

LUẬN VĂN:

**Giải pháp nâng cao động lực cho cán bộ
công nhân viên chức trong nhà xuất bản
xây dựng**

LỜI MỞ ĐẦU

Năm 2007 khi Việt Nam chính thức ra nhập WTO đã đánh dấu bước ngoặt to lớn cả về kinh tế, chính trị. Vươn ra biển lớn đòi hỏi các doanh nghiệp phải có năng lực cạnh tranh mạnh. Muốn vậy, họ phải không ngừng đổi mới kỹ thuật và quan trọng là phải tạo động lực cho người lao động làm việc với sự sáng tạo lớn. Vậy làm thế nào để phát huy năng lực của người lao động một cách tối đa. Đã có rất nhiều học thuyết về việc nâng cao động lực cho người lao động nhưng việc áp dụng vào mỗi doanh nghiệp là khác nhau.

Nhà xuất bản xây dựng trong tình hình chung đó cũng đang phải chịu sự cạnh tranh lớn từ các nhà xuất bản khác. Là doanh nghiệp nhà nước tự hoạch toán tài chính, không còn được sự bao cấp của nhà nước, hơn nữa việc thực hiện công ước Bern từ năm 2004 đã đặt ra rất nhiều thách thức. Do đó, cần phải có những chính sách khuyến khích người lao động có như vậy mới xây dựng được sự vững mạnh, tạo những bước tiến vững chắc cho nhà xuất bản xây dựng trong công cuộc đổi mới.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nguồn nhân lực trong tình hình trong nước và thế giới, sau một thời gian thực tập trong nhà xuất bản xây dựng được tiếp xúc với thực tế và vận dụng những kiến thức đã học trong chuyên ngành quản lý công của mình tôi đã chọn đề tài: “ Các biện pháp nâng cao động lực cho cán bộ công nhân viên chức trong nhà xuất bản xây dựng ” để làm báo cáo chuyên đề thực tập. Tôi xin cảm ơn TS Bùi Đức Thọ đã hướng dẫn cũng như tận tình chỉ bảo để tôi có thể hoàn thành báo cáo một cách tốt nhất

* Mục đích và Nhiệm vụ nghiên cứu:

Trên cơ sở làm rõ lý luận của việc nâng cao động lực cho người lao động trong nhà xuất bản xây dựng và đánh giá đúng thực trạng hoạt động của nhà xuất bản để đề xuất một số giải pháp cơ bản về nâng cao động lực cho cán bộ công nhân viên trong nhà xuất bản

* Phương pháp nghiên cứu:

Báo cáo sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử, đồng thời còn sử dụng các phương pháp như: so sánh, thống kê, logic lịch sử và sử dụng các tài liệu có liên quan.

* Kết cấu của báo cáo gồm:

Chương 1: Cơ sở lý luận của việc nâng cao động lực cho người lao động

Chương 2: Thực trạng các chính sách của nhà xuất bản xây dựng làm tăng động lực cho cán bộ công nhân viên

Chương 3 : Các giải pháp cơ bản nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong nhà xuất bản xây dựng

Chương 1. Cơ sở lý luận cho việc nâng cao động lực cho người lao động

1.1 Các quan niệm về người lao động

Ngành kinh tế học quan niệm con người là người lao động, là yếu tố sản xuất có giá trị tương đương với tiền vốn, đất đai, nhưng rốt cuộc lại không phải là tiền vốn mà cũng chẳng phải là đất đai. Con người có tư tưởng, có sức sống, có khả năng nhận thức và cải tạo thế giới khách quan. Tìm hiểu và nắm vững con người chính là tố chất cơ bản cần có của người lãnh đạo. Từ khi ngành quản lý học ra đời, các nhà quản lý học trong những giai đoạn lịch sử khác nhau có những nhận thức khác nhau về con người. Cách nhìn nhận con người khác nhau sẽ quyết định phương thức quản lý khác nhau, hình thức kích lệ khác nhau mà người quản lý lựa chọn.

➤ Lý luận thứ nhất cho rằng người lao động là người làm thuê

Chủ nghĩa tư bản cho con người quyền tự do cá nhân, nhưng đối với người lao động thì tự do lại biến thành bán sức lao động của mình. Bởi vì người lao động là người không có gì trong tay, bị tước đoạt tư liệu sản xuất và nguồn sống, nếu không bán sức lao động thì lấy gì để tồn tại. Các nhà tư bản có thể dùng tiền để mua sức lao động, cũng giống như mua một mặt hàng nào đó. Sở dĩ các nhà tư bản mua sức lao động là vì trong quá trình người lao động kết hợp với tư liệu sản xuất sẽ tạo ra giá trị lớn hơn giá phải mua ban đầu và giá trị thặng dư cũng cung cấp cho nhà tư bản sử dụng. Trong các doanh nghiệp thời kỳ đầu của chủ nghĩa tư bản, người lao động chẳng qua chỉ là một người làm thuê, một công cụ biết nói mà thôi. Để khai thác triệt để giá trị thặng dư, các nhà tư bản đã sử dụng những thủ đoạn độc ác để kiểm soát người lao động, ví như tăng cường độ lao động, kéo dài thời gian lao động, trả tiền lương ít, phạt nặng.

Trong con mắt người quản lý hoặc ông chủ các doanh nghiệp thời đó, những người đi làm thuê là những người tham ăn lười làm, thích ngồi chơi xơi nước. Hình thức quản lý đối với những người làm thuê này chỉ bằng cách áp chế, ra lệnh, trừng phạt thì mới có thể hoàn thành công việc, nếu không họ sẽ không chịu nghe lời, lười biếng, làm sai làm hỏng, thậm chí còn cãi lộn.

Cách nhìn nhận của người quản lý đối với nhân viên như vậy được gọi là “ lý luận X ”.

Giả thiết của lý luận X là:

- Cách đối xử: cho rằng tất cả đều là người xấu.
- Xu hướng: Nói chung mọi người đều là người xấu
- Vì người lao động không thích làm việc, một trong những hình thức nhằm đạt mục tiêu quản lý là phải tăng cường dùng vũ lực, áp chế, ra lệnh và trừng phạt để uy hiếp người lao động

Những người quản lý lựa chọn lý luận X, họ cảnh giác với mọi hành động của nhân viên và cấp dưới, họ rất thận trọng với tất cả nhân viên. Nếu cấp dưới không tuân theo những mệnh lệnh của họ thì sẽ bị trừng phạt nặng nề. Với cách đối xử với nhân viên như vậy, chính nhà quản lý đã làm mai một tính tích cực, tính chủ động và tính sáng tạo của người lao động. Mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động cực kỳ căng thẳng, người lao động coi công việc như là phương tiện kiếm sống mà thôi, còn người quản lý thì lúc nào cũng chỉ tìm cách kiểm soát người lao động.

Tất nhiên cũng có ý kiến cho rằng những người lao động này rất dễ quản lý. Bởi vì, thứ nhất họ không có trình độ văn hóa; thứ hai họ không có tiền nên rất dễ thuyết phục, rất dễ đáp ứng nhu cầu, chỉ cần đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của họ như nhu cầu ăn mặc là có thể bắt họ làm việc. Vì vậy ở một số nơi, mặc dù các ông chủ rất thô bạo, thậm chí hay đánh chửi người lao động, nhưng vì ở đó thu nhập tốt nên rất nhiều người lao động chịu nhẫn nhục, thậm chí còn phải liều mạng đến làm việc, bán sức lao động, đổ máu để kiếm tiền.

➤ Lý luận thứ hai cho rằng người lao động là nhà kinh tế

Cùng với sự phát triển của nền sản xuất hiện đại hóa, các nhà quản lý học cho rằng, cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX là giai đoạn rất thịnh hành của giới doanh nghiệp. Giới doanh nghiệp bắt đầu tiếp nhận giả thiết liên quan đến người lao động “ nhà kinh tế ” do

các nhà quản lý học đưa ra. Trong đó quan điểm về “ nhà kinh tế ” của Taylor là một điển hình.

Taylor cho rằng mục đích của các doanh nghiệp là thu được lợi nhuận cao nhất, còn mục đích của người lao động là có thu nhập cao, do đó muốn phát huy tinh thần tích cực của người lao động thì phải đáp ứng đầy đủ nhu cầu của họ. Ví dụ, để có thể điều khiển công việc của người lao động có hiệu quả hơn so với bình thường thì cần phải khích lệ người lao động làm việc chăm chỉ, chấp hành mệnh lệnh, chịu sự quản lý của người lãnh đạo. Kết quả là người lao động sẽ nhận được chế độ đãi ngộ tốt và tiền lương cao; chủ lao động thì cũng tăng được lợi nhuận, thuận tiện trong quản lý.

Đối với giả thiết về “ nhà kinh tế ” người quản lý doanh nghiệp đã trở thành tiêu chuẩn làm việc đầu tiên, hơn nữa có thể tiến hành phân tích, xác nhận và lựa chọn những người lao động phù hợp với yêu cầu trong một khoảng thời gian, sau đó đào tạo thêm để đạt được mục tiêu của công việc, cuối cùng là đưa ra hình thức khen thưởng để phát huy tinh thần tích cực của người lao động, làm cho họ chấp hành mệnh lệnh, giúp họ nâng cao hiệu suất công việc.

Một nhà máy có hiệu quả kinh tế cao ở Trung Quốc chủ yếu sử dụng hình thức tính lương theo định mức. Từ khi bắt đầu tuyển công nhân vào làm việc ở nhà máy, họ đã sắp xếp mức lương hợp lý cho mỗi người và đặt ra cho mỗi người một định mức công việc, nếu công nhân không hoàn thành định mức thì tiền lương sẽ rất thấp, nếu hoàn thành thì sẽ đảm bảo mức tiền lương cơ bản, nếu vượt định mức sẽ tính theo phần trăm vượt định mức. Với biện pháp này, ngay trong thời kỳ đầu đã phát huy tối đa tinh thần tích cực của công nhân, đối với những công nhân thành thạo được thưởng khi vượt định mức, càng làm cho họ phấn đấu làm thêm giờ thêm việc, còn đối với những công nhân còn non yếu trong nghề thì cũng không chịu thua kém. Người quản lý chỉ việc kiểm tra chất lượng, không cần phải thúc giục, quát tháo công nhân làm việc nữa.

Tất nhiên, khi hình thức lao động vẫn còn bị coi là cách để kiếm sống, nếu thu nhập không cao mà lại phải đối mặt với thị trường sản phẩm vật chất phong phú thì những hoạt động của con người sẽ chịu ảnh hưởng rất lớn của yếu tố kinh tế. Do đó, các doanh nghiệp

đã lấy chế độ tiền lương theo sản phẩm và công việc, lương theo định mức làm kinh nghiệm quản lý hàng đầu và phương pháp này rất được phổ biến.

Tất nhiên, kích lệ không chỉ bao gồm tăng lương, thưởng, hay tính lương theo định mức. Lựa chọn biện pháp nào để đáp ứng nhu cầu về kinh tế cho người lao động và nhằm kích lệ người lao động, thì biện pháp nâng lương sẽ cho thấy hiệu quả rõ hơn cả.

Tất nhiên, giả thiết “ nhà kinh tế ” đã lấy động cơ kinh tế để quản lý người lao động, đó là một quan điểm tiên bộ và sáng tạo. Giả thiết này đã tạo nên một hình thức quản lý, đó là doanh nghiệp nên lấy tiền lương để làm nguồn động viên cho người lao động và nâng hiệu suất lao động, đồng thời dựa vào quyền hạn và quy định để lãnh đạo nhân viên. Điều quan trọng trong công tác quản lý là nâng cao hiệu quả, hoàn thành nhiệm vụ. Đặc trưng của quản lý là xác định phạm vi công việc, tăng cường các biện pháp và quy định trong quản lý. Dùng hình thức khen thưởng bằng tiền để kích lệ nhân viên và có hình thức kỷ luật thích đáng đối với những người có thái độ tiêu cực.

