

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGÔ THỊ MAI LINH

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN LIXIL VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội, năm 2018

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGÔ THỊ MAI LINH

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN LIXIL VIỆT NAM

Ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 8.34.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. ĐỖ VĂN QUANG

Hà Nội, năm 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài Luận văn này là công trình nghiên cứu do chính bản thân tôi thực hiện, hoàn toàn chưa được công bố trên bất kỳ phương tiện hay công trình nghiên cứu nào khác. Nội dung trong luận văn này là hợp lệ và tuân thủ theo các quy định của Nhà nước về quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm hoàn toàn về công trình nghiên cứu này.

Tác giả

Ngô Thị Mai Linh

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	6
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động.....	8
1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	11
1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp ...	16
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty	18
Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH LIXIL VIỆT NAM.....	22
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Lixil Việt Nam	22
2.2. Phân tích thực trạng.....	27
2.3. Động lực lao động của người lao động qua các tiêu chí đánh giá	42
2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động tại phòng kinh doanh Công ty TNHH Lixil Việt Nam	46
Chương 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI PHÒNG KINH DOANH CÔNG TY TNHH LIXIL VIỆT NAM.....	52
3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH Lixil Việt Nam đến năm 2020	52
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại phòng kinh doanh Công ty TNHH Lixil Việt Nam	54
KẾT LUẬN	71
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động tại phòng kinh doanh của Công ty TNHH Lixil Việt Nam đến 30/05/2018	26
Bảng 2.2: Tiền lương/thu nhập bình quân của người lao động trong 2 năm (2016 – 2017)	29
Bảng 2.3: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương	29
Bảng 2.4: Bảng kê lương vị trí trưởng phòng kinh doanh và nhân viên kinh doanh tại phòng kinh doanh công ty TNHH Lixil Việt Nam	30
Bảng 2.5: Bảng phụ cấp điện thoại phòng kinh doanh	33
Bảng 2.6: Chế độ phúc lợi của công ty	33
Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về công tác tiền thưởng	34
Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về công tác phân công, bố trí lao động	36
Bảng 2.9: Bảng khảo sát khảo sát tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc.....	37
Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về bầu không khí làm việc	38
Bảng 2.11: Đánh giá mức độ quan tâm của người lao động về cơ hội thăng tiến của mình trong công việc.....	39
Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo.....	41
Bảng 2.13: Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	42
Bảng 2.14: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo..... của người lao động	43
Bảng 2.15: Bảng kết quả khảo sát mức độ gắn bó của người lao động	44
Bảng 2.16: Kết quả khảo sát sự hài lòng của người lao động.....	45
Hình 2.1 Mô hình tổ chức phòng kinh doanh Công ty TNHH Lixil Việt Nam.....	23
Hình 2.2 Cơ chế thưởng của công ty.....	32

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong công cuộc toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam đang ngày càng trở thành một điểm thu hút đầu tư đáng chú ý của khu vực Đông Nam Á nói riêng và của toàn thế giới nói chung. Trong bất kỳ thời điểm nào, một công ty, doanh nghiệp dù có nguồn lực tài chính dồi dào hay máy móc thiết bị hiện đại tới đâu nhưng không có chính sách về nhân lực phù hợp thì công ty đó cũng không thể đứng vững và phát triển toàn diện.

Lixil là tập đoàn hàng đầu của Nhật Bản cũng như trên thế giới về các giải pháp nội ngoại thất, là chủ sở hữu của các thương hiệu lớn như INAX, American Standard, GROHE và Tostem với số lượng nhân viên lên đến 80.000 người tại trên 150 quốc gia. Lixil có mặt tại Việt Nam từ năm 1996 với tên gọi là Công ty TNHH Lixil Việt Nam, qua hơn 20 năm phát triển, cho đến nay Công ty đã có 10 nhà máy đi vào sản xuất với đội ngũ nhân viên gần 3.500 người cùng văn phòng kinh doanh trên khắp cả nước. Để có thể đạt được thành tựu như vậy cũng như các chỉ tiêu kế hoạch và mục tiêu chiến lược đã đề ra, Công ty cần có sự kết hợp và sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó không thể không chú ý đến nguồn lực con người. Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động cho sự phát triển của doanh nghiệp tại Việt Nam nói riêng cũng như toàn bộ tập đoàn nói chung, Công ty TNHH Lixil Việt Nam đã đầu tư và có khá nhiều các cơ chế chính sách tạo động lực lao động, từng bước tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động. Nhưng qua theo dõi quá trình làm việc của nhân sự tại Lixil, ban lãnh đạo Công ty nhận thấy vẫn tồn tại những hạn chế nhất định. Việc nghiên cứu tìm ra các biện pháp nâng cao động lực lao động cho các nhân sự tại Công ty, giúp họ nhiệt tình, sáng tạo và tích cực hơn trong công việc sẽ giúp công ty có được hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh và cạnh tranh mạnh mẽ hơn trong nền kinh tế. Chính vì vậy, tác giả đã tiến hành nghiên cứu và đi đến đề tài “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Lixil Việt Nam” làm đề tài luận văn với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho ban lãnh đạo trong công ty tham khảo và có những biện pháp hữu hiệu nhằm tăng cường động lực lao động cho nhân sự của công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

“Tạo động lực thúc đẩy nhân viên ở khu vực công các công cụ ứng dụng trong thực tiễn” Re'em đã thực hiện nghiên cứu. Nghiên cứu được thực hiện nhằm hướng đến việc tìm ra các nhân tố lý thuyết và các chiến thuật có thể áp dụng trong thực tế, từ đó giúp nhà quản lý khu vực công tạo ra nhiều động lực làm việc hơn cho nhân viên. Để có kết quả tốt trong công việc thì động lực làm việc đóng vai trò vô cùng quan trọng. Kết quả nghiên cứu cho thấy có ít nhất 14 nhân tố để khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn bao gồm: các phần thưởng; sự thừa nhận; sự tự chủ; sự thăng tiến; sự công bằng; cơ hội được học tập... Nghiên cứu đã cho thấy ra nhà quản lý có thể áp dụng các chiến thuật như trao quyền cho nhân viên, để nhân viên tự quyết định sẽ thực hiện công việc của mình bằng cách này sẽ làm tăng sự tự chủ của nhân viên. Tác giả đã khuyến nghị nhà quản lý cần sử dụng các chiến thuật một cách thận trọng, phù hợp.

“Động lực làm việc: khung lý thuyết” của Denibutun đã có nghiên cứu. Bài viết này được thực hiện nhằm khám phá sự khác nhau giữa các lý thuyết về động lực làm việc và xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người. Các lý thuyết về động lực giúp giải thích hành vi của một người nhất định tại một thời điểm nhất định. Có thể chia các học thuyết này thành 2 nhóm: (1) Học thuyết nội dung tập trung nhận dạng những nhu cầu của cá nhân có ảnh hưởng đến hành vi của họ ở nơi làm việc, bao gồm: Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow, Mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer, Thuyết 2 nhân tố của Herzberg, Thuyết thành tựu thúc đẩy của McClelland 7; (2) Học thuyết quá trình tập trung nghiên cứu vào quá trình tư duy của con người. Quá trình tư duy này có ảnh hưởng đến quyết định thực hiện những hành động khác nhau của con người trong công việc, bao gồm các lý thuyết sau: Thuyết kỳ vọng của Vroom, Thuyết công bằng của Adam, Lý thuyết mục tiêu của Locke, Thuyết thẩm quyền của Heider và Kelley.

“Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước” của Nguyễn Thị Hồng Hải đã có bài viết về trên tạp chí Tổ chức nhà nước, trong đó chỉ rõ một số kinh nghiệm về tạo động lực cho cán bộ

“Nghiên cứu việc bồi dưỡng cán bộ giảng dạy đại học và giáo viên dạy nghề” công trình của PGS.TS Phạm Thành Nghị chủ trì đề tài cấp Bộ. Chỉ ra sự thiếu hụt phương pháp sư phạm và có cả những yếu kém trong công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên vào những năm 90 của thế kỷ trước.

“Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối với nhân viên văn phòng tại công ty phần mềm FPT Đà Nẵng” của tác giả Giao Hà Quỳnh Uyên. Đã xây dựng mô hình nghiên cứu đo lường động lực làm việc đối với các nhân tố kể trên gồm 8 nhân tố ảnh hưởng với 40 biến quan sát. Đã xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động là tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đồng nghiệp, cấp trên, đánh giá thành tích, đào tạo thăng tiến.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tại một đơn vị cụ thể là Công ty TNHH Lixil Việt Nam.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường động lực lao động cho nhân sự tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực lao động;

Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam; tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế từ trong hoạt động tạo động lực của Công ty;

Đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường động lực lao động cho nhân sự của Công ty TNHH Lixil Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Do thời gian nghiên cứu có hạn nên sẽ tập trung nghiên cứu thực tế và phân tích các chính sách, cơ chế tạo động lực tại phòng kinh doanh của Công ty TNHH Lixil Việt Nam.

Về không gian: Công ty TNHH Lixil Việt Nam

Về thời gian: từ năm 2016 đến hết 2017

5. Cơ sở lý luận và hướng pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

5.1. Phương pháp thu thập số liệu: Tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực;

5.2. Phương pháp phân tích:

Phân tích nguồn tài liệu: các báo cáo và số liệu của công ty; kết quả thu thập được từ các cuộc khảo sát, bảng hỏi

Phân tích nội dung: áp dụng đối với phân tích cơ sở lý luận để tìm ra những nội dung, tiêu chí cụ thể áp dụng cho thực trạng của đối tượng nghiên cứu.

5.3. Phương pháp phỏng vấn – trả lời: Phỏng vấn các cán bộ phụ trách nhân sự, và nhân viên trong công ty;

5.4. Phương pháp điều tra-bảng hỏi

Nguồn thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại công ty; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet... Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

Ý nghĩa luận: Hệ thống hóa các lý luận có liên quan về tạo động lực cho người lao động

Ý nghĩa thực tế: Thông tin giá trị và bài học ứng dụng từ kinh nghiệm tổ chức chính sách và cơ chế tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam; cung cấp bổ sung một số khuyến nghị để áp dụng vào các mô hình kinh doanh phù hợp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 03 chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam

Chương 3: Giải pháp tăng cường động lực lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC

LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó hay một điều gì đó và muốn được đáp ứng, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người. Có 2 nhóm nhu cầu: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý của con người.

Ngày nay việc tìm hiểu đúng nhu cầu của người lao động là một cách tiếp cận hiệu quả để nhà quản trị có những cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong xu hướng nền kinh tế đang ngày càng phát triển mạnh mẽ, việc tạo môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái, chuyên nghiệp, thân thiện để người lao động có thể yên tâm làm việc, cống hiến công sức cho doanh nghiệp và tự nguyện muốn gắn bó trung thành với doanh nghiệp. Thỏa mãn nhu cầu của con người bao gồm việc thỏa mãn các điều kiện về vật chất và tinh thần trong những hoàn cảnh kinh tế, văn hóa và xã hội nhất định.

1.1.2. Động lực

Động lực là những yếu tố nhằm tạo ra lý do hành động cho con người và thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, có năng suất, chất lượng, hiệu quả cao và có khả năng thích nghi và sáng tạo cao nhất trong tiềm năng của họ. Động lực có thể ở dạng có ý thức và vô thức. Động lực là sự thôi thúc khiến con người hành động chính vì thế mà có ảnh hưởng mạnh mẽ, ảnh hưởng này có thể tốt hoặc có thể xấu. Một yếu tố tạo động lực sẽ khơi dậy và định hướng hành động. Có nghĩa khi được tạo động lực, con người sẽ bị thôi thúc và hành động theo một cách thức nào đó để đạt được mục đích. Cũng phải biết rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc tuy nhiên khi thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc

vào động lực mà nó còn phụ thuộc vào nhiều khả năng khác như khả năng của người lao động, phương tiện, công cụ để thực hiện công việc. Khi các nhân tố khác không thay đổi thì lúc này động lực sẽ giúp năng suất, hiệu quả công việc cao hơn.

1.1.3. Khái niệm động lực lao động

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm có một quan điểm khác nhau nhưng đều làm rõ được bản chất của động lực lao động. Theo giáo trình Quản trị nhân lực của hai tác giả Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức” [7, tr. 134]

Theo giáo trình Hành vi tổ chức của PGS.TS. Bùi Anh Tuấn: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” [8, tr. 89]

Vậy động lực trong lao động chính là sự nỗ lực, là sự cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà có. Mục tiêu của các nhà quản lý là phải tạo ra được động lực để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất, tinh thần phục vụ tốt nhất cho tổ chức.

1.1.4. Khái niệm tạo động lực lao động

Theo TS. Bùi Anh Tuấn: “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” [8, tr. 91]

Phải tìm cách tạo ra được động lực lao động để cho người lao động làm việc hiệu quả. Cần tìm hiểu và xác định, hệ thống các mục tiêu quan trọng khiến người lao động làm việc từ đó có thể tạo được động lực cho người lao động, thúc đẩy động cơ lao động của họ. Mục tiêu thu nhập đây là mục tiêu quan trọng nhất khiến người lao động làm việc bởi vì có thu nhập mới giúp người lao động có tài chính để đảm bảo các nhu cầu thiết yếu cho cuộc sống của bản thân họ và gia đình, đảm bảo cho sự sống và phát triển. Mục tiêu phát triển cá nhân là mục tiêu mà người lao động mong muốn tự hoàn thiện bản thân mình thông qua các hoạt động đào tạo, các

hoạt động văn hóa xã hội. Mục tiêu thỏa mãn các hoạt động xã hội là nhu cầu được tham gia vào các hoạt động xã hội để tự khẳng định được bản thân mình. Như vậy tạo động lực lao động chính là sử dụng những biện pháp kích thích người lao động làm việc bằng cách tạo cho họ cơ hội thực hiện được những mục tiêu của mình.

1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động

1.2.1. Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

Giáo sư tâm lý học Abraham Maslow nhà khoa học xã hội nổi tiếng đã xây dựng học thuyết về nhu cầu của con người vào những năm 1950. Trong ấn phẩm “A Theory of Human Motivation” lần đầu xuất bản năm 1943, ông đã căn cứ theo tính đòi hỏi, các loại nhu cầu khác nhau của con người và thứ tự phát sinh trước sau của chúng để quy về 5 loại sắp xếp thành thang bậc về nhu cầu của con người từ thấp đến cao

Nhu cầu sinh lý: Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như là nhu cầu về đồ ăn, nước uống, ngủ, nghỉ, nhà ở, thỏa mãn về tình dục. Là nhu cầu cơ bản nhất, nguyên thủy nhất, lâu dài nhất, rộng rãi nhất của con người. Nếu thiếu những nhu cầu cơ bản này con người sẽ không thể tồn tại được.

Nhu cầu về an toàn: An ninh và an toàn có nghĩa là một môi trường không nguy hiểm, có lợi cho sự phát triển liên tục và lành mạnh của con người. An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, chính là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn nghề nghiệp, an toàn kinh tế, ... Đây cũng là những nhu cầu cơ bản và phổ biến vì để sinh tồn con người nhất định phải xây dựng trên cơ sở nhu cầu về sự an toàn, được bảo vệ.

Nhu cầu xã hội: Con người là thành viên của xã hội nên họ nằm trong xã hội và được người khác thừa nhận. Bao gồm các vấn đề tâm lý như: được thừa nhận, sự gần gũi, tán thưởng, ủng hộ, hòa nhập, lòng thương, tình yêu, tình bạn, tình thân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này.

Nhu cầu được tôn trọng: Nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

Nhu cầu tự khẳng định: Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất. Mong muốn để đạt tới, làm cho tiềm năng của một cá nhân đạt tới mức độ cao nhất và hoàn

thành được mục tiêu. Bao gồm nhu cầu về nhận thức (học hỏi, hiểu biết, nghiên cứu, v.v...) nhu cầu thẩm mỹ (cái đẹp, cái xấu, điều vui, điều buồn, v.v...), nhu cầu thực hiện mục đích của mình bằng khả năng của cá nhân.

1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

John Stacy Adams giáo sư tâm lý học hành vi và quản trị. Năm 1963, trong bài viết khoa học mang tên “Toward an understanding of inequity” đăng trên Tạp chí khoa học bất thường tại Hoa Kỳ, ông đã đưa ra thuyết công bằng về sự động viên nhân viên và sự công bằng ấy được đánh giá bằng công thức:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_q}{I_q}$$

O_p : là cảm giác của người ta về sự báo đáp mà mình nhận được

O_q : là cảm giác về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được

I_p : là cảm giác của người ta về sự cống hiến của mình đối với tổ chức

I_q : là cảm giác của người ta về sự cống hiến của đối tượng so sánh với tổ chức.

Công thức này cho thấy nếu tỉ số giữa sự báo đáp và sự cống hiến của mình về cơ bản tương đối với tỉ số giữa sự báo đáp và cống hiến của đối tượng so sánh thì sự phân phối của tổ chức là công bằng và ngược lại. Có hai tình trạng không công bằng đó là:

$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_q}{I_q}$: tình trạng không công bằng bất lợi cho mình, nghĩa là người lao động cảm thấy mình làm việc vất vả, tâm huyết nhưng không bằng người làm việc qua loa, không tâm huyết vì vậy lần sau không cần bỏ công sức làm việc hết mình nữa.

$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_q}{I_q}$: tình trạng không công bằng thứ hai là tình trạng không công bằng có lợi cho mình. Nếu thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng họ sẽ cảm thấy vui mừng nhưng chỉ trong thời gian ngắn nhưng sau đó sẽ bắt đầu lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng nghiệp đối với mình, ảnh hưởng đến quan hệ giữa mình đối với những đồng nghiệp khác trong tổ chức, do đó mà họ sẽ cẩn thận, thận trọng trong công việc của gian đoạn kế tiếp.

Qua phân tích trên thấy rằng theo lý luận về sự công bằng, con số tuyệt đối về sự báo đáp mà thành viên của tổ chức nhận được và mức độ tích cực của họ trong công việc không có mối quan hệ trực tiếp. Điều mà ảnh hưởng đến hành vi của thành viên chỉ là sự so sánh mức độ cống hiến của người lao động và sự báo đáp của tổ chức đối với người lao động. Học thuyết này thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm đến khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được qua sự nỗ lực của bản thân mình mà họ còn quan tâm tới khối lượng phần đó so với những gì mà người khác nhận được. Các đầu vào như là tài năng, năng lực, kinh nghiệm, trình độ được đem so sánh với những đầu ra như là lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Sẽ có sự căng thẳng xảy ra khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch giữa tỉ lệ đầu vào - đầu ra của họ với những người lao động khác. Sự căng thẳng này chính là cơ sở tạo động lực lao động.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Trong cuốn “Work and Motivation” lần đầu xuất bản năm 1964 Victor Vroom là giáo sư Trường Quản trị kinh doanh Yale và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan ông đã không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả và tách biệt giữa nỗ lực được 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 được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ ở trong tương lai.

