

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



DỰ ÁN TỐT NGHIỆP

**TÊN DỰ ÁN: TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
ĐÔNG THÀNH 68**

Người hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Thúy

Họ và tên sinh viên : Nguyễn Thị Thơm

Mã sinh viên : 1454010325

Lớp : Quản trị nhân lực 14.01

Hà Nội - 2024

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



DỰ ÁN TỐT NGHIỆP

**TÊN DỰ ÁN: TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG
TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG ĐÔNG THÀNH 68**

Người hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Thúy

Họ và tên sinh viên : Nguyễn Thị Thơm

Mã sinh viên : 1454010325

Lớp : Quản trị nhân lực 14.01

Hà Nội - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Kính gửi: Quý thầy cô

Tôi tên là: Nguyễn Thị Thơm

Mã sinh viên: 1454010325

Lớp: Quản trị nhân lực 14.01- khoa Quản trị kinh doanh

Niên khóa: 2020- 2024

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 Tiến sĩ Nguyễn Thị Thúy, đảm bảo tính trung thực và tuân thủ các quy định về trích dẫn, chú thích tài liệu tham khảo. Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về lời cam đoan này.

Hà Nội, ngày 20 tháng 5 năm 2024

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Thị Thơm

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các thầy cô Trường Đại học Đại Nam, đặc biệt là các thầy cô khoa Quản trị kinh doanh đã tạo điều kiện cho em được học tập, rèn luyện, tích lũy kiến thức, kỹ năng để thực hiện dự án tốt nghiệp.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn đến Giảng viên hướng dẫn Tiến sĩ Nguyễn Thị Thúy đã tận tình chỉ dẫn, theo dõi và cho những lời khuyên bổ ích giúp em giải quyết được vấn đề gặp phải trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành dự án một cách tốt nhất.

Do kiến thức của bản thân còn hạn chế và thiếu kinh nghiệm thực tế nên nội dung dự án tốt nghiệp khó tránh những thiếu sót. Em rất mong nhận sự góp ý thêm từ quý thầy cô.

Cuối cùng em xin chúc Quý thầy cô luôn thật nhiều sức khỏe và đạt được nhiều thành công trong công việc.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

I: PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của dự án	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	1
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	2
5. Kết cấu dự án	2
II: PHẦN NỘI DUNG	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	3
1.1. Các khái niệm cơ bản	3
1.1.1. Động cơ và động lực	3
1.1.2. Khái niệm động lực làm việc	4
1.1.3. Khái niệm tạo động lực lao động	4
1.1.4. Một số khái niệm khác	5
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực	6
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow	6
1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Frederic Herzberg	8
1.2.3. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams	9
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom	10
1.3. Nội dung tạo động lực làm việc	12
1.3.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính	12
1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính	16
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc	19
1.4.1. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	19
1.4.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong	22
1.4.3. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động	24
1.5. Đánh giá hiệu quả tạo động lực	25
Tiểu kết chương 1	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG ĐÔNG THÀNH 68	28
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68	28
2.1.1. Thông tin chung về công ty	28
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	29
2.1.3. Lĩnh vực hoạt động	29

2.1.4. Cơ cấu tổ chức	30
2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh.....	33
2.1.6. Đặc điểm nguồn lao động.....	33
2.2. Thực trạng về tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68	36
2.2.1. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích tài chính	36
2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính	43
2.3. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68.....	49
2.3.1. Những ưu điểm	49
2.3.2. Những hạn chế.....	50
2.3.3. Nguyên nhân	51
Tiểu kết chương 2	53
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG ĐÔNG THÀNH 68	54
3.1. Căn cứ đề ra giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68	54
3.1.1. Định hướng phát triển của công ty.....	54
3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực.....	54
3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68	55
3.2.1. Giải pháp tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích tài chính.....	55
3.2.2. Giải pháp tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính.	58
Tiểu kết chương 3	63
III: PHẦN KẾT LUẬN	64
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

NNL	Nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động
SL	Số lượng
HCNS	Hành chính nhân sự

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow	7
Hình 2.1.1: Logo công ty Đông Thành 68.....	29
Hình 2.1.4: Cơ cấu tổ chức công ty	30

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1.5: Biểu đồ cân đối kế toán của công ty giai đoạn 2021-2023	33
Biểu đồ 2.2.1a: Kết quả khảo sát sự hài lòng về phụ cấp.....	41
Biểu đồ 2.2.1b: Kết quả khảo sát sự hài lòng về phúc lợi	42
Biểu đồ 2.2.2a: Kết quả khảo sát sự hài lòng về bố trí, sử dụng lao động	44
Biểu đồ 2.2.2b: Kết quả khảo sát sự hài lòng về đánh giá thực hiện công việc.....	47
Biểu đồ 2.2.2c: Kết quả khảo sát sự hài lòng về cơ hội thăng tiến	48
Biểu đồ 2.2.2d: Kết quả khảo sát sự hài lòng về môi trường làm việc	49

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.2: Các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người	9
Bảng 2.1.5: Tình hình tài chính của công ty giai đoạn 2021-2023	33
Bảng 2.1.6a: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	34
Bảng 2.1.6.b: Cơ cấu lao động theo trình độ.....	35
Bảng 2.2.1a: Mức thu nhập bình quân hàng tháng của nhân viên Công ty.....	38
Bảng 2.2.1b: Kết quả khảo sát sự hài lòng về tiền lương	38
Bảng 2.2.1c. Mức thưởng của công ty cho toàn thể nhân viên	39
Bảng 2.2.1d: Kết quả khảo sát sự hài lòng về tiền thưởng.....	40
Bảng 2.2.1e: Các khoản phụ cấp của công ty	41
Bảng 2.2.1g: Quy định về phúc lợi của công ty	42
Bảng 2.2.2a. Chi phí công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	45
Bảng 2.2.2b: Kết quả khảo sát sự hài lòng về chính sách đào tạo	46

I: PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của dự án

Con người là yếu tố quan trọng nhất đem lại thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào. Thậm chí khi cả nhân loại đang dần bước vào cuộc cách mạng trí tuệ nhân tạo phụ thuộc khá nhiều vào AI thì vai trò quyết định của con người cũng không thể phủ nhận.

Trong giai đoạn hiện nay, môi trường luôn luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức. Vấn đề tạo động lực làm việc, công tác đối với nhân viên là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực, thúc đẩy nhân viên hăng say làm việc nâng cao năng suất làm việc, là nhân tố quyết định nên sự thành công của mỗi tổ chức, doanh nghiệp trong việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra. Sức mạnh động lực của lợi ích bao giờ cũng mãnh liệt hơn bởi hành động luôn luôn chịu sự thúc ép gay gắt từ phía nhu cầu chưa được thỏa mãn. Nói cách khác là động lực thúc đẩy sự hoạt động của con người, do vậy động lực làm việc của nhân viên không chỉ biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt mà còn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp, quyết định tới sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Trong những năm vừa qua Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 đã cố gắng trong tạo động lực làm việc. Tuy nhiên tạo động lực của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo công ty. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên mà em đã lựa chọn đề tài *“Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68”* làm đề tài nghiên cứu dự án tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Dự án nhằm hệ thống hóa được cơ sở lý luận, lý thuyết chung về tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp. Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những nhược điểm và nguyên nhân của những nhược điểm trong tạo động lực tại Công ty cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68. Đề xuất giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68
- Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong giai đoạn 2021- 2023. Giải pháp thực hiện cho năm 2024.

4. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được áp dụng trong nghiên cứu, gồm:

- Phương pháp thống kê, tổng hợp: Tác giả sẽ thu thập, tổng hợp số liệu của công ty có liên quan đến tạo động lực làm việc.
- Phương pháp đánh giá số liệu, so sánh: Qua số liệu thu thập được so sánh kết quả đạt được qua các năm của đối tượng nghiên cứu.
- Phương pháp phân tích, điều tra bảng hỏi: Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về tạo động lực làm việc tại công ty thu được 64 phiếu, sử dụng số liệu này để phân tích từ đó rút ra các kết luận của dự án.

5. Kết cấu dự án

Ngoài mở đầu; kết luận; danh mục kí hiệu hoặc chữ viết tắt; danh mục bảng biểu, sơ đồ, hình vẽ; tài liệu tham khảo và phụ lục, dự án gồm có 3 chương nội dung chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

II: PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Động cơ và động lực

“Động cơ là lý do khiến ai đó hành động gì đó. Động cơ biểu thị thái độ chủ quan của con người đối với hành động của mình. Một người sẽ không hành động nếu không có động cơ. Động cơ có thể hiểu là thứ khiến cho người ta suy nghĩ và hành động. Mọi việc làm đều xuất phát từ ít nhất một động cơ nào đó” (Nguyễn Thị Hồng, 2020).

Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động như: nhu cầu ăn, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng,...

Động lực là một thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong đời sống kinh tế xã hội, ví dụ như: động lực phát triển, động lực học tập, động lực làm việc,... Tuy nhiên, dưới nhiều góc độ khác nhau có nhiều quan điểm, nhận thức khác nhau về khái niệm động lực.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013): *“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 quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”*.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2022): *“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”*.

Như vậy, động lực là lực đẩy bên trong bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện nhằm đáp ứng những nhu cầu của cá nhân chưa được thỏa mãn và mục tiêu chưa đạt được của tổ chức. Con người làm việc đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cho cuộc sống cá nhân. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau. Động lực mạnh sẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại.

1.1.2. Khái niệm động lực làm việc

Năm 1973, nhóm tác giả Maier & Lawler đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau: **Kết quả thực hiện công việc = khả năng + động lực**. Như vậy để đạt được kết quả thực hiện công việc tốt cần phải quan tâm tới động lực và nâng cao khả năng của mỗi người. Động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2022): “*Động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới mục tiêu, kết quả nào đó*”.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013): “*Động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*”.

Như vậy, động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc, cho phép tạo ra năng suất hiệu quả cao. Đặc điểm của động lực làm việc phải liên với một công việc, một tổ chức, một môi trường làm việc cụ thể. Động lực làm việc luôn luôn thay đổi và trong mỗi một hoàn cảnh khác nhau, điều kiện khác nhau, động lực lao động của người lao động là khác nhau. Động lực làm việc có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất làm việc của người lao động, khuyến khích họ nỗ lực làm việc hiệu quả, sáng tạo. Do vậy, doanh nghiệp muốn đạt được mục tiêu của mình, cần phải tạo động lực cho người lao động để họ làm việc đạt kết quả cao nhất.

1.1.3. Khái niệm tạo động lực lao động

Theo Lê Thanh Hà (2012): “*Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khao khát, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào*”.

“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc” (Nguyễn Thị Hồng, 2020).

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013): *“Tạo động lực lao động 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 làm việc”.*

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

1.1.4. Một số khái niệm khác

1.1.4.1. Khái niệm nhu cầu

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013): *“Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển”.*

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội.

Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo từng quan điểm của từng cá nhân. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra tâm lý căng thẳng, khiến con người phải tìm cách để đáp ứng. Người lao động cũng như vậy, họ bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn. Để có thể thỏa mãn được những mong muốn này, mong muốn càng lớn thì nỗ lực càng cao và ngược lại.

1.1.4.2. Khái niệm lợi ích

Theo Lê Thanh Hà (2012): *“Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra”.*

Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà người lao động nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý,

trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình.

1.1.4.3. Khái niệm nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nó thể hiện ra ngoài bởi khả năng làm việc, nó bao gồm sức khỏe, trình độ, tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng say mê,...

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. Trong mỗi doanh nghiệp, NNL là nguồn lực quan trọng, không thể thiếu quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản lý cần phải quan tâm, bồi dưỡng NNL của mình để đảm bảo NNL đủ mạnh cả về chất và lượng, đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp không chỉ ở hiện tại mà trong cả tương lai.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), là nhà tâm lý học người Mỹ, ông được xem là cha đẻ của chủ nghĩa nhân văn trong Tâm lý học Maslow khẳng định rằng: “Các cá nhân khác nhau thì có những nhu cầu rất khác nhau và có thể thỏa mãn bởi các phương tiện và những cách khác nhau”.

Hệ thống nhu cầu do Abraham Maslow xây dựng nên là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu về động cơ cá nhân. Ông nhấn mạnh rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu, thứ tự từ thấp tới cao:



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn: Lê Thanh Hà, 2012)

Về nguyên tắc, các nhu cầu ở cấp thấp hơn phải được thỏa mãn trước khi con người được khuyến khích để thỏa mãn các nhu cầu cao hơn. Maslow chỉ ra rằng có sự khác biệt giữa các cá nhân, không phải mọi người đều có và mong muốn thỏa mãn nhu cầu giống nhau. Điều này rất quan trọng trong quá trình tạo động lực lao động cũng như trong hoạt động quản trị nhân lực.

Một ưu điểm quan trọng của học thuyết là tìm ra mối liên hệ giữa nhu cầu, thỏa mãn nhu cầu và động lực lao động. Nhìn vào hệ thống thứ bậc nhu cầu mà Maslow đưa ra ta thấy chúng được sắp xếp theo thứ tự từ nhu cầu vật chất tiến lên nhu cầu tinh thần. Điều này phù hợp với xu hướng khi mà xã hội càng phát triển thì con người ta ngày càng quan tâm và muốn thỏa mãn các nhu cầu tinh thần.

Đối với nhu cầu sinh lý: Trả lương tốt và công bằng, cung cấp bữa ăn trưa, ăn giữa giờ, giữa ca miễn phí; đảm bảo các phúc lợi,...

Đối với nhu cầu về an toàn: Bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và chăm sóc sức khỏe tốt cho nhân viên (an toàn tính mạng, thu nhập, công việc,...).

Nhu cầu xã hội: NLĐ cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ

sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức, các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

Nhu cầu tôn trọng: NLĐ cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, tôn trọng các giá trị của con người. Do đó, cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, NLĐ cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

Nhu cầu tự thể hiện: Nhà quản lý cần cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân, NLĐ cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp.

Nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là họ cần biết “chiều” nhân viên một cách hợp lý và có dụng ý.

1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Frederic Herzberg

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại yếu tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Herzberg chia các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người làm hai nhóm: những yếu tố duy trì – thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và những yếu tố động viên – thuộc về sự thỏa mãn bản chất bên trong. Những yếu tố duy trì bao gồm lương bổng, sự quản lý, giám sát, quan hệ với cấp trên, với đồng nghiệp và điều kiện làm việc. Những yếu tố động viên bao gồm sự tin tưởng giao việc, sự thành đạt, trách nhiệm, sự thăng tiến, phát triển.

Nội dung của các nhân tố đó được mô tả theo trong hình sau:

Bảng 1.2: Các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người

Yếu tố duy trì	Yếu tố thúc đẩy trong công việc
Chính sách và chế độ quản trị	Sự thành đạt
Sự giám sát	Sự thừa nhận thành tích
Quan hệ con người	Bản chất bên trong công việc
Điều kiện làm việc	Trách nhiệm
Tiền lương	Thăng tiến
Địa vị	Phát triển
Sự ổn định	

(Nguồn: Herzberg , F.1987)

F. Heizberg đã chứng minh rằng, trong nhiều tổ chức, người lãnh đạo, quản lý đã cố gắng cải thiện những yếu tố duy trì và hy vọng nhân viên dưới quyền được thỏa mãn nhiều hơn trong công việc nhưng họ đã thất bại. Theo ông, để tạo động lực làm việc cho nhân viên, điều quan trọng là phải quan tâm cải thiện tích cực hơn và tự quản nhiều hơn trong công việc để họ có cơ hội thăng tiến, phát triển. F. Heizberg đưa ra một chương trình làm phong phú công việc như một phương pháp áp dụng lý thuyết các yếu tố thúc đẩy của ông. Chương trình này bao gồm việc tạo cho công việc có nhiều thách thức hơn bằng cách cho phép nhân viên tham gia tích cực hơn và có sự tự quản nhiều hơn trong công việc của họ.

1.2.3. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/ đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả Maslow và Herzberg nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Mặc dù học thuyết này cũng gặp phải sự chỉ trích và phê phán, nhưng cho đến nay học thuyết này giải thích toàn diện nhất về động lực. Về căn bản, học thuyết kỳ vọng cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Vì vậy, lý thuyết này bao gồm ba biến số sau đây:

Tính hấp dẫn: Tầm quan trọng mà cá nhân đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm tàng có thể đạt được trong công việc. Biến số này xem xét các nhu cầu không được thỏa mãn của cá nhân.

Mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng: Mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.

Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả.

