghiêng về khía cạnh ổn định, tức là tính ổn định của công việc trong doanh nghiệp nhà nước cao hơn trong các loại hình doanh nghiệp khác bởi tương ứng với các giá trị đó trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là 3,20, 4 và 3. “Tính đa dạng trong công việc” ở thời điểm hiện tại chưa được đề cao nhưng về lâu dài sẽ được nhấn mạnh khi mà mức sống được nâng cao và số lượng việc làm có chất lượng trên thị trường lao động tăng lên. Khi đó, sự

đa dạng trong công việc sẽ góp phần làm giảm sự nhàm chán để thúc đẩy động lực làm việc. **Bảng 2.26 Sự khác biệt về nhu cầu theo giới tính trong nhóm các nhà quản lý**

Nhu cầu	Kết quả
Công việc thích thú	Nam nhấn mạnh hơn
Quan hệ đồng nghiệp tốt	Không thấy sự khác biệt
Công việc phù hợp khả năng sở trường	Không thấy sự khác biệt
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	Nam nhấn mạnh hơn
Điều kiện làm việc tốt	Không thấy sự khác biệt
Tính đa dạng trong công việc	Không thấy sự khác biệt
Lương cao	Hơi có sự khác biệt: nam giới cho rằng cần phải gánh vác trọng trách về tài chính trong gia đình nhiều hơn
Công việc ổn định	Nữ nhấn mạnh hơn
Được tự chủ trong công việc	Hơi khác biệt: nam thích sự tự chủ nhiều hơn để phát huy sáng kiến và tự quản trong công việc
Lịch trình làm việc thích hợp	Nữ nhấn mạnh hơn
Có cơ hội thăng tiến	Nam nhấn mạnh hơn

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Nếu xem xét nhu cầu theo giới tính của lao động quản lý (**bảng 2.26**), thì không thấy bộc lộ sự khác biệt nhiều giữa nam và nữ, chứng tỏ nữ quản lý ngày nay cũng rất mạnh dạn trong công việc, muốn khẳng định địa vị bản thân trong công việc và trong xã hội. Họ cũng rất đề cao được làm một công việc phù hợp với khả năng sở trường, công việc có tính đa dạng để thử sức và khẳng định bản thân trong xã hội. Tuy nhiên, ngoài công việc xã hội thì người phụ nữ hiện nay vẫn phải đảm nhận những công việc gia đình hết sức nặng nề như chăm sóc gia đình và con cái, nên nhấn mạnh hơn vào “công việc ổn định”, “lịch trình làm việc thích hợp”. Bởi vậy, khi phân công công việc thì cấp trên cần chú ý tới các khía cạnh này để khai thác tốt tiềm năng của cá nhân trong công việc chứ không nên có sự phân biệt đối xử theo giới tính của người quản lý.

Nếu xét nhu cầu theo nhóm tuổi của lao động quản lý, thì những người từ 40 tuổi trở lên lại càng coi trọng khía cạnh công việc phù hợp với khả năng sở trường và có tính ổn định. Điều này cũng dễ lý giải bởi từ 40 tuổi trở lên thì cơ hội học một nghề mới để chuyển nghề sẽ khó khăn hơn, nhưng kinh nghiệm tích lũy được cho nghề hiện tại lại nhiều nên họ muốn thực hiện một công việc ít thay đổi và phù hợp với năng lực hiện tại đã tích lũy được. Còn với những người dưới 30 tuổi đều đề cao khía cạnh được học tập để nâng cao trình độ, còn từ 30-40 tuổi rất nhấn mạnh vào cơ hội thăng tiến. Nhu cầu về “cơ hội thăng tiến” càng tăng lên theo trình độ của người quản lý và địa vị hiện tại họ đang đảm nhận trong doanh nghiệp.

2.2.2.2 Mức độ hài lòng trong công việc của lao động quản lý

Khi các nhu cầu của người quản lý được đáp ứng thì sẽ tạo ra động lực làm việc. Để xem xét và đánh giá về mức độ đáp ứng nhu cầu chúng tôi đi vào phân tích và đánh giá sự thỏa mãn nhu cầu của lao động quản lý trong công việc dưới một số góc độ sau (**bảng 2.27, phụ lục 3**). Theo các cấp độ lựa chọn từ cấp độ 1 (rất không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý), với các tiêu thức tập trung tìm hiểu mức độ hài lòng theo chiều thuận thì giá trị một chủ yếu là ở cấp độ 4 (gần như đồng ý). Còn các tiêu thức theo chiều nghịch như công việc quá khó với khả năng thì giá trị một ở cấp độ 2 (không đồng ý). Cho thấy đa số những người được hỏi cũng cảm nhận được những khía cạnh liên quan đến công việc họ đảm nhận đã phần nào đáp ứng được yêu cầu của họ. Tuy nhiên, mức độ đó chưa cao vì thực chất sự tán đồng trong trả lời của họ có giá trị trung bình chủ yếu nằm giữa 3 và 4. Ở tiêu thức (26) trong bảng đa số lao động quản lý tán đồng công việc là không khó đối với họ trong thực hiện. Tuy nhiên, một trong những khía cạnh ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của họ là do chưa được tạo điều kiện làm việc tốt (27), và vấn đề thực hiện các chính sách nhân sự đòi hỏi tính công bằng hơn cũng là vấn đề cần thực sự được quan tâm (40), hay các chương trình đào tạo cần phải chặt chẽ và nội dung sát thực hơn (24). Đồng thời, đa số người quản lý đều tán đồng “hiểu rõ các mục tiêu tương lai của doanh nghiệp” tiêu thức (42) cũng chính là động lực thúc đẩy họ làm việc có hiệu quả hơn. Để hiểu rõ hơn về mức độ hài lòng trong công việc của nhà quản lý,

chúng tôi đi phân tích sâu tiêu thức thứ nhất “Tôi rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại” trong (**bảng 2.27, phụ lục 3**) theo sự khác biệt về tuổi, giới tính, trình độ và vị trí quản lý của họ trong doanh nghiệp.

Bảng 2.28 Mức độ hài lòng với công việc hiện tại phân theo nhóm tuổi quản lý

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Nhóm tuổi				Tổng số
	Không rõ	≤30	30 - 40	> 40	
2 Số người lựa chọn (người)	5	2	6	2	15
% trong số trả lời (%)	33,3	13,3	40,0	13,3	100,0
% trong tổ tuổi (%)	18,5	7,1	21,4	4,4	11,7
% trong tổng số (%)	3,9	1,6	4,7	1,6	11,7
3 Số người lựa chọn (người)	6	9	5	8	28
% trong số trả lời (%)	21,4	32,1	17,9	28,6	100,0
% trong tổ tuổi (%)	22,2	32,1	17,9	17,8	21,9
% trong tổng số (%)	4,7	7,0	3,9	6,3	21,9
4 Số người lựa chọn (người)	13	11	9	17	50
% trong số trả lời (%)	26,0	22,0	18,0	34,0	100,0
% trong tổ tuổi (%)	48,1	39,3	32,1	37,8	39,1
% trong tổng số (%)	10,2	8,6	7,0	13,3	39,1
5 Số người lựa chọn (người)	3	6	8	18	35
% trong số trả lời (%)	8,6	17,1	22,9	51,4	100,0
% trong tổ tuổi (%)	11,1	21,4	28,6	40,0	27,3
% trong tổng số (%)	2,3	4,7	6,3	14,1	27,3
Tổng số người lựa chọn (người)	27	28	28	45	128
% trong số trả lời (%)	21,1	21,9	21,9	35,2	100,0
% trong tổ tuổi (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	21,1	21,9	21,9	35,2	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Theo thông tin (**bảng 2.28**), không ai lựa chọn cấp độ 1 tức là không có nhà quản lý nào hoàn toàn không hài lòng với vị trí hiện tại họ đang đảm nhận, đó có thể xem là một dấu hiệu đáng mừng. Theo độ tuổi quản lý, những người ở độ tuổi trên 40 thì mức độ lựa chọn tăng dần theo các cấp độ, tới 40% số người trên 40 lựa chọn

cấp độ 5 tức là sự hài lòng về công việc rất cao. Có thể ở độ tuổi này thường họ đã có một vị trí quản lý tương xứng đáp ứng được nhu cầu thăng tiến của họ nên họ cảm thấy được thỏa mãn cao. Hơn nữa, như đã nói ở trên với nhóm tuổi này nhu cầu di chuyển công việc cũng không cao, họ muốn sự ổn định vì cũng sắp đến tuổi nghỉ hưu, nên họ cũng dễ chấp nhận với các điều kiện thực tại của bản thân hơn. Ở nhóm tuổi thấp hơn mức độ lựa chọn cao nhất trong nhóm tuổi chủ yếu tập trung vào cấp độ 4, cho thấy cũng có sự thỏa mãn với công việc nhưng mức độ chưa cao, bởi ở độ tuổi này sự đóng góp cho doanh nghiệp có thể chưa nhiều và đang trong quá trình phấn đấu để đạt được những quyền lợi cao hơn. Hơn nữa, ở nhóm tuổi trẻ hơn thường có xu hướng so sánh các quyền lợi nhận được với quyền lợi các doanh nghiệp khác cung cấp để đưa ra quyết định chuyển việc hay ở lại vì cơ hội di chuyển công việc đối với họ có thể nhiều hơn do tuổi còn trẻ và đã tích lũy được một số kinh nghiệm nhất định trong công việc nên có thể tìm kiếm được cơ hội việc làm tốt hơn nếu họ thực sự muốn di chuyển. Bởi vậy, doanh nghiệp cần có chính sách thích hợp để giữ chân nhóm có tiềm năng này ở lại với doanh nghiệp.

Nhìn nhận theo giới tính của nhà quản lý (**bảng 2.29**), cho thấy trong số những người lựa chọn cấp độ 2 (chưa hài lòng với công việc hiện tại) thì có tới 80% số người lựa chọn là nữ, chiếm tới 22,2% số nữ quản lý được điều tra. Điều đó chứng tỏ tỷ lệ nữ chưa hài lòng với vị trí hiện tại ở giác độ nào đó còn cao hơn nam. Có thể do nữ giới được xem là bận gánh vác trọng trách gia đình nên ít được đưa vào các vị trí quản lý quan trọng trong doanh nghiệp nên làm cho một số nữ quản lý có năng lực chưa có cơ hội bộc lộ các khả năng tiềm ẩn của bản thân. Tuy nhiên, tỷ lệ nữ lựa chọn cấp độ 5 chiếm tới 30,6% trong số nữ điều tra cao hơn cùng tỷ lệ đó so với nam là 26,3%, chứng tỏ về cục diện chung thì nữ quản lý hài lòng với vị trí hiện tại cao hơn nam quản lý. Lý do có thể tuy thu nhập trong doanh nghiệp nhà nước chưa cao nhưng xét về khía cạnh ổn định trong công việc và cung cấp phúc lợi bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế thì doanh nghiệp nhà nước được xem là đảm bảo tốt hơn các doanh nghiệp loại hình khác, mà những khía cạnh đó thì nữ giới lại rất quan tâm khi đi làm. Hơn nữa, về áp lực công việc trong các doanh nghiệp nhà

nước được xem là thấp hơn trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài nên nữ quản lý sẽ ít bị căng thẳng trong công việc hơn, khi mà những công việc gia đình cũng làm bận tâm lớn tới thời gian ở nhà của họ.

Bảng 2.29 Mức độ hài lòng với công việc hiện tại theo giới tính của nhà quản lý

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Giới tính		Tổng số
	Nữ	Nam	
2 Số người lựa chọn (người)	8	2	10
% trong số trả lời (%)	80,0	20,0	100,0
% trong giới tính (%)	22,2	2,5	8,6
% trong tổng số (%)	6,9	1,7	8,6
3 Số người lựa chọn (người)	6	22	28
% trong số trả lời (%)	21,4	78,6	100,0
% trong giới tính (%)	16,7	27,5	24,1
% trong tổng số (%)	5,2	19,0	24,1
4 Số người lựa chọn (người)	11	35	46
% trong số trả lời (%)	23,9	76,1	100,0
% trong giới tính (%)	30,6	43,8	39,7
% trong tổng số (%)	9,5	30,2	39,7
5 Số người lựa chọn (người)	11	21	32
% trong số trả lời (%)	34,4	65,6	100,0
% trong giới tính (%)	30,6	26,3	27,6
% trong tổng số (%)	9,5	18,1	27,6
Tổng số người lựa chọn (người)	36	80	116
% trong số trả lời (%)	31,0	69,0	100,0
% trong giới tính (%)	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	31,0	69,0	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Bảng 2.30 Mức độ hài lòng với công việc hiện tại của người quản lý theo trình độ chuyên môn

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Trình độ chuyên môn				Tổng số
	Không rõ	Trung cấp	Cao đẳng	Từ ĐH	
2 Số người lựa chọn (người)	5	0	3	7	15

% trong số trả lời (%)	33,3	0,0	20,0	46,7	100,0
% trong TĐCM (%)	16,1	0,0	50,0	8,1	11,7
% trong tổng số (%)	3,9	0,0	2,3	5,5	11,7
3 Số người lựa chọn (người)	8	0	3	17	28
% trong số trả lời (%)	28,6	0,0	10,7	60,7	100,0
% trong TĐCM (%)	25,8	0,0	50,0	19,8	21,9
% trong tổng số (%)	6,3	0,0	2,3	13,3	21,9
4 Số người lựa chọn (người)	13	2	0	35	50
% trong số trả lời (%)	26,0	4,0	0,0	70,0	100,0
% trong TĐCM (%)	41,9	40,0	0,0	40,7	39,1
% trong tổng số (%)	10,2	1,6	0,0	27,3	39,1
5 Số người lựa chọn (người)	5	3	0	27	35
% trong số trả lời (%)	14,3	8,6	0,0	77,1	100,0
% trong TĐCM (%)	16,1	60,0	0,0	31,4	27,3
% trong tổng số (%)	3,9	2,3	0,0	21,1	27,3
Tổng số người chọn (người)	31	5	6	86	128
% trong số trả lời (%)	24,2	3,9	4,7	67,2	100,0
% trong TĐCM (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	24,2	3,9	4,7	67,2	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Theo thông tin (**bảng 2.30**), với những người có trình độ trung cấp thì đều cho rằng đã thỏa mãn với vị trí công việc hiện tại. Thực tế với trình độ trung cấp có được vị trí quản lý hiện tại là đã rất thành công đối với họ vì trình độ đó cũng khó có thể đưa họ vào những vị trí quản lý cao hơn. Với những người ở trình độ cao đẳng thì mức độ hài lòng với công việc hiện tại chưa cao, mức độ lựa chọn tập trung vào cấp độ 2 và 3. Theo phỏng vấn trực tiếp một số người làm công việc quản lý ở trình độ cao đẳng họ cho rằng bản thân họ đôi khi còn làm việc tốt hơn một số người có trình độ đại học nhưng vẫn bị xếp vào những việc có quyền lợi thấp hơn và khó được thăng tiến nếu không nâng cao trình độ tới bậc đại học. Bởi vậy, doanh nghiệp nên quan tâm tới những cảm nhận này để có định hướng đào tạo cho những người chưa có bằng đại học nhưng lại có thành tích tốt và có khả năng học tập để thúc đẩy họ hết lòng vì doanh nghiệp. Với những người có trình độ từ đại học trở

lên thì mức độ thỏa mãn với công việc hiện tại cũng thể hiện một xu hướng rõ ràng hơn, tỷ lệ số người lựa chọn cấp độ 4 và 5 tương ứng là 40,7% và 31,4%, chiếm đa số trong số người có trình độ cao. Điều đó chứng tỏ doanh nghiệp đã phần nào bố trí công việc đúng với chuyên môn của họ, tạo điều kiện cho họ có cơ hội phát huy khả năng và khẳng định bản thân trong doanh nghiệp nên mức độ hài lòng có xu hướng cao hơn. Tuy nhiên, với nhóm có trình độ từ đại học trở lên chưa có được sự thỏa mãn cũng đặt ra cho doanh nghiệp sự suy nghĩ về cách quản lý bởi đó là một tỷ lệ cũng không nhỏ khoảng 27,9%.

Với số liệu (**bảng 2.31**), ở vị trí chuyên viên tỷ lệ người chưa hài lòng với công việc hiện tại cao hơn ở các vị trí lãnh đạo, có 20,8% trong số những người ở vị trí chuyên viên lựa chọn cấp độ 2, còn các vị trí trưởng/phó phòng, giám đốc và phó giám đốc thì tỷ lệ đó là 0%. Tất cả những người được hỏi ở vị trí giám đốc đều lựa chọn cấp độ 4 tức là có hài lòng nhưng chưa cao, tương tự vị trí là phó giám đốc cũng nhấn mạnh cấp độ này. Trong khi đó có tới 45,5% số người ở chức danh trưởng/phó phòng lựa chọn cấp độ 5 tức là sự thỏa mãn là cao hơn. Điều này có thể lý giải bằng việc khi có được một vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp đã phần nào thỏa mãn nhu cầu thăng tiến của người lao động. Bởi như đã phân tích ở trên nhu cầu thăng tiến được đánh giá cao đứng thứ 5 trong tổng số 11 nhu cầu được xếp loại, với người có trình độ càng cao thì càng muốn thỏa mãn nhu cầu thăng tiến.

Bảng 2.31 Mức độ hài lòng với công việc hiện tại của người quản lý phân theo chức danh

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Chức danh				
	Không rõ	Chuyên viên	Giám đốc	Phó GD	Trưởng/phó
2 Số người lựa chọn (người)	2	11	0	0	0
% trong số trả lời (%)	13,3	73,3	0,0	0,0	0,0
% trong chức danh (%)	11,8	20,8	0,0	0,0	0,0
% trong tổng số (%)	1,6	8,6	0,0	0,0	0,0
3 Số người lựa chọn (người)	3	12	0	2	3
% trong số trả lời (%)	10,7	42,9	0,0	7,1	10,7
% trong chức danh (%)	17,6	22,6	0,0	11,1	27,3

% trong tổng số (%)	2,3	9,4	0,0	1,6	2,3
4 Số người lựa chọn (người)	9	16	3	11	3
% trong số trả lời (%)	18,0	32,0	6,0	22,0	6,0
% trong chức danh (%)	52,9	30,2	100,0	61,1	27,3
% trong tổng số (%)	7,0	12,5	2,3	8,6	2,3
5 Số người lựa chọn (người)	3	14	0	5	5
% trong số trả lời (%)	8,6	40,0	0,0	14,3	14,3
% trong chức danh (%)	17,6	26,4	0,0	27,8	45,5
% trong tổng số (%)	2,3	10,9	0,0	3,9	3,9

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Tuy nhiên việc nắm giữ cương vị lãnh đạo cấp cao (giám đốc, phó giám đốc) cũng đặt lên vai người quản lý phải gánh vác rất nhiều trách nhiệm để lãnh đạo doanh nghiệp đi đúng hướng, do đó thường gây đau đầu cho họ, làm tăng sự căng thẳng trong công việc. Nếu ở vị trí cao mà không biết cách giải tỏa căng thẳng thì sẽ làm cho họ luôn mệt mỏi và do đó sự hài lòng về công việc cũng giảm đi. Còn ở những vị trí trưởng/phó phòng ban, tuy chức vụ quản lý chưa cao nhưng với một số người lại cho rằng họ không quá bị đau đầu về vấn đề trách nhiệm, nên sự hài lòng với vị trí hiện tại dường như cao hơn- đó cũng là tâm sự thực lòng của một vài người quản lý ở vị trí trưởng phòng khi tác giả tiến hành phỏng vấn trực tiếp.

Bảng 2.32 Mức độ hài lòng với công việc hiện tại của người quản lý theo tính chất doanh nghiệp

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Tính chất doanh nghiệp		Tổng số
	Cổ phần nhà nước	Nhà nước	
2 Số người lựa chọn (người)	3	12	15
% trong số trả lời (%)	20,0	80,0	100,0
% trong TCDN (%)	10,3	12,1	11,7
% trong tổng số (%)	2,3	9,4	11,7
3 Số người lựa chọn (người)	4	24	28
% trong số trả lời (%)	14,3	85,7	100,0
% trong TCDN (%)	13,8	24,2	21,9
% trong tổng số (%)	3,1	18,8	21,9
4 Số người lựa chọn (người)	14	36	50

% trong số trả lời (%)	28,0	72,0	100,0
% trong TCDN (%)	48,3	36,4	39,1
% trong tổng số (%)	10,9	28,1	39,1
5 Số người lựa chọn (người)	8	27	35
% trong số trả lời (%)	22,9	77,1	100,0
% trong TCDN (%)	27,6	27,3	27,3
% trong tổng số (%)	6,3	21,1	27,3
Tổng số người chọn (người)	29	99	128
% trong số trả lời (%)	22,7	77,3	100,0
% trong TCDN (%)	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	22,7	77,3	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Nếu xét mức độ hài lòng với vị trí công việc hiện tại của người quản lý theo tính chất doanh nghiệp chia theo cổ phần nhà nước và nhà nước (**bảng 2.32**), thì tỷ lệ phần trăm số người lựa chọn cấp độ 4 và cấp độ 5 trong doanh nghiệp cổ phần nhà nước có xu hướng cao hơn, còn tỷ lệ lựa chọn cấp độ 2 và 3 có xu hướng thấp hơn. Điều đó chứng tỏ trong các doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần thì động lực làm việc của người quản lý có xu hướng cao hơn. Thực tế, quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp đặt ra cần có sự cải tổ lại bộ máy quản lý theo hướng tinh giản gọn nhẹ và cấu trúc lại doanh nghiệp theo hướng năng động đã thúc đẩy tinh thần làm việc của người quản lý. Tư tưởng ỷ lại trong công việc sẽ giảm dần vì sự cạnh tranh trong công việc cũng như đòi hỏi tính hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp phải tăng lên nếu họ muốn giành được quyền lợi cao.

Hơn nữa, trong các doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa thì người quản lý đôi khi chính là những cổ đông của doanh nghiệp, nên trách nhiệm lại gắn chặt hơn với quyền và lợi ích cá nhân. Điều đó đã thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ nhằm tăng khả năng sinh lời đồng vốn mà họ đã đầu tư và giành được quyền mua cổ phiếu ưu đãi của doanh nghiệp khi doanh nghiệp phát hành thêm cổ phiếu. Do đó, cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước trong những lĩnh vực không then chốt chính là xu

hướng tất yếu để tạo động lực cho nguồn nhân lực và đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp nhằm thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước trong môi trường cạnh tranh. Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu tâm là việc xác định giá trị tài sản của doanh nghiệp trước khi cổ phần để xác định đúng giá trị các cổ phiếu phát hành. Tránh tình trạng đánh giá thấp giá trị tài sản để phát hành cổ phiếu với giá thấp nhằm mang lại quyền lợi cho một số ít người nhưng lại gây thất thoát tài sản của nhà nước, gây chia rẽ trong nội bộ doanh nghiệp giữa người mua được và không mua được các cổ phiếu trước khi niêm yết trên thị trường chứng khoán. Bởi trường hợp này hiện nay đã được báo chí đưa ra công luận rất nhiều, điều đó đã được khẳng định bằng thông tin khi cổ phiếu được niêm yết lần đầu trên thị trường chứng khoán thì giá giao dịch cao hơn rất nhiều lần giá phát hành của cổ phiếu.

2.2.2.3 Mức độ đáp ứng nhu cầu của cấp trên đối với cấp dưới trong doanh nghiệp

Người quản lý ở vị trí nhất định họ chính là những người đưa ra chính sách quản lý, thực hiện các chính sách quản lý đó, thể hiện sự ủng hộ của doanh nghiệp với tiến trình thực hiện công việc của người lao động, có tác động tới động lực làm việc của cấp dưới. Chính điều đó mang lại động lực cho họ bởi các chính sách đó lại tác động trực tiếp tới quyền và lợi ích của bản thân họ, và hơn nữa họ chỉ có thể thành công nếu được cấp dưới cùng hợp tác thực hiện. Để đánh giá về sự quan tâm, sự sáng suốt trong hành động và tính công bằng trong đối xử của cấp trên với cấp dưới có thể xem xét thông qua thông tin mô tả trong (**bảng 2.33, phụ lục 3**).

Theo các cấp độ lựa chọn từ cấp độ 1 (rất không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý), kết quả nghiên cứu cũng được xử lý theo các giá trị trung bình, trung vị và một để đánh giá xem người lãnh đạo trực tiếp đã làm tốt công việc của mình chưa nhằm tạo động lực cho nhân viên. Số liệu tính toán cho thấy giá trị trung bình cũng nằm ở giữa mức 3 và 4. Tức là, người lãnh đạo trực tiếp cho rằng họ đã quan tâm tới khía cạnh làm thế nào để tiếp cận trong quản lý một cách tốt hơn. Đặc biệt ở khía cạnh thông tin phản hồi và cần thiết phải thi hành kỷ luật thì người lãnh đạo trực tiếp cho rằng mình đã làm tốt vì đã quan tâm điều tra thông tin và cung cấp

thông tin cần thiết kịp thời để cấp dưới biết cách điều chỉnh hành vi của bản thân theo hướng tích cực hơn. Tuy nhiên, nếu so sánh với thông tin trong (**bảng 2.27, phụ lục 3**), thì các kết quả ở (**bảng 2.33, phụ lục 3**) thường có giá trị tốt hơn tức là gần đến mức độ “hoàn toàn đồng ý” hơn thể hiện qua giá trị một lựa chọn đa số ở cấp độ 5. Nói cách khác, khi đứng trên giác độ là người có trách nhiệm quản lý cấp dưới thì người lãnh đạo trực tiếp thường cho rằng bản thân đã cố gắng làm tốt hơn cái mà cấp dưới cảm nhận được từ việc cung cấp các điều kiện và sự ủng hộ để cấp dưới hoàn thành tốt công việc được giao. Điều này phần nào lý giải khoảng cách quyền lực giữa cấp trên và cấp dưới còn cao dẫn tới quan hệ nhân sự thực hiện chưa tốt làm cho các nỗ lực quản lý của cấp trên với cấp dưới bị giảm hiệu lực và chính điều đó lại làm cho quản lý cấp trên khó tiếp nhận thông tin để cải biến hành vi thực hiện công việc của bản thân. Bởi vậy, cần xác lập chặt chẽ quan hệ này để xác định các vấn đề cần giải quyết sao cho làm thỏa mãn đòi hỏi của cả hai phía. Nếu thực sự người lãnh đạo đã làm tốt mà cấp dưới chưa cảm nhận đúng thì cần giải thích để cấp dưới hiểu rõ, ngược lại nếu thực sự chưa đáp ứng được đòi hỏi thực tế thì cần phải tiếp thu ý kiến đóng góp để cải tiến cách xây dựng và thực hiện chính sách theo hướng tích cực, gắn với thực tế để góp phần đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Hơn nữa, ở khía cạnh thi hành kỷ luật một cách nghiêm minh thì giá trị trung bình chỉ đạt 3,32 và giá trị một ở mức 4 cho thấy tính nghiêm minh trong thi hành các biện pháp kỷ luật chưa cao. Bởi theo học thuyết của Skinner việc thực hiện các biện pháp kỷ luật càng nghiêm minh thì hiệu quả quản lý càng cao, tính răn đe càng lớn nhằm thúc đẩy tính tự kỷ luật của người lao động, nếu không cấp dưới sẽ dễ ỷ lại trách nhiệm cho nhau và sẽ khó tiến bộ. Và chính từ sự dễ dãi còn làm cho chính cấp dưới thiếu tôn trọng cấp trên, hoặc chính cấp trên lại xuề xòa không xác định đúng mức độ và nguyên nhân vi phạm kỷ luật để tìm cách xử lý cho thấu tình đạo lý. Trong một số trường hợp thì việc vi phạm kỷ luật có liên đới tới trách nhiệm của người quản lý cấp trên, nhưng họ lại không đứng ra nhận trách nhiệm và cố tình lờ đi cho xong chuyện. Điều đó dẫn tới làm giảm lòng tin của những người có tâm huyết trong công việc. Nhưng đối với khía cạnh thực hiện các biện pháp thưởng thì

giá trị trung bình là 3,91 và giá trị một là 5 cho thấy việc thực hiện thưởng được thực hiện tốt hơn. Cũng theo học thuyết của Skinner thì việc nhấn mạnh hành vi thưởng nên được xem trọng hơn, tức là người lãnh đạo đã phần nào thực hiện tốt việc củng cố hành vi tích cực. Tuy nhiên điều quan trọng cần làm cho mọi thành viên trong doanh nghiệp đều nhìn nhận rõ quan hệ giữa thực hiện “thưởng - phạt” cho những hành vi “xuất sắc - yếu kém” như một giá trị được chia sẻ dài hạn trong doanh nghiệp. Bởi chính sự đảm bảo tính công bằng và công minh trong các quyết định quản lý mới đem lại hiệu quả tích cực nhằm thúc đẩy hành vi có động lực. Câu hỏi đặt ra liệu cách thúc đẩy động lực của nhân viên có khác nhau giữa những người lãnh đạo theo tuổi, giới tính, trình độ, vị trí và tính chất doanh nghiệp. Để lý giải cho vấn đề này chúng tôi sẽ phân tích sâu tiêu thức 20 trong (**bảng 2.33, phụ lục 3**) “Tôi thường xác định rõ xem nhân viên có được cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ để thực hiện thành công công việc”.

Nhìn vào số liệu (**bảng 2.34**) cho thấy ở độ tuổi càng cao thì việc lựa chọn cấp độ 4 và 5 càng nhiều. Những người ở độ tuổi trên 40 chiếm tới 60,6% số người lựa chọn cấp độ 5 và chiếm tới 47,6% trong số người quản lý trên 40 tuổi. Điều đó khẳng định khi càng có tuổi thì kinh nghiệm quản lý và sự chín chắn trong công việc tăng theo và được thể hiện trong việc xử lý công việc theo hướng tích cực hơn. Họ đã nhìn nhận nhiều hơn tới việc cấp dưới nghĩ gì và cần gì để làm tốt công việc được giao, từ đó tìm cách đáp ứng để cấp dưới có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Bảng 2.34 Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo độ tuổi

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Nhóm tuổi				Tổng số
	Không rõ	≤ 30	30- 40	> 40	
1 Số người lựa chọn (người)	2	3	3	0	8
% trong số trả lời (%)	25,0	37,5	37,5	0,0	100,0
% trong tổ tuổi (%)	7,4	15,0	10,7	0,0	6,8
% trong tổng số (%)	1,7	2,6	2,6	0,0	6,8
2 Số người lựa chọn (người)	0	0	3	2	5

% trong số trả lời (%)	0,0	0,0	60,0	40,0	100,0
% trong tổ tuổi (%)	0,0	0,0	10,7	4,8	4,3
% trong tổng số (%)	0,0	0,0	2,6	1,7	4,3
3 Số người lựa chọn (người)	8	8	8	8	32
% trong số trả lời (%)	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
% trong tổ tuổi (%)	29,6	40,0	28,6	19,0	27,4
% trong tổng số (%)	6,8	6,8	6,8	6,8	27,4
4 Số người lựa chọn (người)	14	5	8	12	39
% trong số trả lời (%)	35,9	12,8	20,5	30,8	100,0
% trong tổ tuổi (%)	51,9	25,0	28,6	28,6	33,3
% trong tổng số (%)	12,0	4,3	6,8	10,3	33,3
5 Số người lựa chọn (người)	3	4	6	20	33
% trong số trả lời (%)	9,1	12,1	18,2	60,6	100,0
% trong tổ tuổi (%)	11,1	20,0	21,4	47,6	28,2
% trong tổng số (%)	2,6	3,4	5,1	17,1	28,2
Tổng số người chọn (người)	27	20	28	42	117
% trong số trả lời (%)	23,1	17,1	23,9	35,9	100,0
% trong tổ tuổi (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	23,1	17,1	23,9	35,9	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Những người quản lý ở độ tuổi dưới 30 thì có tới 40% số người trong nhóm tuổi đó lựa chọn cấp độ 3, tức là còn phân vân giữa việc đã quan tâm và chưa quan tâm trong giải quyết vấn đề theo hướng tích cực, tỷ lệ lựa chọn cấp độ 4 và 5 thể hiện xu hướng thấp hơn so với nhóm tuổi cao hơn. Với nhóm tuổi từ 30-40 có 28,6% trong độ tuổi đó lựa chọn cấp độ 4 và 21,6% trong số đó lựa chọn cấp độ 5. Số liệu này cao hơn cùng mức đó khi so sánh với người ở nhóm tuổi thấp hơn và thấp hơn cùng mức khi so sánh với nhóm người ở độ tuổi cao hơn. Còn lựa chọn ở cấp độ 1 thì mức độ cũng giảm dần khi tuổi của người quản lý tăng lên. Điều đó chứng tỏ độ tuổi của người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn tới việc xác định và cung cấp các điều kiện để cấp dưới thực hiện tốt công việc được giao.

Bảng 2.35 Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo giới tính

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Giới tính		Tổng số
	Nữ	Nam	
1 Số người lựa chọn (người)	3	3	6
% trong số trả lời (%)	50,0	50,0	100,0
% trong giới tính (%)	10,3	3,9	5,7
% trong tổng số (%)	2,9	2,9	5,7
2 Số người lựa chọn (người)	0	5	5
% trong số trả lời (%)	0,0	100,0	100,0
% trong giới tính (%)	0,0	6,6	4,8
% trong tổng số (%)	0,0	4,8	4,8
3 Số người lựa chọn (người)	10	19	29
% trong số trả lời (%)	34,5	65,5	100,0
% trong giới tính (%)	34,5	25,0	27,6
% trong tổng số (%)	9,5	18,1	27,6
4 Số người lựa chọn (người)	8	27	35
% trong số trả lời (%)	22,9	77,1	100,0
% trong giới tính (%)	27,6	35,5	33,3
% trong tổng số (%)	7,6	25,7	33,3
5 Số người lựa chọn (người)	8	22	30
% trong số trả lời (%)	26,7	73,3	100,0
% trong giới tính (%)	27,6	28,9	28,6
% trong tổng số (%)	7,6	21,0	28,6
Tổng số người chọn (người)	29	76	105
% trong số trả lời (%)	27,6	72,4	100,0
% trong giới tính (%)	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	27,6	72,4	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006 tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Nếu phân tích khía cạnh trên theo tiêu thức giới tính của người lãnh đạo thì cho kết quả tổng hợp như (**bảng 2.35**). Số liệu trong bảng thể hiện hơi có chút khác biệt giữa nam và nữ quản lý về sự quyết đoán trong giải quyết vấn đề. Ở cấp độ 5 có 73,3% số người lựa chọn là nam chiếm 28,9% trong số nam quản lý được hỏi, có 26,7% số người lựa chọn là nữ chiếm 27,6% số nữ được hỏi. Tỷ lệ nam quản lý và nữ quản lý lựa chọn có xu hướng tăng dần theo các cấp độ từ thấp đến cao, cho thấy mức độ quan tâm của người lãnh đạo trực tiếp tới việc xác định cung cấp các điều kiện cho cấp dưới nhằm hỗ trợ cấp dưới thực hiện công việc tốt hơn có xu hướng tăng lên theo giới tính của người quản lý. Tuy nhiên nam quản lý thể hiện ưu thế

hơn trong khía cạnh này, điều này có thể lý giải thông qua tính cách của nam giới ở một số khía cạnh nhất định có thể bạo dạn và quyết đoán hơn so với nữ giới.

Tìm hiểu sâu khía cạnh trên theo trình độ chuyên môn của người lãnh đạo cho thấy người lãnh đạo có trình độ càng cao càng quan tâm tới việc tìm hiểu cấp dưới cần gì để tìm cách đáp ứng (**bảng 2.36**). Có tới 36,4% số người có trình độ từ đại học trở lên lựa chọn cấp độ 5 tức là hoàn toàn quan tâm tới việc xem cấp dưới đã được cung cấp đủ điều kiện cho thực hiện công việc chưa để có giải pháp phù hợp. Còn những người quản lý có trình độ thấp hơn thì quan tâm ít hơn vì mức độ lựa chọn của họ chủ yếu tập trung vào cấp độ 4 trở xuống. Điều này chứng tỏ người quản lý có trình độ càng cao thì càng biết cách quản lý cấp dưới tốt hơn. Lý do có thể là khi người quản lý càng có trình độ thì người ta càng muốn được phát huy sáng kiến trong công việc, nên cần có những điều kiện để sáng tạo. Từ đó mà họ thấy tầm quan trọng của việc phải cung cấp cho cấp dưới những điều kiện cần thiết để họ có thể thực hiện tốt phần việc được giao. Mặt khác, khi có trình độ thì tầm nhìn của người lãnh đạo cũng rộng hơn, họ đánh giá cao hơn mối quan hệ giữa việc cấp dưới hoàn thành tốt công việc với hiệu quả các hoạt động quản lý có thể đạt được. Do đó cần nhìn nhận tới khía cạnh nâng cao trình độ và kỹ năng quản lý cho các cấp lãnh đạo để thúc đẩy tinh thần làm việc vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Bảng 2.36 Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo trình độ chuyên môn

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Trình độ chuyên môn				Tổng số
	Không rõ	Trung cấp	Cao đẳng	Từ ĐH	
1 Số người lựa chọn (người)	2	0	3	3	8
% trong số trả lời (%)	25,0	0,0	37,5	37,5	100,0
% trong TĐCM (%)	6,9	0,0	50,0	3,9	6,8
% trong tổng số (%)	1,7	0,0	2,6	2,6	6,8
2 Số người lựa chọn (người)	3	0	0	2	5
% trong số trả lời (%)	60,0	0,0	0,0	40,0	100,0
% trong TĐCM (%)	10,3	0,0	0,0	2,6	4,3
% trong tổng số (%)	2,6	0,0	0,0	1,7	4,3

3 Số người lựa chọn (người)	5	3	0	24	32
% trong số trả lời (%)	15,6	9,4	0,0	75,0	100,0
% trong TĐCM (%)	17,2	60,0	0,0	31,2	27,4
% trong tổng số (%)	4,3	2,6	0,0	20,5	27,4
4 Số người lựa chọn (người)	14	2	3	20	39
% trong số trả lời (%)	35,9	5,1	7,7	51,3	100,0
% trong TĐCM (%)	48,3	40,0	50,0	26,0	33,3
% trong tổng số (%)	12,0	1,7	2,6	17,1	33,3
5 Số người lựa chọn (người)	5	0	0	28	33
% trong số trả lời (%)	15,2	0,0	0,0	84,8	100,0
% trong TĐCM (%)	17,2	0,0	0,0	36,4	28,2
% trong tổng số (%)	4,3	0,0	0,0	23,9	28,2
Tổng số người chọn (người)	29	5	6	77	117
% trong số trả lời (%)	24,8	4,3	5,1	65,8	100,0
% trong TĐCM (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	24,8	4,3	5,1	65,8	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Bảng 2.37 Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo chức danh

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Chức danh				
	Không rõ	Chuyên viên	Giám đốc	Phó GD	Trưởng/phó
1 Số người lựa chọn (người)	2	6	0	0	0
% trong số trả lời (%)	25,0	75,0	0,0	0,0	0,0
% trong chức danh (%)	11,8	13,3	0,0	0,0	0,0
% trong tổng số (%)	1,7	5,1	0,0	0,0	0,0
2 Số người lựa chọn (người)	0	0	0	0	0
% trong số trả lời (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
% trong chức danh (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
% trong tổng số (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3 Số người lựa chọn (người)	2	15	0	4	3
% trong số trả lời (%)	6,3	46,9	0,0	12,5	9,4
% trong chức danh (%)	11,8	33,3	0,0	22,2	37,5
% trong tổng số (%)	1,7	12,8	0,0	3,4	2,6
4 Số người lựa chọn (người)	10	15	3	4	3
% trong số trả lời (%)	25,6	38,5	7,7	10,3	7,7

% trong chức danh (%)	58,8	33,3	100,0	22,2	37,5
% trong tổng số (%)	8,5	12,8	2,6	3,4	2,6
5 Số người lựa chọn (người)	3	9	0	10	2
% trong số trả lời (%)	9,1	27,3	0,0	30,3	6,1
% trong chức danh (%)	17,6	20,0	0,0	55,6	25,0
% trong tổng số (%)	2,6	7,7	0,0	8,5	1,7

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Khi phân tích khía cạnh quan tâm trên theo vị trí lãnh đạo mà người quản lý đang đảm nhận (**bảng 2.37**) cho thấy những người ở vị trí từ phó phòng trở lên đều không lựa chọn cấp độ 1 và 2. Điều đó chứng tỏ các cấp lãnh đạo đã có sự quan tâm tới vấn đề cung cấp điều kiện cần thiết cho cấp dưới để họ có thể tiến hành công việc được giao. Tuy nhiên, mức độ quan tâm chưa nhiều ở vị trí cao nhất doanh nghiệp, với số liệu điều tra cho thấy các giám đốc mới lựa chọn ở cấp độ 4. Điều đó cũng ảnh hưởng trực tiếp tới việc tạo điều kiện cho cấp dưới hoàn thành tốt công việc được giao bởi người đứng đầu doanh nghiệp chính là người quyết định mọi chính sách đối xử với mọi người trong doanh nghiệp. Tư tưởng quản lý của họ sẽ chỉ đường cho các cấp quản lý thấp hơn thực hiện các quyết định nhân sự hàng ngày mà chúng có tác động trực tiếp tới hành vi của các nhân viên trong công việc. Hơn nữa, sự sâu sát tình hình của người cao nhất trong doanh nghiệp tới cấp dưới sẽ truyền lực cho các cấp quản lý thấp hơn quan tâm hơn tới việc làm thế nào để quản lý nhân lực thuộc bộ phận mình tốt hơn nhằm đạt được mục tiêu của bộ phận. Tuy nhiên, ở vị trí giám đốc do quá bận bịu với nhiều việc nên cũng không thể lúc nào cũng làm tốt việc sâu sát thực tế. Vấn đề này có thể giải quyết nếu lãnh đạo cấp cao thực hiện phân quyền cho cấp dưới để giảm bớt những công việc sự vụ trong ngày mà dành thời gian cho việc quản lý chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời quan tâm tới việc xây dựng một hệ thống thông tin phản hồi tốt để tâm tư nguyện vọng của cấp dưới được truyền tải nhanh nhất và chính xác nhất tới người có thẩm quyền

giải quyết. Điều đó đảm bảo cho các mối quan hệ nhân sự được thiết chặt và thúc đẩy sự hợp tác trong công việc.