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

Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = 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 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 giúp 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. Khi một nhân viên cho rằng khi mình hoàn thành công việc tốt, vượt kế hoạch đề ra sẽ được mọi người đánh giá cao, tán thưởng nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Nhưng nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ tuyển người ngoài công ty để vào vị trí trống hay 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 như vậy khó có động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

1.2.4. Lý thuyết về động cơ nghề nghiệp

Theo PGS.TS. Trần Kim Dung trong cuốn “Quản trị nguồn nhân lực” (2011), động cơ nghề nghiệp là những quan tâm hay giá trị mà người lao động không muốn từ bỏ, có các loại động cơ nghề nghiệp chính: được làm việc trong lĩnh vực chuyên môn; được làm công việc quản trị; được làm công việc sáng tạo; được làm công việc độc lập; được làm công việc ổn định và an toàn; được phục vụ người khác; được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát đến người khác; được làm các công việc đa dạng, phong phú.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Có thể làm 2 nhóm nhu cầu cơ bản của người lao động đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần:

Nhu cầu vật chất: Hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu tồn tại thiết yếu của con người. Nhu cầu vật chất của người lao động trong tổ chức bao gồm:

Thu nhập cao (lương, thưởng): Lương và thưởng là vấn đề được quan tâm nhiều nhất đối với cả người lao động lẫn người sử dụng lao động. Khi có thu nhập cao người lao động có thể trang trải, phục vụ cuộc sống của mình tốt hơn, chất lượng sống cao hơn.

Hỗ trợ tài chính: khi người lao động gặp khó khăn và cần sự giúp đỡ thì doanh nghiệp nên xem xét hỗ trợ tài chính. Trong phạm vi và điều kiện cho phép các nhà quản trị cần tìm hiểu sự thiếu hụt về vật chất của người lao động từ đó tạo

điều kiện cho người lao động bằng cách chính sách phù hợp để thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động.

Chế độ phúc lợi tốt: bao gồm chế độ bảo hiểm, các chế độ chăm sóc sức khỏe khi ốm, chế độ thai sản, hỗ trợ phương tiện đi lại, v.v... Mỗi tổ chức tùy thuộc vào ngành nghề hoạt động, đặc thù sản xuất kinh doanh cần thực hiện tốt các chế độ phúc lợi phù hợp và tốt nhất để người lao động yên tâm làm việc và gắn bó với tổ chức lâu dài.

Nhu cầu tinh thần: Nhu cầu tinh thần của người lao động bao gồm:

Công việc phù hợp với năng lực hiện có: Bố trí đúng người đúng việc mang ý nghĩa quan trọng vì nó quyết định đến năng suất lao động của mỗi người lao động.

Môi trường làm việc thân thiện: là ở đó mối quan hệ đồng nghiệp, mối quan hệ cấp trên cấp dưới đạt được sự hài hòa tạo được sự thoải mái, thân thiện như vậy người lao động sẽ yên tâm và có hứng khởi để làm việc.

Công việc có tính ổn định: Không một người lao động nào muốn gắn bó với doanh nghiệp không có tương lai rõ ràng, không có định hướng phát triển phát triển lâu dài vì vậy việc đảm bảo tính ổn định trong công việc là rất quan trọng vì nói ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý của người lao động.

Có cơ hội thăng tiến: Khi người lao động có trí tiến thủ họ sẽ muốn gắn bó với doanh nghiệp nếu họ nhìn thấy cơ hội thăng tiến của bản thân. Cơ hội thăng tiến cũng là cách họ được ghi nhận bởi những cống hiến của mình cho doanh nghiệp

Được đào tạo nâng cao trình độ: Doanh nghiệp cần có chính sách và ngân sách đào tạo phù hợp cho người lao động để họ được trau dồi kỹ năng cũng như kiến thức chuyên môn để chất lượng công việc được nâng cao.

Điều kiện làm việc thuận lợi: Người lao động được làm việc với đầy đủ trang thiết bị cần thiết, hiện đại, an toàn để phục vụ cho công việc cũng sẽ tạo được tâm thế làm việc tốt.

Thường xuyên được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao: Việc tham gia các hoạt động tập thể sẽ giúp người lao động trong tổ chức hiểu nhau và gắn kết với nhau hơn đó cũng là nền tảng của tổ chức.

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

- Tạo động lực lao động thông qua chế độ tiền lương

Trong nền kinh tế ngày càng phát triển tiền lương là công cụ chủ yếu làm đòn bẩy kinh tế để kích thích người lao động. Các nhà quản lý có thể khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, tăng tinh thần trách nhiệm với công việc thông qua tiền lương. Tiền lương là yếu tố vô cùng quan trọng bởi vì nó giúp người lao động có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống của họ. Khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.

Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao hay quá thấp cho người lao động vì vừa ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp cũng vừa ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của người lao động.

Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.

Mục tiêu cơ bản của việc xây dựng hệ thống tiền lương là: thu hút được người lao động, giữ chân được người lao động có năng lực tốt. Để xây dựng được hệ thống tiền lương phù hợp, công bằng doanh nghiệp cần có tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc để trả lương tương xứng.

- Tạo động lực thông qua chế độ khen thưởng

Khen thưởng cũng là một trong những biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được sử dụng là thông qua tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường hay được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính nhưng cũng có thể được thực hiện đột xuất để ghi nhận những thành tích vượt trội của người lao động. Chế độ khen thưởng thông qua tiền thưởng cũng có tác dụng kích thích tinh thần làm việc cũng như năng suất lao động của người lao động vì nó thể hiện sự đánh giá, ghi nhận những đóng góp của người lao động. Tiền thưởng càng cao càng tạo được nhiều động lực cho người lao động. Vì vậy khi xây dựng quy chế khen thưởng rất cần phải rõ ràng, phù hợp và phải gắn liền với các tiêu chí đánh giá khen thưởng và phải phân loại.

- Tạo động lực lao động thông qua các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi như chế độ bảo hiểm, hỗ trợ

ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại, hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh, chi phí đào tạo bồi dưỡng. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với người lao động cũng như đối với doanh nghiệp vì phúc lợi giúp nâng cao đời sống người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần, giúp họ yên tâm hơn với công việc của mình còn đối với doanh nghiệp phúc lợi giúp uy tín của họ tăng lên. Vì vậy doanh nghiệp không những thực hiện tốt đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật mà cũng cần thực hiện tốt các dạng phúc lợi tự nguyện khác.

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần

- Tạo động lực thông qua xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm

Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm giúp cho người lao động hiểu rõ hơn nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Tiêu chuẩn vị trí việc làm có tác động đến các hoạt động quản trị nhân lực. Để xây dựng tiêu chuẩn vị trí công, nhà quản trị cần thực hiện hai vấn đề cơ bản sau:

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

Xác định các vị trí việc làm cụ thể cho từng bộ phận trong tổ chức và tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí việc làm, từ đó bố trí lựa chọn nhân sự sao cho phù hợp nhất.

- Tạo động lực thông qua môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi

Người lao động ai cũng đều mong muốn được làm việc với môi trường làm việc vui vẻ, thân thiện, đoàn kết trong một doanh nghiệp. Vì thế doanh nghiệp cần duy trì và phát huy được không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng giúp đỡ nhau, không có sự quá căng thẳng hay gay gắt giữa cấp trên và cấp dưới.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi ở mức tối đa cho người lao động vì đó là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe, năng suất làm việc của người lao động. Cách bố trí, sắp xếp các trang thiết bị, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh cần phải hợp lý, thuận tiện vì có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Điều kiện làm việc phù hợp sẽ tạo điều kiện để tăng năng suất cho người lao động đồng

thời cũng giảm thiểu tai nạn lao động, sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi người lao động để họ nỗ lực phấn đấu.

- Tạo động lực qua phân công, bố trí lao động hợp lý

Mỗi quan tâm hàng đầu trong công tác quản trị nhân lực là sự phân công, bố trí lao động phù hợp với công việc. Việc sử dụng đúng người đúng việc sẽ giúp mỗi người lao động phát huy được hết năng lực của mình, ngoài ra sẽ tạo được sự thống nhất cao trong hoạt động. Khi người lao động được bố trí công việc đúng với chuyên môn, sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng khởi khi làm việc, phát huy được khả năng khi đó sẽ đem lại hiệu quả cao trong công việc. Tuy nhiên tình trạng bố trí lao động làm việc trái ngành, trái nghề vẫn còn diễn ra không chỉ ở lao động phổ thông mà cả những lao động có trình độ chuyên môn cao ở nước ta hiện nay.

- Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc chính xác đảm bảo tính công bằng

Đánh giá thực hiện công việc là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức, công khai kết quả thực hiện công việc so với tiêu chuẩn đã đề ra. Với người lao động việc đánh giá thực hiện công việc giúp họ biết được khả năng của mình trong quá trình làm việc, cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động. Đối với người quản lý giúp đánh giá thực hiện công việc nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, sau đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn. Cần xây dựng quy chế đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch và việc đánh giá cần dựa trên mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác sẽ càng kích thích người lao động làm việc, tạo động lực lao động, nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc, sự gắn bó và lòng tin của người lao động đối với doanh nghiệp.

- Tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến và đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như nhìn nhận thấy tiềm năng phát triển của người lao động, từ đó cất nhắc, đề bạt người lao động vào một vị trí làm việc có trách nhiệm hơn, có cơ hội phát triển và kèm theo đó cũng sẽ có tiền lương cao hơn. Việc tạo động lực

lao động thông qua việc tạo cơ hội thăng tiến giúp cho người lao động muốn gắn bó lâu dài hơn với công việc và với doanh nghiệp. Người quản lý cần hướng cho người lao động có những bước đi mới, những bậc thang vị trí nghề nghiệp tiếp theo, tạo cơ hội để người lao động thăng tiến vì thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động. Cần có quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến để đảm bảo rằng thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng.

Đào tạo vừa giúp nâng cao kiến thức, trình độ cho người lao động mà còn thúc đẩy sự phát triển của tổ chức vì khi chất lượng nguồn nhân lực tạo nên hiệu quả trong công việc. Doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo vì khi chất lượng của người lao động tăng lên thì hiệu quả công việc cũng sẽ tăng lên bên cạnh đó khi được đào tạo tốt người lao động sẽ có đủ tự tin, năng lực để tiếp nhận những thách thức mới trong quá trình làm việc.

- Tạo động lực thông qua tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao

Thông qua việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát... sẽ tạo cơ hội cho người lao động gần nhau và hiểu nhau hơn, tăng được sự đoàn kết. Sau những giờ làm việc căng thẳng người lao động tham gia những hoạt động văn hóa, thể dục thể thao sẽ giúp họ cảm thấy thoải mái, thư giãn khi đó tinh thần sẽ thoải mái và sẽ làm việc tốt hơn. Khi người lao động được thỏa mãn về tinh thần, năng suất, chất lượng, hiệu quả sẽ tăng vì vậy doanh nghiệp cần quan tâm đến tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao... cho người lao động.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.4.1. Kết quả thực hiện công việc

Tăng năng suất lao động làm giảm được lao động bên cạnh đó tiết kiệm được quỹ tiền lương mà vẫn tăng tiền lương cho cá nhân người lao động do đó tạo động lực làm việc. Người lao động khi được tạo động lực sẽ tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Doanh nghiệp có thể đo lường thời gian mà người lao động hoàn thành công việc khi có động lực lao động có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu tạo động lực lao động có hiệu quả có tác động tích cực sẽ khiến lao động hoàn thành công việc vượt tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc.

1.4.2. Thái độ làm việc của người lao động

Thái độ làm việc của người lao động thể hiện qua tính chủ động sáng tạo trong công việc. Khi có động lực làm việc cho người lao động họ sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc điều đó đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Chính vì thế tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng làm việc của bản thân và khả năng xử lý công việc của mình, say mê công việc hơn. Sự tự giác làm việc không cần nhắc nhở, năng động, say mê công việc, chủ động xử lý công việc và có trách nhiệm, thường xuyên đóng góp những ý tưởng, sáng kiến được công nhận giúp doanh nghiệp phát triển hơn đó chính là những biểu hiện của người lao động có tính chủ động, sáng tạo trong công việc.

1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Được thể hiện trực tiếp qua việc người lao động tuân thủ nội quy, quy định làm việc của tổ chức như là: người lao động đi làm đúng thời gian quy định, không làm việc riêng trong giờ hành chính, trang phục lịch sự, gọn gàng hoặc mặc đúng đồng phục, tham dự đầy đủ các cuộc hội họp, hội nghị...Để đánh giá việc ý thức thực hiện các nội quy, quy định của người lao động tổ chức cần dựa vào mức độ thực hiện của họ. Nếu quá trình tạo động lực tốt người lao động hăng say, tích cực làm việc chứng tỏ doanh nghiệp và người lao động đã nghiêm túc, tích cực chấp hành, tuân thủ kỷ luật.

1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

Mức độ gắn bó của người lao động cũng chính là lòng trung thành của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa người lao động với doanh

ngiệp sẽ có ảnh hưởng lớn đến sự tồn tại của doanh nghiệp vì vậy muốn có được lòng trung thành và sự gắn bó lâu dài của người lao động thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức bằng một số chỉ tiêu như sau:

Tỷ lệ nhân viên bỏ việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ nghiệp. Nếu tỷ lệ này cao sẽ ảnh hưởng đến sự ổn định trong nhân sự, ngoài ra còn làm phát sinh thêm các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới như vậy ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện tốt hơn. Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi cao cũng là điều quan ngại đáng lo lắng cho doanh nghiệp.

1.4.5. Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng của người lao động được thể được qua sự thỏa mãn của người lao động về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi. Khi người lao động cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và tự nguyện gắn bó hơn với doanh nghiệp. Công tác tạo động lực có đi đúng hướng và đạt hiệu quả cao sẽ được thể hiện qua sự hài lòng về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ của người lao động cao, những điểm nào chưa được người lao động đánh giá cao thì cần điều chỉnh hợp lý. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn bó lâu dài của người lao động

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực tại một số đơn vị

Kinh nghiệm tại Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen

Tập đoàn Hoa Sen là đơn vị chuyên về sản xuất kinh doanh Tôn – Thép ở Việt Nam. Từ ngày thành lập, năm đầu tiên với vốn điều lệ chỉ có 30 tỷ đồng và có 22 cán bộ công nhân viên. Đến nay, Tập đoàn Hoa Sen đã có 05 Công ty con, 02 nhà máy sản xuất do Công ty mẹ quản lý và hơn 157 Chi nhánh trên khắp cả nước. Góp phần vào sự phát triển vượt bậc của Tập đoàn Hoa sen là những chính sách tạo động lực lao động như sau:

Chính sách khen thưởng: Tập đoàn Hoa Sen áp dụng các chính sách thưởng như: Thưởng lương 13, thưởng theo thành tích công việc định kỳ hàng tháng, hàng quý, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng cá nhân, thưởng tập thể tiêu biểu, thưởng kinh doanh theo quý, năm, thưởng hoàn thành dự án trước tiến độ...

Chính sách phụ cấp bao gồm: Có rất nhiều khoản phụ cấp và được cộng thêm vào thu nhập hàng tháng của người lao động như phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp điện thoại, phụ cấp công tác...

Chế độ bảo hiểm: Tập đoàn Hoa Sen đã thực hiện chế độ bảo hiểm theo đúng quy định của pháp luật vì vậy toàn thể người lao động tại tập đoàn đều được hưởng đầy đủ các chế độ bảo hiểm như chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp

Tháng 02/2014 Hoa Sen được bình chọn và đứng thứ 47 trong top 100 nơi làm việc tốt nhất tại Việt Nam nhờ những chính sách tốt về lương, thưởng, phúc lợi, các chính sách khác

Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần FPT

Chính sách đào tạo: Tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên FPT rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên ở các cấp. Năm 2015, FPT đã đầu tư 71,4 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 195.240 lượt người được đào tạo.

Điều kiện làm việc: Bố trí không gian làm việc sáng tạo phát triển cơ sở vật chất FPT đã có những khu văn phòng hiện đại như F-Ville, F-Town... bên cạnh đó cũng xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện để người lao động thoải mái sáng tạo cống hiến hết mình.

Chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của người lao động và đúng với từng vị trí, trách nhiệm công việc đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động như thưởng tháng lương thứ 13, thưởng các ngày lễ tết lớn trong năm... Các chế độ đãi ngộ luôn được quan tâm như chế độ bảo hiểm, chế độ tăng lương, chế độ tiền lương làm ngoài giờ... các

hoạt động phúc lợi khác được nhiều lao động hưởng ứng như nghỉ mát hàng năm, tặng quà ngày sinh nhật...

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT đặc biệt chú trọng đến văn hóa doanh nghiệp luôn tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động. Chính vì vậy FPT luôn duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch)

Nhờ những chính sách tạo động lực thích hợp nên FPT luôn thu hút được nguồn lao động trẻ có năng lực, năng động, trình độ chuyên môn cao ngoài ra cũng luôn giữ chân được những người lao động giỏi chuyên môn ở lại gắn bó, cống hiến vào sự phát triển không ngừng của FPT

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra về tạo động lực lao động của Công ty TNHH Lixil Việt Nam

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực tại công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen và công ty cổ phần FPT, bài học kinh nghiệm rút ra về tạo động lực lao động cho công ty TNHH Lixil Việt Nam là:

Xây dựng và thực hiện chế độ lương, thưởng, chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng. Đặc biệt là chế độ phúc lợi xã hội cần được chú trọng hơn nữa bởi chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm... thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho người lao động, khi chế độ phúc lợi tốt thì người lao động sẽ muốn gắn bó với doanh nghiệp.

Nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như cần đẩy mạnh các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Vì đó là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn và lấy lại tinh thần làm việc hăng say.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tạo môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thời gian người lao động làm việc tại doanh nghiệp chiếm một lượng thời gian khá nhiều trong quỹ thời gian của họ chính vì thế doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, thoải mái, mối quan hệ giữa đồng nghiệp hài hòa, đoàn kết, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới phải có sự tôn trọng lẫn nhau.

Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho người lao động. Cần có chính sách đào tạo cho người lao động để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, bên cạnh công tác bồi dưỡng đào tạo cũng cần sắp xếp, bố trí công việc phù hợp với khả năng của từng người lao động để họ có thể phát huy tối đa năng lực của mình

Tiểu kết chương 1

Con người luôn là yếu tố đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong mọi hoạt động của các tổ chức và doanh nghiệp. Xây dựng được nền tảng hợp tác tốt đẹp giữa người lao động và doanh nghiệp để đạt được mục tiêu chung sẽ là chìa khóa thành công của doanh nghiệp. Công tác tạo động lực cho người lao động cũng vì vậy mà luôn được chú trọng nghiên cứu và triển khai có chiều sâu. Các hoạt động trong công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở những sự kích thích về mặt tài chính như tiền lương, thưởng, phụ cấp, v.v... hay những củng cố, động viên về mặt tinh thần như việc phân bổ vị trí công việc hợp lý, đánh giá, ghi nhận, đào tạo, v.v... mà còn là tạo ra môi trường làm việc thân thiện, hấp dẫn; xây dựng văn hóa doanh nghiệp tiến bộ nhưng cũng gần gũi và giúp phát huy những phẩm chất tốt nhất của người lao động.