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

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

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

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

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

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ,... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Chu trình của Thuyết kỳ vọng có 3 bước:

Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả. Để đạt được kết quả tốt nhất có thể dùng các loại biện pháp sau:

Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc

- Chọn nhân viên phù hợp với công việc.
- Đào tạo nhân viên tốt.
- Phân vai rõ trong công việc.
- Cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết.
- Kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi.

Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả

- Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác.
- Mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt.
- Giải thích và áp dụng cơ chế đãi ngộ theo kết quả công việc

Tăng mức độ thỏa mãn

- Đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất và tinh thần)
- Cá biệt hóa phần thưởng.
- Tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả

1.3. Nội dung tạo động lực làm việc

1.3.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính

1.3.1.1. Tiền lương

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2022), tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm); tiền công là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày) hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền lương là động lực quan trọng “kích thích” người lao động tích cực làm việc cũng như tăng năng suất lao động. Tiền lương nếu được trả đúng với giá trị đóng góp của người lao động nó sẽ tạo ra sự thỏa mãn, tuy nhiên nếu trả chưa xứng đáng với công sức người lao động bỏ ra nó sẽ gây ra sự bất mãn và trì trệ trong công việc. Cụ thể, tiền lương cao sẽ thu hút người lao động đến làm việc tại doanh nghiệp vì tiền lương là khoản thu nhập chính để người lao động chi trả và chu cấp cho cuộc sống của họ và gia đình. Hơn nữa, tiền lương cao còn biểu hiện về giá trị, địa vị và uy tín của người lao động do đó tiền lương có tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái hơn trong công việc.

Vì vậy tiền lương thường được coi là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số người lao động. Trong thực tế, các doanh nghiệp hiểu được điểm mấu chốt để tạo động lực cho người lao động chính là tiền lương và để có thể sử dụng tiền lương là một công cụ kích thích người lao động thì hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải đảm bảo một số nguyên tắc sau:

Thứ nhất, tiền lương phải đảm bảo tính hợp pháp: Mỗi doanh nghiệp đều có các chính sách trả lương khác nhau, tuy nhiên đều phải tuân thủ theo quy định của Luật lao động, đảm bảo mức lương người lao động nhận được không thấp hơn mức lương tối thiểu theo quy định.

Thứ hai, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng: Doanh nghiệp cần tạo sự công bằng trong hệ thống lương bằng cách đảm bảo việc trả lương cần dựa trên kết quả lao động thực tế của người lao động và công bằng giữa những người lao động với nhau, người làm nhiều hưởng nhiều, người làm ít hưởng ít. Ngoài ra, còn phải đảm bảo sự công bằng so với các công việc tương tự trên thị trường lao động.

Thứ ba, tiền lương phải gắn liền với công việc, trả đúng với sức lao động bỏ ra của người lao động, không đặt nặng vấn đề bằng cấp hay thâm niên. bởi vì tiền lương là vấn đề quan trọng, là vấn đề tác động trực tiếp đến đời sống của NLĐ, đồng thời là vấn đề quan trọng việc góp phần ổn định an sinh xã hội và đặc biệt trong việc tạo động lực phát triển kinh tế - xã hội.

Thứ tư, tiền lương phải đảm bảo khả năng tái sản xuất và nâng cao sức lao động và đời sống vật chất tinh thần cho người lao động. Tức là tiền lương phải đảm bảo đời sống tối thiểu cho người lao động và gia đình họ. Thứ năm, tiền lương phải được xây dựng dựa trên vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc đó.

Thứ sáu, tiền lương phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân, điều này cần thiết để đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ bảy, tiền lương phải đảm bảo tính rõ ràng, đơn giản và dễ hiểu: do tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của người lao động nên một chính sách lương rõ ràng minh bạch và công khai sẽ có tác động trực tiếp tới động lực và thái độ làm việc của người lao động đồng thời giúp làm tăng hiệu quả trong hoạt động quản lí.

Hiện nay có 3 hình thức trả lương đang được áp dụng:

- Trả lương theo thời gian: Trả lương cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế của họ.
- Trả lương theo sản phẩm: Trả lương cho người lao động dựa trên số lượng, chất lượng sản phẩm họ tạo ra.
- Trả lương khoán: Trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành.

Tùy theo thực tế hoạt động tại mỗi doanh nghiệp cũng như tính chất của các công việc mà doanh nghiệp sẽ xây dựng các hình thức trả lương khác nhau tuy nhiên vẫn phải đảm bảo các nguyên tắc nêu trên để có tính kích thích và khuyến khích người lao động làm việc.

1.3.1.2. Tiền thưởng

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2022), tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường là vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù

lao cho sự thực hiện công việc của người lao động; tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các sáng kiến cải tiến có giá trị.

Do vậy các doanh nghiệp cần phải đưa ra chế độ thưởng rõ ràng với các mức thưởng cụ thể. Hiện nay, có một số hình thức trả thưởng đang được sử dụng phổ biến như:

- Thưởng hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất.
- Thưởng từ lợi nhuận công ty.
- Thưởng do nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Thưởng do cải tiến, phát minh, sáng chế
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, cắt giảm chi phí
- Thưởng định kỳ đánh giá công việc, nâng lương, nâng bậc

Việc xây dựng các hình thức thưởng và cơ chế thưởng rõ ràng sẽ giúp người lao động có thêm động lực để tích cực làm việc, cống hiến hết mình để tạo ra hiệu quả cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để tiền thưởng có thể phát huy được tác dụng tạo động lực thì công tác trả thưởng phải đảm bảo lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lý, căn cứ trên kết quả làm việc thực tế đồng thời cần thưởng kịp thời và đề cao tính công bằng. Nếu việc đặt ra chỉ tiêu và điều kiện xét thưởng không phù hợp và minh bạch sẽ làm giảm tác dụng của việc trả thưởng.

Thưởng hiệu suất không chỉ giúp giải quyết bài toán bổ sung một phần thưởng cho nhân viên làm việc tốt mà còn góp phần giúp doanh nghiệp của bạn cải thiện văn hóa làm việc, tất cả cán bộ, nhân viên luôn nỗ lực tối ưu hóa công việc.

1.3.1.3. Phụ cấp

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp phải trả cho người lao động khi người lao động đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc khi người lao động phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi, không ổn định. Phụ cấp chính là khoản tiền bù đắp, bổ sung thêm cho thu nhập của người lao động.

Phụ cấp có tác dụng kích thích người lao động thực hiện tốt hơn công việc của mình trong điều kiện phức tạp, khó khăn hơn mức bình thường đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những người lao động trong môi trường làm việc khác nhau. Qua đó, giúp

người lao động yên tâm và có trách nhiệm hơn với công việc của mình. Có các loại phụ cấp như: Phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực, phụ cấp đi đường,...

1.3.1.4. Phúc lợi

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2022), phúc lợi là một dạng thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống như bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; các phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc các thành viên trong tổ chức. Có hai dạng phúc lợi hiện nay đó là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc là loại phúc lợi theo nhà nước quy định bao gồm bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động trong các trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí hoặc tử tuất để góp phần giúp người lao động ổn định cuộc sống của họ và gia đình. Việc đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế sẽ kích thích người lao động hăng say, tự nguyện làm việc; tạo cho họ sự yên tâm vì cuộc sống của họ sẽ được đảm bảo khi có vấn đề gì đó xảy ra. Do vậy các doanh nghiệp cần tham gia đầy đủ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế để bảo đảm quyền lợi cho người lao động.

Các chế độ bảo hiểm xã hội hiện nay bao gồm:

- Chế độ trợ cấp ốm đau
- Chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp
- Chế độ thai sản
- Chế độ hưu trí
- Chế độ tử tuất

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do nhà nước quy định, các doanh nghiệp còn áp dụng một số phúc lợi tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động tích cực làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Một số loại phúc lợi tự nguyện doanh nghiệp thường sử dụng hiện nay:

- Phúc lợi bảo hiểm: bao gồm bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống,
- Bảo hiểm mất khả năng lao động.
- Phúc lợi bảo đảm: bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí.

- Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt.
- Phúc lợi cho những giờ không lao động.
- Phụ cấp suất ăn giữa ăn, suất ăn tăng ca
- Các chế độ phúc lợi như: sinh nhật, hiếu hỉ, ốm đau, sinh nở, tàu xe về quê.
- Các chương trình du lịch tham quan nghỉ mát hàng năm
- Quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi

Thông qua các chương trình phúc lợi nói trên, doanh nghiệp phần nào hỗ trợ những khó khăn trong đời sống của người lao động đồng thời tạo sự thỏa mãn trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động. Doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chương trình phúc lợi, đảm bảo đầy đủ chế độ cho người lao động vì người lao động hiện nay làm việc trong bối cảnh một nền kinh tế phát triển, những nhu cầu cơ bản: ăn, mặc, ở,... không còn là nhu cầu đóng vai trò thống trị. Mà bên cạnh những nhu cầu ấy thì người lao động có những nhu cầu như được giải trí, giao lưu, nhu cầu được tôn trọng, khẳng định bản thân,... những nhu cầu khác sẽ phát sinh khi mức sống của họ cao hơn. Hiện nay trình độ được đào tạo của nhân viên rất tốt, trong quá trình làm việc họ luôn muốn khẳng định mình, muốn mình trưởng thành hơn, muốn phát triển nghề nghiệp trong tương lai,... và mức lương không phải là yếu tố quyết định tất cả các lựa chọn của họ. Từ đó công ty phải xây dựng lộ trình công danh cho NLD, tạo cơ hội cho NLD phát triển trong tương lai góp phần tạo động lực cho người lao động tích cực làm việc, thúc đẩy sự khát khao, mong muốn vươn lên trong lao động mang lại hiệu quả to lớn cho tổ chức.

1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

1.3.2.1. Tạo động lực lao động thông qua việc bố trí, sử dụng lao động

Để có thể sử dụng nhân lực một cách hiệu quả và bố trí đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp cần tiến hành phân tích công việc một cách rõ ràng đồng thời xác định đúng trình độ năng lực của người lao động.

Việc phân tích công việc cụ thể chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp phân chia các loại công việc, xác định được mức độ phức tạp của các công việc có trong tổ chức, chỉ rõ ra các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó bố trí người lao động phù hợp với công việc. Phân tích công việc còn xác định rõ trách nhiệm và nghĩa vụ của người thực hiện,

từ đó làm cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc và tiến hành công tác khen thưởng kỷ luật hợp lý và công bằng.

Việc bố trí đúng người đúng việc trên hết sẽ giúp người lao động cảm thấy phù hợp và tự tin trong công việc, giúp khai thác hết các tiềm năng của người lao động trong một lĩnh vực cụ thể rồi từ đó sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của người lao động nói riêng và hiệu quả của toàn doanh nghiệp nói chung.

1.3.2.2. Tạo động lực lao động thông qua chính sách đào tạo phát triển

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp các hoạt động học tập có tổ chức nhằm cung cấp cho người lao động những kỹ năng cụ thể để hoàn thành công việc hiện tại đồng thời chuẩn bị cho người lao động những kiến thức cần có để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

Đào tạo và phát triển NNL chính là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động. Đào tạo giúp người lao động có thêm kiến thức kỹ năng để thực hiện tốt công việc mình đang đảm nhiệm, giúp tăng hiệu quả công việc từ đó người lao động càng có thêm động lực để tiếp tục học tập và làm việc. Bên cạnh đó, việc đào tạo còn giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng NNL, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Doanh nghiệp có thể tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển bằng việc tự tổ chức các khóa đào tạo tại nơi làm việc hoặc có thể đăng ký cho người lao động tham gia các khóa đào tạo bên ngoài. Đồng thời, doanh nghiệp có thể tạo điều kiện động viên người lao động đi học thông qua việc hỗ trợ kinh phí đào tạo, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Bên cạnh đó, doanh nghiệp của cần quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để có thể phát huy được tối đa những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Việc khai thác hiệu quả các khả năng và tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội để họ phát triển chính là để đáp ứng nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu khẳng định bản thân của người lao động, từ đó thúc đẩy người lao động làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quản lý quan trọng nhất và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá tác động rất lớn tới

hành vi và thái độ của người lao động. Người lao động ngoài việc quan tâm đến đến vấn đề thù lao, họ còn cần sự công bằng và khách quan trong công tác đánh giá thực hiện công việc.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong việc trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả làm việc của người lao động gắn với thực tế những gì họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn và hài lòng, từ đó giúp họ có thêm động lực để tiếp tục hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra việc đánh giá thực hiện công việc còn chỉ ra những khuyết điểm của người lao động, làm cơ sở để tiến hành công tác đào tạo, từ đó giúp người lao động bổ sung được kiến thức, kỹ năng còn thiếu để hoàn thành công việc được giao, giúp người lao động có thể nâng cao hiệu quả làm việc và tạo ra động lực lao động cho họ.

Tuy nhiên các nhà quản trị lãnh đạo cần chú trọng nhiều hơn đến công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo sự minh bạch và công bằng cho tất cả mọi người. Công tác đánh giá sẽ tạo thêm động lực cho người lao động chỉ khi nó được người lao động công nhận và cảm thấy được đánh giá đúng khả năng của mình.

1.3.2.4. Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến

Theo tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được khẳng định bản thân là 2 nhu cầu cao nhất của người lao động. Từ đó cho thấy người lao động luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến và phát triển trong con đường nghề nghiệp của mình vì thăng tiến chính là cách để họ tự khẳng định vị thế của mình và thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng. Trong quá trình làm việc, người lao động luôn cố gắng cống hiến khả năng của mình cho doanh nghiệp và nếu như họ thấy họ có cơ hội phát triển thì họ sẽ càng cố gắng làm việc hơn nữa để nâng cao hiệu quả. Nếu đáp ứng được nhu cầu này của người lao động thì đây chính là một biện pháp tạo động lực rất có hiệu quả.

Nhà quản lý nên xây dựng những nấc thang nghề nghiệp, cùng người lao động trao đổi về những vị trí trong nấc thang đó. Việc này sẽ thể hiện sự quan tâm và tin tưởng của nhà lãnh đạo đối với người lao động.

Bên cạnh đó, việc xét thăng tiến phải dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả làm việc thực tế cũng như năng lực tiềm năng của người lao động. Đồng thời thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng và tiến hành công khai trong tập thể người lao động.

1.3.2.5. Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc là nơi người lao động tiếp xúc hàng ngày vì vậy nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ và hiệu quả làm việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi sẽ giúp người lao động yên tâm làm việc, phát huy năng lực của mình. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc chưa tốt sẽ đẩy người lao động làm việc trong tình trạng căng thẳng, mệt mỏi, bất an về cả tinh thần và thể chất.

Do đó, để tạo cho người lao động một môi trường làm việc tốt thì đầu tiên cần cung cấp đầy đủ các dụng cụ, công cụ lao động, trang bị máy móc, thiết bị và bố trí sắp xếp chúng một cách thuận tiện nhất để đảm bảo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Đồng thời, cung cấp đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe và đảm bảo người lao động luôn được làm việc trong một môi trường an toàn, thoải mái.

Bên cạnh đó, việc xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác cũng giúp người lao động hăng hái làm việc hơn. Nhà lãnh đạo có thể đạt được điều này thông qua việc tổ chức làm việc nhóm, tổ chức các chương trình cuộc thi văn nghệ, thể thao, các chương trình tham quan du lịch,... nhằm tăng tinh thần đoàn kết giữa những người lao động, để họ có cơ hội trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, tìm hiểu về nhau, chia sẻ những khó khăn trong công việc cũng như cuộc sống. Việc làm này giúp các mối quan hệ trong công ty trở nên thân thiết hơn, người lao động sẽ chủ động hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau để đạt được kết quả cao nhất. Khi đó người lao động sẽ muốn gắn bó với công ty lâu dài hơn, đồng thời cảm thấy yêu thích công việc mình đang làm và cố gắng nỗ lực để hoàn thành tốt nhất công việc

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc

1.4.1. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.4.1.1. Vị thế của ngành

Những người lao động làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Bởi công việc họ đang làm là mong ước của nhiều người vì nếu không tự nỗ lực, phấn đấu thì họ sẽ dễ dàng bị sa thải. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công

việc, để xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận làm giảm động lực làm việc. Cho nên sự hấp dẫn của vị thế của ngành tạo ra sự thuận lợi trong công tác tạo động lực lao động của tổ chức. Các tổ chức, doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để người lao động thấy tự hào về công ty, góp phần thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

1.4.1.2. Chính sách và pháp luật của nhà nước

Luật pháp của nhà nước chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động.

Mọi chính sách và pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ,... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

1.4.1.3. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, lạm phát, mức sống ở địa phương, mức độ thất nghiệp hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn và động lực lao động của họ tăng lên bởi họ thấy tổ chức cùng chia sẻ rủi ro với mình.