Nếu xem xét sự quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp điều kiện cho cấp dưới theo tính chất doanh nghiệp, cho kết quả thể hiện trong (**bảng 2.38**). Trong các doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa dường như mức độ quan tâm tới việc đảm bảo các điều kiện cho thực hiện công việc thể hiện ưu thế hơn so với các doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần hóa. Không có người quản lý nào trong doanh nghiệp cổ phần nhà nước lựa chọn cấp độ 1, trong khi đó có tới 9,1% số người trong doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần chọn cấp độ 1. Thực tế các doanh nghiệp đã cổ phần hóa có cơ chế quản lý năng động hơn và cũng thu hút được nhiều nguồn lực đầu tư cho sự phát triển, trách nhiệm được gắn chặt hơn với người lao động và người quản lý. Chính điều đó đòi hỏi người quản lý phải luôn quan tâm tới việc làm thế nào để cấp dưới có thể tiến hành tốt công việc được giao từ đó công việc của họ mới được hoàn thành vì theo quan điểm hiện đại “quản lý là việc thực hiện công việc thông qua người khác”. Do đó để khẳng định bản thân thì nhất định những người dưới quyền họ quản lý phải hoàn thành tốt công việc được giao, nếu không họ cũng sẽ khó giữ được vị trí hiện tại chứ chưa nói đến có thể thăng tiến nên vị trí cao hơn.

Bảng 2.38 Mức độ quan tâm của lãnh đạo tới cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ cho nhân viên theo tính chất doanh nghiệp

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Tính chất doanh nghiệp		Tổng số
	Cổ phần nhà nước	Nhà nước	
1 Số người lựa chọn (người)	0	8	8
% trong số trả lời (%)	0,0	100,0	100,0
% trong TCDN (%)	0,0	9,1	6,8
% trong tổng số (%)	0,0	6,8	6,8
2 Số người lựa chọn (người)	1	4	5
% trong số trả lời (%)	20,0	80,0	100,0
% trong TCDN (%)	3,4	4,5	4,3
% trong tổng số (%)	0,9	3,4	4,3
3 Số người lựa chọn (người)	13	19	32
% trong số trả lời (%)	40,6	59,4	100,0

% trong TCDN (%)	44,8	21,6	27,4
% trong tổng số (%)	11,1	16,2	27,4
4 Số người lựa chọn (người)	9	30	39
% trong số trả lời (%)	23,1	76,9	100,0
% trong TCDN (%)	31,0	34,1	33,3
% trong tổng số (%)	7,7	25,6	33,3
5 Số người lựa chọn (người)	6	27	33
% trong số trả lời (%)	18,2	81,8	100,0
% trong TCDN (%)	20,7	30,7	28,2
% trong tổng số (%)	5,1	23,1	28,2
Tổng số người chọn (người)	29	88	117
% trong số trả lời (%)	24,8	75,2	100,0
% trong TCDN (%)	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	24,8	75,2	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: không có ý kiến rõ ràng, 4: gần như đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý

Hơn nữa, ngày nay các chính sách tuyển dụng và biên chế nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa được thực hiện tốt hơn, ngày càng gần với yêu cầu công việc chứ không phải theo quan điểm “biên chế suốt đời” như thời kỳ bao cấp. Tuy nhiên, với doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần thì tư tưởng quản lý của các cấp lãnh đạo cũng có những chuyển biến mạnh mẽ theo hướng tích cực hơn. Có tới 34,1% và 30,7% số người trong số doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần lựa chọn cấp độ 4 và 5 tương ứng, đó là một tỷ lệ cũng khá lớn thể hiện tư tưởng đổi mới và cầu tiến của đại bộ phận lãnh đạo doanh nghiệp theo hướng quan tâm tới cung cấp điều kiện cho cấp dưới để họ có thể thực hiện công việc được giao thành công góp phần quan trọng đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Điều đó chứng minh hoạt động trong cơ chế thị trường làm cho người quản lý phải đổi mới tư duy và luôn năng động trong thực hiện công việc. Bởi vậy, ngay cả với doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần, Nhà nước cũng không nên can thiệp quá sâu vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà cần có các chế tài cụ thể để giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm về hạch toán tài chính và tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh. Có như vậy mới thúc đẩy tinh thần làm việc, dám nghĩ, dám làm, tự chịu

trách nhiệm của nguồn nhân lực và đội ngũ quản lý để đạt được hiệu quả kinh doanh, góp phần vào sự phát triển kinh tế Thủ đô và của đất nước.

2.2.2.4 Nguyên nhân làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

Nếu tìm hiểu sâu về yếu tố làm hạn chế mức độ hài lòng với công việc hiện tại của nhà quản lý cho thấy đa số người trả lời nhấn mạnh do yếu tố tiền lương thấp gây ra chiếm tỷ lệ 48,4 % số người được hỏi (**bảng 2.39**), đặc biệt được nhấn mạnh nhiều ở những vị trí lao động chuyên môn. Điều này cũng đã được phân tích ở trên khi mà tiền lương bình quân trả cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước còn thấp hơn so với các doanh nghiệp ngoài nhà nước và có chênh lệch lớn với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Trong khi đó tiền lương vẫn được xem là khoản thu nhập chính đảm bảo cuộc sống cho bản thân và gia đình của người đi làm, do đó lương thấp không thể làm cho họ an tâm cống hiến cho doanh nghiệp.

Bảng 2.39 Yếu tố làm cho lao động quản lý hiện tại chưa hài lòng với công việc đảm nhận

Đơn vị: %

Yếu tố	Tỷ lệ	Yếu tố	Tỷ lệ
Tiền lương thấp	48,4	Tổ chức lao động không hợp lý	18,0
Quan hệ trong tập thể không tốt	7,8	Lãnh đạo trực tiếp không quan tâm	18,0
Điều kiện lao động không đảm bảo	8,6	Nơi làm việc xa nơi ở	29,7
Lý do khác	7,0		

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Hơn nữa, nơi làm việc xa nơi ở cũng có ảnh hưởng đến tâm lý làm việc, nhưng có thể dễ giải quyết nếu các doanh nghiệp quan tâm đến dịch vụ đưa đón người đi làm. Tiếp đó, vấn đề về tổ chức nơi làm việc chưa hợp lý cũng ảnh hưởng lớn đến động lực của người quản lý (chiếm 18%). Việc bố trí lao động và tổ chức nơi làm việc chưa hợp lý sẽ làm cho công việc không thể diễn ra một cách liên tục. Tương tự, lãnh đạo trực tiếp chưa quan tâm thể hiện qua việc phân quyền, chỉ dẫn công việc, thông tin phản hồi chưa tốt cũng là nguyên nhân chính làm giảm động lực của

người quản lý (chiếm 18%). Và chính điều đó lại làm ảnh hưởng tới hiệu quả công việc của người lãnh đạo trực tiếp bởi họ chỉ có thể thành công nếu được cấp dưới cùng chung vai sát cánh để thực hiện các mục tiêu của bộ phận.

Sự không thỏa mãn càng tăng khi họ cảm thấy không phù hợp với nghề đang làm, điều đó được thể hiện thông qua thông tin tổng hợp trong (**bảng 2.40**). Tính đơn điệu nhàm chán được xem là nguyên nhân tác động lớn nhất đến sự kém thỏa mãn với nghề chiếm tới 36,7% số người được hỏi lựa chọn. Điều này xảy ra có thể do chưa có sự quan tâm thích đáng đến thiết kế và thiết kế lại công việc nên làm cho công việc chưa được phù hợp với khả năng và sở trường của người quản lý. Cũng nhiều người đang làm những công việc không liên quan đến nghề được học chiếm 13,3%, đó có thể do hậu quả của việc tuyển chọn và bố trí công việc không đúng với yêu cầu công việc, hậu quả là làm giảm khả năng hoàn thành tốt công việc được giao. Hơn nữa, có tới 18,0% cho rằng nghề đang làm chỉ mang tính tạm thời, cho thấy xu hướng họ muốn học tập để thay đổi nghề theo hướng hiện đại nhằm phù hợp với đòi hỏi của cơ chế thị trường. Theo học thuyết nhu cầu của Maslow khi con người càng thỏa mãn ở những mức độ cao hơn thì càng muốn khẳng định bản thân bằng trình độ cao để phát huy sáng tạo và sự tự quản trong công việc. Tức là để tạo động lực cho người quản lý cần hướng họ vào những công việc và nghề nghiệp mang tính thách thức để thúc đẩy hành vi của chính họ.

Bảng 2.40 Yếu tố làm cho lao động quản lý chưa hài lòng với nghề nghiệp hiện tại

Đơn vị: %

Yếu tố	Tỷ lệ chung	Chia theo TCDN (% trong từng loại doanh nghiệp)	
		Cổ phần nhà nước	Nhà nước
Công việc không liên quan đến nghề được học	13,3	10,71	14,28
Nghề chỉ mang tính tạm thời	18,0	3,57	22,44
Nghề không đòi hỏi nâng cao trình độ	18,8	3,57	23,46

Nghề mang tính đơn điệu, nhàm chán	36,7	14,28	43,87
Lý do khác	17,2	42,85	10,2

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Nếu phân tích sâu sự không hài lòng về nghề nghiệp theo yếu tố giới tính thì nam giới có xu hướng chưa hài lòng cao hơn, cho thấy nam có xu hướng thích làm những nghề có tính thách thức cao hơn nữ, điều này cũng phù hợp với tính cách giới tính của nhóm nam.

Nếu xét theo yếu tố nhóm tuổi thì những người ở độ tuổi trên 40 dường như có xu hướng thấy nghề họ đang làm có tính nhàm chán cao hơn so với những người ở những nhóm tuổi trẻ hơn. Thực tế là những người càng trẻ tuổi tức mới bước vào nghề, đảm nhận những công việc gắn với nghề mà họ mới được học là phù hợp với đòi hỏi của thị trường nên tính hấp dẫn của công việc là cao hơn. Còn những người trên 40 tuổi đã đảm nhận nghề lâu năm nên đôi khi thấy nhàm chán nếu không có sự thiết kế lại công việc theo hướng phù hợp hơn với khả năng sở trường và tăng giá trị của công việc.

Khi xem xét sự không hài lòng về nghề phân theo doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần và chưa cổ phần hóa cho thấy trong doanh nghiệp đã cổ phần thì mức độ không hài lòng ở các khía cạnh có xu hướng thấp hơn trong các doanh nghiệp 100% vốn nhà nước tại thời điểm nghiên cứu. Đặc biệt tính đơn điệu nhàm chán đã giảm đi rất nhiều chỉ có 14,28% số người lựa chọn trong khi đó trong các doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần chiếm tới 43,87%. Chỉ riêng tiêu thức cuối thì trong các doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa chiếm tỷ lệ cao hơn trong số những người lựa chọn. Nhưng nhìn chung thì xu hướng cải tổ lại doanh nghiệp đã có những chuyển biến tích cực về việc thiết kế và bố trí công việc, giúp họ có thể phát huy năng lực và sở trường trong công việc nên mức độ hài lòng của họ là cao hơn. Điều này cũng được minh chứng rõ ràng hơn theo thông tin đăng trên “*Thời báo kinh tế Sài Gòn*” giới thiệu về kết quả điều tra đầu tiên về cổ phần hóa do Viện nghiên cứu quản lý Trung ương phối hợp cùng Công ty tư vấn Minh Hà, và chuyên viên Ban

đổi mới doanh nghiệp các tỉnh tổ chức, do quỹ ASEM-EU viện trợ thông qua Ngân hàng Thế giới công bố cho đến 15/7/2002 nhóm nghiên cứu đã nhận được kết quả của 261 đơn vị ở cả ba khu vực Bắc, Trung, Nam cho thấy những thay đổi rất lớn. Hơn 90% doanh nghiệp khẳng định tình hình tài chính tốt hơn trước khi cổ phần, 83% doanh nghiệp khẳng định có chiều hướng tăng thu nhập cho người lao động và gắn chặt hơn với hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, gần 90% doanh nghiệp cho rằng động lực làm việc của người lao động tăng lên rõ rệt so với trước cổ phần hóa [35].

Nếu phân tích sự nhìn nhận về “tính công bằng” trong đối xử từ cơ sở cho việc trả công và thăng tiến là hai trong số những nhu cầu được đề cao cho thấy (*bảng 2.41*) cơ sở xác định về cơ bản đã đảm bảo sự công bằng trong đối xử của doanh nghiệp đối với đóng góp của họ. Vì “mức độ hoàn thành công việc” là yếu tố chiếm tỷ trọng cao hơn cả có ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến và thu nhập của họ. Đặc biệt để được thăng tiến thì “uy tín trong tập thể của người quản lý” chiếm địa vị thứ hai và “khả năng sở trường” chiếm địa vị thứ 3. Điều này cũng phù hợp bởi khi được thăng tiến tức doanh nghiệp trao cho họ “quyền lực” để chỉ đạo cấp dưới thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp, nhưng nếu người quản lý không thể hiện được năng lực của bản thân thì cấp dưới sẽ không tôn trọng họ, do đó không thể kết nối được hoạt động của các thành viên trong tổ nhóm và nhiệm vụ của bộ phận sẽ không thể hoàn thành. Nhờ vào uy tín mà người quản lý có thể tạo ra sức hút với cấp dưới trong thực hiện mục tiêu chung, góp phần đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Đề cao những khía cạnh này là đảm bảo được sự công bằng trong đối xử. Tuy nhiên với yếu tố ảnh hưởng đến thu nhập thì yếu tố “trình độ” còn được đề cao hơn yếu tố “tính chất công việc”. Điều này cũng kích thích người quản lý tự học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nhưng cần phải bố trí công việc theo chuyên môn thì mới thực sự phát huy được năng lực của họ trong công việc và không gây ra việc sử dụng lãng phí quỹ tiền lương của doanh nghiệp. Hơn nữa, việc nhấn mạnh yếu tố “tính chất công việc” trong trả công sẽ đảm bảo tính công bằng hơn

trong trả công để khuyến khích người quản lý chấp nhận đảm nhận những công việc khó trong hệ thống công việc của doanh nghiệp.

Bảng 2.41 Yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thăng tiến và thu nhập của người quản lý (theo khía cạnh của quan trọng nhất)

Đơn vị: %

Ảnh hưởng đến thăng tiến		Ảnh hưởng đến thu nhập	
Yếu tố	Tỷ lệ	Yếu tố	Tỷ lệ
Mức độ hoàn thành công việc	49,0	Tính chất công việc	14,1
Uy tín trong tập thể	45,0	Trình độ chuyên môn, bằng cấp	16,4
Vị trí công tác	8,6	Mức độ hoàn thành công việc	53,1
Khả năng, sở trường	23,4	Thâm niên công tác	9,4
Thâm niên công tác	10,2	Lý do khác	4,7
Quan hệ trong tập thể	19,5		
Lý do khác	10,2		

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Bên cạnh đó, công việc của người quản lý là công việc đòi hỏi sự hoạt động “trí não” cao, bởi vậy tâm trạng không tốt sẽ ảnh hưởng quan trọng tới hiệu quả của việc ra quyết định và thực hiện công việc của họ. Theo điều tra có một số yếu tố có ảnh hưởng lớn đến trạng thái tinh thần của họ (**bảng 2.42**).

Bảng 2.42 Yếu tố ảnh hưởng xấu đến trạng thái tinh thần của người quản lý

Yếu tố	Xếp hạng	Yếu tố	Xếp hạng
Quan hệ không tốt với lãnh đạo trực tiếp	2	Điều kiện lao động chưa đảm bảo	5
Hệ thống quản lý yếu kém, cồng kềnh	3	Có đóng góp nhưng chưa được thăng tiến	1
Công việc chưa cụ thể, thú vị	4	Lý do khác	6

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Mặc dù người quản lý cho rằng yếu tố chiếm ưu thế quan trọng tác động đến sự thăng tiến của họ là “mức độ hoàn thành công việc”, nhưng yếu tố làm cho họ cảm thấy chưa được thoải mái về tinh thần nhất cũng do “có đóng góp nhưng chưa được thăng tiến”. Điều đó cho thấy với một số người quản lý thấy bất đồng về việc chưa được thăng tiến trong công việc khi họ có những nỗ lực cao trong công việc. Chính điều này làm triệt tiêu động lực của một số người có khả năng vì họ cho rằng có cố gắng cũng không được thừa nhận, hay làm để người khác được hưởng, điều đó còn gây ảnh hưởng lan truyền làm giảm sự hợp tác trong bộ phận nếu tình trạng này không được khắc phục kịp thời. Đồng thời, quan hệ hợp tác của cấp trên với cấp dưới chưa tốt cũng là nguyên nhân quan trọng ảnh hưởng đến tinh thần của người quản lý. Theo mô hình của Hofstede, khi phân biệt văn hóa dân tộc theo bốn tiêu thức thì với yếu tố khoảng cách quyền lực, Việt Nam được liệt vào nhóm “khoảng cách quyền lực cao” tức là quan hệ cấp trên cấp dưới ít gần gũi, điều này ảnh hưởng rất lớn đến cung cấp thông tin và nhận thông tin phản hồi từ cấp dưới. Sự thiết chặt quan hệ cấp trên cấp dưới sẽ làm cho việc ra quyết định, chỉ đạo thực hiện và nắm bắt thông tin phản hồi để cải biến hành vi làm việc của người quản lý là hết sức cần thiết để giảm tính bảo thủ và độc đoán trong quá trình ra quyết định và thực hiện quyết định. Bởi vậy, trước mắt cần quan tâm tới vấn đề này để người quản lý và người lao động cảm nhận được nơi làm việc là nơi họ có sự thoải mái về tinh thần và đáng để cống hiến nỗ lực cho mục tiêu chung.

Hơn nữa, “hệ thống quản lý yếu kém, công kênh” cũng là nguyên nhân cần phải đề cập tới trong xu hướng mới. Thực chất hệ thống quản lý của doanh nghiệp nhà nước vẫn còn bị ảnh hưởng bởi tính trì trệ của thời kỳ bao cấp để lại. Khi đó mọi người đều được bố trí công việc mà không tính đến có cần thiết cho bộ máy hay phù hợp với yêu cầu công việc hay không, đồng thời cùng với “thân quen, cá nể” mà cứ đưa vào bộ máy quản lý. Dẫn tới người làm, người chơi tạo ra tâm lý ỷ lại lẫn nhau, tạo thành thói quen không tốt trong công việc. Quá trình đổi mới doanh

nghiệp đặt ra yêu cầu cải tổ, giảm biên chế và cấu trúc lại hệ thống quản lý theo hướng tinh giản gọn nhẹ và năng động, nhưng không phải một sớm một chiều mà xóa bỏ hết được tính bảo thủ, quan liêu làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý. Đồng thời việc tinh giản cũng gặp phải khó khăn về xung đột quyền lực “ai đi, ai ở”, việc ràng buộc về các chính sách lao động cũng gây đau đầu cho các doanh nghiệp trong vấn đề này. Ngay cả với doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa thì bộ máy quản lý cũng còn nhiều bất cập. Theo Phó chủ nhiệm Ủy ban Kinh tế ngân sách quốc hội Đặng Văn Thanh, nhiều công ty cổ phần vẫn hoạt động theo phương thức cũ từ phương án kinh doanh đến phân chia lợi nhuận, tới 70-80% doanh nghiệp vẫn bộ máy lãnh đạo và giám đốc cũ nên cách thức quản lý về cơ bản không thay đổi [17]. Bởi vậy, hệ thống quản lý của doanh nghiệp nhà nước cơ bản còn cồng kềnh và kém hiệu quả, cần phải tiếp tục có sự cải tổ để nâng cao hiệu quả thực hiện của bộ máy quản lý và tiết kiệm chi phí gián tiếp trong giá thành sản phẩm và dịch vụ nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

“Công việc chưa cụ thể, thú vị” cũng ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của họ. Thực tế là công tác phân tích công việc của đa số các doanh nghiệp nhà nước chưa được thực hiện tốt. Rất ít doanh nghiệp xây dựng cụ thể các bản mô tả công việc (nêu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các vấn đề khác liên quan đến từng công việc), bản yêu cầu của công việc với người thực hiện (liệt kê các đòi hỏi của công việc với người thực hiện về mặt thể lực và trí lực), và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (nêu rõ các chỉ tiêu định lượng, định tính phản ánh sự hoàn thành các nhiệm vụ trong bản mô tả công việc) rõ ràng chi tiết cho từng vị trí công việc. Thông tin trong ba bản này chưa được tốt thứ nhất ảnh hưởng đến việc thiết kế công việc chưa được phù hợp với mục tiêu doanh nghiệp và khả năng của người lao động. Thứ hai, còn ảnh hưởng đến kỳ vọng của người lao động trong doanh nghiệp và ảnh hưởng đến tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc. Người đánh giá có thể có tình hiểu sai và đưa đến kết quả đánh giá không chính xác, điều này cũng lý giải tại sao một số người quản lý cho rằng họ có đóng góp nhưng

chưa được thừa nhận trong đối xử. Thứ ba, trách nhiệm không rõ ràng càng dễ tồn tại tâm lý ỷ lại, dựa dẫm, thiếu sự nỗ lực và sáng tạo trong tiếp cận và giải quyết vấn đề phát sinh. Còn với lãnh đạo cấp cao thì lại phàn nàn là phải ôm đồm và gánh chịu quá nhiều trách nhiệm nên làm tăng sự căng thẳng trong công việc. Điều đó chứng tỏ việc phân quyền trong bộ máy quản lý chưa được thực hiện tốt.

“Điều kiện lao động chưa đảm bảo” cũng cần phải xét tới. Muốn thực hiện công việc tốt thì đương nhiên điều kiện làm việc cần được đảm bảo thì người quản lý mới phát huy sáng tạo và duy trì tốc độ làm việc. Xu hướng hiện đại, người quản lý ngày càng phải đảm nhận nhiều nhiệm vụ cùng với xu hướng cải tổ bộ máy theo hướng tinh giản gọn nhẹ càng đòi hỏi tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp cho người quản lý, được cung cấp máy móc thiết bị cần thiết, được bố trí nơi làm việc một cách khoa học, đảm bảo đường truyền thông tin trong quản lý là ngắn nhất nhằm giảm tối đa sự sai sót của thông tin trong quản lý. Điều kiện đảm bảo còn thúc đẩy tinh thần sáng tạo trong công việc, từ đó giúp người quản lý có thể đưa ra các quyết định quản lý gắn với thực tế, góp phần đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Hơn nữa, mâu thuẫn về quan điểm với đồng nghiệp cũng ảnh hưởng lớn tới trạng thái tinh thần và sự hợp tác trong công việc. Theo thông tin (**bảng 2.43**), tỷ lệ người lựa chọn cấp độ 1 và 2 tức là “thường xảy ra” và “có nhưng thỉnh thoảng” xảy ra mâu thuẫn về quan điểm với người trong bộ phận chiếm ưu thế. Điều đó chứng tỏ việc bố trí công việc chưa chú ý nhiều đến đảm bảo sự phù hợp về tính cách, năng lực giữa các cá nhân trong tổ nhóm nên sự bất đồng quan điểm dễ xảy ra nhiều hơn.

Bảng 2.43 Sự mâu thuẫn về quan điểm với đồng nghiệp trong tập thể phân theo trình độ của nhà quản lý

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Trình độ chuyên môn				Tổng số
	Không rõ	Trung cấp	Cao đẳng	Từ ĐH	
1 Số người lựa chọn (người)	2	0	3	0	5
% trong số trả lời (%)	40,0	0,0	60,0	0,0	100,0
% trong TĐCM (%)	6,5	0,0	50,0	0,0	3,9

% trong tổng số (%)	1,6	0,0	2,3	0,0	3,9
2 Số người lựa chọn (người)	21	5	3	61	90
% trong số trả lời (%)	23,3	5,6	3,3	67,8	100,0
% trong TĐCM (%)	67,7	100,0	50,0	70,9	70,3
% trong tổng số (%)	16,4	3,9	2,3	47,7	70,3
3 Số người lựa chọn (người)	8	0	0	25	33
% trong số trả lời (%)	24,2	0,0	0,0	75,8	100,0
% trong TĐCM (%)	25,8	0,0	0,0	29,1	25,8
% trong tổng số (%)	6,3	0,0	0,0	19,5	25,8
Tổng số người chọn (người)	31	5	6	86	128
% trong số trả lời (%)	24,2	3,9	4,7	67,2	100,0
% trong TĐCM (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	24,2	3,9	4,7	67,2	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: thường xảy ra, 2: có nhưng thỉnh thoảng, 3: rất hiếm khi

Ở một góc độ nhất định, đôi khi sự bất đồng về quan điểm cũng có thể là một động lực để phát triển, nếu quan điểm đưa ra có tính xây dựng, chỉ ra cái sai cho đồng nghiệp và điều đó nên thúc đẩy. Nhưng nó cũng là vật cản và làm chậm tiến trình ra quyết định và thực hiện quyết định nếu sự bất đồng quan điểm không dựa trên mục tiêu cùng xây dựng mà chỉ muốn thể hiện cái tôi trong tổ nhóm. Lý do mà đa số người quản lý đưa ra ở đây là do việc bố trí chưa hợp lý dẫn đến đôi khi khó tìm được tiếng nói chung, làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Tuy nhiên trong số người quản lý có trình độ từ đại học trở lên có tới 29,1% số người lựa chọn “rất hiếm khi” xảy ra bất đồng quan điểm, trong khi đó cùng tỷ lệ này với người có trình độ thấp hơn chiếm 0%, cho thấy người quản lý có trình độ càng cao thì việc bố trí tốt hơn và họ cũng dễ đạt được sự đồng thuận về ý kiến tốt hơn so với các nhóm khác. Thêm vào đó, công việc của người quản lý đòi hỏi phải luôn năng động để thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Điều đó đòi hỏi trình độ và khả năng quản lý luôn được nâng cao. Theo phỏng vấn trực tiếp, người quản lý đều cho rằng việc học tập ảnh hưởng quan trọng đến chất lượng thực hiện công việc của họ. Việc nâng cao trình độ sử dụng ngoại ngữ, vi tính, chuyên môn sâu, kỹ năng đàm phán

và phối hợp trong tập thể là hết sức cần thiết. Vấn đề này ngày càng được quan tâm nhiều hơn nhưng hiệu quả của chương trình đào tạo là chưa cao, còn 30,5% số người được điều tra cho rằng chương trình chưa hiệu quả nguyên nhân chủ yếu được thể hiện trong (*bảng 2.44*).

Bảng 2.44 Nguyên nhân làm cho chương trình đào tạo chưa hiệu quả

Đơn vị: %

Nguyên nhân	Tỷ lệ
Không xác định đúng nhu cầu đào tạo	17,8
Lãnh đạo không quan tâm	5,8
Hạn chế bản thân người học	12,1
Quản lý đào tạo yếu kém	10,8
Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ	31,9
Nội dung đào tạo còn bất cập	23,3
Kinh phí cho đào tạo còn hạn chế	25,5
Lý do khác	5,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Trong số những nguyên nhân làm hạn chế hiệu quả của chương trình đào tạo thì nguyên nhân “lãnh đạo không quan tâm” chỉ chiếm 5,8% số người lựa chọn cho thấy các doanh nghiệp nhà nước đã xác định được đào tạo là cần thiết để giành được vị thế trong môi trường cạnh tranh. Tuy nhiên hiệu quả chương trình chưa được tốt là do việc lập kế hoạch đào tạo chưa tốt, dẫn tới hiệu quả chưa cao chiếm 31,9% số người lựa chọn. Thêm vào đó nội dung đào tạo còn có sự bất cập, thông tin còn có chỗ thừa chỗ thiếu thể hiện ngay từ khi học phổ thông, vào đại học và các chương trình nâng cấp kiến thức khi làm việc tại doanh nghiệp. Việc học được phản ánh đôi khi học không gắn liền với hành, lý thuyết thì nhiều nhưng thực hành thì ít làm cho kiến thức được học chưa thực sự đáp ứng được đòi hỏi của tình hình mới. Đồng thời, phương tiện dành cho học tập còn lạc hậu nên không đảm bảo sự phù hợp với yêu cầu đặt ra. Hơn nữa kinh phí đào tạo hạn chế cũng ảnh hưởng trực tiếp tới việc

lựa chọn và thực hiện chương trình đào tạo mang tính hiện đại. Đồng thời, việc xác định nhu cầu đào tạo đôi lúc chưa phù hợp dẫn tới cung cấp những chương trình không cần thiết. Kết hợp với việc xác định đối tượng đào tạo chưa đúng như người có khả năng, muốn học tập thì lại không được đáp ứng, có người không muốn học vì đã có tuổi hoặc khả năng tiếp thu chậm lại được lựa chọn đi học. Bởi vậy, với khoản kinh phí hạn chế dành cho đào tạo lại sử dụng không đúng đối tượng nên hiệu quả đào tạo chưa cao. Chính điều đó cũng hạn chế động lực làm việc của người quản lý.

2.2.2.5 Tác động của sự chưa thỏa mãn trong công việc tới ý muốn chuyển việc

Chính sự chưa thỏa mãn với một số khía cạnh liên quan đến công việc của người quản lý đã làm cho một số người quản lý có ý muốn chuyển sang một công việc khác thích hợp hơn nhằm hy vọng đạt được những quyền lợi tốt hơn so với đóng góp của họ. Nếu người quản lý có năng lực mà chia tay doanh nghiệp thì sẽ gây lãng phí và khó khăn cho doanh nghiệp nhà nước bởi nguồn nhân lực có năng lực và trách nhiệm chính là tài sản quan trọng nhất của bất cứ doanh nghiệp nào.

Theo số liệu (***bảng 2.45***), có 41,6% số người trả lời không muốn chuyển sang làm ở doanh nghiệp khác, đó là một tỷ lệ cũng khá cao. Cho thấy xu hướng thỏa mãn nhu cầu của doanh nghiệp nhà nước đối với người quản lý đang chuyển biến theo hướng tích cực nên đã giữ chân họ, làm cho họ toàn tâm toàn ý với công việc. Tuy nhiên tỷ lệ lựa chọn có muốn chuyển cũng không phải nhỏ chiếm 10,4%, và họ nằm trong nhóm có trình độ chuyên môn cao. Hơn nữa, tỷ lệ những người cho ý kiến phân vân giữa đi và ở tức là “không biết” chiếm tỷ lệ cao hơn cả, điều đó cho thấy họ vẫn rất quyến luyến với công việc hiện tại nếu những quyền lợi trả cho họ hấp dẫn hơn trong tương lai sẽ giữ chân họ ở lại với doanh nghiệp nhiều hơn, nếu không được thỏa mãn thì họ sẽ lựa chọn phương án ra đi, và điều đó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Nếu phân tích sâu theo trình độ chuyên môn thì trình độ càng cao ý muốn chuyển công việc càng cao thể hiện ở tỷ lệ người có trình độ đại học trở lên chiếm tới 30,8% trong số người muốn chuyển. Điều này lý giải tình trạng “chảy máu chất

xám” trong doanh nghiệp nhà nước còn tồn tại, vì những người có trình độ cao họ muốn được thỏa mãn nhu cầu ở mức độ cao hơn ở cả khía cạnh thu nhập và điều kiện làm việc để phát huy sáng tạo và tăng sự tự quản trong doanh nghiệp.

Bảng 2.45 Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo trình độ chuyên môn

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Trình độ chuyên môn				Tổng số
	Không rõ	Trung cấp	Cao đẳng	Từ ĐH	
1 Số người lựa chọn (người)	9	0	0	4	13
% trong số trả lời (%)	69,2	0,0	0,0	30,8	100,0
% trong TĐCM (%)	32,1	0,0	0,0	4,7	10,4
% trong tổng số (%)	7,2	0,0	0,0	3,2	10,4
2 Số người lựa chọn (người)	9	3	3	45	60
% trong số trả lời (%)	15,0	5,0	5,0	75,0	100,0
% trong TĐCM (%)	32,1	60,0	50,0	52,3	48,0
% trong tổng số (%)	7,2	2,4	2,4	36,0	48,0
3 Số người lựa chọn (người)	10	2	3	37	52
% trong số trả lời (%)	19,2	3,8	5,8	71,2	100,0
% trong TĐCM (%)	35,7	40,0	50,0	43,0	41,6
% trong tổng số (%)	8,0	1,6	2,4	29,6	41,6
Tổng số người chọn (người)	28	5	6	86	125
% trong số trả lời (%)	22,4	4,0	4,8	68,8	100,0
% trong TĐCM (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	22,4	4,0	4,8	68,8	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Ghi chú: 1: có muốn chuyển, 2: không biết, 3: không muốn chuyển

Nếu xét ý muốn chuyển việc theo độ tuổi của người quản lý (**bảng 2.46**) cho thấy trong 10,4% số người muốn chuyển thì không thấy sự khác biệt giữa các nhóm tuổi, tuy nhiên số người không biết tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất 53,8% trong số người lựa chọn sẽ ra đi. Nhưng trong số 48% số người lưỡng lự thì có tới 31,7% số người ở độ tuổi từ 30-40 chiếm tỷ lệ cao nhất, và chiếm tới 67,9% số người trong nhóm tuổi này. Bởi ở nhóm tuổi từ 30-40, họ đã tích lũy được những kinh nghiệm quản lý nhất định cộng với trình độ được đào tạo nên dễ di chuyển để lựa chọn công việc có chất lượng hơn với quyền lợi cao hơn nếu thấy công việc hiện tại không đáp ứng được đòi hỏi của họ. Trong số 41,6% số người không muốn chuyển thì số người

trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất, điều này cũng phù hợp với quy luật chung vì tuổi càng cao thì lại càng muốn công việc ổn định và đến mức tuổi đó thì có thể họ đã giành được vị trí nhất định trong doanh nghiệp nên sẽ không muốn từ bỏ công việc đó, muốn tiếp tục làm việc đến khi nghỉ hưu được hưởng các chế độ của bảo hiểm xã hội.

Bảng 2.46 Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo độ tuổi

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Nhóm tuổi				Tổng số
	Không rõ	≤ 30	30- 40	> 40	
1 Số người lựa chọn (người)	7	2	2	2	13
% trong số trả lời (%)	53,8	15,4	15,4	15,4	100,0
% trong tổ tuổi (%)	25,9	7,1	7,1	4,8	10,4
% trong tổng số (%)	5,6	1,6	1,6	1,6	10,4
2 Số người lựa chọn (người)	9	15	19	17	60
% trong số trả lời (%)	15,0	25,0	31,7	28,3	100,0
% trong tổ tuổi (%)	33,3	53,6	67,9	40,5	48,0
% trong tổng số (%)	7,2	12,0	15,2	13,6	48,0
3 Số người lựa chọn (người)	11	11	7	23	52
% trong số trả lời (%)	21,2	21,2	13,5	44,2	100,0
% trong tổ tuổi (%)	40,7	39,3	25,0	54,8	41,6
% trong tổng số (%)	8,8	8,8	5,6	18,4	41,6
Tổng số người chọn (người)	27	28	28	42	125
% trong số trả lời (%)	21,6	22,4	22,4	33,6	100,0
% trong tổ tuổi (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	21,6	22,4	22,4	33,6	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả

Ghi chú: 1: có muốn chuyển, 2: không biết, 3: không muốn chuyển

Bảng 2.47 Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo tính chất doanh nghiệp

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Tính chất doanh nghiệp		Tổng số
	Cổ phần nhà nước	Nhà nước	
1 Số người lựa chọn (người)	3	10	13
% trong số trả lời (%)	23,1	76,9	100,0
% trong TCDN (%)	10,3	10,4	10,4
% trong tổng số (%)	2,4	8,0	10,4

2	Số người lựa chọn (người)	13	47	60
	% trong số trả lời (%)	21,7	78,3	100,0
	% trong TCDN (%)	44,8	49,0	48,0
	% trong tổng số (%)	10,4	37,6	48,0
3	Số người lựa chọn (người)	13	39	52
	% trong số trả lời (%)	25,0	75,0	100,0
	% trong TCDN (%)	44,8	40,6	41,6
	% trong tổng số (%)	10,4	31,2	41,6
	Tổng số người chọn (người)	29	96	125
	% trong số trả lời (%)	23,2	76,8	100,0
	% trong TCDN (%)	100,0	100,0	100,0
	% trong tổng số (%)	23,2	76,8	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả

Ghi chú: 1: có muốn chuyển, 2: không biết, 3: không muốn chuyển

Nếu phân tích khía cạnh muốn chuyển việc theo tính chất của doanh nghiệp tại thời điểm điều tra (**bảng 2.47**) cho thấy trong các doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa tỷ lệ không muốn chuyển chiếm cao hơn chút ít thể hiện có 44,8% số người được hỏi trong doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần không muốn chuyển việc, tương ứng trong doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần là 40,6%. Còn tỷ lệ lưỡng lự giữa có và không muốn chuyển thì trong doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần chiếm tỷ lệ cao hơn. Điều đó có thể lý giải, doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần có tác động tích cực hơn tới động lực làm việc của người quản lý nên mức độ giữ chân họ ở lại với doanh nghiệp chiếm tỷ lệ cao hơn. Bởi thực chất trong doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa việc bố trí người quản lý đã phù hợp hơn, đãi ngộ cũng được tăng lên cùng với xu hướng cải tổ bộ máy theo hướng tinh giản gọn nhẹ để tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Nếu nhìn nhận mong muốn chuyển việc theo khía cạnh giới tính thì cũng thể hiện sự khác biệt trong việc nhìn nhận vấn đề này (**bảng 2.48**).

