

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**



DỰ ÁN TỐT NGHIỆP

**TÊN DỰ ÁN: MỘT SỐ NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG
LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ KATA VIỆT NAM**

Người hướng dẫn : PGS. TS. Trương Đức Thao

Họ và tên sinh viên : Nguyễn Thúy Hương

Mã sinh viên : 1454010115

Lớp : QTKD TH 14-02

Hà Nội , tháng 06 năm 2024

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**



DỰ ÁN TỐT NGHIỆP

**TÊN DỰ ÁN: MỘT SỐ NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG
LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ KATA VIỆT NAM**

Người hướng dẫn : PGS. TS. Trương Đức Thao

Họ và tên sinh viên : Nguyễn Thúy Hương

Mã sinh viên : 1454010115

Lớp : QTKD TH 14-02

Hà Nội , tháng 06 năm 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan: Dự án tốt nghiệp này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS. TS. Trương Đức Thao, đảm bảo tính trung thực và tuân thủ các quy định về trích dẫn, chú thích tài liệu tham khảo. Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

XÁC NHẬN CỦA SINH VIÊN

(Ký và ghi rõ họ tên)

Hương

Nguyễn Thúy Hương

LỜI CẢM ƠN

Để có thể hoàn thành bài dự án tốt nghiệp này một cách tốt nhất, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ, lời động viên từ nhà trường, quý thầy cô, bạn bè và các anh chị tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

Trước tiên, tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến tất cả các thầy cô trường Đại học Đại Nam, đặc biệt là các thầy cô thuộc khoa Quản Trị Kinh Doanh, đã tận tình truyền đạt kiến thức cho tôi trong suốt thời gian theo học tại trường.

Đặc biệt tôi xin gửi đến PGS.TS.Trương Đức Thao, người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi hoàn thành dự án tốt nghiệp này lời cảm ơn sâu sắc nhất.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh Đạo, các phòng ban của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi được tìm hiểu thực tiễn trong suốt quá trình thực tập tại Công ty.

Cuối cùng, tôi xin cảm ơn các anh chị Phòng Kinh doanh và các phòng của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đã nhiệt tình giúp đỡ, hướng dẫn cho tôi những kiến thức mới, tạo cơ hội được làm việc thực tiễn và cung cấp những thông tin cần thiết để tôi có thể hoàn thành được dự án này.

Vì kiến thức bản thân còn hạn chế trong quá trình thực tập, hoàn thiện dự án này tôi không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ quý Thầy, Cô cũng như quý Công ty.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	2
2.1. Mục tiêu nghiên cứu	2
2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	2
3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	3
5. Cấu trúc của đề tài.....	3
Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc của người lao động.....	3
Chương 2: Phân tích thực trạng các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.	3
Chương 3: Một số giải pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.	3
Chương 1. Cơ sở lý luận về động lực làm việc của người lao động	4
1.1. Khái niệm, vai trò, ý nghĩa của động lực làm việc	4
1.1.1. Khái niệm.....	4
1.1.2. Vai trò.....	6
1.1.3. Ý nghĩa	8
1.2. Bản chất của động lực làm việc	8
1.2.1. Bản chất của động lực.....	8
1.2.2. Phân biệt động cơ và động lực	10
1.2.3. Đánh giá động lực làm việc	11
1.3. Các yếu tố tác động đến động lực làm việc	11

1.3.1. Đãi ngộ tài chính	11
1.3.2. Đãi ngộ phi tài chính.....	14
Chương 2. Phân tích thực trạng các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam	18
2.1. Giới thiệu chung về công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam	18
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	18
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty.....	19
2.1.3. Tình hình doanh thu, lợi nhuận của công ty giai đoạn 2021 – 2023.....	21
2.2. Giới thiệu chung về tình hình nhân lực của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.....	22
2.2.1. Số lượng nhân lực	22
2.2.2. Cơ cấu nhân lực	22
2.2.3. Biến động nhân lực giai đoạn 2021 – 2023.....	24
2.3. Thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam	25
2.4. Thực trạng các yếu tố tác động đến công tác tuyển dụng nhân lực của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.....	28
2.4.1. Đãi ngộ tài chính	28
2.4.2. Đãi ngộ phi tài chính.....	35
2.5. Đánh giá chung.....	39
2.5.1. Ưu điểm.....	39
2.5.2. Nhược điểm.....	42
2.5.3. Nguyên nhân.....	43
Chương 3. Một số giải pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam	47
3.1. Chiến lược nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.....	47

3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại công ty	
Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam	47
3.2.1. Giải pháp về lương thưởng và phúc lợi.....	47
3.2.2. Giải pháp về công tác đánh giá thực hiện công việc	53
3.2.3. Giải pháp về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	55
3.2.4. Giải pháp về môi trường làm việc	56
3.2.5. Giải pháp về mối quan hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo.....	56
KẾT LUẬN.....	59
TÀI LIỆU THAM KHẢO	10

DANH MỤC SƠ ĐỒ

<u>Sơ đồ 1.1: Sơ đồ tổ chức của công ty</u>	20
---	----

DANH MỤC BẢNG

<u>Bảng 2.1. Doanh , lợi nhuận của công ty giai đoạn 2021 – 2023</u>	21
<u>Bảng 2.2: Cơ cấu nhân lực về giới tính</u>	22
<u>Bảng 2.3: Cơ cấu nhân lực về độ tuổi lao động</u>	23
<u>Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực về về hình thức lao động</u>	24
<u>Bảng 2.5: Đánh giá của người lao động về chính sách tạo động lực làm việc của Công ty Cổ Phần Thương Mại Và Dịch Vụ Kata Việt Nam</u>	25
<u>Bảng 2.6: Mức độ chia sẻ khó khăn với Công ty theo chức vụ đảm nhận.....</u>	26
<u>Bảng 2.7: Mức độ say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai theo thâm niên công tác</u>	27
<u>Bảng 2.8: Mức độ say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai theo giới tính.</u>	28
<u>Bảng 2.9: Đánh giá mức độ hài lòng về tiền lương, thưởng và phúc lợi đến động lực làm việc của người lao động.</u>	31
<u>Bảng 2.10: Đánh giá mức độ hài lòng về yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi đối với chức danh công việc.....</u>	32
<u>Bảng 2.11. Đánh giá sự ảnh hưởng của đặc điểm công việc đến động lực làm việc. .</u>	35

Bảng 2.12: Đánh giá tác động của môi trường làm việc đến động lực làm việc của người lao động..... 37

Danh Mục Kí Hiệu Hoặc Chữ Tiếng Anh

Chữ Viết Tắt	Nội Dung Được Viết Tắt
ĐGTB	Đánh giá trung bình
NLĐ	Nguồn lao động
L _{cb}	Lương cơ bản
Tl _{min}	Tiền lương tối thiểu
HSL _{hh}	Hệ số lương hiện hưởng do nhà nước quy định
HSPC _{hh}	Hệ số phụ cấp hiện hưởng
L _{TL}	Lương thực lĩnh
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
KPCĐ	Kinh phí công đoàn
NĐ-CP	Nghị Định- Chính Phủ
CP	Cấp phép
TT-BTC	Thông Tư-Bộ Tài Chính
CVL-TCKT	Cục Việc Làm-Tài Chính Kinh Tế

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại hiện nay, việc quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng rất lớn trong doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là đầu vào quan trọng nhất nó quyết định đến sự tồn vong và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trong thị trường lao động, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt để sử dụng nguồn lao động có chất lượng và trình độ cao. Trong khi đó, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự mở rộng thị trường lao động đã làm cho tình hình dịch chuyển nhanh lao động từ doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác nếu doanh nghiệp này không đáp ứng được nhu cầu của họ.

Vì thế, các nhà quản trị nhân lực cần biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và nắm bắt nhanh chóng những nhu cầu của người lao động. Ngoài ra, nhà quản trị nhân sự còn phải biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách thu hút và khuyến khích nhân viên say mê với công việc hiện tại và tránh được các sai lầm trong việc tuyển mộ, tuyển chọn, sử dụng lao động, và phân công đúng người đúng việc để nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp. Đã có rất nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng hiệu quả chất lượng làm việc của công nhân viên phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, trong đó động lực làm việc là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc. Việc tìm và thấu hiểu được tâm tư, nguyện vọng của người lao động là rất cần thiết. Quan tâm công tác tạo động lực làm việc cho người lao động là một việc hết sức cấp thiết không chỉ với các nhà quản trị mà đặc biệt là trong thời buổi công nghiệp hóa, hiện đại hóa hiện nay. Đây là bước khởi đầu để doanh nghiệp đảm bảo sự hài lòng, lòng trung thành của nhân viên, đặc biệt trong điều kiện các doanh nghiệp đã và đang có nhiều chính sách thu hút người lao động trình độ cao vào đơn vị của mình như hiện nay.

Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam là một doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực nghiên cứu, sản xuất và phân phối các thiết bị máy móc công trình và thiết bị điện tử uy tín tại Việt Nam. Để có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác thì một trong những vấn đề được đặt lên hàng đầu cũng chính là việc phân tích tìm hiểu nghiên cứu đưa ra các giải pháp tối ưu để tạo động lực làm việc cho nhân viên, giúp nhân viên có được một phong thái làm việc thật năng động, nhiệt tình. Trong khi đó thì chưa có một nghiên cứu nào về động lực làm việc của nhân viên được thực hiện tại công ty. Vì vậy đây lý do tôi quyết định chọn đề tài *“Một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam”*. Làm đề tài nghiên cứu cho bài dự án tốt nghiệp.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu nhằm mục tiêu xác định một số nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam. Từ đó đưa ra những định hướng và giải pháp nhằm tạo động lực làm việc của nhân viên góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- + Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.
- + Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.
- + Đánh giá thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.
- + Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên.
- + Đề xuất những giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao động lực làm việc, sự cam kết gắn bó của nhân viên với công ty trong tương lai.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của dự án là nghiên cứu một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về nội dung: Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên thì rất rộng. Nghiên cứu này giới hạn nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên như (1) Tiền lương; (2) Thưởng; (3) Phúc lợi; (4) Đánh giá thực hiện công việc; (5) Đào tạo – Thăng tiến; (6) Cấp trên; (7) Đồng nghiệp; (8) Điều kiện môi trường làm việc; (9) Văn hóa doanh nghiệp.

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam (Địa chỉ: Số 71C khu Ninh Kiều – Thị trấn Chúc Sơn – Huyện Chương Mỹ – Hà Nội).

Phạm vi thời gian: Thời gian thực tập và thực hiện khảo sát từ ngày 02/01/2024 đến 02/03/2024. Điều tra khảo sát người lao động trong năm 2024, nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trong giai đoạn 2023-2024 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu gồm hai bước, nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính: Nghiên cứu được thực hiện thông qua hoạt động phỏng vấn sâu các nhân viên đang công tác, tham khảo ý kiến cá nhân, lãnh đạo. Kết quả được dùng để hoàn chỉnh quá trình nghiên cứu này.

Nghiên cứu định lượng: Nghiên cứu được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi soạn sẵn. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS.

5. Cấu trúc của đề tài

Đề tài bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc của người lao động

Trình bày tổng quan lý thuyết liên quan đến động lực làm việc, các thành phần của động lực làm việc theo quan điểm của các nhà nghiên cứu. Bắt đầu từ khái niệm lý thuyết về động lực làm việc của nhân viên với công ty, trình bày lý thuyết nền trong nghiên cứu dự án.

Chương 2: Phân tích thực trạng các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

Giới thiệu khái quát về lịch sử hình thành và phát triển của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam. Thực trạng động lực làm việc và thực trạng các yếu tố tác động đến công tác tuyển dụng nhân lực của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

Chương 3: Một số giải pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

Đề xuất một số giải pháp, đóng góp hàm ý về chính sách nhằm tạo động lực cho nhân viên trong tương lai.

Chương 1. Cơ sở lý luận về động lực làm việc của người lao động

1.1. Khái niệm, vai trò, ý nghĩa của động lực làm việc

1.1.1. Khái niệm

Khái niệm động lực

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động nhưng nó đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm – Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.”

Theo Bùi Anh Tuấn trường Đại học Kinh tế quốc dân: “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

Khi nói về động lực của người lao động trong tổ chức, các nhà quản trị thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực lao động chưa chắc đã còn trong họ.

Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào

động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

Trong các tổ chức hiện nay, với quan điểm coi nguồn lao động là nguồn lực của tổ chức. Các nhà quản lý luôn đặt ra câu hỏi, làm thế nào có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, làm sao để người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình. Và khi quan sát một tập thể người lao động làm việc các nhà kinh tế thường đặt ra câu hỏi, tại sao họ làm việc, tại sao với cùng một công việc như nhau, điều kiện làm việc như nhau nhưng người này làm việc nghiêm túc, có hiệu quả cao còn người khác thì ngược lại. Để trả lời cho câu hỏi đó, các nhà kinh tế đã phát hiện ra rằng chính hệ thống nhu cầu và lợi ích của người lao động đã tạo ra động cơ và động lực của họ trong quá trình lao động các nhà kinh tế đã phát hiện ra rằng chính hệ thống nhu cầu và lợi ích của người lao động đã tạo ra động cơ và động lực của họ trong quá trình lao động.

Khái niệm tạo động lực

Mỗi người làm việc đều có những lý do khác nhau. Người lao động đều làm việc bởi họ có thể có được những thứ mà họ cần từ công việc. Những thứ mà người lao động dành được từ công việc có ảnh hưởng tới tinh thần, nhuệ khí, động lực làm việc và chất lượng cuộc sống của họ. Điều mà Nhà quản lý cần làm là sử dụng các động lực để thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả cho doanh nghiệp nơi họ làm việc. Một tổ chức muốn làm việc có hiệu quả và thành công thì cần phải kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của mọi người để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

Tạo động lực cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc.

Theo Bùi Anh Tuấn trường đại học Kinh tế quốc dân: “Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”.

Hay “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”.

Nhà quản trị muốn nhân viên trong tổ chức của mình nỗ lực hết sức vì tổ chức thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động, đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

Tạo động lực cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Đây cũng là trách nhiệm và là mục tiêu của quản lý.

Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng ... Sự hấp dẫn càng lớn thì lợi ích đem lại cho người lao động càng lớn, khi đó người lao động càng hăng say làm việc để có thể đạt được lợi ích đó. Khi người lao động cảm thấy sự hấp dẫn trong công việc, họ làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình do đó các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực cho người lao động để hướng hành vi của người lao động theo một chiều hướng quỹ đạo nhất định.

Như vậy, có thể coi vấn đề tạo động lực lao động là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để có thể tạo động lực lao động cho người lao động thì tổ chức phải xem xét sẽ phải đưa ra chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để người lao động cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất...Tuy nhiên không phải tổ chức nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này, bởi nguồn lực tổ chức là có hạn. Do đó, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách... có thể thực hiện được.

Khái niệm nhân lực

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân(2022) : “Nguồn nhân lực là nguồn lực của con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”

Nguồn nhân lực được hiểu là tiềm năng lao động của con người trên các mặt thể lực, trí lực, phẩm chất đạo đức, được vận dụng vào các hoạt động kinh tế xã hội để tạo ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho xã hội.

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của công ty.

Như vậy quản trị nguồn nhân lực gắn liền với mọi tổ chức bất kể tổ chức đó có phòng hoặc bộ phận quản trị nhân sự hay không. Quản trị nguồn nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị và nó có gốc rễ cùng các nhánh trải rộng khắp nơi trong một tổ chức.

1.1.2. Vai trò

1.1.2.1. Đối với người lao động

Con người luôn có những nhu cầu cần được thỏa mãn về cả hai mặt vật chất và tinh thần. Khi người lao động cảm thấy những nhu cầu của mình được đáp ứng sẽ tạo tâm lý tốt thúc đẩy người lao động làm việc hăng say hơn. Đối với cá nhân người lao động không có động lực lao động thì hoạt động lao động khó có thể đạt được mục tiêu của nó bởi vì khi đó họ chỉ lao động hoàn thành công việc được giao mà không có được sự sáng tạo hay cố gắng phấn đấu trong lao động, họ chỉ coi công việc đang làm như một nghĩa vụ phải thực hiện theo hợp đồng lao động mà thôi. Do đó nhà quản lý cần phải tạo được động lực thúc đẩy tính sáng tạo và năng lực làm việc của nhân viên.

Người lao động chỉ hoạt động tích cực khi mà họ được thỏa mãn một cách tương đối những nhu cầu của bản thân. Điều này thể hiện ở lợi ích mà họ được hưởng. Khi mà người lao động cảm thấy lợi ích mà họ nhận được không tương xứng với những gì họ bỏ ra họ cảm thấy không thỏa mãn được những nhu cầu của mình thì sẽ gây ra cảm giác chán nản làm việc không tập trung cao. Lợi ích là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu nên lợi ích mà người lao động nhận được phải tương xứng với những gì họ cống hiến thì mới tạo ra động lực cho họ làm việc.

Động lực lao động còn giúp cho người lao động có thể tự hoàn thiện mình. Khi có được động lực trong lao động người lao động có được nỗ lực lớn hơn để lao động học hỏi, đúc kết được những kinh nghiệm trong công việc, nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện mình.

1.1.2.2. Đối với doanh nghiệp

Hiện nay nước ta đang tiến hành công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Kinh nghiệm của Nhật Bản và các “con rồng Châu Á” cho thấy phải tiến ra con đường đi riêng phù hợp với đặc điểm chính trị, kinh tế, văn hoá và xã hội Việt Nam. Đây là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn vì phải đuổi kịp trình độ khoa học công nghệ tiên tiến của thế giới trong một thời gian ngắn với điều kiện cơ sở vật chất nghèo nàn, lạc hậu và thiếu vốn đầu tư. Một trong những giải pháp tình thế là tăng năng suất lao động để có thể tạo ra lợi nhuận cao hơn trên cơ sở trang thiết bị và vốn sẵn có, do đó có tốc độ tích lũy vốn nhanh hơn. Vì lý do nêu trên, vấn đề kích thích lao động hiện đang là mối quan tâm của nhiều nhà lãnh đạo và quản lý.

Mặt khác, khi vấn đề vốn đầu tư và trang thiết bị đã được giải quyết thì tăng năng suất và kích thích lao động sáng tạo vẫn là vấn đề bức xúc cần đầu tư giải quyết thích đáng để doanh nghiệp và các cơ quan nghiên cứu nói riêng cũng như nền kinh tế nói chung có thể phát triển nhanh và có hiệu quả. Kích thích lao động là tạo ra sự thôi thúc bên trong của con người đến với lao động, sự thôi thúc đó được tạo ra dựa trên một tác động khách quan nào đó lên ý thức. Do đó, khi kích thích bất cứ hoạt động lao động nào, người ta phải chú ý đến các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, nhu cầu, hứng thú, động cơ làm việc của mỗi cá nhân và hàng loạt các đặc điểm tâm lý cá nhân cũng

như tập thể khác, từ đó mới có thể hình thành được biện pháp kích thích hữu hiệu. Có thể kích thích lao động bằng vật chất, bằng giao tiếp hoặc bằng cách thỏa mãn các nhu cầu khác của con người tạo ảnh hưởng đến hành vi, cụ thể là nó có thể định hướng, điều chỉnh hành vi của cá nhân.