1.4.1.4. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp tới tạo động lực hay động. Nếu thị trường lao động ở tình trạng thiếu hụt một loại lao động nào đó, người lao động sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm các việc làm tốt hơn ở bên ngoài tổ chức, buộc tổ chức phải có sáu chính sách hợp lý đặc biệt là tiền lương, tiền thưởng,... để giữ chân nhân tài. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó dư thừa trên thị trường, những người lao động thuộc loại này sẽ có cảm giác lo lắng, thiếu sự an toàn bởi họ nhận thấy nguy cơ bị mất việc làm, tự bản thân họ cố gắng, có động lực lao động hơn nhằm mục đích giữ được việc làm. Khi đó tổ chức nên có các chính sách và hoạt động làm an lòng nhân viên để họ có thể yên tâm làm việc.

1.4.1.5. Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc

Ở những nước châu Âu như Anh, Mỹ thì chủ nghĩa cá nhân được đề cao, các cá nhân trước hết là quan tâm đến lợi ích của chính bản thân mình trước rồi mới đến những người thân thiết. Họ coi trọng sự cố gắng phấn đấu của chính bản thân, muốn khẳng định mình bằng chính năng lực, do đó sự liên kết và tính tập thể trong lao động không cao. Trong khi đó ở phương Đông như Nhật Bản lại có xu hướng đề cao tinh thần tập thể, mong muốn sự hợp tác, liên kết, hỗ trợ, che chở lẫn nhau. Sự khác biệt về văn hóa, giá trị truyền thống này có ảnh hưởng lớn đến tinh thần và thái độ làm việc của người lao động. Do đó, khi xây dựng chính sách tạo động lực lao động cần phải quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc. Đặc biệt đối với các tổ chức có sự đa dạng về văn hóa.

1.4.1.6. Chính sách tạo động lực của các công ty đối thủ

Các doanh nghiệp với các chính sách đãi ngộ và thu hút nhân tài khác nhau sẽ tạo nên cầu về lao động trên thị trường đa dạng, từ đó có sự cạnh tranh, lôi kéo, hấp dẫn người lao động tạo nên sự biến động nhân sự. Những doanh nghiệp có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Thu hút được nguồn lao động có chất lượng cao, giữ chân được nhân viên có năng lực Từ đó doanh nghiệp muốn giữ chân người lao động thì phải điều chỉnh chính sách nhân sự phù hợp hơn trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của đơn vị mình và của các doanh nghiệp khác.

1.4.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong

1.4.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Các chính sách tạo động lực lao động cũng phải xây dựng linh hoạt để có thể đáp ứng được các mục tiêu và chiến lược đó.

1.4.2.2. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi tổ chức đều có một văn hoá riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hoá của tổ chức đó.

Văn hoá mạnh có thể có những ảnh hưởng tiêu cực hoặc tích cực tới tổ chức và hành vi của nhân viên. Theo Microsoft, Mary Kay: “Văn hoá mạnh có thể góp phần làm giảm sự luân chuyển lao động vì văn hoá mạnh quy tụ được sự nhất trí cao giữa những thành viên về những gì mà tổ chức của họ đề ra”. Nhất trí về mục đích như vậy sẽ tạo ra được sự liên kết, sự trung thành và sự cam kết với tổ chức và như thế sẽ giảm được xu hướng người lao động từ bỏ tổ chức của họ. Mặt khác, văn hoá mạnh còn có tác dụng làm tăng tính nhất quán của hành vi. Hiểu theo cách này, văn hoá mạnh có thể có tác dụng thay thế cho sự chính thức hoá. Chính thức hoá cao trong tổ chức thường tạo ra được tính phục tùng kỷ luật, tính kiên định và khả năng tiên đoán - những tác động phổ biến tới động lực làm việc của người lao động.

Không những thế nó còn giúp các thành viên tổ chức gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần trong làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức, giúp người quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành

và cam kết của các thành viên với tổ chức, văn hóa là công cụ tạo động lực cho người lao động.

1.4.2.3. Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức mang đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động. Nếu nhà quản lý quan tâm đến công tác tạo động lực lao động thì các chính sách, chương trình tạo động lực sẽ được đầu tư, đem lại hiệu quả và ngược lại.

1.4.2.4. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo

Là người đứng đầu của một tổ chức cho nên kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo của Nhà quản lý tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Ngược lại, nếu lãnh đạo mà thiếu kinh nghiệm có thể sẽ không được nhân viên tin tưởng sẽ gây tâm lý chán trường, không muốn làm việc dưới quyền của lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo cũng có quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Ví dụ một lãnh đạo chuyên quyền độc đoán có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. Một lãnh đạo dân chủ là người lãnh đạo quan tâm thu hút người lao động vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của người lao động để đưa ra quyết định cuối cùng, tạo lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. Đối với lãnh đạo tự do là người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

1.4.2.5. Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong tổ chức

Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự trong tổ chức từ tuyển mộ tuyển chọn, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề an toàn và vệ sinh lao động,... tất cả đều ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nếu người lao động được cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường,... họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty. Ngược lại, nếu các chính sách quản lý nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi thì về lâu dài người lao động có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn. Do vậy, để các chính sách thực sự phát huy vai trò trong quản lý, tạo được động lực làm việc cho người lao động thì việc xây dựng các chính sách quản lý nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng là việc làm cần thiết và quan trọng của tổ chức.

1.4.3. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

1.4.3.1. Tính hấp dẫn của công việc

Những công việc đơn giản, có tính chất lặp đi lặp lại thường tạo sự nhàm chán và ít tạo hứng thú làm việc đối với người lao động. Vì thế để công việc luôn tạo ra sự hứng thú cho người lao động thì người quản lý cần quan tâm tới hoạt động phân tích và thiết kế công việc sao cho các nhiệm vụ phải được thiết kế cụ thể, mang tính thách thức.

1.4.3.2. Điều kiện lao động

Người lao động là người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra hiệu quả hoạt động cho tổ chức. Nếu người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại đem lại năng suất lao động cao, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng,... sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, có điều kiện

để phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại. Do đó, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện thuận lợi cho người lao động để họ hăng say làm việc.

1.4.3.3. Công tác an toàn lao động

Là một yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc cũng như chất lượng công việc của người lao động. Nếu người lao động được làm việc trong một tổ chức có trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ, an toàn lao động thì họ sẽ thấy mình được quan tâm, được coi trọng. Khi đó sẽ yên tâm làm việc, thấy gắn bó với tổ chức hơn và nó sẽ góp phần không nhỏ vào việc tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức.

1.4.3.4. Bố trí đúng người, đúng việc

Mỗi công việc khác nhau sẽ yêu cầu về năng lực, trình độ của mỗi người lao động là khác nhau. Người lao động sẽ cảm thấy có hứng thú, có động lực làm việc khi họ được bố trí làm những công việc phù hợp với năng lực sở trường, có cơ hội sử dụng kiến thức, kỹ năng vào trong công việc, được tự chủ trong công việc và nhận được phản hồi kết quả làm việc, được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành tốt công việc được giao. Vì vậy, để bố trí người lao động làm những công việc phù hợp, nhà quản lý cần phải tiến hành phân tích công việc cụ thể. Khi đó việc bố trí lao động sẽ khoa học hơn, hợp lý hơn. Người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực và sở trường của mình.

Nói tóm lại, bản chất công việc có vai trò quyết định đến động lực làm việc của người lao động, vì vậy nhà quản lý cần phải quan tâm tới hoạt động phân tích và thiết kế công việc sao cho các nhiệm vụ phải được thiết kế cụ thể, mang tính thách thức trong công việc để thôi thúc người lao động, tạo cơ hội cho họ phát triển hết khả năng của mình.

1.5. Đánh giá hiệu quả tạo động lực

Theo Nguyễn Thị Hồng (2020): “*Đánh giá động lực lao động là quá trình thu thập và xử lý thông tin nhằm xác định giá trị hiện tại của động lực lao động. Đánh giá động lực lao động cũng có thể hiểu là quá trình thu thập và xử lý thông tin nhằm trả lời câu hỏi: động lực lao động của một cá nhân, một nhóm, một tổ chức nào đó đang là bao nhiêu, cao hay thấp, tăng hay giảm*”.

Động lực lao động có thể được đánh giá một cách trực tiếp và tổng quát qua tiêu chí mức độ nỗ lực tự nguyện nhằm gia tăng kết quả thực hiện công việc. Đây là một tiêu chí

định tính. Để đo lường nó ta cần phải sử dụng thang đo định tính. Kết quả của nó khó có thể chính xác tuyệt đối. Tuy nhiên, tiêu chí này trực tiếp thể hiện động lực lao động. Nó chưa bị trộn lẫn các yếu tố ngoại cảnh khác. Sử dụng tiêu chí mức độ nỗ lực làm việc kết hợp với thang đo 5 mức: (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Bình thường; (4) Đồng ý; (5) Rất đồng ý để khảo sát đánh giá động lực lao động.

Tiểu kết chương 1:

Trong chương 1, tác giả đã trình bày một cách khái quát nhất các lý thuyết chung về tạo động lực trong doanh nghiệp. Đi từ các khái niệm cơ bản như động cơ, động lực, nhu cầu, lợi ích, nguồn nhân lực đến động lực lao động, tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Một số học thuyết về tạo động lực được nêu trong bài như: Học thuyết nhu cầu của Ambarham Maslow, học thuyết hai yếu tố của Frederic Hezrberg, học thuyết công bằng của J. Stacy Adams, học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom.

Nội dung tạo động lực làm việc gồm có: tạo động lực thông qua biện pháp kích thích tài chính (tiền lương; tiền thưởng; phụ cấp; phúc lợi) và tạo động lực thông qua biện pháp kích thích phi tài chính (bố trí, sử dụng lao động; đào tạo phát triển; đánh giá kết quả thực hiện công việc; cơ hội thăng tiến; điều kiện, môi trường làm việc).

Cùng với đó, tác giả cũng chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp bao gồm các nhân tố bên trong, các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp và các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Cuối cùng, tác giả đưa ra cách đánh giá qua thang đo 5 mức: (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Bình thường; (4) Đồng ý; (5) Rất đồng ý để khảo sát đánh giá động lực lao động.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG ĐÔNG THÀNH 68

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

2.1.1. Thông tin chung về công ty

Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 là công ty có ngành nghề kinh doanh chính là: xây dựng nhà các loại; tư vấn đầu tư xây dựng, hoạt động đa lĩnh vực, đa ngành nghề trong phạm vi trong nước và quốc tế, hợp tác kinh doanh hiệu quả với nhiều công ty. Với triết lý "Chắc chắn cho tương lai", công ty luôn hướng tới mục tiêu phát triển bền vững cho công ty, cho khách hàng và cộng đồng.

Tên công ty: Công ty Cổ phần Tư Vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

Tên quốc tế: DONG THANH 68 Constructionjsc Joint Stock Company green VIETNAM Constructionjsc

Loại hình: Công ty cổ phần

Mã số thuế: 2802401708

Đại diện pháp luật: Mr. Nguyễn Hồng Hà – Giám đốc

Vốn điều lệ: 3.500.000.000VNĐ

Ngành nghề chính: Xây dựng nhà các loại, xây dựng công trình đường sắt và đường bộ,.....

Địa chỉ: Số 84 đường Ngô Quyền, Phường Bắc Sơn, Thành phố Sầm Sơn, Thanh Hoá, Việt Nam

Điện thoại: 0915 846 568

Email: nguyenhh83@gmail.com

Website: www.dongthanh68.com.vn



Hình 2.1.1: Logo công ty Đông Thành 68

(Nguồn: Website công ty Đông Thành 68)

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Thành lập từ 2016 đến nay, trải qua gần 10 năm xây dựng và phát triển, Công ty Cổ phần Tư Vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 đã và đang ngày càng phát triển, ngày càng được khách hàng ưa chuộng. Xuất phát điểm công ty từ những cổ đông là kỹ sư giao thông, kiến trúc sư có năng lực chuyên môn cao, có kinh nghiệm lâu năm kinh nghiệm trong các lĩnh vực chuyên môn về xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông,... quy mô ban đầu chỉ là một văn phòng nhỏ hơn 10 cán bộ công nhân viên, với số vốn ít ỏi, bất chấp khó khăn, gian khổ, làm việc trong điều kiện hết sức khó khăn, thiếu thốn đủ đường, lãnh đạo Công ty cùng với cán bộ công nhân viên đã “khởi nghiệp” từ những công trình nhỏ có giá trị thấp, nằm rải rác ở các địa phương như: Thanh Hóa, Hà Nội, Thái Nguyên, Bắc Ninh, Vĩnh Phúc, Phú Thọ,... thậm chí, có những công trình ở vùng sâu, vùng xa không mang lại lợi nhuận nhưng công ty vẫn quyết tâm thực hiện, trước nhất là vì mục tiêu An sinh Xã hội và sau đó là khẳng định uy tín và thương hiệu của mình.

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động

Cho đến nay, Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 đã và đang phục vụ cho rất nhiều khách hàng trong khu vực. Lĩnh vực xây dựng, tư vấn thiết kế, đầy đủ các hạng mục cho nhà để ở, chung cư, trung tâm thương mại, trường học,...

Hoạt động lĩnh vực xây dựng:

- + Xây dựng nhà để ở
- + Khảo sát địa chất công trình

+ Thiết kế, thẩm tra thiết kế xây dựng công trình công nghiệp năng lượng: Đường dây và trạm biến áp; Công trình giao thông: Đường thủy nội địa, đường sắt, hàng hải.

+ Thi công công tác xây dựng công trình công nghiệp năng lượng: Đường dây và trạm biến áp, công trình giao thông; Công trình giao thông: Đường thủy nội địa, đường sắt, hàng hải.

+ Tư vấn giám sát công tác xây dựng công trình phục vụ nông nghiệp và phát triển nông thôn.

Hoạt động lĩnh vực tư vấn:

+ Thiết kế công trình Giao thông (đường bộ)

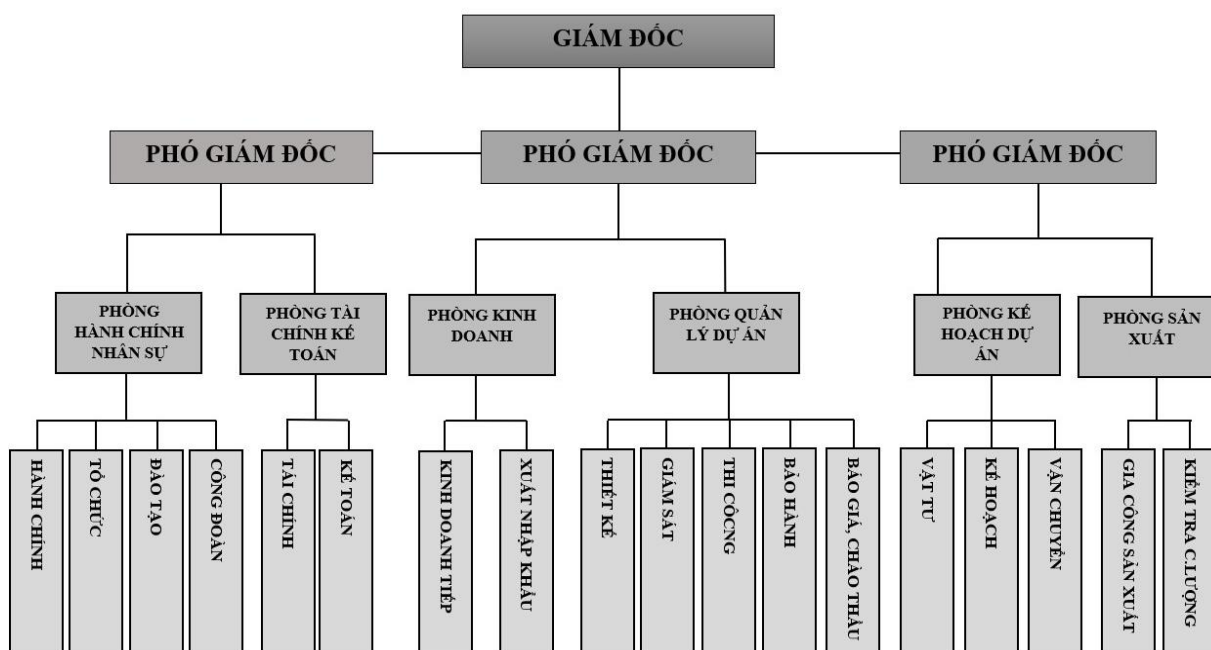
+ Thiết kế công trình Hạ tầng kỹ thuật (cấp, thoát nước)

+ Giám sát công trình Giao thông (đường bộ)

+ Giám sát công trình Hạ tầng kỹ thuật (cấp, thoát nước)

2.1.4. Cơ cấu tổ chức

Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 hoạt động theo điều lệ của công ty. Đã được thông qua theo các quy định của pháp luật nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.