Bảng 2.48 Mong muốn chuyển sang doanh nghiệp khác trong điều kiện làm việc hiện nay theo giới tính

Đơn vị: Người, %

Mức độ lựa chọn	Giới tính		Tổng số
	Nữ	Nam	
1 Số người lựa chọn (người)	4	4	8
% trong số trả lời (%)	50,0	50,0	100,0
% trong giới tính (%)	12,1	5,0	7,1
% trong tổng số (%)	3,5	3,5	7,1
2 Số người lựa chọn (người)	19	40	59
% trong số trả lời (%)	32,2	67,8	100,0
% trong giới tính (%)	57,6	50,0	52,2
% trong tổng số (%)	16,8	35,4	52,2
3 Số người lựa chọn (người)	10	36	46
% trong số trả lời (%)	21,7	78,3	100,0
% trong giới tính (%)	30,3	45,0	40,7
% trong tổng số (%)	8,8	31,9	40,7
Tổng số người lựa chọn (người)	33	80	113
% trong số trả lời (%)	29,2	70,8	100,0
% trong giới tính (%)	100,0	100,0	100,0
% trong tổng số (%)	29,2	70,8	100,0

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 200, tác giả.

Ghi chú: 1: có muốn chuyển, 2: không biết, 3: không muốn chuyển

Mặc dù khi xem xét khía cạnh “tính ổn định trong công việc” thì nữ giới đánh giá khía cạnh này cao hơn so với nam giới, nhưng xét trong nhóm có cùng giới tính thì nữ lại có xu hướng muốn chuyển việc cao hơn so với nam giới. Với nữ, tỷ lệ muốn chuyển và chưa biết chiếm tương ứng là 12,1% và 57,6%, còn với nam cùng tỷ lệ tương ứng là 5,0% và 50,0%. Điều đó phần nào lý giải cho vấn đề tuy nữ muốn công việc ổn định cao hơn nhưng trong doanh nghiệp nhà nước cơ hội khẳng định địa vị của họ so với nam giới là thấp hơn, nên họ muốn chuyển sang loại hình doanh nghiệp khác hy vọng sẽ khắc phục được tình trạng này.

Nhìn chung, vị trí công việc càng cao càng thể hiện xu hướng muốn chuyển việc thấp hơn, bởi khi đó họ được thỏa mãn nhu cầu thăng tiến cao. Theo phỏng vấn với những người ở vị trí giám đốc và phó giám đốc đều không có ý định “chuyển việc”. Còn những người quản lý có trình độ cao, cho rằng họ đã có đóng góp nhưng

ở vị trí thấp hơn thì thể hiện ý muốn chuyển việc cao hơn nếu tình hình không được cải thiện, và họ cũng là những người nằm trong nhóm dưới 40 tuổi.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

□ Trên địa bàn Hà Nội có rất nhiều doanh nghiệp thuộc các hình thức sở hữu khác nhau đang hoạt động trong nhiều ngành kinh tế. Số lượng doanh nghiệp trong các ngành cũng có những thay đổi đáng kể, có ngành tăng nhưng có ngành lại giảm, tác động tới sự tăng giảm lao động trong các ngành đó. Tuy nhiên doanh thu, giá trị sản xuất đều có xu hướng tăng thể hiện một xu hướng kinh doanh theo hướng có hiệu quả của các doanh nghiệp trong các thành phần kinh tế.

□ Doanh nghiệp nhà nước ít xảy ra tranh chấp lao động hơn các loại hình doanh nghiệp khác. Chứng tỏ việc thi hành các thỏa thuận trong thiết lập các quan hệ lao động tuân thủ luật pháp về lao động tốt hơn.

□ Đặc điểm của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội: tỷ lệ quản lý chiếm từ 25-30% trong tổng số lao động; trình độ quản lý cao hơn các tỉnh khác, nhưng tỷ lệ từ đại học trở lên lại thấp hơn so với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài; thâm niên công tác cao hơn so với cùng chỉ tiêu trong doanh nghiệp khác, nữ trong doanh nghiệp nhà nước có thâm niên cao hơn so với nam; tỷ lệ làm việc phù hợp với ngành đào tạo cao hơn so với các loại hình doanh nghiệp khác; tiền lương và tiền thưởng bình quân của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước có xu hướng thấp hơn so với doanh nghiệp đầu tư nước ngoài và ngoài nhà nước, và độ chênh lệch về tiền lương, tiền thưởng bình quân của lao động quản lý so với lao động trực tiếp trong doanh nghiệp nhà nước cũng thấp hơn so với các doanh nghiệp thuộc loại hình khác; tuy nhiên người quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ngày càng được quan tâm đến đào tạo để tăng khả năng thích ứng, có nhiều cơ hội giao lưu quốc tế và điều kiện làm việc tốt hơn so với các địa phương khác.

□ Nhu cầu của người quản lý được xếp theo khía cạnh từ quan trọng nhất đến ít quan trọng nhất là công việc phù hợp với khả năng sở trường, lương cao, công việc ổn định, công việc thú vị, được thăng tiến, được tự chủ trong công việc, có cơ hội

học tập, điều kiện làm việc tốt, quan hệ đồng nghiệp tốt, lịch làm việc thích hợp và tính đa dạng trong công việc.

□ Doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đã nỗ lực để tạo động lực cho người quản lý, và họ đã phần nào nhìn nhận được các nỗ lực đó thể hiện qua các giá trị trung bình đều trên 3 và giá trị một và trung vị từ mức 4 trở lên với các khía cạnh theo chiều thuận, còn giá trị trung bình là thấp hơn 3 với yếu tố tìm hiểu theo chiều nghịch. Mức độ đáp ứng trong doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa có xu hướng tốt hơn so với doanh nghiệp nhà nước chưa cổ phần hóa.

□ Động lực làm việc cũng chưa cao là do một số nguyên nhân làm hạn chế như: lương thấp, tổ chức lao động chưa hợp lý, lãnh đạo trực tiếp chưa thực sự quan tâm, nơi làm việc xa nơi ở, điều kiện làm việc chưa đảm bảo, quan hệ đồng nghiệp chưa tốt, có đóng góp nhưng chưa được thừa nhận, công việc còn mang tính nhàm chán cao, hệ thống quản lý bộc lộ nhiều yếu kém, hơn nữa được đào tạo nhưng còn bộc lộ nhiều bất cập, đôi khi còn do chính bản thân người quản lý chưa thực sự muốn hợp tác nên ảnh hưởng tới sự phối hợp trong công việc.

□ Sự không thỏa mãn có thể làm nảy sinh ý muốn chuyển việc, mức độ này có sự khác biệt giữa tính chất doanh nghiệp, tuổi, giới tính và địa vị của người quản lý.

**Chương 3: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM TẠO ĐỘNG LỰC CHO LAO ĐỘNG
QUẢN LÝ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC Ở HÀ NỘI
ĐẾN NĂM 2020**

3.1 Xu hướng biến động lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

Theo phương án được Chính phủ lựa chọn để tiếp tục sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước đến năm 2010 là cổ phần hóa các tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước. Chính phủ quyết tâm từ nay đến năm 2010 cổ phần hóa khoảng 1505 doanh nghiệp, tập trung nhiều nhất vào năm 2007-2008. Tính tới thời điểm cuối 2010 dự tính cả nước còn 554 doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, bao gồm 26 tập đoàn quy mô lớn và tổng công ty, 178 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực an ninh quốc phòng, sản xuất cung ứng sản phẩm dịch vụ thiết yếu, 150 doanh nghiệp thành viên các tập đoàn, tổng công ty nhà nước. Các doanh nghiệp nhà nước vẫn được xem là thành phần kinh tế chủ đạo để phát triển kinh tế Việt Nam theo nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa [43].

Cùng với tiến trình cải tổ các doanh nghiệp nhà nước theo hướng nâng cao hiệu quả hoạt động, các doanh nghiệp nhà nước và các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội cũng đang từng bước chuyển mình để phù hợp với tiến trình phát triển mới. Kèm với xu hướng đó là cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý đã và đang được cải tiến theo hướng tinh giản gọn nhẹ với tỷ lệ lao động quản lý trong tổng số lao động chiếm khoảng từ 15-30% nhằm tăng hiệu quả hoạt động của bộ máy. Xu hướng tỷ lệ lao động quản lý chiếm 25% tổng số lao động đang được đa số các doanh nghiệp lựa chọn. Nhưng các doanh nghiệp cho rằng, tỷ lệ đó cũng sẽ tiếp tục được giảm xuống mức 15-20% trong những năm tới nhằm giảm chi phí quản lý và nâng cao tính năng động của bộ máy quản lý trong cơ chế thị trường. Cùng với xu hướng giảm biên chế thì nhu cầu tuyển lao động và lao động quản lý giỏi có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc được đề cao để bù đắp cho các vị trí chưa phù hợp và vị trí mới phát sinh. Theo báo cáo “Kết quả khảo sát nhu cầu tuyển lao động quý IV năm 2005, năm 2006 và các năm 2007-2010 tại Hà Nội” của Bộ Lao động, thương

binh và xã hội cho thấy trong năm 2006 nhóm ngành công nghiệp và xây dựng cơ bản cần tuyển 59,58%, dịch vụ là 40,09%, nông - lâm - ngư nghiệp chiếm 0,33% trong tổng số lao động được tuyển. Nhu cầu lao động đã qua đào tạo chiếm 64,1%, trong đó nhóm ngành công nghiệp và xây dựng cơ bản có nhu cầu đã qua đào tạo chiếm 67,87% (nếu so với cùng nhóm ngành chiếm 73,02%), nhóm ngành dịch vụ đã qua đào tạo chiếm 31,67% (nếu so với cùng nhóm ngành chiếm 50,64%), còn nhóm ngành nông - lâm - ngư nghiệp chiếm 0,46% (nếu so với cùng nhóm ngành chiếm 88,73%). Trong số tuyển 2006 thì nhu cầu tuyển lao động quản lý chỉ chiếm 0,96% trong tổng số, trong đó ngành công nghiệp và xây dựng cơ bản và ngành dịch vụ có xu hướng tuyển lao động quản lý tương đương nhau chiếm 48,55% còn lại ngành nông - lâm - ngư nghiệp chỉ chiếm 2,88% trong tổng số lao động quản lý được tuyển. Tỷ lệ này cũng phù hợp với thực tế là ngành công nghiệp và dịch vụ đang có xu hướng phát triển mạnh ở Hà Nội. Tỷ lệ nam quản lý được tuyển chiếm 77,4%, còn lại nữ quản lý chỉ chiếm 22,6% trong tổng số lao động quản lý được tuyển. Tỷ lệ này cũng phù hợp với xu hướng trước đó, vì nam quản lý vẫn được các doanh nghiệp ưa chuộng hơn do đa số quan điểm cho rằng nam có khả năng di chuyển, quyết đoán và sức khỏe tốt hơn nữ nên có thể vững vàng hơn ở cương vị quản lý. Tuy nhiên kết quả điều tra của luận án lại cho thấy nữ quản lý cũng rất thành công tại một số cương vị khi được bố trí phù hợp với khả năng sở trường và được tạo những điều kiện ngang với nam quản lý trong thực hiện công việc.

3.2 Một số quan điểm về tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước

***Quan điểm 1:** Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước là việc làm cần thiết khách quan, phải được quan tâm thường xuyên liên tục trong suốt quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp nói riêng và sự phát triển kinh tế - xã hội nói chung.*

Xu hướng toàn cầu hóa và sự hội nhập kinh tế thế giới đã và đang tác động lớn làm thay đổi môi trường kinh doanh của mọi quốc gia và mọi doanh nghiệp. Việt Nam cũng không thể nằm ngoài xu hướng đó. Tiến trình hội nhập AFTA và WTO

đã bắt đầu, nhiều mặt hàng đã giảm thuế suất càng đặt ra nhiều thách thức cho các doanh nghiệp và doanh nghiệp nhà nước phải tìm cách để đứng vững trong môi trường cạnh tranh trước hết là thị trường trong nước và tiếp tới vươn ra thị trường quốc tế. Nhiều doanh nghiệp và doanh nghiệp nhà nước kinh doanh kém hiệu quả đã bị phá sản hoặc đang gặp nguy cơ phá sản là minh chứng cho sự yếu kém trong tiếp cận với môi trường kinh doanh mới. Để hội nhập và đứng vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt thì không thể phủ nhận vai trò của tạo động lực cho người lao động nói chung và lao động quản lý nói riêng vì con người chính là nguồn lực quan trọng nhất của mỗi tổ chức và mỗi quốc gia. Con người có động lực sẽ thúc đẩy họ hăng say học tập, nâng cao trình độ và vận dụng các kiến thức có được vào việc xác định các chiến lược kinh doanh hợp lý để quản lý và vận hành doanh nghiệp thành công trên thương trường.

Mục tiêu chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm 2001-2010 mà Đại hội Đảng toàn quốc lần IX khẳng định: Đưa nước ta ra khỏi tình trạng kém phát triển, nâng cao rõ rệt đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân, tạo nền tảng đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại. Nguồn lực con người, năng lực khoa học và công nghệ, kết cấu hạ tầng, tiềm lực kinh tế, quốc phòng, an ninh được tăng cường; thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa được hình thành về cơ bản; vị thế của nước ta trên trường quốc tế được nâng cao. Tư tưởng của Chiến lược là phát triển nhanh, có hiệu quả và bền vững, tăng trưởng kinh tế đi đôi với việc thực hiện tiến bộ, công bằng xã hội và bảo vệ môi trường. Mục tiêu chiến lược đó lại tiếp tục được nhấn mạnh hơn trong văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X: Đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh tế, đạt được bước chuyển biến quan trọng về nâng cao hiệu quả và tính bền vững của sự phát triển, sớm đưa nước ta ra khỏi tình trạng kém phát triển, cải thiện rõ rệt đời sống vật chất, văn hóa tinh thần của nhân dân. Như vậy quan điểm của Đảng ta cũng khẳng định rõ việc đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho nhân dân phải luôn song hành với quá trình phát triển kinh tế xã hội. Có đảm bảo sự công bằng trong đối xử với người lao động thì họ mới dồn hết sức lực cho quá trình phát triển.

Quan điểm chiến lược và nhất quán của Đảng và Nhà nước ta là quyết tâm xây dựng Việt Nam theo định hướng xã hội chủ nghĩa, đảm bảo dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng dân chủ văn minh. Trong đó, Đảng và Nhà nước xác định kinh tế nhà nước phải giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân, doanh nghiệp nhà nước giữ vị trí then chốt đi đầu về ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ, là hình mẫu về năng suất, chất lượng, hiệu quả và chấp hành pháp luật. Những năm qua doanh nghiệp nhà nước tiếp tục được đổi mới, sắp xếp lại, thay đổi phương thức hoạt động như sát nhập, cổ phần hóa, giải thể hay cho phá sản các doanh nghiệp không hiệu quả. Dù dưới hình thức hoạt động nào thì điều căn bản cũng cần phải có một đội ngũ các nhà quản lý doanh nghiệp năng động, sáng tạo, có trách nhiệm và vì mục tiêu của doanh nghiệp để đưa ra các quyết sách kinh doanh đúng hướng. Bởi vậy, việc quan tâm thường xuyên, liên tục đến tạo động lực cho đội ngũ quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước là rất cần thiết, đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh doanh, giữ vững vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước trong sự nghiệp phát triển đất nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Quan điểm 2: *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước đòi hỏi phải có sự kết hợp đồng bộ ở các cấp quản lý, các ngành và trong chính từng doanh nghiệp, đặc biệt là sự thực hiện hợp lý các hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp để đảm bảo thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động và người quản lý.*

Động lực cá nhân tạo ra không chỉ do tác động của các yếu tố thuộc bản thân họ mà có sự tác động rất lớn từ các yếu tố thuộc môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Bởi vậy nhất thiết cần có sự kết hợp đồng bộ từ Trung ương đến địa phương và chính doanh nghiệp để tạo dựng môi trường làm việc thuận lợi cho lao động quản lý làm việc, phát triển và có được sự thỏa mãn trong công việc. Các cấp lãnh đạo Đảng đưa ra các định hướng chiến lược cho sự phát triển kinh tế - xã hội nói chung và định hướng phát triển con người nói riêng. Nhà nước xây dựng hành lang pháp lý cho sự ổn định của xã hội đảm bảo sự an toàn và quyền bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn chặn sự phân biệt đối xử giữa các nhóm

lao động. Các cơ quan quản lý ở các ngành, các bộ, các địa phương cụ thể hóa các chiến lược, chính sách của Đảng và Nhà nước thành các chiến lược phát triển kinh tế của từng ngành, từng vùng, từng lĩnh vực nhằm định hướng cho các doanh nghiệp phát triển đúng hướng trong lĩnh vực của mình. Các doanh nghiệp xây dựng các chiến lược kinh doanh nhằm thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh để giành thắng lợi trong cạnh tranh, tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh không trái với các quy định của pháp luật hiện hành và các chính sách của Đảng và Nhà nước. Việc xác định đúng hướng sẽ làm cho nhân lực nói chung và lao động quản lý của doanh nghiệp nói riêng an tâm trong công việc bởi địa vị của họ cũng được khẳng định cùng với sự phát triển của doanh nghiệp trên thương trường. Từ đó, bản thân mỗi người quản lý sẽ hứng khởi trong công việc và cố gắng học hỏi, thể hiện vai trò tiên phong trong công việc, vận dụng các kiến thức có được vào thực tiễn để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của chính bản thân và của doanh nghiệp nhà nước.

Hơn nữa, Nhà nước cũng luôn cần quan tâm tới việc kiện toàn bộ máy, nâng cao năng lực của các cấp lãnh đạo để họ có thể xây dựng, kiện toàn và thực hiện các chính sách và hệ thống pháp luật một cách công bằng, nhất quán, xử lý các vụ tranh chấp lao động một cách hợp tình hợp lý, để luôn tạo được lòng tin trong dân về đảm bảo quyền bình đẳng trước pháp luật cho tất cả các cá nhân và doanh nghiệp trên thương trường. Các doanh nghiệp cần phối hợp các hoạt động marketing, tài chính, tác nghiệp và quản trị nhân lực nhằm xác định và thực hiện các mục tiêu kinh doanh một cách đúng hướng không trái với các quy định của pháp luật hiện hành nhằm giúp người lao động định hướng đúng mục tiêu cá nhân. Suy cho cùng để thực hiện tốt bốn nhánh quản trị trong doanh nghiệp cũng chính là do con người trong doanh nghiệp thực hiện, trong đó lao động quản lý nắm vai trò quyết định. Do đó, việc thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực từ kế hoạch hóa nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, biên chế nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo - phát triển, thù lao, bảo vệ lao động một cách công bằng và nhất quán sẽ tác động tích cực đến tạo động lực cho nguồn nhân lực và lao động quản lý. Bởi vì, sự thực hiện các

chính sách nhân sự nhất quán làm cho nguồn nhân lực và người quản lý tin tưởng vào sự cam kết của doanh nghiệp trong việc đối xử đối với bản thân họ, đảm bảo thỏa mãn những nhu cầu vật chất và tinh thần của mỗi cá nhân. Khi đó sẽ thúc đẩy nguồn nhân lực và người quản lý dồn tâm huyết cho việc giành được mục tiêu của doanh nghiệp và khẳng định địa vị của tổ chức trên thương trường. Hơn nữa, khi nguồn nhân lực và lao động quản lý có động lực làm việc thì họ sẽ tự nguyện hợp tác với doanh nghiệp, tự nâng cao trình độ để thực hiện công việc tốt hơn, nhờ đó các hoạt động quản trị nhân lực được thực hiện dễ dàng hơn, tiết kiệm chi phí và có hiệu quả hơn, thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và toàn xã hội.

***Quan điểm 3:** Nhà nước đảm bảo tạo môi trường pháp lý công bằng; doanh nghiệp cần năng động nắm bắt cơ hội kinh doanh và đối xử công bằng với người lao động; bản thân người lao động cần có thái độ tích cực, hợp tác với doanh nghiệp trong tạo động lực làm việc.*

Với nền kinh tế phát triển theo hướng kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa bên cạnh những ưu điểm của nó cũng phải đối mặt với không ít những khuyết tật của nền kinh tế thị trường. Để có thể vượt qua những thách thức đó thì vấn đề quan trọng nhất là cần có một môi trường pháp lý ổn định và công bằng để làm căn cứ ngăn chặn và giải quyết các mâu thuẫn và sự bất công trong các quan hệ kinh tế phát sinh. Bởi vì, với hệ thống pháp luật đầy đủ, minh bạch thì khi tham gia vào quan hệ lao động thì người lao động không sợ người sử dụng lao động có những hành vi chèn ép và ngược lại người lao động cũng không thể đưa ra những hành vi sai trái với người sử dụng lao động khi thiết lập quan hệ lao động. Khi các quan hệ lao động được đảm bảo tốt đẹp thì chính Nhà nước cũng được lợi, đó là tăng nguồn thu cho ngân sách, xã hội ổn định và phồn vinh, cuộc sống của người dân được đảm bảo ấm no, hạnh phúc, an tâm làm việc và sống có lý tưởng cao đẹp.

Cùng với tiến trình phát triển đất nước, Nhà nước đã từng bước xây dựng và hoàn thiện hệ thống luật pháp và các văn bản dưới luật như Luật Doanh nghiệp, Luật Doanh nghiệp nhà nước, Luật Đầu tư, Luật Thương mại, Luật Lao động, và các Luật khác nhằm đảm bảo sự bình đẳng giữa các thành phần kinh tế, giữa các

doanh nghiệp và các cá nhân trên thương trường. Chính điều đó cũng tạo ra những cú huých lớn để thúc đẩy các doanh nghiệp nhà nước phải tự vận động và phát triển để nâng cao hiệu quả kinh doanh, làm thay đổi quan niệm, thái độ và tác phong của những người làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước. Tiến trình sắp xếp, đổi mới, phát triển để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước nhằm củng cố vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân đã và đang tạo cơ sở và điều kiện để các doanh nghiệp nhà nước tạo động lực cho lao động quản lý.

Hơn nữa, chính các doanh nghiệp nhà nước cần phải chủ động trong kinh doanh, cam kết tuân thủ các quy định của pháp luật, luôn đổi mới, chủ động tìm kiếm cơ hội kinh doanh, củng cố các hoạt động từ quản trị tài chính, marketing, tác nghiệp đến hoạt động quản trị nhân lực nhằm tạo dựng uy tín trên thương trường. Chính uy tín của doanh nghiệp là yếu tố quan trọng để thu hút và gìn giữ nhân tài trong doanh nghiệp bởi chính người lao động có thể thể hiện lòng kiêu hãnh của mình với bạn bè, người thân khi làm việc trong một tổ chức danh tiếng. Để thực hiện tốt các hoạt động quản trị thì doanh nghiệp nhà nước cần không ngừng cải tổ bộ máy quản lý theo hướng tinh giản, gọn nhẹ và năng động, phân tích công việc rõ ràng để xây dựng các kế hoạch nhân lực phù hợp, phân định trách nhiệm cụ thể, thực hiện thù lao, khen thưởng và kỷ luật nghiêm minh, đề bạt đúng đối tượng, v.v, cam kết dài hạn về việc người có đóng góp trong doanh nghiệp được tôn vinh. Từ đó tạo được lòng tin với nguồn nhân lực và đội ngũ các nhà quản lý trong doanh nghiệp nhìn nhận về sự đối xử “công bằng” như một giá trị trong văn hóa doanh nghiệp nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho các thành viên trong doanh nghiệp.

Nhà nước thực hiện việc chỉ đạo, doanh nghiệp chủ động đổi mới trên các phương diện góp phần tạo động lực cho lao động quản lý, nhưng sự quyết định đến động lực lại thuộc về chính bản thân người quản lý trong doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp cố gắng nhưng bản thân người quản lý không hợp tác và có tư tưởng “đứng núi này trông núi nọ” thì kết quả cũng chỉ là con số không. Bởi vậy, với tư cách là thành viên của một doanh nghiệp mỗi cá nhân cũng cần phải nhận thức rõ lợi ích của bản thân chỉ đạt được khi chính lợi ích của doanh nghiệp được đảm bảo, tức

doanh nghiệp đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh. Do đó khi đã quyết định trở thành thành viên của doanh nghiệp thì mỗi người cũng cần phải thể hiện sự quan tâm của mình đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, cần phải yêu công việc đảm nhận, nỗ lực sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ và có trách nhiệm phản hồi thông tin cho cấp trên về những khía cạnh cảm thấy chưa hài lòng về cách đối xử của doanh nghiệp đối với họ. Làm được như vậy thì quan hệ hai bên sẽ luôn được thông suốt và sẽ duy trì được quan hệ lao động tốt đẹp, mọi cá nhân trong tổ nhóm sẽ hợp tác với nhau. Kết quả là tâm trạng người lao động và người quản lý sẽ luôn thấy thoải mái, vui vẻ tức là có động lực trong công việc.

3.3 Một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội

Thực tiễn những năm đổi mới vừa qua, Hà Nội đã đạt được những thành công nhất định trong phát triển kinh tế - xã hội, tuy nhiên cũng còn tồn tại một số bất cập nhất định được khẳng định trong Văn kiện Đại hội đại biểu lần thứ XIV Đảng bộ Thành phố Hà Nội. Đó là, chất lượng phát triển và sức cạnh tranh của kinh tế Thủ đô còn hạn chế, hội nhập kinh tế quốc tế chưa mạnh, nhiều nguồn lực và lợi thế Thủ đô chưa được khai thác và sử dụng có hiệu quả; cơ cấu kinh tế nội bộ ngành, nhất là ngành dịch vụ có chuyển biến chậm, chưa có nhiều mô hình hay và cách làm mới trong hoạt động kinh tế mà có sức lan tỏa cho cả vùng và cả nước; sự phát triển văn hóa - xã hội chưa tương xứng với vai trò vị thế của Thủ đô; xây dựng và quản lý đô thị còn nhiều bất cập; tổ chức và hoạt động của bộ máy chính trị chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển kinh tế - xã hội, v.v. Với mục tiêu phát triển đến năm 2010 của Thủ đô là “Thành phố phải chủ động, sáng tạo phát huy tiềm năng, nguồn lực, đẩy mạnh quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa, đô thị hóa và hội nhập kinh tế quốc tế; phát triển kinh tế - văn hóa - xã hội toàn diện bền vững; giữ vững an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội; đẩy nhanh tiến độ xây dựng nền tảng vật chất - kỹ thuật và văn hóa Thủ đô xã hội chủ nghĩa giàu đẹp, văn minh, hiện đại; nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân dân; thực hiện vai trò đầu não chính trị - hành chính quốc gia, trung tâm lớn về văn hóa, khoa học, giáo dục, kinh tế và giao dịch quốc tế

của cả nước”. Đến năm 2010 hoàn thành một số chỉ tiêu là tốc độ tăng GDP bình quân hàng năm từ 11-12%, tốc độ tăng giá trị gia tăng công nghiệp và dịch vụ hàng năm tương ứng là 12-12,5% và 10,5-11,5%, tỷ lệ lao động qua đào tạo năm 2010 đạt 55-65%, thất nghiệp đô thị dưới 5,5%, hộ nghèo 1%. Tầm nhìn Thủ đô năm 2020, Hà Nội phải trở thành một đô thị văn minh, hiện đại, thành phố du lịch hấp dẫn của khu vực, phát huy tốt vai trò là trung tâm lớn về văn hóa, khoa học - công nghệ, giáo dục - đào tạo, kinh tế và giao dịch quốc tế của cả nước; dịch vụ chất lượng cao và trình độ cao đóng vai trò trọng yếu trong nền kinh tế, hình thành mạng lưới công nghiệp áp dụng công nghệ cao và phát triển nông nghiệp đô thị sinh thái; GDP bình quân đầu người dự kiến trên 6000 USD; Hà Nội phấn đấu đi trước 5 năm, góp phần thực hiện mục tiêu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp. Một trong những quan điểm chỉ đạo để đạt được những chỉ tiêu trên là tiếp tục củng cố quan hệ sản xuất, phát triển mạnh các thành phần kinh tế, nâng cao vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước. Để thực hiện được mục tiêu chiến lược và quan điểm chỉ đạo nêu trên thì cần phải làm cho đội ngũ quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước có động lực cao trong công việc bởi họ chính là những người đi tiên phong trong tiến trình đổi mới doanh nghiệp và góp phần đạt được hiệu quả của doanh nghiệp trong cạnh tranh. Để tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội có thể tập trung vào một số giải pháp cơ bản sau:

3.3.1 Các giải pháp từ phía Chính phủ và Thành phố Hà Nội

3.3.1.1 Tạo môi trường pháp lý bình đẳng cho mọi thành phần kinh tế và làm cho mọi người lao động và lao động quản lý cảm nhận được sự an tâm trong công việc

Hoạt động theo cơ chế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế càng đòi hỏi nền hành chính quốc gia phải vững mạnh. Sự vững mạnh của nền hành chính quốc gia thể hiện thông qua hệ thống pháp luật có rõ ràng, minh bạch và nghiêm minh hay không bởi pháp luật chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền và nghĩa vụ của mọi tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân sinh sống và làm việc. Khi pháp luật nghiêm minh

thì mỗi người lao động an tâm làm việc, các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế hoạt động đúng hướng hạn chế các hoạt động sai trái trong kinh doanh, tránh tình trạng dựa dẫm mà không nỗ lực phát triển. Trong những năm gần đây, Nhà nước và Quốc hội đã ban hành, sửa đổi, bổ sung nhiều Luật để phù hợp với tình hình phát triển mới. Trong đó, Luật Doanh nghiệp, Luật Doanh nghiệp nhà nước, Luật Đầu tư là những cơ sở pháp lý quan trọng để các doanh nghiệp và doanh nghiệp nhà nước tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Bên cạnh đó, Luật Lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập và bảo vệ các bên trong quan hệ lao động giúp người lao động an tâm khi đi làm, đảm bảo quyền được lựa chọn chỗ làm việc phù hợp với khả năng sở trường và mong muốn của bản thân. Trong những năm trước mắt, các Luật này cần tiếp tục được sửa đổi, bổ sung cho phù hợp hơn với tình hình cụ thể để chúng thực sự là những hành lang pháp lý công bằng cho tất cả những tổ chức và cá nhân tham gia hoạt động kinh doanh và thiết lập các quan hệ lao động.

Tuy nhiên, việc tổ chức thi hành luật phải luôn đảm bảo sự nghiêm minh không thiên vị để luật pháp đi vào lòng người và hướng hành vi cá nhân theo những chuẩn mực của xã hội. Điều đó đòi hỏi bộ máy quản lý nhà nước cần có những đột phá trong cải cách hành chính như nâng cao trình độ chuyên môn nhằm hạn chế sự cửa quyền, thiếu trách nhiệm của một số bộ phận cán bộ công chức trong việc giải quyết công việc cho doanh nghiệp. Nhà nước cần quyết tâm giảm nhẹ các thủ tục quản lý hành chính rườm rà, việc quản lý con dấu thực sự đảm bảo tính “một cửa” để giảm những chi phí không đáng có của doanh nghiệp trong việc tiếp cận với nền hành chính công. Công tác tư pháp cũng cần có sự cải tiến cho thực sự phù hợp với tiến trình của sự phát triển, đảm bảo giải quyết nhanh chóng đúng pháp luật các vụ kiện tụng, vi phạm luật pháp nhằm góp phần củng cố tính nghiêm minh của pháp luật và có tác dụng răn đe những hành vi sai trái như sự cửa quyền và tham ô, buôn lậu của một bộ phận cán bộ quản lý nhà nước và lao động quản lý trong chính các doanh nghiệp nhà nước.

Hơn nữa, nhà nước cũng không nên can thiệp sâu vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, cần nhất quán từ Trung ương đến địa phương trong việc tách chức năng quản lý hành chính của Nhà nước với chức năng quản lý kinh doanh của doanh nghiệp. Các chính sách vĩ mô đưa ra phải đảm bảo quyền bình đẳng giữa các doanh nghiệp trên thương trường. Mặc dù xác định doanh nghiệp nhà nước “nắm vai trò chủ đạo trong nền kinh tế” nhưng cũng không vì thế mà có những chính sách ưu tiên chẳng hạn như ưu đãi cấp vốn, cho vay tín dụng so với các doanh nghiệp khác. Sự bao bọc quá nhiều làm cho doanh nghiệp nhà nước lại càng dựa dẫm mà không gắng hết sức để tìm kiếm cơ hội kinh doanh thực sự. Sự tự vận động trong cạnh tranh sẽ làm cho các doanh nghiệp nhà nước trưởng thành, phát triển, tự rèn luyện và tích lũy cho mình một bản lĩnh vững vàng trong kinh doanh. Làm được như vậy doanh nghiệp nhà nước mới thực sự trở thành các “con chim đầu đàn” trong nền kinh tế quốc dân để nâng cao sự điều tiết của Chính phủ trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Nói cách khác, Nhà nước quản lý trên cơ sở của pháp luật, các doanh nghiệp có quyền tự chủ trong kinh doanh, có trách nhiệm tuân thủ pháp luật và thực hiện đúng các nghĩa vụ với Nhà nước.

3.3.1.2 Tiếp tục tiến hành sắp xếp lại, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước

So với các loại hình doanh nghiệp khác thì doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà Nội hiện nay cũng còn nhiều hạn chế trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chủ trương của Đảng và Nhà nước đã chỉ rõ cần tiếp tục đổi mới và nâng cao hiệu quả của loại hình doanh nghiệp này. Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước được xem là một giải pháp tốt cho tình hình hiện nay. Các số liệu thống kê cho thấy khi chuyển sang hình thức cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước hoạt động có hiệu quả hơn bởi sự phụ thuộc giảm xuống và sự tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh tăng lên. Động lực làm việc của người lao động và lao động quản lý cũng cải biến rõ rệt do thu nhập và địa vị của họ đã gắn chặt hơn với hiệu quả công việc của bản thân. Hơn nữa, khi cổ phần hóa sẽ hình thành hội đồng quản trị bao gồm các cổ đông có tỷ lệ vốn góp cao nhất trong các cổ đông nên

họ sẽ kiểm soát hoạt động quản lý của doanh nghiệp. Nếu bộ máy quản lý hoạt động không có hiệu quả, các thành viên hội đồng quản trị có quyền yêu cầu cất chức và thay đổi bộ máy quản lý mới thông qua thuê bên ngoài hoặc thăng tiến trong doanh nghiệp. Điều đó sẽ gắn chặt trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích của người quản lý doanh nghiệp với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hơn nữa, việc cổ phần hóa cũng chính là xóa bỏ tính độc quyền và đặc quyền sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước. Sự cạnh tranh sẽ loại bỏ suy nghĩ dựa dẫm của một bộ phận lao động quản lý, mà họ tự thấy thực sự cần thiết phải luôn nỗ lực trong công việc nếu không sẽ bị đào thải, bị mất cơ hội việc làm và khẳng định địa vị bản thân trong doanh nghiệp và ngoài xã hội.

Để tiếp tục tiến trình đổi mới, Nhà nước mà cụ thể là các Bộ chủ quản cần phân loại các doanh nghiệp nhà nước một cách cụ thể chỉ nên giữ lại những lĩnh vực then chốt như lĩnh vực công ích, sản xuất tư liệu sản xuất, còn nên tiến hành cổ phần hóa các doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác để nâng cao sự năng động và tính hiệu quả thông qua thu hút thêm vốn, kinh nghiệm quản lý và công nghệ hiện đại để phát triển. Tuy nhiên, trong các doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa, Nhà nước cũng nên xác định tỷ lệ nắm giữ cổ phần hợp lý không nên nắm giữ quá cao nhằm thu hút thêm vốn đầu tư của các đối tác khác cho phát triển kinh tế và đảm bảo sử dụng vốn ngân sách không dàn trải để đầu tư vào những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Bởi một thực tế là tỷ lệ doanh nghiệp do nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối trên 50% chiếm 33%, dưới 50% số vốn ở 37%, và không giữ lại tỷ lệ % vốn nào ở gần 30% số doanh nghiệp được cổ phần hóa (đó là các doanh nghiệp có vốn điều lệ dưới 1 tỷ đồng và kinh doanh kém hiệu quả) [44].

Các doanh nghiệp nhà nước không nằm trong diện cổ phần hóa cũng cần được cơ cấu lại cho tinh giản gọn nhẹ, chú ý tới việc củng cố đội ngũ quản lý giỏi năng động để nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Đặc biệt, các giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng được bổ nhiệm hay thuê trong các doanh nghiệp này cần phải có những cam kết chặt chẽ với Chính phủ và Bộ chủ quản về trách nhiệm vật chất nhằm hạn chế hành vi sai trái và tăng trách nhiệm trong công việc.

Các doanh nghiệp trong diện cổ phần cần phải thúc đẩy hơn nữa tiến trình cổ phần hóa doanh nghiệp. Hiện tại, tiến trình cổ phần hóa còn diễn ra chậm chạp chẳng hạn đến năm 2010 theo kế hoạch hoàn thành việc cổ phần hóa các ngân hàng thương mại nhà nước - lĩnh vực rất nhạy cảm của nền kinh tế, nhưng tiến trình rất chậm. Sự chậm chạp này có thể do một số nguyên nhân. Trước hết do sự nhận thức bảo thủ của các cấp lãnh đạo và các cấp quản lý trong các doanh nghiệp, họ sợ bị mất quyền lực và quyền lợi khi việc cổ phần hóa diễn ra, bản thân chính người lao động cũng sợ mất việc làm. Hơn nữa, thủ tục cổ phần hóa cũng rườm rà, chồng chéo, quy trình cổ phần hóa từ xây dựng đến thực hiện đề án bình quân một doanh nghiệp là 437 ngày, tổng công ty hết 554 ngày, việc xác định giá trị tài sản trước khi cổ phần cũng còn nhiều khó khăn. Trong nhiều trường hợp xác định giá trị thực thấp hơn thực tế để mua cổ phần với giá rẻ nhằm tung ra thị trường thu lời khi giá cổ phần tăng gây thất thoát lớn tài sản của Nhà nước. Bởi vậy, trong việc xác định giá trị của doanh nghiệp nhà nước trước cổ phần hóa cần định giá tài sản và quyền sử dụng đất theo giá thị trường. Để làm được như vậy có thể thu hút sự tư vấn của các công ty kiểm toán quốc tế trong việc xác định giá trị tài sản doanh nghiệp trước cổ phần hóa. Hơn nữa, Nhà nước cũng cần xác định rõ tỷ lệ nắm giữ cổ phần trong doanh nghiệp cổ phần nhà nước. Tỷ lệ cổ phần chi phối không nên quá cao vì như vậy sẽ khó có những đột phá lớn trong quản lý và công nghệ vì sự tham gia càng rộng thì tính minh bạch, công khai và hệ thống giám sát càng chặt chẽ hơn. Điều đó đòi hỏi người quản lý muốn thành công và không bị đào thải thì phải luôn làm mới bản thân để phù hợp với tiến trình phát triển tức là có động lực trong công việc.

