

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

**Sinh viên : Nguyễn Thị Phương Thảo
Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Xuân Quang**

HẢI PHÒNG - 2012

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP
NHẪM TẠO ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC TÍCH CỰC
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CẢNG CỬA CẨM HẢI PHÒNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Thị Phương Thảo
Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Xuân Quang**

HẢI PHÒNG - 2012

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Phương Thảo Mã SV: 120565

Lớp: QT1202N Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nhằm tạo động cơ làm việc tích cực cho người
lao động tại công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

MỤC LỤC

Lời mở đầu	1
Chương 1: Động cơ hoạt động của con người – Một số vấn đề lý luận	3
1.1 Cơ sở lý luận chung	3
1.1.1 Một số khái niệm cơ bản	3
1.1.1.1 Động cơ làm việc	3
1.1.1.2 Động cơ hoạt động của con người	5
1.1.2 Phân loại động cơ	5
1.1.2.1 Phân loại dựa trên nhu cầu	5
1.1.2.2 Phân loại dựa trên đặc điểm tâm lý của người lao động	11
1.1.3 Vai trò của động cơ	14
1.1.4 Một số lý thuyết về động cơ hoạt động của con người	18
1.1.4.1 Các lý thuyết cổ điển tạo động cơ làm việc	18
1.1.4.2. Các lý thuyết hiện đại	24
1.1.5 Động cơ lao động của người Việt Nam	34
Chương 2: Phân tích thực trạng động cơ hoạt động của người lao động ở Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm	35
2.1 Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng	35
2.1.1 Một số nét khái quát về Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng	35
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp	35
2.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm	38
2.1.3.1 Chức năng	38
2.1.3.2 Nhiệm vụ	38
2.1.4 Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty	39
2.1.5 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận	40
2.2 Phân tích thực trạng động cơ hoạt động của người lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng	45
2.2.1 Đặc điểm lao động	45

2.2.1.1 Số lượng và cơ cấu lao động	45
2.2.1.2 Phân chia người lao động theo độ tuổi	46
2.2.1.3 Phân chia tỷ lệ lao động theo trình độ	47
2.2.1.4 Phân chia tỷ lệ lao động theo thời gian làm việc trong Công ty	47
2.2.1.5 Lý do làm việc tại Công ty	48
2.2.2 Thực trạng động cơ làm việc của người lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng	49
2.2.2.1 Các chính sách của công ty	49
2.3 Một vài nhận xét	64
Chương 3: Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động ở Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng	66
3.1 Nhóm giải pháp kích thích bằng lợi ích vật với người lao động	66
3.1.1 Chính sách tiền lương	66
3.1.2 Chế độ khen thưởng và kỷ luật lao động	66
3.2 Nhóm giải pháp tạo môi trường làm việc	68
3.2.1 Nâng cấp cơ sở vật chất và cải thiện điều kiện lao động	68
3.2.2 Xây dựng và củng cố mối quan hệ phối hợp giữa những người lao động, hình thành tác phong công nghiệp.....	69
3.2.3 Từng bước làm hình thành văn hoá doanh nghiệp	70
3.3 Nhóm giải pháp về quản lý nhân sự	71
3.3.1 Chính sách đào tạo và phát triển	71
3.3.2 Chính sách sử dụng người lao động	73
Kết luận	74
Danh mục các tài liệu tham khảo	75

LỜI MỞ ĐẦU

Quản trị nguồn nhân lực là một nội dung quan trọng nhất trong quá trình tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Khâu tác nghiệp này quyết định phần lớn đến sự thành bại của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế, để đứng vững trong cạnh tranh, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh phải tích cực khai thác triệt để nhân tố con người. Muốn vậy, cần phải hiểu tâm lý, động cơ của người lao động để từ đó, nhà quản lý sử dụng các biện pháp tác động vào đối tượng để khai thác hết thế mạnh, tiềm năng của họ. Động cơ lao động của con người đã được các nhà tâm lý, các nhà kinh tế nghiên cứu và ứng dụng vào thực tiễn quản trị doanh nghiệp. Nhiều doanh nhân thành đạt cho rằng các doanh nghiệp hơn thua nhau ở chỗ họ nắm trong tay nguồn lực nhân sự như thế nào. Họ là người trực tiếp thực hiện tất cả những công việc đang diễn ra trong doanh nghiệp và doanh nghiệp muốn tồn tại, phát triển được đều phụ thuộc vào người lao động. Họ là những người thiết kế, sản xuất, tạo ra sản phẩm, là những người quản lý, bán hàng... Nhưng vấn đề được đặt ra là làm cách nào để khơi dậy sự nhiệt tình, nhiệt huyết, niềm đam mê trong công việc của người lao động để giúp doanh nghiệp phát triển mạnh. Và đặc biệt làm cách nào để người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp của mình. Họ có thể sẵn sàng bỏ doanh nghiệp của mình bất cứ lúc nào để đến một doanh nghiệp mới có mục tiêu, mục đích rõ ràng, tầm nhìn lớn và có chế độ ưu đãi, lương bổng hậu hĩnh. Đó là vấn đề mà hầu hết hiện nay các doanh nghiệp đều phải đương đầu.

Nhiều câu hỏi đang được đặt ra và phải trả lời. Đó là: Tại sao người lao động lại chọn công ty này làm việc mà không chọn công ty khác. Động cơ nào thôi thúc họ hành động như vậy? làm thế nào để khai thác hết tiềm năng của người lao động để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, khoá luận: *“Một số giải pháp nhằm tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động tại công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng”* nhằm giải quyết một số vấn đề mà thực tiễn đang đặt ra hiện nay.

Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục các tài liệu tham khảo, khoá luận được trình bày thành 3 chương:

Chương 1: *Động cơ hoạt động của con người- Một số vấn đề lý luận*

Chương 2: *Phân tích thực trạng động cơ hoạt động của người lao động ở Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng*

Chương 3: *Đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động ở Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng.*

Chương 1

ĐỘNG CƠ HOẠT ĐỘNG CỦA CON NGƯỜI- MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN

1.1. Cơ sở lý luận chung

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1.1. Động cơ làm việc

Hoạt động cơ bản của con người là hoạt động lao động. Vì vậy, trước khi con người hành động, họ phải suy nghĩ và tự trả lời các câu hỏi: Tại sao phải làm việc đó? làm việc đó để làm gì? có ích lợi gì? làm cho ai? ở đâu?. Sau đó họ mới đi đến quyết định cuối cùng.

Người lao động cũng vậy, trước khi chọn một doanh nghiệp nào đó để làm việc, họ cũng phải tự đặt ra nhiều câu hỏi để trả lời. Những câu hỏi đó phần lớn liên quan đến nhu cầu cơ bản của con người. Những việc mình làm phải giúp ích và đáp ứng được nhu cầu của bản thân. Xác định những câu hỏi như thế sẽ giúp họ có động lực làm việc hơn và có định hướng trong việc lựa chọn nghề nghiệp và nơi làm việc. Với người lao động, đó chính là cơ sở để thúc đẩy họ hoạt động, để họ gắn bó với xí nghiệp. Từ nhận thức này, mới xuất hiện những khái niệm về “*Động cơ*” của con người.

Quá trình nghiên cứu động cơ hoạt động của con người đã có từ rất sớm trong lịch sử tâm lý học. Bằng các cách tiếp cận và nghiên cứu khác nhau, các nhà tâm lý học đã tìm mọi cách lý giải tại sao con người có thể thực hiện được hành vi nào đó, tại sao hoạt động của anh ta có thể kéo dài trong một thời gian nhất định hoặc ngưng lại đúng lúc. Vì thế, tâm lý học có nhiều cách lý giải khác nhau về động cơ.

Thuyết “*hành vi*” đưa ra mô hình “*kích thích - phản ứng*”, coi kích thích là nguồn gốc tạo ra phản ứng - là động cơ.

Theo J. Piaget: Động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng cho hoạt động đó.

Thuyết tâm lý hoạt động lại cho rằng: *“Những đối tượng nào được phản ánh vào óc ta mà có tác dụng thúc đẩy hoạt động, xác định phương hướng hoạt động để thỏa mãn nhu cầu nhất định thì được gọi là động cơ hoạt động”*.

Động cơ không chỉ được các nhà Tâm lý nghiên cứu, mà các nhà Phật giáo cũng quan tâm đến vấn đề này. Theo Phật giáo thì: *“Động cơ là một nguồn năng lực (source of energy) có trong cơ thể, nguồn năng lực này có thể sinh ra hành động, khiến nó đạt thành một loại khuynh hướng của mục tiêu nào đó. Động cơ có thể chia thành hai phần đó là sinh lý và tâm lý. Trên phương diện sinh lý thì nó giống như những động cơ thực sắc và tử vong... Trên phương diện tâm lý thì nó như là một giá trị quen thuộc về tín ngưỡng (tôn giáo) v.v...”*

Giảng viên Bùi Quốc Việt thì cho rằng: *“Động cơ phản ánh những mong muốn, những nhu cầu của con người và là lý do của hoạt động. Nhu cầu của con người rất đa dạng, trong đó có những nhu cầu nổi bật trong một thời điểm nào đó. Động cơ chính là nhu cầu mạnh nhất của con người trong một thời điểm nhất định và nhu cầu này quyết định hoạt động của con người. Động cơ của con người đều dựa trên những nhu cầu. Nhu cầu sẽ trở thành động cơ khi có 3 yếu tố: sự mong muốn, sự chờ đợi; tính hiện thực của sự mong muốn hoàn cảnh môi trường xung quanh”*.

Còn Tâm lý học Macxit thì khẳng định: Động cơ là sự phản ánh tâm lý về đối tượng có khả năng thỏa mãn nhu cầu của chủ thể. Nhu cầu bao giờ cũng nhằm vào một đối tượng nhất định. Nó thôi thúc con người hành động nhằm đáp ứng thỏa mãn và chỉ khi gặp được đối tượng có khả năng thỏa mãn thì nó mới có thể trở thành động cơ thúc đẩy, định hướng hoạt động của chủ thể, thôi thúc con người hoạt động nhằm thỏa mãn nhu cầu.

PGS. TS kinh tế Đỗ Văn Phúc, Trường ĐH Bách khoa Hà Nội trong cuốn *“Tâm lý trong quản lý kinh doanh”* quan niệm: *Động cơ là sự thôi thúc con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu.*

Nhưng cũng có ý kiến khác lại cho rằng: Động cơ là sự phản ánh thế giới khách quan vào trong bộ óc người, nó (hình ảnh tâm lý của động cơ) thúc đẩy con

người hoạt động theo một mục tiêu nhất định, nhằm làm thỏa mãn những nhu cầu, tình cảm của con người. Đó là quan điểm của một vài nhà nghiên cứu đưa ra trong cuốn “*Giáo trình tâm lý học quản lý*”.

Như vậy, điều dễ nhận thấy, cho đến nay đã có rất nhiều quan niệm khác nhau về động cơ, song chung quy lại, các ý kiến đều thống nhất với nhau ở điểm chung là: Động cơ là những động lực đằng sau hành động, nó thúc đẩy con người hướng tới và thực hiện hành động nào đó một cách có mục đích.

1.1.1.2. Động cơ hoạt động của con người

Động cơ hoạt động của con người là sự thôi thúc con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu.

Nhu cầu của con người là toàn bộ những gì cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của con người.

Như vậy, nhu cầu là điều kiện cần thiết để nảy sinh động cơ. Nhu cầu được thỏa mãn và nhu cầu đã chắc chắn có hướng thỏa mãn rồi thì sẽ không có khả năng làm nảy sinh động cơ trong một số trường hợp cụ thể. Động cơ hoạt động là nhân tố số một của sự thành công hay thất bại.

1.1.2. Phân loại động cơ

1.1.2.1. Phân loại dựa trên nhu cầu

Do trong động cơ có hai thành tố cơ bản: nhu cầu và tình cảm. Đây là hai mặt luôn luôn gắn liền với nhau không thể tách rời trong thực tế được. Sự tách bạch ra chỉ trong nghiên cứu khoa học. Do đó, người ta thường phân loại động cơ dựa trên sự phân loại nhu cầu. Có nhiều cách phân loại nhu cầu.

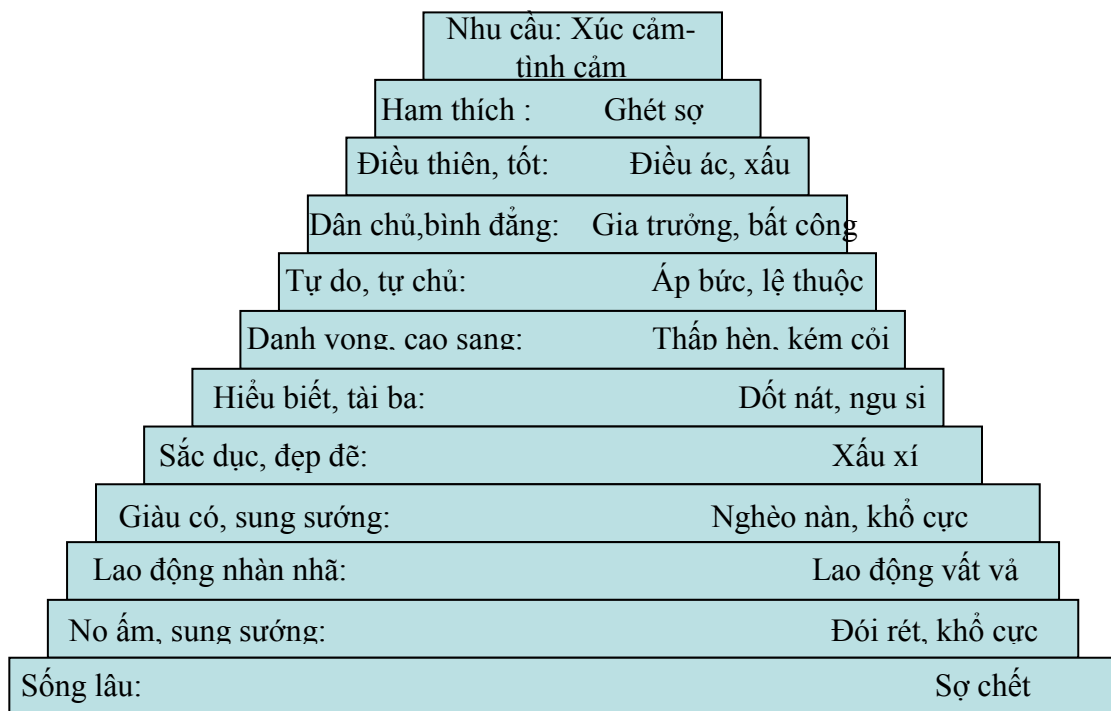
* Nếu căn cứ vào tính chất, có hai loại nhu cầu: nhu cầu tự nhiên và nhu cầu xã hội. *Nhu cầu tự nhiên* là những nhu cầu bẩm sinh, di truyền như ăn uống, an toàn,...*Nhu cầu xã hội* là những nhu cầu tập nhiễm do học tập ta mới có, như nhu cầu học tập, làm giàu, nghệ thuật, chính trị, ...

Căn cứ vào đối tượng thỏa mãn nhu cầu, người ta phân thành có 2 loại: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất như ăn uống, mua quần áo, làm nhà cửa,... Nhu cầu tinh thần như tình yêu, danh vọng, giải trí,...

* Nếu căn cứ vào trình độ thoả mãn nhu cầu có nhu cầu bậc thấp và nhu cầu bậc cao. Nhu cầu bậc thấp là toàn bộ các nhu cầu trên nhưng mức độ thoả mãn rất thấp. Ví dụ như nhu cầu ăn no, mặc ấm, uống nước đun sôi, ở nhà tranh tre nứa lá,...Nhu cầu bậc cao thì ngược lại, sự đòi hỏi thoả mãn rất cao như ăn ngon, mặc đẹp, ở nhà lầu, đi xe hơi,... Ngay như việc thưởng thức văn hoá nghệ thuật cũng ở mức độ cao sang, tinh tế hơn chứ không quá đơn giản, tạp nham (như múa ba lê, nhạc thính phòng,...). Ở đó mang dấu ấn xã hội rất rõ nét. Ngay cả các nhu cầu tự nhiên cũng đã được xã hội hoá trở nên văn minh, lịch sự hơn. Thí dụ như việc chế biến thức ăn thì cần bày biện cầu kì, có mỹ thuật, việc may vá các kiểu một quần áo, việc làm nhà ở có chạm trổ hoa văn,...

Tuy nhiên, sự phân chia như vậy chỉ có tính chất tương đối. Trong thực tế, các loại nhu cầu thường có sự đan xen lẫn nhau. Các sự phân loại trên chỉ mới tính đến nhu cầu trong động cơ, nhưng như vậy là chưa đủ. Động cơ bao giờ cũng có hai mặt: nhu cầu và tình cảm - xúc cảm, vì giữa hai mặt: thích thú, mong muốn, vui mừng và không thích thú, sợ, buồn bực, ghét bao giờ cũng gắn liền với nhau như hai mặt của bàn tay. Đồng thời chúng có quan hệ với việc thoả mãn hay không được thoả mãn nhu cầu. Khi con người được thoả mãn nhu cầu sẽ nảy sinh xúc cảm sung sướng, vui thích, khoan khoái và thích thú. Nếu ngược lại, không được thoả mãn nhu cầu thì con người sẽ nảy sinh xúc cảm khó chịu, bực bội, sợ sệt,... Chính xúc cảm này cũng trở thành động cơ thúc đẩy con người hoạt động.

Con người có rất nhiều nhu cầu (xúc cảm - tình cảm), người ta tạm chia thành mười loại động cơ theo bậc thang từ thấp đến cao, từ cái bẩm sinh tự nhiên đến cái xã hội tạo ra (xem hình bên dưới) bao gồm 10 bậc thang:



Hình 1.1

Các động cơ này nảy sinh trong quan hệ biện chứng, lớp này, bậc thang dưới làm tiền đề cho lớp sau, cho bậc thang cao hơn, mang tính nhân bản, văn minh, phong phú và phức tạp hơn. Dưới đây, xin lược qua nội dung những bậc thang nói trên.

Ham sống sợ chết

Vốn là nhu cầu bẩm sinh, ai cũng có và nó xuất hiện ngay từ khi chúng ta lọt lòng mẹ. Chính tiếng khóc chào đời là tín hiệu thay cho lời nói của đứa trẻ báo cho mọi người biết rằng: “Mẹ ơi, con khó chịu lắm, nguy hiểm lắm, con muốn sống”. Tiếng khóc đó kéo dài suốt thời kỳ trẻ thơ để nói lên nhu cầu chống đói, rét, ướt, và cả đau đớn nữa. Đến khi chúng lớn lên, thay vì khóc chúng sẽ có những hành vi, biểu lộ cao hơn thể hiện qua hành vi, cử chỉ mặt mũi, chân tay,...(như nhăn mặt, cau mày, mỉm cười,...).

Trong nhóm nhu cầu này có nhu cầu học võ, rèn luyện thân thể, làm thuốc chữa bệnh và đảm bảo cho cuộc sống được lâu dài, để chống lại cái chết. Chính bậc thang này làm tiền đề này sinh ra bậc thang tiếp theo.

Nhu cầu sống no ấm, sợ đói rét cực khổ (nhu cầu sinh lý)

Nảy sinh trên cơ sở bậc thang thứ nhất. Trong nhóm nhu cầu này làm nảy sinh ra các nhu cầu khác như sản xuất, kinh doanh buôn bán,... Trong thời kỳ con người lạc hậu, những nhu cầu này vô cùng đơn giản và thấp kém. Hiện nay, khi xã hội ngày càng văn minh thì những nhu cầu này ngày càng phong phú, đa dạng làm cho nền sản xuất và văn minh xã hội càng phát triển cao. Khi nhu cầu thiết yếu này được thỏa mãn tối đa sẽ thúc đẩy sản xuất phát triển, xã hội phồn thịnh hơn, thúc đẩy tiến bộ khoa học.

Nhu cầu thích lao động nhàn nhã, sợ lao động vất vả

Nảy sinh trên nền của bậc thang thứ hai. Bởi vì, muốn thỏa mãn các nhu cầu sinh lý như ăn, mặc, ở, đi lại... thì buộc con người phải lao động sản xuất để tạo ra sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Song, với bản tính của con người, ai cũng thích lao động nhàn hạ, không vất vả nhưng có thu nhập cao. Muốn vậy buộc con người phải suy nghĩ học tập rồi phát minh sáng chế ra máy móc, phương tiện lao động hiện đại nhằm giúp con người trong lao động.

Nhu cầu ham giàu sợ nghèo

Được nảy sinh trên bậc thang thứ ba, đồng thời cũng là bản năng sinh tồn của con người. Đây là nhu cầu cần thiết cho cả xã hội vì dân có giàu thì nước mới mạnh. Xã hội nào cấm đoán người dân làm giàu thì cũng là kìm hãm sự phát triển, đi lên của xã hội đó.

Nhu cầu ham sắc dục, cái đẹp, sợ cô đơn, xấu xí

Là bản năng của con người và cũng được nảy sinh trên cơ sở của bậc thang trên. Chẳng thế, người xưa có câu: “no cơm ấm cật dậm dật mọi nơi”. Song yêu thích sắc dục ở đây bao hàm nghĩa rộng. Đó là nhu cầu ăn ngon, mặc đẹp, thưởng thức nghệ thuật,...sau những giờ lao động vất vả. Với loại nhu cầu này, cần phải giáo dục, định hướng để tránh đi vào con đường ăn chơi thác loạn như quân hôn, du đãng trở về với động vật làm cho loài người tha hóa đi. Ta coi tình yêu, tình dục và hôn nhân là ba vấn đề hệ trọng.

Nhu cầu ham hiểu biết, sợ dốt nát

Vốn có mầm mống từ bản năng tò mò của động vật, song nó được nâng lên thành nhu cầu học tập, nghiên cứu khoa học trong xã hội loài người. Chỉ có như

vậy loài người mới thoả mãn được các nhu cầu của các bậc thang trên và nâng lên thành nhu cầu bậc cao, ngày càng phát triển cao hơn đưa xã hội đến văn minh và hiện đại. Từ xưa đến nay, những người học thức kém thường có cuộc sống nghèo khổ và hay bị áp bức, và cũng dễ làm điều ác. Ngược lại những ai thông minh hiểu biết đều được trọng dụng và cuộc sống của họ thường là sung sướng. Cũng vì vậy, từ xa xưa, loài người rất quý trọng tầng lớp sĩ phu, tri thức và coi họ là đội quân tiên phong của nhân loại, của dân tộc. Chính vì vậy, các nước tiên tiến đã đưa ra những chiến lược giáo dục con người lên hàng đầu, tạo sức mạnh thần kì trong mọi lĩnh vực.