➤ Lý luận thứ ba cho rằng người lao động là của xã hội

Những năm 30 của thế kỷ XX là giai đoạn làm thay đổi cái nhìn phiến diện của người quản lý đối với người lao động trước đây “ người lao động chẳng qua chỉ là một chủ thể kinh tế mà thôi ”. Chế độ tiền lương, điều kiện làm việc cho người lao động và hiệu quả sản xuất không có mối quan hệ trực tiếp, giai đoạn này công nhận rằng nhân viên trong công ty không chỉ là con người của kinh tế mà là một thực thể của xã hội, là “ con người của xã hội ” và từ đó đã hình thành hàng loạt các hình thức quản lý đối với con người của xã hội.

Theo nghiên cứu thực tế trong giai đoạn này cho thấy, người quản lý đã chú ý đến việc nếu đáp ứng được những nhu cầu mang tính xã hội có khả năng kích lệ người lao động mạnh mẽ hơn cả thu nhập riêng cho người lao động. Tất cả mọi người trong xã hội đều nhận thức được rằng, chỉ cần coi trọng lợi ích tập thể thì sẽ đảm bảo được lợi ích cá nhân.

Một vị lãnh đạo của doanh nghiệp Nhật Bản đã hỏi nhân viên rằng nếu nhà bạn và công ty cùng bị cháy một lúc thì bạn sẽ chữa cháy ở đâu trước? Nhân viên đều nói rằng sẽ

chữa cháy cho công ty trước, bởi vì còn nhà máy thì không lâu sẽ lại có nhà riêng, nếu không còn nhà máy thì đến cái nhà nhỏ cũng không thể có được, đó là quan niệm “ dòng sông lớn sẽ làm đầy hồ nước nhỏ ”.

Giả thiết của con người xã hội:

- Về cơ bản mà nói, động cơ làm việc của con người xuất phát từ nhu cầu của xã hội và có được thông qua mối quan hệ với đồng nghiệp.

- Kết quả của cuộc cách mạng công nghiệp và hợp lý hóa công nghiệp đã làm mất đi ý nghĩa của bản thân công việc, do đó chỉ có thể tìm ý nghĩa của công việc trong các mối quan hệ xã hội.

- Sức ảnh hưởng của các đồng nghiệp tới nhân viên đôi khi còn mạnh mẽ hơn những hình thức khích lệ bằng vật chất hay quản lý của người lãnh đạo.

- Hiệu suất làm việc của nhân viên sẽ thay đổi theo mức độ đáp ứng nhu cầu mang tính xã hội của cấp trên đối với họ.

Do vậy phải đưa ra hình thức quản lý hoàn toàn khác với hình thức quản lý “ con người kinh tế ”. Ngoài việc hoàn thành mục tiêu công việc, họ nhấn mạnh thêm rằng, cần phải chú ý hơn nữa tới nhu cầu của những con người làm công việc này. Không nên chỉ chú ý tới phương pháp chỉ đạo hay giám sát mà còn phải coi trọng mối quan hệ giữa các nhân viên, không nên chỉ chú ý tới khen thưởng cá nhân mà còn phải có hình thức khen thưởng đối với cả tập thể.

Theo những giả thiết về “ con người xã hội ”, những nhân viên làm việc trong xã hội không phải là làm việc đơn độc và không có mối quan hệ nào khác mà họ chính là một thành viên trong một tập thể hay một tổ chức nào đó, họ là con người của xã hội. Trong xã hội, “ con người của xã hội ” không những có nhu cầu thu nhập cao để cải thiện điều kiện kinh tế, yêu cầu có được mức sống cao hơn, hơn nữa, đã là con người ai cũng mong muốn có được cuộc sống tinh thần phong phú, họ còn có rất nhiều nhu cầu và sở thích khác nữa, họ mong muốn có tình hữu nghị, sự an toàn ổn định và còn mong muốn trở thành con

người của quần chúng. Con người của xã hội xuất hiện với vai trò là thành viên của một tập thể hay một tổ chức nào đó, hoạt động của họ bắt nguồn từ nhu cầu của xã hội.

Bởi vì con người là của xã hội, có rất nhiều nhu cầu xã hội nên người quản lý doanh nghiệp không thể chỉ khích lệ đơn giản bằng cách nâng lương thưởng mà còn phải đáp ứng cho họ những nhu cầu về xã hội, khiến họ có cảm giác được đáp ứng đầy đủ. Chỉ có như vậy, tình cảm và tinh thần của nhân viên mới trở nên phấn chấn, phát huy cao độ tính tích cực, sức sáng tạo sẽ càng mạnh mẽ, công ty ngày càng có nhiều lợi nhuận. Những người quản lý phương Tây đã vận dụng những kết quả nghiên cứu trên để đưa ra hình thức khích lệ mới, lập ra phương án quản lý người lao động mới.

Trước hết, người quản lý phải có kỹ năng xử lý mối quan hệ con người, tức là người quản lý chỉ có tay nghề kỹ thuật và kỹ năng quản lý thôi thì không đủ mà còn cần phải có khả năng quan sát sự thay đổi trong các mối quan hệ của nhân viên cấp trên và cấp dưới trong doanh nghiệp; kịp thời xử lý các mối quan hệ của con người trong xã hội, để từ đó có thể chăm sóc cho cả đời sống tinh thần của nhân viên và phát huy được tính tích cực của họ.

Vị tổng giám đốc của tập đoàn Lenovo đã học được kỹ năng này. Ông cho rằng một người quản lý ưu tú phải có khả năng “ chỉ huy trận đánh ” , thành thạo trong việc thỏa hiệp. Thỏa hiệp chính là khả năng thuyết phục người khác phải chịu khuất phục, chỉ có như vậy mới có thể đoàn kết mọi người. Ông rất thích tranh luận với người khác, đồng thời cũng tạo thói quen tranh luận cho cấp dưới. Ông cho rằng người quản lý giỏi phải biết tìm hiểu tính cách và giá trị của người khác, như vậy sau này mới có thể tin tưởng cộng tác, để từ đó tạo nên khối đoàn kết giữa mọi người.

Thứ hai, cho nhân viên tham gia thảo luận các chính sách. Thực tế đây là việc để cho nhân viên làm chủ, để họ tham gia đóng góp ý kiến cho những chính sách quan trọng đối với lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, như vậy sẽ làm cho nhân viên có chung suy nghĩ với doanh nghiệp và có cảm nhận là con người của công chúng, để từ đó biết tôn trọng bản thân và tôn trọng người khác. Trong các doanh nghiệp loại hình lớn và nhỏ ở Trung Quốc đều tổ chức đại hội công chức, đại diện của người lao động sẽ tham gia

thảo luận những chính sách và những hoạt động quan trọng của doanh nghiệp. Như vậy sẽ giúp thay đổi mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động, từ đó nâng cao tinh thần phấn đấu của toàn doanh nghiệp.

Thứ ba, là sự thống nhất quan điểm giữa cấp trên và cấp dưới. Hình thức quản lý truyền thống trong doanh nghiệp là, cấp trên là người thực hiện các biện pháp quản lý, luôn ở phía trên, mọi việc đều được cho là đúng, cấp dưới là người chịu sự quản lý, luôn luôn chỉ biết vâng lệnh vô điều kiện, chấp hành mọi nhiệm vụ được giao. Phương án “ con người của xã hội ” lại yêu cầu, khi quyết định hay thay đổi mục tiêu tiêu chuẩn và phương pháp làm việc cần phải thống nhất quan điểm giữa cấp trên và cấp dưới, đưa ra lời giải thích rõ ràng cho cấp dưới lý do vì sao lại phải làm như vậy, đồng thời động viên nhân viên cấp dưới đề bạt ý kiến, từ đó mới có thể hòa hợp với tất cả mọi người. Ngoài ra, doanh nghiệp phải hình thành kênh giao tiếp thường xuyên giữa cấp trên và cấp dưới, có thể thông qua tạp chí của công ty hoặc qua các hội nghị tọa đàm.v.v.

Thứ tư, phương án kiến nghị. Những ý kiến hay kiến nghị của nhân viên được tôn trọng hay bị coi thường đều ảnh hưởng tới mối quan hệ quần chúng và tình cảm hay tinh thần của nhân viên. Do vậy, phương án kiến nghị được đề ra và áp dụng rộng rãi trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp hình thành các kênh tiếp thu và lắng nghe ý kiến kiến nghị của nhân viên.

Cuối cùng là phương án giao tiếp trực tiếp. Theo tâm lý học, khi một người bị áp lực về tâm lý, nếu có cơ hội được giải bày thì sẽ làm cho tâm lý được thoải mái hơn. Phương án giao tiếp trực tiếp đã đặt ra quy định, cấp trên nói chuyện và giao tiếp trực tiếp với cấp dưới thông qua các công việc của họ, hay bằng cách điều chuyển công tác, trong các ngày sinh nhật, những buổi kiểm tra đánh giá và cả khi cách chức, giúp cho họ có cơ hội nói lên những suy nghĩ của mình một cách công khai, nhằm làm cân bằng trạng thái tâm lý của họ, giúp cho họ có cảm giác như ở trong gia đình.

➤ Lý luận thứ tư cho rằng con người là người làm chủ bản thân để thực hiện công việc

Quan niệm “ Người làm chủ bản thân ” là do nhà quản lý học, nhà tâm lý học người Mỹ đặt ra. Người làm chủ bản thân có nghĩa là: mọi người mong muốn phát huy hết khả năng của mình, thể hiện tài năng của bản thân, chỉ khi tài năng của họ được bộc lộ hết thì con người mới cảm thấy hài lòng. Có thể nói rằng, ngoài những nhu cầu xã hội nêu trên, con người còn mong muốn được công hiến tài năng cho xã hội.

Như vậy, người quản lý phải lựa chọn phương pháp quản lý sao cho phù hợp, đó là phân quyền làm việc tối đa cho nhân viên, đem lại cho họ cơ hội được thỏa mãn trước những thành tích của họ.

Vị tổng giám đốc tập đoàn Lenovo có câu nói với đại ý là: những việc bạn có khả năng làm thì người khác cũng có thể làm được, tuy nhiên có thể bạn làm được việc đó tốt hơn người khác, nhưng cuối cùng bạn lại quyết định để công việc đó cho người khác làm. Điều đó có nghĩa là bạn đã đem thành tích cho người khác, đem cơ hội trưởng thành đến cho người khác, để người khác có cơ hội làm chủ bản thân thực hiện công việc. Đây chính là hình thức khích lệ người lao động lý tưởng nhất.

Mc Greor đã tổng kết từ quan điểm của Masler và những quan điểm khác để đưa ra lý luận Y. Giả thiết của lý luận này như sau:

- Đa số mọi người đều rất chăm chỉ làm việc, nếu điều kiện hoàn cảnh tốt thì làm việc cũng như đi chơi. Đó là chủ nghĩa nhân tính.
- Áp chế và xử phạt không phải là hình thức duy nhất của bộ máy quản lý. Trong khi thực hiện công việc, mọi người đều có quyền tự quyết định và tự giác làm chủ.
- Trong điều kiện thích hợp, thông thường con người không chỉ làm một công việc nào đó mà còn chủ động đi tìm công việc khác nữa.
- Đa số mọi người, khi giải quyết vấn đề khó khăn đều có thể phát huy cao độ sức tưởng tượng, trí thông minh và sức sáng tạo.
- Những người có ý thức làm chủ bản thân để thực hiện công việc thường coi việc đạt mục tiêu của tổ chức bằng chính thực lực của bản thân là phần thưởng lớn nhất cho mình

- Trong điều kiện xã hội hiện đại, hầu hết mọi người chỉ được phát huy một phần rất nhỏ tri thức và kỹ năng của mình.

Nói chung, nhóm người này có khả năng tự kích lệ bản thân, việc mà nhà quản lý cần làm cho họ là đưa tới cho họ cơ hội để họ có thể phát huy hết khả năng.