Cùng với tiến trình cổ phần hóa cũng cần thúc đẩy việc hình thành một số tập đoàn kinh tế mạnh tầm cỡ khu vực trên địa bàn Hà Nội trong một số lĩnh vực có nhiều cơ hội phát triển như lĩnh vực bảo hiểm, quỹ đầu tư tài chính,... nhằm thu hút vốn của cả trong và ngoài nước trong đó Nhà nước có thể nắm cổ phần chi phối để làm mạnh hơn thành phần kinh tế nhà nước trong nền kinh tế quốc dân. Và người quản lý khi có chỗ đứng trong các tập đoàn kinh tế nhà nước mạnh cũng thực sự

cảm nhận được sự tự hào về công việc họ đảm nhận, do đó sẽ gắng sức hơn trong công việc góp phần vào đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

3.3.1.3 Xây dựng quy hoạch đào tạo hợp lý nhằm xây dựng một đội ngũ lao động và lao động quản lý có đủ trình độ cho phát triển kinh tế - xã hội

Thông tin điều tra về tình hình tuyển dụng lao động và lao động quản lý có chất lượng cao có xu hướng tăng lên trong những năm trước mắt. Những người quản lý có năng lực sẽ đáp ứng tốt yêu cầu quản lý doanh nghiệp theo hướng hiện đại giúp doanh nghiệp nhà nước khẳng định được chỗ đứng trên thương trường và khi đó những người quản lý cũng có cơ hội để khẳng định chính bản thân họ trong xã hội.

Để đảm bảo chất lượng đào tạo Nhà nước và Thành phố cần có những quy hoạch tổng thể về các cấp học từ mầm non đến đào tạo nghề, đại học và sau đại học. Định hướng của Đảng và Nhà nước là chuyển dần mô hình giáo dục hiện nay sang mô hình giáo dục mở, mô hình xã hội học tập với hệ thống học tập suốt đời, đào tạo liên tục, liên thông giữa các bậc học ngành học, đảm bảo sự công bằng xã hội trong giáo dục theo hướng “chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa”. Để đạt được điều này, giáo dục đào tạo cần hướng vào một số giải pháp sau:

Đổi mới giáo dục mầm non và giáo dục phổ thông. Ở bậc mầm non cần có sự kết hợp hài hòa giữa học tập và vui chơi để phát triển thể chất, tinh thần, khơi gợi khả năng bẩm sinh, thúc đẩy khả năng hòa đồng nhóm. Ở bậc phổ thông cần cải cách nhất định trong phương pháp dạy và học, nội dung chương trình đào tạo. Bộ giáo dục đào tạo cần có những nghiên cứu để thiết kế lại chương trình và sách giáo khoa đảm bảo tính hiện đại và khoa học, phù hợp với lứa tuổi và tình hình của nước ta hiện nay. Trong giáo dục cần tăng khả năng tự vận động, phát huy sáng tạo của học sinh, thúc đẩy khả năng giao tiếp hòa nhập với cộng đồng, biết giúp đỡ lẫn nhau trong học tập, phát triển lòng tự hào dân tộc. Quan tâm tới phổ cập tin học và ngoại ngữ trong các trường học trên địa bàn Thành phố để nâng cao sự hội nhập của học sinh với xu hướng quốc tế, thúc đẩy việc phân ban, tự chọn từ phổ thông căn cứ vào

năng lực và nguyện vọng của học sinh để người học có thể lựa chọn đúng hướng nghề nghiệp ngay ban đầu.

Thực hiện việc gắn kết đào tạo giữa các trường đào tạo nghề, cao đẳng, đại học và các doanh nghiệp để xác định đúng nhu cầu đào tạo và có cơ sở cho sinh viên thực tập. Cần nâng cấp phát triển mạnh hệ thống đào tạo nghề ở các tỉnh và tại Hà Nội, các trường nghề cần cải tiến phương tiện dạy học phù hợp với yêu cầu thực tế để người học sau tốt nghiệp có thể đáp ứng yêu cầu tại các doanh nghiệp. Đồng thời khuyến khích người học lựa chọn các lĩnh vực đào tạo nghề không thi nhau học đại học vừa không đảm bảo chất lượng vừa gây ra sự mất cân đối về tỷ lệ đào tạo của đất nước so với thế giới (năm 2000 cấu trúc đào tạo ở Việt Nam giữa CĐ, ĐH - THCN - CNKT là 1 - 1,2 - 1,7 mà theo kinh nghiệm của một số nước tiên tiến thì cấu trúc này thường theo tỷ lệ là 1 - 4 đến 6 - 10 đến 20) làm cho chất lượng nguồn nhân lực xã hội không đáp ứng đúng đòi hỏi của thực tế.

Hơn nữa, cần nâng cao trình độ và năng lực của người dạy từ mầm non tới đại học theo hướng có đủ kiến thức và có tâm huyết với công việc. Phần đầu đến năm 2010, Hà Nội có 100% lực lượng giáo viên có trình độ đạt chuẩn và trên chuẩn quốc gia. Kết hợp với hình thức hợp tác với nước ngoài để nâng cao kiến thức của người dạy ở bậc cao đẳng, đại học và trên đại học góp phần đào tạo ra một đội ngũ nhân lực có đủ kiến thức tiếp cận được với thay đổi của môi trường kinh doanh.

Đặc biệt ở bậc đại học và sau đại học nơi trực tiếp tác động tới chất lượng của đội ngũ lao động chuyên môn và quản lý cần có những đột phá trong công tác đào tạo. Việc đào tạo phải gắn với việc sử dụng hợp lý. Bộ Giáo dục và đào tạo cần xây dựng các kế hoạch định hướng về nhóm ngành nghề cần đào tạo để định hướng cho các trường đại học xác định chỉ tiêu đào tạo hợp lý, tránh tình trạng lĩnh vực thì đào tạo quá nhiều không có việc làm mà lại làm trái ngành nghề nhưng nhiều lĩnh vực lại rất thiếu người có năng lực chẳng hạn lĩnh vực tin học cần tăng cường đào tạo vì nhu cầu lao động trong lĩnh vực này đến năm 2020 là rất lớn. Tiếp tới, để nâng cao chất lượng học tập cần chú ý đổi mới phương pháp học tập, cần xác định lấy người học làm “trung tâm”. Sử dụng phương pháp thu hút người học tham gia phát biểu ý

kiến, tăng cường thảo luận, làm bài tập nhóm để phát huy sự chủ động sáng tạo của người học. Kết hợp mời các chuyên gia tại các doanh nghiệp đến trao đổi kiến thức kinh nghiệm thực tế cho sinh viên. Bản thân các doanh nghiệp cũng cần chia sẻ trách nhiệm trong đào tạo như sẵn sàng nhận sinh viên tới thực tập và đề xuất nhu cầu đào tạo quản lý để các trường đại học có thông tin xây dựng các chương trình đào tạo kỹ năng quản lý phù hợp đảm bảo đúng nguyên tắc “học đi đôi với hành”. Các trường đại học cần phải là những địa chỉ tin cậy cho các nhà quản lý và chuyên môn của doanh nghiệp đến cập nhật kiến thức hiện đại trên thế giới thông qua các chương trình học ngắn hạn hay ở bậc học cao hơn, đó chính là cơ sở thúc đẩy động lực làm việc của người quản lý vì theo nghiên cứu của chúng tôi người có chuyên môn tốt phù hợp với yêu cầu công việc càng gắng sức làm việc nhiều hơn.

Xu hướng thực hiện xã hội hóa giáo dục có tác dụng tốt nhằm huy động nhiều nguồn lực đầu tư cho giáo dục đào tạo và tận dụng những nghệ nhân trong đào tạo nghề truyền thống tại các vùng miền của đất nước. Tuy nhiên cũng cần chú ý tới tăng đầu tư ngân sách của Nhà nước cho giáo dục đào tạo, đến năm 2010 phấn đấu đạt 20% tỷ lệ trong ngân sách Nhà nước. Nhưng việc đầu tư không nên dàn trải mà tập trung cho các mục tiêu ưu tiên như các chương trình quốc gia phát triển giáo dục, hay hỗ trợ học bổng cho học sinh nghèo, học sinh giỏi và diện chính sách. Đồng thời tăng cường hợp tác đào tạo quốc tế nhằm tiếp cận với nền đào tạo tiên tiến của các nước trong khu vực và trên thế giới. Điều đó sẽ đặt ra sức ép nền giáo dục trong nước nhất quyết cần phải gắng sức để phát triển và mặt khác cũng nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân lực Việt Nam tiếp cận được với xu hướng phát triển hiện đại trên thế giới và vận dụng phù hợp với tình hình của Việt Nam.

Với tiến trình cải cách giáo dục và đào tạo đang diễn ra, có thể hy vọng về chất lượng nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ quản lý nói riêng sẽ được nâng cao tạo điều kiện thúc đẩy động lực làm việc của đội ngũ quản lý nói chung và đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp nhà nước nói riêng góp phần vào việc phát triển Thủ đô và đất nước ngày càng giàu đẹp, văn minh và hiện đại.

3.3.2 Các giải pháp từ phía doanh nghiệp nhà nước

Theo quan điểm đã trình bày ở trên Chính phủ và cơ quan quản lý nhà nước ở Hà Nội có trách nhiệm chỉ đạo chiến lược trong việc cải cách đổi mới doanh nghiệp, môi trường pháp lý và chất lượng nguồn nhân lực. Còn để tạo động lực làm việc cho lao động quản lý thì quyền chủ động thuộc về doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhà nước cần phải cung cấp những điều kiện thuận lợi để thúc đẩy sự “khao khát” và làm cho người lao động và lao động quản lý “tự nguyện” môn được đóng góp sức lực cho doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà Nội cần hướng vào một số giải pháp cơ bản sau.

3.3.2.1 Chuyển đổi cơ chế quản lý doanh nghiệp, cải tiến bộ máy quản lý theo hướng tinh giản, gọn nhẹ hoạt động năng động và hiệu quả

Tiến trình đổi mới doanh nghiệp nhà nước đã và đang diễn ra, tuy đã thu được một số thành công nhất định nhưng nói chung theo các chuyên gia đánh giá là đang diễn ra một cách rất chậm chạp. Nguyên nhân là các doanh nghiệp nhà nước đã được hưởng nhiều ưu đãi từ lâu nên không muốn phá bỏ sự bao cấp này, đặc biệt đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp được hưởng những quyền lực và quyền lợi khá lớn mà bản thân không muốn từ bỏ. Bởi vậy, muốn nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước thì các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có sự quyết tâm trong tiến trình cải cách doanh nghiệp, cần hợp tác để tiến trình cổ phần hóa được diễn ra nhanh chóng. Việc đánh giá tài sản trong định giá cổ phần cần được thực hiện theo giá thị trường tránh thất thoát tài sản của Nhà nước, trong đó có thể tham khảo ý kiến của các chuyên gia nước ngoài có năng lực.

Thực tế cho thấy với cơ chế quản lý cũ thì quyền quyết định tập trung vào người đứng đầu, nhưng thực chất lại không phải như vậy mà thường liên quan đến “tập thể” quyết định và trách nhiệm chung chung nên không ai chịu trách nhiệm mà chỉ muốn hưởng quyền lợi nên ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, còn bộ máy quản lý lại cứ phình ra. Ở một thái cực khác, một số giám đốc lại thao túng quyền lực, quyết định mọi việc liên quan đến sử dụng vốn và tài sản, xảy ra tình trạng tham ô hoặc sử dụng không đúng mục đích vì vốn không phải của họ nên không thấy “sót”. Hơn nữa, nhiều người được bổ nhiệm làm giám đốc lại

không có đủ năng lực nên dễ làm bừa. Cổ phần hóa có tác động trực tiếp tới việc thay đổi cơ chế quản lý của doanh nghiệp từ sự độc đoán của một hoặc vài cá nhân sang một hội đồng quản lý, và quyền tài sản đã gắn chặt hơn trách nhiệm của cá nhân với vị trí quản lý mà họ đảm nhận, góp phần hạn chế sự tham ô của công, bảo toàn và phát triển nguồn vốn của doanh nghiệp. Các vị trí lãnh đạo cần phải do Hội đồng quản trị bầu ra và sẽ bị cách chức nếu Hội đồng quản trị đánh giá họ làm việc không có hiệu quả và không đúng chức trách. Những doanh nghiệp nằm trong diện không cổ phần hóa thì giám đốc vẫn do Nhà nước bổ nhiệm nhưng phải có những cam kết về đền bù tài chính nếu họ làm sai chức trách, có hành vi tham nhũng tài sản của quốc gia.

Hơn nữa, các doanh nghiệp nhà nước cần tiến hành tinh giản bộ máy quản lý theo hướng gọn nhẹ, tỷ lệ lao động quản lý trong tổng số lao động trong thời gian tới chỉ nên chiếm từ 15-20% trong tổng số lao động, và sẽ tiếp tục được giảm xuống 10-15% khi trình độ của bộ máy quản lý được nâng cao hơn theo hướng hiện đại và trình độ công nghệ của doanh nghiệp được nâng cấp. Vì theo kinh nghiệm của các nước tiên tiến trên thế giới, tỷ lệ quản lý trong tổng số lao động chỉ nên chiếm từ 8-15%. Và thực tế là các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài tại Việt Nam cũng có tỷ lệ quản lý trong tổng số lao động là 11,74% (**bảng 2.6**) thấp hơn cùng tỷ lệ này ở doanh nghiệp nhà nước và ngoài nhà nước và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp đầu tư nước ngoài tốt hơn hẳn. Bởi tinh giản bộ máy quản lý sẽ nâng cao tính năng động trong việc ra quyết định và thực hiện quyết định, giảm chi phí gián tiếp trong kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có thể lựa chọn mô hình trực tuyến chức năng vừa có chuyên môn để giải quyết, vừa gọn nhẹ và lại có sự hiệp tác chặt chẽ trong quản lý nhằm giải quyết có hiệu quả các vấn đề phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời, doanh nghiệp cần ứng dụng công nghệ thông tin vào quá trình quản lý như thiết lập một hệ thống thông tin trong quản lý, sử dụng mạng Intranet và Internet làm đổi mới văn hóa truyền tin “gặp mặt trực

tiếp” bằng truyền tin thông qua mạng vừa nhanh chóng, kịp thời lại tiết kiệm chi phí hành chính. Đồng thời việc sử dụng mạng trong quản lý cũng đòi hỏi người quản lý tại các bộ phận luôn phải vận động để nâng cao khả năng trong công việc tức có động lực làm việc.

3.3.2.2 Phân định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí quản lý

Người quản lý trực tiếp mà cấp cao nhất là giám đốc của doanh nghiệp cần phải bắt đầu bằng việc đánh giá hoàn cảnh cụ thể trong tạo động lực cho cấp dưới. Điều quan trọng đầu tiên là phải chỉ cho họ thấy rõ cái đích cần đạt tới mà tổ chức kỳ vọng, và làm cho họ thấy bản thân họ có thể nhận được những gì khi đáp ứng kỳ vọng của doanh nghiệp.

Trước hết, cùng với tiến trình cải tổ lại cơ cấu của doanh nghiệp theo hướng gọn nhẹ và năng động, các doanh nghiệp nhà nước cần mạnh dạn sắp xếp lại các hoạt động sản xuất kinh doanh phù hợp với nhu cầu thị trường, xác định rõ các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn dựa trên phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp. Việc xây dựng mục tiêu cũng cần huy động sự đóng góp ý kiến của người dưới quyền, đồng thời thông báo và giải thích cho mọi người trong bộ phận hiểu rõ các mục tiêu đã được thống nhất. Điều đó giúp làm tăng cảm giác được coi trọng và thuộc về doanh nghiệp của cá nhân chứ đơn thuần không chỉ là những người đi làm thuê. Khi hiểu rõ và chấp nhận mục tiêu của tổ chức thì chính bản thân họ sẽ dễ định hướng được mọi hoạt động của doanh nghiệp và vị trí của họ trong hệ thống công việc của doanh nghiệp. Từ đó bản thân mỗi thành viên trong doanh nghiệp sẽ tự định hướng các mục tiêu của cá nhân họ theo các mục tiêu của tổ chức.

Tiếp tới, phải xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể của từng công việc và các tiêu chuẩn thực hiện công việc mà người quản lý cần phải đạt được tại vị trí công việc đó (vị trí giám đốc, quản lý kỹ thuật, quản lý kinh tế, ...). Đồng thời, công khai các thông tin đó trước khi thực hiện nhằm tăng sự cam kết của hai bên trong quan hệ lao động. Sự công khai này tạo tiền đề cho cấp trên đánh giá cấp dưới và

cấp dưới có thể giám sát hành vi quản lý của cấp trên giúp cho người quản lý ở các cương vị quản lý khác nhau thực hiện đúng chức trách và nhiệm vụ của mình không “ỷ quyền, cậy thế, dựa dẫm lẫn nhau”. Do đó, doanh nghiệp nhà nước cần tiến hành phân tích công việc một cách khoa học và định kỳ 3-4 năm phải xem xét lại nếu tính chất công việc không có sự biến đổi lớn để xây dựng nên các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng công việc trong doanh nghiệp, lấy đó làm cơ sở để tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực khác. Phòng nhân lực của doanh nghiệp cần lựa chọn phương pháp phù hợp để thu thập thông tin như phương pháp bảng hỏi, phỏng vấn, hay quan sát,... cũng như lựa chọn nhóm chuyên môn có thể là những người trong doanh nghiệp hoặc thuê chuyên gia bên ngoài cùng thực hiện thu thập thông tin và xây dựng các kết quả của phân tích công việc một cách khoa học. Các văn bản này nên đưa vào các cuốn sổ tay nhân viên phát cho từng người trong doanh nghiệp, xem như một cẩm nang để định hướng hành vi của mỗi người lao động và người quản lý.

Để cho người lao động thấy rõ sự cam kết về “sự đối xử công bằng”, thì doanh nghiệp nhà nước cần đánh giá thực hiện công việc một cách thường xuyên và công bằng theo chu kỳ 6 tháng hay 1 năm, cung cấp thông tin phản hồi một cách nhanh chóng và kịp thời về mức độ hoàn thành công việc, tinh thần và thái độ làm việc cho người lao động để họ có thể cải biến theo hướng tích cực hơn. Thực tế, các doanh nghiệp nhà nước đánh giá thực hiện công việc chủ yếu bằng phương pháp tự nhận xét cá nhân, sau đó có sự bình bầu trong tổ nhóm, rồi người quản lý bộ phận căn cứ vào đó xếp loại A, B, C theo một vài tiêu thức như số lượng công việc, chất lượng công việc, đảm bảo ngày công, tuân thủ kỷ luật. Về nguyên tắc làm như vậy cũng rất tốt có sử dụng sự tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và cấp trên đánh giá nhưng do sự cả nể, tiêu chuẩn đánh giá chung chung, dùng quá ít tiêu thức nên thường đánh giá mang tính bình quân. Hoặc nếu bị giới hạn về số người xuất sắc trong nhóm thì thường bỏ phiếu vòng tròn tức mỗi người được xuất sắc một lần để được hưởng tiền thưởng. Điều đó làm triệt tiêu động lực của những người làm việc

tốt. Bởi vậy, cần nhất thiết phải cải tiến hệ thống đánh giá thực hiện công việc một cách khoa học trong đó bao gồm các tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng, các phương pháp đo lường khoa học và sự phản hồi thông tin một cách kịp thời đến người lao động. Trong đó, có thể sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa (cho điểm theo tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và hành vi thực hiện theo một thang đo đã được ấn định trước), phương pháp này dễ thực hiện nhưng kết quả lại dễ so sánh do kết quả tổng hợp bằng điểm số và đặc biệt có thể đánh giá cá nhân theo nhiều tiêu thức nên tính công bằng cao hơn. Hay phương pháp quản lý bằng mục tiêu (người lãnh đạo trực tiếp và nhân viên cùng xây dựng các mục tiêu của cá nhân trong tương lai và cùng đánh giá mức độ hoàn thành), phương pháp này đề cao vai trò của mỗi người trong thực hiện và sự tự quản hành vi nên rất phù hợp với nhóm lao động có trình độ cao muốn phát huy sáng kiến. Người đánh giá vẫn nên duy trì việc tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và cấp trên đánh giá nhưng ở một số vị trí nhất định nên thu hút ý kiến từ phía khách hàng thông qua những tờ nhận xét, cấp dưới góp ý cho cấp trên để cùng tiến bộ. Khi người lãnh đạo bộ phận đã tập hợp được thông tin về kết quả đánh giá thực hiện công việc của các thành viên trong nhóm thì cần có lịch trình báo trước cho cấp dưới đến gặp gỡ để cung cấp thông tin phản hồi thông qua cuộc phỏng vấn đánh giá. Đây là cuộc gặp gỡ mang tính chính thức nhưng chỉ gặp cá nhân để nhằm đảm bảo những vấn đề riêng tư của từng người, tạo cơ hội cho họ sửa chữa những mặt chưa tốt trong những kỳ tiếp theo. Điều quan trọng là trong cuộc phỏng vấn đánh giá, người lãnh đạo trực tiếp cần cho người dưới quyền cơ hội để bày tỏ thông tin, khiếu nại những tiêu thức đánh giá mà họ cho rằng chưa phù hợp với đóng góp của bản thân. Còn người lãnh đạo trực tiếp cần có sự cân nhắc xem xét, nếu sự khiếu nại không hợp lý thì phải bằng thái độ cởi mở, bình tĩnh để giải thích cho cấp dưới hiểu để họ cảm nhận được hệ thống đánh giá của doanh nghiệp đảm bảo sự công bằng. Khi kết quả đánh giá được người lao động chấp nhận tức đảm bảo sự công bằng thì đó chính là cơ sở xác đáng nhất để đưa ra các quyết định nhân sự (lương, thưởng, đào tạo, thăng tiến, hay sa thải) hợp

lý và khoa học, đồng thời chỉ ra các biện pháp giúp đỡ người quản lý và người lao động làm việc tốt hơn trong tương lai.

3.3.2.3 Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho người quản lý để họ có thể tiến hành công việc theo cách tốt nhất

Khi người quản lý đã có mục tiêu hợp lý, xác định được những kỳ vọng tốt “làm việc tốt sẽ có phần thưởng tương xứng”, thì vấn đề tiếp theo cần phải chú ý đến đó chính là cung cấp cho họ các điều kiện cần thiết để đạt được các mục tiêu đã được đặt ra. Điều này đòi hỏi cần có việc tạo điều kiện từ phía người lãnh đạo doanh nghiệp như đảm bảo cá nhân có đủ khả năng để thực hiện công việc, có các nguồn lực để công việc được diễn ra liên tục và đạt được sự hợp tác từ các bộ phận. Tức là doanh nghiệp nhà nước cần tạo ra một con đường bằng phẳng hơn cho các vị trí quản lý tiến tới các mục tiêu đã được thống nhất thông qua một số khía cạnh căn bản sau:

□ Người quản lý cần được tuyển dụng và bố trí làm việc phù hợp với khả năng, sở trường và đáp ứng tốt yêu cầu công việc

Để người quản lý có thể thực hiện công việc một cách tốt nhất và tạo được “uy” trước tập thể thì cần phải thể hiện được bản lĩnh của bản thân trong công việc tức là họ phải có năng lực, sáng tạo, quyết đoán, biết lãnh đạo tập thể để đạt được mục tiêu đã được thống nhất. Bởi vậy, doanh nghiệp nhà nước cần phải tuyển chọn và bố trí lao động và người quản lý phù hợp với trình độ, khả năng và sở trường theo nguyên tắc “đúng người - đúng việc - đúng thời điểm cần” nhằm khai thác tiềm năng của nguồn nhân lực và giảm chi phí quản lý. Nguyên tắc này được áp dụng với tất cả các vị trí từ tổng giám đốc đến nhân viên trong doanh nghiệp với một quy trình tuyển dụng khoa học và các yêu cầu với ứng viên cụ thể. Vì nếu trình độ không phù hợp thì doanh nghiệp lại tốn tiền cho việc tuyển mới và các hoạt động quản trị nhân lực khác cũng khó thực hiện hơn. Đồng thời, sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với nguyện vọng và năng lực của nhân viên để tạo điều kiện giúp họ có thể khẳng định bản thân và điều đó cũng nhằm đáp ứng nhu cầu của người quản lý. Trước hết, doanh nghiệp nhà nước cần xây dựng rõ chính sách tuyển

mộ bên trong nhằm tạo cơ hội thăng tiến bình đẳng cho những người có thành tích và cống hiến với hy vọng được phát triển trên nấc thang nghề nghiệp. Để làm tốt điều này và không gây ra sự cạnh tranh không lành mạnh hay sự bất mãn với người cho rằng “đã có nhiều đóng góp nhưng lại không được thăng tiến” thì doanh nghiệp nhà nước cần phải xây dựng rõ “*sơ đồ thăng tiến quản lý*” để mỗi người quản lý nhìn thấy khi nào thì họ sẽ được thăng tiến và điều kiện để được thăng tiến là gì (*sơ đồ 3.1 - phụ lục 3*). Sơ đồ thăng tiến quản lý thể hiện rõ sự thay đổi vị trí công việc theo chiều ngang hay chiều dọc của người quản lý từ công việc này sang công việc khác trong doanh nghiệp và những đòi hỏi của từng vị trí công việc với người thực hiện. Thông qua sơ đồ thăng tiến mỗi người quản lý sẽ nhìn nhận rõ mối quan hệ giữa đóng góp cao với cơ hội thăng tiến tốt để họ an tâm cống hiến, và chính điều này tạo dựng hệ thống giám sát ngược của cấp dưới với các hành vi ra quyết định quản lý của cấp trên. Từ đó làm tăng sự công tâm của cấp trên với các quyết định thăng tiến, tạo dựng sự minh bạch và công bằng, tránh sự hiểu lầm giữa người được và chưa được đề bạt. Quyết định tuyển chọn bên ngoài phải dựa trên khả năng và năng lực của ứng viên chứ không nên thiên vị dựa vào các yếu tố khác chẳng hạn như mối quan hệ cá nhân. Đặc biệt, với các vị trí lãnh đạo cấp cao (giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng) trong các doanh nghiệp nhà nước trước đây chủ yếu là theo bổ nhiệm thì ngày nay cần kết hợp với chính sách tuyển từ bên ngoài để tìm được người lãnh đạo phù hợp nhất, và những vị trí này phải trải qua một quy trình chặt chẽ để đảm bảo chất lượng.

Kể từ “đổi mới” công tác tuyển dụng nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước đã có những chuyển biến tích cực, nhưng vẫn tồn tại thực trạng dựa vào quan hệ, vận động hành lang, cảm tình cá nhân mà đôi khi ít quan tâm tới đánh giá đúng năng lực làm việc của ứng viên trong việc ra quyết định tuyển dụng. Đồng thời, lao động trong các doanh nghiệp này cũng theo suy nghĩ trước đây “làm việc suốt đời” thể hiện qua số năm thâm niên rất cao nên có tâm lý ỷ lại, ít di chuyển lao động làm hạn chế các cơ hội thay thế người mới nhằm thay đổi tính cố hữu trong công việc. Với xu hướng trong những năm tới số lượng vị trí quản lý giảm xuống nhưng chất

lượng đội ngũ quản lý được nâng cao thì doanh nghiệp nhà nước cần phải có những quyết tâm thay đổi công tác tuyển dụng theo hướng tích cực. Quá trình tuyển dụng cần diễn ra theo quy trình khoa học và chặt chẽ. Trước hết là quá trình tuyển mộ cần dựa trên các kế hoạch về nhân lực chỉ ra thiếu người thì mới tiến hành chứ không tuyển để “dự trữ”. Các thông tin về tuyển mộ cần dựa trên yêu cầu của bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc với người thực hiện được xây dựng trên cơ sở phân tích tính chất của vị trí công việc trống. Phòng nhân lực sẽ lấy thông tin trong hai bản này để thông báo nhằm thu hút các ứng viên có đủ năng lực nộp đơn ứng tuyển cho vị trí trống. Việc tuyển mộ nên kết hợp cả nguồn bên trong và nguồn bên ngoài thông qua các phương pháp tuyển mộ như niêm yết công việc, giới thiệu của công nhân viên, quảng cáo, trung tâm việc làm hoặc hội trợ việc làm tùy vào vị trí cần tuyển nhằm thu hút được nguồn ứng viên có chất lượng tốt nhất nhưng lại tiết kiệm chi phí. Nên chú trọng nguồn sinh viên được đào tạo chính quy tại các trường danh tiếng cả trong và ngoài nước, những người quản lý đã có kinh nghiệm làm việc trong các doanh nghiệp liên doanh để tiếp cận gần nhất với kinh nghiệm quản lý tiên tiến từ nước ngoài- đó chính là cơ sở tốt để lựa chọn ra ứng viên phù hợp nhất cho vị trí trống trong doanh nghiệp. Tiếp tới, quá trình tuyển chọn cần phải thực hiện khoa học và công bằng thông qua kiểm tra hồ sơ, trắc nghiệm, phỏng vấn, kiểm tra sức khỏe và thử việc để tìm được ứng viên sáng giá nhất cho vị trí trống. Để đảm bảo chất lượng các bài trắc nghiệm và phỏng vấn thì doanh nghiệp có thể xây dựng dưới sự tư vấn của các chuyên gia có danh tiếng bên ngoài. Nhưng thực sự để đảm bảo chất lượng của người được tuyển thì chính bản thân người làm công tác tuyển dụng phải là người có chuyên môn, kinh nghiệm và không bị chi phối bởi các yếu tố ngoại lai trong việc ra quyết định tuyển dụng thì chất lượng tuyển mới được đảm bảo. Hơn nữa, kết thúc quá trình tuyển dụng phải ký kết hợp đồng lao động theo thời gian tùy thuộc vào vị trí được tuyển thể hiện rõ quyền lợi, nghĩa vụ, trách nhiệm của các bên trong quan hệ lao động, thời gian thử việc theo đúng quy định của Luật Lao động đã ban hành. Quyết định tuyển dụng công bằng dựa trên khả năng, tiềm năng của ứng viên theo yêu cầu công việc sẽ tạo ra cơ hội việc làm

ngang nhau cho những người có năng lực và động cơ làm việc tốt. Người được tuyển dụng sẽ có tâm lý tôn trọng vị trí giành được, sẽ gắng sức làm việc, cấp dưới tôn trọng cấp trên, đề cao uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Điều đó tác động tới niềm tự hào của các thành viên trong doanh nghiệp, tạo ra một tập thể có sức mạnh tổng hợp từ sự gắn kết, hợp tác chặt chẽ trong công việc. Trái lại, niềm tự hào của những nhân viên chân chính sẽ bị rạn nứt và hậu quả là họ có thể giảm nỗ lực làm việc hoặc quyết định rời bỏ doanh nghiệp.

□ ***Đào tạo và phát triển người quản lý để giúp họ luôn tiếp cận được với sự thay đổi của môi trường và nâng cao khả năng sáng tạo trong công việc***

Hơn nữa, cùng với quá trình vận động của doanh nghiệp nhằm tiếp cận với sự thay đổi của môi trường, trình độ của người lao động và lao động quản lý cần được nâng cao để phù hợp với yêu cầu của công việc. Do đó, doanh nghiệp nhà nước cần được định hướng và cung cấp các cơ hội đào tạo phát triển để phát triển khả năng chuyên môn và khẳng định địa vị của người quản lý trong doanh nghiệp. Cấp lãnh đạo của doanh nghiệp cần xác định đào tạo và phát triển nhân lực và đội ngũ quản lý là điều kiện quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trên thương trường. Sự hội nhập kinh tế quốc tế càng đặt ra yêu cầu cần nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý. Đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ngày nay cần phải biết ngoại ngữ, thành thạo vi tính, hiểu luật pháp kinh doanh quốc tế để không bị “chèn ép” trong kinh doanh, hiểu về văn hóa của các thị trường mà doanh nghiệp muốn tiếp cận tới,...ngoài những chuyên môn, nghiệp vụ cần nâng cấp theo chuẩn mực quốc tế. Bởi vậy, doanh nghiệp nhà nước muốn đổi mới thì cần quyết tâm tạo điều kiện về thời gian và kinh phí cho người lao động và người quản lý học tập và nâng cao trình độ, kỹ năng cần thiết dưới nhiều hình thức học tại chức, chính quy ngắn hạn, hoặc dài hạn. Khi người quản lý có đủ năng lực họ sẽ sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi, tạo ra tính đột phá trong công việc, không cản trở quá trình phát triển của doanh nghiệp mà thấy rõ sự thành công cá nhân đạt được khi tổ chức đạt được địa vị trong cạnh tranh.

Để cung cấp chương trình đào tạo phù hợp, trước hết doanh nghiệp nhà nước cần xác định đúng nhu cầu đào tạo như đào tạo cái gì, ai cần đào tạo và khả năng đóng góp của người học sau đào tạo, khi nào tiến hành đào tạo. Vì trên thực tế nhiều người được học các chương trình hiện đại là những người đến tuổi sắp nghỉ hưu, trình độ tiếp thu lại rất hạn chế gây lãng phí chi phí đào tạo của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần đánh giá xem các chương trình đào tạo này có thể tự thực hiện hay nên thuê bên ngoài. Xu hướng tiếp cận đào tạo ngoài công việc ngày nay được quan tâm nhiều hơn vì nó làm cho người học có tư duy và tầm nhìn mới làm thay đổi có tính đột phá tính cố hữu trong công việc. Xu hướng này lại rất phù hợp với các doanh nghiệp nhà nước trong tình hình hiện nay vì tính cố hữu do ảnh hưởng của cơ chế quản lý cũ còn khá nặng nề. Bởi vậy, các doanh nghiệp nhà nước có thể mời các chuyên gia có danh tiếng, kết hợp với các doanh nghiệp trong và ngoài ngành cả trong và ngoài nước để tổ chức các cuộc hội thảo ngắn hạn nhằm trao đổi kinh nghiệm và nâng cao kỹ năng cho người quản lý. Tham gia các cuộc hội thảo chuyên đề rất hữu ích cho việc nâng cao kỹ năng quản lý vì nó được người quản lý đánh giá rất cao chiếm tỷ lệ 39% số người được hỏi, nhưng lại chưa được thực hiện một cách thường xuyên. Trong tương lai các doanh nghiệp nhà nước nên phát huy hình thức đào tạo này để phát triển kỹ năng quản lý cho người quản lý. Hơn nữa áp dụng đào tạo kỹ năng quản lý bằng phương pháp bài tập tình huống từ chính thực tế của doanh nghiệp trong và ngoài ngành để đưa ra thảo luận và rút kinh nghiệm nên được quan tâm. Theo cách này làm tăng khả năng phản ứng trong việc ra quyết định của người quản lý, giúp họ nhanh nhạy trong việc ra quyết định gắn với tình hình thực tế và tăng khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Đồng thời với những vị trí quản lý quan trọng và quản lý kỹ thuật nên được cử đi đào tạo tại nước ngoài để nâng cao kiến thức hiện đại nhằm giúp doanh nghiệp nhà nước tiếp cận với môi trường kinh doanh hiện đại- đó là cách tốt nhất để quan sát và học hỏi cách thức và văn hóa kinh doanh của các đối tác nước ngoài. Chẳng hạn như Tổng công ty Dầu khí Việt Nam, hay Tổng công ty Hàng không Việt Nam

cũng rất quan tâm đến hình thức đào tạo này. Những người quản lý có năng lực được đào tạo theo hình thức này có thể là một nguồn bổ sung kế cận cho đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp.

Về vấn đề chi phí đào tạo nếu doanh nghiệp không thể chi toàn bộ thì có thể huy động nguồn bổ sung một phần từ chính những người được đi học, theo điều tra thì 91% số người được hỏi chấp nhận bỏ thêm tiền để học thêm nếu chương trình đào tạo là cần thiết có tác dụng củng cố vị trí, địa vị của bản thân họ trong doanh nghiệp và ngoài xã hội. Và 100% số người được hỏi đều khẳng định học tập các kiến thức kinh doanh hiện đại, nâng cao khả năng ngoại ngữ và luật pháp kinh doanh quốc tế là điều kiện quan trọng giúp cho bản thân họ có thể thích ứng được với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, khi cung cấp chương trình đào tạo doanh nghiệp nhà nước cũng cần phải nâng cao chất lượng của chương trình vì vẫn còn tới 26,6% số người được hỏi cho rằng chương trình chỉ giúp ích “chút ít” cho công việc hiện tại và tương lai của họ. Đồng thời với một số chương trình đào tạo kiến thức quản lý hiện đại thì doanh nghiệp lại lựa chọn thời gian quá ngắn nhỏ hơn 1 tháng nên làm cho họ chưa đủ thời gian để lĩnh hội đủ kiến thức cần thiết cho công việc. Bởi vậy, với từng chương trình cụ thể mà doanh nghiệp nên lựa chọn thời gian học tập có thể dài hơn trên cơ sở tìm hiểu nhu cầu của chính người học và tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ đào tạo để lựa chọn thời lượng cho chương trình đào tạo hợp lý vừa đảm bảo tiết kiệm chi phí đào tạo, vừa đảm bảo chất lượng học tập.

Việc giáo dục về kỷ luật lao động, đạo đức làm việc, tinh thần hợp tác và lòng tự hào về truyền thống doanh nghiệp cũng nên được quan tâm thường xuyên thông qua bản tin nội bộ, sổ tay nhân viên, đại hội công nhân viên định kỳ. Tính kỷ luật sẽ làm cho người quản lý làm đúng chức trách, nhiệm vụ với hiệu suất cao và nêu gương sáng cho cấp dưới. Khi người lao động có đủ những năng lực cần thiết thì họ sẽ sẵn lòng chấp nhận sự thay đổi theo hướng tích cực, không cản trở tiến trình đổi mới của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nhà nước giành được thành công trên

thương trường vì suy cho cùng sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là cạnh tranh về nguồn nhân lực.

□ ***Thiết kế môi trường làm việc phù hợp với khả năng tâm sinh lý của người lao động và người quản lý***

Đồng thời, cần cung cấp cho người lao động và lao động quản lý một môi trường làm việc hấp dẫn, đảm bảo thẩm mỹ học trong lao động như vấn đề màu sắc tại nơi làm việc, cây xanh, hệ thống ánh sáng, thông khí được thiết kế phù hợp với khả năng tâm sinh lý của người lao động. Chẳng hạn, ánh sáng nên dùng đèn huỳnh quang thay cho đèn sợi đốt vừa tiết kiệm điện lại làm cho con người thoải mái vì cảm giác của ánh sáng tự nhiên, nhưng đèn loại này dễ gây bệnh về mắt bởi vậy cần phải lắp từng cặp bóng đèn song song để hạn chế tác hại của việc ngắt quãng của đèn huỳnh quang. Hay tại nơi sản xuất, tường và trần nhà không nên sơn màu đỏ sẽ gây cảm giác mạnh và mệt mỏi, thay vào đó các màu sắc nhạt như trắng, xanh, kem hay được dùng. Những điểm nhấn trên tường như những khẩu hiệu làm việc thì nên dùng màu đỏ để thu hút sự chú ý của mọi người. Trong phòng làm việc của người quản lý nếu thiết kế là phòng ngồi chung thì nên chia thành các ô làm việc khoảng 5m² được ngăn bởi các tấm gỗ ép cao tầm 1,5m-1,8m vừa đảm bảo sự thuận tiện cho giao lưu vừa đảm bảo không gian riêng cho mỗi người quản lý làm việc. Việc đó giúp tiết kiệm chi phí khi phải xây thành nhiều phòng riêng biệt, và không khí làm việc sẽ khẩn trương hơn vì mọi người đều nhìn thấy sự chăm chỉ của đồng nghiệp trong công việc. Ở chính giữa phòng nên treo đồng hồ để nhắc nhở mọi người biết quản lý thời gian cho tốt và sử dụng thời gian làm việc một cách có hiệu suất. Nói cách khác là nhằm kích thích tinh thần tự kỷ luật của người quản lý trong công việc. Hơn nữa, cây xanh có tác dụng điều hòa không khí rất tốt, người lao động cũng có thể tận dụng bóng mát để nghỉ ngơi, trao đổi thông tin sau những giờ làm việc căng thẳng. Ở những phòng làm việc tại tòa cao áp khó có không gian để trồng cây xanh, thì có thể bố trí các chậu cảnh nhỏ cũng tạo được không gian tự nhiên thoáng mát, hòa đồng với cảnh sắc thiên nhiên.