Những nhà quản trị thông minh, những bậc cha mẹ tốt bụng không bao giờ chỉ để dành của cải cho thế hệ sau, mà là để dành tri thức cho thanh niên, tức là giúp họ có sức mạnh, thông minh của trí tuệ. Ham hiểu biết là động cơ vô cùng quý giá, chúng ta cần khuyến khích.

Nhu cầu ham danh vọng cao sang, sợ ghét sự hèn kém

Xuất phát từ bản năng thích quyền lực của động vật, của con người được xã hội hoá đi. Bởi chỉ có danh mới có quyền, có quyền thì lắm lợi ích.

Khi xã hội loài người còn lạc hậu, danh còn ít, mỗi nước chỉ có một vua và vài ba tướng, vì vậy mới tranh giành quyền lực khá tàn bạo, dã man. Xã hội văn minh thì “*danh*” được nảy nở vô cùng phong phú để mặc mọi người đua tranh theo năng lực của mình: như trong chính trị, trong học vị, trong nghệ thuật... Nhưng cái danh chính là việc con người muốn được tôn trọng, được khen nhiều hơn chê trách. Tiếng khen có tác dụng giúp con người vui vẻ, năng nổ, tự tin trong hoạt động. Ngược lại, chê bai làm con người bức dọc, mất đi hứng thú hoạt động. Vì vậy, lãnh đạo nên biết rõ qui luật này để động viên khen thưởng là chính, chê trách, phạt là bản cùng bất đắc dĩ.

Nhu cầu ham tự do, sợ ghét nô lệ, phụ thuộc

Được nảy sinh trên cơ sở trình độ hiểu biết của con người. Khi còn bé, trẻ em còn lệ thuộc vào cha mẹ, người lớn để bảo vệ, che chở. Nhưng khi con người càng

lớn, thân thể và trí tuệ cũng phát triển, nhu cầu tự do cũng phát triển dần. Không nắm vững qui luật này, các bậc cha mẹ không nói dần tự do cho con, cho cấp dưới khi trình độ đã lên cao thì mâu thuẫn giữa cha con, cấp trên với cấp dưới sẽ là điều tất yếu. Muốn tránh điều này, cha mẹ, cấp trên phải biết tôn trọng ước mơ, hoài bão, quyền tự do của quần chúng, của con cái. Trình độ dân trí của xã hội phát triển đến đâu thì phải nói rộng tự do đến đó, không nên nói rộng quá sớm, đốt cháy giai đoạn hoặc bảo thủ, trì trệ kìm hãm sức sáng tạo của con người. Chúng ta nên khuyến khích những nhu cầu đòi tự do chân chính như trên và tìm mọi cách hạn chế những nhu cầu tự do không lành mạnh.

Nhu cầu ham bình đẳng, bình quyền, sợ, ghét bất công

Là hệ quả của nhu cầu tự do, bác ái, từ nhu cầu này nảy sinh ra nhu cầu khác như: lòng ghen tị, đố kỵ. Sự điều hành của các nhà lãnh đạo, các bậc cha mẹ không công bằng cũng nảy sinh bao mâu thuẫn trong gia đình và ngoài xã hội, Bác Hồ đã dạy: *“không sợ thiếu mà sợ không công bằng”*. Công bằng là ước mơ của con người từ ngàn đời nay của bao học thuyết triết học, chính trị, tôn giáo,..Do đó, chúng ta cần tạo nên sự công bằng không chỉ trong gia đình mà còn ra cả xã hội.

Nhu cầu ham thích cái thiện, sợ, ghét cái ác

Là điều mong ước, ước mơ của mọi người, nhất là khi con người đã đầy đủ, đã có trình độ hiểu biết sâu rộng. Xưa đã nói, người ưa ngọt ngào, sợ đắng cay. Từ nhu cầu này mới nảy sinh ra tôn giáo, ra các cơ hội từ thiện để làm điều tốt đẹp, bớt điều ác.

Song có một thực tế, con người càng lạc hậu, điều ác nhiều hơn điều thiện, hoặc tuy làm việc thiện nhưng lại hoá ra làm điều ác do trình độ nhận thức kém cỏi. Bởi thế, trình độ văn hoá của con người là điều kiện, tiền đề để con người tự hoàn thiện bản thân mình, làm cho xã hội ngày càng văn minh.

1.1.2.2. Phân loại dựa trên đặc điểm tâm lý của người lao động

Trong doanh nghiệp, người lao động chiếm số đông và là lực lượng chính, trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Với vị trí

của mình, người lao động có vai trò rất quan trọng đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp. Để tổ chức tốt và phát huy hiệu quả khả năng của người lao động, ngoài việc đảm bảo về số lượng, chất lượng, cơ cấu lao động, lãnh đạo doanh nghiệp cần nắm vững các đặc điểm tâm lý của người lao động. Người lao động trong doanh nghiệp gồm nhiều đối tượng với các đặc điểm tâm lý, tính cách khác nhau. Có nhiều cách phân loại người lao động trong doanh nghiệp, nhưng thông thường người ta chia người lao động trong doanh nghiệp theo tính chất công việc: người lao động chân tay và người lao động trí óc.

Người lao động chân tay

** Đặc điểm lao động*

Thường là những người tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất. Trong hoạt động của mình, họ phải tiêu hao sức cơ bắp là chủ yếu và tiêu hao một phần trí não.

Đặc điểm tâm lý chủ yếu của họ là: thẳng thắn, suy nghĩ đơn giản, mơ ước đơn giản cụ thể. Họ thường có thói quen làm việc dưới sự quản lý của người khác. Trong công việc họ thường tận tụy, có sức chịu đựng tốt trước sức ép từ công việc. Họ thường không quan tâm đến các vấn đề của thượng tầng xã hội, mà quan tâm đến những vấn đề của bản thân họ, của gia đình họ trong những khoảng thời gian ngắn. Họ thường không dành thời gian cho học tập, nên không định hướng phát triển bằng học vấn mà chủ yếu phát triển nâng cao kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp.

** Động cơ làm việc*

- Động cơ kinh tế: Là động cơ cơ bản của bất kỳ người lao động nào. Đặc biệt đối với người lao động chân tay, thu nhập của họ thường thấp và dùng hết số tiền này để trang trải cho cuộc sống nên lợi ích kinh tế có được từ lao động là quan trọng nhất. Người lao động chân tay làm việc trước hết vì động cơ kinh tế thôi thúc.

- Động cơ sợ: Người lao động chân tay tự nguyện làm tốt công việc của mình còn vì kỷ cương, quy chế, nội quy của doanh nghiệp. Nếu không thực hiện tốt các yêu cầu của doanh nghiệp, người lao động không có thu nhập ổn định, không có được công việc tốt hoặc bị sa thải. Chính vì vậy mà họ luôn cố gắng làm tốt công

việc của mình để bảo vệ vị trí công tác của mình và hi vọng có cơ hội công việc tốt hơn.

- Động cơ thay đổi, vươn lên: Người lao động chân tay còn làm việc vì động cơ phấn đấu vươn lên nhằm cải thiện được vị thế công tác của mình. Họ mong muốn được đề bạt sang một vị trí tốt hơn để có thu nhập cao hơn, có quyền chỉ huy, chi phối người khác. Động cơ này còn thể hiện ở mong muốn thay đổi hình thức công việc từ lao động chân tay sang lao động quản lý, trí óc hoặc tham gia vào các tổ chức chính trị xã hội.

- Động cơ quán tính, thói quen: Quán tính, sức ỳ là nguyên nhân hình thành của động cơ quán tính, thói quen. Tính chất đều đặn và khả năng đáp ứng nhu cầu của công việc hiện tại đã khiến người lao động không cần hoặc quên đi suy nghĩ để tìm một sự thay đổi nào đó trong công việc.

- Động cơ cạnh tranh: Người lao động chân tay còn có những mối quan hệ trong công việc với những người xung quanh. Trong quan hệ đó, mỗi cá nhân đều luôn tiềm ẩn động cơ cạnh tranh nhau để tự khẳng định bản thân, để có thêm lợi ích. Họ làm việc vì tính ăn thua, tính đồng đội, tính tự ái ganh đua cá nhân. Đây là bản năng vốn có của con người. Quan hệ cạnh tranh xuất hiện giữa các cá nhân, giữa các nhóm (tổ, đội).

- Động cơ trách nhiệm, ý thức: Đối với những người có đạo đức, có lòng tự trọng thì việc thực hiện công việc còn vì động cơ trách nhiệm vì lương tâm nghề nghiệp. Động cơ này xuất hiện ở đa số người lao động trong một doanh nghiệp. Nâng cao ý thức trách nhiệm của người lao động đối với công việc và phát động phong trào đó trong toàn doanh nghiệp sẽ tạo được bầu không khí làm việc tích cực, hiệu quả và lôi kéo được các thành viên có ý thức trách nhiệm chưa cao tham gia. Xây dựng được một doanh nghiệp gồm những người lao động có ý thức trách nhiệm cao là mong muốn của bất kỳ người lãnh đạo nào.

Người lao động trí óc

** Đặc điểm lao động*

Họ chủ yếu làm việc bằng sự suy nghĩ, tìm tòi qua sự vận động của trí óc. Công việc của họ được thực hiện dựa trên quá trình tư duy, tưởng tượng và khả

năng nhận thức của bản thân. Họ có điều kiện tiếp cận tốt với tri thức nhân loại về nhiều lĩnh vực và đặc biệt là về lĩnh vực chuyên môn nên có điều kiện để sáng tạo. Họ thường có những đòi hỏi về sự đánh giá bản thân; yêu cầu sự tôn trọng; đòi hỏi sự dân chủ, bằng đẳng cao trong xã hội.

Lao động của họ phần lớn là đơn lẻ, độc lập và mang tính cá nhân cao. Trong quản trị kinh doanh hiện đại, người lãnh đạo thường phát huy khả năng sáng tạo cá nhân của người lao động trí óc nhưng có sự kết hợp với làm việc theo nhóm.

Sản phẩm của loại lao động này thường là các quyết định và sản xuất kinh doanh trong chiến lược của doanh nghiệp nhằm phát triển doanh nghiệp cả trong ngắn hạn và dài hạn.

Họ không hay cực đoan về tư tưởng do có sự hiểu biết rộng, có khả năng phân tích, phán đoán và đánh giá được bản chất của vấn đề.

** Động cơ làm việc.*

- Động cơ kinh tế: Cũng giống như người lao động khác, thu nhập vẫn là động cơ cơ bản của người lao động trí óc. Họ làm việc trước hết vì mong muốn có được cuộc sống vật chất sung túc và tiện nghi.

- Động cơ khẳng định bản thân: Để khẳng định bản thân, người lao động trí óc làm việc để thực hiện khát vọng tìm tòi, sáng tạo; khả năng chuyên môn; các tôn chỉ, lý tưởng mà họ theo đuổi. Họ thường làm việc vì danh tiếng cá nhân cũng như của đất nước. Đây là một động cơ chính, mãnh liệt của họ. Các nhà lãnh đạo phải tìm hiểu và có cách tác động phù hợp để kích thích khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của những người lao động trí óc.

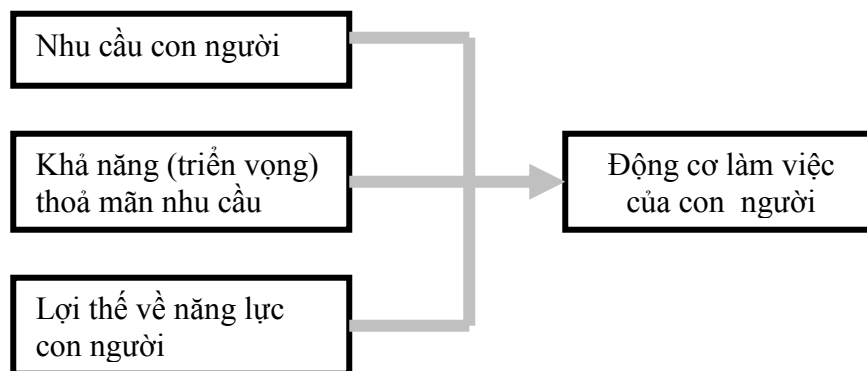
- Động cơ lương tâm, trách nhiệm: Động cơ này xuất phát từ tâm huyết nghề nghiệp, làm việc vì sự phát triển của ngành, lĩnh vực và của cả dân tộc. Đây cũng là động cơ cơ bản của con người nói chung. Mỗi con người, khi làm bất cứ việc gì ngoài những mục đích riêng của bản thân thì vì những mục đích chung rộng lớn hơn, cao cả hơn.

1.1.3. Vai trò của động cơ

Động cơ chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc sức mạnh nảy sinh trong nội tại của con người, thúc đẩy con người hành động hướng tới mục đích nhất định. Một nhân viên có động cơ làm việc cao là một người có tính năng động, biết đầu tư

sức lực và tinh thần đúng mức để hoàn thành tốt công việc của mình và đạt được chỉ tiêu đặt ra.

Viện nghiên cứu toàn cầu McKinsey đã nghiên cứu tổng thể về năng suất của các nước trên thế giới trong giai đoạn từ năm 1970 đến năm 2003. Kết quả nghiên cứu chỉ ra một điều rất thú vị là thứ hạng về chỉ số GDP trên đầu người của một số quốc gia đã tăng lên nhanh chóng như Ailen đã tăng từ thứ hạng 21 (năm 1997) lên thứ 4 (năm 2001). Và yếu tố đóng góp chủ yếu vào mức tăng ngoại mục này chính là do năng suất lao động. Vậy, bản thân năng suất lao động chịu tác động của những yếu tố nào. Các nghiên cứu chỉ ra rằng năng suất lao động phụ thuộc vào động cơ (X_1), vào năng lực (X_2). Ta có thể biểu diễn sự phụ thuộc này qua hàm: $Y=F(X_1, X_2)$. Trong đó, động cơ hoạt động của con người là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất của sự tham gia hoạt động và của sự tích cực sáng tạo. Nó được hình thành trên cơ sở tương tác chủ yếu của 3 yếu tố thông qua sơ đồ sau:



Năng lực là tổng hợp các yếu tố bao gồm giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm. Để cải thiện năng lực thì cần phải có thời gian. Nhưng, động cơ làm việc của nhân viên có thể được nâng cao nhanh chóng thông qua các chính sách về quản lý và đãi ngộ. Như vậy, chúng ta hoàn toàn có thể thu hút, định hướng hoạt động cho con người bằng cách tạo ra những khả năng, triển vọng và thực tế thoả mãn nhu cầu cho họ.

Người quản lý, lãnh đạo giỏi bao giờ cũng nhận thức rằng con người chỉ tham gia một việc cụ thể khi người đó cảm thấy và tin rằng, công việc đó đem lại cho họ những lợi ích thích hợp. Lợi ích được đem lại càng lớn, mức độ thoả mãn nhu cầu càng cao, con người càng tích cực, say mê sáng tạo trong công việc. Từ

lâu, các nhà nghiên cứu đã khẳng định rằng, trong hoạt động tập thể, người ta không làm tốt việc gì thường do một hoặc cả hai nguyên nhân là: không biết cách làm và không có hứng thú làm việc. Như vậy, một trong những thách thức nhất đối với người lãnh đạo quản trị là tìm cách kích thích hay tạo được động cơ hoạt động đúng và mạnh cho ứng viên tham gia lao động.

Các chuyên gia của Trung tâm đào tạo IPRO và những người làm công tác nhân sự lâu năm đều cho rằng đối với người lao động Việt Nam thì tỷ lệ trong phép toán trên luôn là động cơ lớn hơn năng lực. Do đó, việc nghiên cứu và nắm vững được các đặc điểm tâm lý cũng như động cơ hoạt động của người lao động sẽ giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp có thêm những cơ sở thực tiễn để tổ chức, điều hành các bộ phận trong doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp đạt hiệu quả. Quá trình tạo động cơ hoạt động của người lao động được tiến hành như sau:

Thứ nhất, cần phải tìm hiểu, nhận biết nhu cầu của họ, xem nhu cầu nào cần phải ưu tiên thì đáp ứng, thỏa mãn trước. Nếu nhu cầu của họ còn đơn giản, chưa cao thì ta cần có biện pháp kích cầu.

Thứ hai, nhà quản lý cần biết tạo ra các hoạt động hấp dẫn, thu hút sự quan tâm, chú ý của người lao động, tức là tạo ra các hoạt động có khả năng, triển vọng đáp ứng, thỏa mãn các nhu cầu cấp thiết của họ. Đó là thường xuyên tổ chức các buổi giao lưu, buổi nói chuyện giữa cấp trên với cấp dưới, giữa người quản lý và người lao động để người quản lý hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên dưới quyền hơn, hay tổ chức các cuộc thi giữa các nhân viên nhằm củng cố tinh thần đoàn kết giữa họ,...

Thứ ba, con người khi hoạt động cần thường cân nhắc, lựa chọn. Sự cân nhắc đó phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của họ. Vì vậy, nhà quản lý cần nhận định đúng trình độ của người lao động. Nếu trình độ văn hóa của họ còn hạn chế thì cần phải có biện pháp nâng cao trình độ văn hóa của họ. Việc tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn nhằm mục đích nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề của người lao động có vai trò rất quan trọng. Hoạt động này làm cho người lao động có cảm giác được cấp trên quan tâm, để ý. Như vậy sẽ làm tăng động lực làm việc của họ và củng cố thêm lòng trung thành của họ với doanh nghiệp.

Thứ tư, một công việc được đưa ra phải kèm theo cơ chế ràng buộc với hưởng thụ, thu nhập với tham gia, đóng góp, cống hiến. Ràng buộc càng thông minh, tế nhị, càng chặt chẽ thì càng có tác dụng kích thích đối với người tham gia.

Để người lao động tham gia tích cực, sáng tạo trong công việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, nhà người quản lý cần làm tốt các công việc sau đây:

- Tạo sự phong phú trong công việc, kích thích sự nỗ lực để hoàn thành của người lao động.

- Đảm bảo sự phân chia thành quả công bằng, thỏa đáng trong công việc.

- Đảm bảo cho người lao động được sống và làm việc trong bầu không khí tập thể thoải mái, chân tình.

- Đảm bảo môi trường lao động không nguy hiểm và độc hại ít nhất.

- Đảm bảo họ được đào tạo và phát triển khi có cơ hội...

Người Asutralia cho rằng, có thể thúc đẩy con người làm việc tốt hơn bằng cách đáp ứng năm yêu cầu sau:

- Được thừa nhận nhiều hơn do hoàn thành tốt công việc.

- Được thông tin về những gì công ty đang xúc tiến triển khai.

- Có nhiều cơ hội hơn để phát triển các kỹ năng, khả năng sáng tạo.

- Được lĩnh nhiều tiền hơn.

- Được làm công việc luôn luôn thú vị.

Tuy nhiên, bên cạnh các nhân tố kích thích người lao động có động cơ làm việc tốt, vẫn tồn tại một số nhân tố có thể làm triệt tiêu động cơ làm việc của nhân viên. Đó là:

- Không khí làm việc trong công ty căng thẳng .

- Người quản lý đặt ra những đòi hỏi không rõ ràng đối với hoạt động của nhân viên.

- Soạn thảo quá nhiều quy định không cần thiết buộc nhân viên thực hiện.

- Yêu cầu nhân viên tham dự những cuộc họp không hiệu quả.

- Làm gia tăng sự đua tranh nội bộ giữa các nhân viên.

- Che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của nhân viên.

- Chỉ trích chứ không góp ý xây dựng.

- Nhân nhượng đối với những cá nhân làm việc không hiệu quả, vì thế những nhân viên làm việc hiệu quả cảm thấy bị lợi dụng.

- Đối xử không công bằng với các nhân viên.

- Sử dụng lao động chưa phù hợp với trình độ của nhân viên.

Hiểu biết và biết rõ những yếu tố triết tiêu động cơ làm việc, người quản lý sẽ khơi dậy những yếu tố thúc đẩy động cơ làm việc, gợi mở tính năng động, sáng tạo của người lao động, lôi cuốn họ vào hoạt động vì lợi ích của doanh nghiệp, thúc đẩy mong muốn tự nhiên của người lao động. Dưới đây là những mong muốn đó:

- Mong muốn hoạt động.

- Mong muốn sở hữu.

- Mong muốn quyền lực.

- Mong muốn khẳng định.

- Mong muốn thu nhập đảm bảo cuộc sống sung túc.

- Mong muốn thành đạt.

- Mong muốn được thừa nhận.

- Mong muốn làm được việc có ý nghĩa.

1.1.4. Một số lý thuyết về động cơ hoạt động của con người

1.1.4.1. Các lý thuyết cổ điển tạo động cơ làm việc

a. Tháp nhu cầu của Abraham Maslow

Theo Abraham Maslow, một nhà Tâm lý học, động cơ chính của con người là năm loại nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao sau đây:

Tháp nhu cầu



Hình 1.2: Tháp nhu cầu Maslow

Theo Abraham Maslow, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa. Thỏa mãn và thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Theo cách xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.

Nhu cầu sinh lý (Vật chất): Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (Thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở...). Đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Trong hình kim tự tháp, chúng ta thấy những nhu cầu này được xếp vào bậc thấp nhất: bậc cơ bản nhất. A.Maslow quan niệm rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người. Nhu cầu sinh lý thường không kích thích nhân viên đạt hiệu quả tốt hơn trong công việc của mình.

Bạn cần ăn để không chết đói, uống nước để không chết khát,... Và khi ăn no, mặc ấm bạn sẽ không dừng thỏa mãn ở mức độ này mà muốn ăn ngon, mặc đẹp hay tiền xa hơn.

