



# **TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THÁI TUẤN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC HÌNH VẼ .....</b>	<b>5</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn.....</b>	<b>5</b>
<b>7. Kết cấu của luận văn.....</b>	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG 1.....</b>	<b>7</b>
<b>CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Một số khái niệm cơ bản .....	7
1.1.2. Mối quan hệ giữa nhu cầu, động cơ và động lực lao động.....	8
<b>1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow .....	9
1.2.1.1. Nội dung học thuyết nhu cầu của Maslow .....	9
1.2.2 Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner.....	12
1.2.3 Học thuyết công bằng của J.Stacey Adams .....	13
<b>1.3 Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Tạo động lực bằng các công cụ tài chính.....	15
1.3.2 Tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính.....	15
<b>1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động trong doanh nghiệp .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Các nhân tố bên ngoài.....	18
1.5.2 Các nhân tố bên trong .....	18
<b>1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn.....</b>	<b>20</b>
<b>CHƯƠNG 2.....</b>	<b>22</b>

<b>THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THÁI TUẤN .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn .....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty.....	22
2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến TĐLLĐ cho người lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn .....	23
2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức.....	23
<b>2.2 Thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Thực trạng tạo động lực lao động bằng các công cụ tài chính.....	27
2.2.2 Tạo động lực lao động bằng các công cụ phi tài chính .....	33
<b>2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn chi nhánh Hà Nội.....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Thực trạng các nhân tố bên ngoài.....	39
2.3.2 Thực trạng các nhân tố bên trong.....	42
<b>2.4 Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn chi nhánh Hà Nội.....</b>	<b>46</b>
2.4.1 Ưu điểm.....	46
2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân.....	48
<b>CHƯƠNG 3.....</b>	<b>51</b>
<b>GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THÁI TUẤN.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Phương hướng tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn.....</b>	<b>51</b>
3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty.....	51
3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho người lao động công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn .....	51
<b>3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn .....</b>	<b>52</b>

3.2.1.	<i>Đưa nội dung tạo động lực lao động trở thành một chính sách hệ thống</i>	52
3.2.2.	<i>Đáp ứng nhu cầu tài chính của NLD</i>	53
3.2.3.	<i>Đáp ứng nhu cầu phi tài chính của NLD</i>	58
3.2.4.	<i>Khảo sát xác định nhu cầu NLD trong Công ty</i>	59
3.2.5.	<i>Đánh giá kết quả hoạt động tạo động lực trong Công ty</i>	61
3.2.6.	<i>Cơ chế đánh giá KPI</i>	62
<b>Tiểu kết chương 3</b>		<b>64</b>
<b>KẾT LUẬN</b>		<b>65</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>		<b>1</b>

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

<i>Bảng 2.1</i> Cơ cấu lao động tại 3 chi nhánh năm 2017 .....	24
Bảng 2.2 Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại 3 chi nhánh năm 2017 .....	24
Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo giới tính tại 3 chi nhánh năm 2017 .....	25
Bảng 2.4: Khảo sát mức độ cần thiết của các nhu cầu hiện tại của người lao động Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn .....	26
Bảng 2.5 Bảng hệ số lương của Công ty được áp dụng cho cả 3 chi nhánh..	28
Bảng 2.6 Tiền lương bình quân của người lao động công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn .....	28
Bảng 2.7 Khảo sát mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của người lao động tại 3 chi nhánh năm 2017 .....	29
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh về tiền thưởng .....	31
Bảng 2.9 Các khoản chi tiêu phúc lợi năm 2017 của Công ty .....	33
Bảng 2.10 Đánh giá của người lao động về công việc đang thực hiện .....	34
Bảng 2.11 Đánh giá của người lao động về mức độ hài lòng với nội dung công việc .....	35
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát đánh giá mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh về hệ thống đánh giá KPI .....	36
Bảng 2.14 Khảo sát mức độ hài lòng về điều kiện làm việc tại 3 chi nhánh..	44
Bảng 2.15 Số năm làm việc trong công ty .....	47
Bảng 2.16: Thời gian người lao động tại 3 chi nhánh muốn gắn bó với công ty .....	47
Bảng 3.1 : Điểm cho từng tiêu chí theo hệ số tham gia lao động $K_i$ .....	58

## DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow .....	10
<i>Hình 2.1</i> Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động tại 3 chi nhánh năm 2017 .....	24
<i>Hình 2.2</i> Biểu đồ xu hướng lao động theo tuổi tại 3 chi nhánh năm 2017 .....	25
<i>Hình 2.3</i> Biểu đồ tháp chi tiêu cá nhân .....	41

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, sự cạnh tranh gay gắt cũng như sự hòa nhập vào nền kinh tế thị trường đã khiến các tổ chức cũng như doanh nghiệp phải phát huy tối đa hiệu quả nguồn lực của mình. Mỗi doanh nghiệp phải tạo nền tảng vững chắc và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả là một trong những điều kiện để doanh nghiệp phát triển bền vững. Việc thực hiện công tác tạo động lực tốt, tổ chức sẽ phát huy hiệu quả nguồn nhân lực, khi có động lực làm việc người lao động sẽ tích cực làm việc, say mê, sáng tạo phát huy và cống hiến hết trình độ, khả năng để đạt hiệu quả cao công việc cao đồng thời tạo nên sự gắn bó giữa người lao động với tổ chức. Ngược lại khi người lao động không có động lực làm việc hoặc giảm động lực họ sẽ không có trách nhiệm trong công việc, làm việc cầm chừng, không chủ động làm việc, làm việc kém hiệu quả thậm trí còn gian dối trong công việc gây ra tổn hại, tổ chức không đạt được mục tiêu.

Ở nước ta, Đảng và Nhà nước luôn khẳng định quan điểm coi con người là trung tâm của sự phát triển, của công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, chính vì vậy nhân tố con người ngày càng được quan tâm, chú trọng. Con người Việt Nam không ngừng được đầu tư phát triển toàn diện về cả tri thức, kỹ năng, thể chất và tinh thần, chính sự đầu tư đó sẽ tạo điều kiện cho ra đời một nguồn nhân lực chất lượng, ngày càng hoàn thiện cả về thể lực, trí lực và tâm lực. Điều này sẽ là lợi thế của Việt Nam trong quá trình đẩy mạnh công nghiệp hóa, hội nhập quốc tế và trở thành nền tảng phát triển bền vững và tăng khả năng cạnh tranh quốc gia.

Tạo động lực lao động là công cụ cần thiết để nâng cao năng suất lao động, Khi người lao động được thỏa mãn những nhu cầu thiết yếu nhất của mình rồi thì sẽ có mong muốn được thỏa mãn thêm nhiều nhu cầu khác như tự khẳng định mình, được tôn trọng, được phát triển.... Tạo động lực tốt sẽ làm giảm chi phí hoạt động làm gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Vì vậy, các công ty phải chú ý đến việc quản trị nguồn nhân lực nói chung và việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên là cần thiết, nhất là khi xã hội ngày càng phát triển, công tác tạo động lực ngày càng trở nên thách thức đối với mỗi người làm công tác nhân sự.

Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn đã có nhiều cố gắng trong việc tạo động lực cho NLD. Tuy nhiên công tác tạo động lực cho người lao động của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết để người lao động yên tâm làm việc.

Học viên nhận thấy, Công ty Thái Tuấn chưa có chính sách tổng hợp về lao động, sử dụng lao động và đặc biệt Công ty chưa ý thức được giá trị của tạo động lực lao động phù hợp với tiềm năng của người lao động, do đó chưa thể khai thác hết khả năng làm việc của nhân viên. Các chính sách lao động của Công ty mới chỉ đáp ứng được các quy định của pháp luật, ngoài ra Công ty chưa có thêm chính sách hay chương trình tạo động lực đáng kể trong khoảng thời gian 5 năm kể từ 2013 đến nay. Xuất phát từ lý do trên, tác giả lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn” làm luận văn thạc sĩ của mình, với mong muốn qua nghiên cứu, tìm hiểu, có thể đưa ra những giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực và giải quyết các vấn đề còn tồn tại của người lao động trong Công ty.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Động lực cho người lao động là một yếu tố cần thiết để người lao động làm việc mang lại hiệu quả và gắn bó với công việc. Tạo động lực lao động là một công tác luôn được doanh nghiệp quan tâm và đẩy mạnh nhằm nâng cao chất lượng lao động, chất lượng công việc và hoàn thành công việc sản xuất, kinh doanh của công ty. Liên quan đến tạo động lực lao động, học viên nhận thấy đã có một số công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước, đó là:

Các công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động rất đa dạng tiêu biểu như các nghiên cứu của Abraham Harold Maslow (1943), Ahmad Al-Rfou and K. Trawneh (2009), N. Nohria, Boris Groysberg & Linda .E.Lee (2008). Điểm chung của các nghiên cứu này đều chỉ ra rằng tạo động lực là một trong những yếu tố quan trọng trong việc đo lường sự hài lòng của người lao động trong công việc, làm tăng năng suất lao động giúp doanh nghiệp phát triển bền vững hơn.

Các công trình nghiên cứu ở Việt Nam : đã có một số công trình nghiên cứu được công bố, trong đó có luận án tiến sĩ “Tạo động lực lao động cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020” (NCS Vũ Thị Uyên- Đại học Kinh tế quốc dân 2008). Công trình nghiên cứu



đã nêu ra những vấn đề lý luận cơ bản về lao động quản lý, vai trò và biện pháp cần thiết để tạo động lực cho lao động quản lý, đặc biệt trong phạm vi các doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, đối tượng được nghiên cứu ở đây là lao động quản lý là một bộ phận của lực lượng lao động.

Luận án tiến sĩ “Hoàn thiện hệ thống tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước” (NCS Nguyễn Thị Phương Lan- Học viện Hành chính Quốc gia) đã có một số thành tựu nghiên cứu như sau:

Luận án đã hệ thống hóa lý luận về tạo động lực cho người lao động, công cụ tạo động lực, đồng thời đưa ra những điểm khác biệt giữa lực lượng lao động là công chức nhà nước và lực lượng lao động khối doanh nghiệp ngoài nhà nước.

Bên cạnh đó, luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống tạo động lực lao động trong các cơ quan hành chính nhà nước, nhấn mạnh việc nhìn nhận các công cụ tạo động lực trong cơ quan hành chính nhà nước như một hệ thống và sử dụng chúng sao cho hiệu quả để giải quyết tình trạng làm việc quan liêu, thiếu trách nhiệm hoặc biểu hiện tiêu cực của khối cơ quan hành chính nhà nước.

Luận án cũng đưa ra giải pháp cụ thể và toàn diện cho việc tạo động lực trong các cơ quan hành chính nhà nước theo phương pháp tiếp cận khoa học, dựa trên những kết quả nghiên cứu và kết quả thực tế đã được tác giả tìm hiểu.

Học viên nhận thấy, hiện nay chưa có công trình nghiên cứu nào về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn. Sau thời gian tìm hiểu tại công ty, nhận thấy những vấn đề còn tồn tại của công ty trong việc tổ chức nhân sự và các chính sách tạo động lực lao động của công ty còn mang tính cục bộ, chưa toàn diện và đầy đủ. Học viên lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động trong công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn” để nghiên cứu. Đề tài này đi sâu phân tích nhu cầu của người lao động tại công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động của công ty, qua đó đưa ra những nhận xét về chính sách tạo động lực lao động hiện tại và đề xuất các giải pháp hoàn thiện.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1 Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường động lực lao động cho người lao động, để mang lại hiệu quả làm việc cao cho Công ty.

#### **3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn, chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong tạo động lực lao động tại doanh nghiệp mà tác giả đang nghiên cứu
- Đề xuất các giải pháp để tăng cường động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1 Đối tượng nghiên cứu**

- Chủ thể nghiên cứu: Động lực làm việc của người lao động tại Tập đoàn Thái Tuấn tại 3 chi nhánh Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh
- Khách thể nghiên cứu: Người lao động đang làm việc tại Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn 3 chi nhánh Hà Nội, Đà Nẵng, thành phố Hồ Chí Minh

#### **4.2 Phạm vi không gian**

- Về không gian: Tại trụ sở 3 chi nhánh Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh
- Về thời gian: Nghiên cứu số liệu trong 3 năm từ năm 2015- 2017, đề xuất giải pháp đến năm 2023.
- Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn tại 3 chi nhánh Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thu thập thông tin:
  - Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của bộ phận Nhân sự và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nguồn nhân lực đối với người lao động tại chi nhánh Hà Nội
  - Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi
- Phương pháp nghiên cứu:
  - Phương pháp thu thập tài liệu: tập hợp các tài liệu sẵn có đã thu thập từ công ty, từ các công trình nghiên cứu, các bài báo, tạp chí, các trang web liên quan đến đề tài... Phương pháp này dùng để đáp ứng mục đích nghiên cứu.
  - Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi: Thời gian điều tra 3 tháng (từ tháng 04/2018 đến tháng 06/2018).

Trong đó đó phát ra 254 phiếu khảo sát, thu về 232 phiếu, số phiếu hợp lệ là 180 phiếu, số phiếu không hợp lệ là 52 phiếu. Đối tượng điều tra là người lao động của Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn tại 3 chi nhánh Hà Nội, Đà Nẵng, thành phố Hồ Chí Minh Việc điều tra khảo sát nhằm mục đích thu thập thông tin về các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn tại 3 chi nhánh trên.

- Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp đánh giá: phương pháp này được sử dụng để phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Giá trị lý luận: Hệ thống hoá một số vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp.

Giá trị thực tiễn: Sau quá trình khảo sát, phân tích dữ liệu, tác giả có được cái nhìn tổng quát về thực trạng tác động đến động lực làm việc của người lao động, xác định được các thang đo dùng để đo lường động lực làm việc của người lao động, mức độ tác động của các yếu tố đến động lực làm việc của người lao động Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn. Đồng thời đưa ra các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của người lao động phù hợp với các mức

độ ưu tiên đó. Xây dựng được các giải pháp mang tính khả thi nhằm tăng cường động lực lao động cho người lao động Công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn.

Chương 3: Giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn.