Tạo động lực kích thích lao động làm việc có tác dụng:

Tạo sự gắn kết giữa lao động với tổ chức giữ được nhân viên giỏi, giảm được tỉ lệ nghỉ việc.

Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của các nhân viên trong doanh nghiệp.

Giảm thời gian, chi phí tuyển và đào tạo nhân viên mới.

Tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động.

Là nền tảng để tăng doanh số, cải thiện lợi nhuận.

1.1.2.3. Đối với xã hội

Tạo động lực lao động sẽ thúc đẩy tăng năng suất lao động. Nếu tăng năng suất lao động với một cấp độ nhanh và với quy mô lớn sẽ tạo điều kiện tăng thu nhập kinh tế quốc dân cho phép giải quyết thuận lợi giữa tích lũy và tiêu dùng.

1.1.3. Ý nghĩa

Nhìn bề ngoài, tác động của một lực lượng lao động có động lực tốt là rất rõ ràng. Nhân viên có động lực làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, như chúng tôi đã đề cập ở trên, nó còn đi xa hơn thế. Bên cạnh tính hiệu quả của nhóm, động lực cũng được chứng minh là có tác dụng thúc đẩy việc giữ chân và cải thiện văn hóa công ty.

Động lực là tất cả các yếu tố khuyến khích các cá nhân cam kết và quan tâm đến việc làm điều gì đó theo thời gian. Cảm giác hứng thú mãnh liệt và mong muốn hành động có thể chỉ là nhất thời. Nó cho bạn biết bạn đang đi đúng hướng, nhưng những khía cạnh khác nhau khiến bạn cảm thấy như vậy lại là những khía cạnh sẽ duy trì hành động của bạn.

Khi nhân viên không cảm thấy cam kết hoặc kết nối với một phần của điều gì đó quan trọng, khi họ không thể liên quan đến sứ mệnh của công ty hoặc đơn giản là không thể thấy được tầm quan trọng của vai trò của mình ở quy mô lớn hơn, họ thường mất động lực.

1.2. Bản chất của động lực làm việc

1.2.1. Bản chất của động lực

Xác định động lực làm việc

Trong nỗ lực tìm hiểu khái niệm động lực và làm nổi bật sự phức tạp của nó, một số định nghĩa đã được đưa ra. Như định nghĩa động lực là “ảnh hưởng đương thời (tức thời) đến định hướng, sức sống và sự bền bỉ của hành động Tạo động lực làm việc”, Hay

một số định nghĩa của động lực làm việc là “một quá trình chi phối sự lựa chọn của con người trong số các hình thức hoạt động tự nguyện thay thế” hoặc “động lực có liên quan đến một tập hợp các mối quan hệ biến đổi độc lập phụ thuộc nhằm giải thích phương hướng, biên độ và sự kiên trì trong hành vi của một cá nhân, duy trì những tác động không đổi của năng khiếu, kỹ năng và sự hiểu biết về nhiệm vụ.” và các ràng buộc vận hành trong môi trường”. Các nhà nghiên cứu mô tả động lực là “một tập hợp các quá trình tâm lý liên quan đến sự kích thích, định hướng, cường độ và sự kiên trì của các hành động tự nguyện hướng tới mục tiêu”. Tất cả các định nghĩa dường như đều có bốn mẫu số chung có thể nói là đặc trưng cho hiện tượng động lực.

Nghĩa là, khi thảo luận về động lực, chúng ta chủ yếu quan tâm đến:

- 1) Kích hoạt hành vi – Nó liên quan đến động lực hoặc năng lượng đằng sau hành động của chúng ta và được thể hiện bằng việc khơi dậy hành vi hướng đến mục tiêu.
- 2) Định hướng hành vi – Nó liên quan đến con đường mọi người chọn để đạt được mục tiêu của mình và được thể hiện qua việc điều chỉnh hành vi hướng tới các mục tiêu cụ thể.
- 3) Sự kiên trì trong hành vi – Nó liên quan đến những nỗ lực liên tục nhằm đạt được các mục tiêu thường gặp phải những trở ngại và được thể hiện bằng hoạt động bền vững trong một khoảng thời gian.
- 4) Cường độ hành vi – Nó liên quan đến mức độ nỗ lực để đạt được mục tiêu và được thể hiện ở sự tập trung và nghị lực để theo đuổi mục tiêu.

Một định nghĩa về động lực làm việc bao gồm các mẫu số này được trình bày bởi các nhà nghiên cứu, họ định nghĩa nó là “một cấu trúc rộng liên quan đến các điều kiện và quy trình tạo ra sự kích thích, định hướng, cường độ và duy trì nỗ lực trong công việc của một người”. .

Động lực làm việc là “sự sẵn sàng nỗ lực ở mức độ cao hướng tới các mục tiêu của tổ chức, được điều chỉnh bởi khả năng nỗ lực để đáp ứng một số nhu cầu cá nhân”. Ba yếu tố chính có thể được nhìn thấy trong định nghĩa này: nỗ lực, mục tiêu của tổ chức và nhu cầu. Yếu tố nỗ lực là thước đo cường độ hoặc nỗ lực. Một người có động lực cố gắng hết sức. Tuy nhiên, nỗ lực ở mức độ cao khó có thể mang lại kết quả công việc thuận lợi trừ khi nỗ lực đó được hướng theo hướng có lợi cho tổ chức. Vì vậy, người ta phải xem xét chất lượng của nỗ lực cũng như cường độ của nó. Nỗ lực hướng tới và nhất quán với các mục tiêu của tổ chức là loại nỗ lực mà các nhà quản lý và tổ chức nên tìm kiếm. Cuối cùng, động lực là một quá trình thỏa mãn nhu cầu. Nhu cầu đề cập đến một số trạng thái bên trong khiến cho một số kết quả nhất định có vẻ hấp dẫn. Một nhu cầu không được thỏa mãn sẽ tạo ra sự căng thẳng kích thích động lực bên trong một cá nhân. Những động lực này dẫn đến hành vi tìm kiếm nhằm tìm ra các mục tiêu cụ thể mà nếu đạt được sẽ đáp ứng được nhu cầu và giảm bớt căng thẳng. Khi nhu cầu của các cá nhân

tương thích với mục tiêu của tổ chức, họ có thể nỗ lực ở mức độ cao mang lại lợi ích cho tổ chức.

Do đó, động lực làm việc liên quan đến các yếu tố tiếp thêm sinh lực, truyền tải, duy trì và khuếch đại hiệu suất làm việc hướng tới mục tiêu của tổ chức. Khoảng cách giữa động lực và hiệu suất tồn tại bất cứ khi nào mọi người tránh bắt đầu một điều gì đó mới, từ chối làm điều gì đó quen thuộc, ngừng làm điều gì đó quan trọng và chuyển sự chú ý của họ sang một nhiệm vụ ít giá trị hơn hoặc từ chối “làm việc thông minh” trong một thử thách mới và thay vào đó sử dụng những điều cũ, quen thuộc nhưng giải pháp không phù hợp để giải quyết một vấn đề mới.

1.2.2. Phân biệt động cơ và động lực

Động cơ chính và phụ

Động cơ chính là những nhu cầu sinh lý chưa được học hỏi, bao gồm đói, khát, ngủ, tình dục, tránh đau đớn và duy trì nhiệt độ cơ thể. Những nhu cầu này xuất phát từ những yêu cầu cơ bản của cuộc sống và rất quan trọng cho sự sống còn của loài người. Do đó, chúng hầu như phổ biến nhưng có cường độ khác nhau tùy theo từng người. Ví dụ, một đứa trẻ có thể cần ngủ nhiều hơn người lớn. Những nhu cầu này cũng có thể được điều chỉnh bởi thực tiễn xã hội. Nếu theo thói quen ăn ba bữa một ngày thì người ta có xu hướng đói vào ba thời điểm trong ngày, mặc dù hai bữa ăn có thể là vừa đủ. Tương tự, nếu áp dụng giờ uống cà phê tại nơi làm việc, việc uống cà phê có thể trở thành một thói quen thú vị cũng như một nhu cầu xã hội.

Động cơ thứ cấp là động cơ học được, động cơ xã hội nảy sinh do sự tương tác với người khác và phát triển khi con người trưởng thành. Bao gồm trong loại này là sự liên kết – mong muốn kết giao với người khác; sự công nhận – cần có bằng chứng hữu hình thường xuyên cho thấy mình đang tiến lên phía trước; địa vị – cần có địa vị cao trong xã hội; quyền lực – cần kiểm soát và gây ảnh hưởng đến người khác; thành tích – nỗ lực hoàn thành điều gì đó; tự chủ – nỗ lực độc lập; an ninh và an toàn – mong muốn được an toàn; và phòng thủ – mong muốn bảo vệ bản thân khỏi sự đổ lỗi, chế giễu và chỉ trích. Nhu cầu thứ cấp bị điều chỉnh mạnh mẽ bởi kinh nghiệm, khác nhau về loại và cường độ ở mỗi người và có thể thay đổi theo thời gian ở bất kỳ cá nhân nào. Những nhu cầu này thường không thể tách rời và phối hợp với nhau để tác động đến hành vi. Gần như mọi hành động mà ban quản lý thực hiện sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu thứ cấp; do đó, kế hoạch quản lý nên xem xét tác động của bất kỳ hành động được đề xuất nào đối với nhu cầu thứ yếu của nhân viên.

Động lực bên ngoài và bên trong

Động lực bên ngoài có liên quan đến các phần thưởng hữu hình như tiền lương và phúc lợi phụ, thăng tiến, hợp đồng dịch vụ, môi trường làm việc và điều kiện làm việc. Các cá nhân được thúc đẩy từ bên ngoài khi họ tham gia vào công việc nhằm đạt

được một mục tiêu nào đó ngoài bản thân công việc. Do đó, động lực bên ngoài đòi hỏi một công cụ giữa hoạt động và một số hậu quả có thể tách rời như phần thưởng hữu hình hoặc bằng lời nói, để sự hài lòng không đến từ bản thân hoạt động mà đến từ những hậu quả bên ngoài mà hoạt động đó dẫn đến.

Động lực nội tại liên quan đến những phần thưởng tâm lý như cơ hội sử dụng khả năng của mình, cảm giác thử thách và thành tích, nhận được sự đánh giá cao, sự công nhận tích cực và được đối xử một cách quan tâm, ân cần. Các cá nhân có động lực nội tại khi họ tìm kiếm sự thích thú, hứng thú, thỏa mãn sự tò mò, thể hiện bản thân hoặc thử thách cá nhân trong công việc. Do đó, động lực bên trong liên quan đến việc mọi người thực hiện một hoạt động vì họ thấy nó thú vị và nhận được sự hài lòng tự phát từ chính hoạt động đó.

1.2.3. Đánh giá động lực làm việc

Các doanh nghiệp nên đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc có thể là sự cải thiện thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật... Đồng thời, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí trong tập thể. Việc thường xuyên và công bằng, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn là một trong những giải pháp tạo động lực.

1.3. Các yếu tố tác động đến động lực làm việc

1.3.1. Đãi ngộ tài chính

Xây dựng hệ thống lương và phụ cấp công bằng, đảm bảo tính kích thích cao. Tiền lương là một bộ phận quan trọng trong chính sách kinh tế - xã hội, tạo động lực tăng trưởng kinh tế và giải quyết công bằng, tiến bộ xã hội, nâng cao năng lực và hiệu quả quản lý nhà nước, khai thác tiềm năng sáng tạo của người lao động.

Tiền lương, thưởng thiếu công bằng, hợp lý, chưa phản ánh và gắn với trách nhiệm, chất lượng công việc. Chính sách lương chưa có tính hệ thống, bài bản, chưa thực sự là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc... Hệ quả là bạn khó thu hút và lưu giữ được những nhân viên giỏi, đội ngũ thiếu động lực phấn đấu hoàn thành công việc, quỹ lương thì tăng mà mục tiêu kinh doanh thì không đạt được.

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực như hiện nay thì việc xây dựng và kiện toàn chính sách lương, thưởng và đãi ngộ là hết sức cần thiết. Trả giá thấp, ứng xử thiếu công bằng, minh bạch đều làm bạn khó có được đúng và đủ nguồn lực quan trọng số một này.

- Tiền lương phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

+ Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo đời sống người lao động và gia đình họ ít nhất ở mức trung bình so với xã hội, không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản của họ mà còn phải có tích lũy.

+ Tiền lương phải dựa trên cơ sở thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động, song luôn luôn phải bảo đảm bằng hoặc lớn hơn mức lương tối thiểu mà Nhà nước quy định.

+ Tiền lương phải thoả đáng so với sự đóng góp của người lao động và phải công bằng. Công bằng trong trả lương thể hiện ở sự so sánh giữa những người khác nhau trong tổ chức và ở sự so sánh với mức lương trên thị trường.

+ Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu: Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của người lao động; một chế độ tiền lương đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của họ; đồng thời làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý, nhất là quản lý tiền lương.

- Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương: là cơ sở quan trọng nhất để xây dựng được một cơ sở trả lương, quản lý tiền lương và chính sách thu nhập thích hợp. Khi xây dựng các chế độ tiền lương và tổ chức tiền lương phải theo các nguyên tắc sau đây:

Nguyên tắc 1: Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau.

Nguyên tắc 2: Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

Nguyên tắc 3: Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa người lao động làm các nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

Nguyên tắc 4: Đảm bảo sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước.

- Sử dụng các loại phụ cấp lương:

+ Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

+ Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

+ Có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động... Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp đi đường...

Lựa chọn các hình thức thưởng hợp lý nhằm kích thích người lao động phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Cơ chế thị trường hiện nay đang đặt các doanh nghiệp trước một sức ép cạnh tranh rất quyết liệt. Vấn đề cải tiến nhằm hoàn thiện công tác tiền lương, tiền thưởng là rất quan

trọng và cần thiết để tăng khả năng cạnh tranh về sản phẩm, giá thành, nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Để thưởng có tác dụng tạo động lực, công tác tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Phải lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lý.
- Thưởng phải kịp thời, thưởng phải đảm bảo công bằng, hợp lý. Các hình thức tiền thưởng thường áp dụng trong các doanh nghiệp:
- Thưởng giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng.
- Thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu; thưởng sáng kiến.
- Thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn doanh nghiệp.
- Thưởng tìm được nơi cung ứng tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới.
- Thưởng hoàn thành vượt mức năng suất lao động.

Ngoài các hình thức thưởng như trên, các doanh nghiệp còn có thể thực hiện các hình thức thưởng khác: thưởng đảm bảo ngày công, thưởng tiết kiệm thời gian..., tùy theo các điều kiện và yêu cầu thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Xây dựng và tổ chức thực hiện các chế độ phúc lợi hợp lý để tạo sự an tâm cho người lao động.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng là hai công cụ chủ yếu để kích thích vật chất đối với người lao động, các loại phúc lợi và dịch vụ khác cũng có tác dụng tạo động lực rất quan trọng.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cho cuộc sống của người lao động ngoài tiền lương, tiền thưởng.

Có các loại phúc lợi cho người lao động:

Các phúc lợi đòi hỏi bởi pháp luật (phúc lợi bắt buộc): là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức bắt buộc phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Ở nước ta, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất.

Các phúc lợi tự nguyện: là các phúc lợi mà các tổ chức tự đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ. Có thể gồm:

Các phúc lợi bảo hiểm: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động.

Các phúc lợi bảo đảm: bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí

Tiền trả cho những giờ không lao động.

Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt.

Phụ cấp đường sữa chống nóng vào các tháng hè.

Phụ cấp suất ăn giữa ca, suất ăn tăng ca, phụ cấp làm thêm giờ.

Các chế độ phúc lợi: Sinh nhật, tang ma, cưới hỏi, đau bệnh, phụ cấp tàu xe đi đường khi về thăm quê.

Trang bị bảo hộ lao động đầy đủ, đúng quy định Pháp luật.

Quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi vào cuối năm học, vào các dịp Quốc tế thiếu nhi, rằm trung thu...

1.3.2. Dải ngộ phi tài chính

Phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí nhân lực phù hợp

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống.

Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất. Phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:

- Nhân viên thực hiện những công tác gì?
- Khi nào công việc được hoàn tất? Công việc được thực hiện ở đâu? Nhân viên làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó cần những tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc cung cấp cho các nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó, mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.

Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp phân công lao động hợp lý, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động, phân tích công việc cụ thể sẽ giúp họ hiểu rõ về công việc, biết được các nhiệm vụ mà mình phải thực hiện. Bên cạnh đó, phân tích công việc chính là cơ sở cho bố trí lao động đúng người, đúng việc giúp khai thác hết tiềm năng của người lao động từ đó sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc người lao động nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ công ty nói chung.

Đào tạo và phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu của công việc

Đào tạo là quá trình cung cấp các kỹ năng cụ thể cho các mục tiêu cụ thể. Đào tạo là những cố gắng của tổ chức được đưa ra nhằm thay đổi hành vi và thái độ của nhân viên để đáp ứng các yêu cầu về hiệu quả của công việc.

Phát triển là quá trình chuẩn bị và cung cấp những năng lực cần thiết cho tổ chức trong tương lai. Phát triển là bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hành vi hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa.

Cá nhân người lao động, đặc biệt là đội ngũ lao động quản lý họ cũng có nhu cầu về học tập nâng cao trình độ để khẳng định bản thân, xây dựng thương hiệu cá nhân, đây là một nhu cầu bậc cao trong hệ thống nhu cầu của Maslow. Tổ chức cần phải tạo điều kiện để đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động và nhu cầu công việc.

Công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc.

Khi đánh giá công bằng, khách quan kết quả thực hiện công việc sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì họ thấy rằng công sức mình bỏ ra đã được đền đáp một cách xứng đáng, đó là cơ sở để tạo động lực của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả không chỉ giúp cho tổ chức có được các quyết định nhân sự đúng đắn mà còn là biện pháp kích thích trực tiếp người lao động trong quá trình thực hiện công việc, các kết quả đánh giá sẽ liên quan trực tiếp đến các quyết định như thăng tiến, thù lao, đào tạo, khen thưởng..., vì thế nếu tổ chức thực hiện đánh giá chính xác và cho người lao động thấy được việc ra các quyết định đó có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của họ thì sẽ tác động lớn tới sự nỗ lực làm việc của người lao động.

Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow. Từ đó cho thấy việc người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp, vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Trong quá trình làm việc người lao động luôn cố gắng cống hiến khả năng lao động cho doanh nghiệp, nếu như họ thấy họ có cơ hội phát triển thì người lao động sẽ

càng cố gắng hơn nữa trong quá trình làm việc. Nếu đáp ứng được nhu cầu này thì đây là một trong những biện pháp thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

Nhà quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp, tạo cơ hội phát triển cho người lao động. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng của lãnh đạo đối với cá nhân người lao động.

Việc thăng tiến phải dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động. Ngoài ra thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, và tiến hành công khai trong tập thể lao động.

Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái...

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ những thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những người lao động, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh

Ngày nay, văn hoá doanh nghiệp đang được coi là một loại tài sản vô hình. Loại tài sản này có thể đưa doanh nghiệp ngày càng làm ăn phát đạt, nhưng nếu chúng ta không biết phát huy thì nó sẽ đưa doanh nghiệp nhanh chóng đến chỗ phá sản.