Nhu cầu về an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản... Nếu trong cuộc sống người ta luôn lo lắng ra ngoài đường không an toàn, về nhà bị mất cắp,... người ta sẽ khó có thể an tâm làm việc, sinh sống. Chúng ta cần sự bảo vệ, an toàn trước những sự đe dọa, mối nguy hiểm về vật chất hay tinh thần. Đó là sự mong muốn sống một cuộc sống ổn định, một xã hội hòa bình. Đây cũng là lý do mà xuất hiện hệ thống pháp luật hay đội ngũ công an, cảnh sát trong cuộc sống của chúng ta.

Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận): Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận. Con người luôn có nhu cầu yêu thương gắn bó. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển. Đây là một nhu cầu về tinh thần, khi con người mong muốn được gắn bó với tổ chức hay một phần trong tổ chức nào đó hay mong muốn về tình cảm thì ấy chính là nhu cầu xã hội. Đó là mối quan hệ trong gia đình, trường lớp, công ty, bạn bè hay một cộng đồng. Không những thế, khi “cho” và “nhận” những tình cảm tốt đẹp chắc chắn bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc và làm việc với hiệu suất tốt hơn. Nhu cầu này cũng không kém phần quan trọng so với những nhu cầu khác.

Nhu cầu được tôn trọng: Theo A.Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự thỏa mãn. Như nhu cầu về quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin. Đây là mong muốn của con người nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người xung quanh và mong muốn bản thân là một “mắt xích” không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Việc họ được tôn trọng cho thấy bản thân từng cá nhân đều mong muốn trở thành người hữu dụng theo một điều giản đơn là “xã hội chuộng của chuộng công”. Vì thế, con người thường có mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn vọng kính nể. Và trong cuộc sống hay công việc cũng thế, khi được khích lệ, khen thưởng về những thành quả làm việc của mình, hẳn bạn

sẽ cảm thấy sung sức hơn là khi các bạn làm việc rất chăm chỉ mà không có một lời động viên, tuyên dương.

Nhu cầu tự hoàn thiện: A.Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới. Tức là con người được khẳng định mình trong cuộc sống, hay sống và làm việc theo đam mê và cống hiến hết mình cho nhân loại hay một cộng đồng. Làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó. Thuyết nhu cầu sắp xếp nhu cầu con người từ thấp lên cao. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng. Trong mỗi con người chúng ta đều tồn tại cả 5 nhu cầu này, song nhu cầu chủ lực sẽ quyết định đến tính cách và hành vi của chúng ta. Và mỗi giai đoạn khác nhau chúng ta sẽ có những nhu cầu chủ lực khác nhau. Như vậy theo lý thuyết này, thì trước tiên các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

Thuyết nhu cầu của A. Maslow là thuyết đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung. Cho đến nay, chưa có thuyết nào thay thế tốt hơn thuyết này mặc dù cũng có khá nhiều “ứng cử viên” có ý định thay thế.

Theo thuyết A. Maslow, nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ "đáy" lên tới "đỉnh", phản ánh mức độ "cơ bản" của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội. Việc sắp xếp nhu cầu theo thang bậc từ thấp đến cao cho thấy độ “dã man” của con người giảm dần và độ “văn minh” của con người tăng dần.

b. Thuyết X và thuyết Y của McGregor

Mc Gregor đưa ra lý thuyết về hai bản chất khác nhau của con người, nói tổng quát là: một người có bản chất X là người lười biếng, không thích làm việc, trốn tránh trách nhiệm, ỷ lại người khác và chỉ làm khi bị người khác bắt buộc. Trái lại, người có bản chất Y là người chăm chỉ làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm và có khả năng sáng tạo trong công việc.

** Các giả thuyết về lý thuyết X*

Thuyết X được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, đó là kết quả của việc tổng hợp các lý thuyết quản trị nhân lực được áp dụng trong các doanh nghiệp ở phương Tây lúc bấy giờ. Thuyết X đưa ra giả thiết có thiên hướng tiêu cực về con người: Con người trung bình sinh ra là không thích lao động và tìm mọi cách để trốn tránh lao động. Do đặc tính đó của con người, nếu ta muốn cho con người có những cố gắng để đạt các mục tiêu của tổ chức, ta phải bắt buộc, chỉ huy, kiểm tra, đe dọa, trách phạt. Con người trung bình thích được bảo sao làm vậy, muốn tránh các trách nhiệm, có tương đối ít tham vọng, mưu tìm sự an toàn trước hết.

** Các giả thuyết của lý thuyết Y*

Thuyết Y cũng được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, có thể coi là sự “sửa sai” hay tiến bộ hơn của Thuyết X. Xuất phát từ việc nhìn nhận được những chỗ sai lầm trong Thuyết X, Thuyết Y đã đưa ra những giả thiết tích cực hơn về bản chất con người. Người có bản chất Y là người chăm chỉ làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm và có khả năng sáng tạo trong công việc. Con người trong lao động tất nhiên phải có sự tiêu hao về năng lực thể chất và tinh thần. Vì vậy, tất nhiên cần có sự nghỉ ngơi và giải trí. Sự kiểm tra từ bên ngoài và sự trách phạt không phải là những phương tiện duy nhất để con người cố gắng đạt tới các mục tiêu của tổ chức. Con người có thể tự điều khiển và tự kiểm tra đối với việc đạt các mục tiêu. Sự tự nguyện tham gia vào các việc đạt mục tiêu cần được kết hợp với sự khen thưởng khi thành đạt. Con người học tập không những chỉ để chấp nhận các trách nhiệm mà còn để tìm kiếm các trách nhiệm. Những nguồn lực tương đối lớn về trí tưởng tượng, về tài năng, về sáng tạo để giải quyết các vấn đề tổ chức có rộng rãi trong nhân dân. Trong các điều kiện của cuộc sống công nghiệp hiện đại, tiềm lực trí tuệ của con người, tính trung bình mới chỉ được sử dụng một phần.

Lý thuyết của Mc Gregor đã bị một giáo sư quản trị học gốc Nhật là William Ouchi phản bác bằng kinh nghiệm quản trị của người Nhật. Trong tác phẩm nhan

đề là lý thuyết Z, Ouchi cho rằng trong thực tế, không ọc người lao động nào hoàn toàn thuộc về bản chất X hay Y một cách tự nhiên. Điều mà Mc Gregor gọi là bản chất, thì có thể gọi là thái độ lao động của con người và thái độ lao động đó tùy thuộc vào cách thức họ được đối xử trong thực tế. Qua kinh nghiệm quản trị của người Nhật, mọi người lao động đều có thể lao động một cách hăng hái, nhiệt tình nếu họ được tham gia vào các quyết định trong xí nghiệp, và được xí nghiệp quan tâm đến các nhu cầu của họ. Một người Nhật nói: Hai thập kỷ qua, các nhà kinh doanh phương Tây thường đổ cho người Nhật.

c. Thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg



Frederick Herzberg là nhà tâm lý học người Mỹ, cha đẻ của thuyết hai nhân tố. Học thuyết này đã và đang được các nhà quản lý doanh nghiệp áp dụng rộng rãi. Các nhà quản lý thường cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng, Herzberg lại cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn.

Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là **nhân tố động viên** (Motivator) - nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các **nhân tố duy trì** (Hygiene Factors) - nhân tố bên ngoài.

Nhân tố động viên: là tác nhân của sự thoả mãn, sự hài lòng trong công việc, như:

- Đạt kết quả mong muốn.
- Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp.
- Trách nhiệm.
- Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp.
- Sự tăng trưởng như mong muốn.

Những yếu tố động viên có khả năng động viên khi chúng được thỏa mãn. Nhưng khi không được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không giảm. Đó là sự

thừa nhận, trân trọng sự đóng góp của các nhân viên, giao phó trách nhiệm cho họ, tạo điều kiện cho họ phát triển và cho họ được làm những công việc thích thú và có ý nghĩa.

Nhân tố duy trì: là tác nhân của sự bất mãn của nhân viên trong công việc tại một tổ chức, có thể là do:

- Chế độ, chính sách của tổ chức.
- Sự giám sát trong công việc không thích hợp.
- Các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên.
- Lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng.
- Quan hệ với đồng nghiệp "có vấn đề".
- Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng.

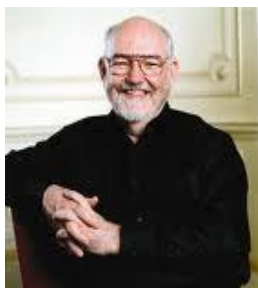
Đối với các nhân tố động viên nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn từ đó động viên người lao động làm việc tích cực, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu không được giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc gây bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc có tình trạng thỏa mãn.

Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ, nhân viên có thể bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt. Như vậy, nhà quản trị phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn. Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc. Ví dụ, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội để học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

Tự khẳng định	→	Tác động lực	Công việc có thử thách Thành tích Sự trưởng thành trong công việc Trách nhiệm
Sự tôn trọng	→		Sự tiến bộ Sự công nhận Địa vị
Nhu cầu xã hội	→	Các yếu tố duy	Quan hệ giữa các cá nhân Chính sách và cách quản trị công việc Chất lượng của công tác giám sát
Nhu cầu an toàn	→		Các điều kiện làm việc An toàn nghề nghiệp
Nhu cầu sinh lý	→		Tiền lương Cuộc sống riêng tư

1.1.4.2. Các lý thuyết hiện đại

a. Thuyết cân bằng của Adams



Thuyết Cân Bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết Hai yếu tố động viên của Frederick Herzberg) Thuyết Cân Bằng của Adams đưa ra những yếu

tổ ngằm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.

Theo thuyết này, tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ với nhân viên động viên và tăng mức độ hài lòng của họ. Từ đó nhân viên của bạn sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công việc.

Ngược lại, nếu nhân viên cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ có thể mất đi sự hào hứng và nhiệt tình với công việc và công ty. Nhân viên thể hiện sự bất mãn bằng nhiều cách: giảm sự hào hứng (mức độ giảm tùy thuộc mức độ công bằng mà nhân viên cảm thấy), không còn nỗ lực như trước, trở nên cáu kỉnh, hoặc trong những trường hợp nghiêm trọng có thể phá rối trong công ty hay nghỉ việc.

Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

Thứ nhất, nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức đã bỏ ra sẽ dẫn tới tình trạng người lao động làm việc không hết khả năng và thậm chí họ sẽ ngừng việc.

Thứ hai, Nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ sẽ có động lực tốt hơn để tăng năng suất lao động và có nhiều ý tưởng sáng tạo hơn.

Thứ ba, Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn.

Một điều khó khăn là người lao động thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được. Do đó việc tạo sự công bằng trong việc đãi ngộ đối với nhân viên là rất quan trọng, thuyết Công bằng của Adams là một công cụ hữu ích cho nhà quản lý.

Để làm được điều này, cần xem xét, đánh giá mức độ công bằng hiện tại giữa những gì nhân viên đã đóng góp cho công ty và thành quả họ nhận được.

Những đóng góp của nhân viên thường là: sự nỗ lực, lòng trung thành, sự chăm chỉ, kỹ năng nghề nghiệp, sự thích ứng, sự linh hoạt, sự bao dung, lòng quyết

tâm, sự nhiệt tình, niềm tin vào cấp trên, sự trợ giúp đồng nghiệp, sự hy sinh bản thân....

Thành quả họ nhận được bao gồm: sự khen thưởng về tài chính (lương bổng, phúc lợi,...) và những giá trị vô hình như sự công nhận của mọi người đối với thành tựu đạt được, danh tiếng, trách nhiệm, sự thăng tiến nghề nghiệp, sự an toàn của công việc,...

Rõ ràng có nhiều yếu tố trong hai danh sách trên không hoàn toàn tương đồng với nhau và khó định lượng, tuy nhiên nhà quản trị nên cố gắng tìm cách cân bằng giữa những gì nhân viên đóng góp và những thành quả họ nhận được. Vì chỉ khi nhân viên của bạn cảm thấy sự công bằng thì họ mới làm việc có hiệu quả cao.

Nếu cán cân này bị lệch về phía doanh nghiệp, một số nhân viên sẽ tự tìm sự công bằng cho mình (chẳng hạn như đòi tăng lương). Một số khác sẽ giảm tinh thần làm việc hoặc thậm chí tìm một công việc mới.

b. Lý thuyết các nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clellandt



David Mc Clelland, nhà tâm lý học người Mỹ, đã đề xuất lý thuyết về nhu cầu thúc đẩy làm việc vào năm 1961. Theo ông, trong quá trình làm việc các cá nhân chịu tác động mạnh mẽ bởi 3 nhân tố có ảnh hưởng, tác động với nhau. Ba nhân tố hay còn gọi là 3 nhu cầu đó là: nhu cầu thành tựu – nhu cầu quyền lực – nhu cầu liên minh.

** Nhu cầu thành tựu (achievement motivation)*

Một người có nhu cầu thành tích thường mong muốn hoàn thành những mục tiêu có tính thách thức bằng nỗ lực của mình, thích thành công khi cạnh tranh và mong nhận được phản hồi về kết quả công việc của mình một cách rõ ràng. Những người có nhu cầu thành tích cao có động lực làm việc tốt hơn. Một số đặc tính chung phản ánh những người có nhu cầu thành tích cao như:

- Lòng mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân
- Xu hướng tự đặt ra các mục tiêu cao
- Nhu cầu cao về sự phản cụ thể, ngay lập tức
- Nhanh chóng, sớm làm chủ công việc của họ

** Nhu cầu quyền lực (authority/power motivation)*

Nhu cầu quyền lực là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng môi trường làm việc của người khác, kiểm soát và ảnh hưởng tới người khác. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng: người có nhu cầu quyền lực mạnh và nhu cầu thành tựu có xu hướng trở thành các nhà quản trị. Một số người còn cho rằng nhà quản trị thành công là người có nhu cầu quyền lực mạnh nhất, kế đến là nhu cầu thành tựu và cuối cùng là nhu cầu liên minh.

** Nhu cầu liên minh (affiliation motivation)*

Những người có nhu cầu liên minh mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau.

Trên thực tế, người có nhu cầu về thành tích cao sẽ thành công trong hoạt động doanh nghiệp. Nhưng có nhu cầu thành tích cao không nhất thiết sẽ trở thành một nhà quản lý tốt, đặc biệt trong các tổ chức lớn. Vì, họ chỉ quan tâm để cá nhân mình làm cho tốt mà không hỗ trợ người khác cũng làm việc tốt. Trong khi đó, các nhu cầu về quyền lực và liên minh có liên quan chặt chẽ tới thành công trong quản lý.

Một kết luận khác được rút ra từ lý thuyết này là nhu cầu thành tích có thể được khuyến khích phát triển thông qua đào tạo. Do đó, tổ chức có thể triển khai các chương trình đào tạo phù hợp để phát huy nhu cầu này. Ví dụ, nhân viên có thể học những khoá đào tạo để biết cách đạt hiệu quả cao trong công việc. Chương trình đào tạo đặc biệt hữu ích đối với những nhân viên hoạt động trong lĩnh vực có tính cạnh tranh cao về thành tích như bán hàng.

Nhu cầu quyền lực cũng thường xuất hiện ở những người có nhu cầu thành tích cao. Thông thường mục tiêu đạt thành tích nhằm khẳng định cá nhân và gây ảnh hưởng, chi phối người khác. Tuy nhiên, ở đây cũng cho thấy một thực tế rằng, khi đạt thành tích cao không được cộng đồng ghi nhận và có quyền lực tương xứng thì cá nhân sẽ giảm động lực làm việc, giảm nhu cầu đạt thành tích cao.

Lý thuyết động cơ của McClelland khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhằm tạo dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, tranh thủ sự động viên, hỗ trợ của đồng nghiệp để thực hiện công việc ngày càng khó hơn với sự tham gia của nhiều người thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Việc tham gia hoạt động của tổ chức cũng tạo điều kiện để người lao động so sánh, đánh giá cá nhân, tạo động lực vươn lên do sự thúc đẩy của nhu cầu về việc đạt thành tích cao hơn so với đồng nghiệp.

Lý thuyết của McClelland cho thấy để khuyến khích mọi người làm việc thì người lãnh đạo phải hiểu được những người dưới quyền họ có loại nhu cầu nào mạnh, yếu để có các biện pháp thoả mãn nhu cầu của người lao động mà vẫn đảm bảo được mục tiêu của tổ chức. Kết quả của những nghiên cứu về nhu cầu, động lực thành tích của con người chỉ ra rằng các cách thức phân công công việc, mức độ khó, phức tạp của công việc đối với mỗi người và phong cách lãnh đạo cần được đặc biệt chú ý nếu những người sử dụng lao động muốn phát huy được hiệu quả làm việc của những người có động lực thành tích cao. Ngoài ra việc xây dựng môi trường làm việc định hướng vào những giá trị thành đạt cũng là một biện pháp tốt để hình thành và phát triển động lực thành đạt ở người lao động.

Theo McClelland, các nhà doanh nghiệp và những người thành đạt trong xã hội thường là những người có nhu cầu cao về thành tích, khá cao về quyền lực, và nhu cầu liên kết ở mức độ tương đối. Từ đó, nhà quản lý cần nắm được điều này và biết tạo điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ thăng tiến khi có cơ hội.

c. Thuyết ERG (Existence Relatedness Growth)



cần phát triển.

Clayton Alderfer giáo sư đại học Yale đã sắp xếp lại nghiên cứu của A.Maslow đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu khác – song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thoả mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại – nhu cầu quan hệ - nhu cầu

* *Nhu cầu tồn tại* (Existence needs) – Bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người. Nhóm nhu cầu này liên quan đến việc đáp ứng đầy đủ những yêu cầu sinh tồn cơ bản, như nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn,... Những nhu cầu này được thoả mãn bởi số tiền kiếm được trong công việc để ta có thể mua thức ăn, nơi trú ẩn, quần áo, v.v...

* *Nhu cầu quan hệ* (Relatedness need) - Nhóm nhu cầu này tập trung vào hoặc được xây dựng trên cơ sở những ham muốn thiết lập và duy trì mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Một cá nhân thường bỏ ra khoảng phân nửa thời gian trong công việc để giao tiếp và nhu cầu này có thể được thoả mãn ở một mức độ nào đó nhờ các đồng nghiệp.

* *Nhu cầu phát triển* (Growth needs) - Những nhu cầu này có thể được thoả mãn bởi sự phát triển, thăng tiến của cá nhân trong công việc. Một công việc, sự nghiệp hay chuyên môn của cá nhân sẽ đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thoả mãn của nhu cầu phát triển.



Hình 1.3

Mô hình này cũng được xây dựng trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow

Khác với A.Maslow, học thuyết ERG của Alderfer chỉ ra rằng: có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng, khao khát thoả mãn những nhu cầu ở mức dưới sẽ tăng cao. Alderfer xác định hiện tượng này như là “mức độ lán át của thất vọng và e sợ” (frustration & shy aggression dimension). Sự liên quan của nó đến

công việc là ở chỗ thậm chí khi các nhu cầu ở cấp độ cao không được thoả mãn thì công việc vẫn đảm bảo cho những nhu cầu sinh lý ở cấp thấp, và cá nhân sẽ tập trung vào các nhu cầu này. Tại thời điểm này, nếu một điều gì đó xảy ra đe dọa đến công việc, những nhu cầu cơ bản của cá nhân sẽ bị đe dọa nghiêm trọng. Nếu không có những nhân tố hiện diện nhằm giải tỏa nỗi lo lắng, một cá nhân có thể trở nên tuyệt vọng và hoảng loạn.

Lý thuyết ERG giải thích được tại sao các nhân viên tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi những điều kiện này là phù hợp với các tiêu chuẩn của thị trường lao động. Bởi vì lúc này các nhân viên không cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tăng trưởng.

d. Thuyết mong đợi



Thuyết mong đợi của Vroom chỉ ra rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do Vroom thiết lập vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Thuyết mong đợi của Vroom được xây dựng

Theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

* *Hấp lực* (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)

* *Mong đợi* (Chất lượng thực hiện công việc) = cường độ niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt được mục tiêu.

* *Phương tiện* (Niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến những nỗ lực của tôi?)

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Nó có thể được ví như là một sức mạnh mà nhà lãnh đạo sẽ sử dụng nhằm chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đề ra. Ví dụ, nếu một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được mọi người đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên tin rằng công ty sẽ đi tuyển người từ bên ngoài để điền vào vị trí trống chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, tức là nhân viên này có mức phươg tiện thấp, thì sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Lý thuyết này xoay xung quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối liên hệ:

* *Expectancy* (kỳ vọng): Là niềm tin rằng nỗ lực (effort) sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

- Sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp (thời gian, con người,...).
- Kỹ năng để thực hiện.
- Sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thông tin, sự giám sát, định hướng,...).

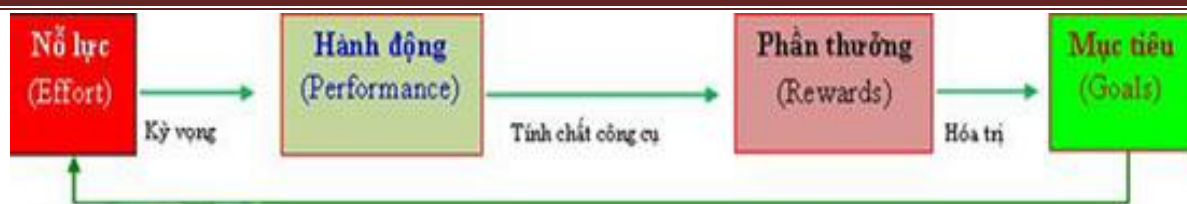
* *Instrumentality* (tính chất công cụ): Là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động (performance) và phần thưởng (rewards), cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

- Sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng người lao động được nhận

- Tin tưởng vào sự công bằng người có quyền quyết định thưởng/phạt. Tin tưởng vào tính minh bạch trong việc quyết định thưởng/phạt.

* *Valence* (hoá trị): Phản ánh mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân (personal goals). Các nhân tố ảnh hưởng đến hoá trị như:

- Nỗ lực khuyến khích làm việc.
- Hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được.
- Sự quan tâm đến những kết quả/phần thưởng mà cá nhân nhận được



Hình 1.4

Vroom cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

Vì lý thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên sự nhận thức của người lao động, nên có khả năng xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty với cùng một vị trí như nhau nhưng có động lực làm việc không giống nhau, do nhận thức về các khái niệm trên khác nhau. Ví dụ, một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại người nhân viên sẽ không xây dựng sự mong đợi cho mình nếu không tin tưởng kết quả công việc của mình được lãnh đạo ghi nhận.

