

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHAN NGỌC VINH**

**TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN  
TẠI UBND HUYỆN KONPLÔNG,  
TỈNH KON TUM**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.01.02**

**TÓM TẮT**  
**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2016**

Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

**Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. VÕ XUÂN TIẾN**

Phản biện 1: PGS.TS Đào Hữu Hòa

Phản biện 2: TS. Nguyễn Thành Hiếu

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 01 năm 2016

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng;
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lí do chọn đề tài

Trong hoạt động quản lý nhân sự, động lực làm việc của người lao động là một chủ đề quan tâm đặc biệt không chỉ bởi động lực biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt mà còn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp, quyết định tới sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên nhằm giúp họ phát huy hết khả năng của mình là một vấn đề quan trọng, cần thiết, cấp bách cả về phương diện lý luận và thực tiễn đã và đang đặt ra. Tuy nhiên việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại UBND huyện KonPlông, tỉnh Kon Tum vẫn còn nhiều vấn đề phải hoàn thiện. Đó là lý do tác giả chọn đề tài “ *Tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại UBND huyện KonPlông, tỉnh Kon Tum*” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên.
- Phân tích thực trạng tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại UBND huyện KonPlông, tỉnh Kon Tum thời gian qua.
- Giải pháp để tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại đơn vị thời gian tới.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

#### a. Đối tượng nghiên cứu

Là những vấn đề lý luận và thực tiễn tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại UBND huyện Konplông, tỉnh Kon Tum.

#### b. Phạm vi nghiên cứu

- Về mặt nội dung: Đề tài nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại UBND huyện

Konplông, tỉnh Kon Tum.

- Về mặt không gian: Đề tài nghiên cứu các vấn đề trên tại UBND huyện Konplông, tỉnh Kon Tum.

- Về mặt thời gian: Các giải pháp được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong 5 năm tới.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp phân tích thực chứng; Phương pháp phân tích chuẩn tắc;

- Phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi, khảo sát;

- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu, tổng hợp;

- Và các phương pháp khác...

#### **5. Bố cục luận văn**

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục luận văn được bố trí thành 3 chương như sau:

**Chương 1.** Cơ sở lý luận của vấn đề tạo động lực thúc đẩy nhân viên trong các tổ chức

**Chương 2.** Thực trạng tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại UBND huyện KonPlông, tỉnh Kon Tum thời gian qua

**Chương 3.** Một số giải pháp nhằm tạo động lực thúc đẩy nhân viên UBND huyện KonPlông, tỉnh Kon Tum thời gian tới.

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN TRONG CÁC TỔ CHỨC

#### 1.1. KHÁI QUÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN

##### 1.1.1. Một số khái niệm

###### *a. Người lao động*

*Người lao động là người làm công ăn lương, có thể là người: Lao động phổ thông hoặc lao động trí thức.*

###### *b. Nhân lực*

Nhân lực là sức lực của mỗi con người, bao gồm sức mạnh cơ bắp, trí não và thần kinh của con người được sử dụng để phục vụ đời sống cho bản thân và tổ chức.

###### *c. Nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức nhất định.

###### *d. Nhu cầu của người lao động*

Nhu cầu là những đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất, tinh thần cần được đáp ứng và thỏa mãn.

###### *e. Động cơ*

Động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của con người.

###### *f. Động lực thúc đẩy*

Động lực thúc đẩy người lao động là cái thúc đẩy, kích thích người lao động làm việc và cống hiến.

###### *h. Tạo động lực thúc đẩy người lao động*

Tạo động lực được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp,

công cụ, nghệ thuật quản lý tác động lên người lao động nhằm thúc đẩy họ phấn khởi, hăng say, tự nguyện hơn khi làm việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức và người lao động một cách có hiệu quả.

***g. Mối quan hệ giữa nhu cầu, động cơ và động lực***

Tạo động lực thúc đẩy người lao động chính là sự nắm bắt các nhu cầu làm phát sinh động cơ của người lao động.

**1.1.2. Một số học thuyết liên quan**

***a. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow***

***b. Thuyết nhu cầu của David McClelland***

***c. Thuyết ERG (Existence, Relatedness, Growth)***

***d. Học thuyết hai yếu tố của F.Herzberg.***

***e. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

***f. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams***

**1.1.3. Ý nghĩa của việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên**

***a. Đối với bản thân người lao động***

- Động lực lao động giúp người lao động tích cực với công việc của mình và gắn bó với tổ chức hơn.

- Tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc đem lại lợi ích cho chính bản thân nhân viên.