➤ Lý luận cuối cùng cho rằng người lao động là rất phức tạp

Giả thiết về con người phức tạp được đưa ra từ cuối những năm 60, đầu những năm 70. Lý luận này cho rằng, tuy bốn loại lý luận ở trên mỗi loại đều có tính hợp lý riêng nhưng không thể áp dụng cho tất cả mọi người. Bởi vì con người là một thực thể rất phức tạp. Không chỉ mọi người đều có sự khác nhau mà ngay cả bản thân một người ở những lứa tuổi khác nhau, những địa điểm khác nhau, thời kỳ khác nhau cũng có những biểu hiện khác nhau. Nhu cầu của con người cũng thay đổi theo từng giai đoạn và mối quan hệ giữa con người với con người cũng theo đó mà thay đổi. Ví dụ, một người chưa lập gia đình thường coi trọng những gì có lợi cho nghề nghiệp của mình, có lợi cho khả năng của mình và họ quyết tâm thực hiện bằng được bất kể ngày đêm. Nhưng khi anh ta lập gia đình rồi, khi có nhu cầu cơ bản về vật chất, anh ta sẽ quan tâm tới địa vị và tiền lương và vì nó, anh ta cũng có thể phấn đấu không ngừng, làm việc không mệt mỏi.

Theo giả thiết của con người phức tạp, cũng đã có người đưa ra lý luận mới, gọi là lý luận sau Y, ý nghĩa của nó như sau:

- Nhu cầu của con người là đa dạng và phong phú; những nhu cầu này cũng thay đổi theo sự biến đổi của điều kiện cuộc sống và sự phát triển của con người. Nhu cầu của mỗi người cũng khác nhau và mức độ nhu cầu của mỗi người cũng khác nhau.

- Con người có rất nhiều nhu cầu và động cơ khác nhau trong cùng một khoảng thời gian. Những nhu cầu và động cơ đó sẽ có tác dụng hỗ trợ lẫn nhau và kết hợp thành một thể hoàn chỉnh, hình thành nên một kiểu động cơ phức tạp tổng hợp

- Công việc và điều kiện cuộc sống của con người trong mỗi tổ chức cũng không ngừng thay đổi, do vậy con người thường xuyên xuất hiện nhu cầu và động cơ mới.

- Con người làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau hoặc làm việc trong những bộ phận khác nhau của một doanh nghiệp sẽ có những nhu cầu khác nhau.

- Vì nhu cầu của con người là khác nhau, năng lực cũng khác nhau nên họ sẽ có những phản ứng khác nhau trước những hình thức quản lý và khích lệ của người lãnh đạo. Do đó, không có bất kỳ một loại hình thức quản lý hay khích lệ nào phù hợp với mọi tổ chức, trong mọi thời đại và đối với tất cả mọi người.

Trong giả thiết trên đây, yêu cầu người quản lý phải dựa vào đặc điểm của mỗi người cụ thể, thời gian và địa điểm cụ thể để lựa chọn biện pháp khích lệ phù hợp.

Trong cuộc sống thực tế, con người có vô vàn sự khác biệt, không thể kể hết ở đây, không thể khái quát toàn bộ các loại hình chỉ bằng một vài khái niệm, do vậy nếu chỉ dựa vào tính chất và những giả thiết về con người sẽ là sai lầm. Tuy nhiên, những giả thiết trên đây vẫn được coi là rất có ích cho các nhà quản lý.

1.2 Tạo động lực cho người lao động

1.2.1 Khái niệm động lực lao động

Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ: chẳng hạn như nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị.v.v.

Động lực là một tập hợp các thái độ ảnh hưởng đến một người hoạt động theo một cách có định hướng vào mục tiêu cụ thể. Động lực do vậy là một trạng thái bên trong để tiếp sinh lực, chuyển đổi, và duy trì hành vi con người để đạt được các mục tiêu. Động lực làm việc gắn với các thái độ chuyển hành vi của con người hướng vào công việc và ra khỏi

trạng thái nghỉ ngơi giải trí hoặc các lĩnh vực khác của cuộc sống. Động lực làm việc có thể thay đổi giống như những hoạt động khác trong cuộc sống thay đổi.

1.2.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động

Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về động lực. Tuy nhiên tất cả các học thuyết đều đưa ra kết luận chung là: việc tăng cường động lực đối với người lao động dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn cho tổ chức. Một số học thuyết cơ bản về tạo động lực cho người lao động.

a. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow:

Theo A.Maslow (1908 – 1970) nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.

- Nhu cầu về 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. . .) A. Maslow quan niệm rằng khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người.

- 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.

- Nhu cầu xã hội (về việc liên kết và chấp nhận): do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận.

- 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 hướng tự trọng và muốn người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự thỏa mãn như quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

- 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 người có thể đạt tới. Tức là làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó.

Như vậy, theo học thuyết này: khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng hơn. Sự thỏa mãn nhu cầu của cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể thỏa mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế theo Maslow, để tạo ra động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải nắm được nhân viên đó đang ở thứ bậc nào để có xu hướng thỏa mãn nhu cầu đó.

a. Học thuyết hệ thống hai yếu tố :

Frederick Herzberg chia động lực thành hai nhóm:

- Nhóm 1: gồm những yếu tố có thể định lượng (lương, thưởng, điều kiện lao động) làm cho con người hài lòng, thỏa mãn, được gọi là những yếu tố “ duy trì”. Đây là yếu tố nhất thiết cần phải có, nếu không sẽ nảy sinh sự bất bình thường, bất mãn, sự không vừa lòng. Nhưng những yếu tố này không được coi là động lực thúc đẩy.

- Nhóm 2: gồm những yếu tố định tính (trách nhiệm, sự thành đạt, được công nhận). Đây là những yếu tố có liên quan đến công việc. Theo F. Herzberg, những yếu tố này mới được coi là những động lực thúc đẩy.

Vậy, các nhà quản trị phải không ngừng đảm bảo các yếu tố duy trì, đồng thời còn phải chú ý nhiều tới việc nâng cao sự thỏa mãn về công việc.

c. Học thuyết kỳ vọng:

Victor Vroom đưa ra công thức:

$$\text{Sức mạnh} = \text{Mức ham mê} \times \text{niềm hy vọng}$$

Trong đó:

- Sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người.
- Mức ham mê là cường độ ưu ái của một người dành cho kết quả
- Niềm hy vọng là xác suất mà một hoạt động riêng lẻ dẫn đến kết quả mong muốn.

Khi một người thờ ơ với việc đạt tới một mục tiêu nhất định thì mức ham mê coi như bằng 0. Và sẽ có một mức ham mê âm khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu

đó. Tất nhiên, kết quả của cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy. Cũng như vậy, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới mục tiêu nếu niềm hy vọng là số 0 hoặc số âm. Sức mạnh dùng để làm một việc nào đó sẽ phụ thuộc vào cả mức ham mê và niềm hy vọng. Ví dụ, một kỹ sư sẵn sàng làm việc ngày đêm với sự say mê nghiên cứu, sự ham mê được được sáng tạo trong khoa học và với hy vọng được thăng chức, tăng lương. Như vậy, để tạo động cơ lớn nhất, nhà quản lý phải tác động lên cả hai yếu tố sự ham mê và niềm hy vọng.

b. Học thuyết về động cơ của David.CMc.Celland

Mc. Celland phân ra ba loại nhu cầu thúc đẩy cơ bản:

- Nhu cầu về quyền lực: Những người có nhu cầu cao về quyền lực sẽ quan tâm đến việc tạo ra sự ảnh hưởng và kiểm tra. Nói chung họ theo đuổi vị trí lãnh đạo

- Nhu cầu liên kết: Những người có nhu cầu cao về liên kết thường cố gắng duy trì mối quan hệ xã hội dễ chịu, muốn có tình cảm thân thiết và cảm thông, muốn quan hệ qua lại thân mật với những người khác.

- Nhu cầu về sự thành đạt: Những người có nhu cầu cao về sự thành đạt thường có mong muốn mạnh mẽ về sự thành công và cũng sợ bị thất bại. Họ muốn được thử thách, đề ra cho mình những mục tiêu không dễ, hay phân tích và đánh giá một vấn đề chứ không mạo hiểm, chịu trách nhiệm cá nhân, muốn tự điều khiển các công việc riêng của mình, quan tâm đến kết quả công việc mà họ đang làm. Theo quan điểm của nhiều nhà nghiên cứu, thì các nhà lãnh đạo, tức là những người lập ra, phát triển một tổ chức thường tỏ ra có nhu cầu rất cao về quyền lực, khá cao về sự thành đạt, nhưng lại rất thấp về sự liên kết. Vì vậy, các nhà lãnh đạo, ngoài việc cố gắng thỏa mãn những nhu cầu vật chất của người lao động, cần tạo ra một bầu không khí tâm lý dễ chịu, đoàn kết thân ái để mọi người có thể làm việc tốt với nhau, phối hợp ăn ý với nhau trong các nhóm và trong tổ chức.

c. Học thuyết của Arch Patton

A. Patton cho rằng, những động lực thúc đẩy đặc biệt quan trọng trong việc điều hành là:

- Sự thử thách trong công việc: Động lực này xuất phát từ nhu cầu tự khẳng định mình, nhu cầu về sự tôn trọng.

- Địa vị, chức vụ, sự thăng tiến, sự mong muốn trở thành người lãnh đạo. . .

- Sự ganh đua.

- Sự sợ hãi: sợ mắc sai lầm, sợ mất việc, sợ giảm tiền lương. . .

- Tiền là một yếu tố khuyến khích thực sự và thúc đẩy hiệu quả, chứ không còn là một yếu tố duy trì như F. Herzberg đã nêu ở trên.

d. Học thuyết E.R.C

Clayton Alderfer đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của A. Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu như các nhà nghiên cứu khác song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển.

- Nhu cầu tồn tại: bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này có nội dung giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của A.Maslow.

- Nhu cầu quan hệ: Là những đòi hỏi về quan hệ tương tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng

- Nhu cầu phát triển: Là đòi hỏi bên trong của mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và nhu cầu tự trọng.

Điều khác biệt ở học thuyết này là C.Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải một nhu cầu như quan điểm của A.Maslow. Hơn nữa, học thuyết này còn cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác. Tức là nếu nhu cầu tồn tại của mình bị cản trở, con người sẽ dồn lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển. Điều này giải thích tại sao

khi cuộc sống khó khăn con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn.

h. Học thuyết mong đợi

Học thuyết mong đợi cho rằng động cơ là kết quả của những mong đợi của một cá nhân. Động cơ của con người phụ thuộc vào hai nhân tố:

- Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc.
- Cá nhân đó nghĩ gì về công việc như thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào.