Ứng dụng lý thuyết này vào thực tiễn có thể thấy muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải tạo nhận thức cho người lao động rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ. Muốn vậy, trước hết phải tạo được sự thoả mãn của người lao động với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như kỳ vọng. Sự thoả mãn về thưởng phạt công bằng cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ được sự ghi nhận cũng như sự tương thưởng của công ty.

Thuyết mong đợi đòi hỏi các nhà quản lý phải hiểu biết những mong đợi của nhân viên và gắn những mong đợi này với mục tiêu của tổ chức. Khi muốn giải quyết được công việc, suy nghĩ về công việc và về cách thức hoàn thành nó, con người đã tỏ ra nhận thức được tình thế và muốn nhận được một kết quả xứng đáng.

Vì thế, việc động viên nhân viên thành công hay không sẽ phụ thuộc nhiều vào nhận thức của mỗi người, bao gồm:

- Nhận thức về khả năng thực hiện nhiệm vụ.
- Nhận thức về giá trị của phần thưởng.
- Nhận thức về khả năng nhận được phần thưởng nếu hoàn thành nhiệm vụ.

1.1.5. Động cơ lao động của người Việt Nam

Xuất phát điểm từ một nước nông nghiệp lạc hậu, đang trong quá trình đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, nền kinh tế Việt Nam vẫn ở trong tình trạng lạc hậu. Trong những năm qua, Việt nam là một trong số các quốc gia có tốc độ tăng trưởng kinh tế tương đối cao song thu nhập bình quân đầu người vẫn là nước có thu nhập trung bình thấp. Chính những đặc điểm kinh tế- xã hội đó có ảnh hưởng rất lớn đến đặc điểm, tâm lý của người lao động Việt Nam. Người lao động Việt Nam nói chung luôn luôn có truyền thống yêu nước, yêu lao động, cần cù chịu khó, khéo tay, ham học hỏi, tiếp thu nhanh và giàu sáng tạo. Tuy nhiên, bên cạnh những đặc điểm đó, do còn mang nặng tâm lý, tác phong của người sản xuất nhỏ nên người lao động Việt Nam còn có tác phong lao động tự do tùy tiện, tính kỷ luật không cao. Tư tưởng cá nhân chủ nghĩa hằn sâu vào nếp nghĩ và tác phong sinh hoạt của mỗi người, do đó trong lao động tinh thần tập thể, tính phối hợp chưa cao nên hiệu quả lao động còn thấp. Trong tư duy, lối sống và cách suy nghĩ, người lao động Việt Nam có tầm nhìn hạn hẹp, chỉ nghĩ đến cái lợi trước mắt, không thấy cái lợi lâu dài. Vì thế, việc đề ra các chiến lược kinh doanh dài hạn thường không đạt được mục tiêu đặt ra. Cho đến nay, động cơ làm việc của người lao động Việt Nam vẫn không ngoài mục đích kinh tế, đảm bảo cuộc sống vật chất và tinh thần cho bản thân và gia đình. Nếu họ có làm việc tốt hơn cũng không ngoài mục đích trên. Vì vậy, các nhà quản trị cần nắm rõ đặc điểm đặc trưng có tính chất chi phối này để có những quyết định tác động đến họ nhằm làm cho họ phát huy hết tiềm năng của mình. Kinh nghiệm thực tế đã chứng tỏ đây vừa là thuận lợi, vừa là khó khăn cho việc tuyển dụng và sử dụng người lao động Việt Nam.

Chương 2**PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG ĐỘNG CƠ HOẠT ĐỘNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG CỬA CẤM HẢI PHÒNG****2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng****2.1.1. Một số nét khái quát về Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng**

- Tên Tiếng Việt: Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng
- Tên Tiếng Anh: Hai Phong Cua Cam port joint stock company
- Tên viết tắt: Cua Cam port jsc
- Địa chỉ: Số 2, Đường Ngô Quyền, Quận Ngô Quyền, TP Hải Phòng
- Điện thoại: 031 3 837392
- Fax: 031 3 837393
- Email: camporthp1@gmail.com
- Người đại diện theo pháp luật: Ông Hoàng Đình Đạt, Tổng Giám đốc
- Ngành nghề kinh doanh:

Kinh doanh dịch vụ cảng biển; dịch vụ vận tải; vận tải hàng hóa thủy, bộ; môi giới và đại lý hàng hải, đại lý xăng dầu, vật tư, thiết bị, cung ứng dịch vụ cho tàu, sửa chữa, gia công cơ khí, xây dựng.

- Giấy phép thành lập và hoạt động:

Số 0203000682 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Hải Phòng cấp ngày 09/01/2004; Đăng ký thay đổi lần 2 ngày 6/8/2008

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp

Công ty Cảng Cửa Cấm có được diện mạo như ngày hôm nay đã trải qua các thời kỳ thành lập, phát triển với các mô hình doanh nghiệp khác nhau với bao thăng trầm và thử thách. Dưới đây là những điểm mốc quan trọng của cả quá trình phát triển Cảng:

Ngày 16/01/1981 xí nghiệp Cảng Cửa Cấm đã được thành lập theo quyết định số 85/QĐ của Ủy ban nhân dân thành phố trực thuộc sở Thủy sản Hải Phòng.

Đến năm 1985, Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng ra quyết định chuyển Cảng Cửa Cấm thành thương cảng trực thuộc công ty vận tải biển Hải Phòng.

Năm 1991, Cảng Cửa Cấm gia nhập xí nghiệp liên doanh với các đối tác thuộc Liên Xô cũ (Vietsolighter) vẫn nằm trong sự quản lý của công ty vận tải biển Hải Phòng (Haphoship) về mặt nhà nước, và chịu sự quản lý của liên doanh Vietsolighter về mặt hoạt động sản xuất kinh doanh.

Năm 1992, công ty vận tải biển Hải Phòng có quyết định giải thể, nên Cảng Cửa Cấm được Ủy ban nhân dân thành phố điều chuyển về chịu sự quản lý của Sở Giao Thông Công Chính Hải Phòng về mặt Nhà nước, và vẫn tiếp tục là một thành viên của xí nghiệp liên doanh Vietsolighter.

Đến tháng 12/1997, do một loạt nguyên nhân dẫn đến việc xí nghiệp liên doanh Vietsolighter lại giải thể trước thời gian. Vì xí nghiệp Cảng Cửa Cấm là một thành viên của liên doanh này nên cũng phải luôn thực hiện quyết định giải thể.

Cũng tại thời điểm này (12/1997) Ủy ban nhân dân thành phố quyết định thành lập lại doanh nghiệp Nhà nước. Không có vốn đầu tư nước ngoài thuộc Sở Giao Thông Công Chính Hải Phòng.

Bằng quyết định số 17QĐ/UB ngày 6/1/2004 do Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng phê duyệt về việc chuyển đổi Cảng Cửa Cấm từ mô hình doanh nghiệp Nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty Cổ phần. Cho đến thời điểm hiện nay, mô hình này vẫn giữ nguyên và Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm đang hoạt động hiệu quả.

– Sản phẩm của doanh nghiệp

Trong giấy phép đăng ký kinh doanh được cấp, công ty Cổ Phần Cảng Cửa Cấm được phép hoạt động kinh doanh tương đối đa dạng. Sản phẩm của công ty chủ yếu là những sản phẩm về khai thác Cảng, Sửa chữa, dịch vụ cung cấp nhiên liệu và nước ngọt.

Khai thác Cảng: Nghiệp vụ chủ yếu là bốc, dỡ hàng hóa các loại (kể cả hàng lỏng) từ các tàu lên phương tiện ô tô hoặc sang mạn sà lan cho chủ hàng (đối với đầu nhập) và xếp dỡ theo chiều ngược lại (đối với đầu xuất) Ngoài ra Cảng còn kết hợp phương án khai thác tàu – bãi, ô tô – bãi (qua công đoạn bảo quản hàng hóa tại bãi Cảng).

Sửa chữa phương tiện tàu thủy và gia công cơ khí. Hiện tại công ty có 2 xí nghiệp thành viên có chức năng sửa chữa tàu bè và các phương tiện của Cảng, của khách hàng, đồng thời kết hợp gia công các sản phẩm cơ khí, phục vụ các đơn đặt hàng ngoài công ty.

Dịch vụ cung cấp nhiên liệu và nước ngọt. Hiện tại ở Cảng có một bộ phận trực thuộc phòng kế hoạch sản xuất điều độ làm nhiệm vụ này. Đây là một dịch vụ hoạt động khá hiệu quả và góp phần làm tăng nguồn thu cho Cảng, do Cảng đã sớm trang bị hệ thống đường ống cấp nước ngọt và các hạng công nước khá quy mô, đồng bộ.

– Công nghệ sản xuất

Công ty được thành lập cách đây 31 năm khi mà công nghệ tại Việt Nam chưa phát triển. Cho đến nay, trải qua các thời kỳ phát triển, công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm có những thay đổi khác nhau về thiết bị sản xuất, công nghệ kỹ thuật...

Hiện tại diện tích toàn bộ khuôn viên của công ty Cổ Phần Cảng Cửa Cấm được xác định là 26.921m^3 trong đó:

- Khu vực nhà xưởng và phòng ban làm việc chiếm khoảng 500m^3 .
- Đường xá nội vi khoảng 1000m^3 .
- Bãi tiền phương 10.000m^3 .
- Bãi hậu phương 10.000m^3 .

Còn lại là một phần diện tích không lớn là khu vực liền kề sau cầu tàu số 1 và số 3 đang trong giai đoạn hoàn thiện san lấp thành bãi liền cầu để tăng diện tích chứa hàng.

Về trang thiết bị kỹ thuật, với tuyến cầu bến dài gần 300m, Cảng bố trí 4 cần trục chân đế có sức nâng từ $7^T - 16^T$ để xếp dỡ hàng hóa đa chủng loại. Đây là nhóm thiết bị nâng chủ lực của Cảng đảm bảo thực hiện các phương án xếp dỡ cơ bản nhất của 1 Cảng biển trong đó có tác nghiệp sang mạn hàng hóa theo phương án tàu – tàu và ngược lại. Ngoài ra, Cảng còn trang bị 5 cần trục bánh lốp và 1 bánh xích sức nâng từ $10^T - 16^T$ thực hiện tác nghiệp xếp dỡ hàng hóa trên bãi và bố trí làm hàng xen kẽ dọc hệ thống cầu tàu.

Để cung ứng điện năng cho toàn bộ máy móc thiết bị xếp dỡ, Cảng xây dựng 2 trạm biến áp 500KVA và 250KVA. Với công suất hiện có, nguồn điện năng thỏa mãn tuyệt đối cho số lượng cần trục và thiết bị sử dụng năng lượng bằng điện. Ngoài ra, lượng công suất dư thừa còn có thể phục vụ cho hoạt động của các xí nghiệp thành viên và bán điện sinh hoạt cho tàu bè, các phương tiện thủy ra vào làm hàng tại Cảng. Tóm lại, công suất điện năng của Cảng là một thế mạnh, phục vụ tối đa nhu cầu sản xuất, sinh hoạt, chiếu sáng và kinh doanh của toàn bộ hoạt động công ty.

Về cầu bến và luồng lạch ra vào: Như đã nói ở trên, hiện tại, tuyến cầu dài gần 300m, gồm 3 cầu dài số 1, 2 và 3 của Cảng là một lợi thế. Nếu so với các Cảng cùng loại trong khu vực thì hệ thống cầu tàu của Cảng Cửa Cấm không hề thua kém. Tuy nhiên, nếu xét về độ sâu cầu bến thì Cảng Cửa Cấm không được thiên nhiên ưu đãi. Vị trí Cảng nằm ở khúc cong (điểm lồi nhất của bờ Bắc sông Cấm) nơi có tốc độ sa bồi rất lớn theo cấu trúc dòng chảy tự nhiên. Hàng năm, doanh nghiệp phải đầu tư nạo vét luồng lạch định kỳ với chi phí lớn, ảnh hưởng đáng kể đến kết quả sản xuất kinh doanh. Vì lý do trên mặc dù cầu tàu được thiết kế để tiếp nhận cỡ tàu từ 5000 – 7000DWT, nhưng do độ sâu luồng hạn chế, hiện tại Cảng chỉ có khả năng tiếp nhận cỡ tàu không quá 2000DWT.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm

2.1.3.1. Chức năng

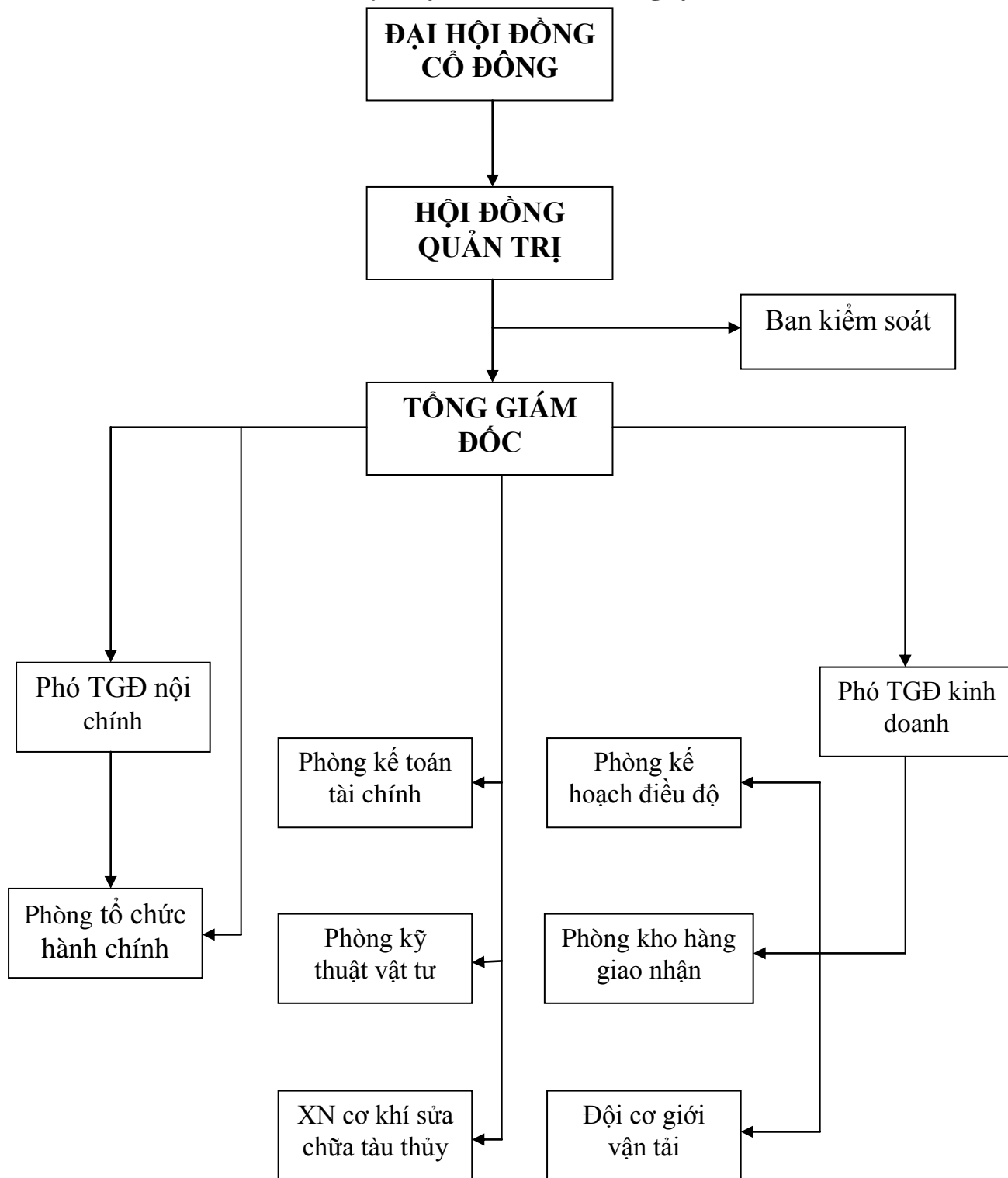
Kinh doanh dịch vụ Cảng biển, dịch vụ vận tải, vận tải hàng hóa thủy bộ, môi giới và đại lý hàng hải, sản xuất kinh doanh các loại sản phẩm và dịch vụ khác trong phạm vi pháp luật không cấm nhằm tìm kiếm tối đa lợi nhuận cho doanh nghiệp.

2.1.3.2. Nhiệm vụ

Không ngừng phát triển sản xuất, thương mại và dịch vụ trong các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nhằm tối đa hóa lợi nhuận, cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao thu nhập cho người lao động, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với Ngân sách nhà nước, phát triển công ty ngày một lớn mạnh.

2.1.4 Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty

Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty



2.1.5 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

a. Hội đồng quản trị (HDQT)

Là cơ quan đầu não ra những quyết định cuối cùng về các hoạt động của công ty, bao gồm những quyết định cơ bản như sau:

- Quy định về cơ cấu vốn, tài sản của công ty.
- Bổ nhiệm, bãi nhiệm ban lãnh đạo công ty.
- Phê duyệt các đề án phát triển công ty.
- Ra các quy chế điều lệ, chính sách phù hợp với sự phát triển của công ty nhằm đảm bảo cho công ty hoạt động có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn.
- Phê duyệt. chuẩn y phương án xác định mức và chia cổ tức cho các cổ tức trong công ty.
- Triệu tập Đại hội Cổ đông thường niên và bình thường nếu cần thiết.

b. Ban Tổng Giám đốc

- Tổng Giám đốc và 2 Phó Tổng Giám đốc được Hội đồng quản trị bổ nhiệm để điều hành tất cả hoạt động của công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị cũng như các Cổ đông trong công ty.

+ Tổng Giám đốc

Chịu trách nhiệm chung và trách nhiệm pháp lý đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật, trực tiếp quản lý phòng tổ chức hành chính, bảo vệ, kỹ thuật- vật tư, kế toán tài vụ và 2 xí nghiệp thành phần.

+ Phó Tổng Giám đốc

Chịu trách nhiệm chỉ đạo lập và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trước Tổng Giám đốc và HDQT.

c. Phòng Tổ chức - Hành chính - Bảo vệ

Lập kế hoạch tuyển dụng lao động trên cơ sở căn cứ vào nhiệm vụ và yêu cầu đặt ra từ thực tế sản xuất kinh doanh của công ty.

- Chỉ đạo bộ phận an ninh Cảng biển và bộ phận bảo vệ tài sản - hàng hóa trên Cảng.

- Tổng hợp các chứng từ về lương, trong đó có lương thời gian và lương sản phẩm của cán bộ công nhân viên để tính toán và lập bảng lương thanh toán hàng tháng.

- Trực tiếp mua, phân phối thiết bị văn phòng và văn phòng phẩm theo phê duyệt của ban Tổng Giám đốc để phục vụ các hoạt động của công ty.

- Quản lý hồ sơ nhân sự, công văn, lưu trữ mọi tài liệu của công ty.

d. Phòng Kế hoạch điều độ

- Tham mưu, giúp việc Tổng Giám đốc và Phó Tổng Giám đốc về công tác thương vụ, kế hoạch: Nội dung các hợp đồng kinh tế, biểu giá cước xếp dỡ, mối quan hệ chủ tàu, chủ hàng. Tổng hợp báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm. Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh năm sau.

- Lên kế hoạch, phương án tổ chức sản xuất, giải phóng nhanh tàu, hàng đáp ứng yêu cầu chủ hàng, chủ tàu và khai thác tối đa hiệu quả sử dụng cầu tàu, bãi. Dịch vụ nước ngọt, môi giới, đại lý kinh doanh xăng dầu, vận tải thủy bộ.

- Công tác Cảng vụ: Quản lý cầu bến, điều tiết tàu, xà lan ra vào Cảng đảm bảo an toàn cầu tàu, phương tiện, đảm bảo tuân thủ các quy định an toàn Hàng Hải, quản lý của Cảng vụ Hải Phòng.

- Trưởng phòng là người tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc, phó Tổng Giám đốc kinh doanh, chịu trách nhiệm quản lý điều hành, phân công công việc cụ thể cho cán bộ công nhân viên thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao.

- Trưởng phòng được quyền đàm phán, thỏa thuận các hợp đồng kinh tế với khách hàng trước khi trình Tổng Giám đốc quyết định, được phép giải quyết cho cán bộ nhân viên nghỉ việc riêng 01 ngày, được quyền kiểm điểm, phê bình cán bộ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao, vi phạm nội quy, kỷ luật lao động công ty.

e. Ban kho hàng - giao nhận

- Thực hiện mọi thủ tục liên quan đến xuất - nhập, giao nhận hàng hóa phục vụ các đối tượng khách hàng, nhằm mục đích cuối cùng là Thông quan - Thông Cảng.

- Trong suốt quá trình sản xuất, phối kết hợp với các bộ phận khác để đảm bảo cho dây chuyền sản xuất của công ty được hoạt động trơn tru và hiệu quả.

- Lập và xây dựng hệ thống sổ sách cũng như cập nhật vào máy tính mọi dữ liệu về hàng hóa, trên cơ sở các bảng biểu được phân loại theo các chức năng để có thể sẵn sàng phục vụ công tác thống kê, thanh quyết toán lưu trữ và mục đích khác...

- Giải quyết các trách chấp ngoại thương cũng như tranh chấp khiếu kiện giữa các bên liên quan (nếu xảy ra) trên cơ sở bảo vệ quyền lợi tối đa cho công ty.

- Tham mưu cho lãnh đạo công ty về công tác khai thác – sử dụng kho bãi, cũng như đề xuất lực chọn mặt hàng phù hợp.

- Tham gia các công tác đột xuất khác do ban Tổng Giám đốc yêu cầu.

- Trưởng ban là người tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc và Phó Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm quản lý điều hành, phân công công việc cụ thể cho cán bộ nhân viên thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Trưởng ban được phép giải quyết cho cán bộ nhân viên nghỉ việc riêng 01 ngày, được quyền kiểm điểm, phê bình cán bộ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao, vi phạm nội quy, kỷ luật lao động công ty.

f. Phòng Kế toán - Tài vụ

- Tổ chức thực hiện công tác kế toán gồm: tổ chức bộ máy kế toán, hướng dẫn, phân công và kiểm tra công việc của các nhân viên trong phòng kế toán để thực hiện hạch toán theo chuẩn mực và chế độ kế toán hiện hành.