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH LIXIL VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Lixil Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

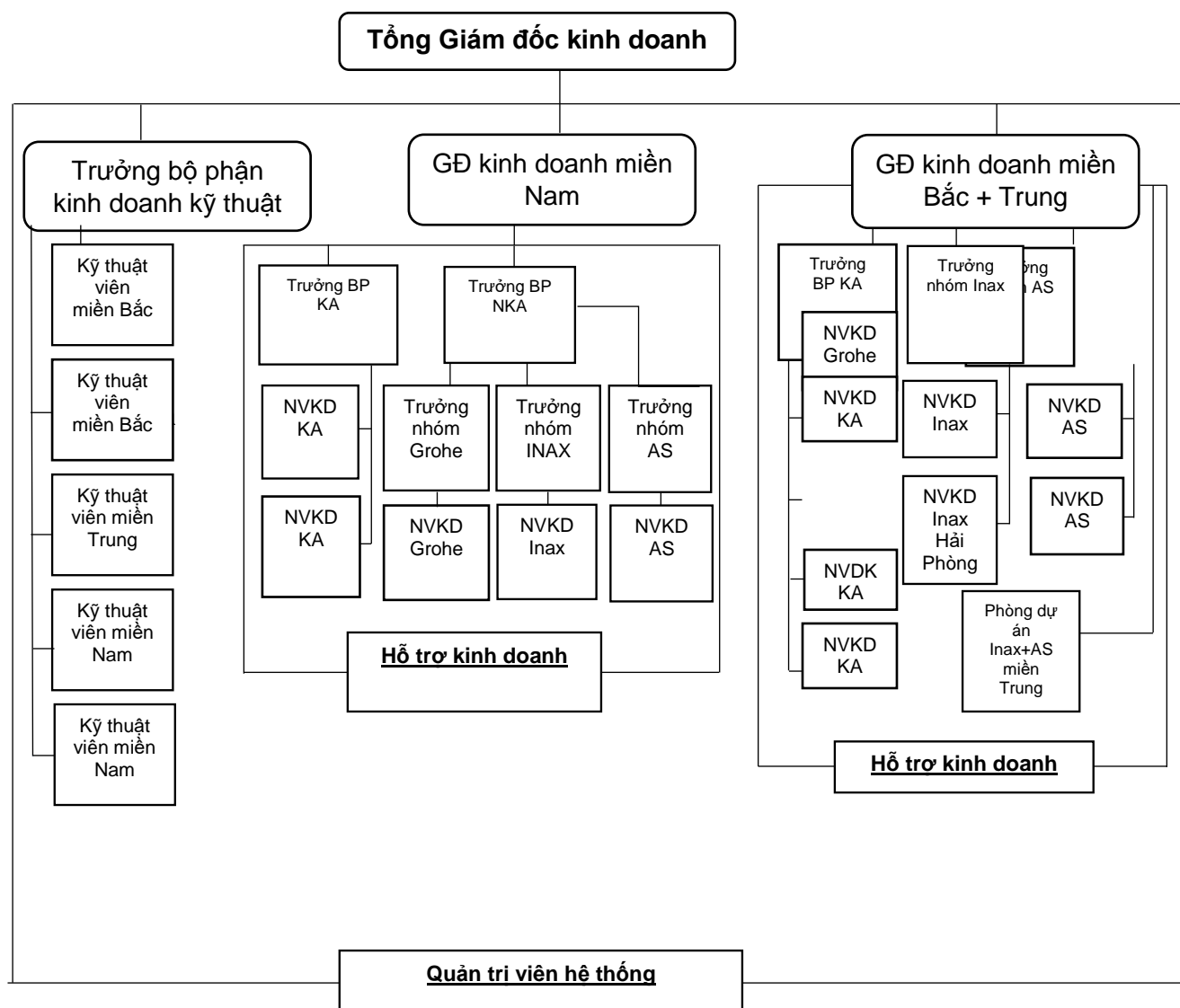
Công ty TNHH Lixil Việt Nam là một phần của Tập đoàn Lixil, được thành lập từ năm 1996 với tiền thân là Công ty TNHH INAX Việt Nam. Với nhà máy đầu tiên được hoàn thành xây dựng và bắt đầu sản xuất vào năm 1997, Công ty TNHH Lixil Việt Nam đã trở thành một trong những đơn vị đầu tiên cung cấp các sản phẩm sứ vệ sinh tới người tiêu dùng trong nước. Đến năm 1998, công ty bắt đầu sản xuất các sản phẩm xuất khẩu sang thị trường Nhật Bản và các nước khác trên thế giới. Đến nay công ty đã có 10 nhà máy đi vào hoạt động sản xuất với đội ngũ nhân viên gần 3.500 người và hệ thống văn phòng kinh doanh trên khắp cả nước.

Các sản phẩm của LIXIL Việt Nam tập trung vào 02 mảng chính:

Thiết bị vệ sinh với các thương hiệu: INAX, American Standard, GROHE và Jaxson, bao gồm: Bàn cầu, chậu rửa phòng tắm, sen vòi, bồn tắm, vách tắm kính, phụ kiện, v.v...

Thiết bị xây dựng: Tostem (Hệ cửa và khung cửa nhôm), INAX (gạch nội ngoại thất và ngói)

2.1.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy phòng kinh doanh



Hình 2.1 Mô hình tổ chức phòng kinh doanh Công ty TNHH Lixil Việt Nam

Nguồn: *Phòng hành chính nhân sự của Công ty TNHH Lixil Việt Nam*

Phòng kinh doanh của Công ty TNHH Lixil Việt Nam có cơ cấu tổ chức theo mô hình phân quyền chức năng trực tiếp, có thể hiểu là mỗi nhân sự sẽ phải báo cáo và thuộc sự quản lý từ lãnh đạo trực tiếp trên họ, hoạt động này được thực hiện tách biệt đối với từng bộ phận trong phòng kinh doanh, do vậy quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi nhân sự thuộc bộ phận ấy đều được ấn định rõ ràng, không chồng chéo và giúp Tổng Giám đốc phụ trách kinh doanh kiểm soát được hoạt động của phòng kinh doanh sâu sắc hơn. Mỗi nhân sự từ đó cũng nắm được và

hiểu rõ vai trò, trách nhiệm của mình trong công việc để chủ động thực hiện công việc cũng như tương tác với những nhân sự khác trong cùng bộ phận hay với các bộ phận khác hiệu quả hơn. Mọi công việc đều được tiến hành nhanh chóng, thuận lợi sẽ giúp gia tăng động lực cho các nhân sự.

Chức năng, nhiệm vụ của các vị trí/bộ phận thuộc phòng kinh doanh:

Tổng Giám đốc kinh doanh: Quản lý chung toàn bộ hoạt động của phòng kinh doanh, có nhiệm vụ tham mưu và báo cáo trực tiếp lên Tổng Quản lý của Công ty về tình hình kinh doanh, các kế hoạch và chiến lược kinh doanh tại Việt Nam cũng như cơ chế hợp tác với các phòng ban khác trong công ty.

Các Giám đốc kinh doanh (Miền Bắc + Trung, Miền Nam): Phụ trách hoạt động kinh doanh của các khu vực địa lý được chỉ định, lập kế hoạch kinh doanh và tham mưu trực tiếp với Tổng Giám đốc kinh doanh. Các Giám đốc kinh doanh khu vực còn chịu trách nhiệm về hoạt động của các nhân sự trong bộ phận kinh doanh khu vực trực thuộc quản lý của họ, bao gồm:

Bộ phận KA (Key Accounts): Phụ trách hoạt động kinh doanh dự án với những chủ đầu tư lớn, có khối lượng dự án lớn và thường xuyên: Vingroup, Sungroup, Tân Hoàng Minh Group, FLC Group, v.v... Bộ phận này được kinh doanh cả 03 thương hiệu là INAX, American Standard và GROHE.

Bộ phận NKA (Non-key Accounts): Phụ trách hoạt động kinh doanh dự án với những chủ đầu tư không thuộc nhóm KA và hoạt động kinh doanh bán lẻ. Bộ phận này chia ra các nhóm nhỏ phụ trách kinh doanh từng mảng thương hiệu khác nhau.

Hỗ trợ kinh doanh: Nhân sự chịu trách nhiệm hỗ trợ đội ngũ kinh doanh trực tiếp thực hiện hiệu quả các mục tiêu kinh doanh thông qua việc báo giá, đặt hàng, kiểm tra tiến độ, hỗ trợ cập nhật tình hình dự án, cập nhật sản phẩm, kho bãi, v.v...

Trưởng bộ phận kinh doanh kỹ thuật: Quản lý chung nhân sự kỹ thuật trong các hoạt động liên quan đến kỹ thuật sản phẩm và các công tác hỗ trợ bước đầu cho đội ngũ kinh doanh trực tiếp, bao gồm:

Nâng cao nhận thức của khách hàng về các thương hiệu và sản phẩm

Xây dựng bộ chi tiết kỹ thuật sản phẩm cho từng dự án khác nhau

Đưa chi tiết kỹ thuật sản phẩm vào hồ sơ thiết kế của các kiến trúc sư

Đưa chi tiết kỹ thuật sản phẩm vào hồ sơ chào thầu của các dự án.

Quản trị viên hệ thống: Chịu trách nhiệm tổng hợp, cập nhật các thông tin, báo cáo từ các bộ phận trong phòng kinh doanh, xây dựng hệ thống quản trị thông tin và phối hợp thực hiện công việc hiệu quả, cùng với các trưởng bộ phận khác tham mưu và báo cáo trực tiếp tới Tổng Giám đốc kinh doanh.

2.1.3. Một số đặc điểm của phòng kinh doanh

Công ty TNHH Lixil Việt Nam là một đơn vị trực thuộc tập đoàn Lixil tại Nhật Bản, do vậy các phòng ban, trong đó có cả phòng kinh doanh tại Công ty đều chịu sự ảnh hưởng bởi phong cách và văn hóa làm việc của một doanh nghiệp Nhật Bản, ví dụ như:

Hoạt động báo cáo kinh doanh của mỗi năm đều được tổng hợp vào cuối tháng 3, căn cứ theo năm tài chính của Nhật Bản;

Văn hóa 5S được phổ biến và duy trì thường xuyên tại nơi làm việc;

Việc theo dõi giờ giấc, tiến độ thực hiện công việc cũng như tính bảo mật thông tin được tiến hành sát sao với nhiều hệ thống văn bản, biểu mẫu báo cáo khác nhau.

Mọi hoạt động của phòng kinh doanh nhìn chung đều tuân thủ theo các chính sách và quy định của Công ty cũng như các chính sách của Chính phủ và pháp luật của Nhà nước Việt Nam.

Quyền lợi của các nhân sự tại phòng kinh doanh luôn được đảm bảo thông qua việc thực hiện chính sách trả lương cao hơn so với các mặt bằng chung các đơn vị kinh doanh cùng ngành, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời gian làm việc, nghỉ ngơi cũng như các chế độ phúc lợi khác. Tuy nhiên phòng kinh doanh của Công ty không có cơ chế thưởng theo phần trăm doanh số cho mỗi nhân sự thuộc phòng kinh doanh giống như các đơn vị cùng ngành khác nên việc duy trì được các nhân sự chất lượng tại phòng kinh doanh cũng gặp không ít khó khăn.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của phòng kinh doanh

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động tại phòng kinh doanh của Công ty TNHH Lixil Việt Nam đến 30/05/2018

Đơn vị: Người, %

STT	Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ lệ
Tổng số lao động		40	100
1	Phân theo giới tính:		
	Nam	30	75
	Nữ	10	25
2	Phân theo trình độ chuyên môn:		
	Sau đại học	4	10
	Đại học	28	70
	Cao đẳng	6	15
	Trung cấp	2	5
3	Phân theo độ tuổi:		
	< 30	5	12.5
	30 - 40	12	30
	> 40	23	57.5

Nguồn: Phòng nhân sự của Công ty TNHH Lixil Việt Nam năm 2018

Tổng số nhân sự của phòng kinh doanh Công ty TNHH Lixil Việt Nam tính đến ngày 30/05/2018 là 40 người. Do đặc thù là bộ phận kinh doanh liên quan đến xây dựng, áp lực về tính chất công việc, mức độ di chuyển, yêu cầu về các kiến thức kỹ thuật cao nên số nhân sự nam chiếm tỷ trọng lớn (chiếm 75% tổng số nhân sự của phòng kinh doanh). Số lượng nhân sự nữ chiếm ¼ tổng số nhân sự trong phòng kinh doanh, tuy nhiên số nhân sự nữ này lại tập trung chủ yếu ở các bộ phận hỗ trợ kinh doanh, những vị trí thường có mức độ áp lực thấp hơn, cố định về thời gian và chủ yếu làm tại văn phòng.

Nhân sự tại phòng kinh doanh của Công ty có trình độ học vấn cao (tỉ lệ nhân sự từ bậc Cao đẳng trở lên chiếm đến 95% tổng số nhân sự tại phòng kinh doanh). Nguyên nhân đầu tiên của thực tế này, giống như đã nêu ở đoạn trên, là đặc

thù phòng kinh doanh liên quan tới lĩnh vực xây dựng, với các sản phẩm mang tính chất kỹ thuật cao đòi hỏi nhân sự kinh doanh các sản phẩm này phải có trình độ chuyên môn nhất định trong lĩnh vực xây dựng cũng như liên quan đến sản phẩm. Nguyên nhân thứ hai là do sự ảnh hưởng văn hóa tuyển dụng của doanh nghiệp Nhật Bản, văn hóa này đòi hỏi nhân sự bắt buộc phải có những bằng cấp, chứng chỉ để phục vụ cho công việc. Trong tổng số nhân sự thuộc phòng kinh doanh, chỉ có 02 nhân sự (chiếm 5% tổng số nhân sự) có bằng Trung cấp, tuy nhiên đây lại là 02 nhân sự có nhiều kinh nghiệm và đã khẳng định được năng lực trong ngành qua các thành tích đáng kể.

Phòng kinh doanh của Công ty TNHH Lixil Việt Nam lại có đến 87.5% nhân sự từ 30 tuổi trở lên, trong đó có đến 57.5% nhân sự trên 40 tuổi. Điều này có thể được lý giải bởi tính chất kỹ thuật của công việc và sản phẩm đòi hỏi nhân sự không chỉ có trình độ chuyên môn mà còn phải có kinh nghiệm về lĩnh vực xây dựng cũng như lĩnh vực liên quan đến ngành công nghiệp của Công ty.

2.2. Phân tích thực trạng

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Công ty TNHH Lixil Việt Nam chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty gặp khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động vì công ty chưa nhận thấy được nhu cầu cấp bách của phần lớn người lao động dẫn đến các biện pháp tạo động lực lao động của công ty còn khá chung chung, chưa có thứ tự sắp xếp, chưa có thứ tự ưu tiên nên áp dụng biện pháp nào trước và chưa biết với mỗi loại đối tượng lao động nên áp dụng biện pháp nào cho phù hợp. Nhận thấy những điều khó khăn trên trong công tác tạo động lực lao động của công ty và để hoàn thiện hơn công tác tạo động lực lao động tại công ty tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động về nhu cầu của họ. Số phiếu khảo sát phát ra là 40 và thu về 40 phiếu hợp lệ đủ mang tính đại diện cho đa số lao động làm việc tại phòng kinh doanh tại công ty TNHH Lixil Việt Nam. Tác giả đã đưa 9 nhu cầu cơ bản của người lao động dựa trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow: thu nhập

cao và thỏa đáng, chế độ phúc lợi tốt, công việc ổn định, điều kiện làm việc tốt, quan hệ trong tập thể tốt, có cơ hội học tập nâng cao trình độ, có cơ hội thăng tiến, công việc phù hợp với khả năng, được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ.

2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

2.2.2.1 Cơ chế lương

Chu kỳ tính lương: Từ ngày 1 đến ngày cuối tháng (Dương lịch)

Ngày trả lương: Ngày 6 của tháng tiếp theo. Nếu ngày 6 là ngày nghỉ, trả vào ngày 7, Nếu ngày 7 cũng là ngày nghỉ, trả vào ngày 5

Phương thức trả lương: Trả vào TK cá nhân tại Vietcombank

Lương thử việc: Từ 1/5/2013 thử việc được ít nhất 85% mức lương công việc đó.

Quy trình thắc mắc lương:

Nếu ngày công, giờ làm thêm không đúng: người lao động đến gặp người phụ trách chấm công của bộ phận để được kiểm tra. Người phụ trách chấm công sau đó làm phiếu điều chỉnh và nộp lên nhân sự. Nếu sai về tính toán lương, người lao động gửi phiếu lương lên phòng nhân sự để được giải quyết. Các thắc mắc về lương người lao động phải chuyển cho phòng nhân sự trước ngày 13 hàng tháng.

Cách tính lương:

$$\text{LTL} = \text{LNC} + \text{LT} + \text{PC} + \text{Thưởng} - \text{BH} - \text{Thuế}$$

Trong đó:

LTL: Lương thực lĩnh

LNC: Lương theo ngày công

LT: Làm thêm (nếu có)

PC: Phụ cấp

Thưởng: Thưởng chuyên cần, thưởng nỗ lực, v.v...

BH: Tiền đóng bảo hiểm = (Lương cơ bản + Phụ cấp) x 10,5%

Thuế: Thuế thu nhập cá nhân theo quy định

* Số ngày công chuẩn của 01 tháng là 22 ngày công

Cách tính lương theo ngày công:

$$\text{LNC} = \text{LCB}/22 \times (22 - \text{số ngày không làm việc})$$

LCB: Lương cơ bản

Lương làm thêm:

Làm thêm ngày thường: Hưởng thêm 150% (lương + phụ cấp)

Làm thêm ngày nghỉ hàng tuần: Hưởng 200% (lương + phụ cấp)

Làm thêm ngày lễ: Hưởng 400% (lương + phụ cấp). Trong đó 100% đã được trả vào lương và 300% tính thực tế thời gian làm thêm.

Công thức tính lương làm thêm:

$$LT = (LCB+PC)/22/8 \times \text{Số giờ làm thêm} \times \text{Tỷ lệ}$$

Bảng 2.2: Tiền lương/thu nhập bình quân của người lao động trong

2 năm (2016 – 2017)

Đơn vị: Triệu đồng

Năm	Tiền lương bình quân	Thu nhập bình quân
2016	8.000.000	10.000.000
2017	8.800.000	10.630.000

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự của Công ty TNHH Lixil Việt Nam

Từ bảng số liệu trên cho thấy, tiền lương và thu nhập của người lao động ở Công ty tương đối cao so với mặt bằng thị trường hiện nay. Như vậy, về cơ bản đã giúp cho người lao động yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống. Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 tại phòng kinh doanh và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.3: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương

Đơn vị tính: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
1. Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?	40	100
Rất hài lòng	12	30
Tương đối hài lòng	20	50
Không hài lòng	8	20
2. Anh/chị có được xét tăng lương đúng quy định không?		
Có	35	87.5
Không	5	12.5
3. Anh/chị so sánh như thế nào về tiền lương giữa công ty và các công ty khác cùng ngành?		
Cao hơn	10	25
Tương đương	25	62.5
Thấp hơn	5	12.5

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua bảng khảo sát và thống kê trên cho thấy có đến 30% người lao động rất hài lòng và 50% người lao động tương đối hài lòng với mức lương mà mình nhận được. Có đến 87,5% người lao động đồng ý với việc tăng lương đúng quy định của công ty đây có thể thấy lao động đồng thuận với việc tăng lương và đóng bảo hiểm xã hội. Có 62,5% người lao động cho rằng mức lương của họ tương đương so với các công ty trong ngành. Qua kết quả trên có thể thấy đa số người lao động hài lòng với mức lương họ nhận được có nghĩa là công ty TNHH Lixil Việt Nam đã tạo được động lực lao động thông qua tiền lương mà người lao động nhận được, công thức tính lương cũng dễ hiểu, người lao động sẽ dễ dàng tính được mức lương của mình.