Quan tâm làm tốt những điều này sẽ góp phần đảm bảo sức khỏe, tăng cảm giác vui tươi, thoải mái trong công việc của người lao động, giảm hiệu ứng stress và hạn chế tỷ lệ bệnh nghề nghiệp trong doanh nghiệp.

□ ***Trang bị máy móc và công cụ cần thiết để đảm bảo công việc của người quản lý được thực hiện đạt hiệu quả cao nhất***

Cùng với xu hướng giảm tỷ lệ quản lý thì mức đảm nhiệm công việc cho từng người quản lý sẽ tăng lên. Để làm tốt công việc thì đòi hỏi phải có máy móc hỗ trợ cho công việc, tối thiểu là cần được trang bị máy vi tính nối mạng để thực hiện trao đổi thông tin và giải quyết công việc nhanh chóng. Đặc biệt doanh nghiệp nhà nước cần chú ý tới việc xây dựng và nâng cấp các trung tâm nghiên cứu ứng dụng ngay trong doanh nghiệp để phục vụ cho bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới có điều kiện phát huy sáng tạo nhằm tìm cách tự cải tiến công nghệ sản xuất, tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng mang tính cạnh tranh trên thị trường. Những nơi phục vụ cho nghiên cứu và phát triển nên thực hiện cơ chế “mở” để mỗi người trong doanh nghiệp khi có ý kiến sáng tạo đều có thể đến đó để thử nghiệm nhằm tìm ra giải pháp tốt ưu cho sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

Hơn nữa, doanh nghiệp nhà nước cần chú ý tới việc nâng cấp quy trình công nghệ sản xuất theo hướng hiện đại, máy móc và thiết bị theo tiêu chuẩn thiết kế, nếu không sẽ khó có thể cạnh tranh được trên thương trường khi hiện nay hàng ngoại nhập có chất lượng cao nhưng giá lại rẻ. Và khi đó nhiều người quản lý có năng lực trong doanh nghiệp sẽ không muốn ở lại và chuyển đến các doanh nghiệp thuộc loại hình khác. Kế hoạch bảo trì sửa chữa máy móc thiết bị cần phải được xây dựng chặt chẽ tránh tình trạng quá trình làm việc bị đứt quãng do máy móc thiết bị đang làm việc bị hỏng gây ra. Việc sửa chữa cần được tiến hành theo định kỳ với thời gian bảo dưỡng máy móc nên được bố trí lệch ca với thời gian làm việc của lao động chính.

Thực tế, một doanh nghiệp có tỷ lệ bệnh nghề nghiệp hay tai nạn lao động cao không thể tạo ra tâm lý làm việc tốt mà còn làm mất uy tín trên thương trường. Bởi vậy, doanh nghiệp nhà nước cần chú ý tới việc cung cấp trang bị bảo hộ lao động

cho người lao động và lao động quản lý trực tiếp làm việc tại nơi sản xuất và tuyên truyền giúp họ hiểu rõ tầm quan trọng cần sử dụng các đồ bảo hộ lao động đó. Những người quản lý không trực tiếp tiếp xúc với nơi sản xuất có môi trường độc hại hay nguy hiểm nhưng cũng cần được trang bị dụng cụ bảo hộ lao. Bởi người quản lý cần xuống thăm quan nơi sản xuất định kỳ theo tuần hay tháng để nắm bắt tình hình thực tế để ra các quyết định quản lý một cách khoa học không quan liêu và khi đó họ cần phải sử dụng. Việc đó vừa đảm bảo sự an toàn cho người quản lý khi tham gia các hoạt động khảo sát sản xuất, mặt khác cũng giáo dục ý thức cần tuân thủ sử dụng đồ bảo hộ lao động cho người lao động trực tiếp khi họ thấy người quản lý tuân thủ.

Cuối cùng, cần đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu cho sản xuất đúng thời điểm yêu cầu và đảm bảo chất lượng tránh tình trạng chờ đợi hay lưu kho bãi quá lâu, trách nhiệm này thuộc về bộ phận cung cấp. Khi có đủ các điều kiện cần thiết thì công việc sẽ dễ thực hiện hơn và làm cho mọi người có thể nhìn thấy cái đích mà họ muốn đạt tới là trong tầm tay.

□ ***Thiết kế lại công việc theo hướng nâng cao giá trị của công việc phù hợp với khả năng, sở trường của người quản lý và mục tiêu của doanh nghiệp***

Song hành với quá trình làm việc thì sự nhàm chán trong công việc tăng lên. Muốn làm cho người lao động và người quản lý tiếp tục gắng sức thì cần làm cho họ thấy công việc đảm nhận còn có nhiều điều mới lạ, mang tính thách thức vì con người luôn muốn khám phá cái mới và vượt lên chính mình. Tức là, cần làm cho công việc của người quản lý trở lên phong phú thông qua luân phiên công việc, mở rộng công việc hay làm giàu công việc.

Trước hết, cần làm cho công việc của người quản lý luôn hấp dẫn hay giảm sự nhàm chán đơn điệu trong công việc. Có thể tiến hành thông qua mở rộng các nhiệm vụ tương tự để tăng mức đảm nhận như một kế toán có thể đảm nhận thêm việc tính toán số lương. Hay làm giàu thêm công việc bằng cách tăng thêm trách nhiệm và mức phấn đấu cho công việc. Trách nhiệm cao làm cho người quản lý phải luôn phấn đấu và khám phá nên sẽ thấy sự hứng thú vì năng lực bản thân được

khai thác và phát triển. Việc tăng trách nhiệm này cũng nên tham khảo ý kiến của chính người thực hiện về tăng trách nhiệm gì và mức độ bao nhiêu là phù hợp với khả năng sở trường của họ. Đồng thời, cần làm cho người quản lý luôn có cảm giác được cấp trên thừa nhận những thành tích của bản thân. Khi làm tốt cần có sự khen ngợi ngay bằng một lời khen trước tập thể hay bằng những phần thưởng xứng đáng, nhưng trong hoàn cảnh có khuyết điểm cũng không nên chỉ nhấn mạnh vào việc sai trái mà cần nói kết hợp với những việc đã thực hiện tốt để họ không cảm thấy bị “mất mặt” trước tập thể và sẽ nỗ lực làm việc.

Tổ chức các nhóm làm việc thông qua việc bố trí những người có công việc khác nhau nhưng cùng phục vụ cho một dự án thành nhóm, giúp cho họ có thể thấy rõ vị trí và tầm quan trọng trong doanh nghiệp cũng là xu hướng được ưa chuộng. Các nhóm có thể thay đổi khi những dự án đã thành công và các thành viên có thể chuyển sang các nhóm khác để tăng sự linh hoạt trong công việc. Thiết kế theo cách này rất phù hợp với bộ phận kỹ thuật hay marketing trong doanh nghiệp. Để nhóm hoạt động có hiệu quả cần lựa chọn người lãnh đạo nhóm có tài và tâm huyết, biết cách phân công công việc và kết nối hoạt động của các thành viên cùng đồng cam công khổ để thực hiện tốt dự án được phân công. Người lãnh đạo nhóm cần đảm bảo tính tiên phong trong công việc nhóm, luôn thể hiện sự gương mẫu và hòa đồng với mọi thành viên đảm bảo mọi thành viên đều bình đẳng và có cơ hội ngang nhau trong công việc. Để tạo ra nhóm làm việc có hiệu quả cần cẩn thận ngay từ việc lựa chọn các thành viên. Phải xem người dự định kết nạp vào nhóm có chuyên môn phù hợp không? khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề? kỹ năng phối hợp tập thể? Điều quan trọng là cá nhân đó có thực sự muốn gia nhập nhóm hay không và các thành viên khác có muốn kết nạp anh ta không. Nói cách khác những thành viên được thiết kế vào một nhóm là những người muốn sự phối hợp, công việc khác nhau nhưng lại đồng quan điểm, đề cao mục tiêu của nhóm là có giá trị và quan trọng với chính sự thành đạt của bản thân họ trong doanh nghiệp. Điều đó góp phần tạo ra các nhóm làm việc có tính hợp tác cao, thúc đẩy sự nỗ lực vì mục tiêu chung của nhóm và thỏa mãn nhu cầu của chính bản thân họ.

Hơn nữa, thiết kế công việc theo hướng tiếp cận thực tế càng làm cho người quản lý có được những quyết định phù hợp với xu hướng của thị trường. Bởi vậy, doanh nghiệp nhà nước cần quan tâm tạo thêm cơ hội cho người quản lý ở một số vị trí tiếp cận trực tiếp với khách hàng, giúp họ có được thông tin phản hồi cho phát triển công việc, tìm kiếm thông tin cho sự sáng tạo và đánh giá về chính kết quả làm việc của họ sẽ làm tăng cảm nhận về tính đa dạng trong công việc. Ví dụ, bộ phận thiết kế sản phẩm qua quá trình tiếp xúc trực tiếp có thể nảy sinh ý tưởng mới đồng thời cũng tìm hiểu được phản ứng của khách hàng về các mẫu mã đã được thiết kế và tung ra thị trường để tìm cách nâng cấp sản phẩm và dịch vụ.

Bố trí lịch trình làm việc linh hoạt phù hợp với nhu cầu, năng lực và đặc trưng tâm lý cá nhân có tác dụng rất lớn trong việc giảm tính nhàm chán. Điều đó có thể thông qua việc bố trí thay đổi ca làm việc, mang công việc về nhà làm nhưng cam kết đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng của doanh nghiệp, làm việc thông qua mạng không cần tới công sở, hoặc kết hợp cho người lao động đi công tác ở các chi nhánh trên các địa bàn khác nhau của doanh nghiệp để mở rộng tầm nhìn và thu thập thêm thông tin thực tế cho công việc. Đặc biệt, lịch trình làm việc linh hoạt có tác động rất tích cực với một số nữ quản lý có năng lực nhưng đôi khi lại có gánh nặng chăm sóc gia đình con cái nên thời gian có thể khó linh hoạt. Lịch làm việc linh hoạt có thể giúp giải quyết mâu thuẫn giữa gia đình và công việc làm cho họ cảm thấy thoải mái và hiệu quả công việc sẽ tăng lên.

3.3.2.4 Thực hiện kết hợp các biện pháp kích thích nhằm thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người quản lý

Khi mục tiêu đã được ấn định, con đường để thực hiện đã được làm rõ, thì bước tiếp theo cần lưu ý trong chương trình tạo động lực là cần phải khuyến khích người quản lý đạt được các mục tiêu đã được thống nhất bằng việc gắn kết thành tích với các kết quả (các phần thưởng và xử lý kỷ luật). Điều quan trọng là phải làm cho mỗi người lao động và quản lý luôn nhận thấy mối quan hệ khăng khít giữa thành tích càng cao thì phần thưởng càng lớn và ngược lại dựa vào hai nguyên tắc cơ bản: 1) gắn phần thưởng với thành tích, đóng góp chứ không phải thâm niên hay

tư cách thành viên; 2) sử dụng hình thức kỷ luật để loại bỏ các hành vi mà doanh nghiệp không kỳ vọng và dùng thưởng để củng cố các hành vi mong đợi. Về căn bản nhu cầu của người lao động và người quản lý bao giờ cũng bao hàm cả nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, thỏa mãn nhu cầu tinh thần còn hạn chế các đòi hỏi quá thái của người lao động, nên trong tạo động lực cũng nên sử dụng kết hợp giữa kích thích vật chất với kích thích tinh thần. Tuy nhiên, theo thứ tự nhu cầu của lao động quản lý đã được đề cập trong (**bảng 2.25**), mỗi doanh nghiệp nhà nước có thể tham khảo để nhấn mạnh vào giải pháp kích thích được thực hiện trước và sau. Chẳng hạn, tại thời điểm hiện nay “lương cao” được nhấn mạnh hơn do đó cần nhấn mạnh biện pháp kích thích vật chất, nhưng tiến tới năm 2020 khi nhu cầu này đã được đáp ứng tốt thì những nhu cầu thứ tự sau sẽ được đẩy lên vị trí quan trọng hơn như “sự thăng tiến”, “tính tự chủ”, hay “tính đa dạng trong công việc” được nhấn mạnh để thỏa mãn những nhu cầu bậc cao hơn của người quản lý. Bởi vậy, doanh nghiệp nhà nước nên quan tâm tới một số vấn đề sau:

□ ***Đảm bảo chi trả tiền công/tiền lương công bằng, hợp lý, mang tính cạnh tranh để kích thích sự hăng say làm việc của người quản lý***

Mặc dù tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam mấy năm gần đây đạt tốc độ tăng trưởng khá cao, bình quân 5 năm (2001-2005) là 7,51%, nhưng GDP bình quân đầu người còn ở mức khiêm tốn so với thế giới. Bởi vậy, nhu cầu “lương cao” vẫn chiếm ưu thế tác động tới động lực làm việc của người quản lý. Hơn nữa, đối với người quản lý làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nói riêng có tiền lương cơ bản bình quân là thấp hơn so với các vị trí làm việc trong các loại hình doanh nghiệp khác. Bởi vậy, để giữ chân họ ở lại với doanh nghiệp và gắng sức làm việc vì doanh nghiệp thì cần được trả lương tương xứng đảm bảo tính công bằng và cạnh tranh trên thị trường. Do đó, khi ấn định mức lương thì cần lưu ý một số các khía cạnh sau:

Trước hết, tiền công/tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động, bởi bản chất của tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động, là nguồn thu nhập chủ yếu của người lao động nên nó phải đảm bảo được cuộc sống

của người lao động và có một phần để tích lũy. Do đó, cần phải xem xét đến sự biến động của chỉ số giá cả trên thị trường để ấn định mức lương, trong tiền công nên bao gồm cả phần “cứng” và “mềm”. Phần “cứng” mang tính ổn định tương đối còn phần “mềm” để điều chỉnh cho phù hợp với sự biến động của thị trường và khả năng sinh lời của doanh nghiệp, đặc biệt với các vị trí giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng càng nên nhấn mạnh khía cạnh này để tăng thêm trách nhiệm trong các quyết sách điều hành doanh nghiệp. Trong đó nên có quy định rõ về cách tính lương mềm và công khai hóa cơ sở tính toán để người quản lý và người lao động có cơ sở giám sát khoản lương mà họ nhận được có đúng với cam kết của chính sách hay không.

Doanh nghiệp nhà nước vận dụng theo thang bảng lương của Nhà nước nhưng nên có sự nghiên cứu vận dụng cho phù hợp với tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Mức lương ấn định dựa trên sự thỏa thuận bình đẳng giữa người lao động và người sử dụng lao động không được trái với các quy định của pháp luật hiện hành và được thể hiện rõ trong hợp đồng lao động. Mức lương tối thiểu của doanh nghiệp phải ít nhất bằng mức lương tối thiểu do nhà nước quy định trong Bộ luật lao động.

Ba là, tiền công/tiền lương phải thỏa đáng so với công sức và phải công bằng. Hệ thống trả công phải làm cho mọi người trong doanh nghiệp nhìn thấy và có niềm tin dài hạn về mối quan hệ khăng khít giữa cái mà họ đóng góp với cái mà họ nhận được, không được có những biểu hiện về sự bình quân hay thiên vị nào tồn tại. Bởi vậy, trước hết doanh nghiệp nhà nước luôn quan tâm tới cải tiến hệ thống trả công trong doanh nghiệp. Khi xây dựng hệ thống trả công cần phải đánh giá giá trị công việc để xây dựng cấu trúc tiền công hợp lý. Với trình độ quản lý của nước ta hiện nay, việc sử dụng phương pháp chia điểm được xem là phù hợp vì các quyết định về tiền công có cơ sở để lý giải và việc quản lý cũng không quá phức tạp. Theo phương pháp cho điểm là phân chia cho mỗi công việc một số điểm nhất định theo một số các yếu tố thù lao (giáo dục, kinh nghiệm, trách nhiệm, điều kiện làm việc,...) dựa trên phân tích đặc trưng từ bản mô tả công việc và bản yêu cầu của

công việc với người thực hiện của từng công việc trong hệ thống công việc của doanh nghiệp. Đồng thời khi ấn định mức lương cần có sự so sánh với các mức lương trả cho các công việc tương tự trong các doanh nghiệp khác để đảm bảo khuyến khích và mang tính cạnh tranh tức là không nên quá cao hay quá thấp. Thực tế, các doanh nghiệp nhà nước nên điều chỉnh mức lương tăng thêm cho các vị trí công việc kết hợp với quá trình cải tổ bộ máy quản lý cho tinh giản, gọn nhẹ, tăng mức đảm nhận và hiệu quả công việc của từng vị trí công việc để đảm bảo sự hấp dẫn của tiền công với nỗ lực làm việc để đạt được mức tiền công đó.

Bốn là, chi trả tiền lương/tiền công cho người lao động và lao động quản lý một cách hợp lý, công bằng, cam kết cả về thời điểm chi trả. Khi trả công phải xem xét mức độ hoàn thành công việc của từng người- được xác định thông qua việc đánh giá thực hiện công việc theo định kỳ bằng các phương pháp khoa học và nhìn nhận về quá trình đóng góp trong doanh nghiệp của người đó. Với xu hướng hiện đại hóa của hệ thống ngân hàng, các dịch vụ của ngân hàng cũng từng bước được nâng cấp, việc trả lương theo tài khoản cá nhân là một trong những lựa chọn tốt cho việc trả lương. Chi trả theo cách này sẽ rất nhanh gọn, tiết kiệm chi phí hành chính cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên thống nhất và công khai về thời điểm chuyển tiền vào tài khoản cá nhân để họ có thể kiểm tra sự cam kết của doanh nghiệp về thời điểm chi trả. Nhưng điều căn bản là chính sách trả công của doanh nghiệp phải rõ ràng, cơ sở tính lương cần công khai để mỗi người lao động và người quản lý có thể tính được mức lương mà họ có thể nhận được hàng tháng và so sánh với số tiền nhận được qua tài khoản. Cần lựa chọn các hình thức trả lương hợp lý phù hợp với từng loại công việc trong doanh nghiệp như lương sản phẩm cho công nhân sản xuất, lương thời gian cho lao động quản lý, trong đó gắn chặt trách nhiệm với mức lương được hưởng thông qua phân công công việc rõ ràng và quy định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể. Nếu có sự phàn nàn về mức lương nhận được, thì phòng nhân lực đại diện cho doanh nghiệp có nghĩa vụ giải thích và làm rõ để người nhận lương cảm nhận được đã gắn kết với đóng góp của bản thân họ cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

□ ***Sử dụng các hình thức thưởng - phạt hợp lý để kích thích người lao động và người quản lý nỗ lực làm việc và loại bỏ các hành vi sai trái***

Trước hết, doanh nghiệp nhà nước cần lựa chọn các hình thức thưởng và đưa ra các mức thưởng hợp lý. Mỗi hình thức thưởng có những ưu/ nhược điểm riêng, do đó việc sử dụng kết hợp một số hình thức thưởng nhất định sẽ giúp doanh nghiệp tận dụng được những lợi thế của chúng. Những hình thức thưởng hay được sử dụng như: thưởng cho sáng kiến, đảm bảo và vượt mức số lượng và chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, chấp hành kỷ luật và đảm bảo ngày công, thưởng cho tinh thần hợp tác và có thái độ lịch sự với khách hàng, thưởng cho việc tìm được bạn hàng mới, hay thưởng hoàn thành tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh, v.v. Khi đã xây dựng được các quy định rõ ràng về các mức thưởng cần thông báo và giải thích cho người lao động hiểu rõ để làm tăng kỳ vọng của họ về quan hệ giữa kết quả - phần thưởng.

Đặc biệt với lãnh đạo cấp cao như giám đốc và phó giám đốc vai trò “đứng mũi - chịu sào” rất quan trọng với sự thành công của doanh nghiệp thì nên gắn chặt trách nhiệm của họ với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Họ sẽ được thưởng đậm khi doanh nghiệp kinh doanh có lãi, và bị phạt (không tăng lương, khiển trách, cảnh cáo hoặc không được tiếp tục làm giám đốc) khi kinh doanh không hiệu quả. Theo quy chế của VINATEX, khi doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả thì giám đốc sẽ nhận được mức thưởng từ 5-7% lợi nhuận để lại doanh nghiệp sau khi đã nộp ngân sách nhưng tối đa không quá một năm thu nhập. Đây là cách làm hay cần được nhân rộng để thúc đẩy tinh thần, trách nhiệm và nỗ lực của bộ phận lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp.

Việc thực hiện thưởng có thể dưới dạng bằng tiền hay hiện vật nhưng điều quan trọng cần tạo được ấn tượng tốt của người được thưởng về cái mà họ nhận được, không được có biểu hiện thiên vị trong thực hiện thưởng. Với những người quản lý thực hiện công việc liên tục xuất sắc nên áp dụng hình thức tăng lương tương xứng với thực hiện, tăng lương trước niên hạn để kích thích sự nỗ lực trong công việc của họ. Tuy nhiên, phòng nhân lực cần xây dựng rõ quy định và công

khai về tỷ lệ tăng lương và niên hạn tăng lương để đảm bảo việc thực hiện theo đúng quy định của doanh nghiệp. Hơn nữa, với bộ phận quản lý thì chủ yếu áp dụng hình thức trả công theo thời gian, nên cũng có nhiều nhược điểm vì nó không gắn kết sâu với kết quả mà họ đạt được nên nhiều người quản lý hay chểnh mảng với công việc vì họ cho rằng “vẫn nhận được lương”. Để loại bớt những suy nghĩ tiêu cực làm hạn chế nỗ lực làm việc của người quản lý cần gắn thưởng với lương tức áp dụng hình thức “trả công theo thời gian có thưởng” để gắn tiền công họ nhận được với mức độ hoàn thành công việc. Hiện nay, một số doanh nghiệp nhà nước áp dụng việc bình bầu theo hệ số như hoàn thành công việc dựa vào tiêu chuẩn thực hiện công việc đã được quy định để xét thưởng theo lương cơ bản trong kỳ trong đó thưởng có thể được xác định như sau:

$$\text{Thưởng} = (L_{cb} + PC) \times k_1 \times k_2 \times k_3 \quad (3.1)$$

Trong đó:

- $L_{cb} + PC$: tiền lương cơ bản và phụ cấp
- k_1 : Hệ số thưởng chung trong kỳ (dựa vào mức độ hoàn thành mục tiêu của toàn doanh nghiệp trong đó suất sắc là bằng 1,0 và giảm đi tương ứng với các mức hoàn thành mục tiêu khác nhau) (hệ số này thường do hội đồng khen thưởng công ty nghiên cứu và trình giám đốc phê duyệt)
- k_2 : Hệ số thưởng đơn vị (dựa vào mức độ hoàn thành mục tiêu bộ phận mà người quản lý đang làm việc với mức 1 là 1,0 (đơn vị hoàn thành kế hoạch được giao từ 100% trở lên), mức 2 là 0,8 (đơn vị thực hiện kế hoạch giao từ 80-100%) và mức 3 là 0,6 (đơn vị thực hiện kế hoạch dưới 80%))
- k_3 : Hệ số thành tích cá nhân (dựa vào đánh giá thực hiện công việc trong kỳ: loại A = 1,2 (hoàn thành xuất sắc), loại B = 1,0 (hoàn thành), loại C = 0,8 (không hoàn thành do yếu tố khách quan, người lao động vẫn chấp hành đúng quy định), loại D = 0,5

(không hoàn thành nhiệm vụ được giao do lỗi của người lao động vi phạm các quy định của doanh nghiệp))

Theo cách tính toán này đã thừa nhận những đóng góp của cá nhân nên có tác dụng rất cao. Nhưng để đảm bảo tính công bằng thì các quy định xét thưởng loại A, B, C cần phải luôn nghiên cứu để xây dựng cho phù hợp với tình hình thực tế tránh tình trạng thưởng sai đối tượng do chỉ tiêu thưởng chưa được rõ ràng hay người trong ban thi đua lại làm việc không công tâm.

Hơn nữa, nhiều doanh nghiệp nhà nước hiện nay áp dụng việc thưởng “đậm” vào cuối năm nếu kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tức là lợi nhuận cao. Cơ sở phân chia dựa vào lương cơ bản, thâm niên và mức độ hoàn thành công việc và thưởng trả hết dưới dạng một lần- đây là một dạng thưởng dưới dạng phân chia lợi nhuận. Việc trả khoản lớn vào cuối năm làm cho người lao động và người quản lý cảm thấy rất phấn khởi vì có khoản tiền lớn chi tiêu vào các dịp lễ tết nên cũng rất tác động tích cực đến động lực làm việc của họ. Nhưng để tăng thêm sự cam kết trong công việc, doanh nghiệp nên tiến hành trả một phần khoảng 60-70% khoản chia cuối năm, phần còn lại nên thực hiện “trả chậm” để tích lũy lại khi người lao động và người quản lý đến tuổi nghỉ hưu, hoặc kết thúc hợp đồng với doanh nghiệp nếu thực hiện theo đúng cam kết thì sẽ được nhận khoản tiền đó. Điều đó có lợi cho cả doanh nghiệp và người lao động, bởi doanh nghiệp sẽ có một nguồn vốn nhỏ cho đầu tư, còn người lao động phải cam kết trung thành, làm đúng trách nhiệm và không tham những tài sản của doanh nghiệp và an tâm về tương lai của bản thân họ.

Hai là, quyết định thưởng phải đưa ra một cách kịp thời, đúng nơi và đúng lúc. Nếu quyết định thưởng quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động và người quản lý, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc. Bởi vậy, các doanh nghiệp nhà nước cần có những ghi nhận kịp thời với những thành tích xuất sắc, cần phải có những lời khen ngợi ngay chứ không nhất thiết phải có khoản thưởng kèm theo ngay nếu doanh nghiệp chưa có khả năng tài chính để ghi nhận những đóng

góp tích cực và tăng lòng tự hào của bản thân người quản lý, giúp họ tạo được “uy” trước tập thể - đó chính là điều quan trọng mà người quản lý đặc biệt những người lãnh đạo cấp cao muốn đạt được để giúp họ thành công trong công việc.

Ba là, thường phải đảm bảo công bằng với tất cả mọi người trong doanh nghiệp, nó phải dựa trên mức độ hoàn thành công việc của cá nhân chứ không phải là vị trí của người lao động. Đồng thời, quyết định thưởng nên công khai trước toàn thể tổ chức để tăng niềm tự hào của cá nhân tốt và nêu gương sáng cho những người khác học tập với hy vọng có cơ hội được khẳng định chính mình trước tập thể. Tuy nhiên, cần lưu ý tránh tình trạng thưởng trở thành nguồn thu nhập chính khi đó sẽ làm mất vai trò của tiền lương. Theo nguyên tắc của Taylor, để thưởng thực sự phát huy vai trò thì thưởng chỉ nên $\leq 30\%$ tiền lương.

Bốn là, khuyến khích mọi người trong doanh nghiệp tham gia đóng góp ý kiến cho việc xây dựng chương trình khen thưởng để hiểu rõ nguyện vọng của họ muốn được gì khi làm tốt công việc. Đồng thời khuyến khích sự giám sát của chính họ trong việc thực hiện các hình thức khen thưởng của doanh nghiệp để đảm bảo phát hiện các sai lầm trong thực hiện từ đó có những sự điều chỉnh cần thiết cho những kỳ sau thực hiện tốt hơn. Điều này làm mọi người cảm nhận họ thực sự là những thành viên của doanh nghiệp, giúp họ hiểu rõ hệ thống khuyến khích tài chính nên sẽ chủ động phấn đấu trong công việc để đạt được hiệu quả cao nhằm giành được phần thưởng xứng đáng.

Bên cạnh thực hiện thưởng thì cần có quy định rõ ràng về các mức phạt tương ứng với các hành vi doanh nghiệp không muốn người lao động và người quản lý thể hiện trong công việc. Khi xây dựng mức phạt cần dựa vào bản chất của hành vi vi phạm, mức độ ảnh hưởng đến người khác trong bộ phận và lợi ích của toàn doanh nghiệp, và điều kiện xảy ra hành vi. Các quy định về kỷ luật lao động và xử lý vi phạm kỷ luật cần được công khai và làm rõ trong toàn doanh nghiệp. Đồng thời đảm bảo ai vi phạm cũng đều phải được xử lý nghiêm bởi người lãnh đạo cấp cao càng gương mẫu biết nhận sai trước tập thể càng tạo được lòng tin của cấp dưới vào sự lãnh đạo của họ. Tuy nhiên, khi thi hành kỷ luật cần thực hiện khôn khéo không

được làm mất lòng tự trọng của người vi phạm, nhằm tạo cơ hội để họ có thể sửa sai. Sa thải chỉ được xem như giải pháp cuối cùng khi việc vi phạm đã tới mức độ đỉnh điểm có ảnh hưởng nghiêm trọng tới hiệu quả và uy tín của doanh nghiệp. Bởi vậy, khi thi hành kỷ luật cần xác định rõ nguyên nhân và mức độ vi phạm, nên chỉ ra cho họ những khía cạnh tốt của bản thân nên được củng cố để loại bỏ những hành vi sai trái với kỳ vọng của doanh nghiệp. Từ đó người mắc lỗi tự cảm nhận thấy họ cần phải thay đổi hành vi vì biết ơn về việc đã được tạo điều kiện để họ có thể sửa chữa lỗi lầm. Chính việc thưởng - phạt song hành tồn tại một cách nghiêm minh sẽ thiết chặt quan hệ giữa trách nhiệm của người quản lý với công việc họ đảm nhận.

□ ***Lựa chọn và cung cấp các phúc lợi cho người lao động và người quản lý làm cho họ an tâm hơn trong công việc và phục hồi sức khỏe sau những giờ làm việc căng thẳng***

Việc cung cấp các phúc lợi sẽ giúp đảm bảo đời sống, phục hồi sức khỏe cho người lao động mà còn góp phần giảm gánh nặng của nhà nước trong việc chăm lo cho người lao động. Việc tăng phúc lợi cũng đồng nghĩa với việc thỏa mãn nhu cầu an toàn của người quản lý. Các doanh nghiệp nhà nước thường hơn các doanh nghiệp thuộc loại hình khác là luôn cam kết tuân thủ pháp luật về lao động, đảm bảo đúng đắn và đủ bảo hiểm xã hội và mua bảo hiểm y tế cho người quản lý và người lao động. Tuy nhiên, trong năm 2006 cũng còn một số doanh nghiệp nhà nước thuộc lĩnh vực xây dựng bị thanh tra còn có tình trạng trốn mua bảo hiểm cho công nhân bằng cách ký các hợp đồng rất ngắn hạn từ 1-2 tháng và một người phải ký hợp đồng nhiều lần trong một năm, nhưng với các vị trí quản lý thường không xảy ra vì làm việc theo hợp đồng dài hạn. Trong tương lai cần cam kết loại bỏ tình trạng này để tăng uy tín của doanh nghiệp trên thương trường.

Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng cho doanh nghiệp thì các phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi này nên được cung cấp một cách linh hoạt dựa vào khả năng tài chính và mục tiêu kinh doanh của tổ chức trong từng thời kỳ. Doanh nghiệp có thể lựa chọn các loại phúc lợi như trả cho những giờ không làm

việc (nghỉ lễ, tết), chi cho các dịch vụ (di chuyển, cước phí điện thoại), hay trợ cấp cho giáo dục đào tạo, với mức chi cho từng loại phúc lợi và từng vị trí cần ấn định rõ và công khai trong doanh nghiệp. Đặc biệt, “nơi làm việc xa nơi ở” cũng ảnh hưởng lớn đến tinh thần làm việc của người quản lý do đó doanh nghiệp nên quan tâm tới cung cấp dịch vụ đưa đón nhân viên khi đi làm. Hơn nữa, doanh nghiệp có thể tính toán xây dựng một số phòng ở trong chính doanh nghiệp để người lao động xa nơi làm việc có thể ở tạm khi họ thấy quá mệt trong những lúc làm việc căng thẳng và cuối tuần họ mới trở về gia đình.

Hàng năm doanh nghiệp cũng nên tổ chức các chương trình quần chúng như thi ca nhạc hay thể thao giữa các bộ phận trong doanh nghiệp và với các doanh nghiệp khác vào những dịp đặc biệt để thúc đẩy sự giao lưu và giải tỏa sự căng thẳng. Đồng thời mỗi năm nên duy trì hoạt động thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè giúp cho người quản lý và người lao động phục hồi sức khỏe, mọi người có điều kiện gần gũi và trao đổi thông tin cởi mở, làm tăng tinh thần đoàn kết và hiểu biết giữa cấp trên và cấp dưới góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong những giai đoạn tiếp theo. Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình này nên có sự kết hợp với công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của người lao động.

Tuy nhiên, lựa chọn cung cấp loại phúc lợi nào cần phải xem xét đến tính thịnh hành của chúng và phản ứng của người lao động bởi nỗ lực cung cấp coi như thất bại nếu không có được sự ủng hộ và tham gia tự nguyện của đa số cá nhân trong tổ chức. Chẳng hạn, với một công ty có lực lượng lao động trẻ chiếm ưu thế thì việc cung cấp vé xem ca nhạc cho người lao động nên là các buổi diễn dòng nhạc trẻ chứ không phải là nhạc giao hưởng mặc dù về ý nghĩa nghệ thuật thì nhạc giao hưởng có địa vị rất cao. Muốn có sự thành công trong việc cung cấp các chương trình phúc lợi thì bộ phận nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước cần có sự tìm hiểu ý kiến của tất cả người lao động thông qua bảng hỏi, hay phỏng vấn để cân đối với nguồn quỹ của doanh nghiệp nhằm giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp xác định được một chương trình phúc lợi tối ưu nhất. Đồng thời để thực sự mang tính

thịnh hành thì cần có sự tìm hiểu thông tin về các chương trình phúc lợi của các doanh nghiệp trong và ngoài ngành trên cùng địa bàn hoạt động để đưa ra các chương trình phúc lợi cho doanh nghiệp hoàn toàn có tính cạnh tranh nhưng với chi phí phù hợp với khả năng tài chính cho phép của doanh nghiệp.

Hơn nữa, khi xã hội càng phát triển, mức sống ngày càng được cải thiện thì nhu cầu về tinh thần của người lao động càng đa dạng và phong phú, đồng thời thỏa mãn các nhu cầu tinh thần còn làm giảm những đòi hỏi quá thái của người lao động giúp họ ngày càng thỏa mãn với công việc và cam kết thực hiện theo những mục tiêu đã được ấn định. Khuyến khích tinh thần cho nhân viên chính là các cách thức nhằm thỏa mãn nhu cầu tinh thần ngày càng cao của họ. Các biện pháp kích thích tinh thần có thể áp dụng tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp như sau.

□ ***Củng cố uy tín của doanh nghiệp trên thương trường nhằm cung cấp các cơ hội việc làm có chất lượng và ổn định cho người quản lý***

Doanh nghiệp nhà nước cần thực hiện kết hợp các hoạt động từ hoạt động marketing, tài chính, tác nghiệp tới hoạt động quản trị nhân lực để thúc đẩy uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Trong đó nhấn mạnh hoạt động marketing để thúc đẩy uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường trong và ngoài nước, nỗ lực tìm kiếm bạn hàng và cơ hội kinh doanh để phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, cần chú ý đến việc đăng ký bản quyền về nhãn hàng hóa các sản phẩm và dịch vụ do doanh nghiệp sáng tạo ra trước khi cung cấp ra thị trường theo thông lệ quốc tế. Sự nổi tiếng về thương hiệu của doanh nghiệp sẽ làm cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp luôn cảm nhận thấy tự hào vì điều đó chứng minh các đóng góp của họ trong doanh nghiệp đã được xã hội biết đến và đề cao. Sự phát triển của doanh nghiệp cũng đồng nghĩa với việc sẽ cung cấp nhiều cơ hội việc làm có chất lượng cho cả người quản lý và người lao động. Thực tế là có việc làm ổn định vẫn là khía cạnh được nhiều người lao động coi trọng khi mà thị trường lao động ở Việt Nam còn rất dồi dào, những việc làm có chất lượng còn khan hiếm. Sự cam kết của doanh nghiệp trong việc đảm bảo việc làm cho họ sẽ giúp họ an tâm

làm việc mà không phải phân tâm suy nghĩ tìm việc gì thay thế khi bị mất việc làm, hay làm chân trong chân ngoài để giữ chỗ và dễ thay đổi công việc khi công việc chính bị mất đi. Đồng thời, sự ổn định sẽ thúc đẩy người quản lý luôn phấn đấu cho doanh nghiệp vì họ sẽ nhận được sự cam kết của doanh nghiệp về thừa nhận quá trình đóng góp của họ, từ đó họ có kỳ vọng tốt về việc sẽ đạt được các vị trí cao hơn khi đạt được nhiều thành tích. Bởi vậy, với những người quản lý có năng lực doanh nghiệp nên ký kết hợp đồng lao động dài hạn với họ để họ cảm nhận được sự an tâm trong công việc, họ sẽ được xem xét sự ưu tiên về bố trí công việc khi doanh nghiệp có những quyết định thay đổi hay giảm biên chế những vị trí không cần thiết. Tuy nhiên cũng cần làm rõ sự ổn định của công việc không mang tính “suốt đời” sẽ làm tăng sự trì trệ và tính cố hữu trong công việc. Do đó, doanh nghiệp nhà nước cần có những quy định rõ ràng trong việc ký kết hợp đồng về các điều khoản liên quan đến tính trách nhiệm - thành tích - việc làm ổn định.

□ ***Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh làm cho bộ mặt doanh nghiệp ngày càng tỏa sáng trên thương trường***

Doanh nghiệp nhà nước cần hướng tới việc xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp mạnh thể hiện rõ bản sắc riêng của doanh nghiệp trên thương trường, trong đó các đồng nghiệp hiểu nhau và giúp đỡ lẫn nhau cùng hoàn thành công việc, xóa bỏ cách thức làm việc trì trệ và ỷ lại, mọi người cảm nhận được sự thoải mái khi đi làm, cởi mở trong giao tiếp và hợp tác với đồng nghiệp và cấp trên giúp doanh nghiệp giành được địa vị trong cạnh tranh.

Để làm được điều này doanh nghiệp nhà nước cần phải làm rõ một số vấn đề như: Nhiệm vụ chính là gì? Mỗi người cần làm gì? Đích cần đạt tới? Tiến tới đích bằng cách nào? Những thách thức từ môi trường cần vượt qua? Bằng cách nào để xác định rõ kết quả đạt được? Cần làm gì khi không đạt được một mục tiêu cụ thể? Quảng bá thành tựu của doanh nghiệp bằng cách nào? Khi nào nên dừng và chuyển hướng nhiệm vụ mới? Với việc làm rõ những vấn đề trên, người lãnh đạo sẽ xác định đúng hướng đi của doanh nghiệp nhằm thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, làm cho mỗi người trong doanh nghiệp thấy rõ trách

nhiệm cần phải góp sức vào việc đạt được mục tiêu chung. Tiếp tới, cần tìm cách để gắn kết nỗ lực của các thành viên lại với nhau để họ cùng sống và cùng làm việc hòa đồng trong môi trường công việc chung. Muốn vậy cần xác định rõ các đặc trưng (như trình độ, khả năng, kinh nghiệm, thái độ, tính cách và sở thích) của những người có thể trở thành thành viên của nhóm. Đồng thời, giúp các thành viên nhóm nhận thức rõ theo cách không chính thức về các hành vi được chấp nhận và không được chấp nhận trong công việc, cũng như cần làm rõ phải hợp tác với ai và hợp tác như thế nào thì nhiệm vụ của nhóm mới hoàn thành và lợi ích của từng nhân viên mới được đảm bảo. Tức là, người lãnh đạo cần phân định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn cho từng vị trí công việc và phân cấp quản lý rõ ràng, và làm cho các cá nhân thấy rõ sự cam kết của doanh nghiệp trong việc xác lập và thực hiện đúng quan hệ giữa “hành vi - kết quả - thưởng hay phạt” và khuyến khích họ cùng chia sẻ niềm tin đó trong dài hạn. Cuối cùng, cần phải thắt chặt quan hệ cấp trên - cấp dưới để việc phản hồi thông tin được thông suốt, khuyến khích cấp dưới phát huy sáng tạo và đóng góp ý kiến cho quá trình ra quyết định quản lý. Cấp trên cần tỏ thái độ quan tâm chân thành đến cấp dưới như nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới hay tươi cười với cấp dưới khi giáp mặt cả trong công việc và ngoài xã hội. Bên cạnh đó cần giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên cấp dưới bằng cách tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, làm việc, nghỉ mát, giải trí, tránh sự phân biệt quá thái trong chính sách đãi ngộ. Sự đồng tâm hiệp lực của các cấp quản lý và nhân viên dưới quyền sẽ làm tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, xác định rõ lĩnh vực nào nên đầu tư để phát triển còn lĩnh vực nào thì tìm cách rút lui một cách an toàn.