- Kiểm tra, giám sát các khoản thu chi tài chính, các nghĩa vụ thu, nộp, thanh toán nợ, kiểm tra quản lý tài sản và nguồn hình thành tài sản, cân đối vốn và nguồn vốn. Thực hiện các quy định của pháp luật về kế toán và tài chính cũng như các quy chế quản lý tài chính của công ty.

- Lập báo cáo tài chính, tổ chức thực hiện thanh quyết toán hàng năm với cơ quan thuế, tài chính theo quy định của Nhà nước.

- Phân tích thông tin, số liệu kế toán, tham mưu đề xuất với Tổng Giám đốc các phương án và giải pháp phục vụ yêu cầu quản trị về các quyết định kinh tế tài chính của công ty.

- Cung cấp thông tin, số liệu kế toán theo quy định của Pháp luật và Điều lệ của công ty.

- Nghiên cứu thị trường, đề xuất với Hội đồng quản trị đầu tư ra ngoài công ty.

- Trưởng phòng là người tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm quản lý điều hành, phân công công việc cụ thể cho cán bộ công nhân thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Trưởng phòng được phép giải quyết cho cán bộ công nhân viên nghỉ việc riêng 01 ngày, được quyền kiểm điểm, phê bình cán bộ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao, vi phạm nội quy, kỷ luật lao động công ty.

g. Phòng Kỹ thuật - Vật tư

- Quản lý các công trình cầu tàu, kho bãi, phương tiện, công cụ xếp dỡ.

- Quản lý, cấp phát nhiên liệu, hệ thống điện, trạm điện. Thống kê vật tư, nhiên liệu, các hạng mục sửa chữa. Cung ứng vật tư, sửa chữa toàn bộ phương tiện xếp dỡ.

- Lập kế hoạch, sửa chữa các công trình Cảng.

- Cấp phát, mua sắm dụng cụ xếp dỡ. Cung ứng nhiên liệu, vật tư, sửa chữa hệ thống điện, thiết bị sử dụng điện, trạm điện.

- Trưởng phòng là người tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm quản lý điều hành, phân công công việc cụ thể cho cán bộ nhân viên thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Trưởng phòng được phép giải quyết cho cán bộ nhân viên nghỉ việc riêng 01 ngày, được quyền kiểm điểm, phê bình cán bộ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao, vi phạm nội quy, kỷ luật lao động công ty.

h. Đội bốc xếp vận tải

- Quản lý, bố trí lao động, phương tiện thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty theo ca, máng hàng ngày.

- Sử dụng, bảo quản dụng cụ xếp dỡ, phương tiện, thiết bị nâng theo quy trình kỹ thuật an toàn thiết bị, quy trình xếp dỡ hàng hóa...

- Đội trưởng là người tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm quản lý điều hành, phân công công việc cụ thể cho cán bộ nhân viên thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Đội trưởng được phép giải quyết cho cán bộ nhân viên nghỉ việc riêng 01 ngày, được quyền kiểm điểm, phê bình cán bộ công nhân không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao, vi phạm nội quy, kỷ luật lao động công ty.

i. Ban dự án

- Triển khai thực hiện các thủ tục dự án đầu tư phát triển công ty theo Nghị quyết của Hội đồng quản trị.

- Thường xuyên cập nhật, báo cáo tiến độ thực hiện dự án với Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc công ty.

- Trưởng ban là người tham mưu giúp việc cho Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm quản lý điều hành, phân công công việc cụ thể cho cán bộ nhân viên thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Trưởng ban được phép giải quyết cho cán bộ nhân viên nghỉ việc riêng 01 ngày, ngày được quyền kiểm điểm, phê bình cán bộ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao, vi phạm nội quy, kỷ luật lao động công ty.

2.2. Phân tích thực trạng động cơ hoạt động của người lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng

2.2.1. Đặc điểm lao động

2.2.1.1. Số lượng và cơ cấu lao động

Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu lao động của công ty qua các năm

Các chỉ tiêu	2010		2011		So sánh	
	Số người	Tỉ trọng %	Số người	Tỉ trọng %	Chênh lệch	Tỉ trọng %
Tổng số lao động <i>Trong đó:</i>	162	100	171	100	9	5.6
1.Theo hình thức tác động vào đối tượng						
-Lao động trực tiếp	130	80.2	136	79.5	6	4.6
-Lao động gián tiếp	32	19.8	35	20.5	3	9.4
2.Theo giới tính						
-Lao động nam	108	66.67	114	67	6	5.6
-Lao động nữ	54	33.33	57	33	3	5.6

(Nguồn Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng)

Qua bảng số liệu ta thấy:

- Về tổng số lao động: Năm 2011, tổng số lao động của công ty tăng lên 9 người chiếm 5.6% so với năm 2010. Nguyên nhân là do yêu cầu ngày càng khắt khe của cơ chế thị trường, nhu cầu cấp thiết phải có một đội ngũ lao động có đủ năng lực, trình độ để đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh. Do đó không còn cách nào khác là công ty phải bố trí sắp xếp cho phù hợp nhằm tìm ra những người đạt yêu cầu. Như vậy công ty đã tạo cho mình một đội ngũ lao động đảm bảo số lượng luôn sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu của sản xuất.

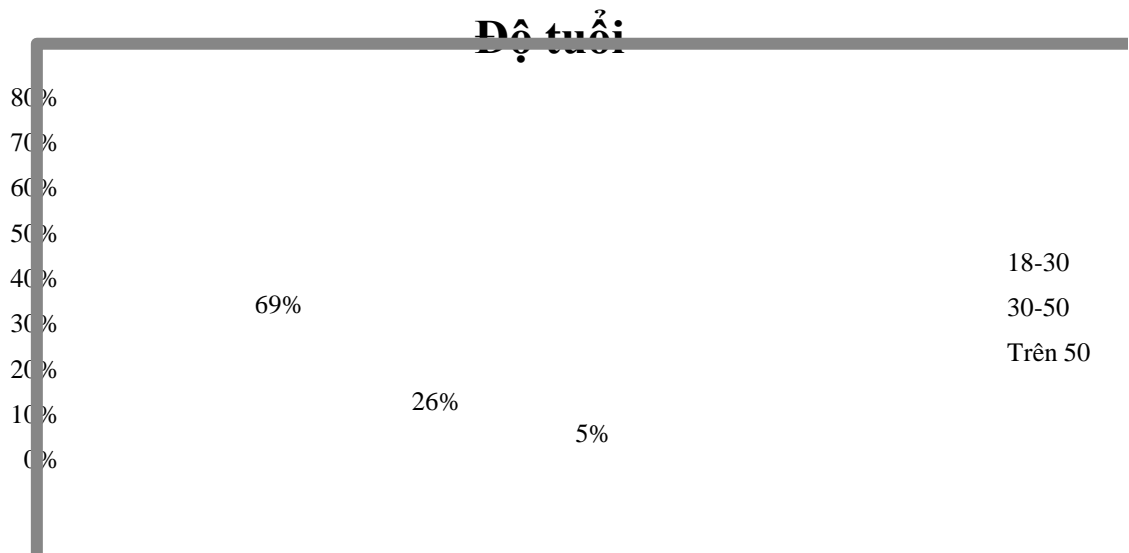
- Về cơ cấu phân bố lao động: Qua 2 năm số lượng lao động trực tiếp luôn cao hơn lao động gián tiếp. Năm 2011, số lao động trực tiếp tăng lên 6 người so với năm 2010, tương ứng với tỷ lệ tăng là 4.6%. Mặc dù tỷ lệ tăng của lực lượng lao động gián tiếp cao hơn so với lao động trực tiếp nhưng xét trong tổng số lao động

trong công ty thì số lao động trực tiếp vẫn chiếm tỷ trọng cao hơn rất nhiều so với lao động gián tiếp.

- Xét theo giới tính: Số lao động nam luôn chiếm xấp xỉ 67% tổng số nhân viên trong công ty. So sánh trong 2 năm liền thì số lao động không thay đổi nhiều. Số lao động nữ tăng lên chỉ có 3 người, còn số lao động nam tăng lên 6 người. Đây là do đặc trưng của lĩnh vực Cảng biển nên nhu cầu lao động về nam cao hơn nữ. Các vị trí tuyển chọn như kỹ thuật sửa chữa máy móc, bốc dỡ yêu cầu 100% nhân viên là nam. Nữ được tuyển vào các vị trí như kế toán, hành chính... với số lượng tuyển ít.

2.2.1.2. Phân chia người lao động theo độ tuổi

Biểu đồ 2.1: Phân chia tỷ lệ lao động theo độ tuổi

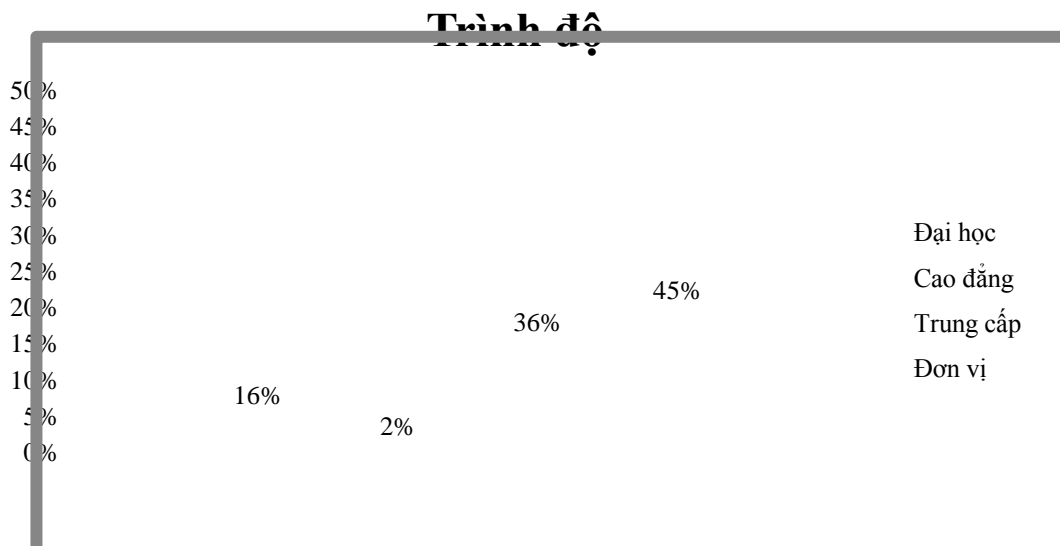


Biểu đồ cho thấy:

Đối với một doanh nghiệp Cảng, hơn thế nữa lại là một công ty lâu năm nên nguồn lao động công ty luôn là lao động trẻ. Lao động ở độ tuổi từ 18-30 chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số lao động trong công ty, lao động ở độ tuổi trên 50 là thấp nhất. Với những lao động ở độ tuổi từ 18-30 được coi là những lao động trẻ. Đây là những người sở hữu một thể lực tốt nhất, họ luôn năng động, nhiệt tình và sáng tạo trong công việc. Qua đó cho thấy công ty đang sở hữu một lực lượng lao động trẻ đầy nhiệt huyết và đây được coi là một ưu thế của công ty. Ngược lại, với những lao động từ 30 trở lên được coi là những lao động già. Và trong công ty lực lượng lao động này chiếm tỷ trọng ít.

2.2.1.3. Phân chia tỷ lệ lao động theo trình độ

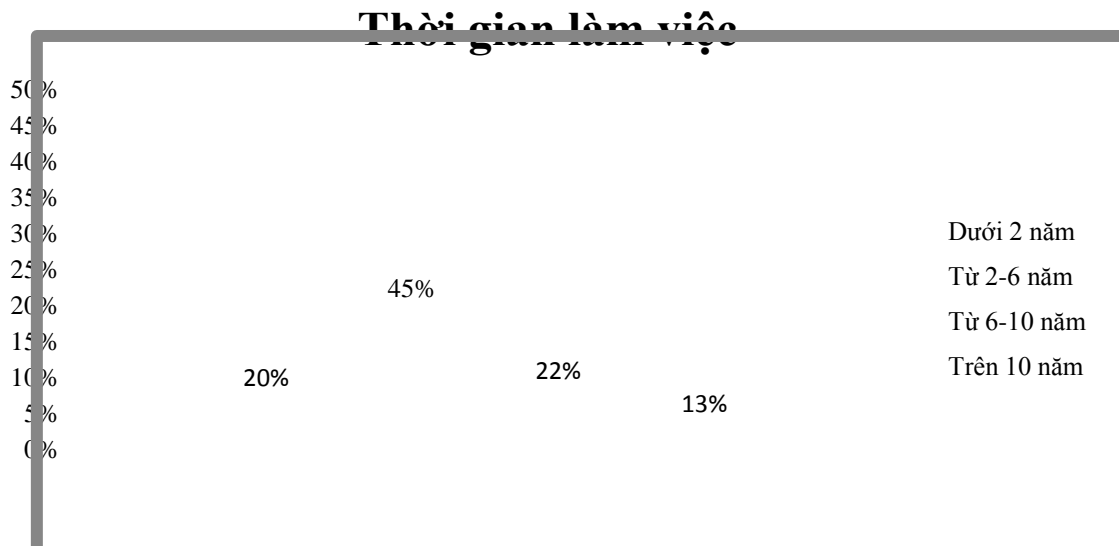
Biểu đồ 2.2: Phân chia tỷ lệ lao động theo trình độ



Lực lượng lao động ở các đơn vị chiếm tỷ trọng cao nhất, với tỷ trọng là 45%. Và thấp nhất là trình độ cao đẳng. Trình độ văn hóa của người lao động là trạng thái hiểu biết cao hay thấp của người lao động với những kiến thức phổ thông. Trình độ văn hóa là chỉ tiêu quan trọng nhất phản ánh chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Do đó, lao động có trình độ đại học-Cao đẳng thì tập trung ở khối lao động gián tiếp. Số lượng lao động gián tiếp của công ty luôn thấp hơn lao động trực tiếp rất nhiều. Điều này chứng tỏ, nguồn lao động gián tiếp trong công ty đều là những người có trình độ, năng lực, đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh. Đối với người lao động có trình độ trung cấp, và được đào tạo tại các đơn vị thì tập trung ở nguồn lao động trực tiếp và chiếm tỷ trọng khá cao. Điều này chứng tỏ nguồn lao động trực tiếp trong công ty là những lao động có tay nghề, được đào tạo bài bản. Để nâng cao năng lực sản xuất công ty đã và sẽ tiến hành việc nâng cao trình độ cho lao động trong công ty, tạo điều kiện cho các cán bộ trong công ty tiếp tục nâng cao trình độ, dạy nghề cho công nhân để tăng lượng công nhân lành nghề, từ đó giúp tăng năng suất lao động, góp phần tăng sản lượng cho công ty.

2.2.1.4. Phân chia tỷ lệ lao động theo thời gian làm việc trong Công ty

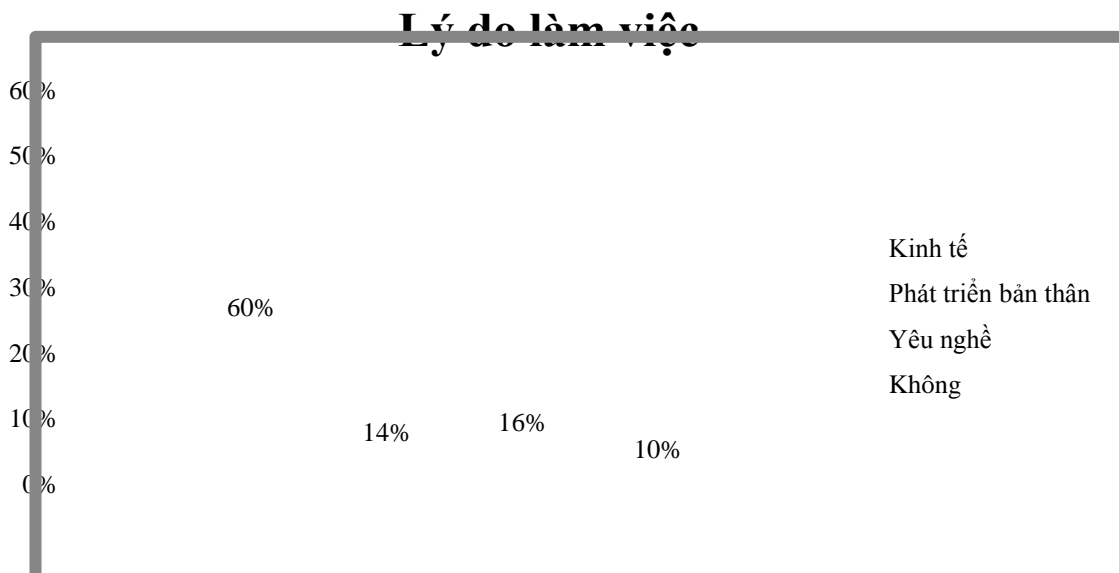
Biểu đồ 2.3: Phân chia tỷ lệ lao động theo thời gian làm việc trong công ty



Biểu đồ cho thấy: Thời gian làm việc từ 2-6 năm chiếm tỷ trọng cao nhất là 45%. Thời gian trên 10 năm chiếm tỷ trọng thấp nhất. Thời gian làm việc của người lao động trong công ty phản ánh mức độ trung thành của người lao động và sự thu hút lao động của công ty. Có thể nhận thấy người lao động trong công ty vẫn chưa thực sự trung thành, nói cách khác là công ty vẫn chưa thực sự được người lao động tin tưởng. Đây có thể coi là một điểm hạn chế mà công ty cần có những biện pháp khắc phục.

2.2.1.5. Lý do làm việc tại Công ty

Biểu đồ 2.4: Lý do làm việc tại công ty



Biểu đồ cho thấy:

Lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm làm việc vì lý do kinh tế là cao nhất với tỷ lệ là 60%. Theo sau đó là lòng yêu nghề của người lao động chiếm 16%, phát triển bản thân chiếm 14% và còn lại là không có lý do. Đây là điều dễ hiểu vì mức thu nhập của người lao động Việt Nam so với các nước khác vẫn còn ở mức độ thấp. Do đó mục tiêu đi làm của họ trước hết là kiếm tiền để trang trải cho những nhu cầu của bản thân và gia đình.

2.2.2. Thực trạng động cơ làm việc của người lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng

2.2.2.1. Các chính sách của công ty

*** Chính sách tiền lương**

Bên cạnh sự chú ý, quan tâm đến yếu tố tâm sinh lý chi phối thái độ của người lao động làm việc rất hữu hiệu, đó là việc trả công cho họ. Tiền lương là giá cả của sức lao động và là một khoản thu nhập của người lao động. Một chế độ tiền lương hợp lý phải đảm bảo dung hòa được lợi ích trái ngược nhau giữa người sử dụng lao động và người lao động một cách tốt nhất.

Nhân viên làm việc trong công ty, tùy theo tính chất công việc của mình mà được trả các mức lương khác nhau.

Phương pháp trả lương mà công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm áp dụng đối với toàn bộ nhân viên trong công ty là trả lương theo thời gian.

- Trả lương theo thời gian: là hình thức trả lương căn cứ vào thời gian làm việc của nhân viên tính theo đơn vị thời gian là tháng. Và người chấm thời gian làm việc của nhân viên sẽ dựa trên thời gian ghi và kí giờ ra vào cổng công ty của nhân viên, và dựa trên giấy phép xin nghỉ của nhân viên.

Tiền lương được thanh toán theo phương thức chuyển khoản vào tài khoản của nhân viên mở tại ngân hàng theo định kì 1 tháng 1 lần theo quy định của Tổng Giám đốc.

Tiền lương của người lao động được tính theo công thức sau:

Tiền lương = Lương cơ bản + Phụ cấp công việc + Phụ cấp hoàn thành nhiệm vụ

Trong đó:

- Lương cơ bản tính theo hệ số lương
- Phụ cấp công việc được dùng để giúp nhân viên khi họ làm việc cho công ty.
- Phụ cấp hoàn thành nhiệm vụ: nhân viên sẽ được hưởng toàn bộ số tiền này nếu nhân viên đó hoàn thành tốt công việc mình được giao, còn nếu không họ sẽ bị trừ.

Ngoài ra nhân viên khi được tuyển dụng vào công ty sẽ được hưởng 80% lương cơ bản, và thời gian thử việc là 2 tháng. Đặc biệt có một số trường hợp sẽ được hưởng nguyên lương trong 2 tháng thử việc nhưng rất ít khoảng 1%.

Quy định về tiền lương

Chức danh quản lý là chức danh được lãnh đạo công ty bổ nhiệm hoặc giao nhiệm vụ cho từng cá nhân để quản lý các đơn vị, chịu trách nhiệm trước Giám đốc, thủ trưởng đơn vị về kết quả quản lý của mình, là nhân tố quan trọng quyết định tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty hàng tháng, quý và cả năm. Tiền lương của cán bộ quản lý công ty được tính như sau : (so sánh với tiền lương bình quân của CBCNV lao động trong toàn công ty)

- Phó Giám đốc bằng 3.0 lần
- Kế toán Trưởng bằng 2.5 lần
- Trưởng phòng bằng 2.0 lần

Các Tổ trưởng các phân xưởng sản xuất nhận thêm tiền lương trách nhiệm là 300.000 đồng/tháng

Ngày công để tính thu nhập theo quy định đối với các chức danh quản lý là ngày công thực tế làm việc trong tháng nhưng không được vượt quá ngày công chế độ trong tháng được quy định hiện hành.

Tiền lương làm thêm giờ

- Người lao động do yêu cầu công việc phải làm thêm giờ, được thanh toán tiền lương làm thêm giờ.
- Người lao động phải làm giấy đăng ký làm thêm giờ trình cấp quản lý trực tiếp (trường hợp làm thêm giờ sau giờ làm việc) hoặc trình ban Tổng giám đốc

(trường hợp làm thêm giờ vào ngày nghỉ, lễ) chấp thuận đồng thời chuyển phòng hành chính

- Nhân sự trước khi thực hiện làm thêm giờ. Thời gian làm việc thêm giờ phải có xác nhận của cấp quản lý trực tiếp mới được thanh toán tiền lương làm thêm giờ.