Tuy nhiên vẫn còn có đến 20% người lao động không hài lòng với mức lương của họ và 12,5% người lao động thấy việc tăng lương của công ty chưa đúng quy định. Vì vậy công ty cũng cần phải xem xét lại công tác tiền lương để có được sự đồng thuận cao hơn của người lao động.

Bảng 2.4: Bảng kê lương vị trí trưởng phòng kinh doanh và nhân viên kinh doanh tại phòng kinh doanh công ty TNHH Lixil Việt Nam

Đơn vị: VNĐ

BẢNG KÊ LƯƠNG THÁNG 11/2017		
Họ và tên	Nguyễn Bảo Long	Dương Mạnh Đạt
Vị trí	Chuyên viên kinh doanh dự án	Trưởng phòng kinh doanh
Lương cơ bản	9.930.000	36.240.000
Phụ cấp chức vụ	50.000	1.000.000
Phụ cấp thâm niên	0	600.000
Thưởng nỗ lực	703.000	464.000
Tổng lương	10.683.000	38.304.000
Trích nộp BHXH, BHYT và BHTN	1.121.715	4.021.920
Thuế TNCN	0	2.206.416
Tổng lương thực lĩnh	9.561.285	32.075.664

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự của Công ty TNHH Lixil Việt Nam năm 2017

Qua bảng 2.4 có thể thấy:

Mức lương cơ bản của Trưởng phòng kinh doanh cao hơn Chuyên viên kinh doanh, điều này cũng là điều hợp lý ở các doanh nghiệp khi vị trí quản lý phòng ban nói chung và đặc biệt là phòng kinh doanh nói riêng thường có mức lương trung bình cao hơn lương nhân viên. Bên cạnh đó, theo cơ cấu bậc lương bảo mật của Lixil, Trưởng phòng kinh doanh thuộc bậc lương 7, trong khi Chuyên viên kinh doanh thuộc bậc 10, khoảng cách là 03 bậc và theo cách tính của phía công ty thì khoảng cách 03 bậc này sẽ tương ứng với khoảng 03 lần tiền lương. Do vậy việc lương Trưởng phòng kinh doanh cao gấp 03 lần Chuyên viên kinh doanh trong bảng kê này là đúng theo cơ chế của công ty.

Phụ cấp thâm niên của Chuyên viên kinh doanh bằng 0 vì trong thời điểm lập bảng kê lương, chuyên viên này chưa làm đủ 12 tháng chính thức để bắt đầu tính tròn 01 năm thâm niên. Theo quy định của Lixil, 01 năm thâm niên tương đương 12 tháng làm việc chính thức sẽ được tính thêm phụ cấp 200.000 VNĐ/năm. Và anh Dương Mạnh Đạt đã làm việc được chính thức tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam 03 năm nên số phụ cấp thâm niên tính tới thời điểm lập bảng kê là 600.000 VNĐ.

Mức trích nộp toàn bộ các khoản BHXH, BHYT và BHTN được tính là 10,5% trên Tổng lương nên mức nộp của Trưởng phòng kinh doanh sẽ cao hơn Chuyên viên do Tổng lương cao hơn.

Chuyên viên kinh doanh không phải nộp thuế TNCN do theo quy định về phương pháp tính thuế TNCN, chuyên viên này đã được tính giảm trừ bản thân là 9.000.000 đồng cùng giảm trừ cho 01 người phụ thuộc là 3.000.000 đồng nên không còn số lương tính thuế. Trong khi Trưởng phòng kinh doanh cũng được tính giảm trừ bản thân và giảm trừ cho 02 người phụ thuộc (các con) nhưng vẫn bị tính thuế TNCN do mức lương tính thuế sau khi khấu trừ đi các khoản giảm trừ vẫn còn hơn 20.000.000 đồng.

2.2.2.2 Cơ chế thưởng

Loại thưởng	Tết âm lịch (~ tháng 2)	30/4 và 1/5	2/9	31/12
Incentive (2 lần/năm)	Thưởng Incentive (thời gian làm việc từ tháng 4-9)		Thưởng Incentive (thời gian làm việc từ tháng 10-3 năm kế tiếp)	
Cố định (2 lần/năm)	½ tháng lương cơ bản (thời gian làm việc từ tháng 7-12 năm trước)			½ tháng lương cơ bản (thời gian làm việc tháng 1-6 của năm hiện tại)
Thưởng đặc biệt (1 lần/năm)		Tỷ lệ tùy thuộc vào kết quả kinh doanh và đánh giá trong năm tài chính từ tháng 4 đến tháng 3 năm sau		

Hình 2.2 Cơ chế thưởng của công ty

Nguồn: *Phòng nhân sự của của Công ty TNHH Lixil Việt Nam*

Thời gian làm việc để tính thưởng: Kể từ khi nhân viên ký hợp đồng chính thức. Nếu thời gian ký hợp đồng từ ngày 15 trở về trước được tính là 1 tháng, nếu sau ngày 15 thì không được tính tháng đó. Thời gian làm việc ít hơn 6 tháng/1 năm theo chu kỳ xét thưởng, tính thưởng theo số tháng ký hợp đồng chính thức tương ứng.

Các hình thức nghỉ bị trừ thưởng

Nếu người lao động nghỉ ốm và nghỉ không lương cộng dồn trong 1 chu kỳ xét thưởng (06 tháng): 0 đến dưới 10 ngày: Không trừ thưởng, từ 10-dưới 16 ngày: Trừ 25% , từ 16 đến dưới 30 ngày: Trừ 50% , từ 30 ngày trở lên: Trừ 100%

Thưởng khác: Thưởng nỗ lực (Trợ cấp đi lại) tính theo khoảng cách từ nơi ở đến nơi làm việc và số km được thưởng tối đa là 20km

Hồ sơ đăng ký thưởng nỗ lực bao gồm: Đăng ký tạm trú tạm vắng (Nếu ở ngoại tỉnh Hà Nội) và tờ khai đăng ký quãng đường theo mẫu. Nếu không có đăng ký tạm trú tạm vắng thì người lao động được hưởng mức tối thiểu là 100.000đ/tháng (Trợ lý trở xuống) và 300.000đ/tháng (Trưởng phòng trở lên).

Người lao động sử dụng xe đưa đón của công ty thì mức thưởng là 16.000đ/km.

Phụ cấp điện thoại: được áp dụng cho toàn bộ nhân sự thuộc phòng kinh doanh, với mỗi nhóm nhân sự khác nhau sẽ được hưởng các mức phụ cấp khác nhau.

Bảng 2.5: Bảng phụ cấp điện thoại phòng kinh doanh

Đơn vị: VNĐ

STT	Chức danh	Mức phụ cấp
1	Trưởng phòng kinh doanh	2.000.000
2	Trưởng các bộ phận kinh doanh	1.000.000
3	Trưởng nhóm kinh doanh	800.000
4	Chuyên viên kinh doanh trực tiếp	500.000
5	Chuyên viên kỹ thuật/hỗ trợ kinh doanh (được hỗ trợ điện thoại bàn)	300.000

Nguồn: Phòng nhân sự của của Công ty TNHH Lixil Việt Nam năm 2017

- Phúc lợi

Bảng 2.6: Chế độ phúc lợi của công ty

Đơn vị: VNĐ

Nội dung	Phúc lợi	Ghi chú
Nghỉ mát	Mỗi năm 1 lần thường vào tháng 7	Công ty không chi trả tiền mặt cho những trường hợp không đi, trừ các đối tượng sau: Lao động nữ mang thai và nuôi con nhỏ, người lao động đang điều trị bệnh, người lao động tham gia quân dự bị động viên: được hỗ trợ 70% Người lao động phải đi làm theo yêu cầu công việc: được hỗ trợ 100% Sau khi đi du lịch nếu nghỉ việc trong vòng 6 tháng sẽ bị truy thu 100% chi phí du lịch. Không áp dụng cho nhân viên thời vụ
Thưởng thâm niên	10 năm: 3 triệu đồng 20 năm: chuyến du lịch trị giá 10 triệu đồng	Thủ tục hưởng theo quy định của công ty
Sinh nhật người lao động	300.000	Trả cùng lương tháng có sinh nhật. Không áp dụng cho nhân viên thời vụ

Nội dung	Phúc lợi	Ghi chú
Liên hoan cuối năm	200.000	
Người lao động kết hôn	1.000.000	Không áp dụng nhân viên thời vụ. Nộp giấy ĐK Kết hôn
Tết thiếu nhi (01/06)	150.000/cháu	Không áp dụng nhân viên thời vụ. Con của người lao động trong độ tuổi từ 0 – 15 tuổi
Tết trung thu	150.000/cháu	Không áp dụng nhân viên thời vụ. Con của người lao động trong độ tuổi từ 0 – 15 tuổi
Ma chay	500.000	Không áp dụng nhân viên thời vụ. Vợ, chồng, con cái, bố mẹ 2 bên vợ hoặc chồng mất. Người lao động đã ký HĐLĐ chính thức
Người lao động mất	5.000.000	Không áp dụng nhân viên thời vụ.

Nguồn: *Phòng nhân sự của của Công ty TNHH Lixil Việt Nam năm 2017*

Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về công tác tiền thưởng

Đơn vị: Người, %

Mức độ đánh giá	Số người	Tỷ lệ
Tổng	40	100
Rất hợp lý	3	7,5
Hợp lý	5	15
Bình thường	22	55
Không hợp lý	10	25

Nguồn: *Qua khảo sát thực tế*

Kết quả khảo sát có 22,5% người lao động thấy công tác tiền thưởng của công ty rất hợp lý và hợp lý. Có 55% người lao động cho rằng công tác tiền thưởng của công ty bình thường. Như vậy, chính sách tiền thưởng của Công ty có nhiều bất ổn. Người lao động chưa hài lòng với chính sách tiền thưởng của Công ty. Công ty cần xem lại công tác tiền thưởng của mình để khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Công tác tiền thưởng Công ty không hợp lý, có thể xuất phát từ lý do:

- Cơ chế thưởng doanh số (thưởng Incentives) được áp dụng vào phòng kinh doanh là đơn vị đem lại lợi ích trực tiếp về mặt kinh tế cho toàn bộ Công ty. Thông thường, các công ty khác sẽ thường áp dụng những cơ chế thưởng linh hoạt, tiền thưởng lớn (hoa hồng theo phần trăm doanh số) và liên tục theo thực tế doanh thu đối với nhân sự thuộc phòng kinh doanh để kích thích tinh thần và nhiệt huyết cống hiến của họ. Trong khi cơ chế thưởng này tại Lixil (thưởng Incentives) thì lại tập trung thành 02 đợt cố định. Bên cạnh đó cơ chế tính thưởng cũng không linh hoạt mà lại dựa vào nhiều yếu tố không liên quan đến doanh số (thâm niên làm việc, hiệu quả làm việc của từng nhóm, v.v...) dẫn đến việc tính thưởng không bám sát với doanh số, mức tiền thưởng kém hấp dẫn đối với nhân sự thuộc phòng kinh doanh, đặc biệt là các nhân sự kinh doanh trực tiếp tại nhóm dự án hay nhóm bán lẻ.

Về thưởng cố định vào 02 dịp trước Tết Dương lịch và Tết Âm lịch, tổng mức thưởng của 02 đợt thưởng này cũng chỉ bằng 01 tháng tiền lương, trong khi ở các đơn vị khác cùng ngành như Rita Võ, Hafele Việt Nam hay Bravat Việt Nam thưởng là 02 tháng.

Thưởng đặc biệt là hình thức thưởng thêm của Công ty dựa trên kết quả kinh doanh sau năm tài chính của Nhật Bản (tính từ tháng 4 đến hết tháng 3 năm sau). Tuy nhiên quỹ thưởng này lại thường chú trọng và gia tăng vào nhóm sản xuất (công nhân, đốc công tại nhà máy, đội ngũ làm công tác nhập liệu, v.v...) mà không dành nhiều cho nhóm kinh doanh.

Có thể nói, quy chế tiền thưởng ở Công ty đã giúp nâng cao thu nhập của người lao động, từ đó cải thiện đời sống vật chất của họ tốt hơn. Tuy nhiên, Ban Lãnh đạo công ty cũng cần rà soát lại từng quy chế và nội dung thưởng rõ ràng, bám sát thực tế kinh doanh và năng lực của nhân sự để đảm bảo tính công bằng, giúp nâng cao tinh thần, sự đoàn kết và nhiệt huyết của người lao động để đem lại hiệu quả cao hơn trong công việc. Bên cạnh đó thì công ty cũng đã rất chú trọng và xây dựng đầy đủ các khoản phúc lợi để đồng hành tốt hơn cùng người lao động trong công việc cũng như đời sống xã hội.

2.2.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần

2.2.3.1. Phân công, bố trí lao động

Thiết lập bảng mô tả công việc, bảng thông báo phân công công việc của từng người Công tác phân tích vị trí việc làm tại công ty tiến hành 1 lần/ năm không được cập nhật liên tục, chỉ tiến hành điều chỉnh, bổ sung đối với những vị trí mới phát sinh do nhu cầu phát triển thực tế của công ty. Trong bảng phân công này người lao động sẽ biết rõ họ cần làm những công việc gì, phân công công việc được xây dựng dựa theo từng vị trí và từng bộ phận do các trưởng bộ phận xây dựng sau khi tham khảo ý kiến của từng thành viên trong bộ phận rồi đưa ra cuộc họp, nhất trí và thực hiện và sau đó sẽ báo cáo với ban giám đốc

Để có sự phân công công việc phù hợp trước khi phân công công việc đã có sự xét đến các yếu tố như chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm của từng người lao động. Phân công công việc giúp người lao động nắm rõ được công việc, chủ động và tin tưởng vào bảng phân công công việc điều này cũng đã tạo ra động lực cho người lao động. Để đánh giá chính xác hơn về công tác này tác giả đã đưa ra khảo sát 40 người tại phòng kinh doanh của công ty TNHH Lixil Việt Nam và thu về 40 phiếu hợp lệ với kết quả là:

Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về công tác phân công, bố trí lao động

Đơn vị: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
Tổng	40	100
1. Anh/chị có hài lòng với công việc được giao không?		
Có	35	87,5
Không	5	12,5
2. Công việc hiện nay của anh/chị có phù hợp với sở trường, khả năng của anh/chị không?		
Rất phù hợp	6	15
Phù hợp	25	62,5
Không phù hợp	9	22,5
3. Anh/chị có được tạo điều kiện để phát huy năng lực, sở trường của mình không?		
Rất tạo điều kiện	25	62,5
Tạo điều kiện bình thường	10	25
Không tạo điều kiện	5	12,5

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua bảng khảo sát thực tế với câu hỏi anh/chị có hài lòng với công việc được giao không có 87,5% người lao động trả có, có 12,5% câu trả lời là không. Công việc hiện nay của anh/chị đang làm có phù hợp với năng lực, sở trường không có đến 77,5% người lao động cho là rất phù hợp và phù hợp, 22,5% người lao động thấy không phù hợp. Qua số liệu trên thấy rằng người lao động đa phần đồng ý với sự phân công công việc và cảm thấy phù hợp với công việc như vậy người lao động sẽ cảm thấy thoải mái khi làm việc và công việc sẽ đạt kết quả tốt hơn.

2.2.3.2. Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng

Quy định về đánh giá thực hiện công việc tại phòng kinh doanh của công ty TNHH Lixil Việt Nam được áp dụng cho tất cả nhân viên. Mục đích đánh giá thực hiện công việc là phân tích đánh giá chất lượng công việc của người lao động là căn cứ để tiến hành trả lương, khen thưởng, nâng lương..., là căn cứ để sắp xếp bố trí lao động phù hợp, là cơ sở để lên kế hoạch đào tạo cho nhân viên nhằm đảm bảo trình độ đủ đáp ứng được nhu cầu công việc. Công ty lựa chọn phương pháp thang đo đánh giá đồ họa làm phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao (gồm 05 mức: xuất sắc, khá, đạt yêu cầu, dưới mức yêu cầu và mức độ tối thiểu) sử dụng ba tiêu chí để đánh giá gồm mức độ hoàn thành nhiệm vụ, số ngày công làm việc thực tế trong tháng và tình hình chấp hành nội quy kỷ luật. Qua đó sẽ phân thành 4 mức độ xếp loại: A, B, C, D tương đương với các mức xuất sắc, khá, trung bình, kém. Sau đó với mỗi hạng xếp loại sẽ có quy định định mức thưởng phạt của công ty. Để đánh giá công tác này tác giả đã đưa ra 40 phiếu khảo sát và thu về 40 phiếu hợp lệ

Bảng 2.9: Bảng khảo sát khảo sát tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị: Người, %

Mức độ đánh giá	Số người	Tỷ lệ
Tổng	40	100
Hợp lý	22	55
Bình thường	10	25
Không hợp lý	8	20

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua khảo sát thực tế tỷ lệ số người không đồng ý với ý kiến việc đánh giá hiện nay là 20 % , 25% số người đánh giá bình thường có 55% người lao động thấy

hợp lý. Qua các số liệu trên thấy rằng vẫn số người lao động cảm thấy không hợp lý vẫn còn khá nhiều hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty vẫn còn cảm tính, chưa thực sự làm hài lòng người lao động.

2.2.3.3. Tạo bầu không khí làm việc, điều kiện làm việc thuận lợi

Bầu không khí làm việc có ảnh hưởng rất nhiều đến tinh thần làm việc của người lao động. Là mối quan hệ đồng nghiệp có sự chia sẻ, quan tâm, là quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới có sự tôn trọng, hài hòa, không có khoảng cách giữa cấp trên cấp dưới, nhiều vấn đề liên quan đến hoạt động phát triển của công ty được công khai và bàn bạc và lấy ý kiến của người lao động.