***b. Đối với tổ chức***

- Người lao động có động lực lao động giúp cho tổ chức, đơn vị nâng cao năng suất lao động, hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch được giao.

- Động lực lao động giúp người lao động hiểu và gắn bó hơn với tổ chức, đơn vị.

- Góp phần nâng cao uy tín, làm đẹp hình ảnh của tổ chức, đơn vị nhờ đó mà thu hút được nhiều lao động giỏi.

- Cải thiện mối quan hệ giữa người lao động với người lao

động, giữa người lao động với tổ chức, đơn vị góp phần xây dựng văn hóa tổ chức, đơn vị được lành mạnh tốt đẹp.

### ***c. Đối với xã hội***

- Tạo động lực lao động tạo ra sự gián tiếp trong xây dựng xã hội ngày một phần vinh hơn dựa trên sự phát triển của các tổ chức.

### **1.1.4. Đặc điểm của nhân viên tại các tổ chức hành chính ảnh hưởng đến việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên**

Nhu cầu học tập, nâng cao trình độ chuyên môn; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu vật chất; Môi trường và điều kiện làm việc của cán bộ công chức.

## **1.2. CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY**

### **1.2.1 Công tác tiền lương**

Tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã cống hiến và chịu sự tác động của quy luật cung cầu về sức lao động trên thị trường.

#### ***a. Chính sách tiền lương hợp lý***

- Chính sách tiền lương là các biện pháp, giải pháp, cách thức trả lương mà tổ chức tiến hành nhằm thúc đẩy người lao động thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Để tạo động lực thúc đẩy người lao động thì chính sách tiền lương được xây dựng phải đảm bảo việc thu hút và duy trì người lao động có trình độ chuyên môn cao, phù hợp với yêu cầu công việc, năng suất lao động cao kiểm soát chi phí, đáp ứng yêu cầu của pháp luật.

- Muốn xây dựng một chính sách trả lương hợp lý, đơn vị cần xác định quỹ tiền lương để trả cho người lao động.

### ***b. Mức chi trả lương có cơ sở khoa học***

- Mức chi trả tiền lương được hình thành có cơ sở khoa học là khi các yếu tố cấu thành tiền lương được xem xét, cân nhắc, so sánh một cách kỹ lưỡng giữa các công việc và trên cơ sở phân tích công việc.

- Mức chi trả tiền lương có tác dụng tạo động lực thúc đẩy vì phải xác định được mức chi trả tiền lương tương xứng với số lượng và chất lượng lao động mà người lao động đã bỏ ra để hoàn thành công việc.

- Để xác định mức lương hợp lý cần phải: phân tích công việc, mô tả công việc và mô tả chi tiết công việc.

### ***c. Cơ cấu tiền lương hợp lý***

- Cơ cấu tiền lương là thành phần, tỷ lệ, mối quan hệ giữa các bộ phận tiền lương trong tổng số.

- Để tạo động lực thúc đẩy người lao động thì cơ cấu tiền lương phải được coi là một yếu tố, công cụ vì mỗi yếu tố của tiền lương có một tác dụng nhất định.

- Để xác định cơ cấu tiền lương hợp lý cần phải chú ý đến chiến lược phát triển, đặc điểm công việc và truyền thống văn hóa của đơn vị.

- Để có được cơ cấu tiền lương hợp lý phải xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành tiền lương.

### ***d. Hình thức trả lương phù hợp***

- Hình thức trả lương là cách thức hay căn cứ xác định để người sử dụng lao động trả lương cho người lao động; có nhiều hình thức trả lương: trả lương theo thời gian, lương khoán.

- Hình thức trả lương hợp lý sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động, làm cho năng suất lao động của người lao động tăng.



### **1.2.2. Nâng cao đời sống tinh thần nhân viên**

- Yếu tố tinh thần là tất cả những gì thuộc về trạng thái tâm lý con người, không thể định lượng được như sự cố gắng hay uể oải, sự phấn khích hay không phấn khích, sự nỗ lực hay trì trệ, lòng nhiệt tình làm việc hay đối phó, sự hy sinh hay đối phó trong công việc.

- Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần là những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu về mặt tinh thần để nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động.

- Để hoạt động tinh thần trở thành động lực phải: Tạo ra thỏa mãn nhu cầu công bằng của người lao động.

### **1.2.3. Sự thăng tiến**

- Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến là việc sử dụng sự thăng tiến để kích thích, thúc đẩy người lao động.

- Thăng tiến có nghĩa là đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể.

- Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo đơn vị đối với cá nhân của người lao động.