Hình 2.1.4: Cơ cấu tổ chức công ty

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

➤ **Giám đốc**

Phụ trách chung là giám đốc công ty, người chịu trách nhiệm thay mặt hội đồng cổ đông ký kết các hợp đồng và chỉ đạo thực hiện. Là người điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng cổ đông về việc thực hiện quyền và nghĩa vụ của mình. Giám đốc có quyền và nghĩa vụ: tổ chức thực hiện nghị quyết, quyết định của Hội đồng cổ đông; quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty; 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.

➤ **Phó giám đốc**

Phó giám đốc là một trong những sáng lập viên của công ty, cộng sự đắc lực của giám đốc, có nhiệm vụ quản lý và giám sát chặt chẽ mọi hoạt động kinh doanh của các phòng ban trong công ty.

➤ **Phòng hành chính nhân sự**

Đảm nhận công tác hành chính, nhân sự và nhiều nhiệm vụ khác nhau. Phòng hành chính nhân sự tham mưu và hỗ trợ cho Ban lãnh đạo trong việc xây dựng và triển khai các chính sách, quy định về nhân sự, đồng thời đảm bảo các hoạt động nhân sự được thực hiện hiệu quả, đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Phòng hành chính nhân sự là cầu nối giữa Ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp. Phòng HCNS có trách nhiệm cung cấp các thông tin, phân tích, tư vấn cho Ban lãnh đạo về các vấn đề nhân sự, bao gồm: Xây dựng chiến lược nhân sự; Quy hoạch, bố trí nhân sự; Tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân sự; Đánh giá, khen thưởng, kỷ luật nhân sự; Quan hệ lao động; Phúc lợi xã hội.

➤ **Phòng tài chính kế toán**

Nhiệm vụ của phòng Tài chính Kế toán bao gồm hoàn thành các công việc liên quan đến tài chính, kế toán theo quy định của Nhà nước; Hạch toán đầy đủ, chính xác và kịp thời vốn và nợ; Hạch toán các khoản thu chi và hiệu quả kinh doanh theo chính sách của công ty. Lên kế hoạch tài chính, kinh doanh theo tháng, quý, năm.

Xây dựng các nội quy về tài chính như: quy trình thu – chi, công nợ – tiền vốn, định mức về lương/thưởng, hàng tồn kho,... và chính sách về việc chấp hành. Đề xuất các biện pháp quản lý hiệu quả lên ban quản lý. Cập nhật và tuyên truyền các chính sách quản lý tài chính của Nhà nước đến các bộ phận khác. Kết hợp với các phòng ban liên quan để lên kế

hoạch tài chính, kế toán ngắn hạn, dài hạn. Thực hiện đầy đủ các báo cáo tài chính, thống kê các kế hoạch theo quy định. Báo cáo kết quả kinh doanh lên ban lãnh đạo.

➤ **Phòng kinh doanh**

Tham mưu, đưa ra ý kiến, đề xuất cho Giám đốc của công ty về các vấn đề liên quan đến hoạt động khai thác công trình của công ty. Nghiệm thu thanh quyết toán công trình. Tổng hợp tình hình các công tác sản xuất kinh doanh của toàn doanh nghiệp. Định kỳ phòng kinh doanh cần lập báo cáo theo đúng quy định của công ty. Báo cáo cần thể hiện tất cả các hoạt động kinh doanh của công ty cũng như thể hiện các nhiệm vụ và quyền hạn được giao của phòng kinh doanh.

➤ **Phòng quản lý dự án**

Lập hồ sơ đề xuất, ký kết hợp đồng thi công. Xem xét các điều khoản hợp đồng và nội dung phát sinh để phối hợp cùng các bộ phận chuyên môn. Kiểm tra và hoàn thiện hợp đồng trước khi trình ký theo các quy định của Luật Đấu thầu, các văn bản pháp quy liên quan đến công tác đấu thầu của Nhà nước và quy định của công ty. Thi công, giám sát kỹ thuật thi công các công trình, chịu trách nhiệm trước công ty về Kỹ thuật – Chất lượng – Tiến độ của công trình. Giám sát chất lượng các công trình, cùng các chủ nhiệm, đội trưởng công trình hoàn tất các thủ tục nghiệm thu kỹ thuật, theo đúng quy trình, quy phạm và trình tự xây dựng cơ bản.

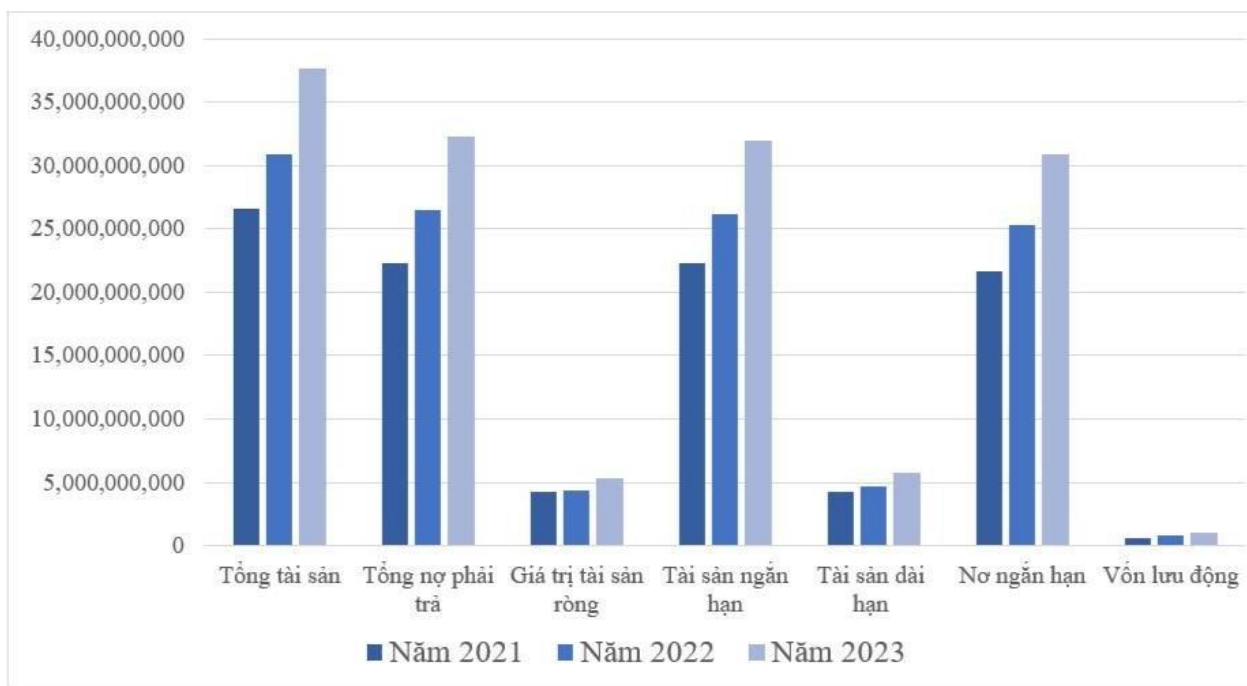
➤ **Phòng kế hoạch dự án**

Phòng kế hoạch dự án có chức năng tham mưu, tư vấn cho Ban Giám đốc và các nhà quản lý cấp cao khác trong công ty các vấn đề liên quan đến lĩnh vực sản xuất kinh doanh, quản lý kỹ thuật chất lượng, tài chính, đầu tư và thị trường. Ngoài ra phòng kế hoạch dự án còn có chức năng hoạch định kế hoạch và điều hành việc thực hiện kế hoạch đạt hiệu quả tốt nhất. Thường xuyên kiểm tra, giám sát và quản lý các nghiệp vụ của công ty. Chịu trách nhiệm hướng dẫn nghiệp vụ cho các bộ phận, phòng ban khác trong công ty.

➤ **Phòng sản xuất**

Tiếp nhận công trình, lên kế hoạch sản xuất theo tháng, tuần, ngày để đảm bảo đúng tiến độ. Đảm bảo tiến độ công trình kịp thời, chất lượng công trình đạt tiêu chuẩn.

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh



Biểu đồ 2.1.5: Biểu đồ cân đối kế toán của công ty giai đoạn 2021-2023

(Nguồn: Tài liệu công ty Đông Thành 68)

Tổng tài sản của công ty ngày càng tăng lên qua các năm. Thời điểm năm 2021 vẫn còn đang ảnh hưởng bởi đại dịch Covid 19, nền kinh tế suy thoái bởi vậy tổng tài sản của Công ty năm 2021 mới chỉ đạt ngưỡng gần 27 tỷ đồng. Đến năm 2022 tình hình tài chính công ty đã có dấu hiệu khởi sắc trở lại, cụ thể tổng tài sản năm 2022 là gần 31 tỷ đồng, tăng 4 tỷ tương ứng với 13% so với năm 2021. Với đà phát triển của năm 2022, năm 2023 tăng 7 tỷ đồng tương ứng 18% so với 2022 và tổng tài sản đạt gần 38 tỷ đồng.

Bảng 2.1.5: Tình hình tài chính của công ty giai đoạn 2021-2023

(Đơn vị: triệu đồng)

Năm	Tổng doanh thu (không bao gồm thuế VAT)	Lợi nhuận trước thuế	Lợi nhuận sau thuế
2021	24.496	244	210
2022	45.988	262	180
2023	67.521	675	540
Doanh thu bình quân hàng năm (không bao gồm thuế VAT)			46.001

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty Đông Thành 68)

Trong giai đoạn 2021- 2023, doanh thu qua các năm có sự biến động tăng rõ rệt. Cụ thể, năm 2021 do những ảnh hưởng còn sót lại của dịch Covid 19 doanh thu tương đối thấp với 24.496 triệu đồng. Đến năm 2022, doanh thu đã tăng gần gấp 2 lần so với năm 2021 cụ thể là tăng 21.192 triệu đồng tương ứng khoảng 46%. Đến năm 2023 doanh thu đạt 67.521 triệu đồng tăng gần gấp 3 lần so với 2021 và gấp 1,5 lần cụ thể là 21.535 đồng so với 2022.

Giai đoạn từ năm 2021 đến năm 2023, lợi nhuận của công ty khá là biến động. Năm 2022 lợi nhuận trước thuế có sự tăng nhẹ so với năm 2021 là 18 triệu đồng khoảng 7%. Nhưng lợi nhuận sau thuế của công ty lại giảm từ 210 triệu đồng xuống 180 triệu đồng tương ứng khoảng 16%. Đến năm 2023 lợi nhuận trước thuế tăng nhanh, đạt 675 triệu đồng tăng 413 triệu đồng tương ứng 158% và lợi nhuận sau thuế đã tăng gấp 3 lần so với năm 2022.

2.1.6. Đặc điểm nguồn lao động

Đặc điểm nguồn nhân lực thể hiện qua hai yếu tố: số lượng và chất lượng. Để nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ của công việc thì doanh nghiệp phải tập trung phát triển hai yếu tố này.

2.1.6.1. Số lượng

Tổng số nhân viên của công ty biến động mạnh qua các năm: Năm 2021 có 62 nhân viên, sang năm 2022 là 76 người (tăng thêm 14 người), đến năm 2023 là 91 người (tăng thêm 15 người).

Bảng 2.1.6a: Cơ cấu lao động theo giới tính

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
Nam	47	75,80	57	75	70	76,92
Nữ	15	24,19	19	25	21	23,07
Tổng	62		76		91	

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Về giới tính bảng thống kê cho thấy tỉ lệ giới tính mất cân bằng, cụ thể:

+ Năm 2021: Số nhân viên nam là 47 người (chiếm 75,80%), nhân viên nữ có 15 người (chiếm 24,19%). Như vậy, số lượng nhân viên nam gấp 3 lần số nhân viên nữ.

+ Năm 2022: Nhân viên nam tăng 10 người (chiếm 75%), nhân viên nữ tăng thêm 4 người (chiếm 25%). Số nhân viên nam gấp 3 lần số nhân viên nữ.

+ Năm 2023: Nhân viên nam tăng 13 người lên 70 người (chiếm 76,92%), nhân viên nữ tăng lên 21 người (chiếm 23,07%). Số nhân viên nam gấp 3 lần số lượng nhân viên nữ.

Tuy mất cân bằng giới tính do đặc thù lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhưng cơ cấu nhân viên theo giới tính tại công ty đã có sự dịch chuyển khởi sắc, số lượng nhân viên nữ ngày càng tăng lên mặc dù còn ít.

2.1.6.2. Chất lượng

Bảng 2.1.6.b: Cơ cấu lao động theo trình độ

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
Đại học	15	24,19	20	26,31	23	25,27
Cao đẳng	18	29,03	24	31,58	25	27,47
Lao động phổ thông	29	46,77	32	42,10	43	47,25
Tổng	62	100	76	100	91	100

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Từ bảng có thể thấy tỉ lệ lực lượng lao động trình độ phổ thông ngày càng gia tăng và tỉ lệ lao động trình độ cao đã tăng rất đáng kể. Năm 2021 trình độ đại học chiếm 24,19%, tỉ lệ cao đẳng chiếm 29,03% và lao động phổ thông chiếm 46,77%. Năm 2022 trình độ đại học chiếm 26,31%, tỉ lệ cao đẳng chiếm 31,58% và lao động phổ thông chiếm 42,10%. Năm 2023 trình độ đại học chiếm 25,27%, tỉ lệ cao đẳng chiếm 27,47% và lao động phổ thông chiếm 47,25%. Tỉ lệ lao động cao đẳng và lao động phổ thông liên tục tăng theo tỉ lệ lao động đại học, do đặc thù ngành nên trình độ lao động các cấp đều tăng tỉ lệ thuận với nhau.

2.2. Thực trạng về tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

2.2.1. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích tài chính

2.2.1.1. Tiền lương

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá năng lực đầu vào và theo khung lương của mỗi bộ phận, vị trí. Việc trả lương cho người lao động do phòng nhân sự làm việc kí kết hợp đồng và chịu trách nhiệm tính toán chi trả lương hàng tháng. Tiền lương của người lao động được chi trả đúng thời gian ngày 10 hàng tháng, và trả sau 1 ngày nếu như ngày 10 rơi vào ngày nghỉ. Nhân viên thử việc hưởng 85% lương chính thức.

Ngày nghỉ lễ về cơ bản được quy định như sau:

- Tết dương lịch (01/01): nghỉ 01 ngày.
- Tết Nguyên đán: nghỉ 04 ngày (ngày cuối cùng trong năm và 03 ngày đầu năm).
- Ngày chiến thắng (30/4): nghỉ 01 ngày.
- Ngày Quốc tế lao động (01/5): nghỉ 01 ngày.
- Ngày Quốc khánh (02/9): nghỉ 01 ngày.
- Ngày giỗ tổ Hùng Vương: nghỉ 01 ngày.

Nếu những ngày nghỉ trên trùng với ngày nghỉ hàng tuần (ngày chủ nhật) nhân viên sẽ được nghỉ bù vào ngày tiếp theo hoặc trước đó tùy theo điều kiện cụ thể và Công ty sẽ có thông báo bằng văn bản trước ngày nghỉ chậm nhất là 01 ngày làm việc. Trường hợp nếu Luật lao động sửa đổi ngày nghỉ lễ thì Công ty sẽ áp dụng theo quy định của Luật Lao động kể từ ngày Luật lao động mới có hiệu lực.

Người lao động được nghỉ việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn: nghỉ 01 ngày.

- Bố mẹ bên vợ, bên chồng chết (kể cả bố mẹ nuôi hợp pháp), vợ hoặc chồng chết con chết (kể cả con nuôi hợp pháp): nghỉ 3 ngày; anh (chị) em ruột mất nghỉ 01 ngày.

Nếu người lao động có nhu cầu nghỉ thêm phải báo cáo cho trưởng phòng quản lý trực tiếp trước ít nhất 1 ngày, nếu trưởng phòng đồng ý, thì số ngày nghỉ thêm sẽ tính vào ngày nghỉ phép, hoặc nghỉ không lương.