Hơn nữa, doanh nghiệp cũng cần quan tâm tới khía cạnh bề nổi của văn hóa doanh nghiệp để tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp tới những người mới và người bên ngoài doanh nghiệp có thể hiểu về doanh nghiệp. Hàng năm, doanh nghiệp nhà nước cần in những tập san về doanh nghiệp trong đó nói về những việc làm tốt của doanh nghiệp, những gương mặt tiêu biểu và những vấn đề cần sự hợp sức của mọi

thành viên để giành được và cung cấp cho mọi người trong doanh nghiệp tham khảo. Mỗi doanh nghiệp cũng nên thiết kế đồng phục riêng, quy định rõ mặt khi nào, tại sao lại lựa chọn loại trang phục đó, nó thể hiện sự khác biệt với trang phục của các doanh nghiệp khác ở điểm nào. Bộ trang phục phải gây được ấn tượng về sự tự hào và thoải mái của mỗi người khi mặc, làm cho mọi người trong doanh nghiệp thấy rõ trách nhiệm của bản thân với tư cách là thành viên cần thiết trong doanh nghiệp góp phần thúc đẩy tinh thần đoàn kết và gắn bó trong tập thể.

Việc sáng tác bài hát riêng về doanh nghiệp nên được đề cao. Bài hát cần truyền tải được tinh thần đoàn kết, giá trị và bản sắc của doanh nghiệp đến người nghe. Đảm bảo khi cất tiếng hát về doanh nghiệp mọi người thấy mình như hòa chung trách nhiệm vào tập thể để tạo ra một sức mạnh tổng hợp cho thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Bởi vậy, bài hát về doanh nghiệp cần được phổ biến cho tất cả mọi người học thuộc, người cũ dạy lại cho người mới cùng hát vào những dịp đặc biệt để tăng thêm tinh thần của doanh nghiệp.

□ ***Thực hiện việc trao quyền và tăng sự tự quản trong công việc cho các cấp quản lý trong doanh nghiệp***

Doanh nghiệp nhà nước cần khuyến khích mọi người lao động tham gia đóng góp ý kiến cho việc ra các quyết định quản lý và xây dựng chính sách doanh nghiệp, giúp làm tăng cảm giác được tôn trọng và thuộc về tổ chức của người lao động, làm cho mối quan hệ cấp trên cấp dưới xích lại gần nhau và giúp cấp trên ra quyết định tốt hơn và ít độc đoán hơn. Đồng thời, cần nâng cao quyền tự chủ của người lao động trong công việc giúp làm tăng tính tự giác và tự chịu trách nhiệm trước kết quả làm việc của bản thân. Ở những bộ phận đòi hỏi sự sáng tạo cao và tính động lập trong công việc lớn thì doanh nghiệp có thể tiến hành quản lý theo phương pháp quản lý bằng mục tiêu (MBO) là cách thức được coi trọng trong việc khai thác tiềm năng cá nhân theo xu hướng này. Theo đó, nhân viên được khuyến khích đưa ra ý kiến liên quan đến mục tiêu thực hiện của cá nhân, tham gia vào đánh giá thực hiện công việc và xây dựng giải pháp để cải tiến hành vi của bản thân họ trong tương lai. Cấp trên

cần gợi mở để cấp dưới nói ra những thuận lợi và vật cản trong công việc của họ để cùng xác định giải pháp tối ưu cho vấn đề phát sinh.

Hơn nữa, cấp trên cũng nên thực hiện việc phân quyền cho cấp dưới, vừa giảm tải công việc sự vụ cho cấp trên để họ có nhiều thời gian để tập trung sức lực cho những vấn đề quan trọng hơn, vừa khai thác được năng lực của cấp dưới cho công việc chung của doanh nghiệp, góp phần giải quyết khúc mắc về mặt tinh thần khi họ có cảm giác khoảng cách quyền lực còn quá cao và người quản lý trung gian không còn cảm thấy như bị “thừa” trong tổ chức.

□ ***Xây dựng và quản lý hệ thống thông tin nguồn nhân lực hai chiều thông suốt kết hợp giữa truyền thống và hiện đại***

Đảm bảo hệ thống thông tin phản hồi cho người lao động một cách thông suốt cũng chính là một biện pháp để thúc đẩy tinh thần của các cá nhân trong doanh nghiệp. Khi có thông tin phản hồi một cách đúng đắn và kịp thời sẽ giúp họ hình dung bản thân họ đang ở đâu trong tổ chức, bước tiếp theo cần làm gì và làm như thế nào, nhìn nhận về cách đối xử của tổ chức đối với họ có công bằng không. Từ đó, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái và phấn khởi vì đã được cấp trên quan tâm và đánh giá đúng mức. Muốn vậy, doanh nghiệp nhà nước cần chú ý đến xây dựng cho mình một hệ thống thông tin nguồn nhân lực hiện đại, tức có thể áp dụng các phần mềm quản lý, thực hiện nối mạng trong nội bộ doanh nghiệp, để những vấn đề cần thông báo có thể được truyền tải nhanh qua mạng, và cấp dưới có thể đề xuất ý kiến qua gửi email đến những người liên quan một cách nhanh chóng và tiết kiệm chi phí. Điều này còn góp phần tinh giản bộ máy quản lý theo hướng gọn nhẹ và năng động, tiếp cận nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Thông tin truyền tải đến người lao động còn có thể thực hiện theo cách truyền thống là thông qua buổi gặp trực tiếp, bản tin nội bộ, tập san doanh nghiệp hay sổ tay nhân viên. Đồng thời, tổ chức đại hội công nhân viên theo định kỳ và hàng năm để cấp dưới và cấp trên có cơ hội tiếp xúc trực tiếp, trao đổi thông tin một cách cởi mở để cả người quản lý và cấp dưới cùng phát hiện vấn đề và cải tiến đạo đức bản thân. Việc gặp gỡ trực tiếp còn giúp cho cấp dưới hiểu hơn về quan điểm và cách

thức làm việc của cấp trên từ đó sự hợp tác trong công việc tăng lên, đó là một động lực to lớn cho người quản lý vì họ đã nhận được sự hỗ trợ của chính những người thuộc quyền quản lý.

□ ***Thực hiện thường xuyên các chương trình thúc đẩy “tinh thần sáng tạo và quan tâm lẫn nhau” của người lao động***

Doanh nghiệp cần quan tâm tổ chức các phong trào thi đua “người tốt - việc tốt” để phát huy tinh thần tương thân tương ái của người Việt Nam, phong trào “đưa sáng kiến” để thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc của người lao động. Trong đó cần xác định đúng đối tượng khuyến khích dựa vào những đề xuất của họ để tôn vinh người có năng lực thông qua tặng bằng khen, giấy khen, đăng báo, dán hình ở phòng truyền thống, tuyên dương trên đài phát thanh của doanh nghiệp v.v. Những sáng kiến chưa tốt cũng cần nhận được những lời khích lệ để tăng sự tự tin trong những lần tiếp theo. Bởi bằng những lời khen hay nở một nụ cười thân thiện của những người xung quanh tưởng như đơn giản nhưng lại có tác dụng rất lớn tới tăng cảm giác tự hào của người được nhận do họ thấy đóng góp của bản thân đã được mọi người ghi nhận đúng lúc, giúp khẳng định cái tôi của bản thân trong tập thể.

Các chương trình này nên được thực hiện định kỳ theo quý hay theo các ngày kỷ niệm truyền thống của doanh nghiệp vừa góp phần giáo dục và thúc đẩy những truyền thống tốt đẹp, vừa góp phần kích thích tinh thần sáng tạo của các vị trí công việc khác nhau. Nếu làm tốt còn có tác dụng rất lớn tới việc làm cho mọi người có cảm giác được cấp trên công nhận thành tích và sự tôn trọng của đồng nghiệp với những cống hiến của bản thân họ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Để làm tốt điều này, doanh nghiệp cần phải xây dựng các quy chế rõ ràng và giải thích cho tất cả mọi người trong doanh nghiệp hiểu rõ thành tích như thế nào sẽ được công nhận không phân biệt theo địa vị của cá nhân trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cũng cần thành lập ra ban thi đua, họ chính là những người quản lý, người lao động công tâm có ý thức và có trách nhiệm kiêm nhiệm thêm công việc làm trọng tài để lựa chọn ra những cá nhân thực sự xuất sắc để trao danh hiệu đúng người - đúng việc. Hơn nữa, cần chú ý thu hút đại diện công đoàn trong

doanh nghiệp cùng tham gia vào quá trình tổ chức để thu được những thành công trong thực hiện các chương trình.

3.3.3 Các giải pháp từ chính bản thân nhà quản lý

Phía doanh nghiệp đã cung cấp những ủng hộ để người quản lý có điều kiện cho thực hiện công việc của mình, nhưng thực sự để có động lực cao trong công việc thì chính bản thân người quản lý cần phải quan tâm cải tiến hành vi của chính bản thân và có thái độ hợp tác trong công việc. Bởi vì, chính người quản lý là những người tham gia vào xây dựng nên các chính sách để quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và các chính sách đó lại có tác động tới chính họ. Bởi vậy, họ cần hiểu mỗi mất xích trong công việc thuộc quyền họ quản lý, cần biết giao tiếp với cấp dưới, biết thông cảm và hiểu người khác muốn gì, họ phải luôn tự tin trong công việc và trước tập thể. Do đó, người quản lý luôn cần có những khao khát trong công việc để thúc đẩy họ vươn lên và cam kết tự nguyện làm đúng chức trách của bản thân để trở thành những tấm gương sáng trong doanh nghiệp. Để làm được điều đó thì bản thân người quản lý cần quan tâm làm tốt một số khía cạnh sau:

3.3.3.1 Đảm bảo sức khỏe trong công việc

Con người có sức khỏe tốt sẽ tạo ra những lực đẩy quan trọng để thúc đẩy cá nhân làm việc chăm chỉ. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt sức ép về tâm lý ngày càng cao, điều đó đòi hỏi người quản lý lại càng cần có sức khỏe dẻo dai để không bị gục ngã trước áp lực của công việc. Đồng thời sức khỏe tốt cũng làm cho vẻ mặt của người quản lý luôn vui vẻ- đó cũng chính là sức hút với cấp dưới và bạn hàng khi thực hiện các mối quan hệ trong công việc. Do đó, chính bản thân người quản lý ngoài giờ làm việc cần tự tìm cho mình một môn thể thao phù hợp để rèn luyện sức khỏe và giảm sức ép trong công việc. Tham gia các chương trình thể thao còn làm cho bản thân có cơ hội giao lưu với bạn bè, học hỏi thêm từ những người bạn vì thể thao dễ làm cho mọi người xích lại gần nhau hơn.

3.3.3.2 Nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, vi tính, hiểu biết luật pháp kinh doanh quốc tế

Theo nghiên cứu, có mối quan hệ rất chặt chẽ giữa trình độ cao với việc tăng động lực làm việc. Với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi người quản lý, đặc biệt cấp lãnh đạo doanh nghiệp là những người “đúng mũi, chịu sào” càng đòi hỏi phải có hiểu biết nhằm phân tích rõ những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức với doanh nghiệp trên thương trường để lập ra những chiến lược kinh doanh đúng hướng. Bởi vậy chính bản thân mỗi nhà quản lý cần nhận biết rõ nhu cầu tự học để nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Cần xác định việc trau dồi kiến thức chuyên môn là cần thiết, phải tự giác học tập thông qua các khóa học nâng cao và thông qua các cuộc hội thảo chuyên đề, tham quan các doanh nghiệp hiện đại để nâng cao kiến thức. Chi phí học tập có thể một phần do chính bản thân các nhà quản lý chi trả bởi việc học tập đó là để khẳng định chính địa vị của họ trong doanh nghiệp và trên thương trường nên việc tự đầu tư là cần thiết.

Người quản lý cũng cần phải nâng cao khả năng ngoại ngữ đặc biệt là tiếng Anh vì ngôn ngữ này rất thông dụng trong kinh doanh quốc tế. Hiểu biết về ngoại ngữ giúp chính bản thân họ có thể tự đọc những sách viết về kinh doanh hiện đại để nâng cao kiến thức. Ngoại ngữ tốt giúp người quản lý có thể tự giao tiếp với bạn hàng quốc tế, có thể đàm phán với đối tác trên cơ sở bình đẳng tôn trọng lợi ích của hai bên. Ngoại ngữ còn giúp người quản lý hiểu rõ văn hóa của đối tác do đó trong hợp tác kinh doanh sẽ không làm ảnh hưởng đến bản sắc riêng của họ. Hơn nữa, hiểu văn hóa của đối tác còn giúp xác định rõ nhu cầu của khách hàng từ đó có thể xác định đúng hướng kinh doanh.

Kiến thức về vi tính cũng hết sức quan trọng với bất kỳ vị trí quản lý nào. Ngày nay, nhiều giao dịch kinh doanh thực hiện qua mạng. Qua mạng, người quản lý cũng có thể tìm kiếm được nhiều thông tin quan trọng phục vụ cho quá trình ra quyết định quản lý. Hơn nữa, am hiểu về vi tính sẽ làm thay đổi cách thức truyền tin “trực tiếp” tức là phải in thành văn bản và chuyển tới các phòng ban, bộ phận liên quan sẽ rất mất thời gian. Bởi vậy, người quản lý cần tự học để cập nhật cách sử dụng các chương trình phần mềm hiện đại để hỗ trợ cho công việc thực hiện nhanh và hiệu quả, ủng hộ sự thay đổi của doanh nghiệp theo hướng hiện đại, đồng thời

tiết kiệm rất nhiều chi phí trung gian không đáng có trong công việc. Điều đó góp phần đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Hơn nữa, để đứng vững và vươn ra thị trường nước ngoài trong xu hướng toàn cầu hóa đòi hỏi người quản lý cần am hiểu luật pháp kinh doanh quốc tế. Chính mỗi người quản lý cần phải nỗ lực tìm hiểu luật quốc tế để không bị sai lầm trong kinh doanh vì một thực tế là một số doanh nghiệp Việt Nam thường bị kiện tụng do có những quyết định chưa dựa trên chuẩn mực luật pháp quốc tế chẳng hạn như việc ghi sai nhãn hàng hóa, hoặc hay bị kiện về việc bán phá giá do chúng ta chưa có được những cơ sở lý giải rõ ràng.

3.3.3.3 Nâng cao kỹ năng quản lý để tăng khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh

Năm 2007, Việt Nam chính thức trở thành viên thứ 150 của WTO, cơ hội kinh doanh cũng nhiều nhưng thách thức thì vô cùng to lớn. Đòi hỏi người quản lý phải là những người quyết đoán có năng lực giải quyết vấn đề, kết nối hoạt động của các thành viên trong doanh nghiệp để chèo lái “doanh nghiệp” có thể vượt qua bão táp, phong ba một cách vững vàng. Muốn làm được điều này người quản lý phải luôn tự rèn luyện để nâng cao các kỹ năng quản lý căn bản của bản thân.

□ *Giải quyết vấn đề một cách quyết đoán*

Điều quan trọng là người quản lý cần biết cách nắm bắt vấn đề ở đâu và tìm ra giải pháp tối ưu cho tình huống. Để giải quyết vấn đề một cách quyết đoán người quản lý có thể tuân theo trình tự sau.

Xác định vấn đề. Người quản lý cần phân biệt rõ thực tế với suy nghĩ, xác định rõ nguyên nhân phát sinh từ đâu, liên quan đến ai trong bộ phận và ở mức độ nào. Để phân tích đúng thực trạng nên khuyến khích mọi người trong bộ phận mở ra thông tin để xác định vấn đề đúng hướng.

Xây dựng các giải pháp. Khuyến khích mọi người liên quan cùng đưa ra ý kiến đóng góp để xây dựng các phương án giải quyết khác nhau. Các phương án đưa ra trên cơ sở nhìn nhận ý kiến của tập thể chứ không phải chủ quan của một người. Trong đó cần làm rõ giải pháp nào cho ngắn hạn và giải pháp nào cho dài

hạn cũng như làm rõ các điều kiện để giải pháp có thể thực hiện được và chi phí kèm theo.

Đánh giá và lựa chọn giải pháp. Việc đánh giá giải pháp phải dựa trên mục tiêu chung cần đạt được, xem xét giải pháp nào là tối ưu nhất trên cơ sở phân tích những ảnh hưởng chính và phụ khi thực hiện phương án đó mang lại gắn kết với khả năng tài chính doanh nghiệp có thể chi để thực hiện phương án đó. Đồng thời, cần xác định giải pháp thay thế khi không thể thực hiện được giải pháp chính.

Thực hiện giải pháp và theo dõi tiến trình. Giải pháp cần được tiến hành vào những thời điểm thích hợp và gắn với tình hình thực tế. Trong đó, cần làm rõ những tác động khi thực hiện giải pháp, thông tin phản hồi từ cấp dưới về những vấn đề làm tốt và chưa tốt. Đồng thời thiết lập việc quản lý và theo dõi thường xuyên quá trình thực hiện để có những điều chỉnh kịp thời cho phù hợp với tình hình thực tế. Qua đó cần có những đúc rút kinh nghiệm, bài học để nâng cao khả năng nắm bắt và giải quyết các vấn đề khác phát sinh.

□ *Giải tỏa sự căng thẳng trong công việc*

Công việc của người quản lý là quá trình hoạt động lao động trí óc cao, bởi vậy sự căng thẳng trong công việc luôn là vấn đề thường trực hàng ngày nếu người quản lý không biết cách giải tỏa nó. Khi sự căng thẳng tăng cũng đồng nghĩa với động lực làm việc giảm. Bởi vậy để giải tỏa sự căng thẳng người quản lý có thể quan tâm tới một số khía cạnh sau.

Xác định rõ nguyên nhân của sự căng thẳng. Người quản lý bắt đầu bằng việc xác định vấn đề hiện tại gây ra sự căng thẳng cho họ nằm ở đâu. Căng thẳng của họ gây ra là do thời gian, do tình hình, do xung đột trong quá trình làm việc hay do các kỳ vọng đặt ra chưa phù hợp. Từ đó xác định nguyên nhân gây ra căng thẳng theo bốn nhóm sau.

Căng thẳng về thời gian

- quá nhiều việc
- kế hoạch chưa rõ ràng
- thiếu sự kiểm soát theo tiến trình

Căng thẳng do tình hình

- điều kiện không đảm bảo
- thay đổi quá nhanh chóng

Căng thẳng do xung đột

- vai trò đảm nhận
- vấn đề cụ thể
- hành vi thực hiện

Lựa chọn biện pháp phù hợp để giải tỏa sự căng thẳng. Khi biết được sự căng thẳng phát sinh từ đâu người quản lý có thể lựa chọn cho mình một giải pháp tương ứng để giải tỏa những khúc mắc của bản thân nhằm lấy lại trạng thái cân bằng về mặt tâm lý.

Căng thẳng về thời gian

- lập kế hoạch thời gian rõ ràng, xác định rõ thời điểm kết thúc công việc để thực hiện.
- xem xét lại những nhiệm vụ của bản thân, để xác định hiện tại có quá ôm đồm nhiều công việc hay không, xác định nhiệm vụ nào có thể giao lại cho cấp dưới mà vẫn đảm bảo hiệu quả của công việc chung.

Căng thẳng do xung đột

- cần thể hiện rõ năng lực cá nhân trước tập thể là bạn có đủ khả năng để làm tốt công việc.
- tiến hành phân cấp quyền lực cho cấp dưới để cùng hợp tác thực hiện tốt hơn, giảm khoảng cách quyền lực trong quản lý.
- trao đổi cởi mở với đồng nghiệp để tăng sự hiểu biết lẫn nhau và

Căng thẳng về các kỳ vọng đặt ra

- không hài lòng với kỳ vọng
- sợ hãi không đạt được

Căng thẳng do tình hình

- cần đánh giá lại điều kiện thực tế cung cấp cho công việc tới đâu để thiết kế lại công việc cho phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh thực hiện.

Căng thẳng về các kỳ vọng đặt ra

- xác định lại các kỳ vọng, không được quá cao hoặc quá thấp, cần mang tính hơi thách thức để tăng sự hưng phấn trong công việc.
- lập rõ kế hoạch hành động để đạt được các kỳ vọng đặt ra, nhằm chỉ ra con đường tiến tới mục tiêu là ngắn nhất.

tăng cường sự hợp tác trong công việc.

□ ***Giao tiếp với cấp dưới theo cách phù hợp***

Quyết định của người quản lý đưa ra có được thực hiện tốt hay không đòi hỏi cần phải có sự hợp tác của những người dưới quyền trong quá trình thực hiện. Cách tiếp cận hợp lý của người cấp trên sẽ làm cho cấp dưới cảm nhận được sự tôn trọng và do đó sẽ hợp tác thực hiện và đưa ra ý kiến đóng góp để thực nhiệm vụ của tập thể tốt hơn. Bởi vậy người quản lý có thể lưu ý một số khía cạnh sau để nâng cao khả năng giao tiếp trong công việc.

Trong giao tiếp cần xác định rõ vấn đề cần truyền tải để hướng mọi lời nói vào vấn đề cần trao đổi chứ không nói chung chung hay vòng vo mà làm cho cấp dưới khó hiểu hoặc cố tình hiểu sai. Các thông tin đưa ra phải có sự kết nối về nội dung tức là diễn giải các sự kiện theo trình tự để người nghe hiểu. Quá trình giao tiếp không nên đề cập đến vấn đề ảnh hưởng đến điều riêng tư của người nghe. Đồng thời cần hướng người nghe vào các giải pháp cho vấn đề trong đó làm rõ trách nhiệm của những người liên quan trong quá trình thực hiện. Trong quá trình giao tiếp cần phải kiểm soát được lời nói và cử chỉ theo đúng mục tiêu, tránh gây tranh cãi sẽ làm hỏng mục tiêu cần đạt được. Điều quan trọng là người quản lý cần biết lắng nghe cấp dưới nghĩ gì về những thông tin vừa truyền tải và muốn đề xuất vấn đề gì cho tình huống cụ thể tức là giao tiếp phải theo hai chiều chứ không phải theo cách thụ động cấp trên ra lệnh và cấp dưới phải tuân thủ hoàn toàn sẽ làm triệt tiêu động lực trong công việc.

□ ***Phát triển kỹ năng đàm phán và giải quyết mâu thuẫn trong tập thể***

Kỹ năng đàm phán ảnh hưởng trực tiếp tới thành công trong công việc của người quản lý. Trong công việc hàng ngày người quản lý cần phải giải quyết những mâu thuẫn phát sinh về quan điểm giữa các thành viên trong nhóm sao cho đạt được sự đồng thuận tốt nhất. Trong hoạt động kinh doanh người quản lý cần tìm cách tiếp cận tốt nhất trong đàm phán với đối tác để ký kết các hợp đồng kinh doanh sao cho mang lại lợi ích cho doanh nghiệp đồng thời giữ được chữ tín với khách hàng. Với

xu hướng toàn cầu hóa trên thế giới người quản lý lại càng cần phải tự nâng cao kỹ năng đàm phán để giúp họ có thể thực hiện tốt hơn công việc trong môi trường cạnh tranh gay gắt. Trên thực tế có hai nhóm chiến lược đàm phán:

Chiến lược thỏa thuận phân phối (distributive): thường áp dụng trong trường hợp có xung đột, trong đó mỗi phía có tranh đấu quyết liệt để giành được phần lợi ích lớn nhất trong các khoảng phân chia. Theo cách tiếp cận này có khi cả hai bên đều không đạt được lợi ích gì “lose - lose” hoặc một bên thắng một bên thua “win - lose”. Chính vì vậy trong nhiều trường hợp không mang lại hiệu quả cao vì có thể gây tổn thương cho phía còn lại, và khó tiếp tục thiết lập được các quan hệ tốt đẹp trong tương lai.

Chiến lược thỏa thuận thống nhất (integrative): thường áp dụng khi hai bên hợp tác giải quyết các vấn đề, cả hai bên đều điều tra kỹ lưỡng các vấn đề và cố gắng đưa ra các giải pháp nhằm mang lại lợi ích cho cả hai phía. Theo cách tiếp cận này sẽ tìm cách giải quyết vấn đề trên cơ sở thỏa mãn các bên liên quan hay còn được gọi là chiến lược “win - win” tức là cả hai bên cùng thắng, không ai bị tổn thương và vì vậy sẽ tiếp tục hợp tác để đạt được được những lợi ích cao hơn trong tương lai.

Người quản lý nên lựa chọn cho mình một cách tiếp cận phù hợp trong các cuộc đàm phán. Tuy nhiên, cách tiếp cận theo kiểu cùng mang lại sự thắng lợi cho các bên liên quan hiện nay được coi trọng trên thế giới vì nó giúp các bên đều đạt được lợi ích khi tham gia vào mối quan hệ kinh tế. Bởi vậy nó thúc đẩy tinh thần hợp tác trong tương lai để cùng giành được mục tiêu chung. Hơn nữa, dù tiếp cận theo cách nào thì điều quan trọng để thành công là cần có sự chuẩn bị tốt thông tin trước buổi đàm phán để tiến hành giải quyết mâu thuẫn tốt nhất, đảm bảo cho các quan hệ nhân sự trong doanh nghiệp được tốt đẹp.

3.3.3.4 Người quản lý cần biết cách tự xác lập mục tiêu và con đường tiến tới mục tiêu của chính họ trong công việc

Người quản lý phải là người đi tiên phong trong công việc, với tư cách là người lãnh đạo trực tiếp họ còn phải giúp cấp dưới định hướng hành vi công việc

theo mục tiêu chung của doanh nghiệp. Tuy nhiên để hoàn thành tốt công việc của mình và nêu gương sáng cho người khác thì người quản lý, đặc biệt quản lý cấp cao cần chủ động thiết lập mục tiêu cho chính bản thân và xác định giải pháp cho hành động. Họ phải là những người biết rút kinh nghiệm từ chính những vấp ngã của bản thân, đó là cách tốt nhất để cải biến hành vi theo hướng tích cực. Phải biết cách làm thế nào để tạo ra sự hưng phấn trong công việc. Bởi vậy, họ phải nhận rõ những sai lầm trong thực hiện và tìm cách để làm mới hình ảnh trong công việc, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm trước tập thể có như thế mới được cấp dưới tôn trọng và hợp tác từ đó làm tăng động lực trong công việc. Để làm tốt điều này người quản lý có thể thực hiện việc tự định hướng hành vi theo quy trình sau.

Tự lập mục tiêu và ấn định các mức tự thưởng và tự phạt. Dựa vào mục tiêu chung của doanh nghiệp và nhiệm vụ, trách nhiệm được giao, người quản lý cần lập ra các mục tiêu cụ thể cho từng nỗ lực công việc của bản thân trong từng kỳ, từng giai đoạn để tự bản thân thấy được cần phải làm gì và có thể đạt được gì trong từng giai đoạn thực hiện công việc. Từ việc làm rõ các mục tiêu cụ thể người quản lý sẽ thấy cần tập trung nỗ lực cho từng nhiệm vụ như thế nào, việc gì cần ưu tiên thực hiện trước, việc gì có thể từ từ thực hiện mà vẫn đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, hay việc nào nên ủy quyền cho cấp dưới để giải tỏa bớt sự chông chéo hay quá tải trong công việc. Hơn nữa, người quản lý nên suy nghĩ và ấn định các phần thưởng hay các hình phạt tự gán cho các nỗ lực thực hiện công việc trong tương lai của họ. Cách tự đặt thưởng - phạt nên suy nghĩ gắn với những điều bản thân người quản lý đang yêu thích và phạt với những điều mà bản thân cảm thấy ghét. Chẳng hạn, bạn là người thích du lịch và có một nơi bạn đang mong ước tới đó, thì có thể lấy khía cạnh đó làm phần thưởng cho hành vi xuất sắc của bản thân nếu bạn hoàn thành tốt nhiệm vụ và có khoản thu nhập lớn. Tuy nhiên, mức độ của tự thưởng và phạt cũng nên đặt theo các mức độ thỏa mãn tăng dần với chính bản thân theo các khía cạnh của năng lực, khía cạnh của sự tự quản và khía cạnh của mục tiêu công việc chứ không nên đặt ra những điều không thể thực hiện được mà chỉ có thể tồn tại trong suy nghĩ sẽ làm mất tác dụng thúc đẩy hành vi của chúng.

Lập các khẩu hiệu để thúc đẩy tinh thần. Để thực hiện có hiệu quả, thì người quản lý cần đưa ra các khẩu hiệu riêng để tự thu hút sự tập trung tư tưởng và tạo cảm giác phấn khích trong thực hiện công việc. Các khẩu hiệu cần được thiết kế ngắn gọn, dễ nhớ, thu hút sự chú ý, và có tính khơi dậy tinh thần hăng say làm việc. Các khẩu hiệu này cần làm cho người quản lý thấy luôn yêu thích công việc của bản thân và cảm nhận được làm việc là để phát triển chính bản thân, khẳng định địa vị trong doanh nghiệp và tạo được uy tín trước tập thể. Các khẩu hiệu có thể như “quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn” hay “hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn là sự tự hào trước tập thể” hay “hoàn thành nhiệm vụ tức là củng cố và phát triển địa vị”. Các khẩu hiệu này nên dán trước bàn làm việc để khi ngước mắt nhìn nó sẽ như một sự động viên và khích lệ bạn tiến tới đích. Tuy nhiên, khi các khẩu hiệu đã làm bạn cảm thấy nhàm chán thì có thể đặt các khẩu hiệu khác thay thế để tạo ra tâm trạng mới mẻ trong thực hiện công việc.

Thực hiện các hành động cụ thể. Người quản lý cần đánh giá sự dẻo dai về sức thần kinh và thể lực để xem mức độ gắng sức có thể đạt tới đâu. Với các thử nghiệm ban đầu, người quản lý cần xác định rõ mức độ gắng sức bao nhiêu là hợp lý để có thể duy trì sức lực làm việc trong khoảng thời gian dài nếu không sẽ làm tăng sự căng thẳng trong công việc và hậu quả là khó có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ đúng thời hạn. Trong các chặng đường thực hiện người quản lý nên xác định rõ những điểm dừng chân để thư giãn đầu óc hợp lý, phù hợp với “đồng hồ sinh học” của chính bản thân để tiếp thêm sức lực và tự giải tỏa những căng thẳng thần kinh không đáng có. Nói cách khác, người quản lý cần biết cách quản lý thời gian một cách khoa học. Điều đó giúp người quản lý tránh hiện tượng “cộng hưởng” các loại căng thẳng lại với nhau nhằm giữ được một phong thái làm việc luôn sung sức và tạo ra sức hút các đồng nghiệp và cấp dưới noi theo để phấn đấu trong công việc.

Tự quan sát và đánh giá hành vi cá nhân. Trong quá trình thực hiện, người quản lý tự theo dõi các hành vi thực hiện công việc của bản thân theo các mục tiêu đã được xác lập. Tự thu thập thông tin cho các hành vi cụ thể và đánh giá xem hành vi nào tốt? sự sai lầm xuất phát từ đâu? nguyên nhân là gì? có thể thay đổi hành vi

như thế nào và mức độ cải biến của hành vi đó? bằng cách nào có thể tự thay đổi hành vi đó theo hướng tích cực hơn? Thực tế, những người quản lý thành công đều cho rằng tự đứng lên từ những vấp ngã của bản thân chính là cách tốt nhất để phát triển, giúp bản thân mỗi người không rơi vào trạng thái thái cực tức là cho địa vị của mình là nhất không cần phải cố gắng nữa, hay bi quan trước hoàn cảnh và điều đó chính là nguyên nhân sâu xa làm cho họ bị tụt hậu và kém phát triển.

Tự thưởng cho những hành vi xuất sắc. Khi một nhiệm vụ thực hiện hoàn thành như mong đợi của bản thân, người quản lý cần tiến hành tự thưởng cho chính mình theo những vấn đề đã tự lập ra. Trước hết, bạn cũng nên có những lời tự khen ngợi bản thân, tự nở nụ cười với chính bạn tại phòng làm việc hay tại chính nơi ở của bạn hoặc nhắm mắt lại để tưởng tượng về viễn cảnh tốt đẹp của bản thân, được đồng nghiệp và cấp dưới tôn trọng. Nếu có khả năng ngay về thời gian và tài chính thì nên thực hiện ngay lập tức các khía cạnh thưởng tài chính cho mình để giải tỏa căng thẳng và phục hồi sức khỏe, còn nếu chưa đủ điều kiện thì nên tự hứa với bản thân và lập lịch trình cho tương lai sẽ thực hiện để khích lệ tinh thần của chính bạn.

Tự phạt cho những hành vi yếu kém. Khi một nhiệm vụ tự đánh giá là chưa hoàn thành theo mong đợi thì chính bạn cũng phải nghiêm khắc kiểm điểm lại bản thân. Tuy nhiên không nên quá dễ dãi hay quá khắt khe với bản thân. Nếu tặc lười và cho qua mọi chuyện thì sẽ khó xác định được khía cạnh cải biến hành vi vì sẽ nghĩ “chuyện đã rồi” thì sau đó sẽ dễ tiếp tục lặp lại. Nhưng ngược lại nếu quá khắt khe với bản thân sẽ làm bạn rơi vào trạng thái của sự trầm cảm, căng thẳng thấy rằng bản thân sao lại quá kém cỏi, từ đó lại làm bạn thấy “sợ làm” và hậu quả cũng không muốn tiếp tục phấn đấu. Điều quan trọng khi kiểm điểm chính bản thân, bạn cũng cần xác định những sự an ủi và động viên để hướng hành vi theo những hướng tích cực theo nguyên tắc “khen trước - chê sau” để tự mở cho bản thân một hướng đi mới và từ đó lại làm tăng động lực cho bản thân. Đồng thời lại tiếp tục suy nghĩ để thay đổi các khẩu hiệu động viên cho phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh mới để thu hút sự tập trung vào công việc.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

□ Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội là việc làm cần thiết khách quan, phải được quan tâm thường xuyên liên tục; đòi hỏi sự phối hợp từ trung ương đến địa phương, và trong mọi hoạt động quản trị kinh doanh của chính doanh nghiệp.

□ Nhà nước cần tạo môi trường pháp lý bình đẳng, các doanh nghiệp nhà nước cần chủ động trong tạo động lực, để có động lực thực sự thì chính bản thân người quản lý cần phải tích cực hợp tác nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu của chính mỗi người quản lý.

Nhà nước và Thành phố Hà Nội

□ Đảm bảo cơ sở pháp lý bình đẳng cho mọi thành phần kinh tế trong kinh doanh, đảm bảo quyền bình đẳng của mọi cá nhân trong thiết lập quan hệ lao động. Tiếp tục chỉ đạo cải tổ doanh nghiệp nhà nước theo hướng cổ phần, sát nhập, thành lập các tập đoàn kinh tế mạnh tầm cỡ trên địa bàn Hà Nội, cho phép phá sản những doanh nghiệp không có lãi nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước để thực sự xứng đáng với vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân.

□ Xây dựng quy hoạch đào tạo hợp lý nhằm xây dựng đội ngũ lao động và lao động quản lý có đủ trình độ cho phát triển kinh tế xã hội, đáp ứng những đòi hỏi trong tình hình mới khi Việt Nam đã hội nhập AFTA và WTO. Trong đó, cần có những định hướng đào tạo ở cấp vĩ mô phù hợp, tiến hành cải tiến cả phương pháp dạy và học, nội dung và chương trình học để đảm bảo học đi đôi với hành. Kết hợp với đào tạo quốc tế để cải tiến chất lượng theo hướng hiện đại nhằm nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Doanh nghiệp nhà nước

□ Chuyển đổi cơ chế quản lý doanh nghiệp, sắp xếp lại bộ máy quản lý theo hướng tinh giản, gọn nhẹ hoạt động năng động và có hiệu quả.

□ Phân định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc và vị trí quản lý; cam kết đánh giá đóng góp của người lao động, người quản lý theo tiêu chuẩn thực hiện công việc công khai đã được thống nhất.

□ Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho người quản lý để mở đường cho họ vững bước tiến tới mục tiêu một cách thành công qua: tuyển dụng bố trí phù hợp với khả năng, sở trường; cung cấp cơ hội đào tạo phát triển để nâng cao khả năng thích ứng với công việc; bố trí nơi làm việc phù hợp với khả năng tâm sinh lý; trang bị máy móc cần thiết để công việc được thực hiện đảm bảo tốc độ và chất lượng; định kỳ thiết kế lại công việc theo hướng nâng cao giá trị, phù hợp với khả năng sở trường của người quản lý và mục tiêu của doanh nghiệp.

□ Quan tâm tới thỏa mãn cả nhu cầu vật chất và tinh thần thông qua các biện pháp kích thích để thúc đẩy động lực làm việc của người quản lý. Trong đó, tiền công/ tiền lương phù hợp với đóng góp của người quản lý và mang tính cạnh tranh trên thị trường cần được nhất mạnh đầu tiên, tiếp đến trả các khoản thưởng và phúc lợi phù hợp với đặc điểm và mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. nỗ lực phát triển sản xuất kinh doanh để cung cấp cho người quản lý những vị trí việc làm có chất lượng và ổn định để thúc đẩy quá trình phấn đấu của họ trong doanh nghiệp. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh với bản sắc riêng để củng cố hành vi tích cực. Xây dựng hệ thống thông tin hai chiều để phát hiện và giải quyết kịp thời những khúc mắc trong công việc. Tăng sự tự quản và thúc đẩy tinh thần sáng tạo với sự thừa nhận bằng lời hay bằng khen đúng đối tượng.

Bản thân nhà quản lý

□ Luôn tự rèn luyện bản thân để đảm bảo sự sung sức trong công việc. Tự học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, vi tính để tăng khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

□ Biết cách giải quyết vấn đề một cách quyết đoán thông qua xác định rõ nguyên nhân từ phân tích tình hình thực tế để xác định giải pháp tối ưu cho tình huống cụ thể. Luôn tìm cách giải tỏa căng thẳng trong công việc để tinh thần thoải mái để làm việc có hiệu quả thông qua việc xác định rõ nguồn gốc gây ra căng thẳng và tìm biện pháp giải tỏa tương ứng. Rèn luyện cho bản thân một kỹ năng đàm phán tốt nhất để giành được thành công trong chính việc giải quyết các mâu thuẫn nội bộ và trong các cuộc đàm phán ký kết hợp đồng kinh doanh, trong đó

chiến lược “win - win” nên được đề cao bởi nó đảm bảo tiếp tục thiết lập tốt các mối quan hệ trong tương lai do các bên liên quan đều giành được lợi ích.