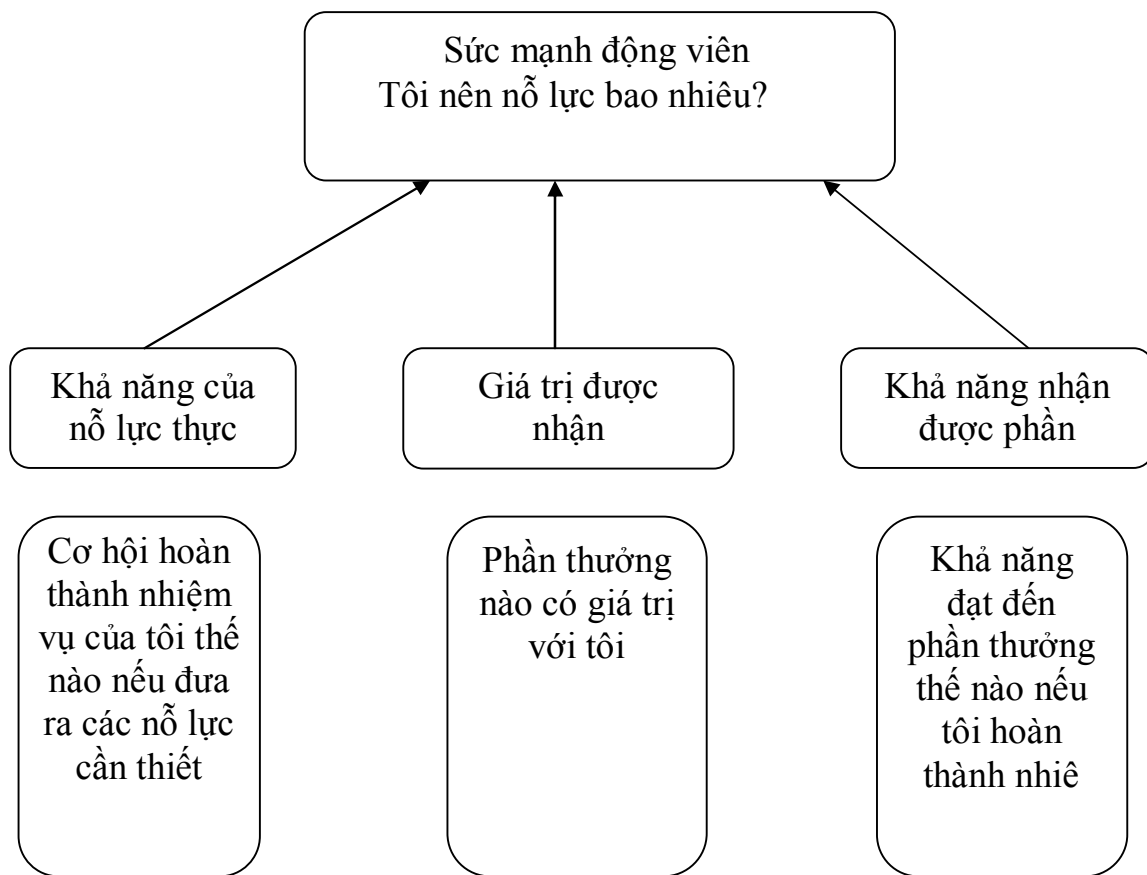
Vì thế, để động viên con người, người lãnh đạo cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của cá nhân về các mặt:

Tình thế

Các phần thưởng

Sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng

Sự đảm bảo là phần thưởng được trả



Học thuyết mong đợi đòi hỏi nhà lãnh đạo phải biết hiểu biết những mong đợi của con người trong tổ chức và gắn những mong đợi này với những mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy người lãnh đạo cần:

- Tạo ra các kết cục mà con người trong tổ chức mong muốn
 - Tạo ra sự cần thiết thực hiện để đạt mục tiêu của tổ chức
 - Bảo đảm mức độ thực hiện mong muốn là có thể đạt tới
 - Gắn chặt kết quả mong đợi với việc thực hiện cần thiết
 - Đánh giá tình hình đối với những mong đợi khác nhau
 - Bảo đảm phần thưởng là đủ sức hấp dẫn cần thiết
 - Bảo đảm tổ chức là công bằng đối với tất cả mọi người
- i. Học thuyết về sự công bằng:

Con người trong hệ thống muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

- Nếu con người cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra sẽ gây bất mãn và từ đó họ không làm việc hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc.

- Nếu con người tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

- Nếu con người 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. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng.

Một điều khó khăn là con người thường có xu hướng đánh giá cao công hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác được nhận.

Khi đối mặt với sự không công bằng, con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Song nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bỏ việc. Do đặc điểm này, người lãnh đạo phải luôn luôn quan tâm tới nhận thức của con người trong tổ chức về sự công bằng, không thể để xuất hiện các bất bình trong tổ chức.

1.3. Các công cụ nâng cao động lực cho người lao động

1.3.1 Thù lao cơ bản

a. Khái niệm:

Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương, tiền công. Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở của loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động

- Tiền công: là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian thực tế làm việc (giờ, ngày), hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra hay tùy thuộc vào khối

lượng công việc đã hoàn thành. Tiền công thường được trả cho công nhân sản xuất, các nhân viên bảo dưỡng máy móc thiết bị, nhân viên văn phòng.

- Tiền lương: là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

Trên thực tế hai thuật ngữ này được sử dụng thường lẫn lộn để chỉ phần thù lao cơ bản, cố định mà người lao động được nhận trong tổ chức.

b. Các mục tiêu của thù lao cơ bản

Thù lao có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người lao động và chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Mục tiêu cơ bản của thù lao lao động là thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu của công việc, giữ gìn và động viên họ thực hiện tốt nhất. Khi đưa các quyết định thù lao cần phải xem xét đồng thời các mục tiêu:

➤ Hệ thống thù lao phải hợp pháp: thù lao của tổ chức phải tuân theo các điều khoản của Bộ luật lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

➤ Hệ thống thù lao phải thỏa đáng: hệ thống thù lao phải đủ lớn để thu hút lao động có chất lượng cao và làm việc cho tổ chức, giữ chân họ lại với tổ chức vì sự hoàn thành công việc cho tổ chức.

➤ Hệ thống thù lao phải có tác dụng kích thích: tạo động lực cho người lao động và kích thích họ làm việc có hiệu quả cao.

➤ Hệ thống thù lao phải công bằng: nếu chương trình thù lao không công bằng sẽ triệt tiêu động lực lao động. Công bằng đối với nội bộ và bên ngoài tổ chức.

➤ Hệ thống thù lao phải bảo đảm: người lao động thấy thu nhập hàng tháng của họ được đảm bảo và có thể đoán trước được thu nhập của họ

➤ Hệ thống thù lao phải hiệu quả và hiệu suất: đòi hỏi tổ chức phải quản lý hệ thống thù lao một cách có hiệu quả và phải có những nguồn tài chính để hỗ trợ cho hệ thống đó được tiếp tục thực hiện trong thời gian dài

1.3.2 Khuyến khích tài chính

Các khuyến khích tài chính là những khoản phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của người lao động.

Mục đích của khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ.

Các chương trình khuyến khích cá nhân:

- Tăng lương tương xứng thực hiện công việc
- Tiền thưởng
- Phần thưởng
- Các chế độ trả công khuyến khích

Các chương trình khuyến khích trên phạm vi toàn công ty:

- phân chia lợi nhuận
- Cổ phần cho người lao động

1.3.3 Các phúc lợi cho người lao động

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Cung cấp các loại phúc lợi có ý nghĩa sau:

- Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh
- Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và gìn giữ một lực lượng lao động có trình độ cao.

- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

Chương 2. Thực trạng việc sử dụng nguồn nhân lực trong nhà xuất bản xây dựng

2.1 Giới thiệu chung nhà xuất bản xây dựng

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển nhà xuất bản xây dựng

Quá trình phát triển của nhà xuất bản được chia ra làm 4 giai đoạn chính

➤ Giai đoạn 1977-1987: Đây là thời kỳ hoạt động xuất bản của nhà xuất bản xây dựng theo đơn đặt hàng của nhà nước, 1 năm xuất bản khoảng 50 đầu sách và 6 số nội san xây dựng. Là thời kỳ hoạt động hoàn toàn được nhà nước bao cấp, tổng số cán bộ công nhân viên 15 người, vốn được cấp 34 triệu đồng, vốn lưu động 34 triệu đồng. Ấn phẩm in bằng phương pháp tipo chất lượng sản phẩm kém.

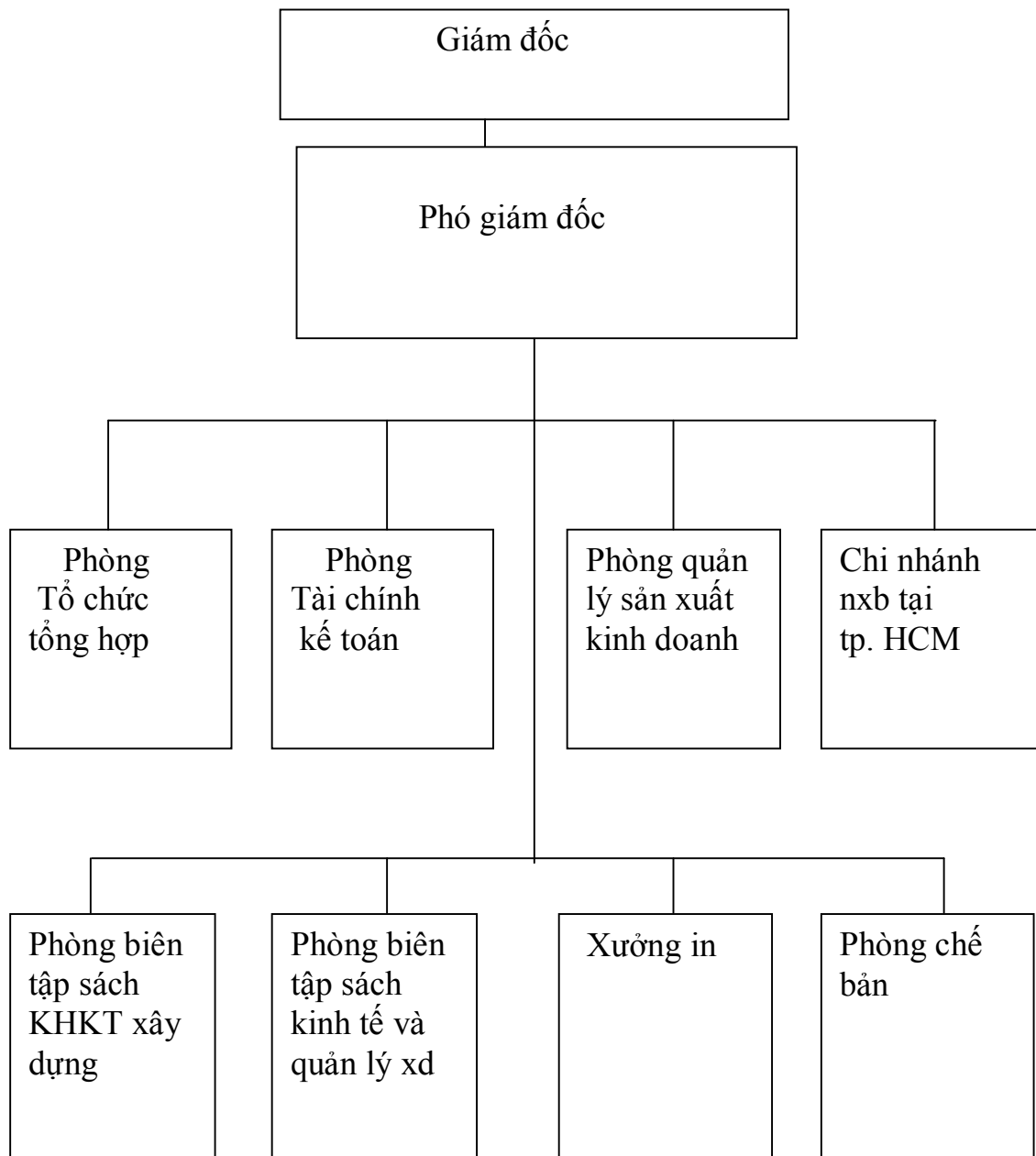
➤ Giai đoạn 1987-1993: là thời kỳ hoạt động của đơn vị sự nghiệp làm theo đơn đặt hàng của nhà nước, được nhà nước tài trợ bù lỗ. Số đầu sách xuất bản 1 năm là 60 đầu sách và 12 số tạp chí xây dựng, vốn được cấp thêm 34,3 triệu đồng. Đây là thời kỳ hoạt động xuất bản khó khăn. Cán bộ công nhân viên là 25 người.

➤ Giai đoạn 1993-1999: là thời kỳ hoạt động xuất bản bắt đầu có nhiều chuyển biến, luật xuất bản 1993 có hiệu lực thi hành, nhà nước tập trung đầu tư cho ngành xuất bản, từ đơn vị sự nghiệp chuyển sang doanh nghiệp nhà nước, cơ sở vật chất được đầu tư xưởng in tại 389 Đội Cấn, có 3 máy in ốp xép 4 trang, 1 máy xén giấy vốn đầu tư do nhà nước cấp. Hoạt động xuất bản vẫn được nhà nước trợ giá 1 năm khoảng 300 triệu đồng, xuất bản 1 năm khoảng 70 đầu sách khoa học kỹ thuật và in khoảng 80 triệu trang tiêu chuẩn (13-19). Năm 1998 tạp chí xây dựng tách ra khỏi Nhà xuất bản xây dựng thành lập 1 đơn vị độc lập.