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng đến động lực của người lao động vì điều kiện làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe, tinh thần. Công ty đã chú trọng đầu tư tạo điều kiện môi trường làm việc cho người lao động như công tác vệ sinh dọn dẹp nên được tiến hành thường xuyên hằng ngày, đảm bảo vệ sinh cho người lao động. Mỗi cá nhân được bố trí thành một bàn làm việc riêng biệt để họ có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho họ cảm thấy thoải mái nhất. Phòng làm việc có điều hòa, nhân viên được trang bị laptop để thuận lợi cho công việc. Phòng họp được trang bị máy chiếu, micro, hệ thống loa. Tác giả tiếp tục khảo sát về điều kiện làm việc và bầu không khí làm việc trong công ty và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về bầu không khí làm việc

Đơn vị: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
Tổng	40	100
1.Trong công ty anh/chị có mâu thuẫn không?		
Có nhưng thi thoảng	6	15
Rất ít khi	28	70
Không xảy ra	6	15
2.Theo anh/chị mối quan hệ giữa những người lao động trong công ty như thế nào?		
Tốt	10	25
Bình thường	25	62,5
Không tốt	5	12,5
3.Điều kiện làm việc của anh/chị có tốt không?		
Tốt	10	25
Bình thường	22	55
Không	8	20

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua khảo sát cho thấy mối quan hệ trong tập thể người lao động ở công ty là thực sự tốt, điều này là động lực giúp cho người lao động làm việc hiệu quả. Điều kiện lao động có tới 25% người lao động cảm thấy điều kiện làm việc là tốt, 55% số người lao động cho rằng điều kiện làm việc ở mức bình thường. Điều này cho thấy rằng công ty cũng đã có sự đầu tư để có những điều kiện lao động thuận lợi cho công việc của người lao động. Tuy nhiên vẫn có 20% số người lao động cảm thấy không nên công ty cần có kế hoạch cho việc bổ sung, trang cấp thêm cải thiện điều kiện làm việc tốt hơn cho người lao động để tạo tâm lý thoải mái cho họ khi làm việc

2.2.3.4. Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là một hình thức khuyến khích tinh thần có tác dụng tạo động lực lớn với người lao động. Vì người lao động sau khi lao động cống hiến cho công ty đều muốn được ghi nhận công sức lao động của mình và có cơ hội phát triển ở vị trí cao hơn. Công ty TNHH Lixil Việt Nam dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc người lao động sẽ được bổ nhiệm lên những vị trí. Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét năng lực của cá nhân người lao động với các tiêu chuẩn vị trí công việc để có định hướng phân công, sắp xếp vị trí làm việc phù hợp. Trong năm 2017 tại phòng kinh doanh đã có 04 lao động hợp đồng của công ty được tuyển dụng và ký hợp đồng lao động chính thức, trong đó có một nhân sự được bổ nhiệm lên vị trí trưởng nhóm, 01 nhân sự được bổ nhiệm vào đội ngũ ban lãnh đạo phòng kinh doanh để hoàn thiện tổ chức. Qua đó thể hiện sự quan tâm công ty trong công tác đãi ngộ người lao động, không những tạo động lực với những người được bổ nhiệm mà có ý nghĩa với những người lao động khác trong công ty vì họ nhìn thấy được sự thăng tiến trong công việc của mình ở công ty và khi đó họ sẽ lao động tận tụy, gắn bó hơn với công ty. Đánh giá công tác này tác giả đã đưa ra 40 phiếu khảo sát và thu được kết quả sau:

Bảng 2.11: Đánh giá mức độ quan tâm của người lao động về cơ hội thăng tiến của mình trong công việc

Đơn vị: Người, %

Mức độ đánh giá	Số người	Tỷ lệ
Tổng	40	100
Quan tâm	28	70
Bình thường	9	22,5
Không quan tâm	3	7,5

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua kết quả khảo sát trên thấy rằng có đến 70% người lao động quan tâm đến cơ hội thăng tiến trong công việc của họ đang làm tại công ty, cơ hội thăng tiến tại công ty đã tạo động cho người lao động nỗ lực làm việc và gắn bó với công việc với công ty

2.2.3.5. Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu

Việc tổ chức các hoạt động văn hóa, các phong trào thi đua đoàn thể là các hoạt động kích lệ tinh thần rất tốt cho người lao động trẻ đặc biệt đối với công ty TNHH Lixil Việt Nam khi đa số người lao động ở độ tuổi trẻ, nhiệt tình, năng động. Công ty thường tổ chức các chương trình hằng năm như chương trình du xuân 8/3, chương trình du lịch nghỉ mát dịp hè hàng năm, hoạt động văn hóa Lixil values, các chương trình tiệc và giao lưu nhà phân phối, giải bóng đá Lixil. Các hoạt động trên đã tạo nên không khí vui vẻ trong tập thể người lao động, làm phong phú thêm đời sống tinh thần nên người lao động hưởng ứng nhiệt tình, bên cạnh đó khuyến khích người lao động yên tâm công tác, có niềm tin vào công ty, tăng cường sự đoàn kết giữa người lao động với nhau trong công ty.

2.2.3.6. Văn hóa doanh nghiệp

Công ty cũng đã đưa ra các bản nội quy và yêu cầu người lao động thực hiện như: Giá trị cốt lõi trong quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, mối quan hệ đối với khách hàng đã được duy trì và phát triển. Các giá trị tinh thần của người lao động như tinh thần sẻ chia, giúp đỡ hỗ trợ lẫn nhau cũng được công ty coi trọng. Người lao động họ không chỉ giúp đỡ nhau trong công việc mà trong cuộc sống hằng ngày cũng động viên, thăm hỏi, quan tâm khi gặp khó khăn trong cuộc sống. Tinh thần đoàn kết, thân thiết, tin cậy này không chỉ giữa những người lao động với nhau mà còn có cả ở ban lãnh đạo và điều đó đã được công ty xây dựng thành truyền thống tốt đẹp. Tinh thần đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau không những trở thành truyền thống mà còn là động lực khiến người lao động làm việc tốt hơn và muốn gắn bó với công ty. Bên cạnh duy trì những truyền thống tốt đẹp đó công ty cũng cần xây dựng thêm văn hóa công ty rõ nét, mang đậm nét đặc trưng hơn nữa của công ty.

2.2.3.7. Chính sách đào tạo

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực luôn được coi trọng tại mỗi tổ chức. Vì công tác đào tạo phát triển giúp cho công ty có chất lượng người lao động nâng cao khi đó năng suất lao động sẽ tốt hơn, chất lượng công việc cũng đạt kết quả tốt mà không cần đến quá nhiều sự giám sát vì khi người lao động được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp thì họ có khả năng tự giám sát và năng động hơn trong công việc. Hiểu được tầm quan trọng của công tác đào tạo công ty đã thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo như: đào tạo kỹ năng thuyết trình cho nhân viên kinh doanh, đào tạo “Grow Effective Management” cho cấp trưởng phòng, đào tạo “Coaching” cho cấp Giám đốc/Trợ lý giám đốc, đào tạo về Quy tắc ứng xử, đào tạo về An toàn lao động, khóa Finance for non-finance manager dành cho các cấp Quản lý, hội thảo kỹ năng làm việc cơ bản Horensou/PDCA cho nhân viên, chương trình đào tạo và thi TOEIC hàng năm cho toàn bộ nhân sự. Hình thức đào tạo bên ngoài chưa được công ty áp dụng mà chỉ tạo điều kiện về thời gian khi người lao động có nhu cầu học lên nữa để được bằng cấp cao hơn nhưng công ty không hỗ trợ phí học tập.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của phòng kinh doanh của công ty và thu được kết quả sau:

Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo

Đơn vị: Người, %

Mức độ đánh giá	Số người khảo sát	Tỷ lệ
Tổng	40	100
Hợp lý	12	30
Bình thường	22	55
Không hợp lý	6	14

Nguồn: *Qua khảo sát thực tế*

Qua bảng khảo sát trên thấy rằng có 55% người lao động thấy công tác đào tạo của công ty là bình thường, lý do có thể công tác này không phải là sự quan tâm lớn của người lao động và cũng có thể do tiền lương không gắn với trình độ chuyên môn nên người lao động chưa có thực sự mong muốn nâng cao trình độ. Vẫn còn

14% số người lao động cho rằng công tác đào tạo của công ty là chưa hợp lý vì vậy công cần có chính sách quan tâm hơn đến công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng người lao động để đáp ứng được nhu cầu phát triển bền vững trong tương lai của công ty.

2.3. Động lực lao động của người lao động qua các tiêu chí đánh giá

2.3.1. Kết quả thực hiện công việc

Công ty TNHH Lixil Việt Nam sử dụng phương pháp đo năng suất lao động theo chỉ số KPI. Trước tiên người lao động tự đánh giá và cho điểm bản thân sau đó đến người quản lý trực tiếp đánh giá và cho điểm. Tiêu chí đánh giá gồm: kỹ năng làm việc, ý thức chấp hành kỷ luật, hiệu quả công việc, xây dựng và gắn bó với công ty và kết quả đánh giá có 4 mức A, B, C, D. Để đánh giá về kết quả thực hiện công việc, năng suất, chất lượng của người lao động tại phòng kinh doanh của công ty TNHH Lixil Việt Nam tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.13: Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Đơn vị: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
1. Anh/chị có luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ?	40	100
Luôn hoàn thành	21	52,5
Hoàn thành	16	40
Không hoàn thành	3	7,5
2. Anh/chị có luôn đảm bảo yêu cầu công việc đang làm?		
Đảm bảo	23	57,5
Bình thường	15	37,5
Không đảm bảo	2	5
3. Anh/chị có hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao không?		
Có	20	50
Bình thường	17	42,5
Không	3	7,5

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua khảo sát cho thấy 92,5% người lao động luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ. Có 57,5% người lao động luôn đảm bảo yêu cầu công việc và có đến 50% số người lao động làm việc đạt hiệu quả cao. Công ty TNHH Lixil Việt Nam gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt nên đa số người lao động đã hoàn thành công việc được giao. Tuy nhiên vẫn còn 5% người lao động chưa đảm bảo yêu cầu công việc và vẫn còn 7,5% người lao động làm việc đạt hiệu quả chưa cao. Có thể do mở rộng hướng phát triển nên vẫn còn có nhân viên mới chưa quen với công việc.

2.3.2. Thái độ làm việc của người lao động

Thái độ làm việc của người lao động được thể hiện qua tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc. Trong thời kỳ phát triển và hội nhập như ngày nay các nhà quản lý ngoài những mong muốn yêu cầu người lao động hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao mà còn cần họ tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc. Công ty TNHH Lixil Việt Nam đã luôn có chính sách tạo điều kiện để người lao động có thể phát huy được hết khả năng năng lực của mình. Để biết rõ hơn về thái độ làm việc của người lao động tại công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả sau:

Bảng 2.14: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Đơn vị: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
Tổng	40	100
1. Anh/chị có sẵn sàng đi công tác khi công ty yêu cầu?		
Rất đồng ý	10	25
Đồng ý	22	55
Không đồng ý	8	20
2. Anh/chị có sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc?		
Sẵn sàng	18	45
Bình thường	20	50
Không sẵn sàng	2	5
3. Anh/chị có chủ động tìm giải pháp tối ưu để hoàn thành công việc?		
Luôn chủ động	23	57,5
Bình thường	15	37,5
Không	2	5

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua khảo sát trên cho thấy: 45% sẵn sàng và 50% bình thường đối với việc đi sớm về muộn để hoàn thành công việc. Bởi đặc thù công việc tại phòng kinh doanh của công ty thường phải tăng cường để hoàn thành các hợp đồng đặt hàng và tiến độ đơn hàng cho đối tác và phải đảm bảo thời gian. Người lao động đồng ý đi công tác khá cao, chiếm 80 %. Vì địa bàn kinh doanh trải rộng khắp cả nước nên đòi hỏi tỷ lệ người đồng ý đi công tác xa cao. Có 57,5% người lao động luôn chủ động tìm giải pháp tối ưu để hoàn thành công việc và có 37,5% chủ động ở mức bình thường. Qua đó cho thấy người lao động đã có trách nhiệm tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của công ty.

2.3.3. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

Công ty khi thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động sẽ khiến người lao động tự nguyện gắn bó, trung thành với công ty. Khi người lao động yêu công việc hiện tại, muốn phát triển công việc của mình cùng với sự phát triển của công ty khi đó người lao động sẽ quyết định gắn bó lâu dài với công ty. Để hiểu rõ hơn về sự gắn bó của người lao động trong công ty TNHH Lixil Việt Nam, tác giả đã khảo sát và có kết quả như sau:

Bảng 2.15: Bảng kết quả khảo sát mức độ gắn bó của người lao động

Đơn vị: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
Tổng	40	100
1. Anh/chị có luôn tin tưởng vào cấp trên của mình?		
Luôn tin tưởng	15	37,5
Bình thường	20	50
Không	5	12,5
2. Với điều kiện hiện nay anh/chị có tiếp tục làm việc tại công ty?		
Có	22	55
Cần nhắc thêm	10	25
Không	8	20
3. Anh/chị có sẵn sàng chuyển sang công ty khác nếu tốt hơn?		
Rất đồng ý	11	27,5
Đồng ý	15	37,5
Không	14	35

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua kết quả khảo sát trên cho thấy có 87,5% người lao động tin tưởng vào cấp trên của mình và 55% số người lao động sẽ gắn bó làm việc tại công ty với điều kiện như hiện nay đây, 37,5% người lao động sẽ không chuyển sang công ty khác dù điều kiện tốt hơn. Qua đó có thấy rằng công ty TNHH Lixil Việt Nam cũng đã có sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực lao động nhằm có được sự gắn bó lâu dài của người lao động. Tuy nhiên vẫn còn 25% số người lao động cân nhắc thêm về việc ở lại công ty làm việc và 65% người lao động sẽ chuyển công ty nếu nơi khác tốt hơn vì vậy công ty cũng cần quan tâm hơn nữa, chú trọng hơn nữa đến các công tác tạo động lực lao động để người lao động yên tâm làm việc, gắn bó, trung thành với công ty.

2.3.4. Sự hài lòng của người lao động

Công tác tạo động lực lao động được xem là thành công khi mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động trong công việc là cao. Tác giả đã tiến hành khảo sát 40 phiếu tại phòng kinh doanh của công ty TNHH Lixil Việt Nam và thu được kết quả như sau :

Bảng 2.16: Kết quả khảo sát sự hài lòng của người lao động

Đơn vị: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
Tổng	40	100
1. Anh/chị có hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình?		
Rất đồng ý	12	30
Đồng ý	18	45
Không	10	25
2. Anh/chị có thỏa mãn những gì công ty mang lại?		
Có	15	37,5
Bình thường	17	42,5
Không	8	20

Nguồn: Qua khảo sát thực tế

Qua kết quả khảo sát có thể thấy trong câu hỏi “Anh/chị có hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình?” có đến 45% số nhân sự được khảo sát đồng ý và đến 30% nhân sự rất đồng ý với điều này. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại đến 1/4 số nhân sự chưa thực sự nắm rõ cũng như cảm thấy hài lòng với công việc của mình. Khảo sát chi tiết hơn thì nhóm nhân sự này chủ yếu đến từ nhóm kỹ thuật kinh doanh (specs team), đây là một bộ phận khá đặc biệt và chỉ tồn tại ở một số doanh nghiệp nước ngoài (đặc biệt là các doanh nghiệp từ Nhật Bản như Lixil, Mitsubishi, Hitachi, v.v...) và mô hình công việc của nhân sự thuộc nhóm này cũng khác biệt với những nhóm chỉ tập trung chuyên môn vào kỹ thuật khác. Do vậy Công ty cần hết sức chú trọng nâng cao nhận thức cũng như định hướng công việc rõ ràng cho các nhân sự thuộc nhóm này, gắn liền với mục tiêu phát triển của phòng kinh doanh cũng như của toàn bộ công ty.

Với câu hỏi “Anh/chị có thỏa mãn những gì công ty mang lại?” có đến 42,5% số người được hỏi phản hồi bình thường. Điều này là một dấu hiệu không tốt khi đây chính là nhóm cảm thấy ít có động lực thứ nhì chỉ sau nhóm “không thỏa mãn”, cho thấy những chính sách về nhân sự nói chung và những chính sách tạo động lực nói riêng của công ty đối với phòng kinh doanh chưa tạo được hiệu quả rõ rệt.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực động tại phòng kinh doanh Công ty TNHH Lixil Việt Nam

2.4.1. Ưu điểm

Qua nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH Lixil Việt Nam. Thấy rằng công ty đã quan tâm và thực hiện khá tốt chính sách tạo động lực cho người lao động và cũng đã có tác động tích cực đến người lao động như khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, năng suất, gắn bó với công ty hơn. Công ty đã tạo động lực lao động qua biện pháp kích thích bằng vật chất và tinh thần

Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng vật chất

Công tác tiền lương: tiền lương được trả gắn với ngày công lao động, cách tính lương dễ hiểu, rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động nên đã khuyến khích người lao động đi làm đầy đủ, chăm chỉ, đảm bảo hiệu quả công việc, thúc đẩy người lao động làm việc đạt năng suất.

Chế độ phúc lợi: Những chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, sinh nhật, chế độ các ngày lễ Tết, ngày thành lập công ty được thực hiện đầy đủ. Chế độ phúc lợi thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo công ty với người lao động làm cho họ yên tâm làm việc và gắn bó hơn với công ty.

Tiền thưởng: chính sách khen thưởng công khai, kịp thời, đa dạng về các chế độ thưởng, bổ sung thêm nguồn thu nhập cho người lao động kích thích người lao động sáng tạo trong công việc và thêm tin tưởng vào công việc mình đang làm và công ty mình đang gắn bó

Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng tinh thần

Môi trường và điều kiện làm việc: thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi đảm bảo tuân thủ một số quy định của pháp luật về thời gian làm việc và nghỉ ngơi đối với người lao động. Điều này tạo cho người lao động cảm thấy được tôn trọng. Chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi rõ ràng giúp tạo nên trật tự nơi làm việc

Điều kiện làm việc được công ty quan tâm và tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ như môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng.

Cơ hội thăng tiến: Công ty cũng đã quan tâm đến cơ hội thăng tiến cho người lao động như có đề nghị bổ nhiệm, ưu tiên người lao động có bằng cấp, có tinh thần cầu tiến và ham học hỏi đã là động lực khuyến khích không chỉ với những người lao động được bổ nhiệm mà còn là động lực với những người lao động khác nhìn vào để họ cố gắng làm việc, phấn đấu để có được cơ hội thăng tiến cho bản thân.

Văn hóa doanh nghiệp: Truyền thống, tinh thần đoàn kết, gắn bó, chia sẻ, giúp đỡ nhau giữa người lao động đã được duy trì và phát huy

2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân

• Hạn chế

Công ty cũng đã có được những ưu điểm trong công tác tạo động lực lao động tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn có những hạn chế cần khắc phục như:

Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng vật chất

Công tác tiền lương: Tiền lương được trả chưa tính đến yếu tố bình bầu xếp loại đánh giá về ý thức thực hiện công việc của người lao động đã hạn chế phần nào ý nghĩa của mức lương ở một bộ phận người lao động. Việc xếp lương còn chưa đồng đều cho người lao động vì đã không tính đến yếu tố trình độ. Quá trình tăng lương và xét tăng lương các chỉ tiêu chưa rõ ràng, chưa có sự thông thoáng.

Công tác tiền thưởng: Các tiêu chí thưởng của công ty chỉ xem xét đến yếu tố ngày công làm việc đầy đủ, bỏ phiếu bình bầu mang tính chất chủ quan. Những quyết định thưởng cá nhân hoặc tập thể hoàn thành xuất sắc công việc trong tháng hay trong quý chưa được công khai rõ ràng, gây ra nhiều luồng ý kiến trái chiều trong công ty. Cách tính thưởng cuối năm, lễ tết cũng chưa thật sự công bằng đối với những người có thâm niên làm việc.

Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng tinh thần

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc mới dựa trên hình thức và đã cũ như chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc chưa đánh giá được chất lượng công việc và hiệu quả thực tế nên chưa đảm bảo được tính công bằng chính xác. Mức điểm đánh giá chưa biểu hiện hết kết quả thực hiện công việc nên nhiều người lao động cho rằng việc đánh giá này còn chưa công bằng. Chưa thực hiện đánh giá công việc khoa học, hợp lý nên ảnh hưởng đến công tác tiền lương, tiền thưởng. Mức điểm đánh giá chưa biểu hiện hết kết quả thực hiện công việc nên nhiều người lao động cho rằng việc đánh giá này còn chưa công bằng

Về chính sách đào tạo: Công ty đã có những chương trình đào tạo cho người lao động nhưng chưa nhiều dẫn đến người lao động chưa cập nhật được những kiến thức mới. Việc hỗ trợ cho người lao động muốn đi học để nâng cao bằng mới chỉ được hỗ trợ phần nào về thời gian và chưa được hỗ trợ về kinh phí đi học bên cạnh đó việc hỗ trợ này chỉ mới áp dụng chủ yếu cho đối tượng cấp quản lý của công ty còn lại chưa được đầu tư và chú trọng nhiều. Điều này có thể cản trở và gây khó khăn cho công ty trong sự phát triển lâu dài

Điều kiện làm việc: Công ty trang bị những điều kiện tương đối tốt cho người lao động làm việc nhưng chưa đồng đều cho các bộ phận, vệ sinh môi trường làm việc xung quanh cần được vệ sinh dọn dẹp mỗi ngày.

Văn hóa Công ty: Những truyền thống tốt đẹp trong tinh thần làm việc, trong mối quan hệ đoàn kết, quan tâm, chia sẻ đã được duy trì và phát huy nhưng như vậy chưa đủ, công ty vẫn cần xây dựng văn hóa công ty có bản sắc riêng và xây dựng văn hóa công ty thật tích cực để làm nền tảng cho sự phát triển bền vững

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao: Công ty đã quan tâm đến hoạt động tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao nhưng các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên, chưa đa dạng nên chưa thực sự phát huy được hết hiệu quả đối với người lao động.

- **Nguyên nhân**

Quá trình xét tăng lương và quá trình tăng lương chưa có sự thông thoáng, các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá lao động đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính.

Trong việc đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự thúc đẩy động lực lao động do chưa xây dựng cơ chế đánh giá phù hợp, khách quan vì nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp

Công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động còn chưa nhiều và người lao động sau khi đào tạo chưa có nhiều cơ hội để vận dụng các kiến thức, kỹ năng đã được học vào trong công việc, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Các chương trình đào tạo chưa phân bổ đồng đều giữa nhân viên và cấp quản lý, lãnh đạo. Công tác đào tạo cho nhân viên vẫn còn quan tâm ít hơn so với cấp quản lý lãnh đạo. Việc phân công, bố trí công việc chưa quan tâm nhiều tới năng lực của người lao động chủ yếu căn cứ vào yếu tố công việc. Công việc của nhiều người lao động còn thiếu sự thách thức, không phát huy được hết sở trường năng lực của họ đôi khi dẫn đến sự nhàm chán đối với công việc đảm nhận trong một thời gian dài

Công ty chưa mạnh dạn đầu tư tài chính vào công tác tạo động lực lao động như việc xây dựng chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần cho người lao động. Các hoạt động về văn nghệ, thể thao nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động còn ít, đơn điệu, chưa tạo được kết nối giữa người lao động. Các chính sách về lương thưởng, chính sách đào tạo cũng còn nhiều hạn chế do chưa đầu tư tài chính nhiều vào công tác tạo động lực lao động

Về phía người lao động còn chưa dám mạnh dạn nêu lên ý kiến đề xuất trong công việc hay quyền lợi trách nhiệm của bản thân. Người lao động cũng không có nhiều cơ hội để trình bày nguyện vọng điều này khiến ban lãnh đạo công ty gặp khó khăn trong việc tiếp cận nhu cầu người lao động để đưa ra những biện pháp xử lý kịp thời.

Tiểu kết chương 2

Nhìn nhận thực tế công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam có thể thấy Công ty đã đạt được những thành tựu nhất định. Cụ thể, các hoạt động kích thích tài chính chỉ ra Công ty rõ ràng trong hoạt động tính lương, các chế độ phụ cấp và phúc lợi luôn đầy đủ và minh bạch, cơ chế thưởng cũng linh hoạt và kịp thời kích thích trực tiếp vào mong muốn cống hiến của người lao động. Tuy nhiên, song song với đó cũng là việc xét tăng lương còn gặp nhiều khó khăn hay việc tính thưởng vẫn chưa được tỉ mỉ do chưa có những tiêu chí đánh giá rõ ràng và vẫn phụ thuộc vào chủ quan đánh giá của một số bộ phận lãnh đạo và đội ngũ hành chính-nhân sự.

Bên cạnh đó, Công ty cũng khá thành công trong việc xây dựng một môi trường làm việc thân thiện và cơ chế cởi mở, tuân thủ các quy định pháp luật bảo vệ người lao động, tích cực mở ra các cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, v.v... Song quá trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc tại Công ty vẫn còn mang tính bảo thủ, các chương trình đào tạo chưa được chú trọng cũng như các hoạt động mang tính chất gắn kết, nâng cao tinh thần cho người lao động như văn nghệ, du lịch, v.v... vẫn chưa được đa dạng hóa và thực hiện thường xuyên. Nguyên nhân chính là do Công ty chưa dám đầu tư vào những hoạt động này cũng như thiếu những ý kiến đóng góp chủ động từ chính người lao động.

Qua những thành tựu đã đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại trong công tác tạo động lực cho người lao động, Ban lãnh đạo Công ty TNHH Lixil Việt Nam cần phải có sự nghiên cứu và đánh giá sâu sắc nguyên nhân để từ đó xây dựng được những chính sách và các chương trình cụ thể nhằm củng cố hơn những thành tựu và khắc phục các hạn chế trong công tác tạo động lực cho người lao động, giúp người lao động phát huy khả năng tốt nhất cống hiến vì mục tiêu chung của Công ty và cả người lao động.

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI PHÒNG KINH DOANH CÔNG TY TNHH LIXIL VIỆT NAM

3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH Lixil Việt Nam đến năm 2020

3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty

Mục tiêu phát triển xây dựng công ty TNHH Lixil Việt Nam thành một trong những công ty cung cấp vật liệu xây dựng và nhà ở hàng đầu tại Việt Nam và là một trong những đơn vị lớn mạnh trên thị trường châu Á, muốn đạt được mục tiêu đó phải dựa vào người lao động rất nhiều nên công ty sẽ phát triển trên cơ sở đảm bảo đời sống cả về vật chất lẫn tinh thần cho người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp để phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên.

Nâng cao chất lượng sản phẩm là mục tiêu hàng đầu đối với công ty vì chỉ khi chất lượng tốt công ty mới tạo được ấn tượng, thu hút và sự hài lòng của khách hàng, khi đó công ty sẽ có chỗ đứng ở vị trí cao trên thị trường, thương hiệu nổi tiếng hơn sẽ thu hút được người lao động có trình độ cao vào làm việc. Mục tiêu cơ bản phát triển đến năm 2020 của công ty là:

Nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến cơ sở vật chất, mở showroom trưng bày sản phẩm chất lượng, bắt mắt, hoành tráng.

Nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực của cấp quản lý để đáp ứng được hơn nữa yêu cầu phát triển của công ty

Đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực lao động cho người lao động tại công ty.

Tăng cường công tác kiểm tra phân công cụ thể công việc. Hàng tháng có tổ chức đánh giá tình hình thực hiện công việc được giao của từng người lao động. Tổ chức kiểm tra định kỳ để kịp thời phát huy những thành tích, kịp thời phát hiện những sai sót để sửa chữa.

Đảm bảo việc làm thu nhập và các chế độ cho người lao động đầy đủ, đúng quy định. Tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao, các hoạt động xã hội

khác đầy đủ để người lao động tích cực hưởng ứng tham gia. Xây dựng tập thể trong công ty đoàn kết, vững mạnh.

Mục tiêu tạo động lực lao động cho người lao động ở công ty là một trong những mục tiêu cơ bản trong sự phát triển lâu dài của công ty. Đó là mục tiêu lớn vì khi chất lượng của người lao động ngày càng cao sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển của công ty và cũng sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu phát triển khác trong tương lai

3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động

Thông qua tiền lương: Hoàn thiện cơ chế trả lương gắn với hiệu quả công việc. Có như vậy mới có thể tạo động lực cho người lao động làm việc, học hỏi, không những giữ chân được người lao động đã và đang gắn bó mà còn thu hút được lao động giỏi.

Thông qua tiền thưởng: Hoàn thiện cơ chế tiền thưởng gắn với hiệu quả công việc, tiêu chí thưởng công khai, rõ ràng, công bằng. Như vậy mới khuyến khích người lao động làm việc nỗ lực và gắn bó với công ty.

Xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc: Đánh giá xếp loại thực hiện công việc để là cơ sở cho phân loại thi đua hàng năm.

Xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp: Xây dựng chương trình đào tạo và tiếp tục đào tạo nguồn nhân lực theo yêu cầu phát triển kinh doanh hiện tại và định hướng đến năm 2020. Nâng cao chương trình đào tạo để đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm quản lý. Đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động tại phòng kinh doanh để phát triển mạnh mẽ hơn nữa.

Tổ chức các phong trào thi đua việc này nhằm đòi hỏi người lao động phải luôn phấn đấu, tăng tính cạnh tranh trong khi làm việc và cũng là cơ hội để người lao động có thể học hỏi lẫn nhau, tạo sự gắn bó hơn. Qua mỗi đợt thi đua cần tuyên dương trước tập thể những cá nhân xuất sắc điều đó sẽ khích lệ không những cá nhân người lao động mà còn là động lực cho những lao động khác phấn đấu

Xây dựng và phát triển văn hóa công ty: Công ty cần xây dựng hình ảnh đẹp về công ty trong con mắt của khách hàng, xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả, bầu không khí làm việc thân thiện, đoàn kết, vui vẻ, công việc ổn định.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại phòng kinh doanh Công ty TNHH Lixil Việt Nam

3.2.1. Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

3.2.1.1 Hoàn thiện công tác tiền lương

Tiền lương có tác dụng kích thích một cách tích cực đến chất lượng lao động của người lao động vì tiền lương khiến người lao động vì lợi ích vật chất của họ và của gia đình mà làm việc tích cực, chăm chỉ hơn. Để tiền lương thực sự tạo được động lực lao động thì hệ thống tiền lương phải đảm bảo phản ánh giá trị của công việc, kết quả công việc, mức lương cùng vị trí công việc ngành nghề trên thị trường lao động, trả lương ngang nhau công bằng cho những người lao động như nhau... Công ty TNHH Lixil Việt Nam đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, kết quả đánh giá thực hiện công việc được dùng để tính lương hàng tháng của người lao động, tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số Ki. Từ phân tích thực trạng có thể thấy, mức lương của người lao động trong công ty tương đối cao hơn so với thị trường và ngang bằng với các doanh nghiệp cùng ngành. Tuy nhiên công tác tiền lương vẫn còn bất cập vì vậy công ty cần có những biện pháp hoàn thiện hơn công tác tiền lương như sau:

Hình thức trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, rõ ràng, công bằng, chính xác: Phòng nhân sự phụ trách quản lý về trả lương cần giải thích được hết những thắc mắc, những câu hỏi về vấn đề tiền lương của người lao động và phải có trách nhiệm trả lời một cách rõ ràng, dễ hiểu không đùn đẩy trách nhiệm để người lao động hiểu rõ.

Văn bản quy định về tiêu chuẩn và điều kiện để được tăng lương cần xây dựng rõ ràng, công khai, minh bạch. Ban lãnh đạo công ty sau khi phê duyệt các văn bản quy định tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương cần thông báo rộng rãi đến toàn bộ người lao động trong công ty bên cạnh đó cũng cần thực hiện công khai và minh bạch

Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá từng người lao động để trả lương tương xứng, sao cho đúng người đúng việc và khi người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ thì không giới hạn tỷ lệ người lao động được hưởng mức đó. Tùy vào vị trí và chức danh trong công việc mà công ty xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc từng cá nhân người lao động như:

Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao

Thực hiện quy định trong công ty

Thâm niên công tác đối với những lao động đã gắn bó lâu năm với công ty

Tham gia các hoạt động công tác đoàn thể

Tinh thần trách nhiệm trong công việc

Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc. Xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó sau đó phân công bố trí đúng người đúng việc cho người lao động. Bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với lao động cần thiết kế chi tiết, rõ ràng để khi áp dụng bản mô tả công việc thì người lao động hiểu được công việc của mình phải làm và trách nhiệm của mình đối với công việc.

Nhằm thu hút thêm nguồn lao động chất lượng cao có thể cạnh tranh trên thị trường công ty cần có hoạch định mức lương hợp đồng thuê khoán cao trong điều kiện cho phép đối với một số vị trí cần trình độ quản lý, chuyên môn kỹ thuật cao như : Giám đốc kinh doanh, Giám đốc kỹ thuật... Ở các vị trí này so với các doanh nghiệp cùng ngành qua khảo sát dao động mức lương từ 15-20 triệu/ tháng và cộng thêm tỷ lệ hưởng trên mỗi hợp đồng được kí kết. Cần có mức lương hấp dẫn đối với các vị trí yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật để thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao. Năm 2016, mức lương bình quân cho người lao động công ty gần 8 triệu đồng/người/tháng, do vậy công ty có thể đưa ra mức lương hợp lý với tài chính công ty và mặt bằng chung thị trường, mức dao động từ 10-12 triệu đồng/người/tháng

Thường xuyên bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn đối với cán bộ phụ trách công tác tiền lương để phù hợp với sự phát triển của công ty. Trình độ chuyên môn của cán bộ phụ trách tiền lương luôn cần trau dồi để xây dựng được chính sách về tiền lương chính xác, khoa học, quy chế hợp lý, công bằng và có tính cạnh tranh cao.

Việc xây dựng giải pháp lương, thưởng rõ ràng, minh bạch, có lộ trình và thực tế cũng như cơ chế phúc lợi linh hoạt và đa dạng sẽ cải thiện mức độ hài lòng

của người lao động đối với các chính sách lương thưởng và phúc lợi của Công ty và công hiến tốt hơn vì đây là những yếu tố tạo động lực cơ bản của người lao động đối với Công ty. Và dựa trên thực tế, những giải pháp này sẽ giúp tích cực hóa thái độ của người lao động tại Công ty khi hiện tại có đến hơn 75% số người lao động cho rằng mức lương ở Công ty không có sự khác biệt với các đơn vị khác cũng như có tới 80% người lao động không đánh giá cao cơ chế thưởng tại Công ty.

3.2.1.2 Hoàn thiện công tác tiền thưởng và phúc lợi

Hoàn thiện công tác tiền thưởng

Tiền thưởng giúp người lao động thêm nguồn thu nhập nên có ý nghĩa về mặt vật chất, khi người lao động có thêm nguồn thu nhập họ sẽ nâng cao được chất lượng cuộc sống như thỏa mãn được nhu cầu cá nhân, chăm sóc cho gia đình được tốt hơn. Tiền thưởng không những có ý nghĩa về vật chất mà còn có ý nghĩa cả về tinh thần đối với người lao động. Nhà quản lý cần đưa ra các hình thức thưởng phù hợp phù hợp tương xứng với công sức lao động, sự cố gắng đóng góp đem lại những giá trị của người lao động đối với công ty. Tiền thưởng giúp người lao động thấy mình được đền đáp với công sức mình đã bỏ ra cống hiến cho công ty nên họ sẽ có động lực để hoàn thành tốt hơn những kế hoạch mới với thành tích tốt hơn trong công việc. Tiền thưởng cũng giúp cho người lao động có thêm động lực, tiến bộ, tăng năng suất lao động từ đó chất lượng công việc sẽ tăng cao. Xây dựng hệ thống tiền thưởng công bằng sẽ tạo ra cho người lao động sự yên tâm làm việc và phấn đấu. Từ thực trạng công tác tiền thưởng của công ty có thể thấy vẫn còn người lao động cảm thấy công tác tiền thưởng chưa hợp lý điều đó sẽ làm ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Vì vậy theo tác giả công ty cần bổ sung thêm một số giải pháp để hoàn thiện công tác tiền thưởng như:

Cần xác định tiền thưởng gắn với hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh do vậy nếu tiêu chí thưởng dễ dàng như căn cứ vào ngày công của người lao động và thưởng cố định theo quý như hiện nay sẽ làm hiệu quả công việc chưa cao, không kích thích được người lao động đạt thành tích cao hơn, tạo sự ỷ lại cho người lao động vì nếu sản xuất kinh doanh có giảm hay tăng thì họ cũng vẫn được thưởng. Công ty nên thưởng năng suất, chất lượng và tiêu chí xét thưởng có thể như sau:

Tiêu chuẩn về ngày công đi làm đầy đủ

Đối với phòng kinh doanh phục vụ sản xuất: Đảm bảo chất lượng phục vụ, phối hợp chặt chẽ với các bộ phận liên quan, không để xảy ra sai hỏng, công việc ngưng trệ, không có khách hàng phàn nàn, khiếu nại, hợp đồng kí kết không để xảy ra bất kì một sai sót nào, đảm bảo chuyển giao thủ tục đến bên sản xuất đầy đủ, đúng hạn...

Mục đích của hình thức thưởng này gắn với hiệu quả công việc của người lao động.

Cần có thêm chế độ thưởng cho các danh hiệu thi đua và tiền lương tháng lương thứ 13 có tính cả việc bình bầu, xếp loại thi đua đã gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Cần xây dựng thêm các tiêu chuẩn xét thưởng rõ ràng để tránh việc xét thi đua mang tính hình thức. Công ty có thể lập bảng điểm với các tiêu chí để có thể đánh giá và phân loại thi đua như:

Chất lượng công việc đảm bảo công việc đạt kết quả tốt.

Tỷ lệ đi làm đúng giờ, tuân thủ đúng thời gian quy định của công ty

Chủ động, sáng tạo trong công việc và đưa ra đề nghị kịp thời, chính xác phù hợp.

Ý thức hợp tác, tinh thần tập thể, khả năng làm việc nhóm để hoàn thành công việc

Tham gia các phong trào đoàn thể đầy đủ.

Việc đánh giá này ở các phòng do các trưởng phòng thực hiện. Cần có hội đồng thi đua để sau khi được tổng hợp chung các đánh giá sẽ được hội đồng thi đua họp và xét duyệt

Công ty cần cân đối quỹ tiền thưởng để mức thưởng theo từng năm được nâng cao phù hợp với sự biến động về giá cả trên thị trường nhằm đảm bảo tạo động lực cho người lao động.