Hình thức trả lương: Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian, làm việc 8 tiếng/ngày, 5,5 ngày/tuần, 24 ngày/tháng. Do tính chất của ngành nên một số bộ phận được linh hoạt lựa chọn thời gian làm việc.

$$\text{Tiền lương} = [(\text{Tiền lương cơ bản} + \text{phụ cấp, trợ cấp, hỗ trợ})/24] \times \text{Số ngày công đi làm thực tế}.$$

$$\text{Tiền lương tính tăng ca} = [\text{Lương cơ bản} + \text{phụ cấp trách nhiệm (nếu có)} + \text{phụ cấp độc hại (nếu có)}]/24/8$$

Thời gian tăng ca trước 22 giờ, nếu là ngày bình thường $\times 150\%$, ngày chủ nhật $\times 200\%$; tăng ca sau 22 giờ, ngày thường $\times 200\%$ và ngày chủ nhật $\times 270\%$; đối với ngày lễ/ tết $\times 300\%$.

Có thể thấy rằng, trong công thức tính lương cho người lao động tại công ty luôn bao gồm 2 phần:

- Tiền lương cơ bản mang tính chất cố định, nhân viên tiền lương và phúc lợi dựa vào thời gian làm việc thực tế trên máy chấm công, để tính số ngày công làm việc thực tế cho người lao động trong công ty. Từ đó sẽ tạo tâm lý yên tâm cho người lao động, người lao động sẽ nhận thấy công việc của mình luôn có tính ổn định, đảm bảo được cuộc sống của mình.

- Phụ cấp, trợ cấp, hỗ trợ sẽ khuyến khích người lao động cố gắng, nỗ lực làm việc để có mức thu nhập cao hơn; người lao động sẽ có trách nhiệm, động lực làm việc để nâng hiệu quả công việc, thu nhập của bản thân và gắn bó lâu dài với công ty.

Nguyên tắc trả lương: Hệ thống thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày 10 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng.

Bảng 2.2.1a: Mức thu nhập bình quân hàng tháng của nhân viên Công ty

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tổng số lao động (người)	62	90	85
Tiền lương bình quân (đồng/người)	7.000.000	7.500.000	7.950.000

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Để đánh giá được mức độ hài lòng của nhân viên Công ty, tác giả tiến hành khảo sát có kết quả như sau:

Bảng 2.2.1b: Kết quả khảo sát sự hài lòng về tiền lương*(Đơn vị tính: %)*

Tạo động lực qua tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tiền lương phù hợp với khối lượng công việc	-	3,12	32,81	48,43	15,62
Tiền lương khá cao so với thị trường và các công ty đối thủ	1,56	3,12	56,25	31,25	7,81
Thu nhập đảm bảo cuộc sống	3,12	4,68	50	39,06	3,12
Chế độ tiền lương rõ ràng, trả lương đúng hạn	-	7,81	23,43	59,37	9,37
Công ty đảm bảo tiền lương và thu nhập cho tôi trong thời gian tôi tham gia chương trình đào tạo khiến cho tôi yên tâm làm việc	-	-	40,62	31,25	28,12

(Kết quả khảo sát năm 2023)

+ Công ty Đông Thành 68 đã làm tốt công tác tiền lương cho nhân viên của mình với sự nhất trí của 59,37% (tương ứng 38 người) người đồng ý rằng công ty có chế độ lương rõ ràng, trả lương đúng ngày nhận lương và có 9,37% người rất đồng ý.

+ Các chính sách về tiền lương và thu nhập khi tham gia đào tạo có tỷ lệ đồng ý cao khi có 40,62% đánh giá ở mức độ bình thường, 31,25% đánh giá đồng ý và 28,12% đánh giá rất đồng ý. Công ty vẫn chi trả lương đầy đủ khi nhân viên tham gia các khoá đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn.

+ Công ty có chính sách trả lương phù hợp với khối lượng việc làm của mỗi cá nhân có 3,12% (tức 2 nhân viên) không đồng ý là công ty trả lương phù hợp với khối lượng công việc họ nhận được và 48,43% người đồng ý khối lượng công việc phù hợp với mức lương.

+ Có 4,68% (tức 3 nhân viên) không đồng ý với thu nhập của Công ty đảm bảo cuộc sống của họ. Bên cạnh đó có 50% nhân viên thấy mức thu nhập hiện tại đảm bảo được cuộc sống của họ.

+ 39,06% nhân viên đồng ý và rất đồng ý rằng tiền lương của công ty khá cao so với thị trường. Tuy nhiên vẫn còn 3,12% nhân viên đang thấy tiền lương của công ty không bằng chính sách tiền lương của thị trường.

2.2.1.2. Tiền 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 lao động để đạt hiệu quả cao hơn.

Bảng 2.2.1c. Mức thưởng của công ty cho toàn thể nhân viên

(Đơn vị tính: nghìn đồng)

STT	Lý do thưởng	Mức thưởng		
		Trưởng bộ phận	Trưởng nhóm	Nhân viên
1	Tết âm lịch	1 tháng lương	1 tháng lương	1 tháng lương
2	Tết dương lịch	2.000	1.500	1.000
3	Quốc khánh	1.000	700	500
4	Ngày 30/4 và 1/5	1.000	700	500
5	Hoàn thành dự án quan trọng	1.500	1.000	700

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

- Thưởng cuối năm: thì thưởng công ty sẽ căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty cũng như sẽ dựa vào mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, hay là sự bình chọn về những nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc để thưởng cho NLĐ

hay tập thể lao động. Mức thưởng này dựa vào các tiêu chuẩn cụ thể và do Ban giám đốc quyết định. Nhằm mục đích đánh giá năng lực của nhân viên.

- Thưởng các ngày lễ lớn như: tết dương lịch, tết âm lịch; ngày 30/4 và 1/5; ngày 2/9, trong các dịp này tất cả NLĐ trong công ty đều nhận được các khoản tiền thưởng tương ứng với vị trí công việc của NLĐ và những mức thưởng này sẽ cao hơn so với quy định của nhà nước về bộ luật lao động.

- Thưởng thâm niên: áp dụng cho tất cả nhân viên đã làm việc tại công ty nhiều năm. Thưởng thâm niên được tính theo tháng: Thưởng thâm niên = số tháng làm việc trong công ty \times 1 năm.

Bảng 2.2.1d: Kết quả khảo sát sự hài lòng về tiền thưởng

(Đơn vị tính: %)

Tạo động lực qua tiền thưởng	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Đánh giá thưởng công bằng	4,68	15,62	37,5	25	17,18
Tiêu chí thưởng rõ ràng	1,56	29,68	17,18	35,93	15,62
Hình thức khen thưởng đa dạng	10,93	14,06	35,93	29,68	9,37
Trả thưởng đúng hạn	-	-	25	43,75	31,25
Tiền thưởng có tác dụng kích thích động lực làm việc cho nhân viên	6,25	9,37	37,5	28,12	18,75

(Kết quả khảo sát của năm 2023)

Công tác tạo động lực bằng khen thưởng nhận được sự quan tâm tích cực từ phía nhân viên. Công ty đánh giá thưởng công bằng với 4,68% (tương ứng 3 người) nhân viên rất không đồng ý và 17,18% (tương ứng 11 người) nhân viên rất đồng ý. Điều này rõ ràng thể hiện sự không hài lòng của một số nhân viên với các quyết định khen thưởng. Đồng Thành 68 trả thưởng rất đúng hạn khi không có nhân viên nào không đồng ý và 43,75% (28 người) nhân viên đồng ý, 31,25% (20 người) nhân viên rất đồng ý thưởng rất đúng hạn nên tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả.

2.2.1.3. Phụ cấp

Công ty cũng có những khoản phụ cấp cần thiết cho nhân viên như: phụ cấp ăn trưa, phụ cấp đi lại, phụ cấp ăn ở, phụ cấp/ trợ cấp điện thoại, phụ cấp xăng xe,... căn cứ căn cứ vào tình hình hoạt động sản xuất cụ thể của công ty mà xây dựng một cơ chế phụ cấp phù hợp với quy định của luật lao động hiện hành. Và được hoạch toán đầy đủ nhằm bổ sung nguồn thu nhập cho công nhân viên, đáp ứng phần nào những công sức bỏ ra của họ. Hệ thống phụ cấp nhằm mục đích tăng thêm thu nhập cho NLĐ, bù đắp những hao phí sức lực và tinh thần.

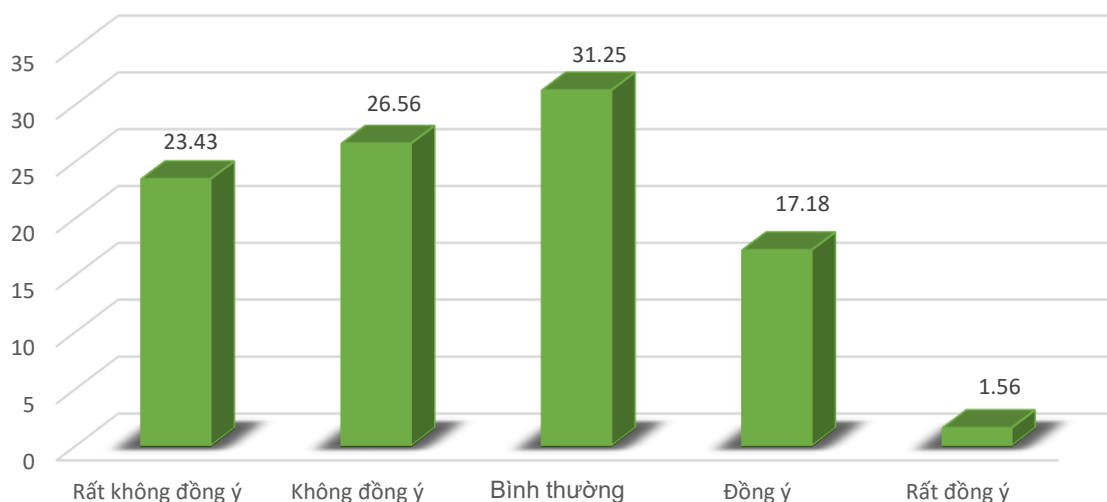
Bảng 2.2.1e: Các khoản phụ cấp của công ty

STT	Loại phụ cấp	Mức phụ cấp
1	Phụ cấp ăn trưa (đồng/ tháng)	850.000
2	Phụ cấp đi lại (đồng/ tháng)	300.000
3	Phụ cấp điện thoại (đồng/ tháng)	200.000
4	Phụ cấp công tác (đồng/ ngày)	500.000

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Những khoản phụ cấp trên tuy giá trị không cao nhưng nó thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty với nhân viên. Do con người ngoài nhu cầu vật chất ra luôn có những nhu cầu khác nữa đó là nhu cầu tinh thần và nhu cầu quan tâm.

Biểu đồ 2.2.1a: Kết quả khảo sát sự hài lòng về chế độ phụ cấp



(Kết quả khảo sát của năm 2023)

Theo kết quả khảo sát có 17,18% (tương ứng 11 người lao động) hài lòng với các khoản phụ cấp của công ty và 31,25% (tương ứng 20 người) cảm thấy bình thường. Tuy nhiên, vẫn còn 26,56% (tương ứng 17 người lao động) không hài lòng với các khoản phúc lợi hiện tại và 23,43% (tương ứng 15 người lao động) rất không hài lòng về chính sách phụ cấp của công ty.

2.2.1.4. Phúc lợi

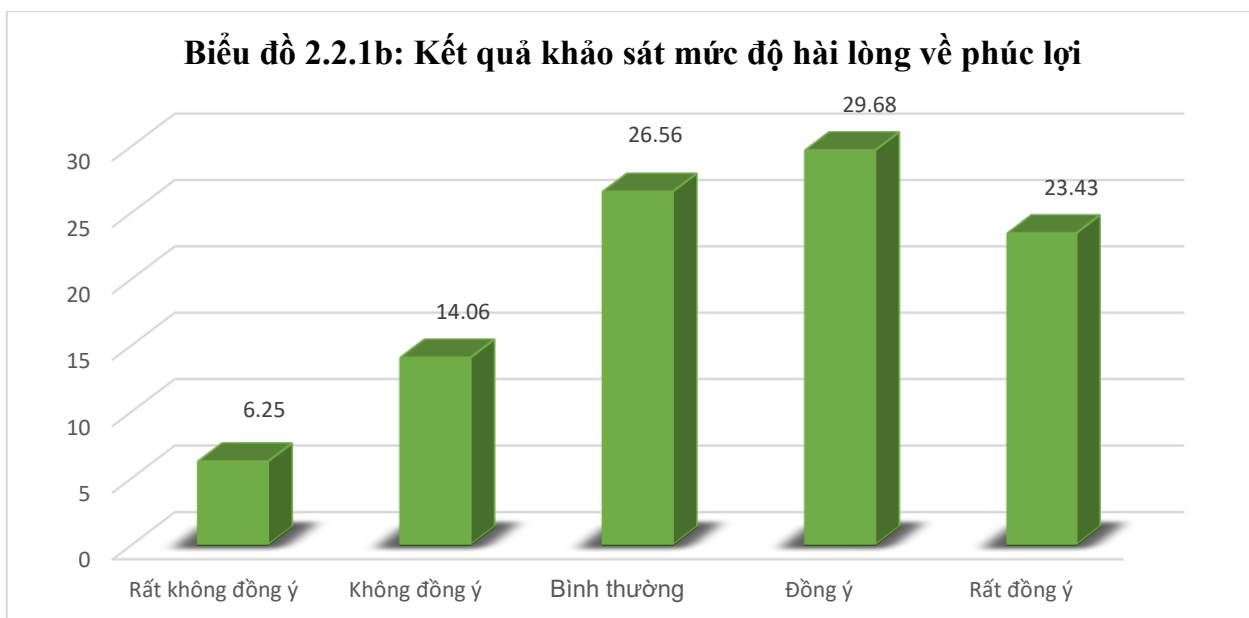
Công ty luôn thực hiện đóng đầy đủ các khoản phúc lợi bắt buộc theo quy định luật lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, các chế ốm đau, thai sản, tử tuất. Ngoài ra, công ty còn có các khoản phúc lợi tự nguyện như: kỷ niệm các ngày lễ cho nhân viên nữ 20/10, 8/3; tổ chức Tết thiếu nhi, tết trung thu cho con em của nhân viên khối văn phòng, các cháu thiếu nhi được áp dụng chương trình có độ tuổi không lớn hơn 12 tuổi tính theo năm; thăm hỏi nhân viên ốm đau.

Bảng 2.2.1g: Quy định về phúc lợi của công ty

STT	Các loại phúc lợi	Mức hưởng
1	Thiếu nhi 1/6 (đồng/ người)	200.000
2	Ngày 20/10 và 8/3 (đồng/ người)	200.000
3	Người lao động ốm đau (đồng/ người)	500.000
4	Người lao động cưới (đồng/ người)	1.000.000
5	Thân phụ mất (đồng/ người)	1.000.000
6	Nghỉ mát, du lịch (1 lần/ năm)	2.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Tác giả thực hiện khảo sát để đánh giá được mức độ hài lòng của nhân viên với chế độ phúc lợi của công ty được kết quả sau:



(Kết quả khảo sát của năm 2023)

Theo kết quả khảo sát có 29,68% (tương ứng 19 người lao động) hài lòng với các khoản phúc lợi của công ty và 26,56% (tương ứng 17 người) cảm thấy bình thường. Tuy nhiên, vẫn còn 14,06% (tương đương 9 người lao động) không hài lòng với các khoản phúc lợi hiện tại và 6,25% (tương ứng 4 người lao động) rất không hài lòng về chính sách phúc lợi của công ty. Công ty có chế độ phúc lợi chu đáo, có nhiều khoản phúc lợi thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo đến nhân viên, nhìn chung công tác phúc lợi được công ty thực hiện khá tốt.

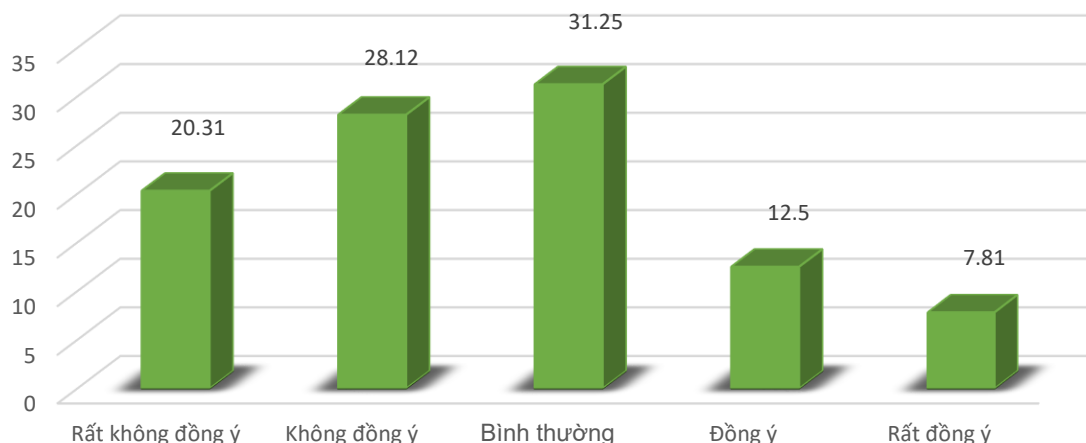
2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

2.2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua việc bố trí, sử dụng lao động

Việc phân tích công việc diễn ra mỗi năm 01 lần nên không được cập nhật liên tục, chỉ tiến hành điều chỉnh, bổ sung cho những vị trí mới. Chỉ tiến hành khi có chỉ thị chứ chưa chủ động tiến hành phân tích công việc theo yêu cầu thực tế đặt ra.