➤ Giai đoạn 1999-nay : Là thời gian hoạt động xuất bản phát triển; 1 năm xuất bản khoảng 150 đầu sách các loại, hoạt động xuất bản bắt đầu có tích lũy, không phải nhận trợ

giá của nhà nước được nhà nước và bộ xây dựng tập trung nâng cấp xưởng in với số vốn cố định 4 tỷ đồng. Từ doanh nghiệp chưa được xếp hạng nay là doanh nghiệp xếp hạng 1, doanh thu hàng năm khoảng 109 tỷ đồng

2.1.2 Cơ cấu tổ chức



SƠ ĐỒ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA NHÀ XUẤT BẢN XÂY DỰNG

➤ Phòng tài chính kế toán có chức năng quản lý tài chính và thực hiện công tác kế toán của nhà xuất bản xây dựng theo đúng chính sách của nhà nước có nhiệm vụ chính:

- Quản lý tài chính, tài sản, các nguồn vốn và các quỹ
- Thực hiện công tác kế toán và thuế
- Hoạch toán chi phí sản xuất, tính toán giá thành sản phẩm
- Phân tích đánh giá hiệu quả kinh tế trong hoạt động sản xuất kinh doanh
- Báo cáo quyết toán tài chính theo chế độ quy định
- Đảm bảo tiền mặt và quản lý quỹ tiền mặt
- Quản lý kho sách, thực hiện công tác xuất nhập sách.

Cơ cấu tổ chức gồm: kế toán trưởng kiêm trưởng phòng, phó trưởng phòng và một số chuyên viên.

➤ Phòng tổ chức tổng hợp có chức năng quản lý công tác tổ chức cán bộ, thực hiện công tác hành chính quản trị văn phòng, văn thư lưu trữ của nhà xuất bản xây dựng, có những nhiệm vụ chính:

- Quản lý và thực hiện công tác tổ chức cán bộ
- Quản lý và thực hiện công tác lao động tiền lương
- Thực hiện công tác thông tin báo cáo tổng hợp
- Thực hiện công tác thu thập dữ liệu thông tin phục vụ hoạt động của nhà xuất bản
- Thực hiện công tác văn thư lưu trữ, quản lý và sử dụng con dấu
- Thực hiện công tác hành chính, quản trị, văn phòng
- Thực hiện công tác đầu tư xây dựng cơ bản

- Thực hiện công tác dịch vụ in ấn
- Thực hiện công tác thi đua, khen thưởng, thanh tra.

Cơ cấu tổ chức của phòng gồm: trưởng phòng, phó phòng, và một số chuyên viên

➤ Phòng sản xuất kinh doanh có chức năng quản lý công tác xuất bản của nhà xuất bản xây dựng, thực hiện công tác kinh doanh và phát hành ấn phẩm, có các nhiệm vụ chính:

- Tổ chức tìm kiếm bản thảo, tìm kiếm công việc in
- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Điều độ, đôn đốc đề tài, phối hợp các khâu biên tập, chế bản và in
- Lập đơn giá của xuất bản phẩm, tính toán chi phí của các hợp đồng in
- Thực hiện công tác phát hành
- Quản lý công tác xuất bản và in ấn theo đúng các quy định của nhà nước, thực hiện chế độ lưu chiểu xuất bản phẩm

Cơ cấu tổ chức của phòng gồm: trưởng phòng, phó phòng, một số chuyên viên

➤ Phòng biên tập sách khoa học kỹ thuật có chức năng tổ chức bản thảo và thực hiện công tác biên tập sách khoa học kỹ thuật xây dựng, có các nhiệm vụ chủ yếu :

- Xây dựng đội ngũ cộng tác viên, phát hiện và quan hệ với tác giả
- Xây dựng kế hoạch đề tài và thực hiện kế hoạch xuất bản
- Thực hiện công tác biên tập bao gồm biên tập nội dung, biên tập mỹ thuật, đọc sửa bản in, can hình của từng cuốn sách

Cơ cấu tổ chức của phòng: trưởng phòng, phó phòng, một số chuyên viên biên tập

➤ Phòng biên tập sách kinh tế và quản lý xây dựng có chức năng tổ chức bản thảo và thực hiện công tác biên tập sách kinh tế và quản lý xây dựng, có nhiệm vụ chính:

- Xây dựng đội ngũ cộng tác viên, phát hiện và quan hệ với tác giả

- Xây dựng kế hoạch đề tài và thực hiện kế hoạch xuất bản sách kinh tế xây dựng
- Thực hiện công tác biên tập bao gồm biên tập nội dung, biên tập mỹ thuật, đọc sửa bản in, can hình của từng cuốn sách

Cơ cấu tổ chức của phòng: trưởng phòng, phó phòng, chuyên viên biên tập

➤ Phòng chế bản có chức năng thực hiện công tác chế bản của nhà xuất bản xây dựng, có các nhiệm vụ:

- tổ chức thực hiện công tác chế bản bao gồm: nhập dữ liệu, dàn trang, quét hình, mi hình ra can các xuất bản phẩm.

- Sáng tác bìa sách
- Nhận làm gia công chế bản cho khách hàng
- Nghiên cứu, ứng dụng công nghệ tin học phục vụ cho công tác chế bản
- Quản lý máy móc thiết bị, vật tư vật liệu chế bản

Cơ cấu tổ chức của phòng: trưởng phòng, phó phòng, nhân viên chế bản

➤ Xưởng in có các nhiệm vụ chức năng như sau:

- Thực hiện in ấn sách và ấn phẩm, tài liệu, biểu mẫu do nhà xuất bản xây dựng giao, đảm bảo đủ số lượng chất lượng

- Mua sắm vật liệu, vật tư phục vụ cho sản xuất
- Thực hiện đúng các quy định in của nhà nước
- Thực hiện đúng chế độ khoán do nhà xuất bản giao
- Quản lý tài sản nhà xưởng, trang thiết bị máy móc, vật tư, vật liệu in
- Quản lý cán bộ công nhân lao động, an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ.

Cơ cấu tổ chức của xưởng in gồm: xưởng trưởng, phó xưởng trưởng, nhân viên kinh tế và công nhân ở các tổ sản xuất trực thuộc xưởng

2.1.3 Vai trò của hoạt động xuất bản

Điều 1 chương 1 của luật xuất bản 1993 ghi rõ hoạt động xuất bản là hoạt động thuộc lĩnh vực văn hóa, tư tưởng thông qua việc sản xuất, phổ biến những xuất bản phẩm đến nhiều người, không phải là hoạt động đơn thuần kinh doanh.

Hoạt động xuất bản nhằm mục đích:

- Phổ biến những tác phẩm về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, khoa học, công nghệ, văn học, nghệ thuật, giới thiệu những di sản văn hóa thế giới, nâng cao dân trí, đáp ứng nhu cầu đời sống tinh thần của nhân dân, mở rộng giao lưu văn hóa với các nước, góp phần vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa.
- Đấu tranh chống mọi tư tưởng và hành vi làm tổn hại lợi ích quốc gia, phá hoại nhân cách, đạo đức và lối sống tốt đẹp của người Việt Nam.

Hoạt động xuất bản là hoạt động văn hóa tinh thần có ảnh hưởng nhiều đến việc giáo dục tư tưởng, tình cảm, dân trí, vì vậy nó thuộc thượng tầng kiến trúc, chịu sự chi phối của các quy luật phát triển văn hóa. Mặt khác hoạt động xuất bản là hoạt động sản xuất vật chất khác có vai trò quan trọng trong việc tạo thành, chuyên tải, nhân bản các giá trị tinh thần, trí tuệ, ý đồ của tác giả vì vậy nó đồng thời chịu tác động của hệ thống quy luật kinh tế.

- Xuất bản là phương tiện phản ánh đời sống tinh thần nhân loại, và mỗi quốc gia, bảo tồn và lưu truyền các sản phẩm văn hóa. Loài người từ khi sinh ra đã phải lao động và chống chọi với thiên nhiên, và sau này đấu tranh giai cấp khi xã hội có giai cấp, họ đã sáng tạo ra các giá trị tinh thần. con người vừa là chủ thể sáng tạo, vừa là chủ thể hưởng thụ các giá trị văn hóa tinh thần. vì vậy khi nói đến văn hóa là nói đến con người, nhằm hoàn thiện và hướng con người đến chân, thiện, mỹ.

- Xuất bản là công cụ quan trọng trong việc nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài.

2.1.4 Kết quả công tác xuất bản năm 2007

Quán triệt chỉ thị số 42/CT-TW của ban bí thư Trung ương Đảng về “ nâng cao chất lượng toàn diện của hoạt động xuất bản ” nhà xuất bản xây dựng đã thực hiện công tác xuất bản một cách nghiêm túc, quản lý hoạt động xuất bản tập trung, triển khai hoạt động đồng bộ từ khâu lập kế hoạch, xin giấy phép, biên tập, in và phát hành. Công tác xuất bản đã bám sát các chủ trương chính sách của Đảng và nhà nước, bám sát mục tiêu nhiệm vụ quản lý của bộ, phương hướng phát triển công nghệ và nhiệm vụ đào tạo của ngành. Nhà xuất bản xây dựng chủ động xây dựng và thực hiện kế hoạch xuất bản, năng động sáng tạo trong hoạt động, tổ chức nghiên cứu thị trường, tìm mọi cách để đáp ứng nhu cầu bạn đọc. Hiện nay sách của nhà xuất bản đã có thương hiệu trên thị trường sách toàn quốc, phong phú về đề tài, in đẹp và có chất lượng.

Năm 2007 đã đạt được kết quả cụ thể :

- giá trị sản lượng là 12.5 tỷ đồng đạt 110% kế hoạch năm
- Số đầu sách xuất bản là 185 cuốn đạt 110% kế hoạch năm
- Số bản in là 285 ngàn bản in đạt 105% kế hoạch năm
- Doanh thu là 10.5 tỷ đồng đạt 106% kế hoạch năm

Nhà xuất bản xây dựng đã xuất bản kịp thời sách văn bản pháp quy xây dựng góp phần tích cực vào việc phổ biến các quy định pháp luật xây dựng vào trong cuộc sống.

Hệ thống quy chuẩn, tiêu chuẩn, quy phạm xây dựng Việt Nam, tiêu chuẩn xây dựng ngành, định mức đơn giá đã được xuất bản kịp thời là công cụ làm việc của các cán bộ kỹ thuật và kỹ sư xây dựng trên các công trình xây dựng.

Các loại sách khoa học kỹ thuật chuyên môn nghiệp vụ trong các lĩnh vực xây dựng như: kiến trúc, quy hoạch, khảo sát, tư vấn thiết kế, thi công, vật liệu xây dựng, máy móc thiết bị xây dựng, cấp thoát nước, vệ sinh môi trường, an toàn trong xây dựng, kinh tế tài chính và quản lý xây dựng, xây dựng giao thông, xây dựng thủy lợi đã được xuất bản với số lượng lớn, có tác dụng cập nhật kiến thức cho cán bộ công nhân viên ngành xây dựng, góp phần vào việc nâng cao dân trí, đáp ứng yêu cầu của bạn đọc.

Mảng sách tổng kết các nghiên cứu khoa học, các tuyển tập báo cáo đề tài được xuất bản kịp thời đáp ứng cho các cơ quan nghiên cứu, triển khai phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa ngành xây dựng. Thông qua hoạt động xuất bản nhiều đề tài có chất lượng cao, nhiều công trình nghiên cứu có giá trị thuộc các lĩnh vực khoa học xây dựng được công bố và đưa vào cuộc sống.