Bên cạnh công tác tiền thưởng cũng cần có công tác khen thưởng như: Tuyên dương, tôn vinh cá nhân người lao động đạt thành tích xuất sắc, được thời gian nghỉ ngơi sau khi đạt được thành tích đó...

Hoàn thiện đa dạng hóa các loại hình phúc lợi

Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động công ty cần một số giải pháp đa dạng các loại hình phúc lợi như:

Công ty cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động khi cần để họ ổn định cuộc sống...

Có các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Việc mở căng tin công ty kinh doanh thêm nhưng cũng đem lại thuận tiện cho người lao động vì họ có thể ăn uống sau giờ làm căng thẳng trong căng tin như vậy người lao động có thêm thời gian nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe.

Xây dựng được một tổ chức công đoàn vững mạnh đồng nghĩa với việc công ty đã thiết lập được một môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để người lao động hiểu rõ các chính sách của công ty đưa ra và thực hiện tốt hơn khi đó kỷ luật lao động sẽ được tăng cường và giúp hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển tốt quy củ hơn.

Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập và sau kết thúc mỗi năm học. Có thể áp dụng hình thức thưởng bằng tiền mặt hoặc có thể thưởng bằng quà, giấy khen. Việc thực hiện chế độ khen thưởng thành tích học tập cho con em người lao động trong công ty sẽ khiến người lao động tự hào về công ty khi họ được chia sẻ về gia đình điều này cũng tạo động lực cho người lao động.

Thực hiện chế độ quỹ khuyến học cho con em người lao động đạt thành tích tốt trong quá trình học tập cụ thể mỗi người lao động có con dưới 18 tuổi sẽ được hỗ trợ 500.000 VNĐ/ tháng áp dụng đến hết năm 18 tuổi và phần khuyến học này không coi là tăng lương.

3.2.2. Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần

3.2.2.1. Giải pháp phân tích, bố trí công việc

Mô hình công việc và yêu cầu công việc luôn là điều mà người lao động quan tâm chỉ sau tiền lương và các chính sách đãi ngộ. Do vậy việc nghiên cứu, phân tích và đưa ra mô hình công việc rõ ràng, hợp lý sẽ là yếu tố đóng góp đáng kể vào nguồn tạo động lực lao động tại doanh nghiệp.

Việc phân tích và xây dựng mô hình công việc đang là một thách thức đối với phía Công ty. Hiện nay công ty mới chỉ chú trọng đến xây dựng mô tả vai trò và nhiệm vụ công việc cùng với hệ thống tiêu chuẩn công việc mang tính chất sơ lược,

chưa gắn liền với thực tế năng lực của nhân sự và thực tế thị trường. Nhìn chung nhân sự tại phòng kinh doanh của công ty mới chỉ nhận thức được về quyền và nghĩa vụ cũng như các nội dung trong công việc của họ chứ chưa có các mục tiêu cụ thể để từ đó làm động lực cho nhân sự.

Công tác tạo động lực lao động thực sự cần đến hệ thống tiêu chuẩn công việc. Dựa vào hệ thống này, công ty không chỉ có cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân sự đối với những mục tiêu phát triển công ty đã đề ra mà còn giúp chính những nhân sự của công ty đánh giá được khả năng, trình độ và mức độ nhiệt huyết với công việc. Hệ thống tiêu chuẩn này giống như một hệ quy chiếu giúp tất cả nhân sự tự đánh giá được bản thân cũng như so sánh với các đồng nghiệp của mình hay những lao động cùng ngành (căn cứ theo học thuyết về sự cân bằng của Stacy Adams). Để có được hệ quy chiếu hoàn hảo, các tiêu chuẩn trong hệ thống cần phải rõ ràng, từ đó đảm bảo tính công bằng cũng như kiểm soát được hành vi của các nhân sự trong công ty.

Công ty cần nghiên cứu kỹ lưỡng và lên phương án phân tích, thiết kế công việc cụ thể và rõ ràng để có thể xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn công việc cũng như mô tả công việc chi tiết, phù hợp với khả năng của nhân sự và thực tế thị trường. Các công việc có thể được đề xuất tiến hành như sau:

Thứ nhất, công ty sẽ cần phải rà soát, kiểm tra lại các công việc cần phân tích và điều chỉnh

Thứ hai, để xây dựng được bản mô tả công việc và hệ thống tiêu chuẩn công việc chính xác và gắn liền với thực tế, công ty cần thu thập đầy đủ các thông tin, cụ thể như:

Các nhân tố thuộc về điều kiện làm việc như phương án tổ chức và cơ cấu – quy chế hoạt động của phòng kinh doanh nói riêng và công ty nói chung, chế độ lương thưởng, mức độ đóng góp và tầm quan trọng của công việc, phòng ban trong công ty, v.v...

Những yêu cầu và thông tin cơ bản của nhân sự liên quan đến công việc như trình độ học vấn, kỹ năng trong công việc, kinh nghiệm, tuổi tác, ngoại hình, sở thích, tình trạng sức khỏe, mục tiêu, kế hoạch, v.v...

Hoạt động thực tế của nhân sự tại phòng kinh doanh

Các quy chuẩn trong thực hiện công việc và ứng xử (Lixil values)

Thông tin về các trang thiết bị máy móc được sử dụng trong quá trình làm việc (máy tính, máy in, các sản phẩm mẫu, v.v...), các nền tảng, phần mềm, ứng dụng hỗ trợ thực hiện công việc (CRM, SAP, v.v...)

Thứ ba, xây dựng lại hệ thống tiêu chuẩn công việc và mô tả công việc dựa theo việc phân tích và nghiên cứu những thông tin thu thập được.

Công ty đã bước đầu tiếp cận với hệ thống tiêu chuẩn công việc nhưng vẫn còn sơ sài và chưa thực tế. Việc sử dụng các thông tin thu thập được sẽ giúp công ty có dữ liệu cụ thể hơn để xây dựng các bản mô tả công việc chi tiết và hệ thống tiêu chuẩn công việc rõ ràng hơn. Những nội dung này sẽ là cơ sở cho hoạt động tạo động lực tại phòng kinh doanh nói riêng cũng như các hoạt động quản trị nhân sự tại công ty nói chung.

Đối với các văn bản về yêu cầu và mô tả công việc cần điều chỉnh, sau khi các dữ liệu được thu thập và có kết quả nghiên cứu cụ thể, việc thực hiện sẽ được tiến hành như sau:

Phòng Hành chính – Nhân sự xây dựng bản thảo

Bản thảo được gửi qua phòng kinh doanh để các nhân sự thuộc phòng cùng quản lý trực tiếp tham khảo và cho ý kiến. Sau đó phòng Hành chính – Nhân sự tổ chức cuộc họp với phòng kinh doanh để thống nhất về các nội dung trong bản thảo

Bản thảo được trình lên Tổng Giám đốc xem xét và phê duyệt

Bản duyệt được in ra thành các bản sao, lưu phòng Hành chính – Nhân sự và gửi các bộ phận trong công ty.

Đối với hệ thống tiêu chuẩn công việc, phòng kinh doanh sẽ phối hợp cùng với phòng Hành chính – Nhân sự và Tổng phụ trách các đơn vị kinh doanh thuộc khu vực châu Á. Việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn công việc cần được thực hiện trên cả 02 phương pháp là định lượng và định tính.

Phương pháp định lượng: Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn công việc dựa trên “Nhóm chỉ số thực hiện công việc” (KPIs)

Thông qua kết quả nghiên cứu từ các thông tin đã thu thập được phía trên, phòng kinh doanh phối hợp cùng phòng Hành chính – Nhân sự xây dựng nhóm chỉ số thực hiện công việc (KPIs) như sau:

Các bộ phận với chức năng, nhiệm vụ khác nhau sẽ được chia ra thành các nhóm khác nhau

Mỗi nhóm sẽ có những nhóm chỉ số đặc trưng được xây dựng phù hợp với thực tế mô hình và nhiệm vụ công việc của nhóm.

Ví dụ: Phòng kinh doanh được chia ra 03 nhóm: Nhóm kinh doanh/bán hàng, nhóm specs/kỹ thuật và nhóm hỗ trợ kinh doanh/SCM.

Nhóm kinh doanh/bán hàng lại được chia thành 02 phân nhóm là nhóm kinh doanh dự án và nhóm kinh doanh bán lẻ, trong đó:

Nhóm kinh doanh dự án đảm bảo các chỉ số: chỉ tiêu về giá trị hợp đồng, chỉ tiêu về giá trị thực bán, chỉ tiêu về số lượng dự án, chỉ tiêu về nhóm khách hàng trung thành, chỉ tiêu về giá trị cung cấp của các nhóm mặt hàng chiến lược, v.v...

Nhóm kinh doanh bán lẻ đảm bảo các chỉ số: chỉ tiêu về giá trị hợp đồng, chỉ tiêu về giá trị thực bán, chỉ tiêu về số lượng đại lý/cửa hàng, chỉ tiêu về doanh số đại lý/cửa hàng, chỉ tiêu về doanh số trong các chương trình khuyến mãi, v.v...

Nhóm specs/kỹ thuật đảm bảo các chỉ số: Số lượng dự án tiếp cận, giá trị gói thầu tiếp cận, số lượng kiến trúc sư/nhà thiết kế tiếp cận, mức độ mạng lưới kiến trúc sư/nhà thiết kế/tổng thầu, v.v...

Nhóm hỗ trợ kinh doanh/SCM đảm bảo các chỉ số: Số lượng đơn hàng thực hiện, mức độ đáp ứng về mặt số lượng/chất lượng của các đơn hàng thực hiện, mức độ đáp ứng về mặt tiến độ của các đơn hàng đã thực hiện, v.v...

Các nhóm chỉ số này đều là những nhóm chỉ số có thể tính toán và đo đạc được, được sử dụng để xây dựng tiêu chuẩn cho năng lực, trình độ chuyên môn cũng như kinh nghiệm của nhân sự.

Phương pháp định tính: Áp dụng các giá trị Lixil (Lixil values)

Tập đoàn Lixil trong tất cả mọi hoạt động đều áp dụng 05 giá trị:

a. Tôn trọng

Là một công ty toàn cầu, công ty luôn nỗ lực để cởi mở và trung thực trong giao tiếp với mọi người trong và ngoài công ty, luôn đánh giá cao sự đa dạng và tôn

trọng những người có xuất thân khác nhau, trọng dụng nhân tài và đối xử với mọi người một cách bình đẳng, và luôn luôn cư xử chính trực.

b. Hoàn thành cam kết

“Hành động với tinh thần làm chủ” để tạo ra giá trị cho tất cả đối tác có liên quan đến công việc của công ty, luôn đặt ra những mục tiêu có tính thách thức và cam kết đạt được các mục tiêu đó, luôn chịu trách nhiệm về các quyết định, hành động và kết quả của mình.

c. Cam kết chất lượng

Cam kết mang lại sự hài lòng cho khách hàng trên mọi phương diện

Cam kết cung cấp các sản phẩm và giải pháp với chất lượng cao nhất

Tiếp cận công việc theo tinh thần cải tiến (Kaizen) để không ngừng nâng cao kiến thức cải tiến sản phẩm và quy trình.

d. Truyền cảm hứng

Dám ước mơ lớn và tìm cách thay đổi chính mình, thay đổi toàn ngành công nghiệp và trải nghiệm của khách hàng, luôn nỗ lực vượt lên cam kết để hoàn thành công việc tốt hơn mong đợi, đồng thời luôn theo đuổi mục tiêu thành công trong mọi việc và khuyến khích tinh thần “Có thể làm được”.

e. Theo đuổi tăng trưởng

Nỗ lực tăng trưởng và cải tiến, không ngừng đầu tư cho sự phát triển của ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên, sẵn sàng chấp nhận thay đổi và thách thức một cách nhanh chóng, chu toàn và phù hợp.

Việc áp dụng các giá trị Lixil vào phòng kinh doanh nói riêng và toàn bộ công ty nói chung sẽ xây dựng được hệ tiêu chuẩn về thái độ với công ty và công việc.

Qua những nội dung nêu trên, công ty sẽ thiết kế được hoàn chỉnh và chính xác hệ thống tiêu chuẩn công việc, những yêu cầu và mô tả về công việc áp dụng tại phòng kinh doanh. Nhờ đó, công ty có thể thực hiện các hoạt động quản trị nhân sự tại phòng kinh doanh một cách chuyên nghiệp cũng như có cơ sở để tạo động lực tốt hơn cho nhân sự tại đơn vị này.

3.2.2.2. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng giúp các nhà quản trị nhân sự có được sự phản ánh chính xác về kết quả thực hiện công việc của nhân sự để từ đó cùng Ban lãnh đạo cũng như các phòng ban trực thuộc có dữ liệu và cơ sở nhằm đưa ra các quyết định liên quan đến tiền lương, tiền thưởng, chương trình đào tạo, kế hoạch thăng tiến, v.v... Đối với công ty nói chung và phòng kinh doanh Lixil nói riêng, phương pháp và quy chế đánh giá nhân sự tại phòng kinh doanh vẫn còn gặp một số vướng mắc và chưa thực tế vì nguyên nhân cơ bản là do hệ thống đánh giá này chưa bám sát với các hệ thống tiêu chuẩn công việc như đã được đề xuất.

Để giải quyết tình trạng này, việc xây dựng một hệ thống đánh giá rõ ràng và tương xứng với các hệ tiêu chuẩn xác định dành cho các nhóm nhân sự là điều thực sự cần thiết.

Phương án xây dựng hệ thống đánh giá được đề xuất như sau:

Đối với nhóm tiêu chuẩn định lượng: sẽ áp dụng từng những chỉ tiêu cụ thể và sắp xếp theo thứ tự quan trọng (sử dụng trọng số đánh giá) cho từng nhóm nhân sự.

Nhóm kinh doanh dự án sẽ có những chỉ tiêu và mức độ quan trọng như sau:

- a. Chỉ tiêu về doanh số bán hàng (hàng hóa thực giao) – 45%
- b. Chỉ tiêu về giá trị hợp đồng thực kí – 40%
- c. Chỉ tiêu về doanh số tại dự án có sử dụng chi tiết kỹ thuật của hãng (trúng thầu kỹ thuật) – 10%
- d. Chỉ tiêu về số dự án đăng ký – 5%

Mức độ đánh giá như sau:

Rất tốt: 4 điểm (hoàn thành 100% trở lên cho từng chỉ tiêu)

Tốt: 3 đến dưới 4 điểm (hoàn thành 80% trở lên cho từng chỉ tiêu)

Khá: 2 đến dưới 3 điểm (hoàn thành 60% trở lên cho từng chỉ tiêu)

Trung bình: 1 đến dưới 2 điểm (hoàn thành 40% trở lên cho từng chỉ tiêu)

Kém: dưới 1 điểm (hoàn thành dưới 40% cho từng chỉ tiêu)

Ví dụ:

Chỉ tiêu cho nhân sự A tại phòng kinh doanh dự án trong năm tài chính 2018 như:

- a. Doanh số thực bán – giao hàng: 1.5 triệu USD
- b. Doanh số hợp đồng thực ký: 2 triệu USD
- c. Chỉ tiêu doanh số kỹ thuật (trúng thầu kỹ thuật): 3 triệu USD
- d. Chỉ tiêu về số dự án đăng ký: 40 dự án

Kết quả thực hiện công việc của nhân sự A trong năm tài chính 2018 như sau:

- a. Doanh số thực bán – giao hàng: 1.0 triệu USD (66.7% so với chỉ tiêu)
- b. Doanh số hợp đồng thực ký: 2.8 triệu USD (140% so với chỉ tiêu)
- c. Chỉ tiêu doanh số kỹ thuật (trúng thầu kỹ thuật): 2.8 triệu USD (93.3% so

với chỉ tiêu)

- d. Chỉ tiêu về số dự án đăng ký: 32 dự án (80% so với chỉ tiêu)

Đánh giá thực hiện công việc của nhân sự A được thực hiện như sau:

- a. Doanh số thực bán: $66.7\% \times 4 = 2.7$ điểm
- b. Doanh số hợp đồng thực ký: $140\% \times 4 = 5.6$ điểm (quy ra điểm tối đa là 4

theo hệ đánh giá chỉ tiêu)

- c. Doanh số kỹ thuật (trúng thầu kỹ thuật): $93.3\% \times 4 = 3.7$ điểm
- d. Số dự án đăng ký: $80\% \times 4 = 3.2$ điểm

Tính theo thang trọng số trung bình, đánh giá tổng thể về các chỉ tiêu định lượng của nhân sự A như sau:

$$2.7 \times 45\% + 4 \times 40\% + 3.7 \times 10\% + 3.2 \times 5\% = 3.345 \text{ điểm} / 4 \text{ điểm}$$

→ Nhân sự A đạt mức Tốt về chỉ tiêu định lượng

Đối với nhóm chỉ tiêu định tính, phương án đề xuất là áp dụng thang đánh giá mức độ/thái độ thực hiện công việc theo các giá trị Lixil (Lixil values) với thang điểm tương tự như hệ chỉ tiêu định lượng và sẽ được đánh giá bởi quản lý trực tiếp cũng như Ban lãnh đạo công ty.

Ví dụ: Kết quả thực hiện công việc của nhân sự A thông qua các chỉ tiêu định tính như sau:

- a. Tôn trọng: 3 điểm
- b. Hoàn thành cam kết: 2.5 điểm
- c. Cam kết chất lượng: 2.5 điểm
- d. Truyền cảm hứng: 3 điểm

e. Theo đuổi tăng trưởng: 3 điểm

→ Tổng điểm trung bình: 2.8 điểm / 4 điểm (thuộc thang điểm Khá)

Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của nhân sự A sẽ là trung bình cộng giữa hệ tiêu chuẩn định lượng và định tính, cụ thể:

$(3.345 + 2.8) / 2 = 3.073$ điểm / 4 điểm → Nhân sự A đạt kết quả Tốt trong công việc năm tài chính 2018

3.2.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo, nâng cao trình độ và năng lực người lao động

Trong bối cảnh hiện nay, khi mà thị trường đang ngày càng trở nên cạnh tranh khốc liệt, những thông tin và kiến thức mới liên tục được cập nhật, việc đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao năng lực nhân sự một cách thường xuyên và liên tục sẽ góp phần đáng kể trong quá trình đảm bảo và gia tăng hiệu quả hoạt động cùng với khả năng thích ứng và tính cạnh tranh của doanh nghiệp.

Công tác đào tạo cần được tiến hành bài bản và có sự đầu tư nghiên cứu kỹ lưỡng để có thể xác định được đúng đối tượng, đúng nhu cầu và đúng mục tiêu để từ đó xây dựng được những chương trình phù hợp, thực sự nâng cao năng lực nhân sự cũng như gia tăng động lực của họ trong công việc. Việc xác định nhu cầu đào tạo cần phải được nghiên cứu từ yêu cầu công việc và nhu cầu hoàn thiện bản thân của nhân sự đối với công việc.