Văn hoá doanh nghiệp là lực lượng tinh thần, tinh thần ở đây là toàn bộ sự phấn kích, cạnh tranh trong sản xuất kinh doanh theo đúng nghĩa lành mạnh, văn hoá doanh nghiệp

là lực lượng vật chất, cách này cho rằng, nhờ có cách ứng xử văn hoá mà doanh nghiệp tạo ra được một lượng vật chất nhiều hơn, tốt hơn, văn hoá doanh nghiệp là lực lượng vật chất và tinh thần của doanh nghiệp. Cách này cho rằng, sự kết hợp hài hoà các yếu tố cần thiết trong mỗi doanh nghiệp để tạo ra bầu không khí làm việc hăng say của người lao động, tạo ra nhiều của cải vật chất, vật chất được tạo ra một phần sử dụng vào tái tạo sức lao động để mọi người lại tiếp tục lao động sáng tạo ra nhiều sản phẩm có chất lượng tốt hơn, và số lượng nhiều hơn. Bằng những quan niệm khác nhau mà người ta ứng xử nó cũng khác nhau trong chính mỗi doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho người lao động, ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó người lao động sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Văn hoá doanh nghiệp có tác dụng thay thế các biện pháp, văn bản quy định. Văn hoá doanh nghiệp mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận giá trị của tổ chức và thực hiện theo nó, ngoài ra nó còn có tác dụng hội tụ các thành viên trong tổ chức có sự nhất trí cao, định hướng hành vi lao động làm tăng sự liên kết giữa người lao động với doanh nghiệp.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 của đề tài đã trình bày và hệ thống hóa cơ sở các lý luận về động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động. Để làm rõ hơn nữa về bản chất của tạo động lực, nội dung chương 1 cũng đã trình bày các lý thuyết về động cơ thúc đẩy trong người lao động, đồng thời trên cơ sở vận dụng các lý thuyết về động cơ thúc đẩy này đề xuất các công cụ tạo động lực cho người lao động tại công ty. Trong chương 1 cũng trình bày ý nghĩa tạo động lực đối với doanh nghiệp và người lao động.

Chương 2. Phân tích thực trạng các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

2.1. Giới thiệu chung về công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty có địa chỉ tại số 71C khu Ninh Kiều – Thị trấn Chúc Sơn – Huyện Chương Mỹ – Hà Nội. Được thành lập từ những ngày đầu năm 2015 với đội ngũ cán bộ giàu kinh nghiệm, năng động sáng tạo và tâm huyết với nghề. Đến nay, trải qua hơn 9 năm hoạt động, Công ty đã và đang không ngừng nỗ lực phát triển, từng bước khẳng định được “Uy Tín” và “Vị Thế” của mình. Công ty hàng năm đều liên tục gặt hái được nhiều thành tích đáng kể trong lĩnh vực chuyên môn. Với triết lý kinh doanh “Khách Hàng Là Tài Sản Lớn Nhất” chúng tôi mang đến sự Hải Lòng và An Tâm với các sản phẩm và dịch vụ của mình.



Hình 1: Logo công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

Công ty luôn đặt lợi ích của khách hàng cùng chất lượng của sản phẩm là những giá trị cốt lõi để hướng đến, nỗ lực không ngừng tạo ra sự cộng hưởng tích cực trong hợp tác. Công ty sinh ra với vai trò tạo ra không gian nơi mọi người sống, phát triển bản thân và cộng đồng. Từ đó mang lại sự thay đổi cho những nơi mà công ty đã từng hoạt động, tạo nên những công trình sáng tạo và bền vững có khả năng đáp ứng nhu cầu của ngày nay và tương lai. Và đó là những giá trị sẽ không bao giờ mờ dần theo thời gian. Thương hiệu Kata mang sản phẩm MADE IN VIET NAM đến bạn hàng trên toàn thế giới. Công ty hiện đang mở rộng và đẩy mạnh các nhóm hoạt động trọng tâm nhằm đồng hành cùng với mọi người, mọi nhà, kiến tạo một cuộc sống chất lượng và thông minh, bao gồm: Công nghệ, thương mại và dịch vụ. Với các lĩnh vực hoạt động nêu trên, Công ty luôn đặt chất lượng sản phẩm lên hàng đầu và cam kết mang đến cho khách hàng những giá trị bền vững nhất. Lấy tiêu chí này, công ty đề cao việc lựa chọn nguyên liệu chất lượng cao, đảm bảo an toàn cho sức khỏe và tạo ra sản phẩm có thể tái chế, nâng cao môi trường xanh - sạch - đẹp; dịch vụ tận tâm, chuyên nghiệp, góp phần mang tới cộng đồng những giá trị thiết thực.

Ngoài ra, công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cam kết sẽ luôn đồng hành cùng khách hàng, với nhiều chính sách hậu mãi tốt nhất để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Chính vì lẽ đó, khách hàng có thể hoàn toàn yên tâm về chất lượng khi lựa chọn trải nghiệm sản phẩm của công ty.

- Các sản phẩm chính của công ty:

+ Sản xuất sản phẩm từ plastic.

Sản xuất các cấu kiện kim loại.

Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp.

+ Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác.

Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng

- Văn hóa doanh nghiệp:

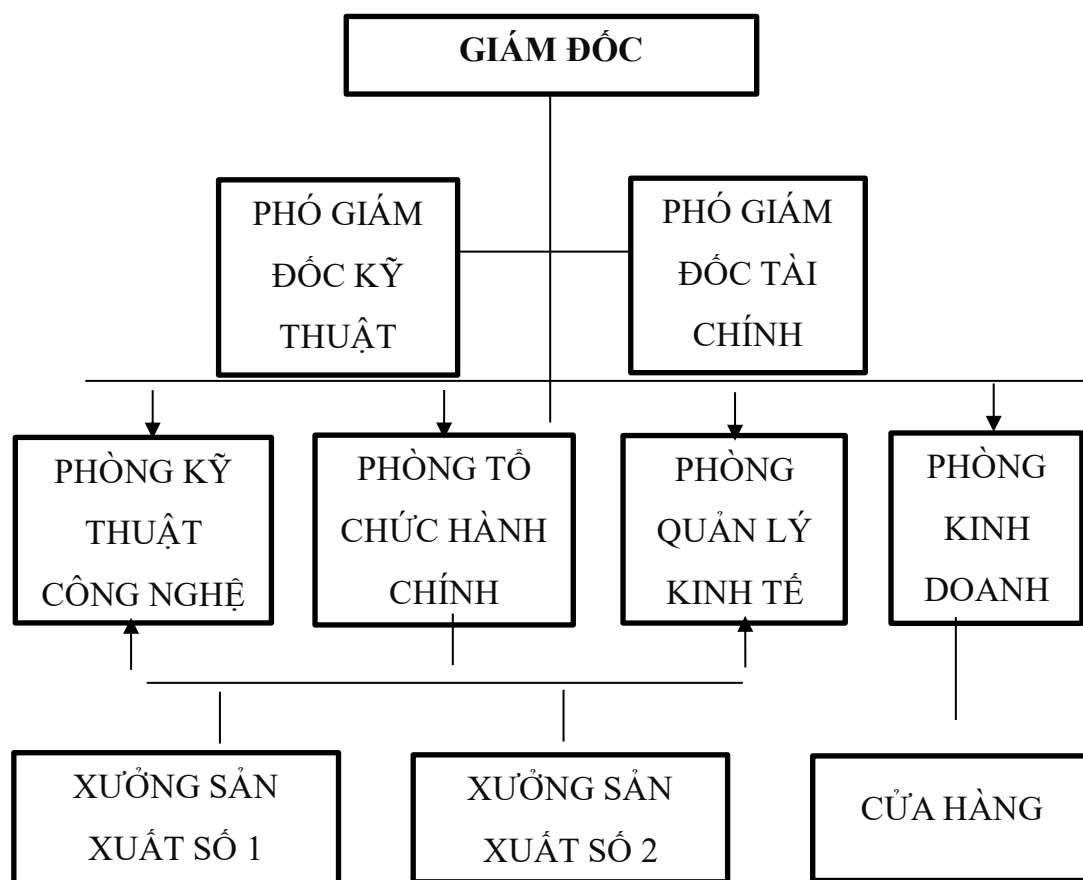
Hướng tới lợi ích của khách hàng: Tại đây, công ty luôn đặt sự hài lòng và an toàn của khách hàng là yếu tố hàng đầu để phát triển văn hóa doanh nghiệp, hướng tới mục tiêu là một trong những danh hiệu nhà thầu thi công được yêu mến nhất. Bên cạnh đó, Công ty mong muốn xây dựng nên những mối quan hệ tốt đẹp, bền lâu với các đối tác hỗ trợ cùng nhau phát triển.

Đối với đối tác: Hợp tác lâu dài, trách nhiệm, niềm tin, hỗ trợ cùng phát triển, ứng xử văn minh.

Đối với công việc: Sáng tạo trong công việc. Môi trường xung quanh chúng ta luôn thay đổi không ngừng, chỉ có sự sáng tạo là không hạn chế và đáp ứng đủ yêu cầu của xã hội đề ra. Vì vậy công ty luôn phấn đấu và nỗ lực không ngừng từ những điều nhỏ nhất, áp dụng nhanh chóng những công nghệ mới nhất và kỹ thuật tiên tiến nhất vào công việc. Không chỉ có vậy, mỗi công nhân viên trong công ty hằng ngày luôn trau dồi bản thân, tích lũy kinh nghiệm và cùng nhau lắng nghe, học hỏi để có được năng suất làm việc tốt nhất.

Đối với đồng nghiệp: Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam là một gia đình. Như là ngôi nhà thứ hai của các nhân viên, tại đây mọi người sẵn sàng chia sẻ và giúp đỡ nhau không chỉ trong công việc. Sau những giờ làm việc căng thẳng, những giờ tăng ca đầy gấp rút, Công ty còn có những chuyến du lịch, những buổi tiệc xua tan mọi phiền lo trong cuộc sống. Tổ chức thực hiện nhiều cuộc đào tạo, chia sẻ về nhiều lĩnh vực để phát triển toàn diện cho nhân viên và hỗ trợ chăm lo tới đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên. Mỗi nhân viên đều là nhân tố quan trọng để giúp công ty lớn mạnh như ngày hôm nay.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty



Sơ đồ 1.1: Sơ đồ tổ chức của công ty

Giám đốc: là ông Nguyễn Thế Uy người đại diện pháp luật, là người chịu trách nhiệm và thực hiện các chỉ đạo của hội đồng thành viên, ban hành quy chế quản lý nội bộ của công ty. Đồng thời, giám sát và chỉ đạo các hoạt động của Phó giám đốc.

Phó Giám đốc: Chịu trách nhiệm điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty. Chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình. Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty. Ban hành quy chế quản lý nội bộ của công ty. Tuyển dụng lao động.

Phòng kỹ thuật công nghệ: Quản lý, điều hành và kiểm tra những việc liên quan đến kỹ thuật, công nghệ. Nhằm đảm bảo tiến độ sản xuất, kế hoạch và các dự án của công ty, Đồng thời đảm bảo an toàn lao động, chất lượng cũng như khối lượng và hiệu quả hoạt động của toàn công ty.

Phòng tổ chức hành chính nhân sự: Tính lương, thưởng, các chế độ phụ cấp, hợp đồng lao động, bảo hiểm xã hội.

Phòng Quản lý kinh tế: Là bộ phận chức năng làm nhiệm vụ quản lý và sử dụng vốn, giám sát theo dõi việc chi tiêu và doanh thu của Công ty, hạch toán lỗ lãi trong quá trình kinh doanh, tham mưu cho ban quản lý nhằm đưa ra những quyết sách phù hợp nhất với tình hình tài chính của Công ty.

Phòng kinh doanh: là bộ phận có nhiệm vụ lên kế hoạch tổ chức và thực hiện các hoạt động kinh doanh, tiếp cận khách hàng, mở rộng thị trường cũng như tính toán báo cáo về giá thành để tạo hợp đồng với khách hàng; thực hiện việc theo dõi, đơn đốc tiến độ thực hiện các chiến lược kinh doanh của các phòng ban trong công ty, phân xưởng.

2.1.3. Tình hình doanh thu, lợi nhuận của công ty giai đoạn 2021 – 2023

Bắt đầu vào năm 2015 với 5 đại lý tại Hà Nội, trong hành trình 9 năm hoạt động và không ngừng phát triển, Công ty hiện có hơn 1200 đại lý, nhà phân phối trên 63 tỉnh thành trong nước và các nước trên thế giới bao gồm: Singapore, Philippines, HongKong, Lào, Indonesia và Malaysia. Với hệ thống kinh doanh đa vùng, đa quốc gia, báo cáo doanh thu trong năm 2022 đạt hơn 150 tỷ đồng và tăng trưởng dương liên tiếp trong các năm gần đây. Cụ thể được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.1. Doanh , lợi nhuận của công ty giai đoạn 2021 – 2023

Năm	Doanh thu		Lợi nhuận sau thuế	
	Số lượng (tỷ đồng)	Tỉ lệ tăng trưởng (%)	Số lượng (tỷ đồng)	Tỉ lệ tăng trưởng(%)
2021	89,6	-	15,3	-
2022	150,3	67,7	27,2	77,7
2023	197,5	31,4	36,7	34,9

(Nguồn: Phòng quản lý kinh tế công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam)

Năm 2021 doanh thu đạt 89,6 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt 15,3 tỷ đồng . Nguyên nhân chủ yếu là do năm 2021 dịch covid 19 bùng phát, các khách hàng doanh nghiệp thuộc giai đoạn này gặp nhiều khó khăn, sản lượng thi công ít nhưng máy móc thiết bị vẫn phải tập kết tại công trường dẫn tới nhiều chi phí phát sinh.

Doanh thu năm 2022 đạt 150,3 tỷ đồng, tăng 67,7% so với năm 2021. Lợi nhuận sau thuế năm 2022 đạt 27,2 tỷ đồng tăng 77,7% so với năm 2021. Năm 2022 doanh thu và lợi nhuận đều tăng cao so với năm 2021 . Đồng thời kết quả sản xuất kinh doanh trong 2022 cũng phản ánh trung thực sự nỗ lực, cố gắng của tập thể công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam trong năm qua công ty đã ký kết, khởi công

hiệu quả, hệ thống quản trị công ty ngày càng kiện toàn theo hướng tinh giản bộ máy hành chính, nâng cao hiệu quả công việc.

Doanh thu và lợi nhuận sau thuế năm 2023 đều tăng so với năm 2022. Năm 2023 doanh thu đạt 197,5 tỷ đồng, tăng 31,4% so với năm 2022. Lợi nhuận sau thuế năm 2023 đạt 36,7 tỷ đồng tăng 34,9% so với năm 2022. Điều này phản ánh đúng thực trạng ngành thương mại và dịch vụ trong nước tuy không tăng vượt trội như năm 2022 nhưng năm 2023 cũng đã có dấu hiệu khởi sắc trở lại.

Doanh thu và lợi nhuận sau thuế của công ty cao, do chính sách lương, thưởng, đãi ngộ... của công ty sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động ổn định, phát triển và có tính cạnh tranh hơn trên thị trường lao động. Từ đó sẽ góp phần thu hút và giữ chân nhân viên để họ hài lòng, gắn bó và cống hiến với tổ chức.

2.2. Giới thiệu chung về tình hình nhân lực của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

2.2.1. Số lượng nhân lực

Tổng số lượng nhân sự đến thời điểm hiện nay của công ty là 228 người, với 49 nữ và 179 nam. Do đặc thù của công ty là buôn bán lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp, Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng nên hầu hết các công đoạn lắp đặt đều phải qua bàn tay người công nhân, trong khi đội ngũ công nhân chủ yếu là đối tượng với trình độ lao động phổ thông (thấp nhất là lớp 9/12), thường xuyên biến động nhân sự, số lượng người nghỉ việc và nghỉ phép không lý do thường xảy ra tạo áp lực lớn cho công ty.

2.2.2. Cơ cấu nhân lực

● **Giới tính**

Bảng 2.2: Cơ cấu nhân lực về giới tính

Giới tính \ Năm	Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Nam	198	73,8	170	72,7
Nữ	70	26,2	64	27,3
Tổng	268	100	234	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam)

Theo giới tính, lao động trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam được chia theo nhóm là giới tính nam và giới tính nữ. Bảng trên cho thấy số lao động là nam giới nhiều hơn hẳn so với lao động là nữ giới. Xét về tỷ lệ, nam giới chiếm

tỉ lệ cao hơn 50% so với tổng số lao động toàn Công ty. Điều này có thể giải thích được là do đặc thù của Công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, công việc mang tính nặng nhọc và nhiều yêu cầu kỹ thuật khó nên công việc này sẽ phù hợp với lao động nam hơn lao động nữ.

Trong 2 năm gần đây tỷ lệ lao động có một vài sự thay đổi:

Số lao động nam năm 2023 là 170 người giảm 28 người so với năm 2022.

Số lao động nữ năm 2022 là 70 người chỉ chiếm tỉ lệ trên 20% lao động toàn doanh nghiệp, đến năm 2023 số lượng lao động nữ đã giảm 6 người so với năm 2022.

Như vậy, trong thời gian từ năm 2022 đến năm 2023, tổng số lao động của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đã giảm 34 người so với năm 2022. Số lao động nữ giảm chậm, số lao động nam giảm nhanh tuy vậy điều này không ảnh hưởng quá nhiều đến tỷ lệ giới tính trong Công ty.

● **Độ tuổi lao động**

Bảng 2.3: Cơ cấu nhân lực về độ tuổi lao động

Độ tuổi	Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
18-30	60	22,4	29	12,4
30-45	115	42,9	120	51,3
45-60	93	34,7	85	36,3
Tổng	268	100	234	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam)

Trong 268 người lao động năm 2022, số người lao động ở độ tuổi 30 đến 45 tuổi chiếm ưu thế cao hơn độ tuổi từ 18 đến 30 tuổi và 45 đến 60 tuổi. Trong đó, độ tuổi từ 30 đến 45 tuổi là 115 người chiếm 42,9%, và độ tuổi còn lại chiếm 57,1%.

Năm 2023, Độ tuổi 30 đến 45 tuổi cũng chiếm ưu thế cao nhất với 120 người lao động, chiếm tỉ lệ 51,3%, và độ tuổi còn lại chiếm tỉ lệ 49,7%.

Qua phân tích trên cho thấy đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà nhân viên đã có nhiều kinh nghiệm, độ tuổi không quá lớn không khó tiếp thu những kỹ thuật mới.

● **Về hình thức lao động**

Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực về về hình thức lao động

Độ tuổi	Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Lao động trực tiếp	200	74,6	204	87,2
Lao động gián tiếp	68	25,4	30	12,8
Tổng	268	100	234	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam)

Đặc thù kinh doanh quyết định hình thức lao động, đối với công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam thì số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số là điều hiển nhiên. Cả về số lượng lao động trực tiếp luôn lớn hơn so với khối lao động gián tiếp. Xét về mức độ tăng trưởng thì số lượng nhân viên tăng chủ yếu là do lao động trực tiếp, điều đó có nghĩa là lao động trực tiếp giảm mạnh hơn lao động gián tiếp. Họ thực sự là những người làm việc hết mình, tuy nhiên đã đến tuổi nghỉ hưu nên không thể tiếp tục cống hiến.