### **1.2.4. Điều kiện làm việc**

- Điều kiện làm việc là các nhân tố ảnh hưởng đến sức khỏe và sự tiện lợi của người lao động khi làm việc, bao gồm thời gian làm việc, sự an toàn thoải mái ở nơi làm việc, được trang thiết bị cần thiết cho công việc.

- Phải có điều kiện làm việc tốt vì tạo sự kích thích tính tích cực của nhân viên.

- Để có điều kiện làm việc tốt phải thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động, đầu tư trang thiết bị làm việc.

### **1.2.5. Công tác đào tạo**

- Đào tạo là quá trình cung cấp các kiến thức, kỹ năng cụ thể

cho người lao động, giúp họ có năng lực cần thiết để thực hiện hiệu quả mục tiêu của tổ chức.

- Đào tạo mang lại lợi ích cho người lao động và tổ chức.

Tuy nhiên, đào tạo chỉ trở thành yếu tố thúc đẩy khi:

- Nhiệm vụ, mục tiêu đào tạo đáp ứng được yêu cầu của người lao động.

- Nội dung đào tạo phải phù hợp với năng lực, năng khiếu của người lao động, đồng thời, giúp người lao động bổ khuyết được các khiếm khuyết.

- Người lao động được tạo điều kiện học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt.

### **1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN**

#### **1.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động**

Bao gồm: Nhu cầu cá nhân, mục tiêu cá nhân, khả năng và kinh nghiệm làm việc, đặc điểm cá nhân người lao động, mức sống của người lao động

#### **1.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức**

Bao gồm: Vị trí công việc, điều kiện làm việc, trình độ công nghệ, phong cách quản lý của người lãnh đạo, văn hóa công sở, các chính sách quản lý nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức.

#### **1.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

Bao gồm: Nhu cầu người lao động; sự phát triển nhanh chóng, tiến bộ về khoa học công nghệ; Xu thế hội nhập, toàn cầu hóa giữa các quốc gia; sự đa dạng về ngành nghề, thu nhập; Các chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật Nhà nước.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN TẠI UBND HUYỆN KONPLÔNG, TỈNH KON TUM

#### 2.1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA HUYỆN KONPLÔNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN TẠI UBND HUYỆN KONPLÔNG

##### 2.1.1. Về đặc điểm tự nhiên

Kon Plông là huyện miền núi vùng cao, nằm ở phía Đông Bắc tỉnh Kon Tum, bao gồm 9 xã, 89 thôn, 117 làng theo địa giới hành chính, với diện tích tự nhiên 138.115,92 ha chiếm khoảng 14,23% diện tích toàn tỉnh, dân số trung bình đến cuối năm 2014 là 23.637 người.

##### 2.1.2. Về đặc điểm kinh tế - xã hội của huyện

Cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tăng dần tỷ trọng công nghiệp – xây dựng, dịch vụ và giảm dần tỷ trọng nông, lâm nghiệp.

#### 2.2. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA UBND HUYỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN

##### 2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

###### *a. Quá trình thành lập*

UBND huyện KonPlông được thành lập tại Nghị định số: 14/2002/QĐ-UBND, ngày 31 tháng 01 năm 2002 của Chính phủ.

###### *b. Chức năng và nhiệm vụ của UBND Huyện KonPlông*

###### *c. Bộ máy quản lý*

Bộ máy quản lý tại UBND huyện KonPlông được bố trí và quản lý theo quy định của pháp luật và thực hiện pháp luật

##### 2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực

###### *a. Nguồn nhân lực*

Hiện nay, tổng số cán bộ của UBND huyện là 115 người. Trong đó, cán bộ lãnh đạo dưới 35 tuổi chiếm tỷ lệ cao tương ứng với

tỷ lệ là 43,2%, có trình độ đại học chiếm đa số với tỷ lệ là 81%, tỷ lệ lao động nam chiếm đa số với tỷ lệ là 70% năm 2014.

**b. Nguồn tài chính:** Nguồn lực tài chính của UBND Huyện KonPlông chủ yếu là hàng năm được phân bổ ngân sách từ cấp trên và từ nguồn thu địa phương như thu thuế, phí, lệ phí ...

**c. Nguồn lực cơ sở vật chất:** UBND huyện KonPlông có cơ sở vật chất tương đối tốt.

**2.1.3. Tình hình hoạt động của UBND Huyện trong thời gian qua**

### **2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN THỜI GIAN QUA**

Để phân tích thực trạng, tác giả thực hiện khảo sát động cơ làm việc của người lao động và trên cơ sở đó, chọn những yếu tố để thúc đẩy người lao động tại UBND Huyện KonPlông. Đề tài quan tâm đến 7 yếu tố: tiền lương, hoạt động tinh thần, sự thăng tiến, điều kiện làm việc, hệ thống đánh giá thành tích, cơ hội được đào tạo và nâng cao trình độ, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.

Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên theo nhóm; tiêu thức phân chia tổng thể theo nhóm chức danh; quy mô mẫu điều tra là 100 người. Cán bộ quản lý được chọn là 35 người, chuyên viên 55 người và lao động phổ thông 10 người. Tác giả thực hiện phỏng vấn trực tiếp bằng phiếu điều tra.

Trên cơ sở lựa chọn 5 trong 7 yếu tố nghiên cứu được quan tâm nhiều nhất, tác giả thực hiện bước khảo sát tiếp theo.

Phương pháp chọn mẫu là điều tra tổng thể. Quy mô mẫu điều tra là 115 người. Tiến hành phỏng vấn trực tiếp bằng phiếu điều tra.

Thang đo Likert được sử dụng với mức 5 từ 1 đến 5 cụ thể như sau: (1) Rất tốt, (2) Tốt, (3) Trung bình, (4) Yếu, (5) Rất yếu. Mẫu

phiếu, kết cấu mẫu được trình bày tại Phụ lục 2.

Kết quả nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động sẽ được trình bày ở các nội dung tiếp theo và là cơ sở để đề xuất các giải pháp ở phần 3.

### **2.3.1. Về công tác tiền lương**

#### ***a. Chính sách tiền lương***

- Có thể nói rằng, chính sách tiền lương tương đối hợp lý.
- + Quy chế tiền lương được quy định rõ ràng, công khai.
- + Tổng quỹ lương của đơn vị tăng đều qua các năm.
- + Lương bình quân tháng của người lao động tăng qua các năm.
- Chính sách tiền lương hiện tại của đơn vị vẫn còn những điểm chưa hợp lý, chưa phát huy thực sự tác dụng tạo động lực thúc đẩy người lao động.

- + Chính sách tiền lương chưa tạo được sự khác biệt về tiền lương giữa các cấp quản lý của các phòng, ban khác nhau.

- + Chính sách tiền lương chưa có sự ưu tiên cho cán bộ ở bộ phận thực hiện khối lượng công việc nhiều, hay đi công tác tại cơ sở.

- + Chính sách tiền lương chưa xét đến yếu tố khuyến khích động viên người lao động tự đào tạo nâng cao trình độ.

#### ***b. Xác định mức chi trả lương***

- Mặc dù việc xác định mức lương chi trả của đơn vị đạt được kết quả nhất định nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số tồn tại và những hạn chế: Tình trạng trả lương tại đơn vị còn mang tính “cào bằng”, cán bộ, công chức được trả theo chức vụ, chức danh nghiệp vụ chuyên môn, thâm niên công tác; “làm nhiều, làm ít cũng hưởng lương như nhau”, mức chi trả tiền lương chưa phù hợp với mức độ cống hiến, chưa phản ánh đúng năng lực, kết quả công tác của cán bộ, công chức.

### ***c. Cơ cấu tiền lương***

Cơ cấu tiền lương của đơn vị được xây dựng khá hợp lý thể hiện bước tạo động lực thúc đẩy người lao động. Các mức chi đều tăng dần qua từng năm nhưng mức chi phúc lợi có xu hướng giảm dần. Số liệu trình bày ở bảng 2.10 cho ta thấy rõ điều này.

*Bảng 2.10. Cơ cấu tiền lương qua các năm*

Chỉ tiêu	2012		2013		2014	
	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng
	(tỷ đ)	(%)	(tỷ đ)	(%)	(tỷ đ)	(%)
Chi lương cơ bản	4,65	57,4	5,735	57,35	6,625	58,11
Chi phụ cấp	1,5	18,52	1,9	19	2,1	18,42
Chi phúc lợi	1,9	23,46	2,3	23	2,6	22,81
Chi tiền thưởng	0,05	0,62	0,065	0,65	0,075	0,66
Tổng cộng	8,1	100	10	100	11,4	100

*(Nguồn: Phòng Tài chính – KH Huyện KonPlông)*

Từ bảng 2.10 cho ta thấy tỷ trọng thưởng trong tổng quỹ lương khá thấp.

### ***d. Hình thức chi trả lương***

UBND huyện KonPlông áp dụng hình thức trả lương tương đối phù hợp với từng đối tượng lao động tại đơn vị.