Đã tổ chức xuất bản nhiều đầu sách có giá trị. Chủ động và phối hợp cùng tác giả, tìm kiếm cập nhật những thông tin mới nhất về khoa học kỹ thuật hiện đại nhằm phục vụ sự nghiệp phát triển xây dựng trong điều kiện hội nhập với khu vực và thế giới.

Bám sát chủ trương của nhà nước và của bộ, nhà xuất bản xây dựng quan tâm đến mảng sách chuyên đề phục vụ phát triển đô thị, nông thôn, xây dựng kết cấu hạ tầng, quản lý chất lượng, ngăn ngừa và xử lý sự cố công trình, bảo vệ môi trường phục vụ nhu cầu của cán bộ quản lý, thiết kế, thi công xây dựng.

Các loại sách giáo trình, giáo khoa tài liệu phục vụ giảng dạy học tập được xuất bản nhiều cả về đề tài và số lượng phát hành phục vụ cho các trường như: đại học Kiến trúc Hà Nội, đại học Kiến trúc thành phố Hồ Chí Minh, đại học Xây dựng Hà Nội, đại học Giao thông, đại học Thủy Lợi . . .

Các trường cao đẳng, trung học, công nhân kỹ thuật xây dựng.

Nhà xuất bản xây dựng đã thực hiện nghiêm túc các quy định của luật xuất bản. Tất cả các đề tài đưa vào xuất bản đều được cục xuất bản, bộ Văn hóa thông tin chấp nhận kế hoạch xuất bản. Thực hiện nghiêm túc bản quyền tác giả, nộp lưu chiểu đúng kỳ hạn, không có ấn phẩm nào có nội dung không lành mạnh, không phù hợp với truyền thống văn hóa Việt Nam hoặc mê tín dị đoan

Các xuất bản phẩm đều được biên tập kỹ lưỡng, đảm bảo chất lượng cả về nội dung, kỹ, mỹ thuật.

Với tinh thần chủ động sáng tạo, nghiên cứu kỹ thị trường nắm bắt nhu cầu của người đọc, đã lập kế hoạch xuất bản, kế hoạch tiêu thụ sản phẩm bám sát thực tế. Tổ chức tự phát hành rộng rãi các ấn phẩm trong phạm vi cả nước, vừa tổ chức bán buôn cho các

đại lý, vừa thực hiện công tác công tác bán lẻ. Mở rộng mối quan hệ với các cơ sở phát hành trung ương và địa phương, các thư viện, các trường đại học, trung học, dạy nghề. Thường xuyên giao dịch với các đại lý, công ty phát hành sách tư nhân.

Trong năm qua đơn vị đã đẩy mạnh việc áp dụng công nghệ thông tin trong hoạt động xuất bản, trong biên tập, chế bản, quản lý. Xây dựng định mức lao động hợp lý, áp dụng chế độ khoán sản phẩm cho người lao động của mỗi người. Quan tâm đúng mức đến quyền lợi, nguyện vọng của cán bộ công chức, đời sống cán bộ công nhân viên được cải thiện, thu nhập ổn định, đảm bảo đủ việc làm cho mọi người, thực hiện tốt chế độ bảo hộ lao động.

2.1.5 Nhiệm vụ của nhà xuất bản trong những năm tới

- Nâng cao chất lượng toàn diện các xuất bản phẩm: đảm bảo tính tư tưởng, tính khoa học, chất lượng giáo dục, văn hóa và sự đa dạng, hấp dẫn của ấn phẩm xuất bản, đảm bảo đủ các loại sách và tài liệu đáp ứng nhu cầu của các đối tượng người đọc khác nhau. Chú trọng mảng sách chủ nghĩa Mác-Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh, đường lối quan điểm của Đảng, chính sách pháp luật của nhà nước, sách khoa học kỹ thuật và công nghệ, sách về truyền thống dân tộc và cách mạng, về bản sắc và tinh hoa văn hóa dân tộc; phấn đấu có nhiều sách, nhiều bài hay, sâu sắc về tổng kết thực tiễn, phổ biến kinh nghiệm hay, tuyên truyền, động viên, biểu dương nhân tố mới, con người mới. Tiếp tục coi trọng sách, bài viết về đấu tranh phê phán các quan điểm sai trái, phản động, chống tham nhũng, tiêu cực, tham ô, lãng phí, sự xuống cấp về đạo đức, lối sống và các thói hư tật xấu, tệ nạn xã hội, nhưng phải quan tâm đạt được hiệu quả không những làm cho mọi người căm ghét mà còn nâng cao thêm ý thức trách nhiệm, dũng khí và quyết tâm đấu tranh với những sai trái, tiêu cực, hư hỏng đó.

- Tiếp tục rà soát, bổ sung và thực hiện tốt quy hoạch ngành xuất bản; tập trung xây dựng tiềm lực và năng lực của hoạt động xuất bản; nâng cao hiệu quả kinh tế của xuất bản, in và phát hành, xây dựng các mô hình và cơ cấu mới phù hợp với sự phát triển của công nghiệp xuất bản hiện đại: thí điểm xây dựng các tập đoàn xuất bản, tổ hợp xuất bản báo chí, nghiên cứu hoàn chỉnh mô hình doanh nghiệp làm nhiệm vụ xuất bản.

Xây dựng chương trình quốc gia xuất bản các loại sách thiết yếu về chính trị xã hội và văn hóa.

- Chăm lo phát triển nhu cầu văn hóa đọc của các tầng lớp nhân dân, tổ chức và phát triển các lực lượng, mạng lưới phát hành xuất bản phẩm đảm bảo đáp ứng đầy đủ, đúng đối tượng và địa bàn, đặc biệt quan tâm vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa và miền núi. Phát triển hệ thống sách song ngữ, xuất bản nhiều sách bằng tiếng dân tộc với trình độ thích hợp đáp ứng nhu cầu của đồng bào các dân tộc thiểu số.

Đến năm 2010, phấn đấu đưa sách về đến cấp huyện và đưa sách đến phần lớn các xã để đạt chỉ tiêu 6 bản sách/người/năm. Tập trung củng cố và phát triển hệ thống thư viện, các loại phòng đọc, trước hết ở cơ sở.

- Huy động các nguồn lực xã hội cho xuất bản và phát hành sách phục vụ đông đảo nhân dân. Xây dựng, ban hành cơ chế quản lý phù hợp, có hiệu quả đối với lực lượng tham gia hoạt động xuất bản, in và phát hành ngoài quốc doanh.

- Xây dựng kế hoạch dài hạn đào tạo, bồi dưỡng và phát triển lực lượng, đội ngũ của ngành xuất bản, đảm bảo về quan điểm chính trị và chất lượng nghề nghiệp cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ, các tác giả, cộng tác viên trong cả ba khâu xuất bản, in và phát hành.

2.1 Thực trạng chính sách nâng cao động lực cho người lao động của nhà xuất bản xây dựng

2.2.1 Quy chế tiền lương

a. Xác định số lao động định biên

Theo thông tư số 06/2005/TT-BLĐXH ngày 5 tháng 1 năm 2005 của bộ lao động và thương binh xã hội hướng dẫn phương pháp xây dựng mức lao động trong các công ty nhà nước theo nghị định số 206/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ thì lao động định biên được tính bằng công thức:

$$L_{đb} = L_{ch} + L_{pv} + L_{bs} + L_{ql}$$

Trong đó:

Ldb: lao động định biên của doanh nghiệp, đơn vị tính là người

Lch: lao động chính định biên

Lpv: lao động bổ sung định biên để thực hiện chế độ, ngày giờ nghỉ theo quy định của pháp luật lao động đối với lao động chính và lao động phụ trợ, phục vụ

Lql: lao động quản lý định biên

b. Xác định số lượng lao động định biên

❖ Xác định số lượng cán bộ biên tập: 21 người

- Xác định số lượng trang bản thảo cần biên tập

Kế hoạch doanh thu năm 2007 là 9600 triệu đồng. Trong đó doanh thu xuất bản chiếm 60% là 5760 triệu đồng, doanh thu sách mới phải biên tập chiếm 74% sách xuất bản trong năm.

$$\begin{aligned} \text{Số lượng trang} &= \frac{\text{Doanh thu sách mới xuất bản}}{\text{Đơn giá 1 trang sách đã trừ phát hành phí x số}} \\ \text{bản thảo phải in} & \quad \quad \quad \text{lượng phát hành} \\ &= \frac{570000000 \text{ đồng} \times 74\%}{75 \text{ đ} (100\% - 25\%) \times 1000 \text{ bản}} \\ &= 76800 \text{ trang bản thảo} \end{aligned}$$

- Xác định định mức biên tập bình quân 1 người trong năm:

Cán bộ biên tập ngạch lương chuyên viên bậc 3/8 với hệ số lương 2,96 có định mức là 3240 trang bản thảo, tỷ lệ cán bộ bậc này chiếm 30% tổng số cán bộ biên tập

Cán bộ biên tập ngạch chuyên viên bậc lương 4/8 với hệ số là 3.27 có định mức là 3600 trang bản thảo, tỷ lệ cán bộ này chiếm 40% tổng số cán bộ biên tập

Cán bộ biên tập chuyên viên chính bậc 5/6 với hệ số lương là 5.32 có định mức là 3960 trang bản thảo, tỷ lệ cán bộ chiếm tỷ lệ 40% tổng số cán bộ biên tập

$$\begin{aligned} \text{Định mức lao động biên tập} &= \sum \text{định mức bậc biên tập} \times \text{tỷ trọng lao động} \\ \text{bình quân 1 người trong năm} & \quad \quad \quad \text{của bậc biên tập} \end{aligned}$$

$$= (3240 \times 0.3) + (3600 \times 0.3) + (3960 \times 0.4)$$

$$= 3636 \text{ trang bản thảo/ người năm}$$

- Xác định số lượng cán bộ biên tập:

$$\text{Số lượng cán bộ cần biên tập} = \frac{\text{Số lượng trang bản thảo biên tập trong năm}}{\text{Định mức biên tập bình quân người/ năm}} = \frac{76800}{3636} = 21 \text{ người}$$

❖ Xác định số lượng công nhân chế bản: 7 người

- định mức lao động của một công nhân chế bản bậc 5/7 có hệ số 3.01 trong một năm làm được 11734 trang bản thảo chế bản.