2.2.3. Biến động nhân lực giai đoạn 2021 – 2023

Theo bảng số liệu 2.2 thì số lao động nam chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động qua các năm. Năm 2022 là 198 lao động nam, chiếm 73,8%. Năm 2023 là 170 lao động nam, chiếm 72,7%. Lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động nữ. Do đặc thù công việc yêu cầu cần nhiều thể lực, khả năng di chuyển, tay nghề cao nên lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Lao động nam thường thích di chuyển, không thích an phận, sức chịu đựng và tính kiên trì không cao vì vậy họ rất dễ nhảy việc khi công việc hiện tại không thỏa mãn được nhu cầu cũng như ảnh hưởng tới lợi ích của họ. Do đó khi tạo động lực cho lao động trong công ty cũng cần chú ý tới những điều này.

Độ tuổi trung bình người lao động trong công ty còn trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Trong nhóm lao động thì lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30-39 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời đại để ứng dụng và thực tiễn công việc.

Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dạn kinh nghiệm khi đó họ lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

Tỷ trọng số lao động có trình độ đại học tăng qua các năm tuy nhiên tỷ lệ tăng không đáng kể. Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao ngày càng trở lên cần thiết, tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn chiếm tỷ lệ rất ít trong cơ cấu lao động tại công ty là một vấn đề cần lưu ý, đòi hỏi cần có sự điều chỉnh sao cho phù hợp.

Lao động trong công ty qua các năm phần lớn là lao động trực tiếp, chủ yếu là lao động phổ thông chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở các trình độ khác. Bởi vậy công ty cần phải có những chính sách quan tâm động viên hơn nữa đối với người lao động để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ tay nghề của bản thân. Từ đó góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

2.3. Thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

Bảng 2.5: Đánh giá của người lao động về chính sách tạo động lực làm việc của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

Kết quả	Động lực làm việc	Tính mức ĐGTB
1	Anh/chị luôn sẵn sàng đảm nhận những công việc khó khi Công ty yêu cầu	2.6
2	Anh/chị luôn suy nghĩ sáng kiến, cải tiến kỹ thuật hợp lý hóa trong sản xuất.	2.4
3	Anh/chị luôn làm việc có trách nhiệm cao vì lương tâm nghề nghiệp, vì sự phát triển Công ty	2.4
4	Anh/chị có sự say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai.	2.2
5	Anh/chị cảm thấy phấn khích khi làm việc ở Công ty	2.6

6	Anh/chị sẵn sàng chia sẻ khó khăn với công ty	2.3
---	---	-----

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Từ kết quả khảo sát trên bảng 2.5, ta thấy điểm đánh giá trung bình là 2,42 thể hiện người lao động có động cơ làm việc không cao, thậm trí thấp so với mức trung bình. Nguyên nhân chủ yếu vẫn do có chế độ lương thấp so với mặt bằng chung, đồng thời do tính chất công việc nên việc tăng ca đêm, nguy cơ xảy ra tai nạn lao động. Do đó Công ty cần tuyên truyền, phổ biến cho người lao động hiểu về tầm quan trọng của các dịch vụ tới cuộc sống cộng đồng để họ nâng cao tinh thần làm việc. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần phát huy tốt các tổ chức đoàn thể như công đoàn, đoàn thanh niên phát động phong trào để khích lệ tinh thần nhân viên.

Trong nhiều năm qua, công tác sáng kiến cải tiến kỹ thuật luôn được Công ty quan tâm, một trong lĩnh vực được toàn thể người lao động hưởng ứng, là một trong các chỉ tiêu để bình xét danh hiệu thi đua, chiến sỹ thi đua cấp cơ sở vào cuối năm. Phần thưởng cho những danh hiệu thi đua là cả chế độ tài chính và bằng khen, cơ hội thăng tiến. Tuy nhiên, trong 3 năm trở lại đây, số lượng danh hiệu đạt chiến sỹ thi đua cấp cơ sở vẫn thấp. Nguyên nhân, do Công ty vẫn đang sử dụng hệ thống máy móc, cơ sở hạ tầng cũ, chiếm tỷ lệ lớn lao động trong công ty là lao động có trình độ thấp nên khả năng cải tiến, sáng tạo không cao và Công ty không thường xuyên đào tạo mới cho người lao động.

Bảng 2.6: Mức độ chia sẻ khó khăn với Công ty theo chức vụ đảm nhận

Chỉ tiêu		Tính mức ĐGTB
1	Lãnh đạo phòng ban/xưởng sản xuất	3.2
2	Nhân viên/kỹ thuật viên	3.0
3	Lao động trực tiếp	2.4

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Qua bảng 2.6, có thể thấy theo mức độ chia sẻ khó khăn với công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam theo chức danh, ở các chức danh càng thấp thì mức độ chia sẻ khó khăn với Công ty càng giảm. Cụ thể, các chức danh lãnh đạo sẵn sàng chia sẻ khó khăn với Công ty đạt mức đánh giá trung bình. Lao động công nhân đạt mức thấp nhất, đây là bộ phận chiếm tỷ lệ quan trọng trong tổng số lao động tại

Công ty, hiệu quả lao động có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và công việc, ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của Công ty. Công ty cần có những biện pháp làm hài lòng lực lượng này, vì họ làm việc liên tục suốt ngày đêm, thường xuyên phải tiếp xúc vận hành máy móc dễ xảy ra tai nạn lao động. Điều này sẽ ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Công ty cần phải có các chính sách riêng đối với lực lượng này, đặc biệt là nâng cao đời sống, ổn định việc làm, đặc biệt là cơ hội học tập của họ.

Bảng 2.7: Mức độ say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai theo thâm niên công tác

Chỉ tiêu		Tính mức ĐGTB
1	Dưới 10 năm	2.6
2	Từ 10 đến 25 năm	2.7
3	Trên 25 năm	2.3

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Qua bảng 2.7, theo mức độ say mê trong công việc, không muốn thay đổi trong tương lai, có thể thấy rằng thâm niên công tác từ 10 năm đến 25 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với số điểm đánh giá là 2,7. Lực lượng lao động này là đã gắn bó với công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam trong thời gian dài, thậm chí trong số đó có người là lãnh đạo các phòng, ban. Họ gắn bó với Công ty trong giai đoạn dài, trải qua các giai đoạn khó khăn của Công ty. Những lao động này cũng có tuổi trung bình cao nên khả năng thay đổi công việc gặp nhiều khó khăn nên họ ít có ý định ra đi thay đổi công việc.

Những người có thâm niên <10 năm trong nghề, lực lượng này trẻ, có trình độ và họ sẵn sàng ra đi khi có cơ hội. Đây là đối tượng sẽ có khả năng kế thừa việc lãnh đạo công ty, duy trì các nét văn hoá công ty và có khả năng hướng dẫn, kèm cặp các lao động mới, các đối tượng này đã có sự tích lũy kinh nghiệm và có nhiều người vẫn đang tham gia học các chương trình đào tạo tại các trường đại học. Do vậy công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần có chính sách hợp lý để giữ lực lượng này làm nòng cốt kế cận trong tương lai.

Với lực lượng lao động > 25 năm trong nghề, qua phỏng vấn thêm thì thấy rằng đa số lao động trực tiếp chuẩn bị đến tuổi nghỉ hưu. Nên nhóm đối tượng này có nhu

cầu thay đổi công việc thấp nhất, nhưng đồng thời, sự hăng say của họ cũng không cao như các nhóm còn lại. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần có sự chuẩn bị về mặt nhân lực để sẵn sàng tiếp nhận công việc do các vị trí này để lại sau khi nghỉ hưu.

Bảng 2.8: Mức độ say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai theo giới tính.

Chỉ tiêu		Tính mức ĐGTB
1	Nam	2.4
2	Nữ	2.5

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Qua bảng 2.8 ta thấy, tỷ lệ nữ muốn gắn bó lâu dài với công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cao hơn nam. Điều này đúng với thực tế, vì nam giới thường ưa mạo hiểm và thích khám phá, chinh phục cái mới, cơ hội thay đổi công việc nhiều hơn. Còn phụ nữ cần lập gia đình, sinh con, không ưa mạo hiểm, thích ổn định cuộc sống gia đình, và không quá áp lực trụ cột gia đình. Mặt khác, họ cho rằng với mức lương như hiện nay vẫn đảm bảo cuộc sống gia đình.

Tóm lại, qua kết quả khảo sát, ta thấy động lực làm việc của người lao động tại Công ty hiện nay tương đối thấp. Để đánh giá, tìm nguyên nhân và đưa ra biện pháp khắc phục, ta sẽ phân tích các yếu tố tác động đến động lực của người lao động.

2.4. Thực trạng các yếu tố tác động đến công tác tuyển dụng nhân lực của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

2.4.1. Dãi ngộ tài chính

a) Về tiền lương và các khoản trợ cấp, phụ cấp

- Tiền lương và các khoản trợ cấp, phụ cấp

Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam trả lương cho nhân viên theo quy định của Nhà nước về ngạch lương và theo bậc lương. Việc này dẫn đến tiền lương không phản ánh đúng kết quả lao động của người lao động, khiến cho động lực và sự nhiệt tình công tác của người lao động dần bị giảm xuống.

$$L_{cb} = Tl_{\min} \times (HSL_{hh} + HSPC_{hh})$$

Trong đó:

L_{cb} : lương cơ bản

Tl_{\min} : tiền lương tối thiểu

HSL_{hh} : hệ số lương hiện hưởng do nhà nước quy định

$HSPC_{hh}$: hệ số phụ cấp hiện hưởng

Tiền lương tối thiểu theo quy định của nhà nước và dùng để lập quỹ tiền lương, ngày nghỉ, lễ, tết, phép, thăm quan nghỉ mát, đóng bảo hiểm xã hội, thanh toán thu nhập tăng thêm và quyết toán lương cuối năm cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

Các loại phụ cấp:

Phụ cấp trách nhiệm công việc: áp dụng đối với thành viên không chuyên trách Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát (không kể trưởng ban kiểm soát) và những người làm một số công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hoặc phải đảm nhiệm công tác quản lý không thuộc chức danh lãnh đạo.

Phụ cấp gồm 4 mức: 0,1;0,2;0,3 và 0,5 so với mức lương tối thiểu chung

Phụ cấp thâm niên:

$$L_{TL} = L_{cb} - BHHX - BHYT - BHTN - KPCĐ$$

Trong đó:

L_{TL} : Lương thực lĩnh.

BHHX: Bảo hiểm xã hội.

BHYT: Bảo hiểm y tế.

BHTN: Bảo hiểm thất nghiệp.

KPCĐ: Kinh phí công đoàn.

Tiền lương quy định trả từ ngày mùng 05 đến ngày mùng 10 hàng tháng, căn cứ vào hệ số lương, hệ số phụ cấp, mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước và ngày công làm việc thực tế của cán bộ công nhân viên để chi trả.

- Bảo hiểm xã hội:

BHHX là chế độ sử dụng nguồn tiền đóng góp của người lao động, người sử dụng lao động và được sự tài trợ, bảo hộ của nhà nước nhằm đảm bảo vật chất chăm sóc phục hồi sức khỏe cho người lao động khi ốm đau, thai sản, tai nạn, hưu trí, mất sức... góp phần ổn định đời sống của người lao động và gia đình họ.

Thực hiện đúng các quy định của pháp luật lao động, đảm bảo quyền lợi cho người lao động làm việc tại Công ty, công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đã thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm xã hội: Chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất.

Bảo hiểm xã hội, do người lao động và công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đóng hàng tháng. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam luôn thực hiện đúng chính sách của nhà nước về hạch toán tiền lương và các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho cán bộ nhân viên.

Nguồn hình thành mức BHXH: 26% trong đó người lao động đóng 8%, đơn vị đóng 18% (năm 2016).

BHXH bắt buộc bao gồm: chế độ trợ cấp ốm đau; chế độ trợ cấp thai sản; chế độ trợ cấp tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; chế độ hưu trí; chế độ tử tuất.

- Bảo hiểm y tế:

Theo quy định thì mức đóng BHYT bắt buộc là 4,5% tiền lương hàng tháng, trong đó người sử dụng lao động đóng 3% tổng quỹ tiền lương tháng, người lao động đóng 1,5% tiền lương tháng đối với người lao động thường xuyên hay người lao động hợp đồng từ 3 tháng trở lên (năm 2016).

Bảo hiểm thất nghiệp:

1. Người lao động đóng bằng 1% tiền lương tháng.
2. Người sử dụng lao động đóng bằng 1% quỹ tiền lương tháng của những người lao động đang tham gia BHTN.
3. Nhà nước hỗ trợ tối đa 1% quỹ tiền lương tháng đóng BHTN của những người lao động đang tham gia BHTN và do ngân sách trung ương bảo đảm.

Lương trả cho cán bộ công nhân viên được trả theo thâm niên làm việc chứ không dựa vào năng lực, trình độ, khả năng làm việc và mức độ phức tạp của công việc mà họ đảm nhận. Vì vậy bảng lương đã không thể hiện được vị trí và tầm quan trọng của mỗi cán bộ công nhân viên trong cơ quan.

Giám đốc, Phó Giám đốc là người đứng đầu Công ty, là người lãnh đạo công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam nhưng không được tính hệ số phụ cấp chức vụ; chưa tương xứng với nhiệm vụ và trách nhiệm của những người lãnh đạo Công ty. Mức lương của những người lãnh đạo các phòng với hệ số phụ cấp là 0,5. Chuyên viên là những người trực tiếp tham gia thực hiện chuyên môn nghiệp vụ có mức lương bình quân hơn 3 triệu đồng. Sự chênh lệch tiền lương giữa ban lãnh đạo và các cán bộ công nhân viên không được thể hiện rõ, điều đó không thấy được mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm, mức độ phức tạp công việc của mỗi cán bộ trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

- Ngoài thu nhập từ lương cơ bản cán bộ còn có thu nhập từ các hoạt động sự nghiệp như thu từ hoạt động cung ứng dịch vụ: Mức thu các hoạt động này do trưởng đơn vị quyết định theo nguyên tắc đảm bảo bù đắp chi phí và có tích lũy.

Bảng 2.9: Đánh giá mức độ hài lòng về tiền lương, thưởng và phúc lợi đến động lực làm việc của người lao động

Yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi		Mức ĐGTB
1	Tiền lương tương xứng với công việc và sức lực mà Anh/chị bỏ ra, đảm bảo cuộc sống bản thân và gia đình	2.2
2	Cách thức trả lương của công ty là hoàn toàn hợp lý	2.2
3	Thu nhập của Anh/chị tương đối cao so với mặt bằng chung và các doanh nghiệp trong cùng ngành	2.2
4	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình cho công ty	2.2
5	Anh/chị hài lòng với mức thu nhập hiện nay	2.2
6	Khi nghỉ phép, nghỉ ốm đau, nghỉ bù Anh/chị vẫn nhận được tiền lương	3.4
7	Anh/chị nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết	3.0
8	Chế độ phúc lợi của Công ty đa dạng và hấp dẫn	3.3
9	Anh/chị được đóng bảo hiểm đầy đủ	3.0

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Từ bảng 2.9 trên ta thấy, mức đánh giá trung bình là 2.6 điều đó thể hiện hầu hết người lao động chưa thật sự hài lòng với cách thức trả lương của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam và mức thu nhập hiện tại, do đó tác động đến động lực làm việc thông qua tiền lương .

Xét riêng yếu tố lương đối tượng người lao động trực tiếp và gián tiếp từ kết quả phiếu khảo sát như sau:

Bảng 2.10: Đánh giá mức độ hài lòng về yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi đối với chức danh công việc

Cách thức trả lương của Công ty là hoàn toàn hợp lý, hài lòng với mức thu nhập hiện tại		Mức ĐGTB
1	Lao động gián tiếp	
-	Lãnh đạo phòng/xưởng sản xuất	3.3
-	Lao động chuyên môn nghiệp vụ/ kỹ thuật viên	2.6
2	Công nhân sản xuất trực tiếp	1.6

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Từ kết quả khảo sát 2.10 trên thì điểm đánh giá trung bình là 2,5 kết hợp với trao đổi phỏng vấn trực tiếp với người lao động, đặc biệt là khối nghiệp vụ, công nhân sản xuất trực tiếp và những người có thâm niên cao, tuổi đời cao đa phần là không đồng ý với mức lương như hiện tại. Đối với những người có tuổi đời cao > 50, họ cho rằng mức lương hiện tại không đủ nuôi sống gia đình và nuôi con ăn học.

Đối với đội ngũ công nhân sản xuất trực tiếp họ cho rằng tuy bằng cấp của họ không cao nhưng do tính chất công việc nguy hiểm và phải làm tăng ca, Công ty nên có thêm chế độ trợ cấp, phụ cấp cho họ

- *Nâng bậc lương.*
- Trình tự xem xét nâng bậc lương:

Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh, sau khi tham khảo ý kiến của Ban chấp hành công đoàn cơ sở hoặc ban chấp hành công đoàn lâm thời, Phòng Hành chính rà soát và tổng hợp danh sách cán bộ công nhân viên đã đủ niên hạn nâng lương, gửi các tổ đội, phòng ban để tham khảo sau đó trình lên Hội đồng lương xét duyệt, lập quyết định trình Giám đốc ký và thông báo toàn công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

Căn cứ để nâng lương đối với lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật ứng với công việc đảm nhận; đối với viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, nhân viên thừa hành, nghiệp vụ viên chức và thâm niên làm việc trong công ty.

Điều kiện nâng bậc lương: Thường xuyên hoàn thành tốt công việc được giao, bảo đảm năng suất, chất lượng, hiệu quả và thời gian làm việc; không trong thời gian bị kỷ luật.

- Thời gian nâng bậc lương:

Thời gian 02 năm đối với trường hợp sau: Người lao động có thời hạn giữ bậc lương ít nhất 02 năm đối với các ngạch có hệ số mức lương khởi điểm (bậc 1) hệ số thấp hơn 2,34.

Thời gian 03 năm đối với trường hợp: Người lao động có thời hạn giữ bậc lương ít nhất 03 năm đối với các ngạch có hệ số mức lương khởi điểm từ 2,34 trở lên.

Nâng bậc lương trước thời hạn: Đối với các trường hợp người lao động có sáng kiến, giải pháp khoa học kỹ thuật; có nhiều thành tích trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, mang lại nhiều lợi ích cho công ty được Hội đồng lương xét duyệt và Giám đốc quyết định cho nâng bậc lương trước thời hạn.

- *Khen thưởng*

Tiền thưởng là một khoản thu nhập có ý nghĩa rất lớn về mặt tinh thần. Nó là bằng chứng về việc công sức lao động và những đóng góp của họ với tổ chức đã được thừa nhận. Họ sẽ cảm thấy sự vui vẻ phấn khích, tự hào, và yêu thích công việc của mình hơn, từ đó tăng thêm động lực làm việc để đạt hiệu quả cao hơn.

Khen thưởng cho tập thể và cá nhân người lao động trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam được thực hiện theo "*Quy chế khen thưởng*" mà Công ty đã ban hành. Theo quy chế này, việc xét danh hiệu thi đua khen thưởng do Hội đồng thi đua khen thưởng thực hiện.