## Chương 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động

### 1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### - Nhu cầu

Nhu cầu là trạng thái tâm lý của con người thể hiện sự mong muốn chưa được đáp ứng. Đánh giá chung của các giáo trình xã hội học và tâm lý học, nhu cầu con người được chia ra làm hai loại chính: Nhu cầu tinh thần và nhu cầu vật chất

- Nhu cầu vật chất: Nhu cầu vật chất là các nhu cầu cơ bản để duy trì sự sống của con người. Nhu cầu vật chất là nhu cầu về một sự vật, hiện tượng nhất định và thường các nhu cầu vật chất hướng đến đối tượng rõ ràng: thức ăn, không khí, nước uống, nhà ở, phương tiện đi lại. [11, tr.126]
- Nhu cầu về tinh thần: Nhu cầu tinh thần là một mức cao hơn của những mong muốn của con người, nhu cầu tinh thần thường sinh ra từ những mong muốn của con người để phát triển, hoàn thiện bản thân về tinh thần nhiều hơn về mặt vật chất. Ví dụ, khi đã có nhà ở, có phương tiện đi lại, nhu cầu vật chất tạm thời được dừng lại và con người có những nhu cầu tinh thần khác cần được ưu tiên hơn: nhu cầu được học tập mở rộng kiến thức, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu được xã hội biết đến....

#### - Động cơ

- Động cơ là đại diện cho nguồn động lực bên trong thúc đẩy hành vi của con người [16, tr.57].
- Động cơ là yếu tố cần xem xét chính và đầu tiên khi đánh giá hay phân tích hành vi của con người. Hành vi của con người còn bị ảnh hưởng bởi xã hội, các điều kiện xung quanh [16, tr.58] Trong lý thuyết động cơ tâm lý của McGuire chia động cơ của con người thành hai loại: yếu tố bên trong (không có tính xã hội) và yếu tố bên ngoài (có tính xã hội). [16, tr.60]
- Yếu tố bên trong, động cơ hoặc nhu cầu không có tính xã hội: là động cơ, nhu cầu do chính bản thân người đó tự xác định, là những nhu cầu có sự độc lập của

cá nhân ví dụ nhu cầu được quyết định các vấn đề của bản thân, nhu cầu tìm kiếm sự hứng thú trong công việc...

➤ Động cơ mang tính xã hội: Là những nhu cầu mang tính xã hội, kết nối về đặc điểm xã hội của con người: nhu cầu được giao tiếp, thể hiện bản thân, được biết đến và được coi trọng...

- *Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp*

Tạo động lực lao động được hiểu là các biện pháp người sử dụng lao động tạo ra nhằm thúc đẩy người lao động đạt được các mục tiêu chung của doanh nghiệp. [15, tr.137]

Tạo động lực lao động thường được các doanh nghiệp sử dụng những biện pháp thiết thực và phổ biến như thỏa mãn tinh thần, thỏa mãn nhu cầu vật chất, có các biện pháp khen thưởng, khích lệ, động viên... Tạo động lực lao động rất phong phú và đa dạng, không có một mô hình, một biểu mẫu nhất định cho tất cả các doanh nghiệp. Những nhà quản lý doanh nghiệp thường có các biện pháp tạo động lực khác nhau, hướng đến những đối tượng lao động khác nhau và nhu cầu khác nhau của người lao động. Phát triển tổ chức hay phát triển người lao động đều được ảnh hưởng một phần không nhỏ từ tạo động lực lao động.

#### *1.1.2. Mối quan hệ giữa nhu cầu, động cơ và động lực lao động*

- Tồn tại mối quan hệ nguyên nhân- kết quả giữa nhu cầu –động cơ và động lực lao động: có thể giải thích, nhu cầu trở thành động cơ để người lao động làm việc. Khi đó, người sử dụng lao động nhìn nhận,đánh giá nhu cầu- động cơ của người lao động để có biện pháp tạo động lực lao động. Bên cạnh đó, người sử dụng lao động phân tích nhu cầu của công ty động cơ thực hiện của công ty và đưa ra biện pháp tạo động lực phù hợp với nhu cầu hiện tại của công ty, tốn không quá nhiều chi phí và phù hợp với lực lượng lao động công ty đang có. Công ty cũng xác định nhu cầu lao động để có biện pháp với từng đối tượng, từng vị trí lao động phù hợp với tình hình kinh doanh, khả năng tài chính của công ty.

- Tồn tại mối quan hệ cùng phát triển: Khi đánh giá, học viên nhận thấy: nhu cầu càng tăng thì động lực càng tăng. Nhu cầu của con người cao hơn, khiến cho những đòi hỏi về vật chất, về tinh thần lớn hơn, những nhu cầu đó trở thành động

cơ cho các hành vi của con người. Ví dụ: một người đã có xe máy sẽ mong muốn có xe ô tô, nhưng cũng có người có xe máy đã thấy nhu cầu được đáp ứng và muốn được dành số tiền cho mục đích khác (học tập, quan hệ xã hội...) Dù là nhu cầu về mặt nào cũng không thể phủ nhận rằng giữa nhu cầu – động cơ- động lực lao động tồn tại mối quan hệ cùng phát triển. Nhu cầu lớn hơn sẽ dẫn đến động cơ lớn hơn, động lực lao động lớn hơn. Người sử dụng lao động cũng phải dựa trên những nhu cầu đó để điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động. Ví dụ: một người lao động được tạo động lực bằng hình thức hỗ trợ tiền đi lại, nhưng khi anh ta đã chủ động hơn về mặt tài chính, nhu cầu của anh ta là được lên chức chứ không còn ở mức hỗ trợ tiền đi lại. Nếu công ty không có biện pháp thay đổi chính sách tạo động lực với người lao động thì đã không thỏa mãn được nhu cầu của người lao động.

## **1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động**

### *1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow*

#### **1.2.1.1. Nội dung học thuyết nhu cầu của Maslow**

Học thuyết nhu cầu của Maslow ra đời năm 1943 [26] là một trong những học thuyết nổi tiếng nhất giải thích về nhu cầu của người. Theo Maslow, học thuyết điều kiện là không đủ để giải thích nguyên nhân cho những hành vi của con người. Học thuyết Maslow được trình bày theo dạng kim tự tháp: tầng thấp nhất và rộng nhất là những nhu cầu cơ bản nhất và nếu nhu cầu ở tầng đầu tiên không đạt được, sẽ rất khó để đẩy nhu cầu lên tầng cao hơn. [25]

**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow**



Nguồn: *Giáo trình Quản trị nhân lực 2 – Đại học Lao động- Xã hội*

Học thuyết nhu cầu của Maslow đã đặt 4 tầng thấp và rộng hơn là thuộc về nhu cầu đời sống và tầng cao nhất là nhu cầu phát triển. 4 tầng đầu thấp hơn của tháp Maslow được sử dụng để thỏa mãn nhu cầu đang thiếu hụt của con người, nếu không thể thỏa mãn các nhu cầu đó, con người sẽ thiếu động lực để đẩy con người lên các bậc thang tiếp theo.

- Nhu cầu sinh tồn: Các nhu cầu về ăn, ở, mặc, sinh hoạt... là các điều kiện cơ bản nhất để duy trì cuộc sống.
- Nhu cầu an toàn là nhu cầu được sống trong môi trường an toàn, có niềm tin tôn giáo, nhu cầu an toàn không chỉ là về mặt vật chất mà còn là về mặt tinh thần.
- Nhu cầu xã hội là nhu cầu có gia đình, bạn bè, yêu thương, con cái.... để thực hiện yếu tố xã hội của con người
- Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu được lắng nghe, được tôn vinh, được trân trọng, được nêu lên chính kiến...



- Nhu cầu tự nâng cao, tự hoàn thiện là nhu cầu được phát triển cao hơn của con người, vượt qua những nhu cầu vật chất có thể nắm bắt được. Nhu cầu tự hoàn thiện, tự nâng cao của người lao động thường là nhu cầu được lên chức, lên lương xứng đáng, nhu cầu được học tập.

Theo Tiến sĩ Nicole Gravagna, Chủ tịch của NeuroEQ, cho rằng tháp Maslow không liệt kê những yêu cầu thực sự gắn với “hạnh phúc” của con người, thay vào đó, tháp Maslow mô tả cách làm thế nào con người có thể đạt được sự hài lòng dài lâu [27]. Học thuyết Maslow giúp trả lời một câu hỏi tưởng chừng như rất đơn giản: Nếu tôi có tất cả những gì tôi muốn, tại sao tôi vẫn thấy không thỏa mãn? Câu trả lời đó là: những gì tôi đã có là những nhu cầu cơ bản đã được thỏa mãn, nhưng có thể mức cao hơn của nhu cầu đó thì chưa. Đó cũng là ý tưởng cho sự phát triển liên tục do đó học thuyết Maslow không chỉ được sử dụng trong lĩnh vực xã hội học hay quản trị kinh doanh mà còn được sử dụng trong các ngành khoa học xã hội khác [27]

#### 1.2.1.2 Áp dụng học thuyết nhu cầu Maslow trong tạo động lực lao động

Áp dụng học thuyết Maslow trong tạo động lực có thể giải thích những nhu cầu cần thiết nhất của người lao động tại đơn vị. Do vậy, vận dụng học thuyết Maslow vào tạo động lực người lao động, học viên rút ra một số kết luận có thể sử dụng như sau:

Xác định nhu cầu người lao động là chìa khóa đầu tiên để tìm ra động lực cần tạo ở môi trường doanh nghiệp là theo hướng nào. Nhu cầu của mỗi lao động không giống nhau, rõ ràng tại thời điểm thực hiện khảo sát hoặc thực hiện ghi nhận về nhu cầu, mỗi người lao động sẽ đưa ra những đáp án khác nhau. Ảnh hưởng của cá nhân người lao động, điều kiện gia đình, điều kiện giới tính... sẽ tác động đến nấc thang nhu cầu mà người lao động đang "dừng lại" và nấc thang nào người lao động sẽ “bước tiếp”.

Tạo động lực trong lao động được xây dựng để thỏa mãn tháp Maslow của người lao động và cũng để tạo ra tháp Maslow cho người lao động. Học viên cho rằng, tháp Maslow không chỉ được xây dựng dựa trên ý chí của người lao động và

doanh nghiệp phải thỏa mãn nhu cầu theo tháp Maslow đó. Tạo động lực trong doanh nghiệp sẽ giúp người lao động vạch ra tháp Maslow của chính mình và doanh nghiệp sẽ có các biện pháp, chính sách để đẩy nhanh tháp Maslow đó được vận hành trơn tru cho đại đa số lao động.

### *1.2.2 Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner*

#### 1.2.2.1 Nội dung học thuyết Skinner

Học thuyết tăng cường tích cực (operant conditioning) của Skinner cho rằng: tất cả mọi sự vật đều luôn trong trạng thái vận hành, không ngừng chuyển động, di chuyển và vận động. Trong quá trình này, những kích thích đặc biệt sẽ có ảnh hưởng nhất định đến các vận hành, vận động ấy. Kích thích được Skinner chia ra thành 2 loại: Kích thích khó chịu và kích thích củng cố. Kích thích củng cố sẽ tác động đến hành vi giúp tăng cường khả năng thực hiện hành vi. Ví dụ: Nếu cấp trên thưởng cho bạn khi bạn hoàn thành tốt công việc, đó là kích thích củng cố để tăng cường hành vi. Ngược lại, kích thích khó chịu/kích thích tiêu cực nhằm loại bỏ hoặc phản ứng hành vi. Ví dụ: khi con bạn hét lên trong siêu thị, bạn nắm tay con và khiến cho con im lặng, sự kích thích này của bạn nhằm loại bỏ hành vi tiêu cực (con hét). Đó là kích thích tiêu cực để triệt tiêu hành vi. [28]

Nội dung học thuyết của Skinner đề cập đến rất nhiều vấn đề, tuy nhiên trong phạm vi luận văn này, học viên chỉ khai thác học thuyết Skinner trên khía cạnh: kích thích hành vi.

Từ học thuyết Skinner cho thấy: những kích thích củng cố, kích thích tích cực có tác động khiến lặp đi lặp lại hành vi. Một học sinh được thầy cô giáo khen ngợi khi làm được bài tập thì sẽ luôn cố gắng làm bài tập, một công nhân được khen thưởng khi hoàn thành sản phẩm sẽ luôn cố gắng hoàn thành sản phẩm. Điều đó không có nghĩa phủ nhận ý nghĩa của kích thích tiêu cực nhằm loại bỏ hành vi xấu, ví dụ: khiển trách khi mắc lỗi đi muộn sẽ khiến học sinh cố gắng không đi muộn. Trong phạm vi áp dụng học thuyết Skinner vào tạo động lực lao động, học viên cho rằng việc áp dụng nguyên tắc kích thích tích cực là một cách lý giải hợp lý cho hành vi của người lao động và cũng là nguyên tắc để quản lý lao động.

#### 1.2.2.2 Áp dụng học thuyết Skinner trong tạo động lực lao động

Khi áp dụng học thuyết Skinner trong tạo động lực lao động nói riêng và quản trị lao động nói chung, học viên rút ra một số kết luận như sau:

Dựa trên sự kích thích tích cực để kiểm soát: Doanh nghiệp cần thực hiện kích thích tích cực nhiều hơn kích thích tiêu cực. Vì đặc điểm cá nhân người lao động sẽ ảnh hưởng đến hành vi của người lao động. Các đặc điểm như giới tính, độ tuổi, tình trạng gia đình, thâm niên công tác... đều là các yếu tố sẽ ảnh hưởng tới hành vi của người lao động. Kích thích tích cực thường có ý nghĩa tác động giúp lặp đi lặp lại các hành vi tốt, ở đây, người sử dụng lao động sử dụng kích thích tích cực để người lao động lặp đi lặp lại các hành vi tốt. Những hành vi tạo ra bởi người lao động lại vô cùng phong phú và đa dạng do những đặc điểm cá nhân của họ tạo nên

Do đó, kích thích tạo động lực trong doanh nghiệp cần được tiến hành dựa trên phân tích, tổng kết về lực lượng lao động để tìm ra: các đặc điểm của người lao động tại đơn vị, hành vi nào của người lao động là phổ biến, nguyên nhân tại sao hành vi đó phổ biến, hành vi đó nên được tác động kích thích hay tác động dạng tiêu cực để ngăn chặn....