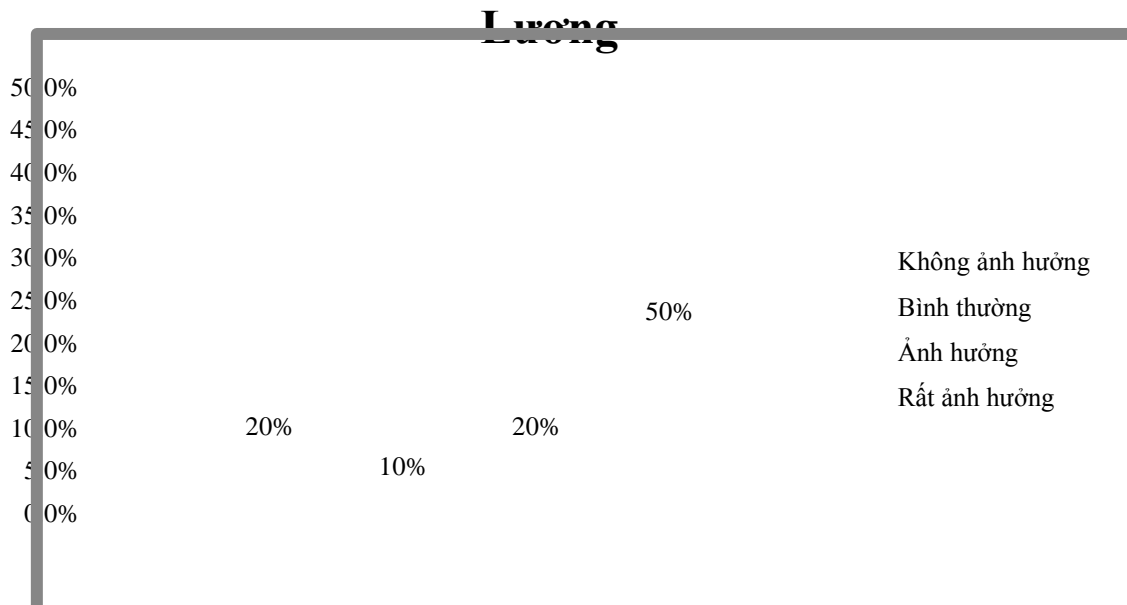
- Thời gian làm thêm giờ được tính từ lúc người lao động làm đủ 8h/ngày, và tùy thuộc vào thời gian mà họ làm việc.(không tính thời gian nghỉ giữa ca)

Tiền lương làm thêm giờ được tính như sau

$$\text{Tiền lương làm thêm giờ} = \frac{\text{Tiền lương trong tháng}}{8 \times \text{Số ngày làm việc trong tháng}} \times \text{Số giờ làm thêm}$$

Ngoài ra nhân viên sẽ được thưởng nguyên tháng lương thứ 13 khi kết thúc một năm làm việc, hoặc sẽ được thưởng thêm khi nhân viên hoàn thành tốt công việc mà Giám đốc giao cho.

Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng về tiền lương



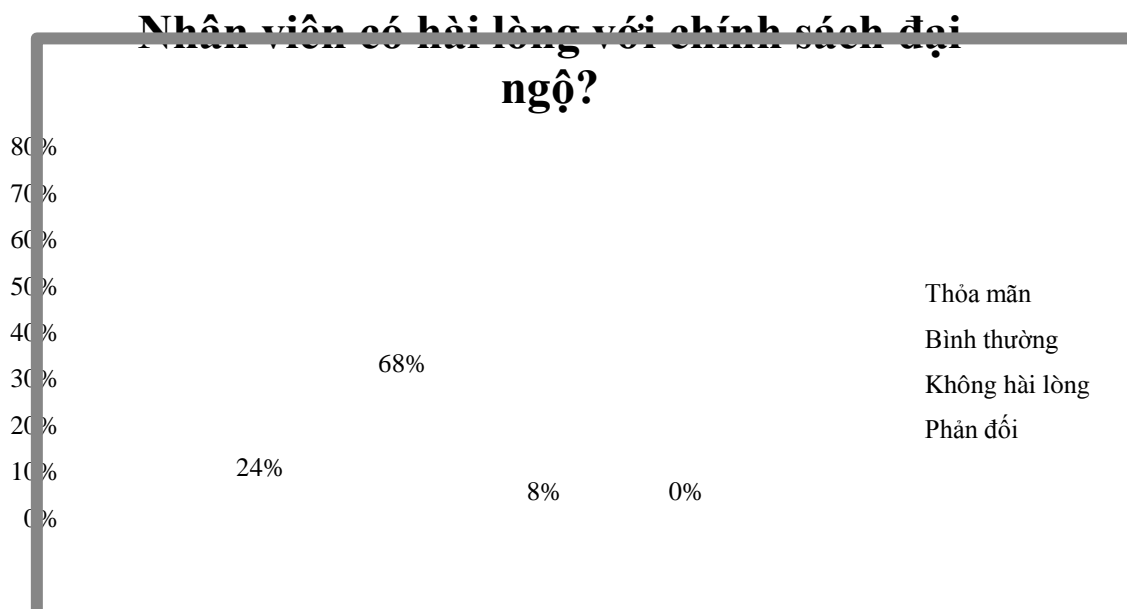
Tiền lương là một nhân tố rất quan trọng đối với nhân viên trong tất cả các ngành nghề. Họ đi làm không phải để thư giãn, giải trí mà để có thu nhập trang trải cho những nhu cầu của cuộc sống. Họ chỉ làm hết mình khi mức lương được trả

phù hợp với khả năng của họ và làm thỏa mãn họ. Dựa vào phiếu điều tra với nội dung lý do đi làm của nhân viên trong công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm cho ta thấy tỉ lệ đi làm vì kinh tế chiếm 60% so với lý do phát triển bản thân, yêu nghề và không còn sự lựa chọn nào khác. Mức ảnh hưởng và rất ảnh hưởng của lương đến động lực làm việc của người lao động chiếm đến 70%. Do đó, việc đáp ứng nhu cầu sinh lý như ăn ở, đi lại, học hành và chữa bệnh cho người lao động là mối quan tâm hàng đầu của mọi chủ sử dụng lao động nếu như muốn người lao động phát huy hết khả năng của họ để cống hiến cho công ty, cho doanh nghiệp.

Hầu hết nhân viên đều cho rằng chính sách tiền lương ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ với lý do tiền lương, ngoài việc đáp ứng nhu cầu cơ bản, đảm bảo cuộc sống cho nhân viên nó còn thể hiện giá trị công việc và giá trị con người. Chính sách tiền lương hợp lý và hấp dẫn sẽ khiến nhân viên làm việc nhiệt tình hơn, gắn bó với công việc và công ty hơn từ đó mang lại hiệu suất làm việc tối đa cho nhân viên, lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp.

*** Chính sách đãi ngộ**

Biểu đồ 2.6: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách đãi ngộ



- Chính sách khen thưởng và kỷ luật lao động

Khen thưởng và kỷ luật lao động là hai hình thức luôn luôn tồn tại trong mọi doanh nghiệp. Để động viên cán bộ công nhân viên của Công ty, Ban lãnh đạo đưa

ra các hình thức khen thưởng kịp thời theo các tiêu chuẩn riêng nhằm kích thích người lao động trong sản xuất.

+ Đối tượng: Đối tượng được xét thưởng là tập thể, cán bộ, nhân viên và công nhân làm việc thường xuyên trong công ty từ 01 năm trở lên, chấp hành tốt nội quy lao động, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

+ Thưởng đột xuất: Cho tập thể và cá nhân hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh trong kì.

+ Thưởng cho những cán bộ, công nhân viên, tập thể làm việc tích cực, hiệu quả và những người làm thêm giờ.

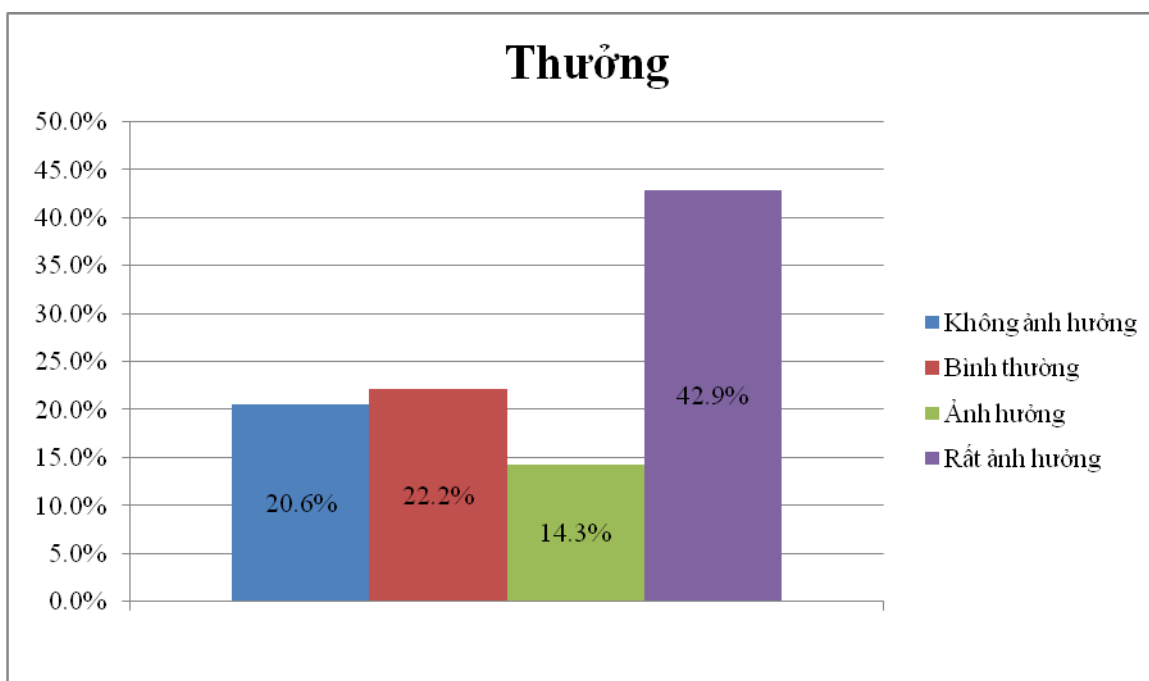
+ Thưởng tháng lương thứ 13.

Bên cạnh đó, Công ty cũng có nhưng hình thức kỷ luật nghiêm minh với những trường hợp vi phạm trong lao động, có hành vi không tốt ảnh hưởng đến công việc của Công ty. Đó là những trường hợp đi làm muộn sẽ bị nhắc nhở và trừ thưởng hàng tháng, ăn quà vặt, làm việc riêng hoặc tập hợp nói chuyện phiếm trong giờ làm việc sẽ bị lập biên bản. Trong quá trình sản xuất, nếu gây ra sai phạm về kỹ thuật sẽ phải chịu trách nhiệm về công việc đó. Những vi phạm đó sẽ bị kỷ luật nặng hay nhẹ tùy thuộc vào mức độ thiệt hại của công việc. Ban lãnh đạo công ty sẽ thực hiện hình thức khiển trách, hạ bậc lương và có thể buộc thôi việc. Bên cạnh một số hình thức kỷ luật đã quy định, Công ty sẽ linh động trong việc phạt, kỷ luật đối với các trường hợp, tránh tình trạng dập khuôn cứng nhắc.

Tóm lại, khen thưởng và kỷ luật lao động vừa là biện pháp kích thích động viên người lao động hăng say sáng tạo nhưng đồng thời cũng là biện pháp để duy trì kỷ luật lao động. Khen thưởng không chỉ để kích thích động viên người lao động làm việc tích cực hơn, là bàn đạp cho người lao động thực hiện công việc tiếp theo của mình mà còn giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Cơ chế khen thưởng của Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng rất linh hoạt. Do đó động viên, khuyến khích kịp thời người lao động hăng say làm việc. Có những doanh nghiệp chỉ khen thưởng người lao động cuối kỳ hoặc cuối năm. Như vậy sẽ quá lâu và không kịp thời có thể cũng bị lãng quên và tâm lý người lao động không thấy

thoải mái ngay lúc đó. Kỷ luật lao động chỉ dùng để răn đe và khuyến cáo những trường hợp vi phạm hoặc cố tình vi phạm những quy định, nội quy, văn hóa của Công ty và để ổn định sản xuất kinh doanh. Mức độ thưởng phạt cũng như hình thức xử lý các vi phạm đã được cụ thể hóa và quy định trong nội quy của Công ty và được công khai trước tập thể cán bộ công nhân viên. Phải khen thưởng kịp thời và phải phạt nghiêm minh những người thiếu ý thức tổ chức kỷ luật gây tổn hại tới tài sản và uy tín của Công ty.

Biểu đồ 2.7: Mức độ ảnh hưởng của thưởng



Trong tổng số nhân viên được điều tra thì khoảng 57.6% cho rằng chính sách khen thưởng là yếu tố rất ảnh hưởng và ảnh hưởng. Biểu đồ cho thấy, việc khen thưởng đối với người lao động tại công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng là rất quan trọng vì có tác động trực tiếp đến tinh thần và tâm lý của người lao động chỉ sau sự kích thích của tiền lương. Có rất nhiều hình thức mà công ty đã đưa ra và áp dụng như tiền thưởng, tham quan du lịch, biểu dương... Tất cả những hình thức trên đều có mục tiêu chung là giúp người lao động cảm nhận được sự quan tâm khích lệ tinh thần để họ cống hiến cho doanh nghiệp nhiều hơn.

Với 24% thỏa mãn, 68% bình thường còn lại là không hài lòng và không có ý kiến phản đối. Điều này chứng tỏ, công ty ngày càng quan tâm hơn đến việc sử dụng đòn bẩy kích thích vật chất với người lao động để họ hết mình vì công việc.

Mức hài lòng bình thường chiếm khá lớn và có nghĩa là trong suy nghĩ của họ vẫn không được thoải mái và hài lòng một cách trọn vẹn. Theo biểu đồ trên, tỉ lệ mức ảnh hưởng của chính sách khen thưởng với người lao động là rất cao mà tỷ lệ hài lòng của họ lại ở mức trung bình. Có thể là do mức khen thưởng chưa đủ độ đề động viên người lao động. Như vậy công ty cần phải xem xét lại nếu không sẽ ảnh hưởng đến sự cống hiến và độ nhiệt tình của người lao động trong công việc.

- *Chính sách phúc lợi*

Chính sách phúc lợi bao gồm một loạt các nhân tố như thực hiện nghiêm chỉnh chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp khó khăn, thăm hỏi khi đau ốm, thai sản, đi tham quan, nghỉ dưỡng... Nó làm cho người lao động gắn bó với công ty, tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa người quản lý và đối tượng bị quản lý.

- Tổ chức các ngày lễ truyền thống như ngày Quốc tế Phụ nữ mừng 8 tháng 3; ngày Phụ nữ Việt Nam 20 tháng 10. Đặc biệt vào ngày lễ nhân viên được thưởng từ 300.000 – 500.000đ để khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn.

- Tổ chức rằm Trung thu, tết thiếu nhi mừng 1 tháng 6, trao phần thưởng học sinh tiên tiến, xuất sắc cho con em cán bộ nhân viên trong công ty hàng năm.

- Tổ chức đi tham quan lễ chùa vào đầu năm và du lịch nghỉ mát vào giữa năm, hỗ trợ 100% kinh phí cho toàn thể cán bộ nhân viên.

- Nhân viên được hưởng chế độ BHXH, BHYT theo đúng quy định của nhà nước.

- Được nghỉ chiều thứ 7, ngày Chủ Nhật và các ngày lễ lớn theo quy định chung.

- Ngoài ra đối với cán bộ nhân viên có thời gian làm việc trong năm dưới 12 tháng thì mỗi tháng làm việc thực tế được nghỉ một ngày phép. Số ngày nghỉ này được tăng theo thâm niên làm việc, cứ 5 năm được nghỉ thêm 01 ngày.

- Đối với trường hợp hưởng nguyên lương khi nghỉ việc riêng:

+ Kết hôn: nghỉ 03 ngày

+ Con kết hôn: nghỉ 01 ngày

+ Bố mẹ chết, vợ hoặc chồng chết, con chết: nghỉ 03 ngày.

Chính sách khuyến khích được áp dụng cho phòng ban căn cứ vào những chỉ tiêu sau:

- + Thành tích đạt được trong kinh doanh do sự cố gắng của bộ phận đó.
- + Thái độ, ý thức trong công việc và chấp hành các quy định của Công ty bao gồm cả chính sách về giá cả.
- + Tiết kiệm chi phí (hiệu quả trong công việc)
- + Các chỉ tiêu khác (quản lý tài sản, chất lượng dịch vụ)

Chính sách đãi ngộ hiệu quả trong môi trường làm việc có thể giúp công ty rất nhiều trong lĩnh vực nhân sự.

- Chính sách đào tạo và phát triển

- *Đào tạo nhân sự*

Trong mọi doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, những lao động có trình độ chuyên môn cao và lành nghề là tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Do sự phát triển liên tục của công nghệ mới, việc thường xuyên tiến hành đào tạo mới và đào tạo lại cho đội ngũ lao động trong công ty là một việc làm rất cần thiết.

Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, Công ty luôn quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân sự. Đây là hình thức đầu tư mang lại hiệu quả rất lớn và lâu dài trong doanh nghiệp. Công ty tăng cường bồi dưỡng cán bộ và nâng cao tay nghề bằng các khóa học đào tạo ngắn hạn và dài hạn. Đào tạo nhân sự nhằm khắc phục những hạn chế còn tồn tại và nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động, tạo ra đội ngũ lao động lao động có chuyên môn chất lượng cao, mỗi cá nhân sẽ được bù đắp những thiếu sót trong kiến thức chuyên môn và được lĩnh hội thêm các kiến thức, kinh nghiệm mới, được mở rộng tầm hiểu biết để vừa thực hiện tốt công việc được giao mà còn có thể kịp thời thích ứng với những thay đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng đến công việc.

Do xác định được như vậy nên Công ty thường xuyên tiến hành các công tác đào tạo lại nhân sự, đặc biệt là công tác đào tạo nhân sự nhằm nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động và đào tạo nâng cao năng lực quản trị nhân sự cho đội ngũ cán bộ quản lý.

Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động được tiến hành đều đặn hàng năm cho các cán bộ công nhân kỹ thuật bậc cao và các lao động phổ thông. Những công nhân mới ngay sau khi được Công ty tuyển dụng sẽ được đào tạo ít nhất một tuần ngay tại Công ty về quy trình sản xuất, vận hành máy móc, phá dỡ.. Bên cạnh đó, các công nhân có tay nghề vững, thợ bậc cao sẽ kèm cặp chỉ bảo hướng dẫn cáo lao động mới hoặc các lao động có trình độ thấp hơn. Hàng năm, Công ty tiến hành tổ chức thi tay nghề giữa các công nhân, ai tiên bộ hơn sẽ được lên bậc thợ và tăng lương.

Đào tạo nâng cao năng lực quản trị nhân sự: áp dụng với các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến cấp quản trị cấp cơ sở. Cán bộ cấp cao trong Công ty được cử đi học các khóa đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý.

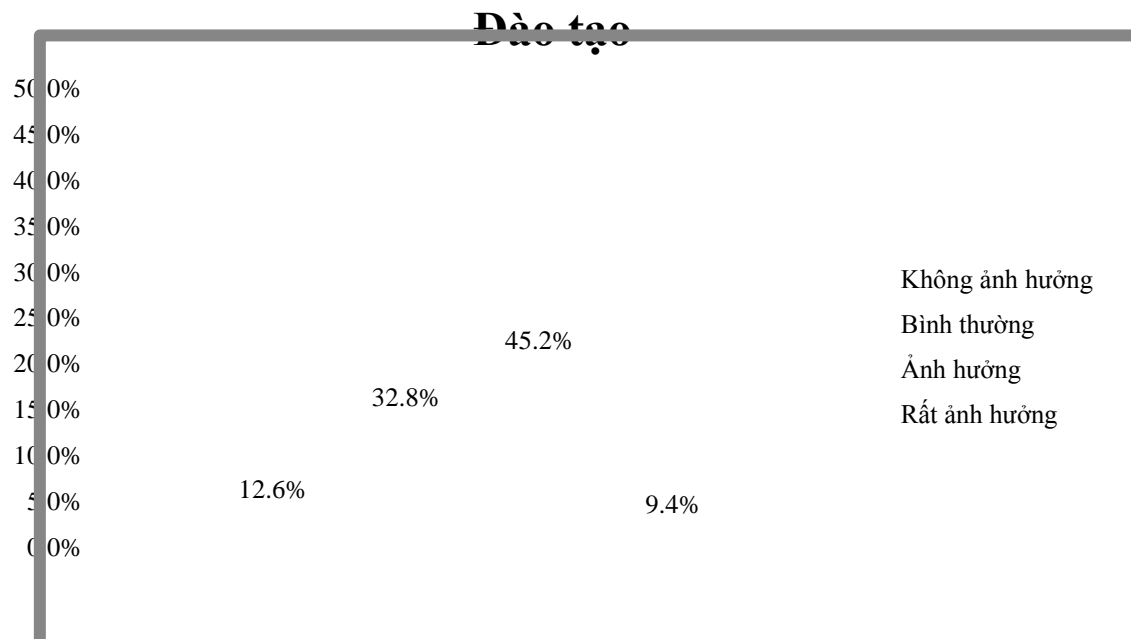
- *Phát triển nhân sự*

Bên cạnh những hoạt động đào tạo nhân sự, công tác phát triển nhân sự cũng được Công ty đặc biệt quan tâm.

Công ty thường xuyên tiến hành các công tác đề bạt, thăng chức. Công ty đào tạo điều kiện cho những nhân viên có chuyên môn nghiệp vụ cao, có đóng góp tích cực cho sự phát triển của Công ty được giữ những vị trí xứng đáng để họ có thể phát huy được năng lực của mình. Hàng năm, Công ty thực hiện bình bầu, đề bạt thăng chức cho một số nhân viên trên cơ sở lấy ý kiến của nhân viên phòng ban đó. Đối với những công nhân sản xuất, Công ty tiến hành tăng lương và tuyên dương trước toàn thể Công ty. Tất cả những việc làm này có tác dụng động viên tinh thần, tạo động lực cho nhân viên thực hiện tốt công việc của mình, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh ở Công ty.