Để hiệu quả sản xuất của người lao động ngày càng nâng cao, nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, Tổng công ty và công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cũng phát động các phong trào thi đua. Công tác thi đua, khen thưởng luôn được lãnh đạo Công ty quan tâm, duy trì. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam và tổng công ty luôn tổ chức xét duyệt khen thưởng các cá nhân có sáng kiến kinh nghiệm áp dụng và thực tế đạt hiệu quả hàng quý đều có xét thưởng. Cứ ba năm một lần tổng công ty phát động cuộc thi thợ giỏi trong các đơn vị sản xuất. Và chế độ thưởng theo quý, năm. Ngoài ra mỗi khi có những đơn vị có thành tích tốt trong công tác thì được thưởng luôn cho thành tích công tác đó

Đi liền với công tác khen thưởng là chế độ tiền thưởng. Chế độ tiền thưởng tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam gồm có hai loại chính: *một là tiền thưởng theo kỳ*: gồm có thưởng theo kết quả sản xuất kinh doanh chung của toàn đơn vị, được thực hiện hàng quý đối với những đơn vị thực hiện hoàn thành và vượt mức kế hoạch; thưởng theo năng suất chất lượng, thực hiện theo quý; khen thưởng tổng kết cuối năm theo công thức:

Mức thưởng của người lao động = Hệ số lương trong tháng được thưởng) x Số tháng làm việc

Thứ hai là tiền thưởng không theo kỳ: gồm có thưởng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật áp dụng trong quá trình sản xuất; thưởng đơn vị và cá nhân trong các cuộc thi, phong trào thi đua của đơn vị, khen thưởng cho con cán bộ, công nhân viên học giỏi... Tùy vào mức độ đóng góp của mỗi cán bộ nhân viên mà có các mức thưởng riêng.

- *Xây dựng quỹ tiền thưởng:*

- Quỹ tiền thưởng được hình thành :

+ Từ lợi nhuận được để lại theo chế độ quy định

+ Từ quỹ tiền lương xây dựng theo đơn giá được duyệt, sau khi chia lương cho người lao động toàn Công ty, số còn lại dành để thưởng năng suất lao động.

- *Mục đích sử dụng quỹ tiền thưởng:*

+ Thưởng cuối năm hoặc thưởng kỳ trên cơ sở năng suất lao động và thành tích công tác của mỗi cán bộ công nhân viên trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

+ Thưởng đột xuất cho những cá nhân và tập thể trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam có thành tích xuất sắc trong phong trào thi đua do Công ty phát động; sáng kiến cải tạo kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật,...

+ Thưởng cho những cá nhân và đơn vị ngoài Công ty có đóng góp nhiều cho hoạt động sản xuất kinh doanh, công tác quản lý của Công ty

Các mức thưởng:

Khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có sáng kiến trong công tác chuyên môn nghiệp vụ và các hoạt động khác đem lại hiệu quả cho Công ty, mức thưởng từ 1.000.000 -5.000.000đ.

Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên phát huy tính sáng tạo trong công việc. Qua các phong trào phát động thi đua phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật đã được mọi người hưởng ứng nhiệt tình và thu được nhiều thành tích đáng ghi nhận. Có nhiều sáng kiến của cán bộ công nhân viên đã áp dụng thành công vào hoạt động chuyên môn nghiệp vụ đem lại lợi ích phục vụ cho công việc như: các sáng kiến giúp tiết kiệm chi phí về nguồn nhân lực cho Công ty, sáng kiến về chuyên môn. Cụ thể mức chi khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có sáng kiến trong công tác chuyên môn nghiệp vụ và các hoạt động khác đem lại hiệu quả cho Công ty, mức thưởng từ 1.000.000 - 5.000.000đ.

Giám đốc công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam quyết định mức thưởng danh hiệu thi đua khen thưởng. Căn cứ vào quỹ khen thưởng trích được trong năm, mức chi cao nhất không quá 5.000.000đ.

Các chế độ đãi ngộ khác

Ngoài những lợi ích về tiền lương, thưởng, chế độ bảo hiểm xã hội, các hình thức đãi ngộ khác tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cũng rất phong phú. Việc thực hiện các hình thức đãi ngộ này cũng được lãnh đạo công ty đảm bảo nguyên tắc công bằng, công khai, khách quan bằng cách xây dựng các văn bản quy định cụ thể, đã được đại hội công nhân viên chức công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam thông qua như: *Quy chế dân chủ, Quy chế chính sách xã hội, Quy chế tham quan du lịch, Quy chế khuyến khích tài năng trẻ, Quy chế hỗ trợ nữ cán bộ công nhân viên, Quy chế hỗ trợ hưu trí...* Trong quá trình thực hiện, các quy chế được bổ sung, sửa đổi, hướng dẫn thực hiện kịp thời, đúng quy định của Nhà nước.

2.4.2. Đãi ngộ phi tài chính

- Đánh giá thực hiện công việc

Bảng 2.11. Đánh giá sự ảnh hưởng của đặc điểm công việc đến động lực làm việc.

Yếu tố	Đặc điểm công việc	Tính mức ĐGTB
1	Công việc của Anh/chị được phân công rõ ràng	4.0
2	Công việc hiện tại đúng nguyện vọng, phát huy được khả năng của Anh/chị và anh chị yêu thích công việc của mình	3.4
3	Mức độ căng thẳng trong công việc của Anh/chị là vừa phải	3.2
4	Công việc có nhiều động lực phấn đấu	3.5
5	Anh/chị có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc tại Công ty	3.0
6	Công ty có kế hoạch đào tạo, quy chế đào tạo rõ ràng, nội dung, phương pháp đào tạo phù hợp	3.2
7	Nội dung đào tạo rất bổ ích, sát với thực tế cho công việc của Anh/chị	2.8
8	Anh/chị có nhiều cơ hội để thăng tiến	2.4

9	Những người được Công ty bổ nhiệm hoàn toàn xứng đáng	3.5

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Qua bảng 2.11 trên ta thấy, mức đánh giá trung bình là 3,2 thấy rằng:

- Việc phân công, bố trí lao động của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam là tương đối hợp lý, với tổng số phiếu đồng ý đạt tỷ lệ cao điều này chứng tỏ công tác tuyển dụng bố trí người lao động phù hợp với trình độ đào tạo, phù hợp với khả năng và nguyện vọng của người lao động. Công ty là đơn vị sản xuất - kinh doanh, đòi hỏi kỹ thuật cao để vận hành máy móc thiết bị. Đòi hỏi cần nhân lực yếu tố đầu vào phù hợp với ngành nghề sản xuất và kinh doanh của Công ty. Việc bố trí sắp xếp các cương vị vận hành đúng trình độ chuyên môn là rất quan trọng.

Công ty cần quan tâm tới tâm tư nguyện vọng của người lao động, bố trí sắp xếp cho phù hợp nhất để không làm ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Về công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp:

Nhìn vào bảng 2.11 ta thấy, cơ hội thăng tiến của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đối với người lao động được đánh giá không cao, đạt số điểm trung bình 2,4 thấp nhất. Do có sự cạnh tranh rất gay gắt giữa các bộ phận, các xưởng sản xuất và các phòng ban nghiệp vụ, kể cả đối với đội ngũ lãnh đạo công ty. Đối với lao động trực tiếp trình độ chủ yếu là cao đẳng trở xuống nên khả năng thăng tiến phát triển nghề nghiệp đối với họ gần như không có, đối với khối lao động gián tiếp hầu hết là trình độ đại học và trên đại học nên cơ hội phát triển nghề nghiệp cao hơn lực lượng trực tiếp. Công tác bổ nhiệm những cán bộ, được người lao động đánh giá tốt, khi hỏi “những người được Công ty bổ nhiệm hoàn toàn xứng đáng” được đánh giá ở mức cao, đạt điểm trung bình 3,5. Qua theo dõi thực tế tại Công ty, Công ty đang trẻ hóa đội ngũ lãnh đạo nhằm kế cận cho tương lai và tận dụng sức trẻ, dám nghĩ dám làm của tuổi trẻ, họ đều phát huy được năng lực cũng như sở trường, quyết liệt trong chỉ đạo sản xuất góp phần không nhỏ vào sự ổn định của công ty

Công tác huấn luyện nâng cao trình độ chuyên môn luôn được công ty quan tâm và chú trọng, hàng năm có nhiều đợt thi tay nghề, thi nâng bậc, đào tạo trong và ngoài nước nhằm làm chủ công nghệ của dây chuyền cải tạo và mở rộng xưởng sản xuất, nội dung đào tạo đáp ứng được yêu cầu chuyên môn.

Tuy nhiên, khi hỏi về nội dung đào tạo rất bổ ích, sát với thực tế, nội dung phương pháp đào tạo phù hợp thì có đến 40,1% không đồng ý. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần xây dựng lại chương trình đào tạo, lựa chọn các đơn vị hợp

tác đào tạo phù hợp hơn. Hiện nay Công ty đã chú trọng trong công tác đào tạo, tuy nhiên công tác đào tạo của Công ty mặc dù đã có quy chế đào tạo rõ ràng cho từng chức danh công việc sẽ ứng với thời gian đào tạo nhưng người lao động không hài lòng về công tác này có tỷ lệ rất cao. Thời gian cần đào tạo gấp, nhanh, vừa làm, vừa đào tạo tại chỗ, tâm lý người lao động không thoải mái khi bị điều chuyển đơn vị. Điều này làm ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo, ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần chú trọng đến công tác đào tạo lực lượng này để tạo động lực cho họ hăng say trong lao động sản xuất, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cho Công ty.

- **Môi trường làm việc**

Môi trường làm việc thuận lợi, các điều kiện về an toàn vệ sinh lao động là điều kiện cần có đối với mỗi người lao động khi làm việc. Người lao động yên tâm về sức khỏe mới có thể tập trung vào làm việc. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam tổ chức các lớp tập huấn phòng cháy chữa cháy tại cơ quan...

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi cho người lao động cũng khá phù hợp với đặc thù công việc. Cán bộ công nhân viên làm việc theo thời gian hành chính, sáng từ 8h-11h30, chiều từ 1h30-5h.

Công ty cũng trang bị nhà ăn sạch sẽ. Nhà vệ sinh sạch sẽ có nhân viên lao công lau dọn hàng ngày. Với sự trang bị đầy đủ về các điều kiện bảo hộ lao động, người lao động sẽ yên tâm hơn về mặt sức khỏe để làm việc.

Để thực hiện công việc tốt thì công cụ để thực hiện công việc góp phần không nhỏ. Công ty cung cấp khá đầy đủ trang thiết bị máy móc cần thiết phục vụ cho công việc như máy tính kết nối mạng internet, máy in, máy tính, điện thoại bàn, máy in, điều hòa...

Bảng 2.12: Đánh giá tác động của môi trường làm việc đến động lực làm việc của người lao động

Môi trường làm việc		Tính mức ĐGTB
1	Môi trường làm việc an toàn	3.6
2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất	3.1
3		3.4

	Thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, nghiêm chỉnh, rõ ràng.	
4	Cơ sở vật chất tại nơi làm việc rất tốt, không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	3.3
5	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	3.8

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Từ bảng 2.12 trên ta thấy, mức đánh giá trung bình là 3,44 thể hiện công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam luôn tạo những điều kiện thuận lợi cho người lao động làm tốt công việc được giao chính là góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, và với đặc thù phạm vi công việc là vận hành nhà máy vì vậy lãnh đạo Công ty luôn quan tâm tới điều kiện làm việc cho người lao động.

+ Đối với những lao động gián tiếp: Các phòng ban được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc; trang bị các loại máy móc thiết bị hiện đại phục vụ công việc của các nhân viên. Các loại máy tính, máy in, máy fax, internet, quạt, điều hoà, điện thoại phục vụ liên lạc, camera giám sát, hay các phương tiện an toàn lao động như bình cứu hoả v.v..đều được bố trí đầy đủ và theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế của mỗi phòng sao cho công việc được diễn ra hiệu quả nhanh chóng.

+ Đối với bộ phận công nhân tại các xưởng sản xuất: Công ty có chế độ trang thiết bị bảo hộ lao động đầy đủ như: quần áo bảo hộ, gang tay cách điện, mũ bảo hiểm...

Không khí làm việc thoải mái vui vẻ và không gian làm việc sạch sẽ thoáng mát, điều này thấy rằng Công ty đặc biệt quan tâm tới môi trường làm việc.

Mối quan hệ đồng nghiệp

Những người lao động xung quanh chính là những người lao động trong và ngoài doanh nghiệp, mối quan hệ giữa những người này cũng ảnh hưởng lớn đến sự thực hiện công việc của công nhân. Trong con người thì tính xã hội là rất cao vì vậy người lao động trong tổ chức luôn muốn có được môi quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức đó.

Bảng 2.13: Đánh giá tác động môi quan hệ đồng nghiệp, cấp trên đến động lực làm việc của người lao động.

Mối quan hệ đồng nghiệp và cấp trên		Tính mức ĐGTB
1	Mọi người luôn có cảm giác được đối xử công bằng	3.2

2	Luôn nhận được sự giúp đỡ của đồng nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ của mình	3.0
3	Anh/chị thường dễ dàng đề đạt, đóng góp ý kiến của mình lên ban lãnh đạo	2.9
4	Cấp trên luôn tin tưởng và phân cấp cho cấp dưới hợp lý	2.8
5	Đồng nghiệp luôn hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc	3.2
6	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã với Anh/chị	2.9

(Nguồn: kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về tạo động lực cho NLD tại Công ty)

Nhìn vào bảng 2.13 trên ta thấy, hầu hết tất cả các nhân viên đều hài lòng với lãnh đạo của mình, điểm trung bình đạt 3.0. Tuy nhiên các giá trị còn lại ở mức trung bình chỉ dao động từ 2.8 đến 3.2, điều này cho thấy mức độ quan hệ với đồng nghiệp không thật sự mạnh mẽ. Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam là tương đối tốt, người lao động làm việc tại đây thực sự thoải mái như gia đình thứ 2 của họ. Điều này chắc chắn sẽ tạo một đà tâm lý tốt để nhân viên lao động hăng say và đạt hiệu quả tốt vì người lao động dành một phần lớn thời gian tại Công ty, nếu mối quan hệ đồng nghiệp và cấp trên không tốt, dễ gây tâm lý ức chế, ảnh hưởng khả năng lao động của cán bộ, công nhân viên. Bên cạnh đó, cũng cần có một chút thay đổi trong quan điểm giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên. Do đặc thù là cơ quan nhà nước, nên tác phong lãnh đạo của người quản lý còn hơi nặng về hình thức, giữa lãnh đạo và nhân viên còn có khoảng cách, chưa thật sự cởi mở, chan hòa. Và điều này cần được ban lãnh đạo Công ty quan tâm.

2.5. Đánh giá chung

2.5.1. Ưu điểm

- Về lao động: Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam có một đội ngũ tập thể các lớp cán bộ, công nhân viên gắn bó đoàn kết, biết hy sinh lợi ích trước mắt, cùng nhau giữ vững định hướng hoạt động và sẵn sàng cống hiến cho sự phát triển chung. Nhất là đội ngũ cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, mặc dù thu nhập còn thấp, điều kiện làm việc của Công ty từ những ngày đầu rất vất vả, tình hình thu - chi hạn hẹp,

hoạt động tài chính đơn điệu nên những ngày đầu khởi nghiệp đời sống của cán bộ, nhân viên Công ty còn khó khăn. Hiện nay đội ngũ cán bộ nhân viên của Công ty tuổi đời trẻ rất năng động, nhiệt tình. Vì vậy nếu được tổ chức đào tạo theo kiểu “già kèm trẻ” thì sẽ có tác dụng rất tốt tạo nên một lớp trẻ có kinh nghiệm, có trình độ và có sự cống hiến cho tổ chức.

- Chế độ tiền lương, tiền thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật theo đúng quy định của nhà nước tạo cho người lao động được đảm bảo quyền lợi và yên tâm làm việc. Tiền lương là phần quan trọng lớn nhất trong thu nhập của người lao động, là nhân tố quyết định hàng đầu trong việc họ có tham gia vào tổ chức hay không. Chính vì thế, tiền lương có một vai trò rất quan trọng đối với người lao động.

+ Việc trả lương cho cán bộ, công nhân viên áp dụng hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành trong Nghị Định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang đã khuyến khích đội ngũ lao động là cán bộ trẻ vận hành trung tâm, vận hành các thiết bị công nghệ mới, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ chuyên môn nghiệp vụ.

+ Thông qua việc phỏng vấn trực tiếp và thông qua bảng hỏi, có đến trên 50% cán bộ, công nhân viên thỏa mãn với cách thức trả lương của Công ty, tiền lương họ nhận được không chỉ đáp ứng được những nhu cầu của mình và gia đình mình mà còn giúp họ có được những tích lũy, đầu tư cho con cái họ. Chính vì thế, mà hầu hết cán bộ, công nhân viên không muốn rời khỏi tổ chức, vì theo họ ở đây tiền lương của họ được đảm bảo ổn định và ít có sự biến động.

+ Tính công bằng trong trả lương thể hiện ở cân bằng nội bộ và cân bằng bên ngoài. Người lao động tuy đã tham gia vào tổ chức nhưng họ luôn có so sánh tiền lương mà mình nhận được so với những người khác trong cùng tổ chức làm cùng một công việc và có thành tích như nhau, không những thế mà họ còn so sánh với những đơn vị hành chính khác. Nếu họ cảm thấy bị thua thiệt thì công tác trả lương đã gặp phải một số vấn đề căn bản và cần xem xét lại. Do đó, vấn đề quan trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động là tiền lương phải được trả công bằng cả trong lẫn ngoài, tạo tâm lý an tâm, ổn định cho người lao động tập trung hết công sức và trí tuệ vào công việc. Tại công ty đã thực hiện tốt quy chế dân chủ trong quá trình xây dựng và áp dụng quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm việc trả lương và thu nhập tăng thêm. Qua điều tra bảng hỏi về tạo động lực những người được hỏi đều cảm thấy mức lương mà mình nhận được là xứng đáng với công sức mà mình đã bỏ ra. Công ty vẫn đảm bảo chi trả lương cơ bản cho họ để trang trải được những chi phí sinh hoạt hàng ngày. Với mức lương cơ bản và thu nhập tăng thêm mà cán bộ, công nhân viên nhận được đã thể hiện được sự quan tâm của Ban lãnh đạo Công ty đến đời sống của cán bộ, công nhân viên.

Trong giai đoạn hiện nay, công tác đào tạo và phát triển đang được các doanh

nghiệp quan tâm, là điều kiện để có thể thu hút và giữ được những người lao động giỏi cho tổ chức. Đào tạo để người lao động có thể nâng cao trình độ của cá nhân đồng thời đóng góp ngày càng nhiều cho tổ chức mà mình đang phục vụ. Chi phí cho đào tạo là chi phí lớn nhất, song nó cũng là phương pháp tốt nhất để giữ người lao động và kích thích người lao động làm việc tốt hơn. Bởi vì, ai cũng muốn được học được nâng cao tay nghề, trình độ của mình để tạo ra lợi ích cho bản thân mình được nhiều hơn.