#### **2.3.2. Về đời sống tinh thần**

Bên cạnh đơn vị luôn quan tâm đến yếu tố vật chất để tạo động lực cho người lao động, ngoài ra đơn vị coi trọng công tác tuyên dương, khen thưởng, tôn vinh người lao động nhằm động viên mọi người làm tốt công việc được giao.

Tuy nhiên, vẫn còn một số tồn tại đó là:

+ Một số bộ phận cán bộ chưa được bố trí đúng sở trường công tác, đúng nhiệm vụ chuyên môn.

+ Một số cán bộ hợp đồng công tác tốt nhưng không được vào biên chế ở một số phòng, ban.

+ Lãnh đạo đơn vị chưa tổ chức thường xuyên các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục – thể thao và các phong trào thi đua khác.

+ Mức khen thưởng chỉ mang hình thức động viên, khích lệ nhưng không tương xứng với sự cống hiến của nhân viên.

### **2.3.3. Về sự thăng tiến**

- Về chủ trương, mọi cán bộ nhân viên có kết quả công việc xuất sắc được công nhận hàng năm và có tiềm năng phát triển sẽ được đưa vào diện quy hoạch để đào tạo, bồi dưỡng đề bạt, bổ nhiệm vào các chức vụ quản lý khi có nhu cầu hoặc đưa đi tăng cường trong thời hạn từ 3-5 năm xuống cơ sở để giúp cho các xã và giữ chức vụ chủ chốt tại cơ sở.

- Về tiêu chuẩn đề bạt, bổ nhiệm: Phải là người có lập trường tư tưởng chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn đáp ứng được với yêu cầu của đơn vị, có tâm huyết với công việc được giao, năng động sáng tạo trong mọi công việc, có thành tích hoàn thành xuất sắc từ 3 năm trở lên.

- Tuy nhiên, việc áp dụng cơ hội thăng tiến còn hạn chế, một số cá nhân làm việc hiệu quả, có tâm huyết với đơn vị chỉ mới được động viên bằng hình thức khen thưởng là chính. Biểu số liệu sau cho thấy rõ điều đó.

Bảng 2.15. Ý kiến người lao động về cơ hội thăng tiến

Tiêu thức đánh giá		Rất yếu	Yếu	Trung bình	Tốt	Rất tốt	Cộng
Cơ hội thăng tiến cao	SL (người)	5	26	62	19	3	115
	TL (%)	4,35	22,61	53,91	16,52	2,61	100
Tiêu chí trong thăng tiến rõ ràng, công bằng	SL (người)		9	54	28	24	115
	TL (%)		7,83	46,96	24,35	20,87	100

(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, khảo sát năm 2014)

#### 2.3.4. Về điều kiện làm việc

Nhìn chung điều kiện làm việc tại đơn vị trong thời gian quan được lãnh đạo đơn vị quan tâm, hệ thống trang thiết bị được bố trí đầy đủ, môi trường làm việc sạch sẽ, thoáng mát, thời gian làm việc đảm bảo theo quy định nên đã tạo điều kiện thuận lợi để phục vụ cho nhân viên thực hiện công việc nhanh chóng và hiệu quả.

Tuy nhiên hệ thống trang thiết bị, máy móc chưa được nâng cấp còn lạc hậu chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

#### 2.3.5. Về công tác đào tạo

- Thời gian qua, UBND huyện KonPlông đã luôn tạo điều kiện để cán bộ được tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu công việc.

- Công tác đào tạo tại đơn vị gồm 3 giai đoạn:

- + Trước đào tạo
- + Trong quá trình đào tạo
- + Sau đào tạo



Bên cạnh đó trong thời gian qua đơn vị đã thực hiện được chính sách đào tạo ưu việt đó là mỗi phòng, ban trực thuộc UBND huyện sẽ nhận đào tạo trực tiếp 01 em cán bộ nguồn từ khảo sát giữa phòng nội vụ và cơ sở. Sau đó luân chuyển về cơ sở giữ chức vụ phó chủ tịch UBND xã. Đến nay đã thực hiện được 10 em đưa về cơ sở.

Tuy nhiên, chính sách đào tạo của UBND huyện vẫn còn những điểm hạn chế. Do vậy đơn vị cần khắc phục những tồn tại sau:

+ Chính sách trước đào tạo: Chưa thực hiện đào tạo theo nhu cầu, chưa lựa chọn rõ ràng trong việc cử đối tượng tham gia đào tạo.

+ Chính sách trong đào tạo: Chưa có chính sách hỗ trợ về thời gian, kinh phí cho người lao động tự đào tạo.

+ Chính sách sau đào tạo: Đơn vị chưa có những quan tâm trong việc bổ nhiệm, đề bạt người lao động sau quá trình đào tạo.