Bên cạnh kích thích, phần thưởng (reward), Skinner cũng nhắc đến hình phạt (punishment) trong học thuyết như một trong các biện pháp có ảnh hưởng đến hành vi có điều kiện của người lao động. Khi hành vi mang lại hình phạt hoặc bị áp dụng hình phạt, xu hướng thực hiện hành vi đó sẽ giảm dần và ngược lại: nếu được thưởng, khích lệ, hành vi đó sẽ tăng dần cường độ thực hiện. Qua đó, để tạo động lực trong doanh nghiệp, thưởng – phạt thưởng gắn liền với các hành vi đã được xác định trong Luật Lao động và Nội quy lao động. Tuy nhiên, người sử dụng lao động nên tăng các hình thức thưởng và giảm hình thức phạt.[29]

### *1.2.3 Học thuyết công bằng của J.Stacey Adams*

#### *1.2.3.1 Nội dung học thuyết Stacey Adams*

Học thuyết công bằng của Stacey Adams nhấn mạnh vào sự công bằng trong một tổ chức cần có sự cân bằng giữa những gì cá nhân đóng góp và những gì họ nhận lại được. J.Stacey Adams giải thích sự công bằng chính là cơ sở để người lao động nỗ lực vì sự phát triển chung của tổ chức. [15, tr158]

Nội dung học thuyết công bằng đề cập đến: đầu vào (những gì người lao động bỏ ra cho công việc) và đầu ra (những gì họ nhận lại được) và so sánh, đối

chiều kết quả đầu ra-đầu vào đó với những người khác trong tổ chức. Nếu tỷ suất này ngang nhau, đó là công bằng. Nếu tỷ suất chênh lệch, người lao động sẽ nỗ lực để cân bằng. [11, tr75].

Theo Adams, nếu tỷ suất không cân bằng, người lao động sẽ có những xu hướng:

- Tác động làm “méo mó” các đầu ra, đầu vào của người khác và bản thân mình
- Tác động để người khác thay đổi tỷ suất của họ, qua đó thay đổi kết quả đối chiếu
- Tự thay đổi tỷ suất của bản thân
- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh.
- Bỏ việc [ 16, tr23]

#### 1.2.3.2 Áp dụng học thuyết công bằng của Stacey Adams trong tạo động lực lao động

Áp dụng học thuyết công bằng của Adams trong tạo động lực lao động nói riêng và quản trị lao động nói chung, các doanh nghiệp có thể xem xét phân tích yếu tố đầu vào – đầu ra của người lao động để làm cơ sở đánh giá tính công bằng trong công ty. Ví dụ: Đầu vào thường bao gồm: Sự cố gắng; Lòng trung thành; Công việc khó khăn; Cam kết; Kỹ năng; Năng lực; Khả năng thích nghi; Sự mềm dẻo trong xử lý công việc; Lòng khoan dung; Sự quyết tâm; Hăng hái; Tin tưởng vào cấp trên. Đầu ra thường bao gồm: phúc lợi tài chính, phúc lợi phi tài chính, sự công nhận và vinh danh của tập thể, trách nhiệm, ý nghĩa của thành tựu đã đạt được, sự khen ngợi, sự thăng tiến, sự phát triển của bản thân...

Tuy nhiên cần tránh sự áp dụng học thuyết của Adams một cách máy móc, cào bằng tỷ suất lao động để đạt được sự cân bằng. Sự cân bằng cần được áp dụng theo 2 khía cạnh: một là sự cân bằng giữa những gì người lao động đóng góp cho tập thể và những gì người lao động được hưởng; hai là sự công bằng giữa người lao động này với người lao động khác. Điều đó có nghĩa, một môi trường làm việc lành mạnh, không thiên vị hay ưu đãi người lao động nào hơn, đánh giá kết quả lao động công bằng và khách quan sẽ đảm bảo được sự cân bằng theo học thuyết của Adams.

- Do vậy, doanh nghiệp cần duy trì sự cân bằng, sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo ra động lực lao động tốt cho nhân viên. Những tiêu chí đánh giá, cách đánh giá, đội ngũ đánh giá... cần phải được công khai, minh bạch đảm bảo khách quan.

Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo.

### **1.3 Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

#### *1.3.1 Tạo động lực bằng các công cụ tài chính*

Các công cụ tạo động lực tài chính trong doanh nghiệp gồm có: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và các khoản hỗ trợ khác.

Tiền lương: Tiền lương là khoản tiền người lao động nhận được khi làm việc theo thỏa thuận với người sử dụng lao động (Định nghĩa của Luật Lao động 2012) và tiền lương bao gồm mức lương theo phân công lao động cùng với phụ cấp và các khoản thu khác. Trên phương diện pháp lý, tiền lương được xác định dựa trên căn cứ thỏa thuận với mức cơ bản được Chính phủ quy định. Tiền lương cần đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật, đáp ứng được nhu cầu của người lao động về tái sản xuất sức lao động và hưởng thành quả lao động, tiền lương dựa trên tình hình kinh doanh và nếu có thể phải tính thêm tỷ lệ trượt giá của thị trường.

#### *1.3.2 Tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính*

Thực hiện phân tích công việc và phân công công việc hợp lý: Phân tích công việc là tiền đề để thực hiện phân công công việc hợp lý, giúp người quản lý có thể xác định công việc cần những nhân sự có đặc điểm gì và người lao động hiểu được nhiệm vụ rõ ràng. Phân tích và phân công công việc cũng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh khi sử dụng đúng nhân sự cho các công việc cần thiết.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động: là việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc, khả năng phát triển công việc, triển vọng của người lao động. Đánh giá kết quả công việc cũng giúp doanh nghiệp có biện pháp thưởng và khích lệ hợp lý với người lao động để tạo được động lực cho người lao động.

- Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động: Trong công việc không phải lúc nào người lao động cũng gặp thuận lợi và việc luôn gặp cản trở trong công việc có thể làm cho người lao động cảm thấy chán nản. Vì vậy, một trong những biện pháp tạo động lực lao động là loại bỏ các cản trở trong công việc, tạo ra điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức kỹ năng cho người lao động để đáp ứng nhu cầu tinh thần cơ bản của con người là được học tập và nâng cao kiến thức chuyên môn của mình để có thể hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao, tăng năng suất lao động. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức kỹ năng cho người lao động là hoạt động nâng cao và cập nhật kiến thức mới cho người lao động để họ có tâm lý an tâm, tự tin vào bản thân và tay nghề của mình khi làm việc.

- Xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể người lao động: Xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể người lao động nhằm tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho các thành viên trong tổ chức, để nâng cao năng suất lao động, để củng cố, hoàn thiện các tổ chức lao động, để phát triển toàn diện cá nhân người lao động.

#### **1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

- Năng suất lao động.

“Năng suất lao động là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm” Công thức :  $W = Q/T$  hoặc  $t = T/Q$  Trong đó :

W: năng suất lao động

Q: Sản lượng sản xuất ra trong đơn vị thời gian T, có thể biểu hiện bằng số lượng sản phẩm hoặc giá trị, doanh thu, lợi nhuận...

T: lượng lao động hao phí để hoàn thành sản lượng Q (đơn vị : người, ngày công, giờ công...)

t: lượng lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm

Năng suất lao động là phạm trù kinh tế nói lên hiệu quả sản xuất của người lao động trong quá trình sản xuất sản phẩm. Thực chất nó là giá trị đầu ra do một NLD tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định hoặc số thời gian cần thiết để sản xuất ra một đơn vị đầu ra.

Có rất nhiều nhân tố tác động đến năng suất lao động cá nhân, tuy nhiên các nhân tố chủ yếu là chủ yếu là các yếu tố gắn với bản thân người lao động. ( kỹ năng, kỹ xảo, cường độ lao động, thái độ lao động, tinh thần trách nhiệm...), dụng cụ lao động. Sự thành thạo sáng tạo trong sản xuất của người lao động và mức độ hiện đại của công cụ lao động sẽ quyết định năng suất lao động cá nhân cao hay thấp.

Ngoài ra các nhân tố gắn với quản lý con người và điều kiện lao động thì đều ảnh hưởng đến năng suất lao động cá nhân. Vì thế muốn tăng năng suất lao động cá nhân thì phải quan tâm đến tất cả các yếu tố tác động đến nó.

Đối với tổ chức, doanh nghiệp tăng năng suất lao động phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của đơn vị, doanh nghiệp.

Năng suất lao động là cơ sở để tổ chức đánh giá hiệu quả làm việc của NLD. Để năng suất phản ánh được sức lao động của người lao động thì tổ chức cần phải có một hệ thống giá hiệu quả công việc công bằng, chính xác và đảm bảo tính kích thích tạo động lực lao động cho người lao động trong đơn vị, tổ chức của mình.

- Mức độ hài lòng của người lao động là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của doanh nghiệp nói chung và hiệu quả công tác tạo động lực lao động nói riêng. Nếu như mức độ hài lòng trong công việc của người lao động cao thì chắc chắn rằng họ có động lực lao động để làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty, giúp duy trì sự ổn định của nguồn nhân lực, giảm chi phí hoạt động và tăng năng suất.

- Mức độ gắn bó của người lao động: Doanh nghiệp muốn phát triển phải có lực lượng gắn bó với công ty, hiệu hoạt động kinh doanh của công ty và cùng chung sức phát triển công ty. Khi người lao động đều hiểu và cam kết với giá trị và

mục tiêu của công ty, và là động lực lao động thúc đẩy không chỉ giúp người lao động làm việc mà còn là động lực để người lao động gắn bó.

- Mức độ vi phạm kỷ luật lao động: có thể là căn cứ đánh giá sự bất mãn của người lao động với các chính sách của công ty, khi mức độ vi phạm kỷ luật tăng cao có nghĩa động lực lao động bị suy giảm, hiệu quả công tác tạo động lực trong doanh nghiệp giảm.

## **1.5 Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

### *1.5.1 Các nhân tố bên ngoài*

- *Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội* như tỷ giá lạm phát, sự tăng trưởng của ngành nghề kinh tế, công nghệ 4.0 và cơ hội mở rộng thị trường lao động, các chính sách của nhà nước... đều ảnh hưởng tới tạo động lực trong doanh nghiệp.

- *Hệ thống phúc lợi xã hội*: là hệ thống gắn liền với sự phát triển của xã hội và nâng cao đời sống của người lao động. Đóng bảo hiểm là một biện pháp nâng cao phúc lợi xã hội và đảm bảo đời sống cho người lao động.

- Chính sách, pháp luật của Nhà nước

- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Các chính sách về tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu ... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động.

### *1.5.2 Các nhân tố bên trong*

#### **1.5.2.1 Nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp**

- *Vị thế của ngành nghề*: Những ngành có vị thế cao tăng trưởng cao thì động lực lao động của người lao động trong ngành đó cũng cao, nhưng không vì thế mà những doanh nghiệp trong ngành đó không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả [16, tr224]



- Mục tiêu của tổ chức: Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp sẽ là cơ sở để doanh nghiệp có những biện pháp điều hành nhân sự đúng đắn, bao gồm cả việc tạo động lực cho nhân sự. [16, tr225]

- Điều kiện làm việc : sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe, năng suất công việc khi các điều kiện làm việc không tốt. Do đó bảo đảm điều kiện làm việc cũng là một biện pháp tạo động lực đáng chú ý mà doanh nghiệp cần xác định và tăng cường trong suốt quá trình thực hiện chính sách tạo động lực [16, tr226]

- Các chính sách quản lý nhân sự: Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Do đó để tạo động lực làm việc cho người lao động thì cần phải xây dựng các chính sách quản lý nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng.

#### 1.5.2.2 Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

- *Đặc điểm cá nhân người lao động*: Tính cách, tâm lý, sở thích, tuổi tác, giới tính, học vấn, dân tộc, tôn giáo, các quan niệm về giá trị... đều ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động.

- *Nhu cầu cá nhân*: là điều mà cá nhân tìm kiếm ở doanh nghiệp nhằm thỏa mãn nhu cầu vật chất, tinh thần, nhu cầu học hỏi, nâng cao trình độ... và chính sách tạo động lực rất cần bám sát nhu cầu cá nhân người lao động để đưa ra những biện pháp thích hợp.

- *Trình độ, năng lực của mỗi cá nhân*: Công việc người lao động đảm nhiệm cần phù hợp với trình độ, năng lực của họ để công ty có thể khai thác giá trị lao động tích cực và nhiều nhất có thể.

- *Thái độ của người lao động đối với tổ chức và Công việc của bản thân*: Thái độ cá nhân người lao động với công việc được thể hiện thông qua chỉ số về hứng thú với công việc. Trong thực tế, người lao động làm việc trong những điều kiện,

hoàn cảnh khác nhau chịu sự chi phối của các yếu tố môi trường khác nhau, do đó mức độ hứng thú đối với công việc khác nhau.

### **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn**

\* Kinh nghiệm của Công ty TNHH Một thành viên Bò sữa Việt Nam (Vinamilk) qua các chính sách tài chính và phi tài chính:

- Công ty 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, tập thể tiêu biểu, xuất sắc, thưởng theo quý, năm, thưởng hoàn thành dự án trước tiến độ, thưởng cho cán bộ công người lao động có thành tích tiết giảm chi phí.

- Chính sách phụ cấp bao gồm: phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp dự nguồn, phụ cấp điện thoại, phụ cấp công tác, phụ cấp thâm niên... Các khoản phụ cấp này là phần cộng thêm thu nhập hàng tháng, giúp người lao động yên tâm làm việc.

- Chế độ bảo hiểm: Các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp được Công ty Vinamilk Việt Nam hiện theo đúng qui định pháp luật và đảm bảo toàn thể cán bộ Công người lao động đều được hưởng đầy đủ các chế độ bảo hiểm.

- Chế độ chính sách khác: Ngoài việc thực hiện các chính sách lương, thưởng, phúc lợi bắt buộc. Công ty còn áp dụng các chế độ phúc lợi tự nguyện khác như: Thưởng vào các ngày lễ lớn: Ngày giải phóng miền Nam, kỷ niệm ngày thành lập công ty, nghỉ mát hàng năm... đã được tổ chức thành công giúp nâng cao đời sống, môi trường làm việc, tạo động lực cho người lao động.

\* Kinh nghiệm của Công ty TNHH Yamaha Motor Việt Nam

Yamaha Motor Việt Nam là doanh nghiệp luôn quan tâm đến việc cải thiện điều kiện làm việc và khuyến khích, tạo động lực người lao động. Ngoài việc tiếp tục thực hiện chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp ca, phụ cấp độc hại, phụ cấp trách

nhệm và phụ cấp tay nghề nhằm khuyến khích người lao động và nhiều chế độ đãi ngộ khác như tăng bậc lương cao một số công nhân có năng lực đang quản lý tại các xưởng lên ngang bằng thậm chí cao hơn lương kỹ sư; cấp tiền khám chữa bệnh, tiền học phí cho bản thân người lao động và vợ (chồng) con của người lao động từ xưởng trưởng trở lên với mỗi mức hàng triệu đồng/năm. Công đoàn công ty cũng luôn duy trì chế độ thăm hỏi CBCNV khi ốm đau hay cho gia đình có việc hiếu, hỷ. Hàng năm, các hoạt động văn hóa thể thao luôn được triển khai rộng khắp các nhà máy và chi nhánh, giúp phát triển mạnh các phong trào tập thể như bóng đá, bóng bàn... cũng như tổ chức các giải thi đấu giao lưu thể thao giữa các bộ phận, các chi nhánh và mở rộng giao lưu với công ty thành viên và đối tác.