Trong suốt quá trình hình thành và phát triển Công ty ngay từ những ngày đầu đã quan tâm đến việc đào tạo các hoạt động chuyên môn, vì thế hầu hết các cán bộ, công nhân viên đều được cố gắng hoàn thành tốt các nhiệm vụ do cấp trên giao, kiên quyết không tổ chức các hoạt động không phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Công ty. Hiện nay, hàng năm công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam vẫn tổ chức các chương trình đào tạo cho người lao động tại Công ty theo các hình thức khác nhau. Do công nghệ thông tin và sự phát triển của thị trường ngày càng được nâng cao và cải tiến, vì vậy để theo kịp với sự thay đổi của khoa học, không còn cách nào là cán bộ, công nhân viên cần phải được đào tạo học tập để nâng cao trình độ chuyên môn và để sử dụng công nghệ thông tin một cách nhanh chóng và hiệu quả cho công việc.

Tổ chức công đoàn: Đồng hành cùng quá trình phát triển của công ty là tổ chức công đoàn, tập thể cán bộ, công nhân viên và người lao động nơi đây ngày đêm sát cánh cùng chia sẻ nhọc nhằn, khó khăn, gian khổ để cùng nhau hướng tới một đích chung là xây dựng Công ty ngày càng phát triển với đội ngũ cán bộ, nhân viên có bản lĩnh chính trị vững vàng, có kỷ luật, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ giỏi. Công ty luôn phối hợp chặt chẽ với chính quyền cơ quan tổ chức thành công Đại hội công nhân viên chức hàng năm nhằm động viên cán bộ, viên chức phát huy quyền làm chủ tập thể, tham gia xây dựng công ty ngày càng phát triển. Mặc dù còn nhiều khó khăn, nhưng công ty luôn quan tâm đến việc nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ, công nhân viên tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ, công nhân viên phát huy quyền làm chủ, phát huy năng lực, chủ động, sáng tạo để hoàn thành nhiệm vụ.

Về văn hoá doanh nghiệp, chưa thật sự tạo nên nét đặc trưng, nhưng đang được hình thành và đây là cơ sở để tạo nên một môi trường làm việc lành mạnh, giúp cán bộ, công nhân viên có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức được một cách tốt nhất.

Mối quan hệ giữa cán bộ, công nhân viên trong tổ chức thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau trong quá trình làm việc, đối với những công việc đòi hỏi phải có sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong Công ty với nhau.

Công tác hỗ trợ tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành công việc được thực hiện khá tốt như trang bị đầy đủ, hiện đại phương tiện, máy móc và tạo điều

kiện tối ưu cho người lao động làm việc và đi công tác.

Công ty có vị trí thuận lợi ở thủ đô nên môi trường làm việc tuy ban đầu còn vất vả nhưng ổn định nên thu hút được nhiều cán bộ, công nhân viên có trình độ, kinh nghiệm về làm việc.

Sự quan tâm của lãnh đạo cũng là một điều kiện tốt để tạo cho người lao động cảm giác mình được quan tâm, và sự cống hiến của mình được tổ chức ghi nhận.

Về các phần khuyến khích khác về cơ bản là công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đã có những chương trình về phúc lợi tốt, ngoài ra các phong trào đoàn thể cũng đã giúp cán bộ, công nhân viên xích lại gần nhau hơn, hiểu nhau hơn.

+ Công tác phúc lợi đã được Công ty thực hiện rất tốt, cán bộ, công nhân viên đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc quy định của nhà nước, Công ty đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với cán bộ, công nhân viên đã có công đóng góp cho Công ty trong những năm qua phát triển như ngày nay.

+ Công ty trang bị nhà ăn sạch sẽ với phụ cấp 20.000 đồng/bữa ăn trưa, đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Đặc biệt, là các món ăn được thay đổi món thường xuyên tạo cảm giác ngon miệng cho cán bộ, công nhân viên sau giờ làm việc căng thẳng. Điều này có được là do sự quan tâm sâu sắc của Ban lãnh đạo đến từng bữa ăn tại đây đối với cán bộ, nhân viên của mình.

+ Những ngày cuối năm, gần đến tết nguyên đán của nước ta, Công ty còn tổ chức các buổi dạy nấu ăn, cắm hoa, pha chế đồ uống cho chị em phụ nữ, tạo điều kiện cho chị em tham gia các lớp học do công ty tổ chức, những cán bộ, nhân viên tại các điểm tiếp nhận xa nhưng vẫn đến học đầy đủ. Làm được điều này cho thấy Ban lãnh đạo Công ty rất quan tâm đến đời sống, tâm tư, nguyện vọng của cán bộ, nhân viên mình.

2.5.2. Nhược điểm

Bên cạnh các ưu điểm trên thì Công ty Cổ Phần Thương Mại Và Dịch Vụ Kata Việt Nam vẫn còn một số hạn chế trong việc xây dựng các chính sách quản trị nhân lực nhằm tạo động lực cho người lao động. Cụ thể như sau:

+ Người lao động càng cảm thấy bất mãn với công việc do công việc được phân công không đúng với trình độ chuyên môn được đào tạo. Sự trái ngành, trái nghề đôi khi buộc họ phải chấp nhận và làm việc mà không thấy hứng thú. Tính đơn điệu nhàm chán trong công việc cũng được xem là những tác động lớn nhất dẫn đến sự không thỏa mãn trong công việc. Nguyên nhân có thể là do bản thiết kế và phân tích công việc tại vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm chưa được quan tâm thích đáng, hoặc công việc

không đòi hỏi mang tính thách thức, hay tạo ra những cơ hội cho người lao động phát triển hoặc thể hiện khả năng của bản thân.

- + Phương án trả lương và chế độ trả thưởng còn nhiều bất cập như phụ thuộc vào bằng cấp, trả thưởng chưa công bằng, chưa rõ ràng, chưa thuyết phục được nhân tài ở lại.

- + Xây dựng bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động: Công ty mới chỉ quan tâm tới việc tổ chức các sự kiện nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên, nhiều khi người lao động tham gia vào các phong trào với tính chất chỉ là hình thức. Công ty chưa chú ý tìm hiểu đến mối quan tâm, nhu cầu thực sự của người lao động.

Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam chưa tập trung điều kiện để khai thác khả năng, tiềm năng của người lao động, chưa khai thác hết nội lực, đội ngũ cán bộ nhân viên. Các chính sách đãi ngộ, thu hút người tài còn thiếu và chưa đủ khả năng kích thích người lao động làm việc và gắn bó với Công ty.

Việc xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc còn gặp nhiều khó khăn, lộn xộn, và chưa tìm ra được biện pháp giải quyết gây nhiều khó khăn cho người lao động trong quá trình làm việc. Công ty chưa hiểu rõ tiêu chí đánh giá công việc, nên đã căn cứ vào bằng cấp, thâm niên làm việc để xếp hệ số tiền lương là không đúng. Cần phải có tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng từng vị trí công việc, người nào làm tốt công việc thì sẽ được đánh giá cao và ngược lại, chứ không thể cao bằng giữa các nhân viên với nhau, trong khi mức độ phức tạp và phải suy nghĩ đầu óc nhiều thì phải có tiêu chí đánh giá để tạo động lực cho họ, ngược lại những người làm công việc tính chất giản đơn thì sẽ có tiêu chí đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.

2.5.3. Nguyên nhân

Thực tế tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam, áp dụng thang bảng lương của nhà nước theo hệ số và dựa theo thâm niên làm việc để điều chỉnh tăng lương, điều này đã phần nào phản ánh được cán bộ viên chức càng có thâm niên công tác lâu thì kinh nghiệm tích lũy ngày càng nhiều, tiền lương cũng sẽ tăng cao, ngược lại đối với những người làm việc lâu dài mà kinh nghiệm tích lũy chưa nhiều nhưng dựa vào thâm niên công tác thì tiền lương vẫn được điều chỉnh tăng theo thâm niên, cao bằng giữa những người có trình độ và người không có trình độ, xong có rất nhiều vị trí vẫn đang hưởng mức cao nhưng lại chưa tương xứng mức độ hoàn thành công việc của mình. Có nghĩa là việc trả lương theo thang bảng lương của nhà nước hiện vẫn còn rất bất cập và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp hơn nữa. Mặt khác, mức tiền lương mà cán bộ, công nhân viên nhận được đã đáp ứng được những nhu cầu tối thiểu cho người lao động như: ăn, mặc, ở, đi lại. Tuy nhiên, ngày nay khi nhu cầu của con người ngày càng được nâng cao, đòi hỏi của người tiêu dùng ngày càng phức

tạp, và vấn đề tiền lương lại trở nên nóng hơn nữa, mặt khác đồng tiền càng ngày càng mất giá trị, và điều mà người lao động quan tâm là tiền lương thực tế mà họ nhận được từ tổ chức liệu có đủ để đáp ứng nhu cầu của họ và giúp họ có được tích lũy cho tương lai hay không, đó là một bài toán khó không chỉ với Công ty mà còn đối với các đơn vị, tổ chức của Nhà nước.

Việc cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ đặc biệt là trong việc bị cạnh tranh về lao động, những chính sách nhằm thu hút người tài của các tổ chức khác cũng ảnh hưởng rất lớn tới Công ty. Thêm vào đó là Công ty chưa có chính sách tiền lương đối với những nhân viên giỏi, nếu nhân viên có trình độ, năng lực và hoàn thành xuất sắc công việc mà Công ty không có chính sách đãi ngộ đặc biệt thì rất khó có thể giữ chân được họ và rất có thể họ sẽ tìm đến một tổ chức có chế độ lương bổng tốt hơn.

Công tác phân công, bố trí công việc còn bị chông chéo, kiêm nhiệm, không theo năng lực, sở trường của người lao động, ảnh hưởng đến thái độ, trách nhiệm của người lao động đối với công việc. Thực tế, tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam việc bố trí sắp xếp công việc theo đúng trình độ chuyên môn ngành nghề được đào tạo đang là một bất cập, có rất nhiều vị trí làm việc không đúng với chuyên môn, ngành nghề mà mình được đào tạo. Điều này cũng thực sự dễ hiểu, là vì số lượng cán bộ, công nhân viên được tuyển là từ những năm trước đây, số năm họ làm việc, gắn bó với Công ty đã lâu thì công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cũng không thể sa thải họ vì rất nhiều nguyên nhân, thêm vào đó, việc bố trí lao động từ những năm trước đã không đúng ngành nghề, nhưng do đã làm công việc đó quá lâu nên họ cũng không muốn chuyển sang công việc khác sẽ mất rất nhiều thời gian để có thể tiếp cận được với công việc mới chưa nói đến trường hợp là sẽ rất khó để trở thành một người có chuyên môn giỏi. Những người được hỏi thông qua phỏng vấn, nói chuyện trực tiếp (kể cả những người làm việc không đúng ngành nghề được đào tạo) thì đều trả lời câu hỏi: có muốn thay đổi nghề nghiệp không thì 100% trả lời là “không”, nhưng nếu hỏi là có muốn chuyển vị trí làm việc không thì có một số ít trả lời là “có”, số trả lời này nằm trong số lao động trẻ của Công ty, thường người trẻ luôn muốn thử sức mình cho những công việc mới. Tuy nhiên, ở những vị trí lãnh đạo cấp cao thì không có trường hợp này xảy ra.

Công tác tiền thưởng đã và đang phát huy những ưu điểm của nó, song vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm:

- + Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho cán

bộ, công nhân viên.

+ Phần thưởng là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu: anh hùng lao động, chiến sĩ thi đua, lao động tiên tiến...và đi kèm với các phần thưởng đó là một khoản tiền song nó chỉ mang tính hình thức chứ nó không có tác dụng tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

+ Chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến cán bộ, công nhân viên không có động lực để nỗ lực phấn đấu. Họ chỉ cần hoàn thành nhiệm vụ được giao, chứ không quan tâm đến phần thưởng vì cho rằng cái đó mình có cố gắng chưa chắc đã đạt được vì tiêu chí xét thưởng còn chưa rõ ràng thì căn cứ vào đâu để xét thưởng mà mình phải cố gắng phấn đấu.

+ Theo khảo sát cán bộ công nhân viên không hài lòng với tiền thưởng và phần thưởng của Công ty tương đối lớn. Do đó chính sách khuyến khích này của Công ty đã không thu hút được sự quan tâm của họ. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được cán bộ công nhân viên để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

+ Môi trường và điều kiện làm việc vẫn còn hạn chế như việc trang bị, thiết bị bảo vệ người lao động còn hạn chế. Nhân viên kỹ thuật của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam phải làm việc trong xưởng có nhiều máy móc thiết bị nên khả năng xảy ra tai nạn lao động rất cao và nguy hiểm, họ phải làm việc dưới những điều kiện khắc nghiệt hoặc phải làm cả đêm nên cần chú trọng trang bị các thiết bị hỗ trợ và bảo vệ tốt hơn. Văn hóa doanh nghiệp vẫn chưa được hình thành hoàn toàn và thể hiện một cách rõ rệt, chưa tạo nên nét đặc trưng. Ban lãnh đạo Công ty chưa thực sự tạo nên một nét riêng, một phong cách riêng, một bầu không khí vui vẻ, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trên cơ sở các lý luận về động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp, Chương 2 của dự án đã tiến hành khảo sát nghiên cứu và phân tích thực trạng động lực làm việc của nhân viên công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam qua công tác tiền lương, công tác tiền thưởng và phúc lợi, công tác đánh giá thực hiện công việc, đặc điểm công việc, đào tạo và thăng tiến... Hiện nay Công ty đã xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ của hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng của công tác nhân lực của Công ty. Các biện pháp tạo động lực bằng vật chất luôn được cán bộ, nhân viên quan tâm nhiều hơn các biện pháp về tinh thần. Tuy nhiên, thời gian gần đây việc tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, tạo cơ hội việc làm và cơ hội thăng tiến cho nhân viên đã thúc đẩy sự trung thành và thu hút thêm nhiều nhân lực cho Công ty. Từ đó chương 2 đã chỉ ra được những ưu điểm và những mặt hạn chế, nguyên nhân của hạn chế trong công tác tạo động lực cho nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam, đây là cơ sở quan trọng để dự án đề xuất các giải pháp tại chương 3 .

Chương 3. Một số giải pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

3.1. Chiến lược nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

Để thực hiện các mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của công ty đến năm 2030, các định hướng chiến lược nguồn nhân lực được xác định như sau:

- Một là, thu hút và phát triển đội ngũ nhân lực cả về số lượng chất lượng và cơ cấu đến năm 2030 trên cơ sở tận dụng cơ hội thị trường và thế mạnh của công ty để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

Trong đó:

+ Thu hút nhân lực có tiềm năng nhờ uy tín thương hiệu, tiềm lực tài chính mạnh, môi trường chính trị luật pháp ổn định;

+ Duy trì đội ngũ nhân lực qua cải tiến hoàn thiện chính sách nhân lực, chính sách đãi ngộ và hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ.

+ Phát triển đội ngũ nhân lực của công ty thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phúc lợi.

- Hai là, hoàn thiện chính sách nhân sự, chính sách đãi ngộ các công cụ quản lý nhân sự để thanh lọc đội ngũ và xây dựng đội ngũ nhân lực dài hạn cho công ty.

- Ba là, nâng cao trình độ và năng lực của đội ngũ nhân lực sau khi đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng lao động có kinh nghiệm và tay nghề cao trong công ty để kèm cặp các nhân viên mới.

Để thực hiện các định hướng chiến lược nhân lực nêu trên cần xây dựng các giải pháp ở tầm chiến lược và chỉ đạo thực hiện các biện pháp đó trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam

3.2.1. Giải pháp về lương thưởng và phúc lợi

Chi phí lương cơ bản cho cán bộ công nhân viên nằm trong kinh phí hoạt động thường xuyên và được trả theo chế độ thang bảng lương nhà nước nên ta sẽ không thay đổi gì từ hệ thống lương cơ bản.

Để sử dụng có hiệu quả kinh phí của Nhà nước và đảm bảo mức thù lao trả cho cán bộ công nhân viên đúng với đóng góp, trình độ, năng lực của họ, công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần thực hiện một số giải pháp sau:

Phân bổ kinh phí tiết kiệm được từ nguồn kinh phí hoạt động thường xuyên, phí, lệ phí và lãi hoạt động dịch vụ sau thuế. Số kinh phí tiết kiệm được từ hoạt động

thường xuyên (bao gồm tiết kiệm từ nguồn kinh phí cấp tự chủ, nguồn kinh phí quản lý bảo hiểm thất nghiệp, lãi hoạt động dịch vụ sau khi nộp nghĩa vụ với ngân sách nhà nước), thực hiện việc trích lập tối thiểu 25% quỹ Phát triển hoạt động sự nghiệp, trích lập quỹ Khen thưởng, quỹ Phúc lợi và chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ công nhân viên.

Trường hợp chênh lệch thu lớn hơn chi bằng hoặc nhỏ hơn một lần quỹ tiền lương cấp bậc, chức vụ trong năm thì được sử dụng như sau:

Trả thu nhập tăng thêm cho người lao động: Chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ, viên chức cơ quan.

Trích quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp: Bao gồm khấu hao tài sản cố định dùng vào hoạt động sản xuất kinh doanh và số trích nộp từ số chênh lệch thu lớn hơn chi không khống chế tối thiểu 25% theo quy định tại nghị định 43/CP ngày 25/4/2006 của Chính phủ và thông tư hướng dẫn số 71/ TT- BTC ngày 9/8/2006 của Bộ tài chính, công văn số 406/ CVL-TCKT ngày 18 tháng 6 năm 2013 của Cục việc làm- Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về việc hướng dẫn lập dự toán, sử dụng và quyết toán nguồn kinh phí chi hoạt động quản lý bảo hiểm thất nghiệp đồng thời căn cứ vào tình hình thực tế việc trích và sử dụng quỹ của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam.

Quỹ khen thưởng - phúc lợi bằng tổng số không quá 3 tháng tiền lương, tiền công và thu nhập tăng thêm bình quân trong năm.

Quỹ dự phòng ổn định thu nhập: Căn cứ vào tình hình thực tế.

Ngoài ra, công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam có thể kiến nghị, đề xuất lên cấp trên xây dựng chính sách tiền lương ưu đãi đối với những người lao động có chuyên môn giỏi: Nhân viên giỏi thì họ thường tạo ra của cải và lợi ích rất lớn cho tổ chức, có được những nhân viên này thì tổ chức chắc chắn sẽ ngày càng phát triển và vững mạnh. Nhưng, một nhân viên giỏi mà mức lương họ nhận được không chênh lệch nhiều so với các nhân viên bình thường khác thì liệu người nhân viên đó có chấp nhận được việc này trong lâu dài không. Câu trả lời chắc chắn là không, vì người tài thường không bao giờ chịu thiệt trước người khác, có thể hiện tại vì một lý do nào đó mà họ vẫn làm việc và cống hiến cho tổ chức, nhưng đến một lúc nào đó khi họ gặp được điều kiện thuận lợi thì chắc chắn họ sẽ ra đi. Để nhân tài ra đi là một sai lầm rất lớn đối với nhà quản lý, chính vì thế ngay từ bây giờ công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần xây dựng cho mình một chính sách tài chính đối với nhân viên của mình, đặc biệt là đối với những nhân viên có tiềm năng.