## **2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG SỬ DỤNG CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN TẠI UBND HUYỆN KONPLÔNG, TỈNH KON TUM TRONG THỜI GIAN QUA**

### **2.4.1. Thành công**

- Trong công tác trả lương cho người lao động, nhìn chung, đơn vị có chính sách trả lương phù hợp khá rõ ràng, minh bạch.

- Các hoạt động tinh thần của cán bộ nhân viên đơn vị đa dạng và phong phú.

- Có chính sách thăng tiến rõ ràng, tiêu chí sát với yêu cầu nhiệm vụ và thực hiện một cách công khai dân chủ.

- Môi trường làm việc thân thiện, thỏa đáng với nhu cầu cần thiết của nhân viên.

- Công tác đào tạo cũng được đơn vị quan tâm thực hiện, đã tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ, công nhân viên tham gia học tập,

rèn luyện nâng cao trình độ, kiến thức.

#### **2.4.2. Hạn chế**

Chính sách tiền lương chưa hợp lý, chưa được ưu tiên cho những chức danh chuyên môn đảm nhận khối lượng công việc nhiều; Đời sống tinh thần chưa được quan tâm ở một số nhân viên công tác tốt, lâu năm nhưng chưa được biên chế; Việc áp dụng chính sách thăng tiến còn hạn chế; Hệ thống trang thiết bị cũ kỹ, lạc hậu chưa được nâng cấp, trang bị lại; Chính sách đào tạo chưa được quan tâm theo quy trình trước, trong và sau đào tạo.

#### **2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

- Các chính sách, biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động chưa được lãnh đạo quan tâm đúng mức, không có những kế hoạch chi tiết cụ thể nên việc thực thi các chính sách này còn chung chung, sơ sài chưa xác thực với điều kiện hiện nay.

- Công tác đề bạt, bổ nhiệm cho cán bộ nhân viên còn thực hiện theo quy định chưa tách bạch trong từng chức trách đảm nhiệm, đôi lúc thiếu sự khách quan.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

**CHƯƠNG 3**  
**MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY**  
**NHÂN VIÊN TẠI UBND HUYỆN KONPLÔNG**  
**TRONG THỜI GIAN TỚI**

**3.1. CƠ SỞ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP**

**3.1.1. Sự biến động của các yếu tố môi trường**

***a. Xu thế quản trị nguồn nhân lực tương lai***

- Tạo động lực làm việc là phần quan trọng tiếp theo trong việc quản lý hiệu suất làm việc.

- Nhu cầu gia tăng của người lao động để đáp ứng với tình hình phát triển của kinh tế - xã hội.

- Việc ứng dụng công nghệ vào quản trị nguồn nhân lực đang trở nên phổ biến.

- Chi cho phúc lợi của nhân viên sẽ gia tăng.

- Môi trường làm việc ngày càng linh hoạt hơn.

***b. Yếu tố kinh tế***

- Kinh tế tăng trưởng, cơ sở vật chất xã hội phát triển, hàng hóa ngày càng phong phú...tạo ra nhiều nhu cầu vật chất khác nhau thúc đẩy nhu cầu tăng lên.

- Việc cải cách tiền lương không đáp ứng được lạm phát về giá cả hàng hóa.

**3.1.2. Một số yêu cầu khai xây dựng giải pháp tạo động lực thúc đẩy nhân viên**

***a. Các giải pháp về tạo động lực phải phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển của đơn vị***

- Mục tiêu, chiến lược phát triển của đơn vị là căn cứ để xây dựng giải pháp tạo động lực.

- Các giải pháp tạo động lực thúc đẩy tạo ra là để thỏa mãn

nhu cầu của người lao động, với mức độ hài lòng và thỏa mãn cao, để người lao động có thêm nguồn động lực làm việc hăng say và hiệu quả.

***b. Các giải pháp tạo động lực phải đảm bảo tính khoa học, thực tế và hiệu quả***

- Các giải pháp về tạo động lực được đề ra phải đảm bảo tính khoa học, xuất phát từ những cơ sở lý luận khoa học về quản trị nguồn nhân lực.

- Các giải pháp đề ra phải căn cứ vào thực tế nhu cầu và đặc thù của người lao động .

- Các giải pháp phải phù hợp với những điều kiện thực tại và hoàn cảnh của đơn vị.

- Giải pháp phải có phạm vi không gian thời gian rõ ràng, đảm bảo áp dụng được thống nhất trong toàn đơn vị, không phân biệt đối tượng.