Điều chỉnh giờ làm việc, kiểu linh hoạt này cho phép nhân viên được chủ động thay đổi giờ làm việc để phù hợp hơn với điều kiện thời tiết. Ví dụ như công ty cho phép nhân viên được bắt đầu ngày làm việc vào bất cứ lúc nào trong ngày, miễn đảm bảo làm đủ 8 giờ/ngày. Hoặc công ty có thể cho phép nhân viên dành thời gian trong ngày làm việc để giải quyết việc cá nhân mà không bị phạt, miễn hoàn thành số giờ cần thiết theo yêu cầu mỗi tuần.

Biểu đồ 2.2.2a: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về bố trí, sử dụng lao động



(Kết quả khảo sát của năm 2023)

Theo kết quả khảo sát có 28,12% người lao động không đồng ý với chính sách tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng lao động, 20,31% cảm thấy thực sự chính sách này không phù hợp với họ. Tuy nhiên, vẫn còn 31,25% người lao động cho rằng bình thường với chính sách hiện tại và 12,5% người lao động đồng ý, 7,81% rất đồng ý về chính sách của công ty. Có thể thấy chính sách tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng lao động của công ty gặp sự không đồng thuận có rất nhiều nhân viên.

2.2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua chính sách đào tạo phát triển

Mọi NLĐ mới, sau khi kết thúc thử việc đều phải qua kỳ thi đào tạo hội nhập/ đánh giá thử việc. Trong khoảng thời gian thử việc NLĐ không được hưởng các chế độ phúc lợi và nghỉ phép.

Mọi thành viên trong Công ty có quyền và nghĩa vụ tham gia các khóa đào tạo, các kỳ thi năng bậc do Công ty tổ chức. Công ty khuyến khích và có hỗ trợ kinh phí cho những thành viên tự tham gia các khóa đào tạo của bên ngoài phù hợp với nhu cầu công việc của Công ty. Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nghề hoặc nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ. Kế hoạch các lớp bồi dưỡng ngắn hạn, tin học, ngoại ngữ, kỹ năng do công ty tổ chức.

Đối tượng được đào tạo:

+ Nằm trong quy hoạch sử dụng lao động của đơn vị (thuộc diện sắp xếp, bố trí theo kế hoạch dài hạn về phát triển nhân lực của đơn vị để tạo ra cơ cấu lao động hợp lý).

+ Theo yêu cầu bố trí vào chức danh lao động (phải đào tạo bổ sung kiến thức cho những người còn thiếu so với tiêu chuẩn).

+ Theo yêu cầu chuyển đổi chức danh của đơn vị.

+ Theo yêu cầu cập nhật kiến thức mới do thay đổi về khoa học công nghệ, thiết bị, cơ chế chính sách, mô hình tổ chức, quản lý,...

Điều kiện và tiêu chuẩn khi tham gia đào tạo:

+ Đã ký hợp đồng lao động xác định thời hạn. Có thời gian công tác liên tục 1 năm tại công ty.

+ Phải thường xuyên hoàn thành nhiệm vụ được giao, không vi phạm kỷ luật lao động từ khiển trách trở lên tại thời điểm xét đi đào tạo.

+ Đáp ứng yêu cầu đối với trình độ đào tạo và khóa đào tạo.

Các hình thức đào tạo: Công ty dựa trên đặc điểm của từng đối tượng, nhu cầu đào tạo của nhóm chức danh để thực hiện các loại hình đào tạo cho phù hợp.

Bảng 2.2.2a. Chi phí công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

(Đơn vị tính: người, triệu đồng)

Các chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Số người được đào tạo	15	25	30
Chi phí đào tạo	30.000.000	50.000.000	63.000.000
Chi phí đào tạo trung bình/người	2.000.000	2.000.000	2.100.000

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.2.2a, nhận thấy rằng chi phí dành cho công tác đào tạo cũng được lãnh đạo quan tâm. Chi phí dành cho đào tạo cũng có xu hướng tăng qua mỗi năm, chi phí đào tạo vào năm 2021 là 30 triệu đồng tăng lên 50 triệu đồng năm 2022 tăng 20 triệu đồng trong 1 năm. Tổng chi phí cho đào tạo năm 2023 là 63 triệu đồng trên 30 người được đào tạo, tăng 13 triệu đồng so với năm 2022.

Bảng 2.2.2b: Kết quả khảo sát sự hài lòng về chính sách đào tạo*(Đơn vị tính: người, %)*

Chỉ tiêu	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Chương trình đào tạo phù hợp nhu cầu công việc người học	15	10	23	11	5
	23,43%	15,62%	35,93%	17,18%	7,81%
Thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học	9	11	23	19	2
	14,06%	17,18%	35,93%	29,68%	3,12%
Chương trình đào tạo cụ thể, cần thiết cho công việc của người học	11	12	18	14	9
	17,18%	18,75%	28,12%	21,87%	14,06%

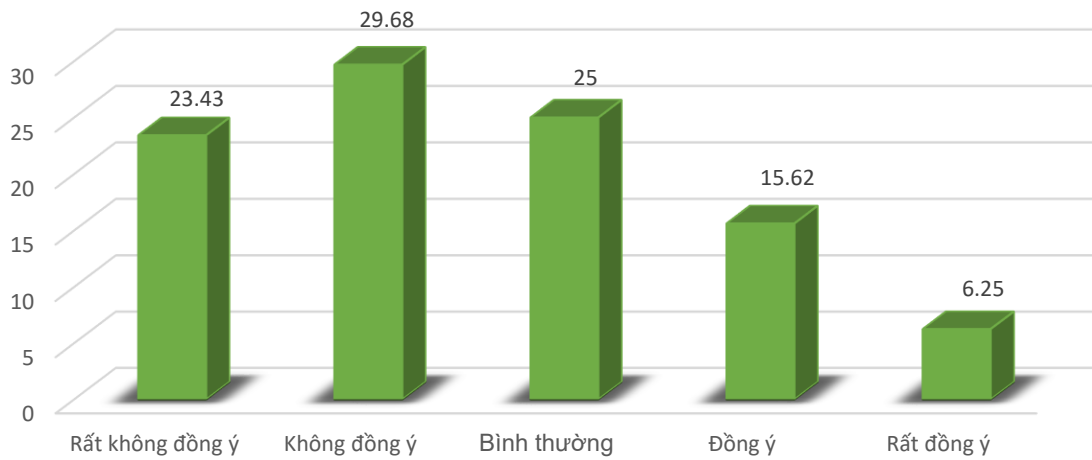
(Kết quả khảo sát năm 2023)

Qua kết quả khảo sát nhận thấy người lao động khá hài lòng về chương trình đào tạo cụ thể, cần thiết cho người học với tỷ lệ người lao động “Bình thường”, “Đồng ý” và “Rất đồng ý” chiếm hơn 60%. Người lao động đánh giá cao tiêu chí “Thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học”. Bên cạnh đó “Chương trình đào tạo phù hợp nhu cầu công việc người học” có 23,43% không hài lòng chứng tỏ chương trình đào tạo chưa thật sự giúp ích cho công việc người học. Nguyên nhân có thể do việc xác định nhu cầu đào tạo chưa rõ ràng, chưa xét kỹ đến các khả năng của từng lao động, làm gây lãng phí các nguồn kinh phí của công ty. Việc xác định mục tiêu chưa rõ ràng dẫn đến đánh giá còn hạn chế. Phương pháp đào tạo chưa phong phú, chưa áp dụng các phương pháp đào tạo mới hiện đại dẫn đến nội dung nhàm chán, không hiệu quả.

2.2.2.3. Tạo động lực lao động thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc

Công tác đánh giá định kỳ của công ty được thực hiện định kỳ 6 tháng một lần và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động. Chính vì thế ảnh hưởng đến cảm nhận của người lao động về tính công bằng và chính xác của hệ thống đánh giá.

Biểu đồ 2.2.2b: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc



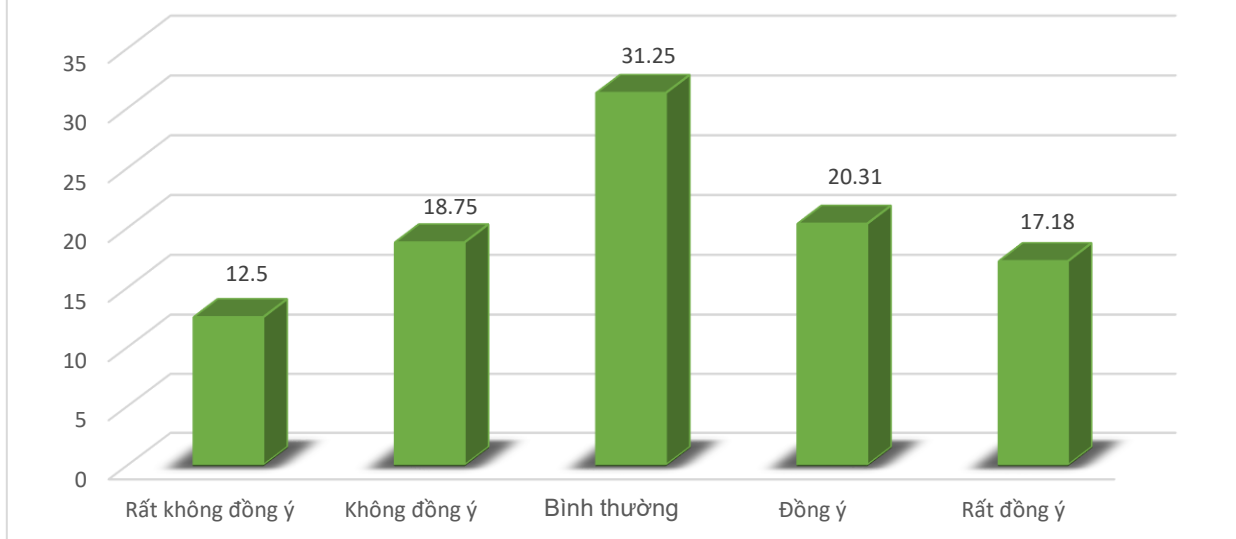
(Nguồn kết quả khảo sát 2023)

Có thể thấy lao động không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tỉ lệ rất cao (53,11%), nguyên nhân của việc chưa hài lòng là do các tiêu chí đánh giá còn chung chung, tất cả lao động trong đơn vị đều có chung tiêu chí đánh giá, mức đánh giá. Điều này có thể ảnh hưởng đến công việc, động lực làm việc của người lao động. Cần căn cứ vào đặc điểm riêng biệt và mức độ phức tạp của từng chức danh, bộ phận để xây dựng và hoàn thiện những mẫu đánh giá thực hiện công việc phù hợp vừa đảm bảo tính chính xác, vừa tạo được động lực cho người lao động.

2.2.2.4. Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến

Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 có lực lượng lao động vừa, nhưng trong công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm, từ năm 2021 đến 2023 không có sự thay đổi các vị trí cấp quản lý.

Biểu đồ 2.2.2c: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến



(Kết quả khảo sát của năm 2023)

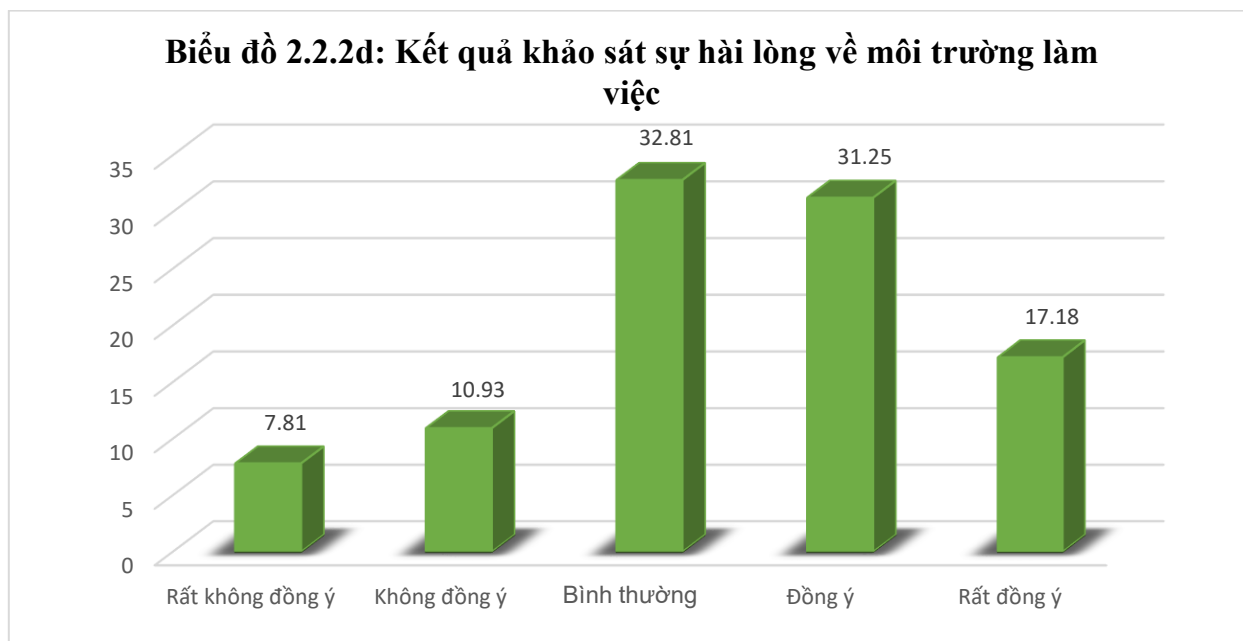
Từ số liệu cho thấy có tới 20,31% người đồng ý với chính sách cơ hội thăng tiến hiện tại của công ty và 17,18% cho rằng họ rất đồng ý. Tuy nhiên, có 18,75% người không đồng ý với chính sách trên và 31,25% người cảm thấy bình thường.

2.2.2.5. Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc và điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, bảo đảm an toàn cho người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động. Công ty phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc đối với người lao động. Đồng thời tiếp nhận những khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

Đối với nhân viên khối văn phòng, công ty trang bị đầy đủ phòng làm việc, máy vi tính, máy in, máy photo, thiết bị chiếu sáng, bàn làm việc có ghé 01 bàn/ người, tủ đựng tài liệu, cung cấp văn phòng phẩm,... cho mỗi người lao động; Công ty thuê vệ sinh đối với các khu vực sử dụng chung của người lao động tại công ty. Hàng tháng tổng vệ sinh công ty để đảm bảo môi trường làm việc.

Đối với nhân viên khối sản xuất, công ty trang bị đầy đủ phương tiện làm việc theo yêu cầu của công việc: mũ bảo hộ, gang tay bảo hộ, giày bảo hộ,... trang bị đảm bảo an toàn lao động theo quy định của Luật An toàn lao động.



(Kết quả khảo sát của năm 2023)

Từ số liệu khảo sát có thể thấy được sự chênh lệch giữa rất đồng ý và rất không đồng ý là 9,37%. Số người lao động không đồng ý với môi trường làm việc 10,93% tương đương 7 người, có 32,81% người lao động cảm thấy môi trường làm việc ổn và 31,25% người lao động thấy môi trường hiện tại tốt so với họ.

2.3. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

2.3.1. Những ưu điểm

Công ty cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ phòng cháy chữa cháy, an toàn vệ sinh lao động, giúp loại bỏ một phần các yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe NLĐ. Đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Luôn quan tâm đến điều kiện cơ sở vật chất cho NLĐ yên tâm làm việc như: thay thế, sửa chữa kịp thời các thiết bị phục vụ cho công tác như máy in, máy tính, bàn ghế, các phương tiện khác cần thiết phục vụ cho công việc,... Từ đó góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLĐ có thể cống hiến hết mình cho công việc.