Tại Lixil, đặc biệt là tại phòng kinh doanh, công tác đào tạo vẫn chưa được thực sự chú trọng, các nhân sự (chủ yếu đến từ các nhóm kinh doanh trực tiếp) thường học hỏi kinh nghiệm và kiến thức của nhau cũng như tích lũy thực tế ngoài thị trường chứ chưa có một khung kiến thức cũng như định hướng bài bản trong công việc.

Do vậy, những chương trình đào tạo là hết sức cần thiết. Tuy nhiên, việc xây dựng các chương trình đào tạo cũng cần phải có hệ thống và phù hợp với từng nhóm đối tượng cụ thể. Luận văn có thể đề xuất giải pháp như sau:

Xây dựng 02 nhóm chương trình đào tạo:

Nhóm chương trình đào tạo chung (kiến thức, kỹ năng cơ bản mà bất kỳ nhân sự nào đều cần phải bồi dưỡng), trong đó có:

Ngoại ngữ (Tiếng Anh, Tiếng Nhật, v.v...)

Kiến thức về thương hiệu, sản phẩm
Các cơ chế, hệ thống, quy trình, nền tảng làm việc mới
Các quy định, bộ quy tắc ứng xử
Nhóm chương trình đào tạo chuyên biệt (dành cho những nhóm nhân sự khác nhau), ví dụ:

Nhóm quản lý:

Kiến thức tài chính doanh nghiệp

Kỹ năng huấn luyện (coaching)

Quản lý dự án/kênh bán hàng (dành cho nhóm quản lý kinh doanh)

Nhóm nhân sự kinh doanh trực tiếp (kinh doanh dự án/bán lẻ)

Kỹ năng thuyết trình

Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin

Kỹ năng bán hàng

Kỹ năng tiếp cận chủ đầu tư (đối với nhóm dự án) hay xây dựng mạng lưới (nhóm bán lẻ)

Nhóm nhân sự mảng kỹ thuật (specs team)

Xây dựng/Kiến trúc/Nội thất ứng dụng

Kiến thức nâng cao về sản phẩm

Kỹ năng tiếp cận các đơn vị thiết kế, xây dựng mạng lưới kiến trúc sư

Nhóm hỗ trợ kinh doanh (SCM)

Kỹ năng quản lý thời gian

Kỹ năng tổ chức

Kiến thức về các nền tảng, phần mềm phục vụ công việc (Excel, SAP, CRM, BOM, v.v...)

Ngoài ra còn một số những chương trình đào tạo theo yêu cầu nhân sự được tiến hành sau khảo sát chi tiết.

3.2.2.4 Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

Để xây dựng môi trường và cải thiện điều kiện làm việc thuận lợi công ty đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, tạo điều kiện cho công việc của người lao động

như trang bị trang thiết bị làm việc gồm máy tính, bàn, ghế, phòng làm việc, điều hòa...tuy nhiên chất lượng ở mức tương đối. Hệ thống mạng máy tính hoạt động chưa ổn định khiến các thông tin truyền tải qua mạng máy tính như thư điện tử bị gián đoạn vào thời gian cao điểm. Để cải thiện những điều trên nhằm đạt hiệu quả trong việc xây dựng môi trường làm việc cho người lao động cần một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi hơn như:

Cần đầu tư trang thiết bị, công cụ làm việc phù hợp. Trong thời gian tới việc cần làm khẩn trương đó là nâng cấp hệ thống mạng máy tính tốc độ cao để có thể đưa vào triển khai những ứng dụng , phần mềm tiến bộ của công nghệ thông tin vào quá trình quản lý và điều hành doanh nghiệp. Việc đầu tư trang thiết bị cũng cần làm thường xuyên và cân đối với tài chính của công ty vì việc thay mới thanh lý hoàn toàn hệ thống máy tính cũ khá tốn kém nên trang bị mới dần trong vòng 2-3 năm tới.

Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất như bàn, ghế hỏng cần được sửa, thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính, thang máy... Đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động, cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thường xuyên quét dọn sàn phòng làm việc, thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành.

Công nghệ ngày càng phát triển nên cần áp dụng ứng dụng công nghệ vào công việc như: dùng phần mềm chấm công bằng vân tay, phần mềm quản lý đào tạo, nền tảng, phần mềm ứng dụng về quản trị chất lượng công việc nói riêng và quản trị nhân sự nói chung (CRM, SAP...), kho dữ liệu về các quy định quy chế, chính sách nhân sự.

Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm trong công ty vì điều này ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe người lao động. Công ty cần tuyên truyền thêm về kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm cho người lao động để họ nhận thấy tầm quan trọng. Bên cạnh đó cần trang bị thêm lò vi sóng, tủ lạnh, máy lọc nước cho người lao động nhằm cải thiện hơn vấn đề vệ sinh, an toàn thực

3.2.2.5 Phát triển các phong trào thi đua, văn hóa - văn nghệ, thể dục - thể thao

Cần đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động vì các hoạt động này là sẽ tạo điều kiện cho

người lao động được nghỉ ngơi thoải mái và sẽ tái tạo sức lao động như vậy hiệu quả lao động cũng sẽ tăng cao hơn. Công ty nên đầu tư thêm kinh phí để tổ chức thêm những dịp dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ.

Tạo điều kiện hỗ trợ người lao động có thể đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của công ty. Ban lãnh đạo công ty nên tổ chức các chương trình giao lưu, bữa tiệc vào các dịp như Trung thu, Quốc tế thiếu nhi và khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình của người lao động trong công ty cũng có thể tham dự các hoạt động của công ty. Có như vậy mới tạo được sự gắn bó giữa người lao động và công ty.

Các phong trào thi đua, văn hóa văn nghệ, thể dục, thể thao cần được phát động và tổ chức nhiều hơn, quy mô hơn như tổ chức các trận thi đấu giao lưu bóng đá, bóng bàn, cầu lông giữa các phòng ban trong công ty nhân các ngày lễ kỷ niệm trong năm. Vì thông qua các hoạt động đó sẽ tạo cho người lao động sự gần gũi, đoàn kết và qua các đợt thi đua là cơ hội cho mọi người học hỏi kiến thức, nâng cao kiến thức, tăng cường sự gắn bó trong tập thể người lao động điều đó giúp người lao động hăng hái làm việc hơn và hoàn thành tốt công việc

Xây dựng và phát triển văn hóa công ty. Cần tạo dựng hình ảnh đẹp về công ty trong mắt của đối tác và khách hàng, xây dựng môi trường sản xuất kinh doanh hiệu quả, duy trì mối quan hệ thân thiện giữa những người lao động, giữa cấp trên với cấp dưới và với khách hàng, nhờ đó những kế hoạch sản xuất kinh doanh của Nhà máy của sự phát triển bền vững là xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực và cần làm có những bước sau:

Xây dựng những giá trị cốt lõi, mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp, truyền bá những điều đó đến người lao động để họ tin tưởng vào những giá trị chung.

Xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp là những quy định cụ thể về quyền và lợi ích, nghĩa vụ của toàn bộ người lao động tại công ty để mọi người hiểu rõ hơn về văn hóa công ty và từ đó cùng nhau xây dựng công ty phát triển hơn .

Tuyên truyền về những giai đoạn phát triển trong công ty, những câu chuyện về những người lãnh đạo trước, về quá trình hình thành và phát triển của công ty. Điều đó sẽ là thông điệp gửi tới những người lao động đem lại niềm tự hào cho họ.

Xây dựng hình tượng điển hình tiên tiến trong công ty qua thực tiễn công tác, tổng kết thi đua.. lựa chọn những người có thành tích tốt để biểu dương, khen thưởng.

Xây dựng hệ thống đánh giá nhằm khắc phục những khiếm khuyết trong quá trình làm việc, là cơ sở để thực hiện khen thưởng hay phạt được chính xác và công bằng hơn đồng thời cũng khuyến khích người lao động làm việc.

Chú trọng công tác đào tạo để có được những người lao động có trình độ, kiến thức cao Điều này vô cùng quan trọng vì khi chất lượng người lao động được nâng cao thì chất lượng công việc cũng sẽ sớm được nâng cao và đạt hiệu quả ngày càng tốt lên.

Lựa chọn những người lao động lâu năm tích cực, gương mẫu để hướng dẫn những người lao động mới, lao động trẻ để họ hiểu và tuân theo những giá trị, truyền thống, nguyên tắc, quy định của công ty.

Tuyển chọn những người lao động phù hợp với những giá trị chung của công ty như trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tính cách...

Tạo bầu không khí làm việc vui vẻ, sáng tạo, đoàn kết, tôn trọng nhau, ghi nhận những cá nhân có thành tích tốt. Điều đó sẽ khiến cho người lao động cảm thấy hài lòng sẽ kích thích được tinh thần lao động, yên tâm gắn bó với công ty và tạo được nét văn hóa riêng của công ty.

Tiểu kết chương 3

Những giải pháp và khuyến nghị cho công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam được xây dựng dựa trên phân tích kỹ lưỡng về thực tế công tác này tại Công ty (Chương 2), không chỉ giúp Công ty có được những giải pháp cụ thể để nâng cao hoạt động quản trị nguồn nhân lực, mà còn giúp cho người lao động có thể phát huy những phẩm chất tốt nhất trong mối quan hệ hợp tác và cống hiến vì mục tiêu chung. Tác giả khuyến nghị đến Hiệp hội doanh nghiệp cần quan tâm hơn nữa đến các công ty TNHH và tạo điều kiện để các công ty TNHH có cơ hội để ngày càng phát triển hơn. Tác giả khuyến nghị đến ban lãnh đạo, các cấp quản lý của Công ty TNHH Lixil Việt Nam cần đầu tư hơn nữa cho công tác tạo động lực lao động. Ban lãnh đạo công ty cần tổ chức các buổi gặp gỡ, giao lưu, chia sẻ lắng nghe tâm tư nguyện vọng của người lao động từ đó động viên và tuyên truyền các chế độ chính sách của công ty. Tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động trẻ có năng lực cần tạo cơ hội để họ thử sức ở những vị trí mới nếu họ đáp ứng đủ năng lực. Lãnh đạo công ty cần thường xuyên có những buổi đối thoại định kỳ để xây dựng hình ảnh công ty, văn hóa doanh nghiệp thân thiện, cởi mở giữa lãnh đạo và nhân viên, cần đặt mình vào vị trí của người lao động để hiểu những nguyện vọng, nhu cầu từ đó có được những biện pháp tạo động lực lao động tốt hơn, phù hợp hơn nữa để không còn người lao động nào cảm thấy không hài lòng với công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam.

KẾT LUẬN

Người lao động là những người đóng góp trực tiếp vào sự phát triển của tổ chức chính vì thế tạo động lực lao động là vấn đề cần được quan tâm và cần thiết đối với bất cứ tổ chức nào. Quản trị nguồn nhân lực giúp góp nhiều công sức, sức lực của họ cho việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức mình vì thế việc tạo động lực lao động sẽ nâng cao năng suất lao động, chất lượng và kết quả làm việc của người lao động điều đó đóng góp quan trọng vào thành công của tổ chức. Khi doanh nghiệp quan tâm, chú trọng vào công tác tạo động lực lao động và có các chính sách tạo động lực lao động hợp lý, phù hợp với mô hình doanh nghiệp và đáp ứng được nhu cầu mong muốn của người lao động sẽ giúp người lao động chuyên tâm vào công việc và muốn gắn bó với công việc cũng như gắn bó với doanh nghiệp hơn nữa.

Luận văn đã nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, các học thuyết về tạo động lực lao động, các nội dung tạo động lực lao động, các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động, kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Lixil Việt Nam từ đó phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty và chỉ ra những ưu điểm trong công tác tạo động lực tại Công ty bên cạnh những ưu điểm vẫn còn tồn tại những hạn chế và chỉ ra nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong công tác tạo động lực lao động. Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện và phát huy hiệu quả hơn nữa của công tác tạo động lực cho người lao động, giúp Công ty có những giải pháp cụ thể để nâng cao hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Hiểu được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam đã quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động với mong muốn có được những người lao động có chất lượng tốt, trình độ chuyên môn cao, gắn bó, trung thành, nhiệt huyết với công việc nói riêng và với công ty nói chung. Phần lớn người lao động đều hài lòng với cách tạo động lực thông qua các biện pháp tài chính và phi tài chính bên cạnh đó vẫn còn một số lao động chưa thực sự hài lòng với công tác tạo động lực lao động trong công ty. Để hoàn thiện hơn nữa công tác tạo động lực lao động, công ty TNHH Lixil Việt Nam cần chú trọng hơn nữa các chương trình đào tạo, các hoạt động về đánh giá công

việc và các hoạt động khen thưởng... Để có những biện pháp tạo động lực lao động phù hợp công ty cần đặt vị trí là người lao động để hiểu hơn những nguyện vọng, nhu cầu của người lao động.

Do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu và năng lực có hạn nên những giải pháp đưa ra chỉ là những gợi ý, đề xuất và cần có sự chi tiết cụ thể hóa trong quá trình thực hiện. Tác giả mong nhận được những ý kiến tham gia của các thầy cô giáo, các nhà quản trị để đề tài được hoàn thiện và được góp phần vào công tác tạo động lực lao động tại công ty TNHH Lixil Việt Nam. Tác giả xin chân thành cảm ơn sự quan tâm, giúp đỡ của TS. Đỗ Văn Quang và các thầy cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh, Hệ Sau đại học, Học viện Khoa học và Xã hội.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2005), *“Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới”*, Nxb Thanh Niên, Hà Nội
2. Mai Quốc Chánh (2008), *“Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực”*, Nxb Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội
3. Trương Thị Bích Chi (2011), *“Giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Môi trường Đô thị Thành phố Đà Nẵng”*, Đại học Đà Nẵng
4. Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2009), *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Công ty TNHH Lixil Việt Nam, *Báo cáo lao động các năm 2016-2017*
6. Công ty TNHH Lixil Việt Nam, *Báo cáo tiền lương thu nhập các năm 2016-2017*.
7. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Thị Hương (2015), *“Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần môi trường và dịch vụ đô thị Thành phố Ninh Bình”*, Đại học Lao động-Xã hội, Hà Nội
9. Nguyễn Ngọc Quân, Ths Nguyễn Văn Điềm (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
10. Bùi Anh Tuấn, TS Phạm Thúy Hương (2009) *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
11. Nguyễn Tiệp & TS Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương-Tiền công*, NXB Lao động - Xã Hội, Hà Nội
12. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
13. Nguyễn Tấn Thịnh (2005), *Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nxb Khoa học và kỹ thuật
14. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

15. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), “*Các khái niệm cơ bản về tạo động lực*”, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/cac-khai-niem-co-ban-ve-tao-dong-luc-laodong/9f71502b>
16. Việt báo (2007), “*Đánh giá để tạo động lực cho nhân viên*”, địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Danh-gia-de-tao-dong-luc-cho-nhan-vien/30202549/267/>
17. Việt báo (2006), “*Kinh nghiệm giữ chân nhân viên của các tập đoàn lớn*”, địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Kinh-nghiem-giu-chan-nhanvien-cua-cac-tap-doan-lon/40143747/267/>

PHỤ LỤC
ĐIỀU TRA KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI PHÒNG KINH DOANH CÔNG TY TNHH LIXIL VIỆT NAM

Họ tên (nếu có thể) Tuổi.....

Giới tính:.....

Trình độ:

Chức vụ:.....

Thời gian công tác tại phòng kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn Lixil Việt Nam từ năm:

Mục đích của Phiếu điều tra này là để tìm hiểu và nắm bắt được những chính sách tạo động lực của Công ty đang áp dụng đối với người lao động. Những câu trả lời của anh/chị sẽ chỉ sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài “ Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Lixil Việt Nam” của tác giả Ngô Thị Mai Linh.

Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây. Đánh dấu (v) vào ô lựa chọn.

1. Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng
- ☐ Không hài lòng

2. Anh/chị có được xét tăng lương đúng quy định không?

- ☐ Có
- ☐ Không

3. Anh/chị so sánh như thế nào về tiền lương giữa công ty và các công ty khác cùng ngành?

- ☐ Cao hơn
- ☐ Tương đương
- ☐ Thấp hơn

4. Anh chị có thấy hợp lý trong cơ chế tiền thưởng của công ty?

- ☐ Rất hợp lý

- ☐ Hợp lý
- ☐ Bình thường
- ☐ Không hợp lý

5. Anh/chị có hài lòng với công việc được giao không?

- ☐ Có
- ☐ Không

6. Công việc hiện nay của anh/chị có phù hợp với sở trường, khả năng của anh/chị không?

- ☐ Rất phù hợp
- ☐ Phù hợp
- ☐ Không phù hợp

7. Anh/chị có được tạo điều kiện để phát huy năng lực, sở trường của mình không?

- ☐ Rất tạo điều kiện
- ☐ Tạo điều kiện bình thường
- ☐ Không tạo điều kiện

8. Công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty anh/chị có thấy hợp lý?

- ☐ Hợp lý
- ☐ Bình thường
- ☐ Không hợp lý

9. Trong công ty anh/chị có mâu thuẫn không?

- ☐ Có nhưng thi thoảng
- ☐ Rất ít khi
- ☐ Không xảy ra

10. Theo anh/chị mối quan hệ giữa những người lao động trong công ty như thế nào?

- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Không tốt

11. Điều kiện làm việc của anh/chị có tốt không?

- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Không

12. Anh/chị có quan tâm đến cơ hội thăng tiến của mình trong công việc?

- ☐ Quan tâm
- ☐ Bình thường
- ☐ Không quan tâm

13. Đánh giá của anh chị về công tác đào tạo?

- ☐ Hợp lý
- ☐ bình thường
- ☐ Không hợp lý

14. Anh/chị có luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ?

- ☐ Luôn hoàn thành
- ☐ Hoàn thành
- ☐ Không hoàn thành

15. Anh/chị có luôn đảm bảo yêu cầu công việc đang làm?

- ☐ Đảm bảo
- ☐ Bình thường
- ☐ Không đảm bảo

16. Anh/chị có hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao không?

- ☐ Có
- ☐ Bình thường
- ☐ Không

17. Anh/chị có sẵn sàng đi công tác khi công ty yêu cầu?

- ☐ Rất đồng ý
- ☐ Đồng ý
- ☐ Không đồng ý

18. Anh/chị có sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc?

- ☐ Sẵn sàng
- ☐ Bình thường
- ☐ Không sẵn sàng

19. Anh/chị có chủ động tìm giải pháp tối ưu để hoàn thành công việc?

- ☐ Luôn chủ động
- ☐ Bình thường
- ☐ Không

20. Anh/chị có luôn tin tưởng vào cấp trên của mình?

- ☐ Luôn tin tưởng
- ☐ Bình thường
- ☐ Không

21. Với điều kiện hiện nay anh/chị có tiếp tục làm việc tại công ty?

- ☐ Có
- ☐ Cân nhắc thêm
- ☐ Không

22. Anh/chị có sẵn sàng chuyển sang công ty khác nếu tốt hơn?

- ☐ Rất đồng ý
- ☐ Đồng ý
- ☐ Không

23. Anh/chị có hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình?

- ☐ Rất đồng ý
- ☐ Đồng ý
- ☐ Không

24. Anh/chị có thỏa mãn những gì công ty mang lại?

- ☐ Có
- ☐ Bình thường
- ☐ Không