- Giải pháp phải được triển khai thực hiện trong các chương trình công tác của đơn vị.

***c. Các giải pháp tạo động lực phải có tính khả thi***

- Cần phải có sự phối hợp, kết hợp giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các phòng ban trong đơn vị nhằm sửa đổi bổ sung giải pháp tạo động lực cho người lao động phù hợp với tình hình thực tế.

- Mỗi giải pháp phải được áp dụng trong những phạm vi, không gian, thời gian rõ ràng, đảm bảo áp dụng thống nhất trong toàn đơn vị.

- Mỗi tổ chức có những điều kiện, hoàn cảnh khác nhau ứng với trình độ quản lý, cơ sở vật chất kỹ thuật, khả năng tài chính riêng có của mình, các giải pháp tạo động lực cũng phải phù hợp với những điều kiện và hoàn cảnh đó.

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN TẠI UBND HUYỆN KONPLÔNG**

### **3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương**

#### ***a. Hoàn thiện chính sách tiền lương***

- Hoàn thiện chế độ, chính sách đi đôi với cải cách tài chính công để bảo đảm nguồn lực tài chính trả lương, khen thưởng và tạo điều kiện để công chức có thu nhập cho cán bộ, nhân viên.

- Đổi mới căn bản phương thức trả lương, đảm bảo tiền lương cho cán bộ, nhân viên có tính cạnh tranh cụ thể:

- Giải quyết tốt chính sách tiền lương, chế độ phụ cấp thỏa đáng cho cán bộ, nhân viên ở mức thấp nhất là đủ để sống.

- Đổi mới phương thức trả lương, đảm bảo tiền lương cho cán bộ, nhân viên có tính cạnh tranh. Hướng tới việc trả lương theo chức danh và theo vị trí công việc.

- Khi xây dựng quy chế tiền lương và các chế độ đãi ngộ nhân tài, đơn vị cần phải chú ý một số nguyên tắc sau đây:

+ Phải công bằng chống phân phối lương bình quân.

+ Tiền lương, thưởng phải công khai, minh bạch và phải tuân thủ theo đúng các quy định của Pháp luật.

+ Tránh phân bổ cào bằng hoặc chỉ thiên về thâm niên công tác.

+ Cần xây dựng nguồn kinh phí dự phòng để hỗ trợ tăng thêm thu nhập cho cán bộ.

- Bên cạnh đó trích nguồn kinh phí dự phòng để hỗ trợ cho những cán bộ có ý thức trong việc tự học tập nâng cao trình độ chuyên môn nhưng vẫn đảm bảo công việc của đơn vị.

#### ***b. Hoàn thiện căn cứ trả lương***

Việc xác định mức chi trả tiền lương cần thực hiện dựa trên những căn cứ sau:

- Mức lương tối thiểu chung do nhà nước quy định.
- Kết quả công việc dựa trên các tiêu chí trong bảng mô tả công việc.
- Căn cứ vào mức chi trả tiền lương hàng năm và nguồn thu các loại thuế, lệ phí trên địa bàn.

### ***c. Xây dựng cơ cấu tiền lương hợp lý***

- Tăng tỷ trọng tiền thưởng, phúc lợi và các khoản phụ cấp trong cơ cấu tiền lương đạt mức hợp lý hơn trên cơ sở yếu tố trong thị trường hàng hóa của từng thời kỳ và thăm dò ý kiến người lao động trong đơn vị.

- Cơ cấu tiền lương đề nghị là: Trích nguồn thu thuế, lệ phí hàng năm trên địa bàn để bổ sung vào nguồn chi trong cơ cấu tiền lương, cụ thể chi tiền thưởng hàng năm đạt từ: 5% trở lên.

- Đa dạng hóa cách thức, phương pháp và các hình thức thưởng.

- Thanh toán tiền làm thêm giờ hợp lý và đúng quy định cho những cán bộ làm thêm ngoài giờ quy định.

- Thanh toán chế độ công tác phí đúng quy định và đúng theo thời lượng công tác của nhân viên.

- Tìm cách tạo tiền lương tăng thêm cho cán bộ, nhân viên như trích nguồn thu khác hoặc nguồn tiết kiệm chi hàng năm để hỗ trợ tăng thu nhập cho những cán bộ có hệ số lương thấp, đảm nhận khối lượng công việc nhiều.

### **3.2.2. Nâng cao đời sống tinh thần**

- Củng cố niềm tin cho người lao động.
- Việc bố trí, sắp xếp lao động phù hợp .
- Luôn dành lời động viên kịp thời những thành quả mà nhân viên của đơn vị đạt được.