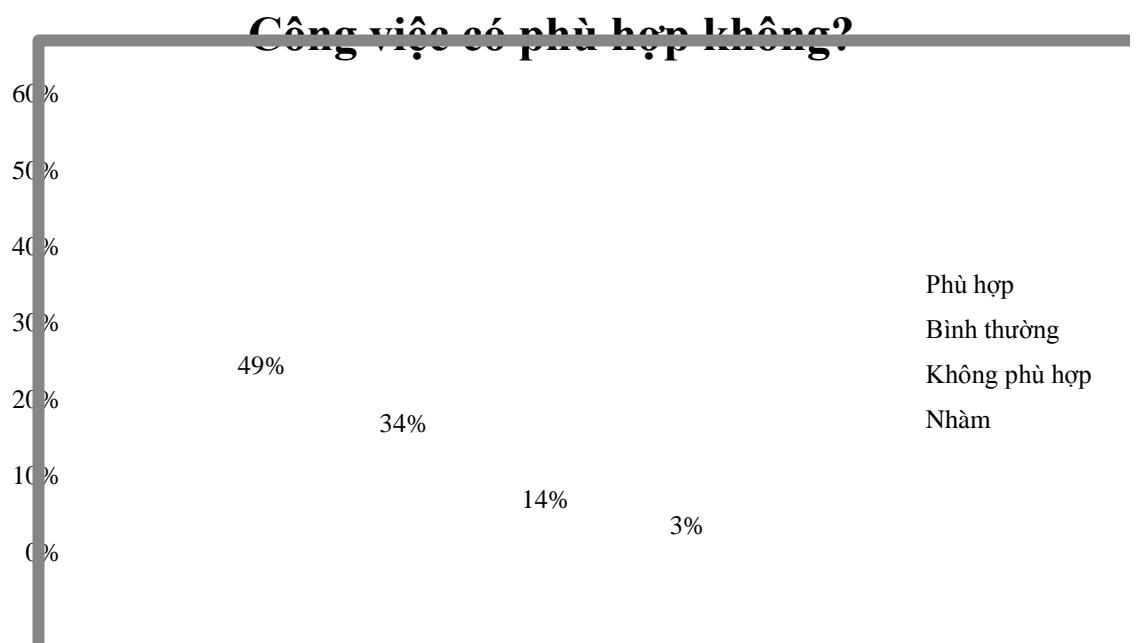
Thông qua biểu đồ dưới đây, ta có thể đánh giá được mức độ hài lòng và ảnh hưởng như thế nào đến nhân viên trong công ty.

Biểu đồ 2.8: Mức độ ảnh hưởng của chính sách đào tạo và phát triển



Chính sách đào tạo phát triển-phát triển được 54.6% nhân viên đánh giá là rất ảnh hưởng và ảnh hưởng đến động lực làm việc. Còn lại 45.4% tỏ ra bình thường hoặc cảm thấy không ảnh hưởng đến động lực làm việc. Qua đó ta thấy rằng, nhân viên trong công ty cũng đã quan tâm đến đào tạo và phát triển, họ cũng đã ý thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển. Tuy nhiên, nền kinh tế và khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển thì công ty vẫn nên hướng nhân viên nên có chí cầu tiến và ham học hỏi hơn nữa.

Biểu đồ 2.9: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách đào tạo và phát triển



Biểu đồ trên cho thấy:

49% lao động trong công ty cho rằng công việc họ đang làm phù hợp với năng lực của họ, 34% thì đánh giá ở mức độ bình thường, còn lại 17% lao động thấy là công việc họ đang làm không phù hợp và nhàm chán. 17% không phải là con số lớn nhưng nó cũng có thể làm ảnh hưởng rất đáng chú ý đến hiệu suất và tinh thần làm việc. Nên công ty cần phải quan tâm và sắp xếp lại nhân lực lao động sao cho phù hợp với khả năng, trình độ.

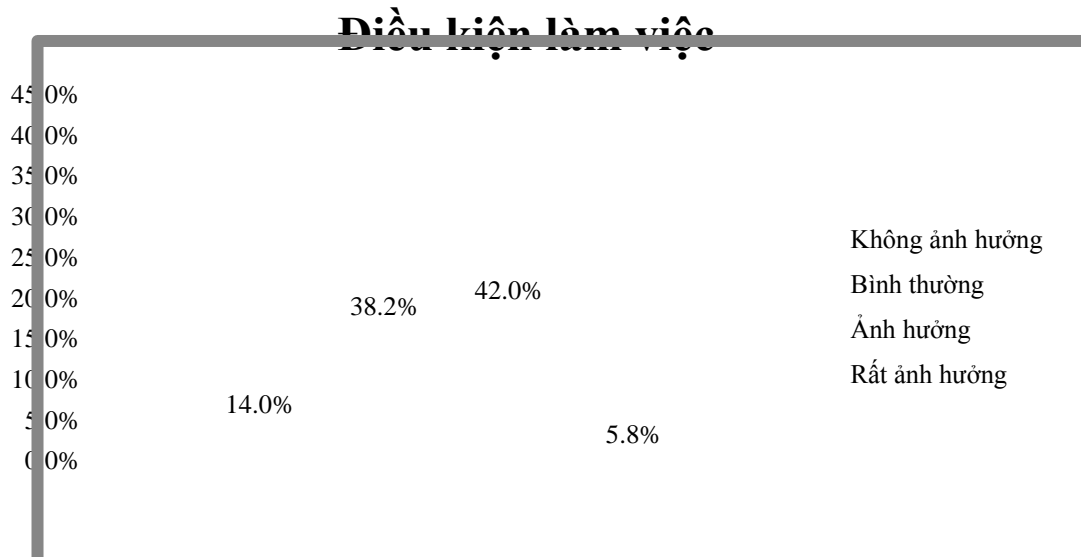
*** Môi trường làm việc**

Một trong những nguyên nhân làm việc kém hiệu quả, thậm chí bỏ việc đó là môi trường làm việc trong doanh nghiệp. Nếu biết tạo một môi trường làm việc tích cực, doanh nghiệp sẽ phát huy được tối đa năng lực cũng như thái độ làm việc của người lao động, là không gian để cho những nhân viên sáng tạo, cống hiến, hoàn thành những khát vọng sự nghiệp của họ và ngược lại. Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng có một môi trường làm việc linh hoạt việc quan tâm đúng mức đến cuộc sống của những cán bộ công nhân viên.

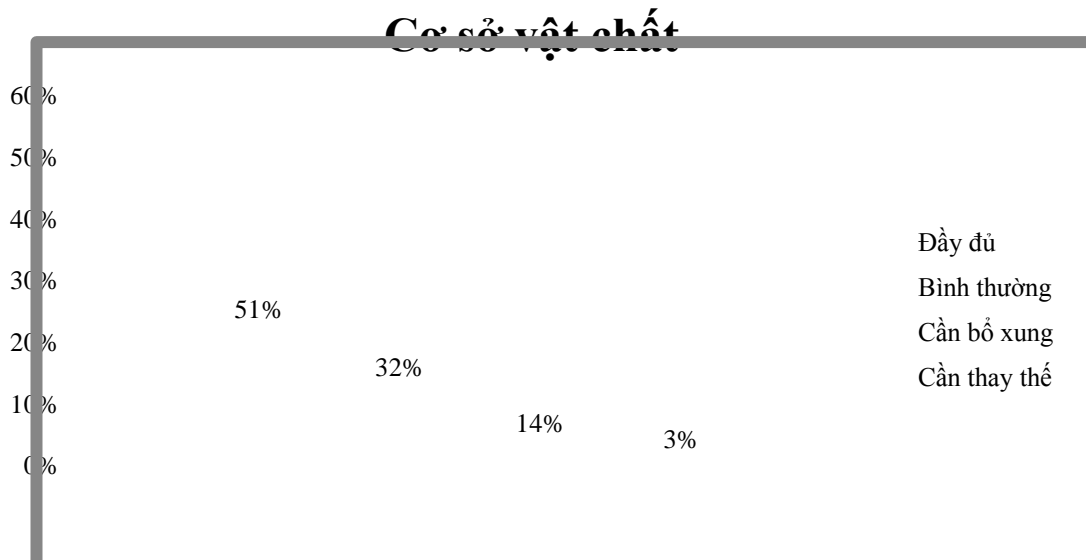
Điều kiện vật chất làm việc

Công ty Cổ phần Cảng Cửa Cẩm Hải Phòng hiện có đầy đủ cơ sở vật chất kỹ thuật để hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc. Trên văn phòng làm việc được trang bị máy lạnh, máy điều hòa, đèn chiếu sáng đầy đủ, tạo không gian làm việc thoáng mát và có hiệu quả. Các nhân viên trong văn phòng đều có máy tính riêng cùng với các đồ dùng cần thiết để thực hiện công việc của mình. Ngoài ra mỗi phòng còn được trang bị máy in, máy photo để thuận lợi cho việc in ấn, sao chép tài liệu phục vụ cho công việc chuyên môn.

Biểu đồ 2.10: Mức độ ảnh hưởng của điều kiện cơ sở vật chất



Biểu đồ 2.11: Mức độ hài lòng của nhân viên về điều kiện cơ sở vật chất



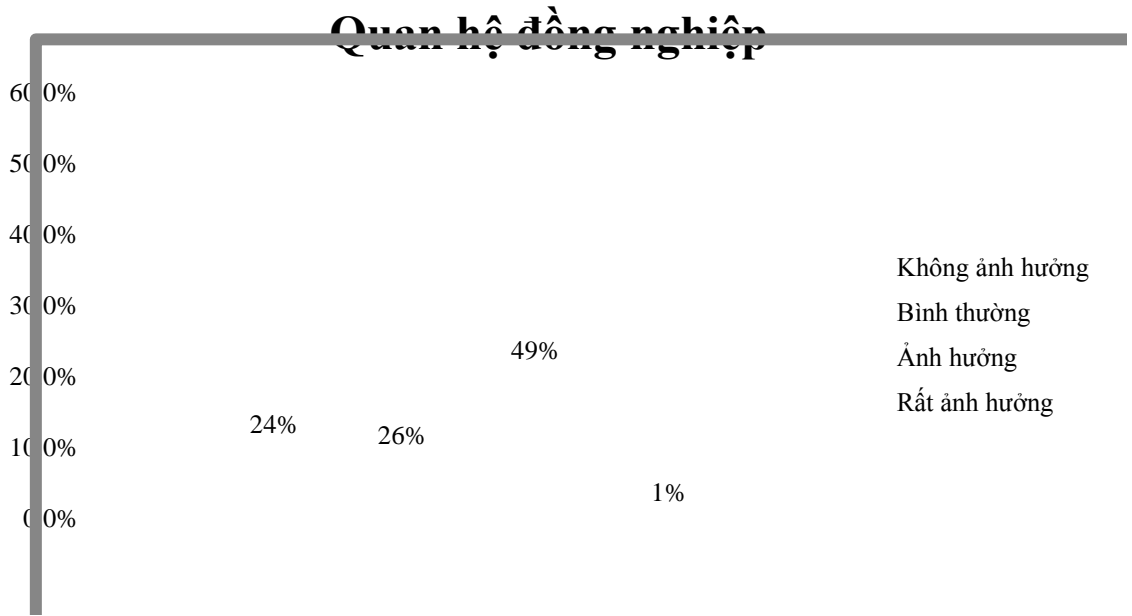
Theo ý kiến nhân viên thì tình trạng cơ sở vật chất tại công ty luôn đảm bảo một cách đầy đủ và thích hợp, do đó có đến 51% tỉ lệ nhân viên hài lòng với cơ sở vật chất, 32% cảm thấy bình thường và 17% ý kiến cần phải bổ xung và thay thế máy móc, vật chất kỹ thuật. Ý kiến bình thường còn có nghĩa là một số phần không hài lòng và chưa thực sự thỏa mãn nên công ty cần đến thực tế và xem xét lại.

Quan hệ đồng nghiệp

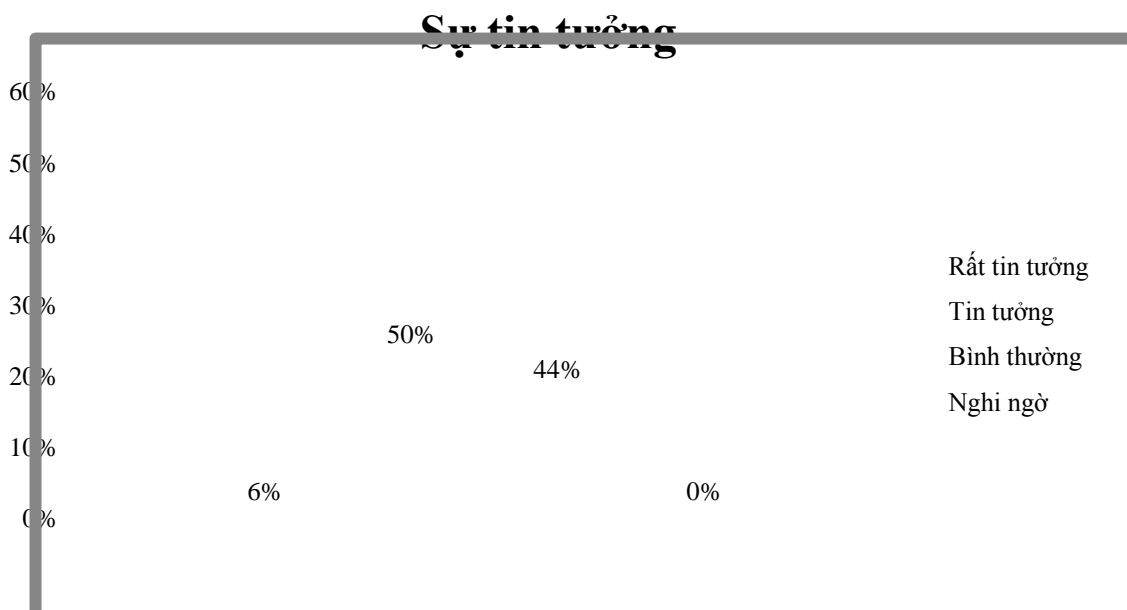
Môi trường làm việc tốt hay không còn phụ thuộc vào bầu không khí văn hóa làm việc của Công ty. Để tạo tâm lý thoải mái nhất khi đến làm việc, cấp trên và

đồng nghiệp trong Công ty luôn tin tưởng lẫn nhau, cởi mở thân thiện giữa các phòng ban, đơn vị. Các nhân viên sống trong tập thể đoàn kết, thân ái, quan tâm lẫn nhau, hiểu nhau, tôn trọng nhau. Đây là điểm đặc biệt có ý nghĩa để giữ chân nhân viên, giúp nhân viên gắn bó lâu dài với công việc, với công ty.

Biểu đồ 2.12: Mức độ ảnh hưởng của về mối quan hệ đồng nghiệp



Biểu đồ 2.13: Mức độ hài lòng của nhân viên về mối quan hệ đồng nghiệp



Qua biểu đồ, có thể nhận thấy:

Lao động trong công ty luôn có sự tin tưởng lẫn nhau. Điều này thể hiện ở tỷ lệ 50% lao động cho rằng họ tin tưởng vào đồng nghiệp của mình, và 44% thì tin tưởng ở mức độ bình thường. Trong nội bộ công ty, sự nghi ngờ lẫn nhau giữa họ là không có. Đây là một động thái lành mạnh cần phải phát huy.

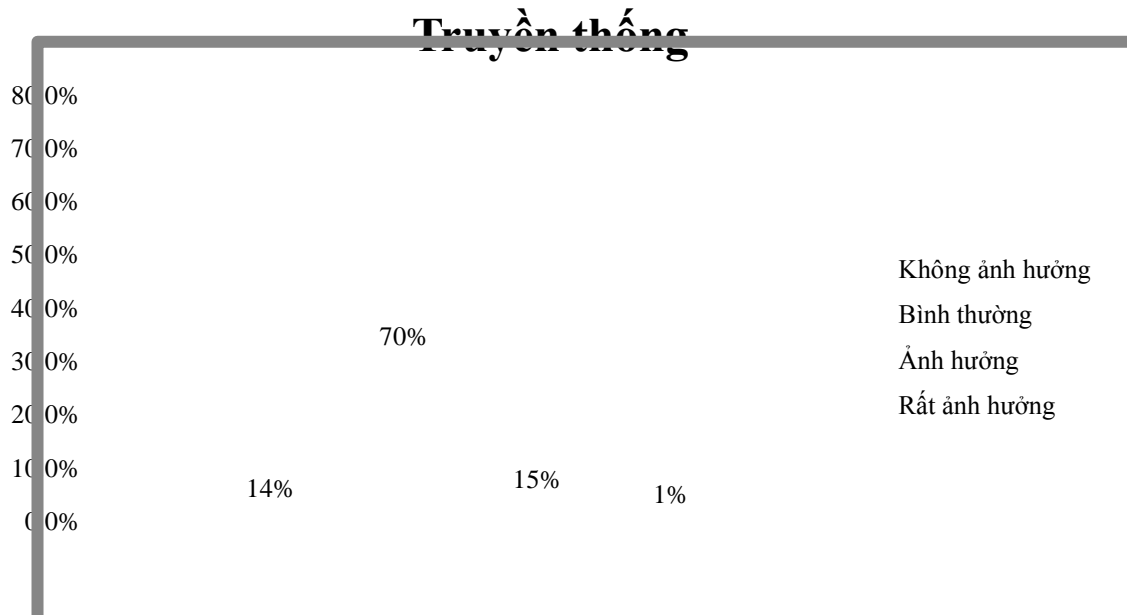
Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là một tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng không ít khó khăn.

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng lên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển. Việc xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp nhằm tạo nền tảng tinh thần là công việc rất quan trọng và không phải là công việc một sớm, một chiều. Quá trình này đòi hỏi phải có thời gian. Đó là giáo dục ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc, thái độ ứng xử có văn hoá của đội ngũ những người lao động, chấp hành nghiêm chỉnh nội quy của công ty một cách tự giác, giữ gìn nề nếp văn hóa, đảm bảo giờ giấc làm việc, không đi muộn, về sớm.. từ đó hình thành thói quen cho người lao động.

Công ty tham gia các hoạt động xã hội, sinh hoạt cộng đồng. Hằng năm, công ty tổ chức kỉ niệm ngày thành lập, đây là dịp để công ty nhìn lại chặng đường phát triển cũng như thành quả của mình sau một năm hoạt động. Và đây cũng là dịp để các thành viên trong công ty giao lưu, quan tâm, chia sẻ với nhau về công việc, cuộc sống.

Biểu đồ 2.14: Mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp



Phương pháp lãnh đạo

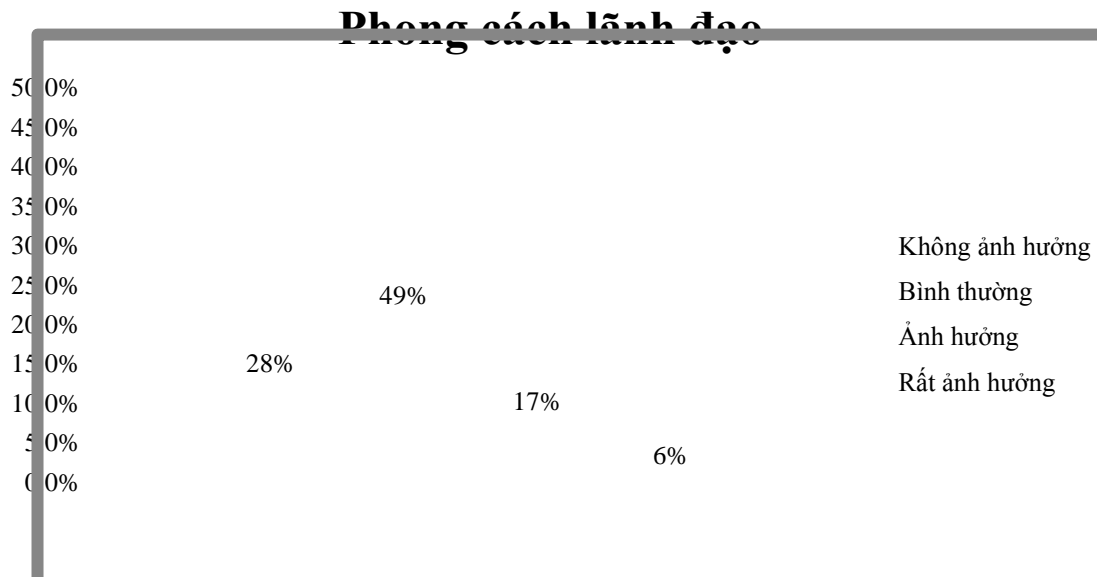
Giám đốc công ty là người lãnh đạo theo phong cách dân chủ, quyết định dựa trên sự tham khảo ý kiến của nhân viên, nhân viên được khuyến khích đóng góp ý kiến của bản thân trong các cuộc họp hoặc thông qua hòm thư góp ý.

Ban lãnh đạo luôn cung cấp thông tin đầy đủ khiến nhân viên có tính chủ động, sáng tạo, nghĩ ra các đề xuất hay để giúp lãnh đạo ra quyết định quản lý. Như vậy, họ đã tạo điều kiện, hoàn cảnh, tín nhiệm nhân viên để nhân viên thấy rằng mình cũng có tiếng nói riêng trong tập thể, có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định quản lý của cấp trên. Từ đó động lực làm việc của nhân viên ngày càng cao. Họ cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc để tự khẳng định mình.

Bên cạnh đó, lãnh đạo công ty còn quan tâm đến đời sống của nhân viên, có những phần quà động viên, hỏi thăm nhân viên những lúc ốm đau, hay người thân trong gia đình của nhân viên. Điều này làm cho nhân viên thấy được sự quan tâm của cấp trên, đó là yếu tố thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn trong công việc.

Mặt khác, việc đối xử công bằng, bình tĩnh trong cách xử lý đối với các tình huống phát sinh khi người lao động gây ra là thước đo bản lĩnh của người lãnh đạo.