Về tiền lương, thưởng, phúc lợi: Công ty đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước trong công tác quản lý, xây dựng quỹ tiền lương, đảm bảo NLĐ có mức thu nhập ổn định. Công thức tính lương và cách chi trả được quy định rất rõ trong quy chế lương. Ngoài ra, Công ty cũng thực hiện kịp thời và đầy đủ các chế độ chính sách phúc lợi cho cán bộ, NLĐ. Bố trí cán bộ chuyên trách thường xuyên kiểm tra, rà soát, đối chiếu với cơ quan BHXH đảm bảo quyền lợi đầy đủ, kịp thời cho NLĐ. Đảm bảo đầy đủ các quyền lợi cho cán bộ như: chi lương, các khoản trích theo lương, chi các khoản phúc lợi, nghỉ phép, làm thêm giờ, tăng thu nhập,... Thực hiện đầy đủ, kịp thời các khoản thu nhập cho NLĐ như tiền lương hàng tháng, tiền nghỉ phép theo chế độ, chế độ công tác phí... góp phần ổn định đời sống của NLĐ.

2.3.2. Những hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tạo động lực của công ty nói trên, hoạt động công tác tạo động lực của công ty vẫn còn những điểm hạn chế, tồn tại sau:

Về công tác tiền lương, thưởng: vì công ty trả lương theo hình thức trả lương theo thời gian nên dù có rất nhiều nhân viên làm việc rất tốt vừa có trách nhiệm nâng cao chất lượng công việc, thì vẫn sẽ có một số nhỏ nhân viên đi làm chỉ để chấm công chỉ quan tâm tới số ngày làm công của mình chứ không quan tâm tới việc làm sao để đạt được hiệu quả trong công việc. Tiền lương trả cho nhân viên thì chưa gắn với trách nhiệm, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của họ. Tiền thưởng của công ty còn thiếu sự linh hoạt trong công tác khen thưởng. Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng chưa được công ty chú trọng, điều này làm cho người được khen thưởng không cảm nhận được giá trị vật chất và giá trị tinh thần trong tiền thưởng.

Về phụ cấp, phúc lợi: công ty đã đang áp dụng một số phụ cấp như: phụ cấp công tác, phụ cấp điện thoại, phụ cấp xăng xe, phụ cấp ăn trưa. Nhìn qua thì số lượng phụ cấp tương đối ổn nhưng thật sự tiền phụ cấp còn hơi thấp khó mà đảm bảo được cuộc sống của người lao động. Bên cạnh đó công ty cũng chưa chú trọng về phụ cấp độc hại, hay phụ cấp trách nhiệm. Nhìn chung chế độ phúc lợi của công ty đã tạo được động lực tương đối cho nhân viên. Tuy nhiên chất lượng cũng như hiệu quả còn chưa được cao, vì vậy đòi hỏi công ty cần quan tâm để nâng cao và hoàn thiện hơn nữa chế độ phúc lợi cho nhân viên.

Về công tác đào tạo: Công ty đã có những quan tâm đến các chương trình đào tạo cho người lao động được thực hiện một cách đều đặn thường xuyên nhưng chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, hoặc lao động nòng cốt, các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức. Nội dung đào tạo của công ty chưa gắn với yêu cầu công việc, hình thức đào tạo còn nhiều hạn chế do vậy nó chưa thực sự đóng góp vào động lực thúc đẩy người lao động gián tiếp, sở thích người lao động gián tiếp.

Về công tác đánh giá thực hiện công việc và cơ hội thăng tiến: chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc làm được; chưa đánh giá được hiệu quả thực tế và chất lượng công việc mà người lao động gián tiếp thực hiện; chưa đảm bảo được tính công bằng chính xác. Do đó NLĐ không thấy được sự ghi nhận kết quả lao động của cấp trên và cơ hội thăng tiến rõ ràng.

Về chính sách bố trí sử dụng lao động và môi trường làm việc: Thực tế vẫn còn tồn tại tình trạng việc bố trí, sử dụng nhân viên chưa xuất phát từ yêu cầu, nhiệm vụ của công ty nên một số trường hợp chưa thực sự khách quan, dân chủ trong bố trí, sử dụng; chưa lấy hiệu quả công việc làm thước đo cho việc bố trí, sử dụng; việc bố trí, sử dụng chưa phù hợp với trình độ, năng lực “việc sắp xếp, bố trí, phân công, bổ nhiệm, giới thiệu nhân viên ứng cử vẫn còn tình trạng đúng quy trình nhưng chưa đúng người, đúng việc”. Chính vì vậy nên một số NLĐ không hài lòng lắm với môi trường mối quan hệ nơi làm việc, có thể do họ không đồng tình với cấp trên hoặc nhân viên, không hài lòng với cách đối xử bất công của ban giám đốc.

2.3.3. Nguyên nhân

Do các biện pháp tạo động lực cho nhân viên của Công ty đưa ra còn chung chung chưa đáp ứng đúng với những mong muốn, nhu cầu của nhân viên, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

Do Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho nhân viên mà chưa chú trọng tới thưởng bằng hiện vật. Chế độ phúc lợi của Công ty thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước.

Do nguồn lực tài chính của Công ty còn hạn chế bởi phần lớn lợi nhuận thu về của Công ty hiện đang đầu tư mở rộng quy mô, cũng như đầu tư vào trang thiết bị văn phòng. Bởi vậy nên chưa xây dựng được nguồn kinh phí đầu tư cho nguồn lao động.

Đào tạo còn chưa đáp ứng đủ nhu cầu do số lượng nhân viên có nhu cầu được học tập, đào tạo khá nhiều, công ty chưa thể bố trí, tạo điều kiện cho họ vừa học vừa làm bởi nhân sự không đủ.

Lý do khiến Công ty mất cân bằng giới tính vì ngành xây dựng vốn khó tuyển nữ. Mà tuyển được nữ giới có thể thích ứng được với cường độ làm việc và tốc độ phát triển của Công ty lại càng khó hơn.

Tiểu kết chương 2:

Tác giả đã nêu ra thực trạng tạo động lực tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư Xây dựng Đông Thành 68. Nội dung chương 2 xoay quanh những vấn đề sau:

Thông tin công ty, quá trình hình thành, phát triển, các lĩnh vực kinh doanh, cơ cấu tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68.

Nêu lên được thực trạng tạo động lực của công ty, thông qua các biện pháp kích thích tài chính và kích thích phi tài chính.

Đánh giá hiệu quả tạo động lực thông qua các tiêu chí. Từ đó, đánh giá được những ưu điểm và những mặt còn hạn chế của tạo động lực, chỉ ra được những nguyên nhân và lấy đó làm cơ sở để tìm giải pháp cho những hạn chế về tạo động lực mà công ty đang gặp phải.

Thực trạng tạo động lực đã chỉ ra được các điểm yếu của tạo động lực công ty này, từ việc tạo động lực bằng hình thức tài chính thông qua tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và phúc lợi đến tạo động lực bằng hình thức phi tài chính. Qua thực trạng này các nhà quản trị sẽ có thể đánh giá đúng đắn vai trò tạo động lực lớn đến đâu, để có một tầm nhìn cụ thể, sâu rộng về tạo động lực; để có sự đầu tư đúng đắn, cơ bản để cải thiện chất lượng tạo động lực.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG ĐÔNG THÀNH 68

3.1. Căn cứ đề ra giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty

Phát triển công ty trở thành một trong những nhà thầu xây dựng hàng đầu Việt Nam, kinh tế mạnh, tăng trưởng nhanh và bền vững. Nâng cao năng lực nhân sự về mọi mặt, đủ về số lượng, trình độ học vấn và kinh nghiệm. Xây dựng công ty thành một tổ chức chuyên nghiệp, tạo dựng việc làm ổn định, môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, thu nhập cao cho toàn bộ nhân viên công ty. Công ty đặc biệt chú trọng đến “AN TOÀN, CHẤT LƯỢNG và TIẾN ĐỘ” để đảm bảo đáp ứng tốt nhất mọi yêu cầu của khách hàng.

Căn cứ vào xu hướng phát triển của ngành xây dựng và bất động sản trên địa bàn, công ty xác định sẽ tiếp tục phát triển mạnh lĩnh vực cốt lõi là xây lắp trên cơ sở năng lực và kinh nghiệm của lĩnh vực quản lý và thi công xây dựng vốn có. Phát huy thế mạnh sẵn có về năng lực, đội ngũ kỹ sư có kinh nghiệm,... Tiếp tục chiếm lĩnh thị trường xây dựng nhà ở, hoàn thiện và đẩy mạnh việc tư vấn thiết kế, giám sát và xây dựng công trình công nghiệp năng lượng và công trình giao thông. Với mục tiêu phát triển bền vững, công ty xác định ngành xây dựng vẫn là ngành chính; xây dựng nhà ở là then chốt cho sự tăng trưởng; thi công công tác công nghiệp năng lượng và công trình giao thông tiền đề cho sự phát triển.

3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Để tồn tại trên thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thị trường cũng như sự phát triển không ngừng của đất nước, công ty đã xây dựng chiến lược cho riêng mình, trong đó trọng tâm là đầu tư vào nguồn nhân lực chất lượng cao, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên; công ty không ngừng đổi mới công nghệ, trang bị máy móc, thiết bị thi công hiện đại, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào đổi mới biện pháp thi công theo hướng hiện đại và tiên tiến. Qua đó, đã tạo được uy tín với các chủ đầu tư, đồng thời tạo được nền móng vững chắc để Công ty phát triển trong điều kiện mới. Trong thời gian sắp tới công ty đang phấn đấu để hoàn thiện mục tiêu sẽ trở thành một trong số những công ty đi đầu về ngành xây dựng. Với đội ngũ nhân

sự có thâm niên trong ngành xây dựng và những công nhân có kinh nghiệm, chuyên nghiệp công ty đảm bảo sẽ hoàn thành công trình đúng tiến độ đặt ra ngay từ đầu và từ đó mục tiêu trở thành nhà thầu uy tín trong ngành xây dựng sẽ luôn là điều mà công ty hướng tới.

3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

3.2.1. Giải pháp tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích tài chính

3.2.1.1. Giải pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách tiền lương, thưởng phù hợp, linh hoạt

❖ Căn cứ đề xuất giải pháp:

Tiền lương chính là phần thu nhập cơ bản của người lao động, là khoản tiền để người lao động tái sản xuất sức lao động, là khoản thu nhập chính và chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng chi trả và nâng cao mức sống của người lao động và gia đình. Tuy nhiên từ thực trạng công tác tạo động lực bằng kích thích vật chất của công ty cho thấy, còn nhiều người lao động chưa hài lòng với công tác trả lương hiện tại công ty đang áp dụng, điều đó thể hiện sự bất ổn trong công tác này sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của phần đông người lao động và không phát huy được vai trò của tiền lương, triệt tiêu động lực lao động.

Công tác khen thưởng còn nhiều hạn chế như chưa đa dạng các hình thức khen thưởng, tiền thưởng còn ít, chưa công bằng, chưa thực sự phát huy hiệu quả tạo động lực cho người lao động.

❖ Mục tiêu giải pháp:

Nhằm đảm bảo công tác tiền lương thực sự công bằng, minh bạch, tạo được lòng tin, động lực lao động, góp phần nâng cao năng suất lao động đảm bảo các yêu cầu: phản ánh giá trị công việc, kết quả làm việc, tính cạnh tranh với mức lương trên thị trường...

Sự công bằng, chính trong việc khen thưởng sẽ khuyến khích được người lao động, hăng say làm việc góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh; đảm bảo tính cạnh tranh, công bằng trong công tác thi đua, khen thưởng.

❖ Nội dung giải pháp:

Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc. Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính

xác. Công ty cần xác định doanh thu và tỷ lệ phần trăm quỹ tiền lương so với doanh thu năm kế hoạch. Cụ thể thực hiện các bước sau:

- + Xác định doanh thu kế hoạch năm
- + Xác định tỷ lệ quỹ tiền lương bình quân so với doanh thu trong một giai đoạn nhất định
- + Xác định tốc độ phát triển bình quân của tỷ lệ phần trăm quỹ tiền lương so với doanh thu giai đoạn xác định ở bước 2
- + Xác định tốc độ phát triển của tỷ lệ % quỹ tiền lương so với doanh thu năm kế hoạch
- + Xác định tỷ lệ phần trăm quỹ tiền lương so với doanh thu năm kế hoạch
- + Xác định quỹ tiền lương năm kế hoạch.

Xây dựng rõ các văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương đảm bảo công khai, minh bạch: phòng hành chính – nhân sự cần xây dựng các văn bản quy định những tiêu chí cụ thể, điều kiện xét tăng lương được Ban giám đốc công ty phê duyệt, có văn bản từng phòng ban đảm bảo từng phòng, ban thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

Sau khi có các văn bản quy định rõ ràng, công ty cần xây dựng khung lương theo mức độ hoàn thành công việc. Tiền lương sẽ được trả căn cứ vào mức độ hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm theo định mức lao động. Đề xuất Công ty nghiên cứu tiền lương hàng tháng của người lao động gồm tiền lương cứng và tiền lương hiệu suất, trong đó tiền lương hiệu suất được trả cho từng vị trí việc làm hay từng chức danh công việc, thời gian làm việc, kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của từng người lao động. Để xác định tiền lương hiệu suất được đúng thì Công ty cần phải coi trọng đánh giá công việc trên cơ sở rà soát mô tả công việc của từng vị trí việc làm. Bên cạnh đó, đánh giá thực hiện công việc công bằng để xác định người lao động làm cùng một vị trí việc làm, nhưng có kết quả thực hiện công việc khác nhau thì được trả lương khác nhau.

Hoàn thiện chính sách thưởng đa dạng, công khai: Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc. Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm tuyên dương một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng. Việc trả thưởng công

bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các quy định khen thưởng, mức thưởng cần được công bố cho toàn thể người lao động để họ phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Hình thức thưởng cũng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật cụ thể như thưởng cho cá nhân có thành tích xuất sắc một chuyến du lịch cho cá nhân đó và gia đình họ, các khóa học cho họ (đào tạo, bồi dưỡng, thể dục,...).

3.2.1.2. Giải pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách phụ cấp, phúc lợi phù hợp

❖ Căn cứ đề xuất giải pháp:

Từ thực trạng khảo sát thấy được có nhiều người lao động không đồng ý với các khoản phụ cấp của công ty. Công ty hiện có 4 khoản phụ cấp cơ bản tuy nhiên vẫn chưa đáp ứng được mong muốn của người lao động cũng như thực tế công việc.

Các khoản phúc lợi bắt buộc đều phù hợp với Bộ luật lao động đưa ra, như là các loại chính sách phúc lợi bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế Công ty đều thực hiện đầy đủ, tuy nhiên những phúc lợi tự nguyện vẫn còn thiếu sót.

❖ Mục tiêu giải pháp:

Phụ cấp đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền đi lại, ăn trưa,... góp phần giảm chi phí sinh hoạt cho người lao động gián tiếp thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

Việc xây dựng những chính sách cũng như chương trình phúc lợi nhằm tạo ra sự gắn kết, hoà hợp giữa nhân viên và công ty cũng như với những chính sách quản lý nguồn nhân lực.

❖ Nội dung giải pháp:

Bổ sung thêm các khoản phụ cấp gắn liền với thực tế công việc: phụ cấp ca đêm, phụ cấp độc hại, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ngoài giờ,... Mỗi nhân viên làm ca đêm sẽ được nhận 150.000VNĐ/ca, phụ cấp độc hại 500.000VNĐ/tháng,...

Công ty áp dụng một số chính sách phúc lợi mở rộng như: Xe đưa đón người lao động ở xa nơi công tác. Hỗ trợ điều trị tàu xe khi nghỉ phép năm, hiếu hỷ đau ốm phụ cấp tàu xe đi đường khi về thăm quê. Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội ngay khi được ký kết hợp đồng

lao động chính thức. Trợ cấp nhân các sự kiện đặc biệt của người lao động. Trợ cấp khi về hưu đối với người lao động có thâm niên cống hiến tại Công ty khám sức khỏe định kỳ tại những trung tâm y tế chất lượng, uy tín. Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng thì các chương trình phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi tự nguyện nên được cung cấp một cách linh hoạt trên cơ sở khả năng tài chính và mục tiêu sản xuất, kinh doanh của Công ty trong từng thời kỳ. Vì vậy, Lãnh đạo Công ty nên quan tâm đến việc đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện như sau:

- + Các hoạt động giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho người lao động.

- + Các phúc lợi về nhà ở và đi lại như là có các khu nhà ở với giá thuê rẻ, hoặc được miễn phí và tăng mức trợ cấp đi lại.

3.2.2. Giải pháp tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

3.2.2.1. Giải pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách đào tạo phát triển

❖ Căn cứ đề xuất giải pháp:

Công tác đào tạo cần được tiến hành có hệ thống, đào tạo đúng người, đúng chuyên môn để đem lại hiệu quả đào tạo tốt nhất, đồng thời tránh lãng phí. Xây dựng hệ thống đào tạo cho doanh nghiệp đến từng vị trí công việc để tạo được động lực cho nhân viên.