Nghiên cứu, xem xét gia hạn lại thời gian tạm ứng lương, và mức lương tạm ứng để có thể giúp đỡ người lao động khi họ gặp khó khăn. Trong cuộc sống có rất

nhiều lúc người lao động gặp phải các vấn đề liên quan tới tài chính, và không phải lúc nào họ cũng có thể giải quyết ổn thỏa được. Hơn nữa tiền lương lại chính là một khoản thu nhập chính của họ, để giải quyết vấn đề thì chỉ có khi nào họ nhận được lương thì vấn đề đó mới được giải quyết. Trong trường hợp này, nếu công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam không cho người lao động ứng lương trước thì người lao động sẽ không biết xoay sở ra sao và hậu quả tất yếu là việc sao nhãng, mất tập trung trong công việc, thậm chí người lao động có thể tạm thời nghỉ việc để giải quyết vấn đề của họ. Khi người lao động nghỉ việc, thì công việc của Công ty sẽ bị gián đoạn, ảnh hưởng đến chất lượng công việc. Nhưng đó chỉ là một phần, phần còn lại là niềm tin của người lao động vào Công ty sẽ không còn, bởi lúc này họ nghĩ mình cống hiến cho Công ty, đến lúc gặp khó khăn thì Công ty lại bỏ mặc.

Hoàn thiện chính sách tiền thưởng:

Công tác trả tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên tại Công ty hiện nay đang còn nhiều chông chéo và thưởng chỉ mang tính hình thức là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu, chứ mức thưởng không cao làm giảm động lực cho họ. Nguyên tắc của việc trả thưởng là nhằm khuyến khích người lao động tăng năng suất, tăng sự đóng góp cho tổ chức. Thưởng phải công bằng, đúng lúc, kịp thời, công khai, tránh có sự thắc mắc từ người lao động.

Việc quy định thưởng như hiện nay tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên.

Để có thể tạo được động lực cho người lao động nhiều hơn từ công tác trả thưởng, nên thống nhất việc trả thưởng trong một chính sách quy định cụ thể, có tiêu chí thưởng rõ ràng và nên rút bớt các hình thức thưởng lại, để tạo được sự kích thích mạnh mẽ hơn, khi đó giá trị của việc thưởng sẽ là rất lớn.

Xây dựng chế độ tiền thưởng và tiêu chí thưởng cụ thể, rõ ràng: Để việc trả thưởng cho người lao động diễn ra thuận lợi, và tạo được sự quan tâm của người lao động thì tiền thưởng phải có các tiêu chí xét thưởng rõ ràng để người lao động biết được và có cách thức hành động để nhận được mức tiền thưởng đó.

Thưởng phải kịp thời, minh bạch, và mức thưởng phải đủ lớn để có thể kích thích được người lao động: Không phải có chính sách thưởng cho người lao động rồi là đã làm cho người lao động có động lực làm việc bởi khi người lao động đã đạt được tiêu chí để có thể nhận thưởng mà Trung tâm lại không bố trí trả lương theo thời gian phù hợp thì lâu ngày cái mục tiêu phấn đấu của họ sẽ ngày càng mai một đi, công tác

trả thưởng mà không minh bạch thì sẽ không tạo được sự đồng thuận của người lao động, dẫn đến tâm lý nghi ngờ lẫn nhau giữa các nhân viên trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam, điều này ảnh hưởng rất xấu tới quan hệ đồng nghiệp giữa các cá nhân trong Công ty. Ngoài ra, nếu mức thưởng người lao động nhận được là quá ít thì họ sẽ xem thường các chế độ thưởng và không có sự quan tâm tới các chính sách kích thích của Công ty, và động lực làm việc của họ sẽ không được nâng lên.

Đặc biệt, quan trọng là việc thưởng cho các sáng kiến cải tiến, vì thưởng này sẽ bao trùm toàn bộ các thưởng khác như: có sáng kiến cải tiến thì sẽ tác động đến việc giảm được chi phí, sẽ tăng được năng suất lao động...vì vậy, nên quan tâm nhiều hơn tới việc thưởng cho sáng kiến.

Thưởng tạo động lực lao động là hình thức thưởng theo định kỳ, thưởng cho người lao động theo những tiêu thức nhất định nhằm khuyến khích người lao động phấn đấu nỗ lực trong sản xuất kinh doanh và đạt mục tiêu đã định của tổ chức. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần có hình thức thưởng xứng đáng với công sức cán bộ công nhân viên bỏ ra như:

+ Thưởng hàng tháng, hàng quý từ quỹ lương:

Mục đích chính của thưởng hàng tháng, quý từ quỹ lương là khuyến khích cán bộ công nhân viên phấn đấu đạt những tiêu chí do Công ty đề ra phục vụ cho mục tiêu phát triển của Công ty. Muốn thực hiện có hiệu quả hình thức thưởng này công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần xác định các chỉ tiêu thưởng bao gồm: Mức độ hoàn thành công việc được giao, có sáng kiến cải tiến trong thực hiện công việc, tinh thần tương trợ giúp đỡ đồng nghiệp, thực hiện nội quy quy chế Công ty. Ngoài ra đối với các cán bộ quản lý cần có tiêu chí “khả năng tổ chức thực hiện công việc”.

Rõ ràng, do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Ngoài các chỉ tiêu chung, có thể xem xét các chỉ tiêu cụ thể như: nhân viên phục vụ, nhân viên thực hiện chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên quản lý, cán bộ lãnh đạo. Với Công ty, tiền thưởng tuy thuộc vào quan điểm của cấp lãnh đạo.

+ Thưởng nâng cao nghiệp vụ chuyên môn:

Mục đích chính là khuyến khích nhân viên phấn đấu đạt được những thành tích cao trong công việc, rèn luyện và nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp. Công ty cần tiến hành nghiêm túc để thể hiện sự tôn vinh của công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đối với người được thưởng. Hiện nay Công ty thường thực hiện chế độ thưởng với định kỳ thời gian dài, như vậy sẽ không kích thích cán bộ công

nhân viên của mình. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam nên có chế độ thưởng với thời gian hợp lý như theo từng quý trong năm là tốt nhất. Để thực hiện hình thức thưởng này, điểm quan trọng nhất là quy trình đánh giá, cho điểm theo từng chỉ tiêu. Quy chế thưởng được thực hiện theo 5 bước:

Bước 1: Chuẩn bị thành lập Hội đồng xây dựng quy chế trả thưởng bao gồm Giám đốc hoặc phó giám đốc làm chủ tịch, người phụ trách phòng nhân sự là uỷ viên thường trực. Thành viên của Hội đồng bao gồm cả đại diện Ban Chấp hành công đoàn cơ sở, phòng kế toán, tài vụ và đại diện một số phòng, ban khác có liên quan.

Bước 2: Xác định các tiêu chí thưởng cho từng hình thức chế thưởng.

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng của Công ty, các mục tiêu phát triển của Công ty. Hội đồng xây dựng quy chế thưởng có thể sử dụng phương pháp điều tra xã hội để xác định và hoàn thiện các chỉ tiêu thưởng.

Bước 3: Xây dựng dự thảo quy chế thưởng, trong quy chế thưởng dự thảo đề cập đến các hình thức và chế độ thưởng, mục đích của từng hình thức và chế độ thưởng, nguồn tiền thưởng, quỹ thưởng, đối tượng thưởng, tiêu chí thưởng. Để công việc xây dựng dự thảo hiệu quả, Hội đồng chỉ đạo nhóm chuyên gia thực hiện bản dự thảo, sau đó họp và thống nhất bản dự thảo.

Bước 4: Xin ý kiến tập thể cán bộ, công nhân viên

Bản dự thảo quy chế thưởng xây dựng được gửi xuống cho các đơn vị, thành viên trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam để lấy ý kiến. Các đơn vị sẽ gửi ý kiến bằng văn bản lên Hội đồng xây dựng quy chế thưởng. Căn cứ vào các ý kiến này, Hội đồng tiến hành tổ chức hội thảo và hoàn thiện quy chế thưởng phù hợp với điều kiện của Công ty.

Bước 5: Áp dụng thử và ban hành quy chế thưởng. Sau khi đã chỉnh sửa quy chế theo góp ý của tập thể cán bộ, công nhân viên, Giám đốc Công ty ban hành quy chế tạm thời và áp dụng thử.

Hình thức thưởng này nhằm khuyến khích nhân viên học tập, nâng cao trình độ hiểu biết, kiến thức lý thuyết, kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm nghề nghiệp để đáp ứng yêu cầu nâng cao nghiệp vụ chuyên môn.

Hoàn thiện chương trình phúc lợi và dịch vụ

Hiện nay, công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cũng đang thực hiện các chính sách phúc lợi đối với cán bộ công nhân viên, đó là việc Công ty đã đóng các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...cho cán bộ công nhân viên được trích phần trăm từ lương công nhân viên được hưởng để đảm bảo lợi ích lâu dài cho họ. Bên cạnh đó, Công ty cũng cần có các chương trình phúc lợi khác như: phúc lợi đảm bảo thu nhập, đó là những khoản tiền trả cho những cán bộ công nhân viên bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như: thu hẹp sản xuất kinh doanh, giảm biên chế,

giảm cầu dịch vụ... Bởi thu nhập trong công việc hiện tại là thu nhập chính của cán bộ công nhân viên, họ bị mất việc đồng nghĩa với việc thu nhập của họ không có. Chính vì vậy, Công ty cần có chính sách thu nhập cho họ để họ có thể xoay sở trong thời gian tới nhằm kiếm được một việc làm khác thay thế.

Một khoản phúc lợi nữa mà Công ty cũng nên chú ý đó là: phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hay số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định, chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm. Ngoài ra, các loại dịch vụ cho người lao động cũng được đảm bảo:

Giúp đỡ tài chính của Công ty: Thực hiện cho nhân viên vay một khoản tiền nhằm giúp đỡ họ mua một số tài sản có giá trị như: mua nhà, xe... và khoản tiền vay trả lại cho Công ty dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ.

Dịch vụ giải trí: Hiện nay Công ty cũng đang thực hiện một số hình thức giải trí nhằm giúp công nhân viên có cảm giác thoải mái, phấn chấn và khuyến khích cán bộ công nhân viên tham gia tự nguyện. Mặc dù vậy, những chương trình dịch vụ giải trí cần mang tính chất thường xuyên, thường thì 1 năm 2 lần và những ngày lễ hay ngày nghỉ. Cấp trên cần thấy được công sức của công nhân viên bỏ ra và tạo mọi điều kiện cho họ được sử dụng các chương trình dịch vụ có ích.

Các chương trình phúc lợi và dịch vụ là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên Công ty cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, Công ty cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh phí của Công ty.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi và dịch vụ, phòng ban quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

Công tác phân tích công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó. Và nhờ đó người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như: tuyển dụng, đề bạt, thù lao... Sản phẩm của phân tích công việc là bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Xây dựng bản mô tả công việc:

“Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách

nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể”. Công ty cần thực hiện xây dựng bản mô tả công việc một cách rõ ràng, xúc tích những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc mà cán bộ, công nhân viên cần thực hiện. Dựa vào bản mô tả công việc làm cơ sở để tuyển dụng nhân sự, ứng viên được tuyển dụng vào công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam biết rõ về bản mô tả công việc để họ biết công việc của mình phải thực hiện những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, tránh tình trạng để người lao động mơ hồ về công việc của mình sẽ không gây được hứng thú với công việc ngay từ khi bước chân vào Công ty.

3.2.2. Giải pháp về công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng. Việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động có ý nghĩa rất quan trọng, đối với người lao động qua việc đánh giá đó họ sẽ biết được mức độ hoàn thành công việc của mình, những mặt làm tốt và những mặt chưa tốt và để họ rút kinh nghiệm lần sau sẽ làm tốt hơn. Đồng thời người lao động sẽ biết được tổ chức đánh giá mình như thế nào về mình, để đưa ra mục tiêu phấn đấu cho bản thân.

Đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp cho các nhà quản lý trong công ty nắm bắt được các thông tin về kết quả thực hiện công việc, nguyện vọng cá nhân, triển vọng phát triển của mỗi người lao động. Để từ đó đưa ra những mức thù lao như lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ, cất nhắc đãi ngộ nhân viên một cách hợp lý.

Một hệ thống đánh giá thực hiện công việc cần đảm bảo đủ 3 yếu tố:

+Các tiêu chuẩn thực hiện công việc

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu hay tiêu chí để thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt số lượng và chất lượng.

Phải đặt ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc là cần thiết bởi vì có như vậy người lao động mới biết được phải có biện pháp gì, cách thức gì để làm và đạt được các tiêu chuẩn đó.

Tuy nhiên các tiêu chuẩn cần đảm bảo hai yêu cầu sau:

-Tiêu chuẩn phải cho thấy những gì người lao động cần làm và cần làm tốt đến mức nào?

-Các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phải phù hợp với năng lực, trình độ của người lao động.

Tuy nhiên trên thực tế việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc không phải dễ, đòi hỏi những người xây dựng phải có trình độ nhất định, am hiểu tường tận công việc.

+Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn

Kết quả của bước này là sẽ đưa ra các đánh giá có tính chất quản lý về mức độ tốt hay kém việc thực hiện công việc của người lao động, hay nói một cách cụ thể hơn là ấn định một con số hay một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng hoặc các khía cạnh đã được xác định trước của công việc.

+Thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản lý nguồn nhân lực

Bước này thường được thực hiện thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và người lao động vào cuối chu kỳ đánh giá, qua đó có thể xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của người lao động đồng thời nó có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động khi thực hiện các quyết định đối với họ về thù lao, về vị trí làm việc, về kỷ luật hay về các nhu cầu đào tạo và phát triển.

Bên cạnh hệ thống đánh giá thực hiện công việc thì hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc phụ thuộc rất nhiều vào người làm công tác đánh giá. Do đó Công ty cần phân công những người không chỉ có trình độ, am hiểu công việc mà còn phải có kỹ năng và nghệ thuật đánh giá. Bên cạnh đó người đánh giá phải công tâm, đánh giá đúng và chính xác về kết quả lao động của công nhân tránh những lỗi như thiên vị, thái cực, định kiến... Có như vậy người lao động mới thoả mãn với kết quả lao động của mình và như vậy họ sẽ có động lực trong lao động.

Theo khảo sát công tác đánh giá thực hiện công việc ở Công ty cho hiệu quả. Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc vì đây là một hoạt động hết sức quan trọng không thể thiếu trong công tác tạo động lực cho người lao động. Để công tác đánh giá thực hiện công việc thật sự hiệu quả Công ty phải xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của cán bộ như đã trình bày ở trên. Đánh giá thực hiện công việc phải được tiến hành định kỳ, thường xuyên thường là 3 tháng một lần để những thành tích tốt của cán bộ, công nhân viên sớm được công nhận và phát huy.

Khi đánh giá thực hiện công việc phải căn cứ vào kết quả phân tích công việc. Cán bộ đánh giá phải dựa vào những tiêu chí/tiêu chuẩn rõ ràng, đánh giá một cách khách quan, công bằng. Cán bộ đánh giá phải hiểu được chuyên môn của công việc mà mình đang đánh giá.

Để đánh giá thực hiện công việc một cách khách quan, đạt hiệu quả, chính xác, Công ty nên tổ chức đánh giá “đa kênh”:

1. Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ tự đánh giá.
2. Cấp trên đánh giá cấp dưới.
3. Cấp dưới đánh giá cấp trên.
4. Đánh giá chéo: các cán bộ chuyên môn nghiệp vụ làm việc cùng nhau

đánh giá lẫn nhau.

Đồng thời Công ty phải thiết kế phiếu đánh giá xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng.

3.2.3. *Giải pháp về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Công ty cần phải xem xét lại trong việc bố trí lao động để có thể phát huy được hết thế mạnh, sở trường của nhân viên, tạo điều kiện cho bản thân họ phát triển. Tôi xin đưa ra công tác bố trí nhân lực cho Công ty như sau:

Thứ nhất: Xây dựng lại công tác tuyển chọn cán bộ công nhân viên cho công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam:

Việc tuyển chọn tiến hành công bằng giữa tất cả các đối tượng chứ không ưu tiên việc con em của các cán bộ trong Công ty. Việc ưu tiên trên có thể giúp Công ty có được được nguồn lao động bổ sung qua các năm do sự hướng dẫn của người nhà nhưng lại làm cho Công ty mất một số lao động chất lượng. Đồng thời sự ưu tiên này giúp cho việc vào Công ty dễ dàng hơn gây ra tình trạng sắp xếp công việc chưa đúng theo ngành đào tạo như hiện nay.

Dựa trên quy trình tuyển chọn cũ của Công ty tiến hành dần xác định lại quy chế tuyển dụng sao cho có sự công bằng đối với tất cả lao động.

Thứ hai: Rà soát lại toàn bộ các vị trí làm việc trong Công ty:

Tổng hợp lại từng vị trí việc làm đang có, tiến hành xác định việc xem xét kết quả đánh giá của từng cán bộ công nhân viên đối với mỗi vị trí đang làm việc, đồng thời đối chiếu với trình độ bằng cấp mà cán bộ công nhân viên đó đang có.

Thứ ba: Tiến hành sắp xếp, bố trí lại công việc

+ Bố trí lại cán bộ công nhân viên vào làm việc tại các vị trí căn cứ vào bản mô tả và thực hiện công việc, so sánh với bản yêu cầu thực hiện công việc để tiến hành bố trí, luân chuyển vị trí sao cho phù hợp.

+ Đối với trường hợp cán bộ công nhân viên đang bố trí không được phù hợp như: Sai ngành, sai nghề, hoặc công việc ngoài khả năng thì tiến hành sắp xếp lại. Nếu thấy cán bộ công nhân viên đó không đủ khả năng thì tiến hành luân chuyển, xếp vị trí làm việc khác, còn nếu thấy cán bộ công nhân viên chỉ thiếu hụt một số kỹ năng thì tiến hành đào tạo để tiếp tục làm việc.

Bên cạnh việc cải thiện mối quan hệ giữa những người công nhân viên với nhau còn là sự chăm lo đời sống cho công nhân viên của mình. Giúp họ thấy được sự quan tâm sâu sắc của Công ty tới đời sống vật chất và tinh thần của họ. Ngoài sự quan tâm ở Công ty, về mặt xã hội công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần có sự tìm hiểu về từng cá nhân nhân viên. Bất kỳ một cá nhân nào có những vấn đề về đời sống cần được sự quan tâm, chia sẻ từ cấp lãnh đạo cũng như từ các đồng nghiệp của mình. Sự quan tâm chia sẻ là động lực rất lớn đối với công nhân viên trong Công

ty, giúp họ thấy rằng họ là người có ích, là người xứng đáng được quan tâm... Từ đó, họ sẽ có ý chí phấn đấu để làm tốt công việc của mình mà không phụ tấm lòng của các cán bộ trong Công ty đã quan tâm giúp đỡ.

3.2.4. Giải pháp về môi trường làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý của cán bộ công nhân viên trong quá trình lao động do đó Công ty cần quan tâm đến các giải pháp để tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho họ:

Hiện tại mặc dù công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam tiến hành đầu tư các trang thiết bị phục vụ cho yêu cầu của công việc. Tuy nhiên việc mua sắm trang thiết bị chủ yếu do phòng hành chính tiến hành xác định sau đó cấp phát cho toàn bộ Công ty. Chính vì vậy mà việc cấp phát này nhiều khi thừa, thiếu, cấp phát cho đủ số người, việc này gây ra lãng phí. Công ty cần rà soát, tiến hành dựa trên bản phân tích công việc để xác định các nhóm đối tượng cần những công cụ, trang thiết bị gì cần cho quá trình làm việc rồi tiến hành cung cấp. Việc sử dụng điều hòa nhiệt độ phục vụ cho cán bộ công nhân viên trong quá trình làm việc cần phải điều chỉnh lại, khi thời tiết quá nóng thì phải bật điều hòa tạo điều kiện cho tâm lý cho họ được thoải mái phục vụ cho công việc được tốt hơn, và nếu điều kiện không cho phép đối với chức danh lãnh đạo là phó phòng có phòng làm việc riêng thì Công ty cũng cần trang bị vách ngăn để họ có khoảng không gian riêng phục vụ cho yêu cầu công việc đối với chức danh lãnh đạo.