Biểu đồ 2.15: Mức độ ảnh hưởng của về phương pháp lãnh đạo



2.3. Một vài nhận xét

Việc sử dụng chính sách đãi ngộ như một đòn bẩy kinh tế hiện đã trở thành công cụ chủ yếu của các nhà quản lý nhằm động viên, khuyến khích kịp thời người lao động. Chính sách đãi ngộ được thể hiện bằng 2 phương thức thực hiện là đãi ngộ bằng vật chất và tinh thần. Đãi ngộ bằng vật chất chính là tiền lương, tiền thưởng thăng tiến trong công việc... Đãi ngộ bằng tinh thần đem lại sự thỏa mãn cá nhân đó là sự biểu dương những cá nhân có thành tích tốt trong công việc, sự kiểm soát cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc được đánh giá cao. Cả phần thưởng vật chất và tinh thần đều thúc đẩy tạo ra giá trị và được các nhà quản lý của công ty sử dụng hiệu quả. Là công cụ đắc lực trong việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên.

Hàng năm công ty thường tổ chức bình chọn những nhân viên giỏi, những cán bộ xuất sắc và trao bằng khen cùng tiền thưởng cho các cá nhân đó. Ngoài ra công ty còn tổ chức các cuộc tham quan du lịch cho cán bộ công nhân viên. Bên cạnh chế độ khen thưởng, công ty cũng có chế độ phạt kỷ luật đối với những hành vi vi phạm nội quy tùy theo mức độ. Hình thức kỷ luật từ cảnh cáo đến đuổi việc.

Ban lãnh đạo công ty thường xuyên trao đổi, lấy ý kiến từ cán bộ công nhân viên đề xuất với lãnh đạo những vấn đề vướng mắc. Ban lãnh đạo trong công ty thường bố trí cho các nhân viên ở các bộ phận có thể trợ giúp nhau và công ty thường xuyên tổ chức các buổi văn nghệ, thể thao để gắn kết giữa các thành viên trong công ty.

Công ty thường xuyên áp dụng khoa học công nghệ hiện đại vào trong sản xuất nhằm tăng năng suất lao động, giải phóng sức lao động và giảm cường độ lao động cho người lao động.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt đã đạt được, việc sử dụng người lao động cũng như sử dụng các đòn bẩy để kích thích động cơ làm việc của người lao động vẫn còn những hạn chế. Đó là chính sách khen thưởng của công ty chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Ngày nay, với giá cả thị trường, chi phí ăn ở, đi lại, ốm đau, học hành của con cái... tăng cao, nếu chỉ trông chờ vào tiền lương thì người lao động không thể đủ để chi trả cho những khoản sinh hoạt ấy. Vì vậy công ty cần chú ý hơn đến chế độ khen thưởng để người lao động có thể cảm thấy hài lòng một cách trọn vẹn.

Chương 3**ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG CỬA CẤM HẢI PHÒNG**

Sự phân tích thực trạng về động cơ của người lao động trong công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng đã cho thấy rằng để khai thác hết hiệu năng lao động của đội ngũ nhân sự trong công ty, đưa công ty trở thành một doanh nghiệp mạnh, đứng vững trong cạnh tranh, cần phải thực hiện các giải pháp sau:

3.1. Nhóm giải pháp kích thích bằng lợi ích vật chất với người lao động**3.1.1. Chính sách tiền lương**

Trong mọi trường hợp, tiền lương là nguồn thu nhập chính và ổn định nhất của người lao động. Nó quyết định thái độ, động cơ làm việc của người lao động. Về nguyên tắc, tiền lương không những phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động cho người lao động mà còn phải đảm bảo thoả mãn được những nhu cầu thiết yếu khác như nuôi con, bố mẹ già vv...vì vậy, tiền lương khi áp dụng với người lao động cần phải tuân thủ các nguyên tắc nêu trên.

Đối với những lao động có tay nghề khá, có thâm niên trong nghề nghiệp, để khai thác được tiềm năng của họ nên áp dụng phụ cấp thâm niên để kích thích họ hết lòng vì doanh nghiệp. Sau nữa, trong điều kiện hiện nay, khi lạm phát tăng cao, giá cả leo thang, thu nhập thực tế của người lao động bị giảm sút, công ty cần phải tính đến các yếu tố này vào lương để bù đắp một phần thiệt hại cho người lao động. Đồng thời, khi nhà nước công bố mức lương tối thiểu áp dụng cho người lao động trong từng thời kỳ, công ty phải áp dụng và triển khai ngay để tạo ra tâm lý phấn khởi, động viên kịp thời người lao động.

3.1.2. Chế độ khen thưởng và kỷ luật lao động

Chế độ thưởng phạt, trợ cấp là một trong những biện pháp tạo động lực cơ bản cho người lao động làm việc có hiệu quả trong mỗi tổ chức. Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương, nếu khen thưởng kịp thời, đúng mức và đúng đối tượng sẽ thúc đẩy cán bộ công nhân viên luôn cố gắng hết mình để hoàn thành xuất

sắc nhiệm vụ được giao. Nó cũng góp phần rất lớn trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả mọi hoạt động trong tổ chức.

Hình thức đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động hiện nay thường căn cứ vào kết quả bình bầu của các thành viên trong tổ chức, hình thức này được áp dụng ở hầu hết các công ty. Hình thức này chỉ có tác dụng khi hầu hết người lao động có tính tự giác cao, còn không, đôi khi lại phản tác dụng. Nếu người lao động không tự giác sẽ dẫn đến hiện tượng bao che cho nhau theo kiểu "dễ người, dễ ta". Từ đó làm triệt tiêu động lực của khen thưởng. Để chính sách tiền thưởng thực sự là đòn bẩy cho người công nhân làm việc tích cực hơn, cần áp dụng cách tính tiền thưởng dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Trước đây chế độ thưởng của công ty thường căn cứ vào năng suất lao động làm thước đo chủ yếu. Đây là yếu tố định tính, rất khó lượng hoá, nhất là với những lao động làm việc gián tiếp. Vì vậy, để có thể đánh giá một cách toàn diện sự cống hiến của người lao động nên chẳng cần có chế độ thưởng ở cả ba khâu: thưởng năng suất, thưởng tiết kiệm, và thưởng chất lượng. Như vậy, chế độ khen thưởng mới khuyến khích nhân viên thực hiện tốt ở tất cả các khâu của quá trình sản xuất.

Đối với các hình thức kỷ luật, công ty cần thực hiện nghiêm minh với các cán bộ công nhân viên không làm tròn nhiệm vụ của mình hoặc vi phạm kỷ luật lao động. Quy kết trách nhiệm cá nhân với những trường hợp làm mất mát các thiết bị, nguyên vật liệu sản xuất kinh doanh, làm hư hỏng tài sản và các phương tiện khác. Việc thực hiện nghiêm minh chế độ kỷ luật sẽ giúp cho cán bộ công nhân viên có trách nhiệm và ý thức tổ chức kỷ luật cao trong quá trình lao động.

Ngoài ra, công ty cần áp dụng và phối hợp cả ba phương pháp tác động đến người lao động như sau:

- Phương pháp hành chính

Phương pháp này dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật của tổ chức, là cách tác động trực tiếp của lãnh đạo công ty vào đội ngũ lao động dưới quyền của mình bằng các quyết định dứt khoát mang tính bắt buộc cưỡng chế,

yêu cầu người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời và thích đáng. Nó xác lập trật tự kỷ cương nơi làm việc trong tổ chức.

- Phương pháp kinh tế

Phương pháp này tác động đến đối tượng quản lý thông qua lợi ích kinh tế, chính là tạo động lực thúc đẩy cao để người lao động hăng say làm việc. Động lực mang lại hiệu quả cao nhất khi biết nhận thức đầy đủ và kết hợp các lợi ích khác nhau trong tổ chức.

Sử dụng phương pháp kinh tế là sự quan tâm về vật chất của người quản lý đối với cán bộ công nhân viên, kích thích kinh tế tác động nhạy bén, linh hoạt vào khả năng sáng tạo và sự nhiệt tình của cán bộ công nhân viên trong công ty. Bởi vì mục đích lao động cuối cùng của người lao động là vì động cơ kinh tế.

- Phương pháp thuyết phục, giáo dục

Phương pháp này tác động vào tình cảm, nhận thức của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình của họ. Đây là phương pháp vận dụng các quy luật tâm lý để tác động lên người lao động. Phương pháp này dùng hình thức thuyết phục, giáo dục ý thức cho người lao động là chính.

Để quản lý nguồn nhân sự có hiệu quả người ta thường kết hợp cả ba phương pháp trên nhằm tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động và góp phần đạt được mục tiêu đề ra của công ty.

3.2. Nhóm giải pháp tạo môi trường làm việc

3.2.1. Nâng cấp cơ sở vật chất và cải thiện điều kiện lao động

Môi trường làm việc là một tổng thể các yếu tố vật chất, tinh thần cấu thành, tạo điều kiện cho người lao động có thể phát huy hết năng lực của mình. Nhân tố này rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng làm việc của người lao động. Các cán bộ quản lý cần quan tâm tới điều kiện làm việc của người lao động, tạo bầu không khí làm việc thoải mái giúp người lao động có điều kiện tốt nhất để thực hiện công việc của mình. Để làm được điều này, đòi hỏi các nhà quản trị phải có tầm nhìn dài hạn. Cần phát huy hơn nữa vai trò của tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi cho người lao động một cách tốt nhất.

Với sự phát triển của khoa học công nghệ như hiện nay, công ty cần tiếp tục đầu tư nâng cấp và đổi mới máy móc trang thiết bị ở các phân xưởng hay các văn phòng (đổi mới máy in, máy photô...) trong khả năng tài chính cho phép để cán bộ công nhân viên có thể thực hiện tốt công việc của mình một cách hiệu quả nhất.

Bên cạnh đó, công ty cần thực hiện những biện pháp nhằm đảm bảo an toàn tuyệt đối cho người lao động nhất là những lao động trực tiếp sản xuất. Có các biện pháp về kỹ thuật an toàn phòng chống cháy nổ, về kỹ thuật vệ sinh phòng chống độc hại, trang thiết bị đầy đủ các phương tiện cá nhân cho người lao động làm các công việc nguy hiểm độc hại. Đảm bảo an toàn lao động và không ngừng cải thiện điều kiện lao động sẽ có tác động trực tiếp đến việc nâng cao năng suất lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Vì vậy, công tác này cần phải được thực hiện thường xuyên và có kế hoạch.

3.2.2. Xây dựng và củng cố mối quan hệ phối hợp giữa những người lao động, hình thành tác phong công nghiệp

- Xây dựng mối quan hệ gắn kết, phối hợp giữa người lao động với nhau. Trong thời đại phát triển rất mạnh của khoa học công nghệ, nhiều công nghệ mới được ứng dụng vào sản xuất. Những công nghệ này không những đặt ra yêu cầu người lao động phải có một trình độ, kỹ năng nhất định mà còn đòi hỏi người lao động phải biết phối hợp, làm việc theo nhóm mới mong có hiệu quả cao. Do đó tạo dựng mối quan hệ phối hợp công việc mang tính bền vững giữa những người lao động là một yêu cầu cấp thiết đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có các biện pháp gắn kết người lao động với nhau thành một tập thể đoàn kết, tạo sự đồng thuận cao trong công việc. Từ đó tạo nên sức mạnh tổng thể, phát huy tinh thần sáng tạo của người lao động, hết mình vì công ty.

Theo khảo sát cho thấy sự ảnh hưởng của mối quan hệ đồng nghiệp với nhau trong công ty không cao. Vì vậy, cần phải tạo ra sự hoà đồng thân ái giữa những người lao động với nhau bằng nhiều hình thức như giao lưu văn hoá, văn nghệ giữa các bộ phận, gặp gỡ, trao đổi tiếp xúc với nhau để hiểu rõ hoàn cảnh gia đình của nhau, cảm thông và chia sẻ với nhau những niềm vui và nỗi buồn. Từ đó, tạo tinh thần đoàn kết, gắn bó những người lao động với nhau thành một tập thể hoà đồng.

- Xây dựng mối quan hệ thân ái, hoà đồng giữa lãnh đạo với người lao động.

Đây là vấn đề không mới nhưng lại rất quan trọng. Kinh nghiệm thực tế đã cho thấy, công ty nào xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp giữa người quản lý, lãnh đạo với nhân viên thì ở đó có sự gắn kết, chia sẻ và cảm thông. Người lao động thoát khỏi mặc cảm người làm thuê, họ coi công ty là gia đình của họ và họ là thành viên, người lãnh đạo quản lý là chủ gia đình. Mọi mâu thuẫn phát sinh trong doanh nghiệp sẽ được giải quyết một cách ôn hoà trên tinh thần tôn trọng và thông cảm với nhau, sẽ loại bỏ được sự đối lập giữa chủ và thợ, tạo ra sự gắn kết giữa các thành viên. Người lao động khi đó sẽ cống hiến hết mình vì họ là thành viên trong cùng một gia đình

3.2.3. Từng bước làm hình thành văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích. Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

Khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần phải có những biện pháp cụ thể. Biện pháp đầu tiên là phải xây dựng một hệ thống định chế của doanh nghiệp, bao gồm: Chính danh, tự kiểm soát, phân tích các công việc, các yêu cầu. Sau đó xây dựng các kênh thông tin; xây dựng các thể chế và thiết chế tập trung và dân chủ như: Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tiêu chuẩn hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xây dựng cơ chế kết hợp hài hoà các lợi

ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, là nơi đảm bảo quyền và lợi ích cũng như trách nhiệm của mọi người. Xây dựng các tiêu chuẩn về văn hóa doanh nghiệp. Để hình thành nên văn hóa doanh nghiệp và có bản sắc riêng, hầu hết các doanh nghiệp thường xây dựng cho mình những tiêu chuẩn về văn hóa và buộc mọi người khi vào làm việc cho doanh nghiệp phải tuân theo. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn này có thể thay đổi khi không còn phù hợp hoặc hiệu quả thấp. Trong trường hợp như vậy, việc sáng tạo ra những tiêu chuẩn mới là cần thiết. Trong bối cảnh toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và quá trình cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt thì văn hóa doanh nghiệp được chú trọng xây dựng và phát triển. Nó trở thành một loại tài sản vô hình đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong kho tài sản doanh nghiệp và là một trong những công cụ cạnh tranh khá sắc bén. Những doanh nghiệp không có nền văn hóa mạnh khó có thể cạnh tranh cao trên thị trường. Đồng thời, doanh nghiệp có thể tạo ra và tăng uy tín của mình trên thị trường thông qua việc xây dựng và phát triển một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh.

3.3. Nhóm giải pháp về quản lý nhân sự

3.3.1. Chính sách đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nguồn nhân sự là công việc rất quan trọng để tạo ra đội ngũ lao động giỏi, xây dựng một tập thể lao động mạnh. Trong thời gian qua, công ty đã chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng cán bộ, công nhân viên qua việc khuyến khích và động viên mọi người tham gia học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Công ty đã gửi nhiều cán bộ đi đào tạo bên ngoài để đào tạo lại và đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên. Tuy nhiên, để đáp ứng được nhu cầu phát triển trong tương lai, cần đầu tư nhiều hơn cho vấn đề này và chú trọng tới chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự mang lại hiệu quả, đào tạo phải trải qua quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Để đảm bảo sự phát triển của công ty trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân sự của công ty phải ưu tiên số một và nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển thể hiện ở những mặt sau:

Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp, đáp ứng sự nghiệp phát triển và đổi mới của công ty. Thực tiễn hoạt động của công ty cho thấy vai trò quan trọng của bộ máy quản lý trong việc tổ chức triển khai các hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ cũng như tổ chức sản xuất kinh doanh. Nơi nào có cán bộ, chuyên gia giỏi, năng động, nắm bắt được nhu cầu thực tiễn, tổ chức sản xuất kinh doanh sẽ đem lại hiệu quả cao. Vì vậy, việc xây dựng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đầu ngành trong lĩnh vực của công ty là hết sức cần thiết.

Đào tạo cán bộ chủ chốt: Cán bộ chủ chốt là những người có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của công ty. Đối với các cán bộ này, công ty cần có chính sách đào tạo cụ thể, có như vậy mới có thể đảm nhận được các công việc được giao trên cơ sở trình độ và điều kiện cụ thể của từng người. Công ty cần tạo điều kiện cho những cán bộ chủ chốt về điều kiện, trang thiết bị sản xuất, nhân lực để họ triển khai công việc có hiệu quả.

Đào tạo và đào tạo lại: Công ty phải thực hiện đào tạo và đào tạo lại cán bộ, công nhân viên. Nhu cầu đào tạo lại cán bộ nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho họ để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh là cần thiết.

+ **Đối với đào tạo tại chỗ:** Công ty cần phải tận dụng tối đa đội ngũ cán bộ đầu ngành và cơ sở trang thiết bị hiện có để phục vụ cho công tác này. Phòng Đào tạo phải xây dựng được chương trình, xác định các cơ sở đủ điều kiện thực hành cho công tác đào tạo lại hàng năm của Công ty. Bên cạnh đó, việc đào tạo tại chỗ sẽ mang lại hiệu quả cao nếu công ty mời được các chuyên gia đầu ngành ở các trường đại học trong và ngoài nước về giảng dạy.

+ **Đào tạo ngoài Công ty:** Công ty cử các cán bộ đi học tại các trường đại học chính quy ở trong nước, đi dự các khoá huấn luyện ở các trường, các viện nghiên cứu khác. Phương pháp này có ưu điểm là tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tập trung học và nắm bắt được các lý luận một cách có hệ thống, nâng cao khả năng sáng tạo của cán bộ và nhân viên. Phương pháp này có thể áp dụng đối với các cán bộ phòng ban chuyên môn, các công nhân kỹ thuật cao, các kỹ sư,... Các cán bộ được cử đi học phải thường xuyên có báo cáo kết quả học tập và nghiên cứu.

Sau khi kết thúc các khoá đào tạo cán bộ, cần phải thực hiện đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo là việc làm cần thiết của quá trình đào tạo. Điều này giúp công ty đánh giá được chất lượng nguồn nhân lực sau khi đào tạo, trên cơ sở đó bổ sung và rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo tiếp theo.

Bên cạnh việc đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ, công ty cần chú ý đào tạo và nâng cao tay nghề, năng lực vận hành máy móc, thiết bị mới cho đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất.

Bên cạnh đó công ty phải thường xuyên cử kế toán trưởng đi học lớp kế toán trưởng để nâng cao tay nghề và tham gia các khoá đào tạo để nắm bắt được các thay đổi trong luật thuế của Nhà nước.

3.3.2. Chính sách sử dụng người lao động

Đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động mới chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Vấn đề là ở chỗ, muốn họ phát huy được hết khả năng của mình thì việc bố trí, sử dụng đúng sở trường, kỹ năng của họ lại có ý nghĩa quyết định. Tâm lý chung của người lao động là không muốn làm việc trái nghề, trái với sở trường của họ. Việc bố trí sử dụng không đúng sẽ làm cho người lao động bi quan, chán nản, cảm giác mình bị bỏ rơi, từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc. Do vậy, khi sắp xếp, bố trí người lao động, bộ phận quản trị nhân sự cần phải nghiên cứu kỹ thói quen, sở trường, sở đoản, tìm hiểu kỹ năng của người lao động qua thăm dò, trao đổi, phỏng vấn người lao động để biết được tâm tư, nguyện vọng của người lao động mà bố trí sắp xếp công việc cho phù hợp.

KẾT LUẬN

Hiện nay, nền kinh tế nước ta đang trong quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng kinh tế, từ phát triển theo chiều rộng sang phát triển theo chiều sâu, mà trong đó, một nội dung quan trọng là khai thác tối đa lợi thế so sánh để gia tốc sự phát triển. Đặc biệt là phát triển các ngành kinh tế mũi nhọn. Ngành vận tải biển là một ngành kinh tế có đóng góp một phần không nhỏ vào thu nhập của nền kinh tế quốc dân. Trong những năm gần đây, công ty Cổ phần Cảng Cửa Cấm đã có nhiều cố gắng và phấn đấu không ngừng để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó công ty luôn chú ý đến các biện pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh để tiếp tục phát triển. Trong đó, biện pháp tác động vào tâm lý người lao động là rất quan trọng. Con người vốn là một thực thể xã hội phức tạp và có những đặc điểm riêng. Vì vậy, việc khai thác các đặc điểm này để từ đó có những giải pháp phù hợp, khai thác tiềm năng sáng tạo của con người, làm cho họ cống hiến hết mình vì doanh nghiệp đang được các nhà quản trị quan tâm. Qua thời gian tìm hiểu thực tế ở công ty Cổ Phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng, bản thân nghiên cứu thái độ, động cơ của người lao động cũng như các biện pháp mà công ty đang sử dụng để tác động vào người lao động, khoá luận đã mạnh dạn đề xuất 3 nhóm giải pháp nhằm tạo động cơ cho người lao động. Đó là các nhóm giải pháp: Thực hiện các chính sách đối với người lao động; nhóm giải pháp tạo môi trường làm việc; nhóm giải pháp về quản lý và sử dụng nhân sự. Các nhóm giải pháp này có liên quan mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Vì vậy, khi sử dụng cần tiến hành đồng bộ và phối hợp với nhau để đạt hiệu quả cao nhất.

Do áp lực về thời gian và năng lực nghiên cứu còn hạn chế, khoá luận không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy, cô và tập thể lãnh đạo công ty để bài viết được hoàn thiện hơn. Cuối cùng xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của tập thể cán bộ nhân viên trong công ty, các thầy cô bộ môn Quản trị kinh doanh trường đại học Dân lập Hải Phòng, TS Nguyễn Xuân Quang đã giúp em hoàn thành bản báo cáo này.

Danh mục các tài liệu tham khảo

- Sách “ Tâm lý trong quản lý kinh doanh” ,tác giả PGS. TS kinh tế Đỗ Văn Phúc

- Sách “ Giáo trình tâm lý học quản lý”, tác giả Nguyễn Đình Xuân và Vũ Đức Đán

- Tháp nhu cầu của Abraham Maslow

- Thuyết X và thuyết Y của McGregor

- Thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg

- Thuyết cân bằng của Adams

- Lý thuyết các nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clellandt

- Thuyết ERG (Existence Relatedness Growth)

- Thuyết mong đợi của Vroom