❖ Mục tiêu giải pháp:

Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo cho người lao động nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho người lao động; đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của công việc. Tạo cơ hội phát triển cho người lao động trên cơ sở công khai các tiêu chuẩn, chương trình để người lao động có thể tiếp cận một cách công bằng.

❖ Nội dung giải pháp:

Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo: Hoàn thiện các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo. Các căn cứ đó bao gồm:

- + Phân tích mục tiêu, kế hoạch chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty, dự kiến biến động nhân sự của từng bộ phận, số lượng cần đào tạo là bao nhiêu, nội dung đào tạo để có thể hoàn thành các kế hoạch đề ra.

+ So sánh giữa năng lực, trình độ hiện có của người lao động với những yêu cầu của công việc về kiến thức kỹ năng (căn cứ vào quá trình phân tích công việc), từ đó xác định được những thiếu hụt về kiến thức kỹ năng của người lao động mà có thể cải thiện thông qua đào tạo. Tiến hành xác định nhu cầu từ phía người lao động, qua đó cũng phần nào thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động, tạo ra động lực học tập và làm việc cho họ. Từ đó xác định nhu cầu và mức độ đào tạo như thế nào.

Các bước xác định nhu cầu cần đào tạo:

Bước 1: Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

Bước 2: Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó.

Bước 3: Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.

Bước 4: Xử lý thông tin.

Xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo: Công ty cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- + Mục tiêu, và nội dung khóa đào tạo.
- + Ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.
- + Bắt buộc người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ.
- + Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của họ.
- + Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo họ có tác dụng lớn đối với công ty.

Xây dựng công cụ đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo: Công ty cần thực hiện việc kiểm tra, đánh giá nghiêm túc sau mỗi đợt đào tạo kết hợp với việc đánh giá đúng đắn về chất lượng lao động qua đào tạo, so sánh kết quả đạt được so với khi chưa thực hiện việc đào tạo, rút ra những ưu khuyết điểm và xác định rõ nguyên nhân của ưu khuyết điểm đó, để xây dựng và áp dụng các chính sách, kế hoạch đào tạo ngày được tốt hơn.

3.2.2.2. Giải pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua đánh giá thực hiện công việc và thăng tiến

❖ Căn cứ đề xuất giải pháp:

Công tác đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động rất quan trọng trong doanh nghiệp, nó phục vụ cho công tác quản trị nhân lực, đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên trong thời gian qua, hệ thống đánh giá đang được sử dụng tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 còn bộc lộ nhiều hạn chế như đã phân tích ở chương 2.

Người lao động không nhận thấy rõ được quy trình thăng tiến và cơ hội thăng tiến khi họ cố gắng nỗ lực làm việc.

❖ Mục tiêu giải pháp:

Xây dựng được bảng đánh giá công việc của từng bộ phận

Đảm bảo tính minh bạch và công khai, công bằng công việc đưa ra về lộ trình công danh.

❖ Nội dung giải pháp:

Xây dựng phương pháp thang điểm đánh giá cụ thể: Để hoàn thiện những tiêu chí đánh giá, tác giả tiến hành xây dựng phương pháp thang điểm đánh giá cụ thể như sau:

+ Xây dựng bảng đánh giá công việc của từng bộ phận bao gồm các tiêu chí: ngày công làm việc, chất lượng công việc hoàn thành, thái độ làm việc, đóng góp sáng kiến, khả năng hiểu biết, chấp hành nội quy.

+ Mỗi tiêu chí sẽ gắn với một số điểm nhất định, cộng tất cả số điểm đó lại rồi phân loại lao động theo tiêu thức xếp loại A, B, C, D. Qua đó ta có thể so sánh về điểm số và thuận tiện trong việc ra các quyết định có liên quan đến đánh giá năng lực và quyền lợi của nhân viên.

Sau khi đã đánh giá thành tích của người lao động phòng tổ chức có trách nhiệm phản hồi kết quả đánh giá này đến các phòng ban để nhân viên nắm được kết quả đánh giá của mình.

Quá trình đánh giá thăng tiến phải được đảm bảo diễn ra rõ ràng và khách quan: Cần đánh giá như về kết quả làm việc, tác phong làm việc, thái độ, kinh nghiệm hay năng lực cũng như trình độ chuyên môn để xác định được những tiêu chí khách quan để công ty có

thể dùng để công ty nhận biết được những nhân viên có tiềm năng và xứng đáng để có cơ hội thăng tiến. Ngoài ra công ty cũng nên đưa các tiêu chí rõ ràng cụ thể để lập nên những kế hoạch và mục tiêu trong công việc nhằm để cho nhân viên thấy rằng họ có cơ hội.

Có thể tiến hành như sau:

- + Thiết lập danh sách các vị trí công việc, chức danh cần quy hoạch và xác định số lượng người dự bị cho từng vị trí. Đồng thời dự đoán thời gian cần thay thế cho từng vị trí cụ thể và khả năng thay thế.

- + Căn cứ vào nguồn nhân lực hiện có, tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn những cá nhân đáp ứng yêu cầu công việc cần quy hoạch.

- + Xác định nội dung, chương trình và lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ kế cận.

- + Thực hiện chương trình đào tạo bồi dưỡng theo kế hoạch.

- + Sau khi thực hiện việc bồi dưỡng, đào tạo phát triển đội ngũ cán bộ kế cận theo yêu cầu và bảo đảm đáp ứng tốt công việc cho các chức danh.

3.2.2.3. Giải pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua bố trí sử dụng lao động, môi trường làm việc

❖ Căn cứ đề xuất giải pháp:

Thực tế vẫn còn tồn tại tình trạng việc bố trí, sử dụng nhân viên chưa xuất phát từ yêu cầu, nhiệm vụ của công ty nên một số trường hợp chưa thực sự khách quan, dân chủ trong bố trí, sử dụng; chưa lấy hiệu quả công việc làm thước đo cho việc bố trí, sử dụng;

NLĐ không hài lòng lắm với môi trường mối quan hệ nơi làm việc, có thể do họ không đồng tình với cấp trên hoặc nhân viên, không hài lòng với cách đối xử bất công của ban giám đốc.

❖ Mục tiêu đề xuất:

Bố trí, sử dụng NLĐ phù hợp với trình độ, năng lực, đúng quy trình nhưng chưa đúng người, đúng việc.

Xây dựng môi trường làm việc thoải mái, lý tưởng, tạo ra điều kiện làm việc nhất định cho người lao động trong quá trình làm việc phù hợp với từng đối tượng lao động, làm cho nền văn hóa trong công ty có thêm những điểm sáng tạo thú vị hoặc linh hoạt hơn.

❖ Nội dung giải pháp:

Bố trí sử dụng lao động hợp lý, linh hoạt: Để bố trí nhân sự hợp lý đúng với yêu cầu công việc thì bộ phận nhân sự phải phân tích công việc của từng vị trí, bộ phận. Mỗi phòng ban có chứng năng riêng và có bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí trong phòng ban đó.

Khi có bảng phân tích mô tả công việc cụ thể thì việc đối chiếu so sánh trình độ nhân viên với yêu cầu công việc mới được đồng nhất.

- + Phân tích yêu cầu công việc
- + Xác định nhu cầu kỳ vọng, mong muốn của nhà quản lý
- + Làm rõ nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm cụ thể của nhân viên trong công việc
- + Đối chiếu, so sánh bản phân tích công việc và trình độ nhân viên

Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp Công ty tuyển chọn đúng người, bố trí đúng việc.

Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp: Cần hoàn thiện các quy định về môi trường, điều kiện làm việc để bảo đảm cho nhân viên có được môi trường làm việc an toàn, thân thiện, hiệu quả. Xây dựng tốt cơ sở vật chất, cơ sở vật chất nói chung chính là các thiết bị văn phòng được trang bị một cách tốt nhất để đáp ứng đầy đủ các nhu cầu làm việc cho nhân viên như: vi tính, máy in, máy fax,... Đây đều là những vật dụng thiết yếu cần có trong một doanh nghiệp, dù là ở bất kỳ ngành nghề nào.

Tạo môi trường làm việc hiện đại, khoa học, tiết kiệm nhưng vẫn hài hòa với thiên nhiên nhờ cây xanh và ánh sáng tự nhiên để nhân viên có thể thư thái đầu óc. Từ đó, họ có thể thoải mái sáng tạo, thể hiện năng lực bản thân và đáp ứng tốt những mong đợi từ phía nhà quản lý. Ngoài ra để giúp nhân viên thực hiện tốt công việc phải có bầu không khí làm việc dân chủ, thân thiện trong tổ chức. Bên cạnh đó, cần tiếp tục hoàn thiện các quy định về văn hóa công sở nhằm góp phần thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên.

Tiểu kết chương 3:

Chương 3 căn cứ vào những ưu điểm, nhược điểm cũng như những nguyên nhân của nhược điểm trong tạo động lực của Công ty Cổ phần Tư vấn Và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68, tác giả đã đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động tạo động lực trong công ty như:

Thứ nhất, giải pháp tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích tài chính. Chính sách tiền lương cần thay đổi phù hợp, linh hoạt hơn. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng đa dạng, công khai. Cần bổ sung thêm các khoản phụ cấp gắn với thực tế công việc và áp dụng thêm một số chính sách phúc lợi mở rộng.

Thứ hai, giải pháp tạo động lực làm việc thông qua biện pháp kích thích phi tài chính. Về đào tạo phát triển cần xác định lại nhu cầu đào tạo, mục tiêu và đối tượng đào tạo rõ ràng, cụ thể hơn. Trong hoạt động đánh giá thực hiện công việc cần xây dựng phương pháp thang điểm đánh giá cụ thể, quá trình đánh giá thăng tiến phải được bảo đảm diễn ra rõ ràng và khách quan. Có sự bố trí sử dụng lao động hợp lý đúng người đúng việc, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hòa đồng giữa các cá nhân.

III: PHẦN KẾT LUẬN

Nhân tố con người là then chốt trong sự hoạt động của mọi tổ chức, quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó. Do đó, tạo động lực cho nhân viên một mặt quan trọng của quản trị nhân lực. Vì việc tạo động lực lao động để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ góp phần quan trọng vào thành công của công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho nhân viên nhằm tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với công ty, hăng hái, nhiệt tình trong công việc.

Nắm bắt được những điều đó Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 đã có chú trọng và quan tâm đến tạo động lực của công ty. Tuy nhiên, tạo động lực cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68 vẫn còn nhiều bất cập và chưa làm hài lòng nhân viên. Công tác tạo động lực chưa toàn diện về mọi mặt như: các chế độ lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, công tác đào tạo, thăng tiến, ...chỉ đáp ứng được một phần nào đó nhu cầu nhân viên. Công ty cần đi sâu hơn nữa trong việc hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực, tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, bảo đảm an toàn cho nhân viên, gắn bó nhân viên lâu dài với công ty. Thì trong quá trình làm bài tác giả cũng đã nêu rõ được những điểm mà công ty đã đạt được trong quá trình thực hiện tạo động lực, cũng như những điểm hạn chế còn tồn đọng tại công ty và cũng tìm ra được nguyên nhân dẫn tới những hạn chế trong tạo động lực. Qua đó tác giả cũng đã tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty trong thời gian sắp tới.

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn dự án sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô để dự án có thể hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, 2013. *Giáo trình hành vi tổ chức*. Hà Nội: NXB. Đại học kinh tế quốc dân.
2. Lê Thanh Hà, 2012. *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Hà Nội: NXB. Lao động – Xã hội.
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2022. *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân.
4. Nguyễn Thị Hồng, 2020. *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Tài liệu lưu hành nội bộ trường Đại học Lao động Xã hội.
5. Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68, *Báo cáo nhân sự giai đoạn 2021-2023*.
6. Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68, *Báo cáo tài chính giai đoạn 2021-2023*.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phiếu khảo sát động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68

Chào anh/chị, em là Nguyễn Thị Thơm. Hiện đang cần số liệu để bổ sung cho bài dự án tốt nghiệp với đề tài về “Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Tư vấn và Đầu tư xây dựng Đông Thành 68”. Rất mong nhận được sự hỗ trợ của anh/chị bằng việc điền vào những câu hỏi khảo sát dưới đây. Những câu hỏi này sẽ không được phổ biến ra ngoài và chỉ phục vụ cho việc hoàn thành dự án tốt nghiệp.

Câu 1: Đánh giá mức độ hài lòng của Anh/Chị về công tác tạo động lực thông biện pháp kích thích tài chính bằng cách đánh dấu (X) vào các ô tương ứng:

Tạo động lực qua tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tiền lương phù hợp với khối lượng công việc					
Tiền lương khá cao so với thị trường và các công ty đối thủ.					
Thu nhập đảm bảo cuộc sống					
Chế độ tiền lương rõ ràng, trả lương đúng hạn					
Công ty đảm bảo tiền lương và thu nhập cho tôi trong thời gian tôi tham gia chương trình đào tạo khiến cho tôi yên tâm làm việc					
Tạo động lực qua tiền thưởng					
Đánh giá thưởng công bằng					
Tiêu chí thưởng rõ ràng					
Hình thức khen thưởng đa dạng					
Trả thưởng đúng hạn					
Tiền thưởng có tác dụng kích thích động lực làm việc cho nhân viên					
Tạo động lực qua phụ cấp, phúc lợi					

Chế độ phụ cấp của công ty có đầy đủ không?					
Công ty có chế độ phúc lợi chu đáo					

Câu 2: Đánh giá mức độ hài lòng của Anh/Chị về công tác tạo động lực thông biện pháp kích thích phi tài chính bằng cách đánh dấu (X) vào các ô tương ứng:

Tạo động lực qua kích thích phi tài chính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Sự bố trí, sắp xếp, sử dụng lao động đúng với năng lực nhân viên					
Đánh giá kết quả thực hiện công việc có chính xác					
Cơ hội thăng tiến rõ ràng					
Môi trường và điều kiện làm việc tốt					
Sự hài lòng về chính sách đào tạo					
Chương trình đào tạo phù hợp nhu cầu công việc người học					
Thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học					
Chương trình đào tạo cụ thể, cần thiết cho công việc của người học					

Thông tin chung về người được khảo sát

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

Tuổi: ☐ Từ 22-35 tuổi ☐ Từ 35-50 tuổi
☐ Trên 50 tuổi

Trình độ: ☐ Đại học ☐ Cao đẳng

☐ Lao động phổ thông

Chức vụ: ☐ Quản lý ☐ Không phải quản lý

Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/Chị !

Phụ lục 2: Kết quả khảo sát

Kết quả khảo sát sự hài lòng về chính sách tạo động lực thông qua biện pháp kích thích tài chính

Tạo động lực qua tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tiền lương phù hợp với khối lượng công việc	0	2	21	31	10
Tiền lương khá cao so với thị trường và các công ty đối thủ.	1	2	36	20	5
Thu nhập đảm bảo cuộc sống	2	3	32	25	2
Chế độ tiền lương rõ ràng, trả lương đúng hạn	0	5	15	38	6
Công ty đảm bảo tiền lương và thu nhập cho tôi trong thời gian tôi tham gia chương trình đào tạo khiến cho tôi yên tâm làm việc	0	0	26	20	18
Tạo động lực qua tiền thưởng					
Đánh giá thưởng công bằng	3	10	24	16	11
Tiêu chí thưởng rõ ràng	1	19	11	23	10
Hình thức khen thưởng đa dạng	7	9	23	19	6
Trả thưởng đúng hạn	0	0	16	28	20
Tiền thưởng có tác dụng kích thích động lực làm việc cho nhân viên	4	6	24	18	12
Tạo động lực qua phụ cấp, phúc lợi					
Chế độ phụ cấp của công ty có đầy đủ không?	15	17	20	11	1
Công ty có chế độ phúc lợi chu đáo	4	9	17	19	15

**Kết quả khảo sát sự hài lòng về chính sách tạo động lực thông qua biện pháp
kích thích phi tài chính**

Tạo động lực qua kích thích phi tài chính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Sự bố trí, sắp xếp, sử dụng lao động đúng với năng lực nhân viên	13	18	20	8	5
Đánh giá kết quả thực hiện công việc có chính xác	15	19	16	10	4
Cơ hội thăng tiến rõ ràng	8	12	20	13	11
Môi trường và điều kiện làm việc tốt	5	7	21	20	11
Sự hài lòng về chính sách đào tạo					
Chương trình đào tạo phù hợp nhu cầu công việc người học	15	10	23	11	5
Thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học	9	11	23	19	2
Chương trình đào tạo cụ thể, cần thiết cho công việc của người học	11	12	18	14	9