Bên cạnh đó, một đặc trưng của Yamaha Việt Nam trong tuyển dụng đó là chế độ tuyển dụng suốt đời, Yamaha cam kết đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động. Điều này sẽ giúp cho công ty có được lực lượng lao động ổn định.

### **Tiểu kết chương 1**

Trong bất kỳ thời đại nào, phương thức lao động nào, yếu tố con người – lực lượng lao động luôn là quan trọng nhất và là chìa khóa thành công của doanh nghiệp. Tầm gương các doanh nghiệp lớn trên thế giới cũng là những nhà tuyển dụng hàng đầu và nổi tiếng về tạo động lực lao động như Facebook, Google, Apple... đã khẳng định tầm quan trọng của chính sách tạo động lực trong việc phát triển lực lượng lao động, tăng cường sự gắn bó của người lao động với công ty, đồng thời đẩy mạnh hiệu quả công việc và phát triển công việc. Công tác tạo động lực không thể được thực hiện một cách máy móc, rập khuôn, sáo mòn từ công ty này sang công ty khác hay học hỏi chỉ từ sách vở. Công tác tạo động lực nên và cần được xây dựng từ chính thực tiễn công ty, từ nhu cầu của lao động, dựa trên việc đánh giá, khảo sát, tổng kết. Chương 1 của Luận văn này đã chỉ ra được tầm quan trọng của công tác tạo động lực, các nội dung cơ bản ảnh hưởng đến công tác tạo động lực.

## Chương 2

# THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THÁI TUẤN

## 2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn

### 2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

#### - Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn được thành lập từ cuối năm 1993 và đi vào hoạt động từ ngày 01/01/1995 dưới sự lãnh đạo của Tổng Giám đốc Thái Tuấn Chí, đặt trụ sở chính tại số 11/48 Nguyễn Văn Quá, phường Đông Hưng, quận 12, thành phố Hồ Chí Minh.

Năm 1998 đánh dấu sự phát triển vượt bậc của ngành dệt may trong nước với hàng loạt các quan hệ hợp tác đầu tư và thương mại với các quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Ngành dệt may đã vươn lên trở thành ngành đầu tàu mũi nhọn trong xuất khẩu chiếm 20% tỷ lệ lao động khu vực công nghiệp và gần 5% tổng lực lao động cả nước [13]. Không đứng ngoài xu thế đó, Thái Tuấn đã luôn không ngừng nỗ lực, mở rộng và đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm để chinh phục thị trường trong và ngoài nước. Bằng việc đầu tư xây dựng nhà máy dệt, phân xưởng, nhà máy nhuộm, phát triển chi nhánh, hệ thống showrom, trung tâm thời trang và phân xưởng may, đến nay, Thái Tuấn đã đạt được mức phát triển rộng khắp cả nước: 3 chi nhánh, 8 showroom và 300 đại lý với 3.500 nhà phân phối.

#### - Định hướng và phát triển

Với slogan “Thái Tuấn- nền tảng của sự thăng hoa”, Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn luôn đặt con đường sản xuất, định hướng trở thành một thương hiệu có tầm cỡ quốc tế “Thương hiệu quốc tế cung cấp vải thời trang toàn cầu” và sứ mệnh cao cả “Tôn vinh vẻ đẹp phụ nữ thông qua sản phẩm thời trang, góp phần xây dựng thương hiệu quốc gia”.

#### - Sản phẩm và các ngành nghề chính

Là một trong những doanh nghiệp dệt may hàng đầu Việt Nam, Thái Tuấn chuyên sản xuất vải dệt Jacquard, vải in bông trên công nghệ in digital, vải đơn sắc,

vải đa sắc từ các loại spandex, visco..., với công nghệ tiên tiến được chuyển giao từ Nhật Bản và Châu Âu. Thương hiệu Thái Tuấn luôn gắn liền với các sản phẩm chất lượng cao, được sự tín nhiệm và yêu thích của người tiêu dùng trong và ngoài nước. Không thể không kể đến việc trở thành nhà cung cấp uy tín cho trang phục của các nguyên thủ quốc gia tại Hội nghị Bộ trưởng ngoại giao ASEAN lần thứ 43, Hội nghị cấp cao ASEAN lần thứ 17, trang phục lễ tân cho Seagames 22, Hội nghị APEC lần thứ 14... là những dấu mốc thể hiện sự vượt trội của chất lượng may mặc Thái Tuấn, cũng như khẳng định thương hiệu Thái Tuấn trong mắt người tiêu dùng.

- Các hoạt động đóng góp xã hội

Ngoài sản xuất và, là một doanh nghiệp có nhiều đóng góp cho các hoạt động xã hội bên cạnh việc chăm sóc đời sống tinh thần và vật chất cho người lao động, ban lãnh đạo Thái Tuấn luôn tin tưởng: Việc doanh nghiệp đóng góp cho xã hội là sứ mệnh cao cả và sẽ luôn đặt cơ sở vững chãi cho sự phát triển của doanh nghiệp. Có thể điểm qua, một số hoạt động nổi bật mà Thái Tuấn đã thực hiện tiêu biểu như:

Quỹ Thái Tuấn vì cộng đồng từ năm 2011, tính đến năm 2016 đã đóng góp được 900 triệu đồng cho các gia đình khó khăn.

Các hoạt động thiện nguyện hỗ trợ kịp thời đến các gia đình khó khăn và những hoàn cảnh kém may mắn: hỗ trợ gia đình 9 học sinh tử nạn tại Quảng Ngãi năm 2016, trao tặng tiền mặt và gạo cho 90 hộ dân tại phường Thạnh Lộc và An Phú Đông, ủng hộ Quỹ bệnh nhân nghèo điều trị tại Bệnh viện Chợ Rẫy, thăm hỏi các Bà mẹ Việt Nam anh hùng Quận 12...

*2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến TĐLLĐ cho người lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn*

*2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức*

- Cơ cấu lao động trong công ty

Trong giai đoạn 2010-2017, Thái Tuấn tập trung vào phát triển lao động có trình độ cao và tuổi trẻ để được bổ nhiệm giữ các chức vụ quan trọng. Đây là bộ phận trẻ tuổi, nhiệt huyết, có khả năng nắm bắt xu thế thị trường, nhanh nhạy trong và sẵn sàng cho những điều mới.

**Bảng 2.1 Cơ cấu lao động tại 3 chi nhánh năm 2017**

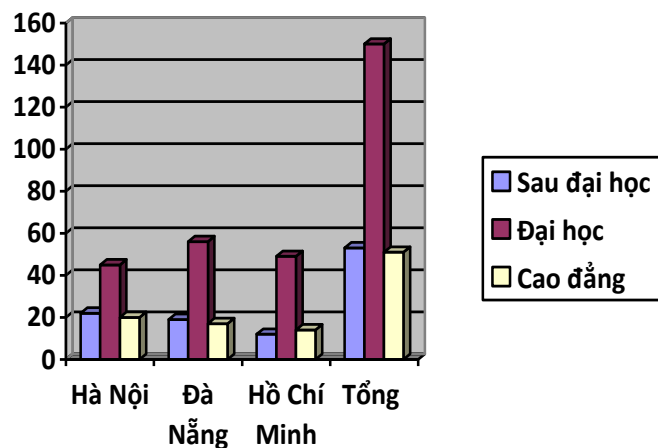
**Đơn vị: Người**

Năm Trình độ	Chi nhánh Hà Nội	Chi nhánh Đà Nẵng	Chi nhánh Hồ Chí Minh	Tổng
Sau đại học	22	19	12	53
Đại học	45	56	49	150
Cao đẳng	20	17	14	51
<b>TỔNG</b>	<b>87</b>	<b>92</b>	<b>75</b>	<b>254</b>

Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự và tổng hợp của tác giả

**Hình 2.1 Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động tại 3 chi nhánh năm 2017**

**Đơn vị: Người**



Nhìn chung, lao động trong công ty đều có trình độ chuyên nghiệp (từ cao đẳng và đại học trở lên), đây là những người lao động làm việc trong văn phòng hành chính tổng hợp và của công ty (Chi nhánh Hà Nội) nên cần những lao động trình độ cao để phát triển hơn nữa ngành thương mại của Thái Tuấn.

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi

**Bảng 2.2 Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại 3 chi nhánh năm 2017**

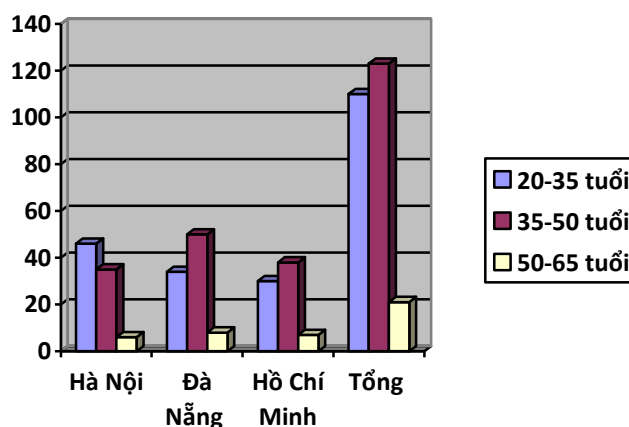
**Đơn vị: Người**

Độ tuổi	Chi nhánh Hà Nội	Chi nhánh Đà Nẵng	Chi nhánh Hồ Chí Minh	Tổng
20-35	46	34	30	110
35-50	35	50	38	123
50-65	6	8	7	21
<b>TỔNG</b>	<b>87</b>	<b>92</b>	<b>75</b>	<b>254</b>

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự và tổng hợp của tác giả

**Hình 2.2 Biểu đồ xu hướng lao động theo tuổi tại 3 chi nhánh năm 2017**

**Đơn vị: tuổi**



Xu hướng lao động theo độ tuổi trong công ty đó là ổn định và có xu hướng tăng lao động ở độ tuổi lao động (20-35). Lực lượng này luôn giữ ở mức khá cao và có xu hướng tăng đều trong các năm, độ tuổi từ 50-65 chiếm tỷ trọng ít và có xu hướng giảm dần đều trong hai năm 2015-2016. Điều đó cho thấy, lực lượng lao động của Công ty chủ yếu ở tầng lớp thanh niên và trung niên, điều này hoàn toàn phù hợp với đặc điểm một chi nhánh luôn đòi hỏi trình độ cao và năng động trong công việc.

- Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo giới tính tại 3 chi nhánh năm 2017**

**Đơn vị: Người**

<b>Giới tính</b>	<b>Chi nhánh Hà Nội</b>	<b>Chi nhánh Đà Nẵng</b>	<b>Chi nhánh Hồ Chí Minh</b>	<b>TỔNG</b>
Nam	32	39	31	102
Nữ	55	53	44	152
<b>TỔNG</b>	<b>87</b>	<b>92</b>	<b>75</b>	<b>254</b>

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự và tổng hợp của tác giả

Số lượng lao động nữ trong công ty luôn chiếm tỷ lệ lớn (hơn 50%) . Điều này là phù hợp với đặc điểm của một công ty chuyên về thời trang và thực hiện các sản phẩm thời trang.

## 2.2 Thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty Cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn

Xác định mục tiêu tạo động lực lao động tại doanh nghiệp nhằm xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo, phát huy tinh thần và ý chí độc lập của người lao động, có sự kết nối giữa các phòng ban và tạo cơ hội phát triển cho tất cả các người lao động. Đồng thời, chính sách tạo động lực cũng gắn liền với chính sách phát triển nhân lực lâu dài của công ty, gắn liền và ảnh hưởng bởi đường lối xây dựng tổ chức, đổi mới cơ chế chính sách quản lý nhân sự và quản trị nội bộ, đồng thời đảm bảo hợp lý giữa quyền lợi của người lao động và chi phí công ty bỏ ra. Do đó chính sách tạo động lực nên tìm hiểu nhu cầu thực tế của người lao động, từ đó đưa ra phương án thích hợp để tiết kiệm chi phí, hiệu quả và có tính định hướng lâu dài.

Học viện thực hiện kết quả khảo sát chấm điểm các nhu cầu cần thiết của người lao động tập đoàn Thái Tuấn tháng 7/2018 như sau:

**Bảng 2.4: Khảo sát mức độ cần thiết của các nhu cầu hiện tại của người lao động Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn**

(ĐVT: Người)

(Thang điểm từ 1-10; 1 là quan trọng nhất, 10 là ít quan trọng nhất)

<b>Mức độ</b> <b>Nhu cầu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>ĐTB</b>	<b>Thứ hạng</b>
Thu nhập cao	98	34	16	12	13	7	0	0	0	0	1.8	1
Thời gian làm việc hợp lý	44	12	21	18	16	22	8	20	19	0	3.3	6
Môi trường làm việc	72	23	19	16	15	21	14	0	0	0	1.9	2
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	37	25	33	56	31	17	43	38	9	0	5.2	9
Có cơ hội thăng tiến	60	21	18	25	12	22	9	13	0	0	2.0	3



Cơ hội được học tập nâng cao trình độ	51	12	15	24	15	8	21	20	10	14	3.2	5
Được tham gia phát triển công ty	53	18	22	15	18	20	9	12	13	0	2.3	4
Công việc thú vị, thách thức	38	25	18	21	15	20	17	15	11	0	3.7	7
CV phù hợp với khả năng sở trường	32	11	19	12	19	13	19	22	17	16	3.8	8

**Đơn vị:** Người

*Nguồn: Kết quả khảo sát về tạo động lực lao động 3 chi nhánh Công ty cổ phần Tập Đoàn Thái Tuấn*

Hiện nay, trong Công ty Thái Tuấn, nhu cầu về mức tiền lương cao là yêu cầu cần thiết, cấp bách nhất của đa số người lao động. Tiếp đó là nhu cầu về một môi trường làm việc tốt. Điều này là hoàn toàn hợp lý bởi đại đa số người lao động của công ty là nữ (đã khảo sát ở trên), nhu cầu của người lao động về một mức lương cao đủ để thỏa mãn các nhu cầu của cuộc sống là tất yếu. Các lao động nữ thường quan tâm đến môi trường làm việc xung quanh hơn nên yêu cầu tiếp theo là có một môi trường lành mạnh, chuyên nghiệp, lý tưởng. Tiếp đó là nhu cầu về thăng tiến trong công việc, điều này cũng dễ giải thích bởi các người lao động công ty đa số ở độ tuổi lao động (20-45) nên có nhu cầu thăng tiến, vừa là cơ hội để có mức lương cao hơn, vừa là cơ hội để thể hiện bản thân và khẳng định khả năng làm việc của những lao động trẻ.