□ Tự xác lập mục tiêu cụ thể cho từng nhiệm vụ thuộc công việc đảm nhận, đồng thời nghiên cứu và xác định con đường tiến tới mục tiêu một cách thuận lợi nhất thông qua tự đặt các khẩu hiệu động viên bản thân, tự định hướng hành vi thực hiện và đánh giá để rút ra bài học từ những vấp ngã nhằm cải biến hành vi theo hướng tích cực. Đồng thời cần biết cách tự thưởng, phạt cho chính những hành vi tích cực và tiêu cực trong quá trình thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đã được xác lập.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Tạo động lực cho lao động quản lý nói chung và lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nói riêng là một đòi hỏi tất yếu bởi nó tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế và ổn định xã hội của Thủ đô và của cả nước. Động lực của lao động quản lý là sự khao khát và tự nguyện của bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Động lực được tạo ra từ sự tác động bởi nhiều nhân tố thuộc chính bản thân người quản lý như mục tiêu cá nhân, nhu cầu, khả năng, đặc điểm nhân khẩu học và các yếu tố môi trường nơi người quản lý thực hiện công việc như bản chất công việc đảm nhận, kỹ thuật và công nghệ sản xuất, điều kiện lao động, chính sách nhân sự, luật pháp, văn hóa dân tộc, v.v. Để tạo động lực cho lao động quản lý cần vận dụng một hệ thống các chính sách, các biện pháp, cách thức quản lý tác động tới nhà quản lý nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp. Trong đó mô hình tổng thể trong tạo động lực được lựa chọn để nghiên cứu việc tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước bởi nó thể hiện sự gắn kết tốt nhất các giải pháp đồng thời nhằm tạo ra động lực cho người quản lý.

Cùng với tiến trình phát triển kinh tế của Thủ đô và cả nước tới năm 2020 nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại thì kinh tế nhà nước lại càng cần củng cố địa vị trong nền kinh tế quốc dân. Tức là các doanh nghiệp nhà nước cần phải luôn nỗ lực vươn lên để khẳng định vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân thể hiện sự tiên phong trong ứng dụng khoa học công nghệ và kinh doanh có hiệu quả. Để làm được điều này nhất định cần phải có những biện pháp phù hợp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực và đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội bởi suy cho cùng sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là cạnh tranh về nguồn nhân lực.

Qua quá trình thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích về thực trạng động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà

Nội theo các khía cạnh đánh giá nhu cầu, sự thỏa mãn của bản thân người quản lý và mức độ đáp ứng nhu cầu của cấp trên với cấp dưới, v.v, luận án đã rút ra thực trạng về động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Đánh giá về các khía cạnh nhu cầu và mức độ thỏa mãn từ việc thực hiện các chính sách nhân sự, luận án đã rút ra một số kết luận động lực của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội nhìn chung chưa cao. Người quản lý ngày nay đi làm vẫn muốn có công việc phù hợp với khả năng sở trường, lương cao, có việc làm ổn định, và được thăng tiến khi có những đóng góp, v.v, nhưng mức độ đáp ứng từ phía các chính sách của doanh nghiệp chưa tốt. Mức độ thỏa mãn với các chính sách quản lý mới chỉ ở mức trung bình bởi vậy hiện tượng chảy máu chất xám còn tồn tại, làm ảnh hưởng đến sự phát triển của các doanh nghiệp nhà nước trong tình hình mới.

Đánh giá nguyên nhân làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, luận án đã rút ra một số nguyên nhân cơ bản như: cơ cấu của doanh nghiệp còn công kênh, cách thức làm việc quan liêu và cửa quyền còn tồn tại ở một vài bộ phận làm giảm khả năng phối hợp trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp; việc tuyển dụng và bố trí chưa thực sự phù hợp với khả năng sở trường và đảm bảo sự công bằng; giao nhiệm vụ và trách nhiệm chưa được rõ ràng; tiêu chuẩn thực hiện công việc còn chung chung dẫn đến đánh giá thực hiện công việc chưa đảm bảo thực sự công bằng và khoa học; có quan tâm đến đào tạo, nâng cao trình độ cho người quản lý nhưng chương trình, thời gian và kinh phí chưa thực sự hợp lý và hiệu quả; quan hệ cấp trên với cấp dưới chưa chặt chẽ dẫn tới hợp tác trong công việc chưa đạt hiệu quả cao. Điều đặc biệt là thù lao cho người quản lý, cụ thể là tiền lương/ tiền công chưa thỏa mãn nhu cầu của người quản lý và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường, việc thực hiện thưởng phạt chưa đảm bảo nhất quán dẫn tới triệt tiêu động lực làm việc của những người có tâm huyết với công việc.

Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng động lực của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, luận án đã đề xuất một số quan điểm nhằm

tạo động lực cho lao động quản lý. Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội là việc làm cần thiết khách quan, phải được quan tâm thường xuyên liên tục. Trong đó đòi hỏi sự phối hợp từ trung ương đến địa phương, và trong mọi hoạt động quản trị kinh doanh của chính doanh nghiệp. Nhà nước cần tạo môi trường pháp lý bình đẳng, các doanh nghiệp nhà nước cần chủ động trong hoạt động kinh doanh để tạo động lực, tuy nhiên để thực sự có động lực thì chính bản thân người quản lý cần phải tích cực hợp tác nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu của chính họ.

Các giải pháp từ phía Nhà nước và Thành phố là duy trì cơ sở pháp lý bình đẳng cho mọi thành phần kinh tế trong kinh doanh, đảm bảo quyền bình đẳng của mọi cá nhân trong thiết lập quan hệ lao động. Tiếp tục chỉ đạo cải tổ doanh nghiệp nhà nước theo hướng hiện đại và hiệu quả. Xây dựng quy hoạch đào tạo hợp lý nhằm xây dựng một đội ngũ lao động và lao động quản lý có đủ trình độ cho phát triển kinh tế xã hội.

Các giải pháp từ phía doanh nghiệp nhà nước chủ yếu tập trung vào: quyết tâm đổi mới cơ chế quản lý doanh nghiệp, sắp xếp lại bộ máy quản lý theo hướng tinh giản, gọn nhẹ hoạt động năng động và hiệu quả; phân định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí tránh tình trạng dựa dẫm, đánh giá thực hiện công việc dựa vào quá trình và kết quả đạt được trong công việc bằng các phương pháp khoa học; tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi thông qua tuyển dụng và bố trí phù hợp với khả năng sở trường, đào tạo - phát triển đúng đối tượng, bố trí nơi làm việc phù hợp khả năng tâm sinh lý, trang bị máy móc cần thiết để công việc được thực hiện tốt, định kỳ thiết kế lại công việc theo hướng nâng cao giá trị; thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người quản lý thông qua trả công tương xứng với đóng góp và mang tính cạnh tranh, cung cấp thưởng và phúc lợi phù hợp với đặc điểm và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, cung cấp cơ hội việc làm có chất lượng và ổn định để thúc đẩy quá trình phấn đấu của họ trong doanh nghiệp, xây dựng văn hóa mạnh với bản sắc riêng để củng cố hành vi tích cực, thông tin đảm bảo thông suốt và tăng sự tự quản trong công việc.

Từ phía bản thân nhà quản lý, các giải pháp hướng vào việc tự rèn luyện sức khỏe để đảm bảo sự dẻo dai trong công việc; luôn phấn đấu tự học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, vi tính để tăng khả năng thích ứng với thay đổi của môi trường; phát triển các kỹ năng quản lý cơ bản như giải quyết vấn đề nhanh nhưng hiệu quả, giải tỏa căng thẳng để tinh thần luôn thoải mái, rèn luyện kỹ năng đàm phán sử dụng chiến lược “win - win”; chủ động lập mục tiêu cụ thể cho từng nhiệm vụ thuộc công việc đảm nhận, biết cách tự đánh giá tiến trình thực hiện công việc của bản thân kèm theo các biện pháp tự thưởng và phạt cho chính những hành vi đã trải qua trên con đường tiến tới mục tiêu cá nhân và mục tiêu doanh nghiệp.

Kiến nghị

Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội là một đòi hỏi cấp thiết và thường xuyên phải được quan tâm để xây dựng, duy trì và phát triển một đội ngũ quản lý thực sự có tâm huyết với công việc, trung thành và làm việc vì mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, những nghiên cứu có phạm vi lớn và sâu về động lực của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước nói riêng và trong các loại hình doanh nghiệp khác còn hạn chế. Các chính sách và biện pháp tạo động lực cho đội ngũ quản lý nhằm thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước đã có những chuyển biến nhất định nhưng hiệu quả chưa cao. Để tăng động lực làm việc của đội ngũ quản lý nhằm thúc đẩy hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước thì cần có sự đầu tư nghiên cứu sâu hơn cả về lý luận, chính sách và các giải pháp cụ thể ở quy mô lớn hơn và toàn diện hơn.

Luận án đã phân nào đem lại những đóng góp nhất định trong nghiên cứu, nhưng còn tồn tại một vài hạn chế nhất định. Một là, do hạn hẹp về thời gian, về kinh phí nên quá trình khảo sát chỉ tiến hành thu thập thông tin qua một số lao động quản lý ở một số ngành cơ bản thuộc doanh nghiệp nhà nước, một số doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trên địa bàn Hà Nội, do đó kết quả điều tra chỉ phản ánh khái quát về động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Độ tin cậy của nghiên cứu sẽ tăng nếu có điều kiện mở rộng mẫu điều tra. Hai là, khó khăn xuất phát từ thông tin

thống kê chưa được đầy đủ và sâu sắc. Như vậy, những hạn chế này xuất phát từ những khó khăn khách quan về thời gian, kinh phí và số liệu thống kê.

**DANH MỤC MỘT SỐ CÔNG TRÌNH ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ
CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU**

1. Vũ Thị Uyên (2000), Thành viên đề tài “*Xây dựng tiêu chuẩn chức danh và xác định biên chế viên chức hợp lý của Trung tâm tin học và tự động hóa “PIAC” Tổng công ty xăng dầu Việt Nam*”, Bảo vệ tháng 12.
2. Vũ Thị Uyên (2001), “Văn hóa dân tộc và ảnh hưởng của nó đến hoạt động quản trị nhân lực trong xu hướng toàn cầu hóa”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (Số chuyên đề tháng 11), tr. 51-52.
3. Vũ Thị Uyên (2002), Đồng tác giả bài viết “Một số điều cần biết trong phỏng vấn tuyển chọn nhân lực”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (61), tr. 48-50.
4. Vũ Thị Uyên (2005), Thành viên đề tài “*Tạo việc làm cho người lao động bị ảnh hưởng trong quá trình đô thị hóa ở Huyện Thanh Trì - Hà Nội*”, Đề tài cấp bộ, bảo vệ tháng 7.
5. Vũ Thị Uyên (2006), “Văn hóa doanh nghiệp - Một động lực của người lao động”, *Tạp chí Lao động và xã hội*, (294), tr. 24-26.
6. Vũ Thị Uyên (2007), “Động lực đối với lao động quản lý: Lý luận và thực tiễn ở Việt Nam”, *Tạp chí Lao động và xã hội*, (319), tr. 29-31.
7. Vũ Thị Uyên (2007), “Giải tỏa sự căng thẳng trong công việc để duy trì động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp ở Việt Nam” *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (124), tr. 24-26.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Bộ môn Tổ chức lao động khoa học - ĐHKQTĐ (1994), *Tổ chức lao động khoa học trong xí nghiệp, tập I*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
2. Bộ môn Tổ chức lao động khoa học - ĐHKQTĐ (1994), *Tổ chức lao động khoa học, tập II* (lưu hành nội bộ).
3. Bộ lao động thương binh và xã hội (2006), *Niên giám thống kê lao động thương binh và xã hội 2005*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
4. Cục thống kê thành phố Hà Nội (2006), *Niên giám thống kê Hà Nội 2005*, Công ty in Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
5. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
6. Carnegie, D (1994), *Đắc nhân tâm - Bí quyết của thành công*, NXB Tổng hợp Đồng Tháp (Nguyễn Hiến Lê và P.Hiếu dịch).
7. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học quốc gia, Thành phố Hồ Chí Minh.
9. Đảng cộng sản Việt Nam - Thành Ủy Hà Nội (2006), *Văn kiện Đại hội Đại biểu lần thứ XIV Đảng Bộ Thành phố Hà Nội*, Hà Nội.
10. Đảng cộng sản Việt Nam (2006), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ X*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
11. Đảng cộng sản Việt Nam (2001), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ IX*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
12. Đảng cộng sản Việt Nam (1996), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ VIII*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
13. Mỹ Hạnh (2001), “Unilever Việt Nam: Phát triển nhờ con người và vì con người”, *Tạp chí lao động và xã hội*, (số tháng 9).

14. Hoa Liên (1998), “Công đoàn công ty Sony Việt Nam (TP Hồ Chí Minh): Chăm lo đời sống cho người lao động” , *Báo Lao động*, (số tháng 11).
15. Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB & XH (2006), *Báo cáo kết quả điều tra về tiền lương, việc làm một số doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội năm 2002, 2005*, Hà Nội.
16. Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB & XH (2006). *Báo cáo kết quả khảo sát nhu cầu tuyển lao động quý IV năm 2005, năm 2006 và các năm 2007 đến 2010 tại Hà Nội*, Hà Nội.
17. Việt Phong (2006), “Cổ phần hóa chưa thoát cảnh nửa vời”, <http://www.vnexpress.net>, ngày 21/9.
18. Việt Phong (2006), “Cổ phần hóa tất cả ngân hàng quốc doanh”, <http://www.vnexpress.net>, ngày 21/9.
19. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2002), *Bộ luật lao động của nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam* (đã sửa đổi, bổ sung năm 2002), NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
20. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2003) “Luật doanh nghiệp nhà nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam”, *Công báo*, (1) (01/01/2004).
21. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điem (2004), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động-xã hội, Hà Nội.
22. Nguyễn Ngọc Quân, Vũ Thị Uyên (2002), “Một số điều cần biết trong phỏng vấn tuyển chọn nhân lực”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 61 (tháng 7).
23. Bùi Anh Tuấn (2002), *Hành vi tổ chức*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
24. Phạm Đức Thành (1995), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
25. Tần Ngôn Trước (2001), *Thời đại kinh tế tri thức*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội (Người dịch Trần Đức Cung & Nguyễn Hữu Đức).
26. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (1999), *Giáo trình Lý thuyết quản trị kinh doanh*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

27. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2001), *Kết quả tổng hợp phiếu điều tra và phỏng vấn lãnh đạo và cán bộ quản lý các doanh nghiệp (dự án điều tra thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay và những kiến nghị)*, Hà Nội.
28. Lương Văn Úc (2003), *Tâm lý học lao động*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
29. Lương Văn Úc, Phạm Thúy Hương (2003), *Xã hội học lao động*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
30. Vũ Thị Uyên (2006), *Kết quả khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp ở Hà Nội*, Hà Nội.
31. Vũ Thị Uyên (2001), “Văn hóa dân tộc và ảnh hưởng của nó đến hoạt động quản trị nhân lực trong xu hướng toàn cầu hóa”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số chuyên đề tháng 11.
32. Vũ Thị Uyên (2006), “Văn hóa doanh nghiệp - Một động lực của người lao động”, *Tạp chí Lao động và xã hội*, (294) từ ngày 1-15/9.
33. Vũ Thị Uyên (2000), Thành viên đề tài “*Xây dựng tiêu chuẩn chức danh và xác định biên chế viên chức hợp lý của Trung tâm tin học và tự động hóa “PIAC” Tổng công ty xăng dầu Việt Nam*”, Bảo vệ tháng 12.
34. Viện khoa học lao động và các vấn đề xã hội (1996), *Điều kiện lao động trong các doanh nghiệp ở Việt nam*, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
35. Viện nghiên cứu và quản lý Trung ương (2002) “Giới thiệu về kết quả điều tra đầu tiên về cổ phần hóa công bố cho đến hết ngày 15/7/2002”, *Thời báo kinh tế Sài Gòn*.
36. <http://www.vnexpress.net> (2004), “Thành công nhờ biết lôi kéo tập thể”, ngày 17/8.
37. <http://www.vnexpress.net> (2004) “Triệt tiêu động lực làm việc”, , ngày 23/4.
38. <http://www.vtv.vn/vi-vn/kinhnghiem> (2005), “Năm đúng tâm lý nhân viên”, ngày 23/4 .

39. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Cách tạo động lực cho nhân viên”, ngày 22/3.
40. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Đề trở thành một nhà quản lý giỏi”, ngày 11/3.
41. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Chính sách nhân sự quyết định sự cống hiến”, ngày 14/3.
42. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Vì sao người tài ra đi?”, ngày 7/9.
43. <http://www.vnexpress.net> (2007), “Mục tiêu hoàn thành cổ phần hóa doanh nghiệp vào năm 2010”, ngày 14/5.
44. <http://www.vnexpress.net> (2007), “Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước - thực trạng và giải pháp”, ngày 3/4.

TIẾNG ANH

45. Apostolou, A. (2000 Jan), *Employee involvement - report produced for the EC funded project*, Technical University of Crete.
46. Carnall, C. (1995), *Managing change in organizations*, Prentice Hall Europe, second edition.
47. Cherrington, D.J. (1995), *The management of human resources*, Prentice Hall International, Inc.
48. Ebert, R.J., Griffin, R.W. (1998), *Business essentials*, Prentice Hall International, Inc, second edition.
49. <http://www.employer-employee.com/motivat.html> (2004) “How to motivate employees without using money”, Retrieved Jan 1.
50. Griffin, M., Moorhead, G. (2001), *Organizational behavior: Managing people in organizations*, Houghton Mifflin company, sixth edition, New York.
51. Gracia, J. (2005), “The single most important principle of employee motivation” Retrieved March 16, 2005, from the World Wide Web: <http://www.motivation123.com/earticle5.html>.

52. Gracia, J. (2005), "Three secrets to creating a dedicated workforce". Retrieved March 16, 2005, from the World Wide Web: <http://www.motivation123.com/earticle4.html>.
53. Hendry, C. (1995), *Human resource management: a strategic approach to employmen*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
54. Jick, T.D. (1993), *Managing change: cases and concepts*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.
55. Kerzner, H. (1998), *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, John Wiley & Sons, Inc, Canada.
56. Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1996), *Management Information System*, Prentice Hall International, Inc, United State of America.
57. Leap, T.L., Crino, M.D. (1990), *Personnel/human resource management*, Macmillan Publishing Company, New York.
58. Lindner, J.R. (1998, June), "Understanding employee motivation", *Journal of Extension*, 36 (3). Retrieved March 15, 2005, from the World Wide Web: <http://www.Lindner.16@osu.edu>.
59. Mead, R. (1994), *International management: Cross cultural dimensions*, Hartnolls Limited, Great Britain..
60. Newbold, P. (1995), *Statistics for Business and Economics*, Prentice Hall International, Inc, United State of America.
61. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (1996), *Human resource management: gaining a competitive advantage*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.
62. Noe, R.A. (1999), *Employee training & Development*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.
63. Noori, H., Radford, R. (1995), *Production and Operations Management*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.

64. Pearce, J.A., Robinson, R.B. (1997), *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, Times Mirror Higher Education Group, Inc, United State of America.
65. Salvatore, D. (1998), *International Economics*, Prentice Hall International, Inc, United State of America.
66. Steers, R.M., Black, J.S. (...), *Organizational behavior*, Harper Collins College Publishers, fifth edition.
67. Whetten, D.A., Cameron, K.S. (1991), *Developing management skills*. United State of America: Harper Collins Publishers Inc.
68. Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.
69. Wright, P.C., Mondy, R.W., Noe, R.M. (1996), *Human resource management*, Prentice Hall Canada, Ontario.
70. Zimmer, E. (1996), "Employee Motivation", *The Entrepreneur Network*. Retrieved March 16, 2005, from the World Wide Web: <http://www.tenonline.org/art/9611.html>.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 1

Bảng 1.1 Công nhân và giám sát viên muốn gì từ công việc của họ

Yếu tố	Công nhân chính	Giám sát viên
Công việc thú vị	1	5
Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	2	8
Cảm giác làm chủ sự vật	3	10
Đảm bảo công việc	4	2
Lương cao	5	1
Thăng tiến và phát triển trong tổ chức	6	3
Điều kiện làm việc tốt	7	4
Sự trung thành	8	6
Kỷ luật nghiêm minh	9	7
Sự đồng cảm với những vấn đề cá nhân	10	9

Nguồn: Kovach (1987) trích từ Mead, R. (1994), International Management, Blackwell business.

Ghi chú: Mức độ quan trọng: 1 là quan trọng nhất, 10 là kém quan trọng nhất.

Bảng 1.2 Yếu tố công việc mà người lao động ở Đức, Nhật Bản và Mỹ quan tâm

Yếu tố công việc	Đức	Nhật Bản	Mỹ
Công việc thú vị	3	2	1
Lương cao	1	5	2
Quan hệ đồng nghiệp tốt	4	6	7
Đảm bảo công việc tốt	2	4	3
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	5	1	4
Tự chủ trong công việc	8	3	8
Cơ hội học tập	9	7	5
Tính đa dạng trong công việc	6	9	6
Thời gian làm việc thích hợp	7	8	9
Điều kiện làm việc tốt	11	10	11
Cơ hội thăng tiến	10	11	10

Nguồn: England (1986), Trích từ Mead, R. (1994), International Management, Blackwell business.

Ghi chú: Mức độ quan trọng: 1 là quan trọng nhất, 10 là kém quan trọng nhất.

Bảng 1.3 Một số đặc điểm khác biệt giới tính theo Deborah Sheppard

Giới tính nam	Giới tính nữ
Lô gíc	Trực giác
Hợp lý	Tình cảm
Năng động	Phục tùng
Bạo gan	Khả năng nhận xét người khác
Sử dụng chiến lược	Tự phát
Độc lập	Tình mẫu tử
Thích cạnh tranh	Hợp tác
Người dẫn đường và quyết định	Người ủng hộ và đệ tử trung thành

Nguồn: Lương Văn Úc (2003), Tâm lý học lao động, ĐHKQTĐ, Hà Nội

Bảng 1.4 Biểu hiện khác biệt giới tính trong nhóm các nhà quản lý

Khía cạnh	Kết quả
Hành vi - Định hướng nhiệm vụ - Định hướng con người - Đánh giá tính hiệu quả - Phản ứng với nhân viên có thành tích kém - Ảnh hưởng đến chiến lược	Không khác biệt Không khác biệt Nam thích hơn Hơi khác biệt: nam thường nhấn mạnh hơn Hơi khác biệt: nam sử dụng khoảng chiến lược rộng hơn, thường thiên về sự lạc quan. Sự khác biệt giảm xuống khi nữ quản lý có sự tự tin cao.
Động lực	Khác biệt không nhiều: nữ cũng rất có động lực gắn với sự thành công ở địa vị của họ
Sự cam kết	Không có bằng chứng cụ thể về sự khác biệt
Phản ứng của cấp dưới	Không khác biệt khi họ tạo được uy tín

Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), Organizational behavior: A global perspective, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

Bảng 1.5 Tình trạng nhà xưởng tại nơi sản xuất

Tiêu thức	Tỷ lệ (%)
Chật chội	8,50
Dột nát	1,54
Âm thấp	23,22
Sàn trơn, gỗ gè	8,53
Không thông thoáng	13,94

Nguồn: Viện khoa học lao động và các vấn đề xã hội (1996), Điều kiện lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

Bảng 1.6 Tình trạng bệnh nghề nghiệp trong một số ngành

Ngành	Tỷ lệ người nhiễm Silicose (%)
Vật liệu chịu lửa	39,9
Xây khoáng sản	28,8
Khai thác đá	27,7
Đúc kim loại	25,5
Luyện cán thép	24,8
Khai thác than	12,3

Nguồn: Viện khoa học lao động và các vấn đề xã hội (1996), Điều kiện lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

Bảng 1.7 Tình trạng nghề, công việc có tiếng ồn vượt tiêu chuẩn

Ngành	Tỷ lệ (%)
Công nghiệp đóng tàu	88
Sửa chữa cơ khí	74
Luyện kim đen	70
Khai thác, sản xuất vật liệu	54
Vận tải đường thủy	53
Vận tải đường sắt	50
Dệt	42

Nguồn: Viện khoa học lao động và các vấn đề xã hội (1996), Điều kiện lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

Bảng 1.8 Sở thích trong công việc của những người có nhu cầu cao về thành đạt, liên kết và quyền lực

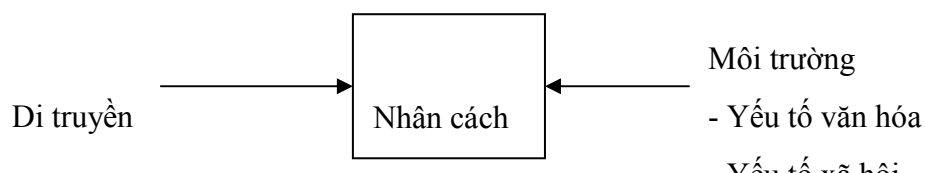
Nhu cầu cá nhân	Sở thích trong công việc	Ví dụ
Nhu cầu thành đạt cao	Trách nhiệm cá nhân; mục tiêu thách thức và có thể đạt được; thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc	Nhân viên bán hàng với đơn đặt hàng lớn, có cơ hội nhận được phần thưởng và phát triển
Nhu cầu liên kết cao	Quan hệ con người; cơ hội giao tiếp	Đại diện dịch vụ khách hàng
Nhu cầu quyền lực cao	Có thể tác động đến người khác, được thừa nhận, được chú ý	Trao nhiệm vụ làm trưởng nhóm, một nhiệm vụ quan trọng

Bảng 1.9 Hai nhóm yếu tố theo học thuyết của Herzberg

Các yếu tố vệ sinh, môi trường (phạm vi công việc)	Các yếu tố động lực (nội dung công việc)
<ul style="list-style-type: none"> - Hướng dẫn công việc - Điều kiện làm việc - Các quan hệ con người - Các chính sách nhân sự và cách quản lý - Tiền lương và phúc lợi 	<ul style="list-style-type: none"> - Sự thành đạt trong công việc - Sự công nhận thành tích - Cơ hội thăng tiến - Công việc có ý nghĩa - Phân chia nhiệm vụ, trách nhiệm thuộc công việc rõ ràng

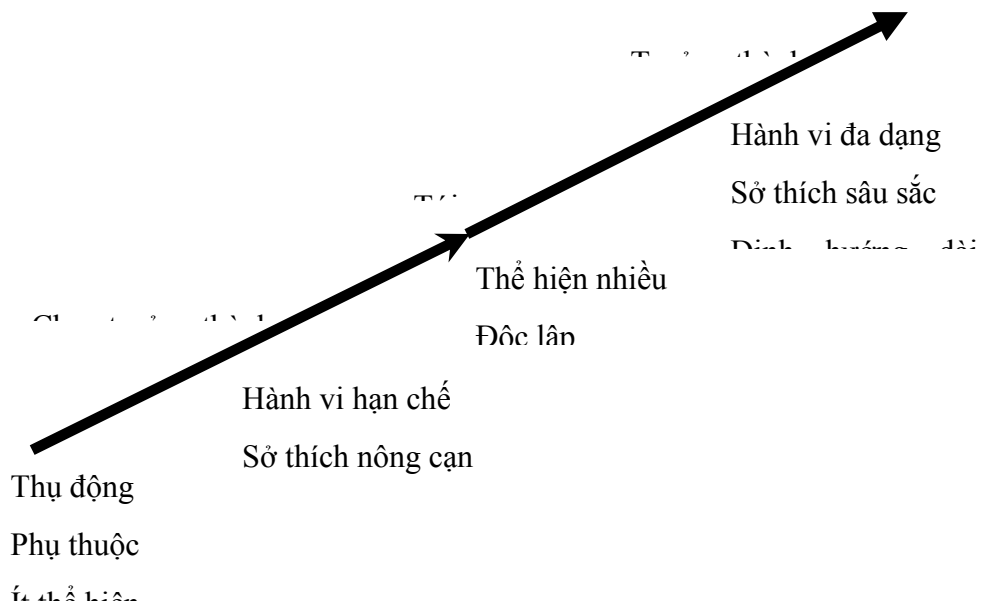
Bảng 1.10 Ứng dụng của học thuyết kỳ vọng trong quản lý

Các biến kỳ vọng	Câu hỏi cá nhân	Biện pháp quản lý
E	Có thể đạt được mức độ nhiệm vụ mong muốn?	Lựa chọn người có khả năng, đào tạo để họ có thể vận dụng được các kỹ năng, tạo điều kiện thuận lợi cho thực hiện công việc, xác định các mục tiêu thành tích.
I	Sẽ đạt được kết quả nào trong thực hiện công việc?	Làm rõ các cam kết về mặt tinh thần; thông báo về quan hệ giữa kết quả với phần thưởng tương ứng, và xác định rõ các mức thưởng cho các mức thành tích khác nhau.
V	Mức độ giá trị nào có thể gắn với các kết quả tương ứng?	Xác định các mong đợi của cá nhân, sử dụng linh hoạt các phần thưởng sẵn có để thỏa mãn các nhu cầu đó.

Sơ đồ 1.1 Quan hệ giữa nhân cách với yếu tố di truyền và môi trường

Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

Sơ đồ 1.2 Quá trình phát triển nhân cách cá nhân



Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

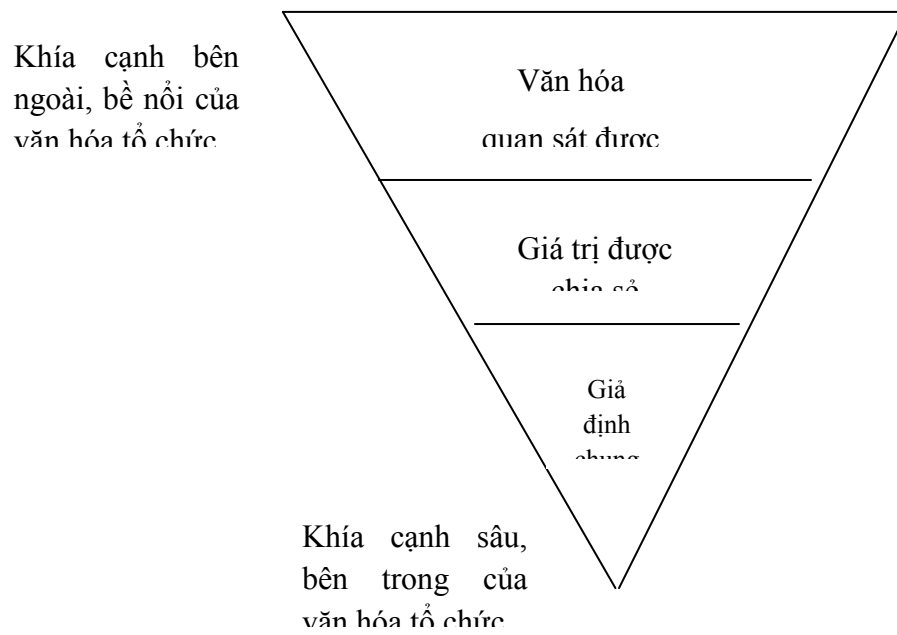
Sơ đồ 1.3 Mô hình kết hợp các biến trong thuyết ngẫu nhiên

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Các mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Xấu	Xấu	Xấu	Xấu
Cấu trúc của nhiệm vụ	Đã được xác lập		Không được xác lập		Đã được xác lập		Không được xác lập	
Quyền lực thuộc địa vị nhà lãnh đạo	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu

Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

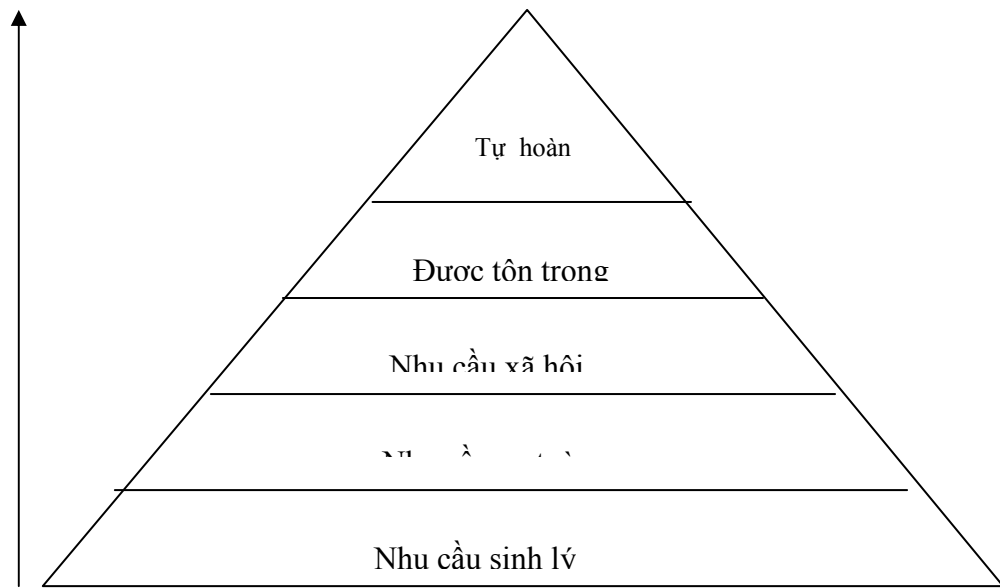
Chú thích: - Tình huống I, trở thành một nhà lãnh đạo thành công khá dễ dàng khi bản thân họ có mối quan hệ tốt với nhân viên, các nhiệm vụ đã được xác định rõ và quyền lực thuộc phạm vi mạnh.
 - Tình huống VIII, nhà lãnh đạo khó có thể đạt được thành công khi các biến số đều không ủng hộ.

Sơ đồ 1.4 Ba cấp độ của văn hóa doanh nghiệp



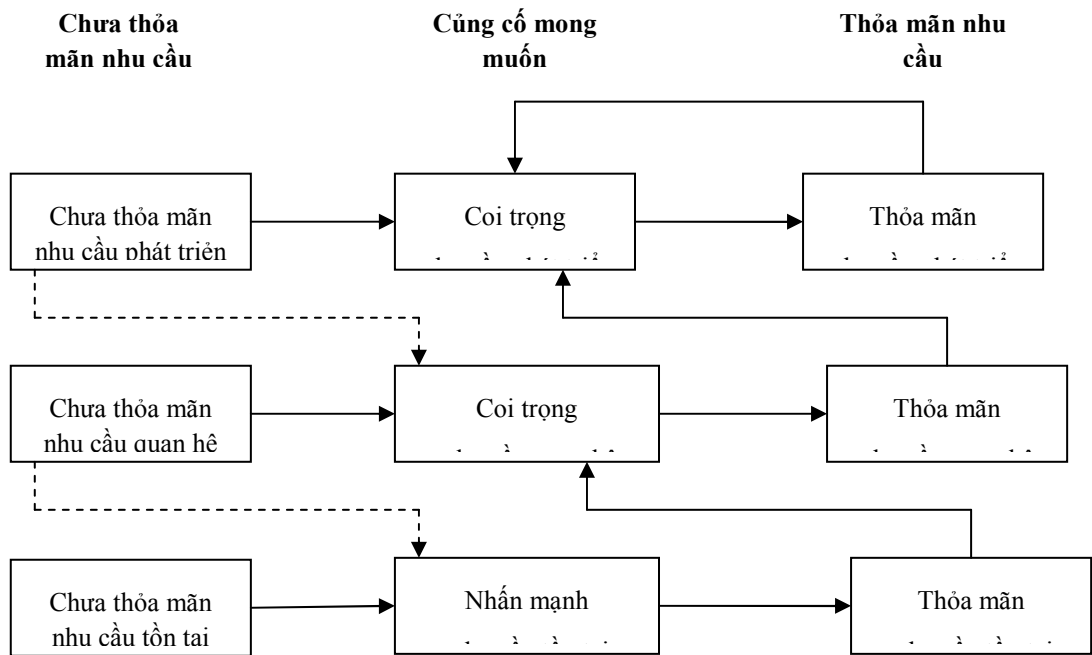
Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), Organizational behavior: A global perspective, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

Sơ đồ 1.5 Hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow



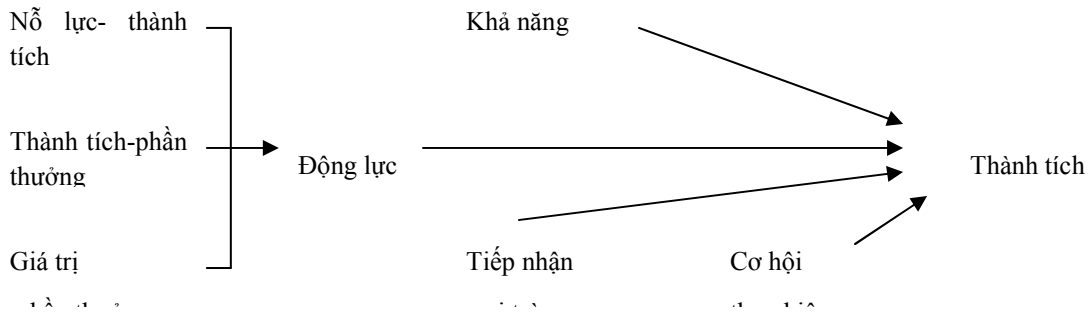
Nguồn: Ebert, R.J., Griffin, R.W. (1998), *Business essentials*, Prentice Hall International, Inc, second edition.

Sơ đồ 1.6 Quá trình phát triển nhu cầu cá nhân theo học thuyết ERG



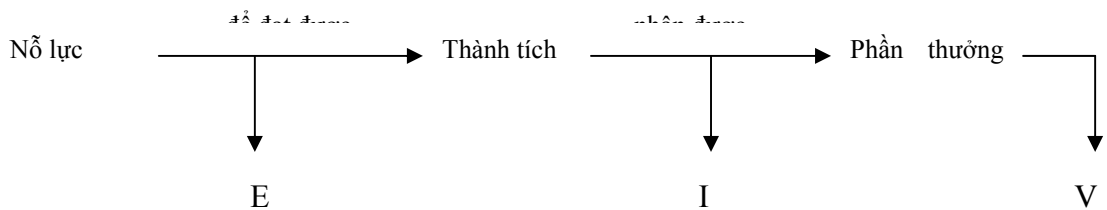
Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

Sơ đồ 1.8 Mô hình học thuyết kỳ vọng



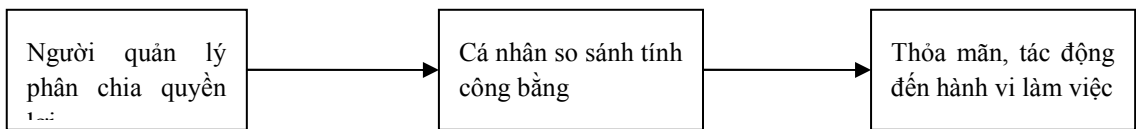
Nguồn: Steers, R.M & Black, J.S., *Organizational behavior*, Harper Collins College Publishers, fifth edition.

Sơ đồ 1.9 Quan hệ giữa các biến xác định động lực lao động trong học thuyết kỳ vọng



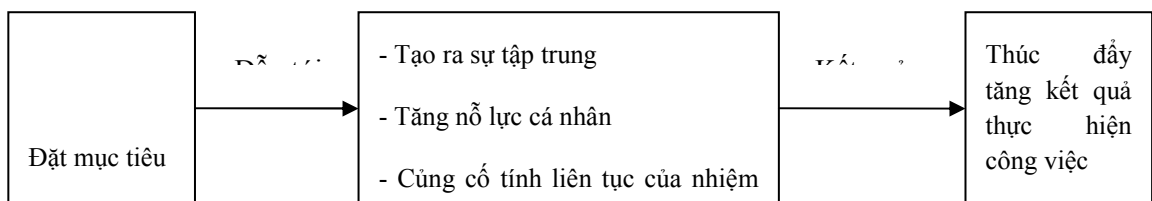
Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

Sơ đồ 1.10 So sánh tính công bằng là biến tác động tới quan hệ giữa quyền lợi, sự thỏa mãn và thực hiện công việc



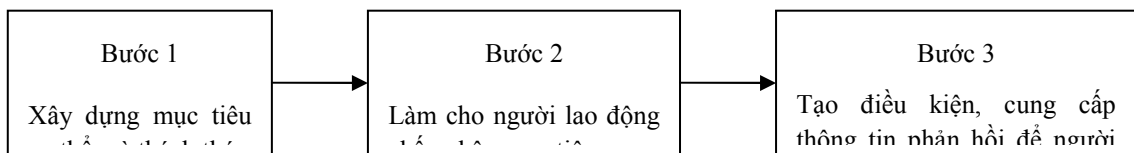
Nguồn: Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.