Như đã nói ở trên tạo động lực là quá trình lâu dài và đòi hỏi tất cả mọi thành viên trong Công ty phải chung tay góp sức thì mới có thể đạt được những thành công nhất định. Trên đây là một số giải pháp mà tôi đề xuất Công ty áp dụng nhằm nâng cao động lực lao động cho cán bộ công nhân viên để đạt được hiệu quả cao trong công việc, tạo điều kiện duy trì và phát triển bền vững Công ty, đem lại nhiều lợi ích cho cán bộ công nhân viên.

3.2.5. Giải pháp về mối quan hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo

Từng cá nhân trong một tập thể công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đều đóng một vai trò rất quan trọng đến sự phát triển của Công ty. Chính vì vậy, mối quan hệ của họ với nhau cũng cần được cải thiện để họ có thể kết hợp hài hòa với nhau trong công việc, giúp công việc đạt được hiệu quả cao. Mỗi cá nhân đảm nhiệm mỗi công việc khác nhau nhưng xét về tổng thể thì tất cả những công việc đó lại là một sự thống nhất liên quan tới nhau. Công ty nên có những chính sách giúp công nhân viên có thể cải thiện được mối quan hệ. Ví dụ như thường xuyên có những buổi dã ngoại, trò vui chơi giải trí mang tính đồng đội làm cho công nhân viên có cơ hội thể hiện mình và có sự tìm hiểu, hiểu biết về những nhân viên khác. Đặc biệt, cấp lãnh đạo cũng cần nắm

bắt được tâm tư tình cảm của công nhân viên dưới quyền mình, biết họ cần gì, muốn gì, giúp họ giải quyết được những khúc mắc trong quá trình làm việc cũng như những khó khăn họ gặp phải.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích các lý luận tại chương 1 và thực trạng động lực lao động của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đã một lần nữa khẳng định vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và việc tạo động lực cho lao động là một trong những giải pháp quản trị nhân sự hiệu quả trong doanh nghiệp. Chương 3 của dự án đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người động như: công tác tạo động lực cho người lao động qua việc kích thích vật chất (về tiền lương, thưởng và phúc lợi) , công tác tạo động lực cho người lao động qua việc kích thích tinh thần (đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, môi trường làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo). Các giải pháp trên có mối quan hệ thống nhất với nhau và cần được triển khai đồng bộ trong Công ty để tạo ra những hiệu quả tốt nhất giúp công tác quản trị nhân lực của Công ty ngày càng hoàn thiện hơn.

KẾT LUẬN

Tài sản lớn nhất của một doanh nghiệp không phải là tiền cũng không phải bất động sản mà chính là con người. Nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Khả năng của con người là vô hạn, cho nên mỗi một doanh nghiệp, mỗi một tổ chức cần phải chú trọng đến việc phát huy yếu tố con người. Một trong những biện pháp đặc biệt quan trọng nhằm phát huy hết khả năng của người lao động, tăng cường sự cống hiến của họ đối với tổ chức là tạo động lực lao động. Qua thực tiễn nghiên cứu đề tài : *“Một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam”* tôi đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng động lực làm việc của nhân viên trong Công ty , từ đó thấy được một số ưu điểm và hạn chế của nó. Từ những hạn chế đó, tôi xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại Công ty.

Qua việc nghiên cứu xác định nhu cầu của nhân viên, công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam cần tập trung hàng đầu vào những yếu tố: lương – thưởng – phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo – thăng tiến , mối quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo và môi trường làm việc... Để nâng cao động lực làm việc cho người lao động một cách có hiệu quả cao nhất. Tôi hy vọng kết quả nghiên cứu của dự án sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho Ban lãnh đạo công ty về việc xây dựng chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động.

Mặc dù đã có những cố gắng, song với thời gian và trình độ còn hạn chế, dự án của tôi không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Tôi rất mong được sự đóng góp của Thầy Cô giáo và cán bộ nhân viên trong công ty để tôi có điều kiện và cơ hội nâng cao trình độ học tập kinh nghiệm vào việc vận dụng những kiến thức lý luận vào thực tế.

Một lần nữa, Tôi xin gửi lời chân thành cảm ơn sâu sắc tới giảng viên hướng dẫn: PGS. TS Trương Đức Thao và toàn thể các cô, chú, anh, chị, em trong công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam đã giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi để tôi có thể hoàn thành tốt dự án tốt nghiệp của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1) Tạ Ngọc Ái (2009), Chiến lược cạnh tranh thời đại mới, NXB Thanh niên, Hà Nội.
- 2) Daniel H. Pink (2013), Động lực 3.0, NXB Lao động xã hội, Hà Nội
- 3) Ths Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 134.
- 4) PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị nhân lực tập II, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, 142.
- 5) Vương Minh Kiệt (2005), Giữ chân nhân viên bằng cách nào, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
- 6) PGS.TS Phạm Thành Nghị, Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.
- 7) GS.TS Lê Hữu Tăng (1997), Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
- 8) GS.TS Bùi Anh Tuấn và PGS.TS Phạm Thúy Hương (2011), Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 85.
- 9) TS Vũ Thu Uyên (2008), Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020, NXB trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- 10) Business Edge (2006), Tạo động lực làm việc – phải chăng chỉ có thể bằng tiền, NXB trẻ, Hà Nội
- 11) Th.S Cảnh Chí Dũng (2012), Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập. Địa chỉ: www.tapchiconsan.org.vn/home/Tri-thuc-viet-nam/Tri-thuc/2012/17378/Mo-hinh-tao-dong-luc-trong-cac-truong-dai-hoc-cong-lap.aspx
- 12) TS. Nguyễn Minh Tuấn (2012), Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay.Địa chỉ: www.tuyengiao.vn/Home/khoagiao/cacvandexahoi/40571/May-suy-nghi-ve-chinh-sach-dai-ngo-can-bo-cong-chuc-hien-nay
- 13) Báo cáo thường niên năm 2011-2014 Công ty LDCT Thành phố Hà Nội
- 14) Bộ luật lao động (2014) sửa đổi bổ sung mới nhất: Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với người lao động (theo luật việc làm), NXB Lao động – xã hội.
- 15) Công ty LDCT Thành phố Hà Nội, Quy chế lương, thưởng Công ty LDCT Thành phố Hà Nội

PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

BẢNG CÂU HỎI VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Kính thưa Anh/Chị,

Tôi đang thực hiện cuộc nghiên cứu **“Thực trạng và một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam”** nhằm mục đích đề xuất các giải pháp để tạo động lực của Anh/chị đối với Công ty. Tôi rất mong Anh/Chị dành chút thời gian cung cấp những thông tin bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin Anh/chị cung cấp đều rất có ích và mọi thông tin trong bảng khảo sát này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật tuyệt đối, không sử dụng vào mục đích khác.

Xin chân thành cảm ơn sự quan tâm và giúp đỡ của Anh/chị!

Cách thức trả lời: Ghi chép hoặc đánh dấu “X” vào các phương án thích hợp

A. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC HỎI

- Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
- Tuổi ☐ <30 ☐ Từ 30 – 50 ☐ Trên 50
- Trình độ văn hóa cao nhất
☐ ≤ Cao đẳng
☐ Đại học
☐ Trên đại học
- Thời gian làm việc tại Công ty:
☐ 5 – 10 năm ☐ 10 – 25 năm ☐ > 25 năm
- Vị trí trong Công ty
☐ Lao động trực tiếp ☐ Lao động gián tiếp

B: NỘI DUNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Xin anh/chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu sau đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô số mà anh/chị cho là phản ánh đúng nhất ý kiến của mình trong các câu hỏi, tương ứng theo mức độ:

- (1) = Rất không đồng ý
- (2) = Không đồng ý
- (3) = Tạm đồng ý
- (4) = Đồng ý
- (5) = Rất đồng ý

Yếu tố 1	Đặc điểm cá nhân	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5

1	Công việc ở Công ty phù hợp với nghề chuyên môn của Anh/chị					
2	Sức khỏe của Anh/chị phù hợp với công việc tại Công ty					
3	Nơi ở của Anh/chị thuận lợi cho việc làm tại Công ty (gần nhà, gần gia đình)					
4	Lý tưởng trong công việc của Anh/chị phù hợp với việc làm tại Công ty (làm giàu, an toàn, khẳng định bản thân)					
Yếu tố 2	Đặc điểm công việc	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Công việc của Anh/chị được phân công rõ ràng					
2	Công việc hiện tại đúng nguyện vọng, phát huy được khả năng của Anh/chị và anh chị yêu thích công việc của mình					
3	Mức độ căng thẳng trong công việc của Anh/chị là vừa phải					
4	Công việc có nhiều động lực phấn đấu					
5	Anh/chị có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc tại Công ty					
6	Công ty có kế hoạch đào tạo, quy chế đào tạo rõ ràng, nội dung, phương pháp đào tạo phù hợp					
7	Nội dung đào tạo rất bổ ích, sát với thực tế cho công việc của Anh/chị					
8	Anh/chị có nhiều cơ hội để thăng tiến					
9	Những người được Công ty bổ nhiệm hoàn toàn xứng đáng					
Yếu tố 3	Đặc điểm môi trường tổ chức	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Môi trường làm việc an toàn					
2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất					

3	Thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, nghiêm chỉnh, rõ ràng.					
4	Cơ sở vật chất tại nơi làm việc rất tốt, không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
5	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ					
6	Mọi người luôn có cảm giác được đối xử công bằng					
7	Luôn nhận được sự giúp đỡ của đồng nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ của mình					
8	Anh/chị thường dễ dàng đề đạt, đóng góp ý kiến của mình lên ban lãnh đạo					
9	Cấp trên luôn tin tưởng và phân cấp cho cấp dưới hợp lý					
10	Đồng nghiệp luôn hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc					
11	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã với Anh/chị					
12	Tiền lương tương xứng với công việc và sức lực mà Anh/chị bỏ ra, đảm bảo cuộc sống bản thân và gia đình					
13	Cách thức trả lương của công ty là hoàn toàn hợp lý					
14	Thu nhập của Anh/chị tương đối cao so với mặt bằng chung					
15	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình cho công ty					
16	Anh/chị hài lòng với mức thu nhập hiện nay					
17	Khi nghỉ phép, nghỉ ốm đau, nghỉ bù Anh/chị vẫn nhận được tiền lương					
18	Anh/chị nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết					
19	Chế độ phúc lợi của Công ty đa dạng và hấp dẫn					
20	Anh/chị được đóng bảo hiểm đầy đủ					

Kết quả	Động lực làm việc	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Anh/chị luôn sẵn sàng đảm nhận những công việc khó khi Công ty yêu cầu					
2	Anh/chị luôn suy nghĩ sáng kiến, cải tiến kỹ thuật hợp lý hóa trong sản xuất.					
3	Anh/chị luôn làm việc có trách nhiệm cao vì lương tâm nghề nghiệp, vì sự phát triển Công ty					
4	Anh/chị có sự say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai.					
5	Anh/chị cảm thấy phấn khích khi làm việc ở Công ty					
6	Anh/chị sẵn sàng chia sẻ khó khăn với Công ty					

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của Anh/chị

PHỤ LỤC 02: KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Đơn vị: Tổng số phiếu/tỷ lệ %

Yếu tố 1	Đặc điểm cá nhân	Mức độ đánh giá					Tổng	Tính mức ĐGTB
		1	2	3	4	5		
1	Công việc ở Công ty phù hợp với nghề chuyên môn của Anh/chị	30	35	45	32	20	162	2.9
		19	22	28	20	11	100	
2	Sức khỏe của Anh/chị phù hợp với công việc tại Công ty	40	42	37	25	18	162	2.6
		25	26	23	15	11	100	
3	Nơi ở của Anh/chị thuận lợi cho việc làm tại Công ty (gần nhà, gần gia đình)	43	47	50	17	5	162	2.3
		27	29	31	10	3	100	
4	Lý tưởng trong công việc của Anh/chị phù hợp với việc làm tại Công ty (làm giàu, an toàn, khẳng định bản thân)	17	25	45	50	25	162	3.3
		10	15	28	31	15	100	

Yếu tố 2	Đặc điểm công việc	Mức độ đánh giá					Tổng số phiếu	Tính mức ĐGT B
		1	2	3	4	5		
1	Công việc của Anh/chị được phân công rõ ràng	6	11	15	80	50	162	4.0
		3.7	6.8	9.3	49.4	30.8	100	
2	Công việc hiện tại đúng nguyện vọng, phát huy được khả năng của Anh/chị và anh chị yêu thích công việc của mình	10	23	44	63	22	162	3.4
		6.2	14.2	27.2	38.9	13.5	100	
3	Mức độ căng thẳng trong công việc của Anh/chị là vừa phải	8	52	40	30	32	162	3.2
		5.0	32.1	24.7	18.5	19.7	100	
4	Công việc có nhiều động lực phấn đấu	15	25	35	37	50	162	3.5
		9.3	15.4	21.6	22.8	30.9	100	
5	Anh/chị có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc tại Công ty	25	27	55	35	20	162	3.0
		15.4	16.7	40.0	21.6	6.3	100	
6	Công ty có kế hoạch đào tạo, quy chế đào tạo rõ ràng, nội dung, phương pháp đào tạo phù hợp	12	15	85	35	15	162	3.2
		7.4	9.3	52.5	21.6	9.2	100	
7	Nội dung đào tạo rất bổ ích, sát với thực tế cho công việc của Anh/chị	30	35	50	32	15	162	2.8
		18.5	21.6	30.9	19.8	9.2	100	
8	Anh/chị có nhiều cơ hội để thăng tiến	50	48	27	17	20	162	2.4
		30.9	29.6	16.7	10.5	12.3	100	

9	Những người được Công ty bổ nhiệm hoàn toàn xứng đáng	10	25	29	65	33	162	3.5
		6.2	15.4	17.9	40.1	20.4	100	
Yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi		Mức độ đánh giá					Tổng	Mức ĐGT B
		1	2	3	4	5		
1	Tiền lương tương xứng với công việc và sức lực mà Anh/chị bỏ ra, đảm bảo cuộc sống bản thân và gia đình	65	43	25	17	12	150	2.2
		40.1	26.5	15.4	10.5	7.5	100	
2	Cách thức trả lương của công ty là hoàn toàn hợp lý	65	43	25	17	12	150	2.2
		40.1	26.5	15.4	10.5	7.5	100	
3	Thu nhập của Anh/chị tương đối cao so với mặt bằng chung của Tp. HN và công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kata Việt Nam	65	43	25	17	12	150	2.2
		40.1	26.5	15.4	10.5	7.5	100	
4	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình cho công ty	65	43	25	17	12	162	2.2
		40.1	26.5	15.4	10.5	7.5	100	
5	Anh/chị hài lòng với mức thu nhập hiện nay	65	43	25	17	12	162	2.2
		40.1	26.5	15.4	10.5	7.5	100	
6	Khi nghỉ phép, nghỉ ốm đau, nghỉ bù Anh/chị vẫn nhận được tiền lương	15	25	20	80	22	162	3.4
		9.3	15.4	12.3	49.4	13.6	100	
7		25	40	35	40	22	162	3.0

	Anh/chị nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết	15.4	24.5	21.6	24.5	14	100		
8	Chế độ phúc lợi của Công ty đa dạng và hấp dẫn	15	28	49	35	35	162	3.3	
		9.3	17.3	30.2	21.6	21.6	100		
9	Anh/chị được đóng bảo hiểm đầy đủ	20	33	47	45	17	162	3.0	
		12.3	20.4	29.0	27.8	10.5	100		
Cách thức trả lương của Công ty là hoàn toàn hợp lý, hài lòng với mức thu nhập hiện tại			Mức độ đánh giá					Tổng số phiếu u	Mức ĐGT B
			1	2	3	4	5		
1	Lao động gián tiếp								
-	Lãnh đạo phòng/xưởng sản xuất	0	3	9	7	1	20	3.3	
-	Lao động chuyên môn nghiệp vụ/ kỹ thuật viên	10	11	10	8	3	42	2.6	
2	Công nhân sản xuất trực tiếp	57	32	6	5	0	100	1.6	
Môi trường làm việc		Mức độ đánh giá					Tổng	Tính mức ĐGT B	
		1	2	3	4	5			
1	Môi trường làm việc an toàn	5	4	60	70	23	162	3.6	
		3.1	2.5	37.0	43.2	14.2	100		
2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất	15	35	50	45	17	162	3.1	
		9.3	21.6	30.9	27.8	10.4	100		
3	Thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, nghiêm chỉnh, rõ ràng.	5	28	31	91	7	162	3.4	
		3.1	17.3	19.1	56.2	4.3	100		

4	Cơ sở vật chất tại nơi làm việc rất tốt, không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	15	20	55	35	37	162	3.3
		9.3	12.3	34.0	21.6	22.8	100	
5	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	5	15	20	90	32	162	3.8
		3.1	9.3	12.3	55.6	19.7	100	
Mối quan hệ đồng nghiệp và cấp trên		Mức độ đánh giá					Tổng	Mức ĐGT B
1	Mọi người luôn có cảm giác được đối xử công bằng	15	30	42	50	25	162	3.2
		9.3	18.5	26.0	30.9	15.3	100	
2	Luôn nhận được sự giúp đỡ của đồng nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ của mình	17	28	69	33	15	162	3.0
		10.5	17.3	42.6	20.4	9.2	100	
3	Anh/chị thường dễ dàng đề đạt, đóng góp ý kiến của mình lên ban lãnh đạo	35	34	30	35	28	162	2.9
		21.6	21.0	18.5	21.6	17.3	100	
4	Cấp trên luôn tin tưởng và phân cấp cho cấp dưới hợp lý	29	39	57	17	20	162	2.8
		17.9	24.1	35.2	10.5	12.3	100	
5	Đồng nghiệp luôn hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc	25	20	52	35	30	162	3.2
		15.3	12.3	32.1	21.6	18.7	100	
6	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã với Anh/chị	29	28	45	45	15	162	2.9
		17.9	17.3	27.8	27.8	9.2	100	
Chỉ tiêu		Mức độ đánh giá					Tổng	Tính mức ĐGTB
		1	2	3	4	5		
		Say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai						
1	Dưới 10 năm	10	15	12	10	3	50	2.6

2	Từ 10 đến 25 năm	20	33	19	15	13	100	2.7
3	Trên 25 năm	3	5	2	2	0	12	2.3
Chỉ tiêu		Mức độ đánh giá					Tổng	Tính mức ĐGT B
		1	2	3	4	5		
		Say mê trong công việc, không muốn thay đổi công việc trong tương lai						
1	Nam	20	25	35	5	5	90	2.4
2	Nữ	10	30	23	2	7	72	2.5