## 2.2.1 Thực trạng tạo động lực lao động bằng các công cụ tài chính

### 2.2.1.1 Tiền lương

Quy chế lao động của Công ty bao gồm cả quy định về tiền lương (lương theo thỏa thuận trong hợp đồng, lương trách nhiệm đối với cấp quản lý...) và tuân thủ các quy định của pháp luật về tiền lương. Quỹ lương của Công ty Thái Tuấn được tính dự toán hàng năm chiếm 30-40% tổng chi phí hàng năm của Công ty trong báo cáo tài chính, tùy dự toán năm có nhu cầu mở rộng lao động hay không.

Tiền lương hàng tháng của người lao động được tính bằng công thức:

$$Ti = \frac{Mi \times Ci}{N} \times Hi$$

Trong đó:

Ti : Lương tháng của người lao động

Hi: Hệ số lương người lao động gắn với chức vụ

Mi: Mức lương bình quân toàn Công ty

$Mi = \frac{Q}{C}$  với Q là tổng Quỹ lương hàng năm của Công ty; C là số người

lao động thực tế được trả lương gắn với hợp đồng lao động

N : số ngày công chế độ trong tháng

Ci: số ngày công thực tế trong tháng

**Bảng 2.5 Bảng hệ số lương của Công ty được áp dụng cho cả 3 chi nhánh**

STT	Vị trí chức danh	Hệ số
1	Chủ tịch HĐQT/Tổng Giám đốc	15,0
2	Giám đốc bộ phận	10,0
3	Trưởng phòng, ban bộ phận	7,0
4	Phó trưởng phòng	5,0
5	Trưởng nhóm (Team Leader-Senior)	4,5
6	Người lao động cấp Junior	3,5

Nguồn: *Phòng Kế toán*

**Bảng 2.6 Tiền lương bình quân của người lao động công ty cổ phần tập đoàn  
Thái Tuấn**

**Đơn vị: triệu đồng**

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	So sánh	
				Tỷ lệ % 2015-2016	Tỷ lệ % 2016-2017
Thu nhập bình quân	5.850	6.350	6.950	+4.27%	+ 8.55%

Nguồn: *Phòng Kế toán và tổng hợp của tác giả*

Thu nhập bình quân của người lao động trong năm 2017 đã tăng 8.55% so với năm 2016, đây là một con số không thấp so với các doanh nghiệp không phải FDI của Việt Nam đồng thời lại hoạt động trong ngành dệt may mặc, một ngành có rất nhiều cạnh tranh và khó khăn trong suốt thời gian qua. Công ty đã có các biện pháp điều chỉnh lương hợp lý để kích thích tinh thần lao động đó là tăng lương theo năm (4.27% bình quân năm 2016 và 8.55% bình quân năm 2017). Tại 3 chi nhánh, người lao động đều làm việc trong khối hành chính-kinh doanh do đó Công ty áp dụng hình thức trả lương hàng tháng và có gửi thông tin về mức lương, hệ số lương cho từng người lao động. Công ty đã sử dụng lương như một biện pháp tài chính nhằm tạo động lực lao động hiệu quả.

Qua khảo sát, kết quả học viên nhận được về mức độ hài lòng với chế độ tiền lương của công ty như sau:

**Bảng 2.7 Khảo sát mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của người lao động tại 3 chi nhánh năm 2017**

Chi Tiêu	Mức độ	Đơn vị	Mức độ hài lòng với tiền lương					Tổng
			Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	
Tiền lương hợp lý, công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	Số phiếu		0	17	32	102	29	180
	%		0	9.44	17.78	56.67	16.11	100
Biết rõ về quy chế trả lương của Nội quy lao động, được thông tin rõ ràng số liệu ngày công	Số phiếu		0	41	49	53	37	180
	%		0	22.78	27.22	29.44	20.56	100
Hài lòng với mức thu nhập	Số phiếu		23	32	41	31	53	180
	%		12.78	17.78	22.78	17.22	29.44	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về tạo động lực lao động 3 chi nhánh Công ty cổ phần Tập Đoàn Thái Tuấn

Từ kết quả khảo sát 180 người trên, đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền lương, 56.67% cho rằng tiền lương hợp lý, công bằng, dựa trên kết quả của công ty và hiệu quả công việc của người lao động. Nhưng chỉ có 29.44% biết

được quy chế trả lương, tính lương của công ty, được thông tin rõ ràng, chính xác về các cơ sở tính toán lương tháng. Cũng có 17,78% cho rằng mức lương Công ty trả cho họ không có gì hấp dẫn, không đáp ứng được nhu cầu của bản thân và gia đình, cũng như không đáp ứng được sự kì vọng của họ với công ty. Cũng có thể do việc đánh giá mức lương, tăng lương, thăng tiến hàng năm phụ thuộc nhiều vào ban lãnh đạo, sự đánh giá của cấp trên đôi khi không được sát sao, chính xác dẫn đến việc người lao động cho rằng đóng góp của mình không được ghi nhận. Điều đó cho thấy Công ty cần có các biện pháp công khai, hướng dẫn, giải thích về cơ chế lương, mức lương, cách tính lương của người lao động; đồng thời có các biện pháp đẩy mạnh chất lượng lao động như đào tạo, tập huấn, cử đi học... để có năng suất lao động tốt hơn, từ đó tăng mức thu nhập của người lao động đến mức bình thường hoặc hài lòng.

#### 2.2.1.2 Tiền thưởng và các chế độ đãi ngộ khác

Ngoài tiền lương, hệ thống thưởng của Công ty được tính vào khoản Bonus ( hỗ trợ thêm) hàng năm, dựa vào chỉ tiêu kế hoạch đầu năm và đánh giá cuối năm. Hệ thống thưởng của công ty chính là công cụ hữu hiệu tạo động lực cho người lao động, thúc đẩy tinh thần làm việc, thể hiện sự ghi nhận những đóng góp tích cực cho hoạt động sản xuất, của công ty, đồng thời thể hiện sự quan tâm của Ban Lãnh đạo đến đời sống vật chất, tinh thần của người lao động. Hệ thống tiền thưởng của công ty gồm 2 hình thức thưởng cơ bản sau: thưởng cuối năm (thưởng Tết) và thưởng đột xuất cho những người có thành tích đặc biệt.

Hệ thống thưởng sẽ được tính dựa trên đánh giá làm việc hàng năm của người lao động (KPI) với cách thức như sau: Vào đầu năm tài chính (tháng 1), người lao động các phòng ban sẽ nộp KPI với các nội dung: Chi tiết công việc hướng tới trong năm, mục tiêu đặt ra trong năm, các hoạt động cần làm, kế hoạch làm việc, yêu cầu của người lao động với công ty, với bộ phận lãnh đạo, các yêu cầu về nâng cao khả năng , kĩ năng làm việc... Dựa trên thang điểm KPI nói trên, ban lãnh đạo sẽ dựa trên tình hình thực tiễn hàng năm để đánh giá và tính toán mức thưởng cho các người lao động. Thông thường, mức thưởng dựa trên KPI của Công ty sẽ đạt từ 70% hoặc 100% một tháng lương.

Thưởng đột xuất được sử dụng khi người lao động có những đóng góp tích cực, nổi bật, thành tích đặc biệt đáng khen ngợi để khuyến khích tinh thần người lao

động, nâng cao tinh thần chủ động, sáng tạo, tích cực trong công việc và mức thưởng không quá 2 triệu đồng/lần, nhưng không hạn chế số lần trong năm.

Ngoài ra, trong bộ phận công ty còn có phần thưởng dành cho những bộ phận có sự đóng góp lớn cho công ty. Hàng năm, các bộ phận sẽ gửi báo cáo về việc đã đóng góp như thế nào cho công ty, thường là các báo cáo về việc đã có những áp dụng cải tiến mới trong làm việc giúp nâng cao hiệu quả, giảm chi phí cho công ty hoặc có những đóng góp giúp đỡ công ty vượt qua thời kỳ khó khăn, giảm được thuế phải nộp... Mức thưởng cho bộ phận không quá 4 triệu đồng.

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh về tiền thưởng**

Chi Tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với tiền thưởng					
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Tiền thưởng hợp lý, công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	Số phiếu	0	18	105	51	6	180
	%	0	10	58.33	28.33	3.33	100
Biết rõ về quy chế trả thưởng của Nội quy lao động, được thông tin rõ ràng	Số phiếu	0	42	48	54	36	180
	%	0	23.33	26.67	30	20	100
Hài lòng với mức thưởng	Số phiếu	11	22	62	49	36	180
	%	6.12	12.22	34.44	27.22	20	100

Nguồn: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn

Theo số liệu của Bảng 2.8, số lao động rất không hài lòng về mức thưởng của Công ty không quá cao (6.12% và 12.22%). Chỉ tiêu khảo sát này cho thấy Công ty đã có quy chế thưởng, mức thưởng rõ ràng, đã phổ biến đến người lao động. Theo học thuyết công bằng của Adam thì việc phân chia phần thưởng không công bằng theo đóng góp có thể khiến người lao động thất vọng. Công ty đã vận dụng học

thuyết công bằng để xét thưởng, công tác xét thưởng công khai, minh bạch, vì thế có 20% rất hài lòng, 27.22% hài lòng với mức thưởng nhận được. Con số trên cho thấy biện pháp xét thưởng của Công ty đã có những hiệu quả nhất định trong việc tạo động lực cho người lao động.

Ngoài ra, Công ty có thể nghiên cứu theo hướng điều chỉnh mức thưởng và quy chế thưởng hàng năm phù hợp hơn với nhu cầu của người lao động, đa dạng hóa các hình thức thưởng (thưởng bằng sản phẩm, thưởng theo Quý, theo doanh số...) để thực sự tạo được động lực cho người lao động thông qua mức thưởng hàng năm.

### 2.2.1.3 Phụ cấp và chế độ phúc lợi

Ngoài ra, Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn luôn đảm bảo các khoản trợ cấp và chế độ phúc lợi của người lao động được thực hiện đúng với các quy định của pháp luật Việt Nam.

Phụ cấp với người lao động được trả theo nội quy lao động như sau

- + Phụ cấp làm thêm vào ngày nghỉ: 200% tiền lương ngày làm việc bình thường
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày thường: 150% tiền lương ngày làm việc bình thường
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày Tết: 300% tiền lương ngày làm việc bình thường
- + Phụ cấp Công tác: 100.000 VND/Ngày
- + Phụ cấp điện thoại: 200.000 VND/tháng

Về chế độ phúc lợi, ngoài các khoản bắt buộc phải đóng theo Luật Lao động, Công ty đã thực hiện những chính sách phúc lợi tự nguyện cho người lao động. Công ty luôn thực hiện đúng quy định về đóng bảo hiểm xã hội (100%), Bảo hiểm y tế (100%) cho tất cả người lao động ký hợp đồng lao động với công ty, chế độ thai sản, chế độ hưu trí. Ngoài ra, công ty còn có các khoản hỗ trợ tiền xăng xe đi lại hàng tháng (350.000 VND/tháng/người lao động chính thức, 500.000 VND/ tháng/ chức vụ quản lý); tổ chức các ngày quốc tế phụ nữ, trung thu và tết thiếu nhi cho các con em người lao động, quà Tết âm lịch. Đối với các trường hợp ốm đau, ma chay, hiếu hỉ đều được Công đoàn quan tâm hỗ trợ (500.000VND/trường hợp). Những biện pháp phi tài chính nhằm làm người lao động an tâm gắn bó với công

việc, được Công ty quan tâm không chỉ thông qua những đóng góp trong công việc mà Công ty còn quan tâm tới đời sống và gia đình người lao động.

Chế độ nghỉ phép nguyên lương của công ty được thực hiện như sau:

Nghỉ phép: 12 ngày phép nguyên lương

Những người công tác 5 năm liên tục sẽ được thêm 01 ngày phép, nếu không nghỉ hết không được tính cộng dồn tính năm sau nhưng được thanh toán theo lương

Nghỉ lễ: Nghỉ lễ theo quy định của Luật lao động

Con cái kết hôn: nghỉ 01 ngày

Bản thân kết hôn: 03 ngày

Cha mẹ, vợ chồng, con cái mất: nghỉ 03 ngày

**Bảng 2.9 Các khoản chi tiêu phúc lợi năm 2017 của Công ty**

**Đơn vị: triệu đồng**

STT	Các khoản chi	Số tiền
1	Thăm hỏi	7.000.000
2	Hiếu	3.500.000
3	Hỉ	20.500.000
4	Tổ chức các chương trình lễ, Tết	105.000.000

Nguồn: Báo cáo của Công đoàn công ty

Như vậy, Công ty đã có những biện pháp phụ cấp và chế độ phúc lợi để kích thích tinh thần làm việc của người lao động. Đây cũng là một biện pháp tạo động lực hiệu quả khi có thể kích thích tinh thần và cảm xúc của người lao động, tạo sự gắn bó với công ty đồng thời thỏa mãn các nhu cầu vật chất-tinh thần không chỉ của riêng họ mà còn của gia đình họ.

#### *2.2.2 Tạo động lực lao động bằng các công cụ phi tài chính*

Bên cạnh các công cụ tài chính, không thể phủ nhận khả năng tạo động lực của các công cụ phi tài chính. Các công cụ phi tài chính không chỉ ảnh hưởng đến người lao động mà còn ảnh hưởng đến văn hóa công ty, tạo nên danh tiếng cho công ty trên thị trường lao động và là một điểm thu hút lao động. Từ kết quả bảng về nhu cầu hiện tại cần thiết nhất của người lao động công ty, ngoài nhu cầu về tiền lương, nhu cầu cần thiết số 2-3 đều liên quan đến môi trường làm việc, cơ hội thăng

tiến, cơ hội thể hiện và cơ hội học tập. Rõ ràng, ngoài nhu cầu tài chính, người lao động còn có những nhu cầu khác cần được thỏa mãn: được làm công việc phù hợp, môi trường làm việc chuyên nghiệp, công ty tạo điều kiện để phát triển bản thân và thăng tiến trong nghề nghiệp.