- số lượng công nhân chế bản được xác định như sau:

$$\text{Số lượng công nhân chế bản} = \frac{\text{Số lượng trang bản thảo trong năm}}{\text{Định mức chế bản bình quân người/ năm}} = \frac{76800 \text{ trang}}{11136 \text{ trang/ người}} = 7 \text{ người}$$

❖ Xác định số lượng công nhân in: 11 người

Số lượng trang in/ năm = số trang sách + số trang in tài liệu

$$\text{Số lượng trang in/ năm} = \frac{\text{Doanh thu xuất bản}}{\text{Đơn giá 1 trang sách đã trừ phát hành phí}} + \frac{\text{Doanh thu in tài liệu}}{\text{Đơn giá 1 trang in}}$$

$$= 257.383.783 \text{ trang tiêu chuẩn}$$

- Định mức một công nhân in trong một năm:

$$\begin{aligned} \text{Định mức 1 công nhân in trong 1 năm} &= \frac{\text{Số lượt in của 1 máy trong 1 giờ} \times \text{số trang của một lượt in} \times \text{số giờ làm việc thực tế} \times \text{số ngày trong năm}}{\text{Số công nhân vận hành 1 máy in}} \\ &= 23.284.800 \text{ trang} \end{aligned}$$

- Xác định số lượng công nhân in:

$$\begin{aligned} &\frac{257.383.783 \text{ trang}}{23.284.800 \text{ trang/ người}} \\ &= 11 \text{ người} \end{aligned}$$

- Số lượng công nhân xén sách, bỏ, ép sách định mức: 2 người bậc thợ 5/7 hệ số

3.01

- Số lượng công nhân bình bản định mức: 3 người bậc thợ 6/7 hệ số 3.56

- Số lượng công nhân gấp sách: 8 người bậc thợ 3/7 hệ số 2.03

- Số công nhân định mức máy phay gáy là: 2 người bậc 4/7 hệ số 2.55

- Số định biên kinh doanh : 10 chuyên viên bậc 3/8 hệ số 2.96

b. Số công nhân phụ trợ và phục vụ: 2 người cán sự bậc 3/12 hệ số 2.18

c. Lao động định biên quản lý: 7 người chuyên viên bậc 7/8 hệ số 4.2

Vậy lao động định biên là:

$$Ldb = 21 + 7 + 11 + 2 + 3 + 8 + 2 + 10 + 2 + 7$$

$$Ldb = 73 \text{ người}$$

• hệ số lương của các loại lao động định biên

- hệ số cấp bậc biên tập gồm: 21 người

trong đó cán bộ biên tập có mức lương 2.97 là 6 người

cán bộ biên tập có mức lương 3.27 là 7 người

cán bộ biên tập có mức lương 5.32 là 8 người

tổng số hệ số lương của cán bộ biên tập là:

$$(2.96 \times 6) + (3.27 \times 7) + (5.32 \times 8) = 83.21$$

- Hệ số lương của công nhân chế bản 7 người, bậc thợ 5/7 hệ số 3.01

$$3.01 \times 7 = 21.07$$

- Hệ số lương của công nhân in 11 người, hệ số 3.01

$$3.01 \times 11 = 33.11$$

- Hệ số của công nhân xén 2 người hệ số 3.01

$$2 \times 3.01 = 6.02$$

- Hệ số của công nhân bình bản 3 người hệ số 3.56

$$3.56 \times 3 = 10.68$$

- Hệ số của công nhân gấp sách 8 người hệ số 2.03

$$2.03 \times 8 = 16.24$$

- Hệ số của công nhân phay gáy sách 2 người hệ số 2.55

$$2.55 \times 2 = 5.1$$

- Hệ số của lao động định biên kinh doanh 10 người hệ số 2.18

$$10 \times 2.18 = 21.8$$

- Hệ số của lao động định biên phụ trợ và phục vụ 2 người hệ số 2.18

$$2.18 \times 2 = 4.36$$

- hệ số của định biên lao động quản lý 7 người hệ số 4.2

$$4.2 \times 7 = 29.4$$

* Tổng số hệ lương của lao động định biên là: 239.15

* Hệ số cấp bậc của lao động định biên là

Tổng số lao động định biên là 73 người

Hệ số lương của lao động định biên là 239.15

Hệ số cấp bậc bình quân = $239.15 : 73 = 3.27$

- Hệ số các khoản phụ cấp bình quân: bao gồm phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp làm đêm, phụ cấp trách nhiệm và phụ cấp chức vụ lãnh đạo đơn vị xác định là 0.33

- Lương tối thiểu của đơn vị được áp dụng theo quy định:

Theo công thức: $T_{min} = TL_{min} (1 + K_{dc})$

K_{dc} do nhà xuất bản xây dựng lựa chọn 2 lần theo quy định

2.2.2 Công tác thi đua khen thưởng và đời sống cán bộ công nhân viên

Đơn vị đã quan tâm chỉ đạo chặt chẽ các phong trào thi đua ở từng phòng, ban, xưởng, thường xuyên có sự kiểm tra, rút kinh nghiệm cũng như khen thưởng kịp thời. Do đó đẩy mạnh phong trào công nhân viên chức làm việc hăng say nhiệt tình, có tinh thần trách nhiệm cao, lao động với tinh thần tự chủ sáng tạo, phát huy tinh thần hợp tác giữa các đơn vị và cá nhân tạo điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Cán bộ công nhân viên chức trong đơn vị hăng hái thực hành tiết kiệm ở tất cả các khâu từ biên tập, chế bản, in đến quản lý đã góp phần tiết kiệm trong sản xuất, hạ giá thành sản phẩm.

Chăm lo tốt đời sống, đảm bảo việc làm cho cán bộ công nhân viên chức lao động. Thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với người lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bồi dưỡng độc hại, tham quan nghỉ mát, chi thưởng những ngày lễ tết.

Công tác an toàn lao động được quan tâm đúng mức, cung cấp đầy đủ kịp thời trang bị bảo hộ lao động theo chế độ quy định. Đã tạo ra cơ chế phân phối quyền lợi một cách công bằng, dân chủ và công khai. Đời sống cán bộ công nhân viên chức được cải thiện về vật chất và tinh thần.

Tổ chức tốt cho cán bộ công nhân viên chức tích cực tham gia hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao

2.2.3 Công tác tổ chức cán bộ và quản lý hoạt động của đơn vị

Hoàn thành tốt công tác báo cáo về mọi mặt hoạt động của nhà xuất bản xây dựng. Đã làm đầy đủ kịp thời thủ tục cho cán bộ về hưu trong năm 2007. Thực hiện chế độ tiền lương kịp thời.

Thực hiện kế hoạch đầu tư xây dựng xưởng in và sửa chữa cải tạo nơi làm việc của nhà xuất bản xây dựng theo đúng quy định của nhà nước.

Đã làm thủ tục nâng bậc, thi nâng ngạch lương kịp thời cho các cán bộ đủ tiêu chuẩn và đến kỳ hạn. Thực hiện tốt các quy chế trong đơn vị như quy chế dân chủ ở cơ sở,

định mức chi phí trong hoạt động của nhà xuất bản xây dựng, quy chế trả lương trong doanh nghiệp, quy chế nghỉ mát, quy định cử cán bộ đi học, quy định về thi đua khen thưởng, quy trình làm việc và mối quan hệ phối hợp công tác giữa các phòng ban, xưởng, xây dựng và hoàn chỉnh định mức khoán cho các phòng , ban và đơn giá tiền lương cho các bộ phận của xưởng in. Do đó đã phát huy được sự năng động sáng tạo, hăng say làm việc của cán bộ công nhân viên, phân phối quyền lợi công bằng nên thúc đẩy được sự đoàn kết thống nhất trong đơn vị. Bảo đảm các chế độ chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, ốm đau thai sản cho cán bộ công nhân viên đầy đủ kịp thời

Đã thực hiện tốt công tác hành chính, giao nhận công văn đi đến kịp thời, quản lý và sử dụng con dấu đúng quy định.

Công tác vận chuyển đáp ứng yêu cầu của sản phẩm kinh doanh. Mua sắm văn phòng phẩm và sửa chữa thiết bị văn phòng nhanh chóng phục vụ cho công tác xuất bản. Tuy vậy đôi lúc công tác quản trị còn chưa nhanh nhạy. Cần nâng cao trình độ chuyên môn hơn nữa để kịp thời đáp ứng cho công tác xuất bản. Cần tăng cường vai trò đầu mối và quản lý chung tốt hơn trong hoạt động của đơn vị.

Chương 3. Giải pháp nâng cao động lực cho người lao động cho nhà xuất bản xây dựng

3.1 Xây dựng một môi trường làm việc dễ chịu

Đưa ra các quy tắc/ quy trình làm việc rõ ràng trong nhà xuất bản

- ✓ Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho công ty và truyền đạt cho nhân viên
- ✓ Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho công ty 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
 - ✓ Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của nhà xuất bản và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.
 - ✓ Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong nhà xuất bản

✓ Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho nhà xuất bản

✓ Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về nhà xuất bản

✓ Tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên

✓ Cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ...

3.2 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

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

• Đưa ra các mục tiêu kinh doanh của nhà xuất bản xây dựng một cách rõ ràng. Khi đã đồng ý các mục tiêu thực thi với nhân viên của mình, trước tiên cần xem xét các mục tiêu của toàn nhà xuất bản. Khi tham gia vào việc xây dựng các mục tiêu của nhà xuất bản, họ sẽ hiểu rõ hơn về trách nhiệm của mình để đạt được các mục tiêu đó và tham gia vào công tác hỗ trợ bạn trong việc phát triển nhà xuất bản. Sau đó, đưa ra các các mục tiêu của nhà xuất bản cho nhân viên và xác định những lợi ích mà họ có thể có được khi quyết định làm việc cho nhà xuất bản xây dựng

- Khi mục tiêu khó có thể đo lường

Nếu các kết quả không dễ dàng xác định được số lượng, hãy thử một hệ thống mà điểm số mà nhân viên giành được từ một đến sáu dựa trên năng lực của họ trong từng lĩnh vực cụ thể. Đó là:

- Kỹ năng lãnh đạo
- Kỹ năng làm việc theo nhóm
- Khả năng sáng tạo
- Tính linh hoạt

Mục tiêu đối với nhân viên để đạt được việc tăng tỷ số của nhân viên.

- Đào tạo họ làm thế nào để đưa ra các mục tiêu SMART

- Thảo luận với nhân viên về các mục tiêu và giúp họ tìm ra cách thức để phù hợp với các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của công ty.

- Hỗ trợ nhân viên về các điều kiện vật chất để đạt được mục tiêu của họ cũng như các mục tiêu của công ty

- Thảo luận với nhân viên để tìm ra cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu của họ và mục tiêu của công ty.

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

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

3.3 Khuyến khích nhân viên bằng việc áp dụng một hệ thống trao thưởng và khiển trách

Một hệ thống trao thưởng và khiển trách có thể là đủ để khuyến khích nhân viên. Các nhân viên được khuyến khích rất có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn. Cũng có thể kết hợp hệ thống trao thưởng và khiển trách đối với việc ra quyết định về lương, thưởng và các hình thức khích lệ nhân viên như là các chương trình được đóng góp cổ phần.

Các hệ thống trao thưởng là có mối quan hệ rất gần gũi nhưng việc xem xét để thực thi chúng lại là thông qua các phỏng vấn đơn lẻ. Mặt khác, vấn đề tiền có thể làm vẩn đục vấn đề thực thi.

Lựa chọn một phương thức

Thiết lập một hệ thống trao thưởng có liên hệ với hệ thống đánh giá.

Thưởng một lần – dựa trên sự kết hợp của phần trăm lương và mức độ nhân viên đạt được mục tiêu trong năm.

Tăng lương – dựa trên mức thực thi tổng thể, chẳng hạn như:

- Dưới mức trung bình – không tăng lương
- Đạt mức trung bình – tăng lương 2%
- Trên mức trung bình – tăng lương 3%
- Thực thi xuất sắc – tăng lương 5%

Cần xem xét việc trao thưởng cho nhân viên bằng việc chia cổ phần trong công ty – việc họ thực thi càng tốt thì số lượng cổ phần càng nhiều. Điều này có nghĩa là nó nằm trong lợi ích về mặt tài chính cho công ty để thực hiện và giá cổ phiếu sẽ tăng.

Thực thi tốt và sự sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm có thể buộc bạn phải xem xét việc thăng chức cho một nhân viên.

Việc xem xét trao thưởng có thể là một cách rất hiệu quả nhằm khuyến khích nhân viên nhưng phải hết sức cẩn thận. Tuy nhiên, chúng cũng có thể đem lại kết quả ngược với sự mong đợi nếu như việc quan tâm không thích đáng. Có thể là nguyên nhân gây tranh chấp nếu nhân viên nhận thấy rằng một số đối tượng được trao thưởng nhiều hơn so với các đồng nghiệp khác. Cần giám sát các chương trình trao thưởng một cách cẩn thận để đảm bảo rằng chúng sẽ có những tác động như mong đợi.