Sơ đồ 1.11 Quan hệ giữa đặt mục tiêu với kết quả làm việc



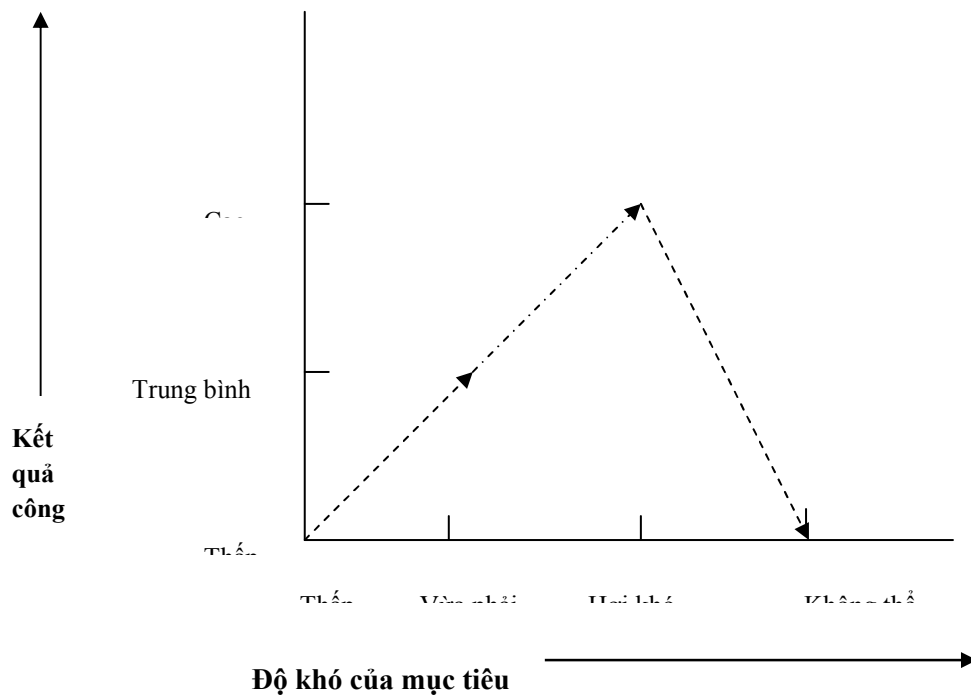
Nguồn: Steers, R.M & Black, J.S., *Organizational behavior*, Harper Collins College Publishers, fifth edition.

Sơ đồ 1.12 Quá trình đặt mục tiêu



Nguồn: Steers, R.M & Black, J.S., *Organizational behavior*, Harper Collins College Publishers, fifth edition.

Sơ đồ 1.13 Quan hệ giữa mức độ của mục tiêu và kết quả thực hiện công việc



Nguồn: Nghiên cứu của Locke & Latham trong *A Theory of Goal setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990

PHỤ LỤC 2

Điều tra về động lực làm việc của lao động quản lý trong các doanh nghiệp ở Hà Nội

Điều tra thông qua bảng hỏi

Tác giả tiến hành điều tra thông qua khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn trực tiếp một số lao động quản lý nắm các cương vị khác nhau từ giám đốc tới lao động chuyên môn trong các phòng ban chức năng thuộc các doanh nghiệp nhà nước, ngoài nhà nước và đầu tư nước ngoài. Trong đó, số doanh nghiệp điều tra tập trung chủ yếu vào doanh nghiệp nhà nước là 40 doanh nghiệp (chiếm 67,79% số doanh nghiệp điều tra). Còn số doanh nghiệp ngoài nhà nước và đầu tư nước ngoài với tỷ lệ ít hơn để nhằm mục đích tham khảo so sánh tương ứng với số doanh nghiệp ngoài nhà nước (11 doanh nghiệp, chiếm 18,64%), số doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (8 doanh nghiệp, chiếm 13,56%). Các doanh nghiệp được điều tra phân theo các nhóm ngành và loại hình như sau.

Bảng 2.21 Mẫu doanh nghiệp điều tra theo loại hình và nhóm ngành

Đơn vị: Doanh nghiệp

Nhóm ngành	Loại hình doanh nghiệp		
	DNNN	NNN	ĐTNN
Công nghiệp	18	4	2
Giao thông, vận tải	3	2	0
Xây dựng	9	2	2
Thương mại, dịch vụ	10	3	4
Tổng số	40	11	8

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Mẫu điều tra: Tác giả phát ra 200 phiếu trong doanh nghiệp nhà nước, thu về 150 phiếu trong đó có 128 phiếu hợp lệ. Phát ra 80 phiếu trong doanh nghiệp ngoài nhà nước (công ty cổ phần và trách nhiệm hữu hạn) thu về 70 phiếu, trong đó có 55 phiếu hợp lệ. Phát ra 70 phiếu trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thu về

60 phiếu trong đó có 45 phiếu hợp lệ. Sử dụng chương trình SPSS để xử lý số liệu cho tác giả các thông tin cần thiết sử dụng vào việc phân tích sâu về động lực lao động của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội trong luận án.

Điều tra thông qua phỏng vấn trực tiếp

Đối tượng phỏng vấn trực tiếp khoảng 30 người bao gồm nhóm lãnh đạo cấp cao (giám đốc, phó giám đốc doanh nghiệp), quản lý trung gian, quản lý tác nghiệp và nhóm chuyên môn trong một số doanh nghiệp nhà nước, ngoài nhà nước, đầu tư nước ngoài và một số chuyên gia có uy tín làm việc trong các Vụ, Viện thuộc các Bộ, Sở, Tổng cục của Trung ương và Thành phố Hà Nội nhằm tìm hiểu thông tin sâu phục vụ cho việc phân tích trong luận án.

PHỤ LỤC 3**Bảng 2.16 Tiền lương bình quân của lao động chuyên môn kỹ thuật theo hình thức sở hữu, địa phương**

Đơn vị: Nghìn đồng/tháng

Địa phương	Nhà nước	Ngoài nhà nước	Đầu tư nước ngoài
Hà Nội	1254	1688	4132
Quảng Ninh	1695	2130	3569
Vĩnh Phúc	795	1876	2013
Hải Dương	1225	1428	1534
Huế	1765	1199	2139
Đà Nẵng	1662	1521	1211
Khánh Hòa	1442	1315	1391
ĐăkLăi	1276	1112	2202
Bình Dương	1931	1864	2005
TP. HCM	2444	2352	3491
Kiên Giang	1697	1755	5279
Cần Thơ	1444	1357	2569

Nguồn: Điều tra mẫu một số cơ sở doanh nghiệp và người lao động năm 2005, Phòng thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB và XH.

Bảng 2.19 Số vụ đình công ở một số Tỉnh/ Thành phố trọng điểm

Đơn vị: Vụ

Năm	2001	2002	2003	2004	2005
Tổng số	73	78	119	103	152
TP. HCM	36	39	57	41	52
Đồng Nai	6	13	24	27	41
Bình Dương	21	11	12	10	7
Các tỉnh khác	10	15	26	25	52

Nguồn: Niên giám thống kê lao động thương binh và xã hội 2005.

Bảng 2.27 Các khía cạnh đánh giá của người quản lý về công việc họ đang đảm nhận

Tiêu thức	Trung bình	Trung vị	Mốt
1. Hải lòng với vị trí công việc hiện tại	3,82	4	4
2. Công việc phù hợp với năng lực, sở trường	4,06	4	5
3. Sự hướng dẫn công việc của người quản lý trực	3,49	4	4
4. Hiểu kỳ vọng của doanh nghiệp và sự phù hợp với thực tế	3,72	4	4
5. Nội dung công việc phong phú và đa dạng	3,74	4	4
6. Được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực, sở trường	3,84	4	4
7. Công việc đang làm mang lại cơ hội thăng tiến, triển vọng phát triển	3,60	4	4
8. Tính chính xác, công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	3,36	4	4
9. Người quản lý trực tiếp thường đồng ý với tôi về số lượng và chất lượng thực hiện công việc của tôi.	3,89	4	4
10. Doanh nghiệp luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của tôi bằng những hành động cụ thể.	3,67	4	4
11. Tôi cảm thấy bản thân được trang bị đủ kiến thức để thực hiện công việc hiện tại của mình.	3,66	4	4
12. Tôi tin rằng các kỹ năng và khả năng của bản thân rất phù hợp với các nhiệm vụ và trách nhiệm trong công việc của mình.	3,98	4	4
13. Tôi tin rằng tôi có đủ nguồn lực và sự trợ giúp của cấp trên để thực hiện tốt công việc của mình.	3,78	4	4
14. Tôi luôn nhận được sự hợp tác của đồng nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ của mình.	3,88	4	4
15. Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để tôi hoàn thành tốt công việc.	3,86	4	4
16. Tôi cho rằng chế độ làm việc và nghỉ ngơi của doanh nghiệp	3,78	4	5

là hợp lý.			
17. Tôi tin rằng các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc.	3,65	4	4
18. Tôi hài lòng với mức thu nhập đang được hưởng.	3,47	4	4
19. Mức thu nhập mà tôi nhận được là tương xứng với sức lao động mà tôi bỏ ra.	3,53	4	4
20. Người quản lý trực tiếp nói rằng tôi chưa nỗ lực hết sức để thực hiện công việc của mình nhưng tôi phản đối.	3,54	3	3
21. Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện để tôi học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu công việc ngày càng phức tạp.	3,57	4	4
22. Doanh nghiệp thường hỗ trợ hoàn toàn kinh phí để tôi có thể tham gia các khoá học cần thiết cho công việc.	3,32	3	3
23. Doanh nghiệp chỉ định hướng cho tôi nên học chương trình gì để bổ sung kiến thức cho công việc mà không tự tổ chức để cung cấp chương trình đó.	3,15	3	3
24. Các chương trình đào tạo sẽ có tác dụng hơn nếu nó được tổ chức chặt chẽ hơn và nội dung đào tạo sát thực tế hơn.	3,95	4	5
25. Tôi có thể thực hiện công việc hiện tại tốt hơn nếu tôi được đào tạo nhiều hơn.	4,04	5	5
26. Tôi tin rằng công việc của tôi quá khó đối với khả năng hiện tại của mình.	2,45	2	2
27. Tôi tin rằng kết quả thực hiện công việc của mình bị hạn chế là do thiếu sự cung cấp và nguồn lực hỗ trợ thực hiện.	3,25	3	4
28. Tôi tin rằng giám đốc của tôi rất quan tâm tới việc phân chia các khoản thưởng.	3,75	4	5
29. Tôi tin rằng các kỳ vọng của giám đốc về tôi là không rõ ràng và có hơi chút phi thực tế.	3,18	3	3
30. Tôi không nhìn thấy rõ mối quan hệ lớn giữa kết quả thực hiện công việc cao với phần thưởng và cơ hội lớn.	3,27	3	3
31. Doanh nghiệp luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của	3,74	4	4

nhân viên, và quan tâm giúp đỡ các vấn đề cá nhân.			
32. Tôi đang làm việc trong một bầu không khí tâm lý tập thể vui vẻ, thoải mái và tin tưởng.	3,78	4	4
33. Tôi hài lòng với phong cách quản lý của cán bộ lãnh đạo trong doanh nghiệp.	3,73	4	4
34. Người quản lý luôn khuyến khích cấp dưới đóng góp ý kiến cho việc ra quyết định quản lý.	3,72	4	4
35. Mọi nhân viên đều có cơ hội tiếp cận thông tin và tìm hiểu về tình hình hoạt động của doanh nghiệp.	3,81	4	4
36. Người lãnh đạo cấp trên luôn phân cấp quyền lực cho cấp dưới theo đúng chức trách.	3,77	4	4
37. Các chính sách nhân sự luôn được xây dựng, công khai với mọi thành viên trong doanh nghiệp ngay từ ban đầu.	3,70	4	3
38. Nội dung các chính sách nhân sự dễ hiểu và phù hợp với tình hình phát triển của doanh nghiệp.	3,95	4	4
39. Người quản lý trực tiếp luôn giải thích cho tôi hiểu rõ những vấn đề mà bản thân tôi thấy khúc mắc trong chính sách quản lý.	3,53	4	4
40. Việc thực hiện các chính sách nhân sự luôn đảm bảo công bằng với tất cả mọi người.	3,53	3	3
41. Doanh nghiệp luôn cho tôi biết rõ những định hướng tương lai của doanh nghiệp.	3,74	4	4
42. Việc hiểu rõ những định hướng của doanh nghiệp giúp tôi xác định rõ được mục tiêu phấn đấu của bản thân trong doanh nghiệp.	4,01	4	4

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Chú thích: Giá trị trung bình (giá trị tính bình quân gia quyền), Mốt (giá trị được lựa chọn nhiều nhất), trung vị (điểm tại đó một nửa số người lựa chọn thấp hơn, một nửa số người lựa chọn là cao hơn)

Bảng 2.33 Tự đánh giá về cách quản lý cấp dưới của người lãnh đạo trực tiếp

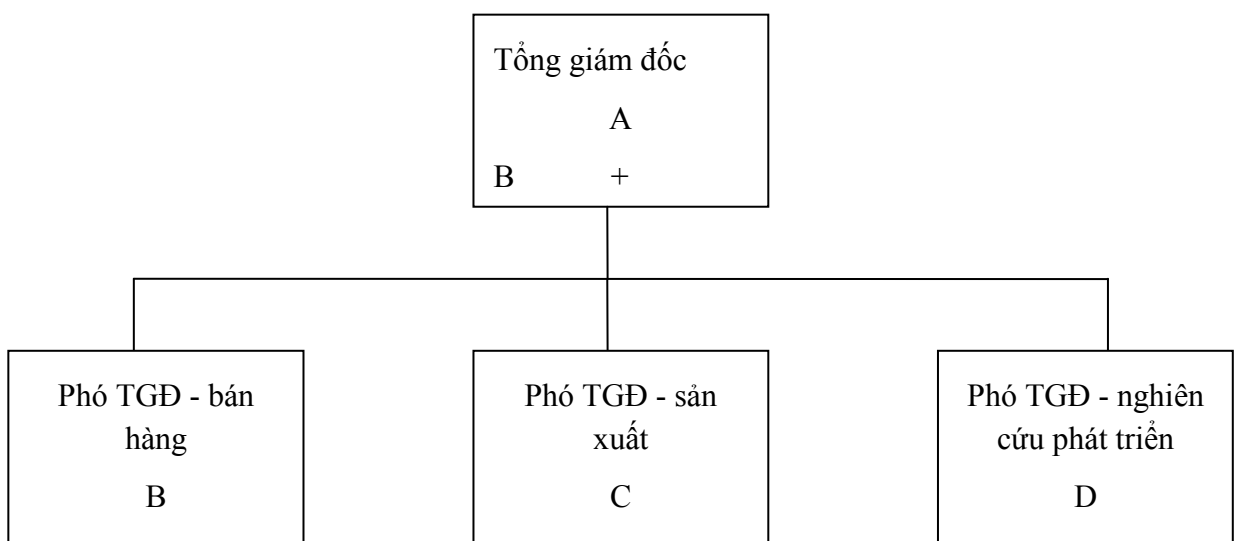
Tiêu thức	Trung bình	Trung vị	Mốt
1. Tôi luôn tiếp cận vấn đề vừa phát sinh trong thực hiện công việc của nhân viên bất kể vấn đề đó phát sinh bởi lý do gì.	3,74	4	4
2. Tôi thường xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng làm cơ sở để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.	3,91	4	5
3. Tôi thường đưa ra yêu cầu phải cung cấp dịch vụ đào tạo và thông tin giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.	3,85	4	4
4. Tôi luôn thẳng thắn và trung thực khi cung cấp thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc và chỉ ra những cơ hội trong tương lai cho nhân viên.	4,02	4	5
5. Tôi áp dụng nhiều loại thưởng khác nhau để thừa nhận và thúc đẩy những kết quả thực hiện công việc của nhân viên.	3,80	4	5
6. Khi việc kỷ luật là cần thiết, tôi xác định rõ vấn đề, chỉ ra những hậu quả của nó, và giải thích cho nhân viên biết nên làm gì để sửa đổi theo sự kỳ vọng của doanh nghiệp.	4,09	4	5
7. Tôi luôn quan tâm đến thiết kế những công việc để làm cho chúng luôn thú vị, hấp dẫn và đòi hỏi sự nỗ lực của nhân viên.	3,77	4	5
8. Tôi xác định rõ các mức thưởng cho kết quả thực hiện công việc và thông báo cho mọi người biết ngay từ đầu kỳ thực hiện công việc.	3,76	4	5
9. Tôi khẳng định rằng mọi nhân viên dưới quyền đều cảm thấy được đối xử công bằng.	3,81	4	5
10. Tôi khẳng định rằng mọi nhân viên đều nhận được thông tin phản hồi về thực hiện công việc một cách kịp thời để giúp họ	4,01	4	5

xác định rõ phương hướng thực hiện công việc trong tương lai.			
11. Tôi xác định nguyên nhân không hoàn thành công việc một cách cẩn thận trước khi tiến hành bất cứ một hành động giúp sửa chữa hay thi hành hình thức kỷ luật nào đối với nhân viên.	3,85	4	5
12. Tôi thường giúp nhân viên xây dựng mục tiêu thực hiện công việc của họ một cách cụ thể, thời hạn rõ ràng và đòi hỏi sự nỗ lực của bản thân trong thực hiện.	3,74	4	4
13. Việc giáng chức hoặc sa thải những cá nhân có kết quả thực hiện công việc kém chỉ là giải pháp cuối cùng.	3,90	4	5
14. Tôi đảm bảo rằng trong điều kiện có thể tôi luôn gắn kết giữa kết quả thực hiện công việc tốt với phần thưởng có giá trị cao.	3,63	4	4
15. Tôi tiến hành kỷ luật một cách nghiêm minh khi nỗ lực làm việc thấp hơn sự mong đợi và khả năng thực hiện.	3,32	4	4
16. Tôi cố gắng kết hợp hoặc luân chuyển công việc để nhân viên có thể sử dụng và phát triển các kỹ năng khác nhau.	3,70	4	5
17. Tôi cố gắng bố trí nhân viên làm việc theo nhóm, trên cơ sở mọi cá nhân trong nhóm đều có lợi và giúp đỡ lẫn nhau.	3,81	4	5
18. Tôi tin rằng nhân viên đang sử dụng các tiêu chuẩn thực hiện công việc đúng thực tế để đo lường sự thực hiện công việc một cách công bằng.	3,67	4	4
19. Tôi khen ngợi ngay và thừa nhận thành tích cho những việc làm hoàn thành tốt của nhân viên.	3,91	4	5
20. Tôi thường xác định rõ xem nhân viên có được cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ để thực hiện thành công công việc.	3,72	4	4

Nguồn: Khảo sát về động lực lao động của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội năm 2006, tác giả.

Chú thích: Giá trị trung bình (giá trị tính bình quân gia quyền), Mốt (giá trị được lựa chọn nhiều nhất), trung vị (điểm tại đó một nửa số người lựa chọn thấp hơn, một nửa số người lựa chọn là cao hơn)

Sơ đồ 3.1 Sơ đồ thăng tiến lao động quản lý



Ghi chú:

A, B, C,: Tên người quản lý đang đương chức

Dấu (+): Ký hiệu cho mã thăng tiến, thể hiện mức độ đạt được những yêu cầu cần thiết để có thể thăng tiến trong doanh nghiệp. Trong đó:

+: Phải phát triển trong thời gian dài, cần phấn đấu để đạt được các yêu cầu thuộc công việc (đóng góp và năng lực) để được thăng tiến

++: Cần phát triển và nỗ lực trong thời gian ngắn hơn

+++ : Có thể đề bạt ngay vì đã hội đủ các điều kiện cần thiết

PHỤ LỤC 4**BẢNG HỎI VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**

Để đánh giá công tác khuyến khích lao động quản lý trong các doanh nghiệp hiện nay, xin ông/bà vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của ông/bà.

Tên doanh nghiệp:

Loại hình doanh nghiệp:

Chức danh cán bộ:

Tuổi:

Giới tính:

Trình độ chuyên môn:

Chuyên ngành:

Ngoại ngữ:

Trình độ ngoại ngữ:

Thâm niên trong doanh nghiệp:

1. Theo ông/bà yếu tố nào góp phần quan trọng vào sự thành công của doanh nghiệp mình trên thương trường hiện nay (*liệt kê 3 yếu tố chính theo thứ tự tầm quan trọng 1: quan trọng nhất*)?

1.

2.

3.

2. Theo ông/bà bộ máy quản lý của doanh nghiệp hoạt động như thế nào (*xin khoanh tròn vào con số sát nhất với ý kiến của ông/bà*)?

rất không hiệu

rất hiệu quả

quá

1

2

3

4

5

Lý do:

3. Ông/bà đánh giá như thế nào về việc bố trí lao động quản lý trong doanh nghiệp? (có thể chọn nhiều hơn 1 lựa chọn)?

- Quá nhiều người so với yêu cầu công việc Rất phù hợp với khả năng, sở trường
- Chưa phù hợp với khả năng sở trường Nhiệm vụ trách nhiệm phân định rõ ràng
- Nhiệm vụ trách nhiệm không rõ ràng

4. Tỷ lệ lao động quản lý chiếm trong tổng số lao động của doanh nghiệp hiện nay là bao nhiêu?

- $\leq 15\%$ 30% - 40%
- 15% - 30% $> 40\%$

Với tỷ lệ lao động quản lý hiện tại trong doanh nghiệp ông/bà cho rằng tỷ lệ đó là:

- Hợp lý Chưa hợp lý

5. Ông/bà đánh giá gì về sự biến động lực lượng lao động quản lý trong doanh nghiệp mình trong vòng 3 năm trở lại đây (xin khoanh tròn vào con số sát nhất với ý kiến của ông/bà)?

rất biến động					rất ổn định
1	2	3	4	5	

Lý do:

6. Ông/bà hãy cho biết mục đích mình lựa chọn công việc hiện tại (có thể chọn nhiều hơn 1 lựa chọn)?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Công việc thích thú | <input type="checkbox"/> Lương cao |
| <input type="checkbox"/> Quan hệ đồng nghiệp tốt | <input type="checkbox"/> Công việc ổn định |
| <input type="checkbox"/> Công việc phù hợp khả năng sở trường | <input type="checkbox"/> Được tự chủ trong công việc |
| <input type="checkbox"/> Có cơ hội học tập nâng cao trình độ | <input type="checkbox"/> Lịch trình làm việc thích hợp |
| <input type="checkbox"/> Điều kiện làm việc tốt | <input type="checkbox"/> Có cơ hội thăng tiến |

Tính đa dạng trong công việc (công việc không nhàm chán)

7. Việc lựa chọn công việc của ông/bà có bị tác động bởi?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Truyền thống gia đình | <input type="checkbox"/> Theo lời khuyên của cha mẹ, bạn bè |
| <input type="checkbox"/> Không có sự lựa chọn nào khác | <input type="checkbox"/> Nguyện vọng cá nhân làm nghề này |
| <input type="checkbox"/> Phù hợp khả năng sở trường | <input type="checkbox"/> Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng |

Lý do khác (*cụ thể*)

8. Ông/bà đã làm gì để đáp ứng và thúc đẩy nhu cầu của nhân viên thuộc bộ phận mình quản lý (*xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà*)?

1: *Rất không đồng ý* 2: *Không đồng ý* 3: *Không có ý kiến rõ ràng*

4: *Gần như đồng ý* 5: *Hoàn toàn đồng ý*

Câu hỏi

Mức độ

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tôi luôn tiếp cận vấn đề vừa phát sinh trong thực hiện công việc của nhân viên bất kể vấn đề đó phát sinh bởi lý do gì. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tôi thường xây dựng một tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng làm cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tôi thường đưa ra yêu cầu phải cung cấp dịch vụ đào tạo và thông tin giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tôi luôn thẳng thắn và trung thực khi cung cấp thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc và chỉ ra những cơ hội trong tương lai cho nhân viên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tôi áp dụng nhiều loại thưởng khác nhau để thừa nhận và thúc đẩy những kết quả thực hiện công việc của nhân viên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Khi việc kỷ luật là cần thiết, tôi xác định rõ vấn đề, chỉ ra những hậu quả của nó, và giải thích cho nhân viên biết nên làm gì để sửa đổi theo sự kỳ vọng của doanh nghiệp. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Tôi luôn quan tâm đến thiết kế những công việc để làm cho chúng luôn thú vị, hấp dẫn và đòi hỏi sự nỗ lực của nhân viên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tôi xác định rõ các mức thưởng cho kết quả thực hiện công việc và thông báo cho mọi người biết ngay từ đầu kỳ thực hiện công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tôi khẳng định rằng mọi nhân viên dưới quyền đều cảm thấy được đối xử công bằng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tôi khẳng định rằng mọi nhân viên đều nhận được thông tin phản hồi về thực hiện công việc một cách kịp thời để giúp họ xác định rõ phương hướng thực hiện công việc trong tương lai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Tôi xác định nguyên nhân không hoàn thành công việc một cách cẩn thận trước khi tiến hành bất cứ một hành động giúp sửa chữa hay thi hành hình thức kỷ luật nào đối với nhân viên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Tôi thường giúp nhân viên xây dựng mục tiêu thực hiện công việc của họ một cách cụ thể, thời hạn rõ ràng và đòi hỏi sự nỗ lực của bản thân trong thực hiện. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Việc giáng chức hoặc sa thải những cá nhân có kết quả thực hiện công việc kém chỉ là giải pháp cuối cùng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tôi đảm bảo rằng trong điều kiện có thể tôi luôn gắn kết giữa kết quả thực hiện công việc tốt với phần thưởng có giá trị cao. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Tôi tiến hành kỷ luật một cách nghiêm minh khi nỗ lực làm việc thấp hơn sự mong đợi và khả năng thực hiện. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tôi cố gắng kết hợp hoặc luân chuyển công việc để nhân viên có thể sử dụng và phát triển các kỹ năng khác nhau. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Tôi cố gắng bố trí nhân viên làm việc theo nhóm, trên cơ sở mọi cá nhân trong nhóm đều có lợi và giúp đỡ lẫn nhau. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Tôi tin rằng nhân viên đang sử dụng các tiêu chuẩn thực hiện công việc đúng thực tế để đo lường sự thực hiện công việc một cách công bằng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19. Tôi khen ngợi ngay và thừa nhận thành tích cho những việc làm hoàn thành tốt của nhân viên. 1 2 3 4 5

20. Tôi thường xác định rõ xem nhân viên có được cung cấp đủ điều kiện và sự ủng hộ để thực hiện thành công công việc. 1 2 3 4 5

9. Ông/bà có thể cho biết về mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố liên quan đến công việc đảm nhận trong doanh nghiệp hiện nay (*xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà*)?

1: *Rất không đồng ý* 2: *Không đồng ý* 3: *Không có ý kiến rõ ràng*

4: *Gần như đồng ý* 5: *Hoàn toàn đồng ý*

Câu hỏi

Mức độ

1. Tôi rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình. 1 2 3 4 5

2. Công việc tôi đang làm phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân. 1 2 3 4 5

3. Tôi luôn được người quản lý trực tiếp chỉ bảo và hướng dẫn về nhiệm vụ và trách nhiệm của bản thân trong công việc. 1 2 3 4 5

4. Tôi hiểu những kỳ vọng của doanh nghiệp về kết quả thực hiện công việc của tôi và thường cảm thấy những kỳ vọng đó là phù hợp thực tế. 1 2 3 4 5

5. Công việc tôi đảm nhiệm có nội dung phong phú và đa dạng. 1 2 3 4 5

6. Tôi được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực và sở trường của mình trong công việc. 1 2 3 4 5

7. Tôi tin rằng công việc tôi đang làm mang lại cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân. 1 2 3 4 5

8. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của doanh nghiệp là chính xác và công bằng. 1 2 3 4 5

9. Người quản lý trực tiếp thường đồng ý với tôi về số lượng và chất lượng thực hiện công việc của tôi. 1 2 3 4 5

10. Doanh nghiệp luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của 1 2 3 4 5

tôi bằng những hành động cụ thể.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Tôi cảm thấy bản thân được trang bị đủ kiến thức để thực hiện công việc hiện tại của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Tôi tin rằng các kỹ năng và khả năng của bản thân rất phù hợp với các nhiệm vụ và trách nhiệm trong công việc của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tôi tin rằng tôi có đủ nguồn lực và sự trợ giúp của cấp trên để thực hiện tốt công việc của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tôi luôn nhận được sự hợp tác của đồng nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để tôi hoàn thành tốt công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tôi cho rằng chế độ làm việc và nghỉ ngơi của doanh nghiệp là hợp lý. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Tôi tin rằng các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Tôi hài lòng với mức thu nhập đang được hưởng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Mức thu nhập mà tôi nhận được là tương xứng với sức lao động mà tôi bỏ ra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Người quản lý trực tiếp nói rằng tôi chưa nỗ lực hết sức để thực hiện công việc của mình nhưng tôi phản đối. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện để tôi học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu công việc ngày càng phức tạp. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Doanh nghiệp thường hỗ trợ hoàn toàn kinh phí để tôi có thể tham gia các khoá học cần thiết cho công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Doanh nghiệp chỉ định hướng cho tôi nên học chương trình gì để bổ sung kiến thức cho công việc mà không tự tổ chức để cung cấp chương trình đó. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

24. Các chương trình đào tạo sẽ có tác dụng hơn nếu nó được tổ chức chặt chẽ hơn và nội dung đào tạo sát thực tế hơn. 1 2 3 4 5
25. Tôi có thể thực hiện công việc hiện tại tốt hơn nếu tôi được đào tạo nhiều hơn. 1 2 3 4 5
26. Tôi tin rằng công việc của tôi quá khó đối với khả năng hiện tại của mình. 1 2 3 4 5
27. Tôi tin rằng kết quả thực hiện công việc của mình bị hạn chế là do thiếu sự cung cấp và nguồn lực hỗ trợ thực hiện. 1 2 3 4 5
28. Tôi tin rằng giám đốc của tôi rất quan tâm tới việc phân chia các khoản thưởng. 1 2 3 4 5
29. Tôi tin rằng các kỳ vọng của giám đốc về tôi là không rõ ràng và có hơi chút phi thực tế. 1 2 3 4 5
30. Tôi không nhìn thấy rõ mối quan hệ lớn giữa kết quả thực hiện công việc cao với phần thưởng và cơ hội lớn. 1 2 3 4 5
31. Doanh nghiệp luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên, và quan tâm giúp đỡ các vấn đề cá nhân. 1 2 3 4 5
32. Tôi đang làm việc trong một bầu không khí tâm lý tập thể vui vẻ, thoải mái và tin tưởng. 1 2 3 4 5
33. Tôi hài lòng với phong cách quản lý của cán bộ lãnh đạo trong doanh nghiệp. 1 2 3 4 5
34. Người quản lý luôn khuyến khích cấp dưới đóng góp ý kiến cho việc ra quyết định quản lý. 1 2 3 4 5
35. Mọi nhân viên đều có cơ hội tiếp cận thông tin và tìm hiểu về tình hình hoạt động của doanh nghiệp. 1 2 3 4 5
36. Người lãnh đạo cấp trên luôn phân cấp quyền lực cho cấp dưới theo đúng chức trách. 1 2 3 4 5
37. Các chính sách nhân sự luôn được xây dựng và công khai hoá với tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp ngay từ ban đầu. 1 2 3 4 5
38. Nội dung các chính sách nhân sự dễ hiểu và phù hợp với tình 1 2 3 4 5

hình phát triển của doanh nghiệp.

39. Người quản lý trực tiếp luôn giải thích cho tôi hiểu rõ những vấn đề mà bản thân tôi thấy khúc mắc trong chính sách quản lý. 1 2 3 4 5

40. Việc thực hiện các chính sách nhân sự luôn đảm bảo công bằng với tất cả mọi người. 1 2 3 4 5

41. Doanh nghiệp luôn cho tôi biết rõ những định hướng tương lai của doanh nghiệp. 1 2 3 4 5

42. Việc hiểu rõ những định hướng của doanh nghiệp giúp tôi xác định rõ được mục tiêu phấn đấu của bản thân trong doanh nghiệp. 1 2 3 4 5

10. Nếu không hài lòng với công việc hiện tại, điều gì làm ông/bà không hài lòng?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tiền lương thấp | <input type="checkbox"/> Tổ chức lao động không hợp lý |
| <input type="checkbox"/> Quan hệ trong tập thể không tốt | <input type="checkbox"/> Lãnh đạo trực tiếp không quan tâm |
| <input type="checkbox"/> Điều kiện lao động không đảm bảo | <input type="checkbox"/> Nơi làm việc xa nơi ở |
| <input type="checkbox"/> Lý do khác (<i>cụ thể</i>) | |

11. Nếu không hài lòng với nghề nghiệp hiện tại, điều gì làm ông/bà không hài lòng?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Công việc đảm nhận không liên quan đến nghề được học | <input type="checkbox"/> Nghề nghiệp không đòi hỏi nâng cao trình độ |
| <input type="checkbox"/> Nghề nghiệp chỉ mang tính tạm thời | <input type="checkbox"/> Nghề nghiệp mang tính đơn điệu, nhàm chán |
| <input type="checkbox"/> Lý do khác(<i>cụ thể</i>) | |

12. Ông/bà cho biết yếu tố nào ảnh hưởng quan trọng tới khả năng thăng tiến của bản thân hiện nay trong doanh nghiệp(*xếp theo thứ tự từ 1:quan trọng nhất đến 7: ít quan trọng nhất*)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mức độ hoàn thành công việc | <input type="checkbox"/> Khả năng, sở trường |
| <input type="checkbox"/> Uy tín bản thân trong tập thể | <input type="checkbox"/> Thâm niên công tác |

- Vị trí công tác Quan hệ trong tập thể
 Lý do khác (*nêu rõ*)

13. Trong điều kiện làm việc hiện nay, ông/bà có muốn chuyển sang làm ở một doanh nghiệp khác không?

- Có Không biết Không

Lý do:

14. Ông/bà hay có mâu thuẫn về quan điểm với những đồng nghiệp trong tập thể không?

- Thường xảy ra Có nhưng thỉnh thoảng Rất hiếm khi

Lý do:

15. Trong công việc điều gì ảnh hưởng xấu tới trạng thái tinh thần của ông/bà?

- Quan hệ không tốt với lãnh đạo trực Điều kiện lao động chưa đảm bảo tiếp
 Quản lý yếu kém Có đóng góp nhưng chưa được thăng tiến
 Công việc không thú vị Lý do khác (*nêu rõ*)

16. Anh/ chị hãy sắp xếp các nhu cầu sau theo thứ tự tầm quan trọng (*từ 1: quan trọng nhất đến 11: ít quan trọng nhất*)?

- Công việc thích thú Lương cao
 Quan hệ đồng nghiệp tốt Công việc ổn định
 Công việc phù hợp khả năng sở trường Được tự chủ trong công việc
 Có cơ hội học tập nâng cao trình độ Lịch trình làm việc thích hợp
 Điều kiện làm việc tốt Có cơ hội thăng tiến
 Tính đa dạng trong công việc (công

việc không nhầm chán)

17. Theo ông/bà yếu tố nào quan trọng nhất ảnh hưởng tới thu nhập của bản thân trong doanh nghiệp? (*xếp theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 5: ít quan trọng nhất*).

- Tính chất công việc Mức độ hoàn thành công việc
 Trình độ chuyên môn, bằng cấp Thâm niên công tác
 Khác (*nói rõ*)

18. Mức lương hàng tháng của ông/bà là bao nhiêu?

- < 1 triệu đồng 1 - 2 triệu đồng
 2 - 3 triệu đồng 3 - 5 triệu đồng
 > 5 triệu đồng

19. Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp là bao lâu?

- 1 tháng 3 tháng 6 tháng
 1 năm Khác (*nói rõ*)

20. Việc đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp phục vụ mục đích gì (*đánh dấu nhiều hơn một lựa chọn*)?

- Trả lương Ra quyết định thưởng, phạt
 Ra quyết định thăng tiến Ra quyết định đào tạo, phát triển
 Giúp người lao động có kế hoạch làm việc tốt hơn trong tương lai Khác (*cụ thể*)

21. Trong thời gian công tác, ông/bà được doanh nghiệp cho đi học mấy lần?

- Một Hai Ba
 Bốn Từ năm lần trở lên Chưa có lần nào

22. Khi được đào tạo thì ông/bà được đào tạo theo hình thức nào?

- Cử đi học ở các trường chuyên nghiệp: Doanh nghiệp tự tổ chức lớp đào tạo
 Học tại chức Học tập trung

- Tham gia hội thảo Đi học ngắn hạn ở nước ngoài
 Khác (*nói rõ*)

Theo ông/bà phương pháp đào tạo nào phù hợp nhất với công việc và bản thân của ông/bà:

23. Khoá học ông/bà đã tham gia thường kéo dài trong bao lâu?

- < 1 tháng 1 - 3 tháng
 3 - 6 tháng 6 tháng - 1 năm
 > 1 năm

Với thời gian đào tạo như trên có giúp ông/bà lĩnh hội đủ kiến thức cần thiết không?

- Có Không

Lý do:

24. Nội dung chương trình học có giúp ích nhiều cho công việc hiện tại và tương lai của ông/bà không?

- Rất nhiều Chút ít
 Nhiều Không giúp ích gì

Lý do:

25. Chi phí cho tham gia khoá học của ông/bà lấy từ nguồn nào?

- Doanh nghiệp chi trả toàn bộ Doanh nghiệp hỗ trợ một phần
 Bản thân tự chi trả

Nếu do doanh nghiệp hỗ trợ, thì phần doanh nghiệp hỗ trợ là bao nhiêu?

- < 30% < 50% 50% > 50%

26. Ông/bà đánh giá như thế nào về tính hiệu quả của chương trình đào tạo?

- Rất hiệu quả Bình thường Chưa hiệu quả

Nếu chưa hiệu quả, thì tồn tại đó là do:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Không xác định đúng nhu cầu đào tạo | <input type="checkbox"/> Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ |
| <input type="checkbox"/> Lãnh đạo không quan tâm | <input type="checkbox"/> Nội dung đào tạo còn bất cập |
| <input type="checkbox"/> Hạn chế bản thân người học | <input type="checkbox"/> Kinh phí cho đào tạo còn hạn chế |
| <input type="checkbox"/> Quản lý đào tạo yếu kém | <input type="checkbox"/> Lý do khác (<i>cụ thể</i>) |

27. Mức độ ổn định của công việc ông/bà đang đảm nhận thế nào(*xin lựa chọn con số phù hợp nhất với ý kiến ông/bà*)?

Hoàn toàn không ổn định					Hoàn toàn ổn định
1	2	3	4	5	

28. Ông/bà có kế hoạch chuẩn bị để thích nghi với sự thay đổi của công việc trong tương lai không?

- Có Không

Nếu có, dự định của ông/bà là gì?

29. Để đáp ứng công việc tương lai, ông/bà muốn cần phải bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Chuyên môn sâu | <input type="checkbox"/> Kỹ năng làm việc theo nhóm |
| <input type="checkbox"/> Ngoại ngữ, vi tính | <input type="checkbox"/> Hiểu biết pháp luật kinh doanh |
| <input type="checkbox"/> Kỹ năng giao tiếp | <input type="checkbox"/> Kỹ năng đàm phán |
| <input type="checkbox"/> Khác (<i>cụ thể</i>) | |

Xin chân thành cảm ơn ông/bà đã nhiệt tình giúp đỡ chúng tôi cung cấp các thông tin trong bảng hỏi.