#### 2.2.2.1 Phân tích công việc và phân công lao động

Kết quả khảo sát tại 3 chi nhánh của Công ty Thái Tuấn về mức độ hài lòng với công việc được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.10 Đánh giá của người lao động về công việc đang thực hiện**

Mức độ	Số phiếu	Tỷ lệ %
<b>Rất không hài lòng</b>	4	2.22
<b>Không hài lòng</b>	15	8.33
<b>Không ý kiến</b>	49	27.22
<b>Hài lòng</b>	76	42.25
<b>Rất hài lòng</b>	36	19.98
<b>Tổng số</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Nguồn: *Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*

Theo kết quả bảng 2.10, tỷ lệ người lao động không hài lòng hoặc rất không hài lòng với công việc hiện tại đang làm chiếm tỷ lệ chưa đầy 11%, những người hài lòng và rất hài lòng với công việc chiếm đa số (tổng cộng hơn 60% số người lao động được hỏi). Khi được hỏi về đánh giá nội dung công việc đang thực hiện, câu trả lời của người lao động công ty được ghi nhận dưới bảng sau:



**Bảng 2.11 Đánh giá của người lao động về mức độ hài lòng với nội dung công việc**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với nội dung công việc					
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
<b>Nội dung công việc phong phú, đa dạng</b>	Số phiếu	10	5	40	81	44	180
	%	5.56	2.78	22.22	45	24.4	100
<b>Công việc đang làm phù hợp với khả năng và phát triển được nhân viên</b>	Số phiếu	11	4	52	78	35	180
	%	6.11	2.22	28.89	43.33	19.44	100
<b>Hứng thú với công việc</b>	Số phiếu	17	6	50	88	19	180
	%	9.44	3.33	27.78	48.89	10.56	100

Nguồn: *Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*

Theo kết quả khảo sát ở Bảng 2.10 về nội dung công việc dựa trên 3 tiêu chí: Nội dung công việc phong phú đa dạng; Công việc phù hợp với khả năng và có thể phát triển được kỹ năng của người lao động; hứng thú với công việc. Kết quả thu về khá tương đồng với tỷ lệ đánh giá công việc tại bảng 2.11: tỷ lệ rất không hài lòng và không hài lòng chiếm tỷ lệ không quá 10%; con số người lao động hài lòng và rất hài lòng với công việc đang đảm nhiệm lại khá cao (24.4% và 30%). Điều này cho thấy việc phân chia công việc trong Công ty tương đối phù hợp với tình hình lao động, công việc thú vị và có khả năng phát triển được các kỹ năng của người lao động. Việc phân công lao động phù hợp với vị trí, trách nhiệm, khả năng, mong muốn của người lao động ảnh hưởng rất lớn đến kết quả bảng khảo sát nói trên. Phân công lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn thường được thực hiện dựa trên các tiêu chí sau:

Phân công theo trình độ và nhu cầu của người lao động: Do 3 chi nhánh phụ trách công việc hành chính, không có lao động làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật (tập trung ở các nhà máy) nên phân công lao động thường được dựa trên trình độ và nhu cầu của người lao động trong Hợp đồng lao động. Mức độ phức tạp của công việc

sẽ được cân nhắc khi phân công lao động theo trình độ của người lao động: một người lao động được đào tạo kỹ càng, trình độ cao, có kinh nghiệm làm việc lâu năm sẽ được giao những công việc phù hợp với kinh nghiệm, kỹ năng người lao động đó có. Tuy nhiên, ban lãnh đạo cũng luôn lắng nghe nguyện vọng của người lao động, nếu người lao động không mong muốn đảm nhiệm những công việc ở chức vụ cao hơn cũng sẽ được cân nhắc có các biện pháp điều chuyển phù hợp.

- Phân công công việc theo kết quả đào tạo của người lao động tại công ty: Sau khi tham gia các chương trình đào tạo của công ty, người lao động sẽ đảm nhiệm các công việc phù hợp với nội dung và kết quả đào tạo.

#### 2.2.2.2 Đánh giá kết quả người lao động

Do đặc trưng của 3 chi nhánh là giúp việc, tham mưu cho ban giám đốc, định hướng chiến lược phát triển, xây dựng cơ chế, kinh doanh và phát triển thị trường, lượng công việc đặc thù khiến Công ty phân chia rõ ràng các công việc được giao từng phòng ban.

Công ty sử dụng đánh giá kết quả người lao động bằng điểm KPI (Key Performance Indicators). Quy chế đánh giá KPI của Công ty được thực hiện qua 3 bước: Người lao động tự đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, Giám đốc bộ phận đánh giá và gửi thông tin về phòng Hành chính- Nhân sự tổng hợp.

Khảo sát về mức độ người lao động hài lòng với hệ thống đánh giá của Công ty như sau:

**Bảng 2.12: Kết quả khảo sát đánh giá mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh về hệ thống đánh giá KPI**

Mức độ	Số phiếu	Tỷ lệ %
<b>Rất không hài lòng</b>	8	4.44
<b>Không hài lòng</b>	13	7.22
<b>Không ý kiến</b>	65	36.11
<b>Hài Lòng</b>	46	25.56
<b>Rất hài lòng</b>	48	26.67
<b>Tổng số</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Nguồn: *Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*

Từ bảng 2.12 cho thấy, kết quả người lao động hài lòng với hệ thống KPI của công ty đạt 26.56% và 26.67%, không có ý kiến đạt 36.11%. Người lao động không hài lòng và rất không hài lòng chỉ đạt mức 4.44% và 7.22%. Điều đó cho thấy công ty đã đưa ra được hệ thống KPI rõ ràng, khoa học, đánh giá khách quan và chính xác về công việc người lao động đang thực hiện cũng như hiệu quả lao động. Trên thực tế, KPI là một hệ thống đánh giá được rất nhiều các doanh nghiệp FDI sử dụng do tính hiệu quả tương đối cao so với các phương pháp xếp loại, đánh giá người lao động truyền thống.

#### 2.2.2.3 Tạo môi trường làm việc, điều kiện làm việc

Như bảng đánh giá 2.4 đã chỉ ra, người lao động của 3 chi nhánh này còn phụ trách cả khu vực showroom, với 149/180 người lao động cho rằng nhu cầu cấp thiết nhất của họ là có một môi trường làm việc tốt, do đó ban lãnh đạo Công ty cần đánh giá đúng đắn về tầm quan trọng của việc tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động như một biện pháp tạo động lực phi tài chính trong doanh nghiệp.

Về cơ sở vật chất, khu vực làm việc của người lao động được chia thành 2 phòng: Phòng làm việc hành chính và khu vực Showroom. Công ty thường bố trí Showroom ở tầng trệt hoặc tầng thấp hơn, khu vực phòng hành chính cho người lao động ngồi làm việc ở tầng trên. Trong phòng làm việc được trang bị đầy đủ máy tính cho mỗi người lao động, máy in, máy photo, điện thoại bàn. Khu vực showroom hay phòng làm việc đều được trang bị điều hòa, ánh sáng đầy đủ, đảm bảo người lao động không bị ảnh hưởng bởi điều kiện thời tiết bên ngoài. Việc trang bị cơ sở vật chất đầy đủ là một điều kiện để người lao động được cảm thấy thoải mái khi làm việc, qua đó góp phần tăng năng suất lao động và cũng đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

#### 2.2.2.4 Đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Hoạt động đào tạo để phát triển nguồn nhân lực luôn được công ty chú trọng bao gồm: đào tạo nội bộ và đào tạo ngoài (outsourcing).

Đào tạo nội bộ được dành cho các người lao động mới vào công ty, để người lao động hiểu được lịch sử hình thành và phát triển của công ty, đường lối và chủ trương, định hướng của công ty, văn hóa công ty, những điều cần lưu ý trong quá trình làm việc. Đào tạo nội bộ thường được thực hiện bởi Phòng Hành chính – nhân sự khi có người lao động mới vào công ty và đào tạo nhắc lại 6 tháng/lần.

Công ty luôn tạo điều kiện để người lao động được tham gia các khóa học ngắn hạn tùy theo nhu cầu. Theo thông tin nhận được từ Phòng Hành chính- Nhân sự, trong năm 2016, công ty đã tổ chức 3 lớp học: Kỹ năng lập kế hoạch và phát triển kế hoạch chiến lược; Quản trị; Quản trị nhân sự. Báo cáo năm 2016-2017 cho thấy số lượng người lao động hoàn thành khóa đào tạo nội bộ đạt 92.56% và tỷ lệ đào tạo sử dụng nhân lực bên ngoài đạt 65.48% tổng số người lao động.

Khảo sát trên 180 người lao động của 3 chi nhánh Công ty Thái Tuấn về đánh giá chất lượng khóa học đã tham gia trong năm 2017, số liệu trong bảng **2.19** như sau:

<b>Nội dung khóa học</b>	<b>Số phiếu</b>	<b>Tỷ lệ(%)</b>
Thiết thực, có thể áp dụng	140	77.78
Tương đối liên quan đến công việc	22	12.22
Không liên quan, không có ích	18	10

Nguồn: *Phòng Hành chính- Nhân sự*

Theo kết quả bảng 2.4, 78% người lao động được hỏi đánh giá khóa học mình đã tham gia trong năm 2017 là hữu ích, thiết thực, nội dung khóa học có thể áp dụng trực tiếp vào công việc, 12% người lao động đánh giá khóa học tương đối liên quan đến công việc đang thực hiện và 10% người lao động cho rằng khóa học mình đã tham gia không liên quan đến công việc đang thực hiện. Trong đó, tỷ lệ tham gia khóa đào tạo nội bộ và đào tạo nâng cao như sau:

<b>Khóa học đã tham gia</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ(%)</b>
Khóa đào tạo nội bộ	168	92.56
Khóa đào tạo nâng cao theo yêu cầu	117	65.48

Nguồn: *Phòng Hành chính- Nhân sự*

Theo số liệu của 2 bảng trên, có thể đánh giá công tác đào tạo tại công ty đã được thực hiện khá tốt, người lao động tham gia tích cực vào các chương trình đào tạo cả đào tạo nội bộ và đào tạo nâng cao. Nguyên nhân việc người lao động đánh giá nội dung khóa học không liên quan, không hữu ích cho công việc có thể là do nội dung khóa học không thu hút, cách trình bày rời rạc khiến người lao động không cảm thấy khóa học thực sự hữu ích cho hiểu biết và công việc của họ.

#### 2.2.2.5 Xây dựng không khí làm việc thoải mái, tâm lý trong Công ty

Rõ ràng , ngoài các yếu tố vật chất ảnh hưởng đến người lao động, bầu không khí làm việc trong công ty ảnh hưởng rất nhiều đến người lao động. Không phải ai cũng có thể làm việc và hoàn thành công việc tốt trong một môi trường căng thẳng, ganh ghét, đố kị hay có những hiềm khích. Nhận thức được điều đó, ban lãnh đạo công ty luôn có những hoạt động thúc đẩy mối quan hệ đồng nghiệp vui vẻ, hòa đồng, hợp tác, hỗ trợ giữa các phòng ban, giữa các người lao động trong công ty như: tổ chức mỗi năm một lần tham quan, du lịch nghỉ dưỡng trong vòng 2 ngày 1 đêm, tổ chức các hội thi thể thao, văn nghệ thu hút sự tham gia của người lao động, gặp mặt cuối năm hoặc đầu năm (Sau Tết Nguyên đán).... Theo khảo sát, có 90% người lao động được hỏi tham gia đầy đủ các phong trào đoàn thể của công ty, 95% người lao động hài lòng với các sự kiện và phong trào công ty tổ chức. Điều đó chứng tỏ việc người lao động rất hứng thú và sẵn sàng tham gia các phong trào do công ty tổ chức. Đồng thời, có 75% ý kiến cho rằng người lao động tăng cường gắn kết nhiều hơn sau mỗi chương trình tham gia. Đây là một con số tích cực khẳng định vai trò và sức ảnh hưởng không nhỏ của các chương trình tổ chức xây dựng bầu không khí trong công ty đến việc tạo động lực cho người lao động.

### **2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn chi nhánh Hà Nội**

#### *2.3.1 Thực trạng các nhân tố bên ngoài*

##### 2.3.1.1 Quy định của pháp luật

- Sự thay đổi các quy định của pháp luật về lao động:

Nghị định 122/2015/ND-CP quy định về mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động, trong đó các quy định về vùng và mức lương tối thiểu vùng luôn được sửa đổi, bổ sung. Năm 2018, tại 3 khu vực chi nhánh đặt trụ sở làm việc đều là khu vực I nên mức lương tối thiểu vùng là 3.980.000 VND. Do đó Công ty cũng đã điều chỉnh tăng hệ số lương của công ty đạt mức bình quân 6.950.000 năm 2017 để vừa thể hiện sự quan tâm của công ty đến đời sống người lao động vừa thể hiện sự tuân thủ quy định pháp luật.

- Ngành nghề của công ty

Ngành nghề dệt may không phải là một ngành nghề có điều kiện theo Nghị định 118/2015/ND-CP của Chính phủ hướng dẫn thi hành Luật Đầu tư 2014. Phạm

vi luận văn này hướng đến là 3 chi nhánh của Công ty thực hiện công việc hành chính – tư vấn và không có cơ sở sản xuất. Do đó không có các điều kiện ràng buộc về việc bảo vệ sức khỏe người lao động trong môi trường độc hại hoặc các vấn đề liên quan đến bệnh nghề nghiệp và bảo hiểm lao động.

#### 2.3.1.2 Tình hình thị trường và các đối thủ cạnh tranh

Các chính sách mở rộng thương mại tự do, tăng cường quan hệ hợp tác song phương của Chính phủ đã có hiệu quả bên cạnh sự chuyển đổi mạnh mẽ và không ngừng đổi mới của các doanh nghiệp sản xuất may mặc.

Tuy nhiên, trước các quy định sắp có hiệu lực của CPTPP về sợi, Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – EU (EVFTA) về vải có những ảnh hưởng nhất định tới ngành dệt may vẫn phụ thuộc quá nhiều vào nguyên phụ liệu nhập khẩu của Việt Nam. Đặc biệt, quy tắc xuất xứ về sản phẩm “từ sợi trở đi” và “từ vải trở đi” trong các hiệp định thương mại tự do đòi hỏi nhiều hơn sự đổi mới của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, thị phần sản phẩm dệt may của Việt Nam vẫn chưa được mở rộng do chỉ tập trung chủ yếu về giá cả do nhân công và gia công rẻ, chưa thể cạnh tranh với các quốc gia như Hàn Quốc, Trung Quốc, EU về sản lượng hàng năm.