- Tạo ra một không khí đoàn kết, gắn bó với tập thể, tạo ra đời sống tinh thần vui tươi, thoải mái, giúp cán bộ nhân viên yên tâm công tác.

- Đề cao hình ảnh và tiếng nói của nhân viên, những gương điển hình tốt trong công việc.

- Đánh giá công chức một cách công tâm, khách quan.

- Tăng cường sự hỗ trợ của đoàn thể (chủ yếu là Công đoàn đơn vị).

### **3.2.3. Hoàn thiện tốt công tác thăng tiến cán bộ**

- Việc bổ nhiệm cán bộ phải được thực hiện một cách chặt chẽ, khoa học.

- Đơn vị cần phải thực hiện tốt công tác quy hoạch nhân viên, chú trọng đào tạo .

- Cần có những chính sách để động viên, giúp đỡ các cá nhân thăng tiến.

- Cần xây dựng quy chế phân cấp quản lý nguồn nhân lực đi đôi với tăng cường năng lực cho chính quyền địa phương, đơn vị cơ sở; trao quyền nhiều hơn cho các cơ quan, cán bộ trực tiếp quản lý, sử dụng công chức để đánh giá, bồi dưỡng, phát triển cán bộ được sát thực.

- Thực hiện công tác nhân xét, đánh giá cán bộ nhân viên phải công tâm, khách quan.

### **3.2.4. Cải thiện điều kiện làm việc**

- Đưa ra các quy chế, quy trình làm việc rõ ràng trong cơ quan.

- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho cơ quan và truyền đạt cho nhân viên trong toàn cơ quan.

- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những

lợi ích mà nhân viên đó đóng góp cho cơ quan bằng các hình thức khác nhau.

- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

- Bố trí các phòng cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của cơ quan.

- Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thế mạnh của mình.

- Đa dạng hóa các hoạt động văn - thể.

- Cần tăng cường đối thoại và đa dạng hóa các phương pháp đối thoại với nhân viên.

- Trang bị lại, trang bị mới, trang thiết bị làm việc hiện đại, tiên tiến phục vụ tốt hơn nữa công tác làm việc.

### **3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo**

#### ***a. Đối với chính sách trước đào tạo***

Việc đánh giá nhu cầu đào tạo phải tuân thủ theo một quy trình gồm 2 bước: phân tích công việc và phân tích cá nhân.

- Mục tiêu, và nội dung khóa đào tạo.

- Ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.

- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của họ.

#### ***b. Đối với chính sách trong quá trình đào tạo***

- Đơn vị nên có chính sách hỗ trợ về học phí, thời gian cho những đối tượng tham gia đào tạo.

- Đơn vị rất cần có tổ chức những khóa đào tạo về tiếng dân tộc thiểu số, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng cập nhật và xử lý thông tin, kỹ năng ứng dụng khoa học công nghệ mới.



***c. Đối với chính sách sau đào tạo***

- Tăng lương, bố trí vị trí làm việc hợp lý cho người đã hoàn thành các khóa đào tạo phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ.

***d. Đánh giá hiệu quả và đề bạt sau đào tạo***

- Thực hiện đánh giá sâu, sát các đối tượng đã được đào tạo.  
- Khen thưởng và tuyên dương cho những nhân viên có thành tích xuất sắc sau đào tạo, ưu tiên cân nhắc lên các vị trí cao hơn hoặc tiếp tục đưa đi đào tạo khi cần bổ sung nhân viên vào các vị trí chủ chốt.

## **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

### **Kết luận**

Tạo động lực cho người lao động là một vấn đề có vai trò ngày càng trở nên quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của mỗi tổ chức. Công tác tạo động lực cho người lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả trong công việc. Mặt khác, khi chính sách tạo động lực của đơn vị hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động thì sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với đơn vị.

Việc nghiên cứu được thực hiện trong phạm vi tại UBND Huyện KonPlông, nên đôi khi những kết quả khảo sát nhận được chưa hẳn đã phản ánh đúng thực trạng của các huyện khác trên bình diện toàn hệ thống cũng như đúng tâm tư, tình cảm, nhận thức và nhu cầu của người lao động.

### **Kiến nghị**

- Thực hiện việc trao quyền quản lý và đề bạt, bổ nhiệm cán bộ, nhân viên ở những chức vụ từ phó trưởng các phòng, ban chuyên môn trực thuộc cho Thường trực UBND huyện.

- Cần xây dựng quy chế chi tiêu riêng biệt theo đặc thù của địa phương để áp dụng như chi trả thu nhập tăng thêm cho cán bộ, nhân viên.