Chúng phải công bằng với tất cả nhân viên

3.4 Phát triển làm việc nhóm trong nhà xuất bản xây dựng

- Xem xét các tiến độ kinh doanh cho đến thời điểm đó và quyết định hướng đi của nó.
- Đo lường việc thực thi trên thị trường đối với các đối thủ cạnh tranh, phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, nói chung được gọi là phân tích SWOT để xác định khoảng trống giữ vai vị trí mà nhà xuất bản đang ở và cái đích mà nhà xuất bản đang hướng tới.
- Học hỏi các kỹ năng và tham vọng của nhân viên và xem xét các kỹ năng khó xác định hơn như là chất lượng lãnh đạo.
- Đưa ra các ưu tiên về việc giành được các kỹ năng còn thiếu và phân tích sự thích hợp của các kỹ năng sẵn có của các nhân viên đối với yêu cầu của nhà xuất bản
- Đưa ra chương trình phát triển nhân viên để có thể bổ sung nhu cầu các kỹ năng còn thiếu và xem xét việc bố trí lại các trách nhiệm để tạo ra một nhóm xác thực hơn là một nhóm các nhà quản lý riêng rẽ.
- Kiểm tra lại các khoảng trống về các kỹ năng.
- Xem xét những lựa chọn như là các nhà tư vấn, nguồn lực bên ngoài, nhân viên hợp đồng, vv với việc phân tích chi phí/ lợi nhuận.

Thực hiện việc tuyển dụng nhân viên thường xuyên – rất có thể đây là cách tốt nhất để lập kế hoạch tiên phong trong việc tuyển dụng cho các vị trí trong tương lai và lường trước những khoảng trống về kỹ năng

3.5 Chương trình an toàn vệ sinh lao động

Thường xuyên tuyên truyền, giáo dục để nâng cao trách nhiệm của người sử dụng lao động, cán bộ quản lý, cán bộ công đoàn trong công tác an toàn vệ sinh lao động; tuyên truyền nâng cao nhận thức, kiến thức và ý thức tự giác chấp hành pháp luật cũng như các quy định, quy trình, quy phạm đảm bảo an toàn vệ sinh lao động trong quá trình làm việc đối với người lao động.

Tổ chức tốt phong trào “Xanh - Sạch - Đẹp, Bảo đảm an toàn vệ sinh lao động”, các hoạt động hưởng ứng Tuần lễ Quốc gia về ATVSLĐ -PCCN được tổ chức vào tháng ba hàng năm. Thực hiện đăng ký thi đua đảm bảo ATVSLĐ đối với đơn vị, cá nhân và tổ chức định kỳ chấm điểm phong trào theo Bộ chỉ tiêu chấm điểm hiện hành.

Việc tuyển chọn lao động phải thông qua tổ chức khám sức khỏe theo đúng quy định. Đối với người làm công việc ở trên cao hoặc làm việc nặng nhọc, độc hại thì đơn vị phải bố trí người có đủ sức khỏe phù hợp, sau đó cứ 06 tháng phải tổ chức khám lại và phân loại sức khỏe để tiếp tục sử dụng cho thích hợp. Tuyệt đối không được sử dụng lao động không đủ sức khỏe đối với từng ngành nghề, lao động hợp đồng theo vụ, việc, lao động không qua đào tạo nghề làm việc ở những vị trí nguy hiểm như: Làm việc trên cao, nơi cheo leo, dưới đường dây điện cao thế, hầm sâu, giếng chìm...

Người sử dụng lao động phải ký kết hợp đồng lao động với người lao động theo mẫu hợp đồng đã quy định; trong hợp đồng lao động phải ghi đầy đủ, rõ ràng các nội dung về: tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hộ lao động... nhằm nâng cao trách nhiệm của người sử dụng lao động và người lao động trong việc đảm bảo an toàn vệ sinh lao động.

Đối với các công trình có nhiều nhà thầu phụ cùng thi công thì đơn vị phải xây dựng quy định phối hợp trong công tác an toàn vệ sinh lao động; đồng thời thực hiện chế độ tự kiểm tra, báo cáo tình hình đảm bảo an toàn lao động hàng ngày tại công trình.

Phải thực hiện tốt công tác huấn luyện an toàn vệ sinh lao động, đặc biệt là huấn luyện cho người lao động về nội quy, quy trình, quy phạm an toàn lao động theo quy định:

huấn luyện định kỳ, huấn luyện lại, huấn luyện khi tuyển dụng, trước khi giao việc, khi chuyển từ công việc này sang công việc khác, sau khi huấn luyện phải tiến hành kiểm tra, sát hạch; chỉ những người đạt yêu cầu mới được bố trí công việc và cấp thẻ an toàn lao động.

Căn cứ vào những quy định của Bộ Luật Lao động và các văn bản của Tập đoàn về Bảo hộ lao động để tổ chức rà soát, bổ sung hoàn thiện các quy định về an toàn vệ sinh lao động, phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của đơn vị (cụ thể như: Quy định về an toàn vệ sinh lao động trong Thỏa ước lao động tập thể; Nội quy lao động; Quy định, quy trình, nội quy, bản phân định trách nhiệm về an toàn vệ sinh lao động cấp đơn vị).

Thực hiện đầy đủ chế độ chính sách Bảo hộ lao động đối với người lao động: Trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân; Khám sức khỏe định kỳ; Bồi dưỡng độc hại bằng hiện vật; Nghỉ dưỡng sức phục hồi sức khỏe...Lập và thực hiện kế hoạch Bảo hộ lao động hàng năm. Tăng cường kiểm tra và tự kiểm tra việc thực hiện quy định, quy trình, biện pháp về an toàn vệ sinh lao động tại các đơn vị, tổ, đội sản xuất để phát hiện các tồn tại, thiếu sót về an toàn vệ sinh lao động và đề ra thời hạn và biện pháp khắc phục. Biểu dương, khen thưởng kịp thời những đơn vị, cá nhân có thành tích xuất sắc, xử lý nghiêm những tập thể, cá nhân vi phạm quy định ATVSLĐ, dẫn đến tai nạn lao động, sự cố cháy nổ .

KẾT LUẬN

Trong điều kiện kinh tế hiện nay việc thu hút và giữ chân người lao động giỏi ngày càng khó hơn. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo nhà xuất bản xây dựng phải tiếp tục đổi mới

và quan tâm hơn nữa đến tâm tư và nguyện vọng của cán bộ công nhân viên. Bên cạnh các chính sách tiền lương, chế độ thưởng, cần phải tạo ra không khí làm việc thoải mái, tạo sự gắn bó giữa các nhân viên với nhau, và giữa nhân viên với đơn vị. Mặt khác cần tạo sự quan tâm từ phía ban lãnh đạo đến đời sống công nhân viên. Có như vậy mới tạo ra động lực làm việc cho người lao động.

Từ lý thuyết đến thực tế còn rất nhiều khó khăn. Với những kiến thức được học trong trường cùng với sự kiểm nghiệm thực tế sau gần 4 tháng thực tập, được sự hướng dẫn của TS. Bùi Đức Thọ tôi đã hoàn thành báo cáo thực tập này.

MỤC LỤC

TÀI LIỆU THAM KHẢO	1
LỜI MỞ ĐẦU	2
Chương 1. Cơ sở lý luận cho việc nâng cao động lực cho người lao động.....	4
1.1 Các quan niệm về người lao động.....	4
1.2 Tạo động lực cho người lao động.....	13
1.2.1 Khái niệm động lực lao động.....	13
1.2.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động.....	14
1.3. Các công cụ nâng cao động lực cho người lao động.....	21
1.3.1 Thù lao cơ bản.....	21
1.3.2 Khuyến khích tài chính.....	23
1.3.3 Các phúc lợi cho người lao động.....	23
Chương 2. Thực trạng việc sử dụng nguồn nhân lực trong nhà xuất bản xây dựng.....	24
2.1 Giới thiệu chung nhà xuất bản xây dựng.....	24
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển nhà xuất bản xây dựng.....	24
2.1.2 Cơ cấu tổ chức.....	25
2.1.3 Vai trò của hoạt động xuất bản.....	29
2.1.4 Kết quả công tác xuất bản năm 2007.....	29
2.1.5 Nhiệm vụ của nhà xuất bản trong những năm tới.....	32
2.1 Thực trạng chính sách nâng cao động lực cho người lao động của nhà xuất bản xây dựng.....	33
2.2.1 Quy chế tiền lương.....	33
2.2.2 Công tác thi đua khen thưởng và đời sống cán bộ công nhân viên.....	38
2.2.3 Công tác tổ chức cán bộ và quản lý hoạt động của đơn vị.....	38
Chương 3. Giải pháp nâng cao động lực cho người lao động cho nhà xuất bản xây dựng.....	39
3.1 Xây dựng một môi trường làm việc dễ chịu.....	39
3.2 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên.....	40

3.3 Khuyến khích nhân viên bằng việc áp dụng một hệ thống trao thưởng và khiển trách	41
3.4 Phát triển làm việc nhóm trong nhà xuất bản xây dựng	42
3.5 Chương trình an toàn vệ sinh lao động	43
KẾT LUẬN	44

MỤC LỤC

TÀI LIỆU THAM KHẢO	1
LỜI MỞ ĐẦU	2
Chương 1. Cơ sở lý luận cho việc nâng cao động lực cho người lao động.....	4
1.1 Các quan niệm về người lao động.....	4
1.2 Tạo động lực cho người lao động	13
1.2.1 Khái niệm động lực lao động	13
1.2.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động.....	14
1.3. Các công cụ nâng cao động lực cho người lao động.....	21
1.3.1 Thù lao cơ bản	21
1.3.2 Khuyến khích tài chính	23
1.3.3 Các phúc lợi cho người lao động.....	23
Chương 2. Thực trạng việc sử dụng nguồn nhân lực trong nhà xuất bản xây dựng.....	24
2.1 Giới thiệu chung nhà xuất bản xây dựng	24
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển nhà xuất bản xây dựng.....	24
2.1.2 Cơ cấu tổ chức	25
2.1.3 Vai trò của hoạt động xuất bản.....	29
2.1.4 Kết quả công tác xuất bản năm 2007	29
2.1.5 Nhiệm vụ của nhà xuất bản trong những năm tới	32
2.1 Thực trạng chính sách nâng cao động lực cho người lao động của nhà xuất bản xây dựng.....	33

2.2.1 Quy chế tiền lương	33
2.2.2 Công tác thi đua khen thưởng và đời sống cán bộ công nhân viên	38
2.2.3 Công tác tổ chức cán bộ và quản lý hoạt động của đơn vị	38
Chương 3. Giải pháp nâng cao động lực cho người lao động cho nhà xuất bản xây dựng	39
3.1 Xây dựng một môi trường làm việc dễ chịu.....	39
3.2 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên	40
3.3 Khuyến khích nhân viên bằng việc áp dụng một hệ thống trao thưởng và khiển trách	41
3.4 Phát triển làm việc nhóm trong nhà xuất bản xây dựng	42
3.5 Chương trình an toàn vệ sinh lao động	43
KẾT LUẬN	44

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban tư tưởng- văn hóa Trung ương – tài liệu nghiên cứu văn kiện đại hội IX của Đảng. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Hà Nội, 2001
2. Bộ văn hóa thông tin _ một số văn bản pháp quy của Đảng và nhà nước về công tác xuất bản – Hà Nội. 1999
3. Bộ văn hóa thông tin – tài liệu hội nghị tổng kết thực hiện chỉ thị 22 CT/TW của bộ chính trị , Hà Nội 29- 31/10/2001
4. Cục xuất bản bộ văn hóa thông tin- các quy định pháp luật về bảo hộ quyền tác giả Hà Nội 1998
5. GS.TS Đỗ Hoàng Toàn – GSTS Nguyễn Kim Truy , giáo trình quản trị học.Viện đại học mở Hà Nội , Nhà xuất bản thống kê Hà Nội 2006

6. Nhóm biên soạn: Anh Cường – Hoàng Trang – Lê Huyền – Bích Hằng. nguyên tắc quản lý bài học xưa và nay. Nhà xuất bản tài chính Hà Nội 2006
7. ThS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân. Giáo trình quản trị nhân lực. Nhà xuất bản lao động-xã hội Hà Nội 2004
8. Điều kiện lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. Nhà xuất bản chính trị quốc gia Hà Nội 1996
9. Bộ luật lao động Việt Nam
10. Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân – nhà xuất bản thống kê 1996