- Đặc điểm thị trường trong nước

Với khoảng 5.140 doanh nghiệp ( chủ yếu là vừa và nhỏ) hoạt động trong lĩnh vực dệt may, may mặc. Tổng số lao động tập trung cho nhóm ngành này là 20% lao động trong khu vực công nghiệp và gần 5% tổng lực lượng lao động toàn quốc. Các công ty may chiếm tỷ trọng lớn nhất (84%) và 15% thuộc về các công ty kéo sợi. Các hoạt động chính bao gồm: ngành dệt (xe sợi, dệt/đan, nhuộm); ngành may bao gồm: Sản phẩm hàng may mặc với các công đoạn thiết kế, tìm nguồn cung ứng nguyên liệu đầu vào, cắt may, phân phối và marketing.

Ngành dệt may có thị trường rộng lớn với hơn 90 triệu dân và nhu cầu tiêu dùng cao.

### Hình 2.3 Biểu đồ tháp chi tiêu cá nhân

Sơ đồ: Tháp chi tiêu cá nhân của người Việt Nam (trình bày: Duy Quang)



Nguồn: *Tạp chí Công thương* 2016

Với nhu cầu sử dụng gần 14% chi tiêu cá nhân cho quần áo, các doanh nghiệp may mặc có nguồn khách hàng dồi dào và nhu cầu ổn định, thường xuyên, liên tục. Số liệu của Hiệp hội may mặc Việt Nam cho thấy: các thương hiệu thời trang Việt Nam đang nắm giữ đáng kể thị phần trong phân khúc hàng cao cấp, có thể cạnh tranh về thị trường với các thương hiệu nước ngoài như Zara, H&M, Massimo Duty hay Uniqlo và sản phẩm may mặc của Trung Quốc. Đặc biệt, phân khúc khách hàng của các doanh nghiệp có tên tuổi như Việt Tiến, Owen, các thương hiệu khác của Vinatex, Khatoco... cùng các công ty thời trang trẻ như PT2000, Canifa, Ninomaxx... đang không ngừng mở rộng thị trường ở phân khúc bình dân. Theo thông tin từ Báo cáo ngành dệt may Việt Nam của FPT năm 2017 thị phần thị trường nội địa 2014 vẫn thuộc về các tên tuổi như Vinatex (14,4%); Tinh Lợi (1,3%); Hansae Việt Nam (1,1%), HANESBRANDS (1%) và EINS VINA (0,9%)

Các sản phẩm chính của Thái Tuấn được xác định là lụa và sản phẩm may sẵn, do đó cần phân tách các đối thủ cạnh tranh thành hai thành phần: đối thủ và thị trường ở ngành sản xuất và lụa; đối thủ và thị trường ở ngành sản xuất và sản phẩm may sẵn. Sự tăng trưởng của thị trường may mặc trong năm 2016-2017 đạt chỉ số trên 15% đã khẳng định được tiềm năng phát triển và sự thay đổi tích cực so với giai đoạn 2005-2010 [33].

Như vậy, những ảnh hưởng của các yếu tố này đến tạo động lực lao động của công ty như sau:

Sự thay đổi nhanh chóng của các ngành kinh tế và điều kiện xã hội sẽ đặt sức nặng lên lương của người lao động. Khi đó, chính sách lương không cạnh tranh sẽ có thể là nguyên nhân không giữ chân được lao động

- Định hướng mở rộng sản phẩm ra thị trường và phát triển thị trường nước ngoài của Công ty có thể gây khó khăn cho người lao động khi một số vị trí lao động có trình độ không cao và không đáp ứng được công việc

- Công ty phải cân nhắc giữa chi phí tạo động lực cho người lao động (lương, thưởng, phụ cấp...) và điều kiện, kết quả kinh doanh của công ty. Bởi nếu kết quả kinh doanh tốt, Công ty cần tính đến việc áp dụng một chính sách tạo động lực rộng hơn và cao hơn, đem lại nhiều lợi ích cho người lao động. Tuy nhiên, chính sách tạo động lực cũng cần cân đối với khả năng tài chính của công ty.

### *2.3.2 Thực trạng các nhân tố bên trong*

#### *2.3.2.1 Nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp*

##### ***- Vị thế của công ty trong ngành nghề***

Hình thành và hoạt động từ những năm 1992-1995 là giai đoạn đầu mới phát triển của ngành dệt may Việt Nam, Công ty Thái Tuấn – dưới sự lãnh đạo của Chủ tịch HĐQT- Tổng Giám đốc Thái Tuấn Chí đã trải qua những giai đoạn phát triển của ngành dệt may Việt Nam: Giai đoạn phát triển đều đặn sau quá trình mở cửa năm 1986-2000; Giai đoạn phát triển mạnh 2000-2006 với các Hiệp định thương mại tự do mới được ký kết và thị trường tự do được phát triển; giai đoạn 2006-2013 là giai đoạn tạm chững lại tốc độ phát triển của ngành dệt may do tình hình kinh tế chung của thế giới và giai đoạn phục hồi trở lại của năm 2013 đến nay [33]

Hiện nay, tuy công ty chưa nằm trong top 20 doanh nghiệp dệt may lớn nhất cả nước [32], theo báo cáo xếp loại dựa trên vốn điều lệ và mô hình của VITAS, nhưng tên tuổi của Thái Tuấn đã khẳng định được trong thị trường lụa và áo dài: Thái Tuấn đã được Chính phủ ưu tiên sử dụng trong các sự kiện lớn của Chính phủ, trong các sự kiện ngoại giao quan trọng như APEC, Seagames... [30].

##### ***- Mục tiêu phát triển của công ty***



Mục tiêu phát triển của Công ty được xác định phù hợp với từng giai đoạn kinh tế- xã hội- thị trường. Hiện nay, Công ty đặt ra mục tiêu tăng trưởng đạt hai con số, phát triển thêm thị trường, mở rộng chi nhánh và hệ thống phân phối; phát triển thị trường nước ngoài từ 64 quốc gia và vùng lãnh thổ lên đến chỉ tiêu xuất khẩu hơn 100 quốc gia trong giai đoạn 2018-2020. Công ty sẽ tập trung đẩy mạnh sản phẩm lụa, may sẵn và thời trang, bên cạnh việc sử dụng công nghệ tiên tiến giúp giảm thiểu sức lao động, thời gian sản xuất, nâng cao năng suất và mở rộng các sản phẩm thiết kế đa dạng hướng tới nguồn khách hàng rộng hơn (Hiện tại Thái Tuấn mới chỉ sản xuất thời trang nữ, áo dài, định hướng phát triển 2020-2025 sẽ sản xuất thêm ngành thời trang nam và thời trang trẻ em).

Mục tiêu phát triển nhân sự của công ty thể hiện trong bảng 2.2: tổng lực lượng lao động tại 3 công ty chi nhánh dao động từ mức 240-260 người lao động, giữ định mức ổn định trong giai đoạn 2013-2017, công ty tập trung thu hút nhân lực trình độ chuyên môn cao (sau đại học, đại học) chứ không mở rộng quy mô nhân sự [10]. Với mục tiêu giữ quy mô người lao động và thay đổi cơ cấu người lao động trong công ty, điều này đòi hỏi ban lãnh đạo Công ty phải có biện pháp tích cực trong việc giữ các nhân sự trình độ cao, tăng sự gắn bó giữa người lao động và công ty, đào tạo và phát triển trình độ người lao động để tăng năng suất lao động.

**- Điều kiện làm việc**

Điều kiện làm việc của Công ty Thái Tuấn được đánh giá khá tốt từ người lao động: 143/180 người lao động đánh giá điều kiện làm việc của người lao động ở cả khu văn phòng hành chính và showroom đều đạt mức độ hài lòng và chỉ có 12/180 người lao động cho rằng điều kiện làm việc ở mức độ rất không hài lòng. Điều này cho thấy Công ty đã có những phương án thích hợp để tăng cường điều kiện làm việc, tạo môi trường vật chất tốt và tinh thần thoải mái cho người lao động. Đồng thời, các chính sách khuyến khích đời sống vật chất và tinh thần của người lao động của công ty thông qua chính sách lương, thưởng, đãi ngộ tạo sự đồng thuận và ủng hộ của người lao động.

**Bảng 2.14 Khảo sát mức độ hài lòng về điều kiện làm việc tại 3 chi nhánh**

Mức độ	Số phiếu	Tỷ lệ %
<b>Rất không hài lòng</b>	5	2.8
<b>Không hài lòng</b>	13	7.2
<b>Không ý kiến</b>	29	16.1
<b>Hài Lòng</b>	53	29.4
<b>Rất hài lòng</b>	80	45.5
<b>Tổng số</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Nguồn: *Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*

#### 2.3.2.2 Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

##### **- Điều kiện cá nhân người lao động**

Công ty Thái Tuấn là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực may mặc , thời trang, các người lao động tại 3 chi nhánh làm các công việc tư vấn- hành chính- và phát triển thị trường được phân chia rõ ràng trong các bộ phận. Trong đó, lực lượng người lao động nằm trong độ tuổi từ 20 đến 45 chiếm hơn 50% và tỷ lệ lao động nữ lớn hơn 50%.

Trong công tác tạo động lực lao động cho người lao động 3 chi nhánh chủ yếu thực hiện các công việc hành chính- tư vấn- và phát triển thị trường, nhà quản lý cần chú ý tới phương pháp kích thích bằng tài chính bởi với độ tuổi từ 30 tuổi trở lên, đặc biệt là nữ giới, hầu hết mọi người đều có gia đình riêng họ cần có thu nhập thỏa đáng, công việc ổn định, các chính sách đãi ngộ cao, hay những cơ hội thăng tiến. Với nhóm người lao động dưới 30 tuổi năng động, nhiệt huyết và giàu sức sáng tạo, tạo động cơ làm việc cho nhóm người lao động này cần tập trung vào khuyến khích tài chính lương thưởng, có các chương trình dã ngoại, nghỉ mát, đi chơi vừa giúp nhóm này thỏa mãn về mặt tinh thần và tái tạo sức lao động.

**- Nhu cầu cá nhân:** Theo báo cáo khảo sát đã tiến hành, nhu cầu cao nhất của người lao động công ty vẫn là mức lương ổn định và hợp lý với sức lao động đã bỏ ra. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động tại 3 chi nhánh công ty Thái Tuấn, các biện pháp cần có đó là: tăng thu nhập cùng với tăng trưởng về và

việc tăng thu nhập phù hợp với sự thể hiện của người lao động trong công việc, mang lại lợi nhuận cho công ty.

- ***Trình độ người lao động:*** Công ty ưu tiên tuyển dụng người lao động có trình độ cao (Đại học hoặc Cao đẳng) và cũng chú trọng đào tạo kỹ năng, kiến thức trong quá trình làm việc. Điều này khẳng định chính sách luôn luôn phát triển trình độ lao động của Công ty. Đồng thời, dựa trên tháp Maslow, một trong những nhu cầu của người lao động đó là được học tập nâng cao trình độ. Điều này cũng đúng trong 3 chi nhánh công ty Thái Tuấn, đối với các người lao động thuộc khối hành chính – tư vấn, họ cần liên tục học tập nâng cao trình độ để có thể là bộ phận tư vấn chính sách cho ban Giám đốc, người lao động khối- thị trường cần được học tập để có cách tiếp cận hợp lý với khách hàng ở các phân khúc khác nhau, qua đó nâng cao hiệu quả công việc ở cả hai mảng.

## **2.4 Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn chi nhánh Hà Nội**

### **2.4.1 Ưu điểm**

#### **- Mức độ hài lòng của người lao động**

Mức độ đánh giá của người lao động với công việc đang thực hiện đạt chỉ số 19.98% rất hài lòng; 42.25% người lao động hài lòng. Điều này cho thấy đa phần người lao động đều thỏa mãn với công việc hiện tại, cho rằng công việc phù hợp với khả năng bản thân, thỏa mãn những yêu cầu của người lao động với công việc họ cần thực hiện.

Sự không hài lòng với công việc của người lao động thể hiện: người lao động đang không có động lực làm việc hoặc bản thân họ không có ý định trung thành với công ty. Kết quả khảo sát của Allied Workforce Mobility năm 2012 [30], một trong những dấu hiệu thể hiện việc người lao động sắp rời công ty đó là xin nghỉ nhiều hơn thường lệ, biểu hiện công việc mờ nhạt do họ đã mất đam mê nhiệt huyết với công việc, trở nên xao nhãng... Việc người lao động cảm thấy không hài lòng hoặc rất không hài lòng với công việc là một động thái cho thấy họ đang có dấu hiệu mất nhiệt huyết với công ty. Ban Giám đốc và các vị trí quản lý cần kết hợp với Phòng Hành chính –Nhân sự để có biện pháp đánh giá lại cơ cấu công việc đang được phân công, tiến hành khảo sát chi tiết và quy mô hơn trong phạm vi công ty để ghi nhận mức độ hài lòng của người lao động với công ty. Từ kết quả khảo sát, Công ty có thể đánh giá được có bao nhiêu người lao động, ở các bộ phận và thực hiện những công việc nào không hài lòng về công việc đang thực hiện để tiến hành điều chỉnh: Thay đổi nội dung công việc theo mong muốn của người lao động hoặc chuyển vị trí hoặc các biện pháp khác.

#### **- Sự gắn bó của người lao động với công ty**

Thời gian gắn bó của người lao động với công ty như sau

**Bảng 2.15 Số năm làm việc trong công ty**

Thời gian	Số lượng	Tỷ lệ(%)
Dưới 1 năm	17	9.44
Dưới 2 năm	38	21.11
Dưới 3 năm	71	39.44
Từ 4 năm đến 7 năm	39	21.67
Từ 7 năm đến 10 năm	12	6.67
Trên 10 năm	3	1.67

Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự

Đồng thời, học viên thực hiện khảo sát về thời gian người lao động muốn tiếp tục làm việc cho công ty như sau:

**Bảng 2.16: Thời gian người lao động tại 3 chi nhánh muốn gắn bó với công ty**

Thời gian	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới 1 năm	11	6.11
Dưới 2 năm	20	11.11
Dưới 3 năm	35	19.44
Từ 4 năm đến 7 năm	30	16.67
Từ 7 năm đến 10 năm	17	9.44
Trên 10 năm	3	1.67
Chưa xác định	64	35.56

Nguồn: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại 3 chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn

Theo kết quả của bảng 2.15, tỷ lệ người lao động làm việc tại Công ty dưới 3 năm đạt số lượng cao nhất (39.44%), tỷ lệ người lao động làm từ 4 đến 7 năm là 21.67%. Các người lao động làm việc từ 4 đến 10 năm đạt gần 30% là một kết quả khá cao thể hiện sự gắn bó của người lao động với công ty. Thái Tuấn được thành lập năm 1992 và chính thức hoạt động từ năm 1995 nhưng 3 chi nhánh này có thời gian thành lập và đi vào hoạt động khác nhau. Do đó có thể giải thích tại sao lượng người lao động làm việc trên 10 năm lại không nhiều (chỉ chiếm 1.67%) Kết quả khảo sát thời gian muốn gắn bó với công ty của người lao động trong bảng 2.16 đưa lại những kết quả như sau: thời gian không xác định chiếm tỷ lệ cao nhất (35.56%) và thời gian dưới 1 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất (6.11%). Điều đó cho thấy người lao động có định hướng gắn bó với công ty tuy nhiên còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố: ví dụ tại thời điểm này, Công ty có thể thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của họ, tuy nhiên 2 hoặc 5 năm tới khi các nhu cầu thiết yếu của người lao động thay

đôi và Công ty không thể đáp ứng, nếu không thể giải quyết được nhu cầu của người lao động với khả năng đáp ứng của công ty, người lao động thường chọn cách nghỉ việc. Những người lao động chọn thời gian gắn bó trên 7 năm thường là những người thuộc đối tượng quản lý hoặc độ tuổi trên 45 tuổi không có nhu cầu đổi việc và mong muốn ổn định tại một công việc, một môi trường họ đã làm việc lâu năm và gắn bó.

Giải thích các kết quả từ khảo sát trên có thể nhận thấy:

Công ty đã có những biện pháp tạo động lực với người lao động và toàn bộ người lao động. Công ty đã tuân thủ nghiêm túc quy định về lương, thưởng, chế độ phụ cấp, phúc lợi theo quy định của Nhà nước và các quy định của Nội quy lao động. Các hoạt động tạo động lực khác như cơ sở vật chất, các hoạt động ngoại khóa, thể dục thể thao để tạo sự hưng phấn cho người lao động, phù hợp với nhu cầu giao tiếp, quan hệ xã hội của người lao động.

Các quyết định về nhân sự như thăng lương, quyết định thưởng... đều được ghi nhận bằng văn bản và lưu trữ tại Phòng Hành chính – Nhân sự. Công ty Thái Tuấn đã thực hiện việc xây dựng và phổ biến kế hoạch tạo động lực cho người lao động bằng các chính sách đào tạo, chính sách và cơ chế lên chức, chính sách và công cụ đánh giá thực hiện công việc của người lao động qua KPI. Đồng thời, thông qua chương trình đào tạo nội bộ cho người lao động, các người lao động đều được công khai thông tin nói trên và hiểu được về chính sách tiền lương, thưởng, kỷ luật... Bên cạnh đó, Phòng Hành chính – Nhân sự đã có những chương trình khảo sát để đánh giá ý kiến của người lao động để liên tục sửa đổi, cập nhật chính sách tạo động lực của Công ty.

#### *2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân*

##### **Hạn chế**

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn vẫn tồn tại những vấn đề cần phải khắc phục như sau:

- Các biện pháp tạo động lực thực sự chưa có hệ thống và chưa được phát triển khoa học. Hiện tại, nhu cầu của người lao động rất phong phú, đa dạng và thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, Công ty thực hiện khảo sát và điều tra nhu cầu

một năm/một lần là khó có thể cập nhật những nhu cầu thiết yếu của người lao động một cách phù hợp.

- Công ty trả lương theo chức danh công việc và hệ số lương và hệ số người lao động, đồng thời dựa trên hệ số đánh giá KPI. Tuy nhiên, KPI vẫn còn được đánh giá một cách chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, công tác trao đổi giữa người lao động và người đánh giá sau cùng KPI trong Công ty chưa thực sự được mở rộng.

- Tuy không có người làm trái ngành, trái nghề tại các phòng ban nhưng tình trạng kiêm nhiệm lao động trong Công ty vẫn có. Việc kiêm nhiệm công tác có thể gây khó khăn cho người lao động trong việc thực hiện công việc chuyên nghiệp và định hướng phát triển của người lao động có thể bị “gây nhiễu” khi đảm nhiệm nhiều công việc.

- Chính sách giữ chân người tài, tôn vinh người gắn bó lâu năm của Công ty chưa thực sự được chú ý đến.

- Công tác đào tạo hiện tại chưa thực sự sát sao mà vẫn phụ thuộc vào chính sách đào tạo chung của Công ty.

### **Nguyên nhân**

Công ty chưa có hoạt động nhằm xác định định nhu cầu lao động ngoài việc khảo sát. Kết quả khảo sát có thể chưa phản ánh trọn vẹn nhu cầu của người lao động do nhiều yếu tố chủ quan và khách quan, nếu chỉ sử dụng kết quả khảo sát để thiết lập chính sách tạo động lực cho người lao động sẽ có nguy cơ chủ quan, duy ý chí. Đánh giá hiện tại của Công ty mới chỉ tập trung vào xác minh mức độ hài lòng với chính sách tiền lương, tiền thưởng, các điều kiện làm việc của người lao động.

Về công tác phân công lao động, Công ty chưa xây dựng được cơ sở chính sách phân công lao động thực sự khoa học do sự nghiên cứu tổng thể và toàn vẹn về công việc các bộ phận chưa được chú trọng.

Trong công tác đánh giá lương, thưởng, thăng chức: việc chưa xác định hệ số hoàn thành công việc, hệ số tham gia công việc cũng như xác định điểm mức độ đóng góp của người lao động cũng là nguyên nhân làm giảm sút động lực của người lao động.

Tiêu chí đánh giá kết quả công việc dựa trên 5 thang điểm của KPI dễ dàng cho phòng Hành chính – nhân sự tổng hợp để tính lương, tính thưởng nhưng lại chưa phản ánh được chính xác cơ chế nào để người lao động đánh giá sự hoàn thành công việc của bản thân.

Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc chưa phân loại được người lao động: nhiệt tình với công việc, thực hiện tốt công việc, người nào làm việc đôi phò, tạm thời, hời hợt...

Phụ cấp của Công ty chưa được thống nhất, các chính sách phụ cấp được chia ra để áp dụng cho một số trường hợp nhất định hoặc thực hiện công việc trước trả phụ cấp sau cũng có thể gây khó khăn cho người lao động

Công việc đào tạo hiện nay của Công ty vẫn được kiêm nhiệm bởi người lao động phòng Hành chính – Nhân sự nhưng không phải là bộ phận đào tạo chuyên nghiệp nên cách đào tạo còn khá nghiệp dư, chưa gây được hứng thú cho người học.

## **Tiểu kết chương 2**

Tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn, các chính sách của Công ty phần lớn dựa trên quy định của pháp luật lao động Việt Nam như tiền lương, phụ cấp, bảo hiểm và các chế độ phúc lợi khác. Ngoài ra, Công ty đã sử dụng hệ thống đánh giá KPI để xem xét việc hoàn thiện công việc, đánh giá mức lương, mức thưởng và lên chức của người lao động. Công ty đã sử dụng tiền lương, thưởng, trợ cấp, điều kiện làm việc, các khoản chi phí hỗ trợ và các chương trình hoạt động thường niên như một biện pháp thúc đẩy sức lao động, tăng năng suất và phát triển người lao động, đồng thời giữ chân người lao động làm việc dài lâu cho công ty. Công tác tạo động lực ở Thái Tuấn đã được thực hiện, nhưng chưa có một chính sách toàn diện đề cập đến việc tạo động lực như một nhiệm vụ, một vai trò cần thực hiện của một phòng ban cụ thể hay nhiệm vụ của những vị trí nào. Công ty Thái Tuấn đang trên con đường phát triển và xây dựng, công tác tạo động lực đã dần nhận được sự quan tâm của ban lãnh đạo.



### Chương 3

## **GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THÁI TUẤN**

### **3.1. Phương hướng tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn**

#### *3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty*

Trong hai năm 2016-2017, cùng với sự khởi sắc trở lại nói chung của ngành dệt may Việt Nam, Công ty đã đạt được những thành tựu nhất định: sản lượng tiêu thụ sản phẩm tăng mạnh ở phân khúc hàng cao cấp và áo dài lụa, đồng thời có sự phát triển nhất định đạt 7.8% ở phân khúc đồ may mặc nhà cao cấp [30]. Để đảm bảo vận hành an toàn, liên tục dây chuyền sản xuất thì định hướng phát triển của công ty trong những năm tới sẽ là:

- Triển khai đúng tiến độ các dự án phát triển sản phẩm nam giới, sản phẩm trẻ em, thời trang xuất khẩu và xuất khẩu vải theo cây
- Tiếp tục mở rộng chi nhánh tại 3 miền, mở thêm các đại lý đảm bảo tỷ lệ đại lý tăng 15% /năm
- Bước đầu đổi mới các kênh phân phối bổ sung thêm kênh phân phối tư nhân và nhượng quyền thương mại [7]

#### *3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho người lao động công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*

- Tạo động lực phải đảm bảo cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, đảm bảo được sự gắn bó của người lao động với công ty và nâng cao chất lượng làm việc, hiệu quả lao động
- Tạo động lực còn phải quan tâm đến đời sống tinh thần cho người lao động, tạo ra được môi trường làm việc thân thiện, tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác giữa các người lao động trong công ty.

Phương hướng tạo động lực lao động trong 3 công ty chi nhánh, đặc biệt hướng tới đối tượng là xây dựng người lao động, Công ty Thái Tuấn xác định phải

xây dựng lực lượng người lao động có trình độ chuyên môn cao, có năng lực trong hoạch định chiến lược và điều hành và xác định gắn bó với công ty lâu dài. Vì vậy công ty tập trung xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để, cơ chế đãi ngộ xứng đáng với cán bộ chủ chốt, thu hút lao động có trình độ cao, kết hợp với văn hóa công ty nâng cao hiệu quả lao động, phát huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ. Các cơ chế chính sách này được xây dựng trên những quan điểm như:

- Tạo động lực làm việc là cần thiết, không thể tạo động lực cho một số hoặc một bộ phận người lao động. Chính sách tạo động lực nên được ban hành và dựa trên tình hình chung của cả công ty để tạo ra sự công bằng.

- Tạo động lực lao động làm việc làm cần thiết, liên tục trong suốt quá trình phát triển của công ty

- Đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

- Tạo động lực lao động cho người lao động hỏi phải có sự kết hợp giữa lãnh đạo công ty và chính những người lao động nhằm thỏa mãn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động, đồng thời mang lại giá trị cho công ty và tiết kiệm chi phí. Biện pháp có thể sử dụng bao gồm điều tra, khảo sát định kỳ, đột xuất, đồng thời cần thực hiện các chính sách cụ thể về lương cạnh, mở rộng cơ hội thăng tiến trong công việc, luôn không ngừng đổi mới về cơ chế, chính sách phát triển môi trường, tạo điều kiện làm việc cho người lao động trong môi trường thoải mái, tâm lý, được hỗ trợ về tài chính và các cơ chế bảo vệ người lao động.

### **3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn**

#### *3.2.1. Đưa nội dung tạo động lực lao động trở thành một chính sách hệ thống*

Giải pháp đầu tiên Công ty cần thực hiện đó là đưa nội dung tạo động lực lao động trở thành một chính sách độc lập trong chính sách quản lý nhân sự, nhằm hệ thống hóa tạo động lực lao động thông qua các công việc cụ thể như sau:

- 1) Đưa nội dung tạo động lực lao động vào Điều lệ lao động hoặc phương hướng phát triển lao động hàng năm. Trước mắt, công ty có thể đưa mục tiêu tạo động lực lao động vào kế hoạch hoạt động năm 2019-2020; về lâu dài, khi Công ty

có đủ năng lực nhân sự, tài chính, cơ sở pháp lý, có thể đưa nội dung này vào Điều lệ lao động. Theo học viên đề xuất, Công ty nên đặt ra mục tiêu đưa vào Điều lệ lao động trong năm tài chính 2022-2023. Công ty có 4 năm từ năm tài chính 2019 để bắt đầu hệ thống hóa nội dung tạo động lực lao động.

- 2) Kế hoạch ngắn hạn (Đưa nội dung tạo động lực lao động vào Kế hoạch hoạt động hàng năm của Công ty) cần có: (i) Các chính sách tạo động lực (tài chính, phi tài chính); (ii) Đánh giá nhân viên (năng suất lao động, hoàn thành công việc và kết quả hoạt động trong năm tài chính); (iii) Ban kiểm soát công tác tạo động lực lao động (thuộc phòng Hành Chính- Nhân sự) và cơ chế hoạt động; (iv) Tổng kết, đánh giá công tác tạo động lực hàng năm.
- 3) Để thực hiện kế hoạch (2), Học viên đề xuất chính sách thực hiện cơ chế tạo động lực và đánh giá hiệu quả tạo động lực như sau: Công ty có một quỹ độc lập cho việc tạo động lực lao động hoặc có trừ bị khoản chi phí cụ thể trong kế hoạch tài chính hàng năm được Hội đồng quản trị thông qua. Quỹ/khoản tài chính này sẽ được sử dụng cho các mục tiêu: Khảo sát nhu cầu lao động; chi phí phát triển động lực lao động hỗ trợ cùng với quỹ của công đoàn để thưởng, quà các dịp lễ tết truyền thống, các hoạt động ngoại khóa; chi phí thuê dịch vụ phát triển động lực lao động trong Công ty (nếu Công ty xác định thuê chuyên gia lên kế hoạch, xây dựng chính sách tạo động lực); chi phí cho hoạt động trao đổi, tổng kết kết quả tạo động lực trong năm tài chính...

### *3.2.2. Đáp ứng nhu cầu tài chính của NLĐ*

Kết quả khảo sát của Chương 2 cho thấy, nhu cầu đầu tiên và quan trọng nhất của NLĐ ở Công ty là nhu cầu tài chính bao gồm: tiền lương, tiền thưởng và các khoản phụ cấp khác.

- Về tiền lương: Hiện tại, theo đánh giá của học viên, tiền lương trung bình năm 2016-2017 mới chỉ đáp ứng 70% nhu cầu của NLĐ (mức bình quân 7 triệu đồng). Tỷ lệ tăng lương hàng năm phụ thuộc vào chỉ số KPI và tình hình kết quả kinh doanh của Công ty, tuy nhiên Học viên đề xuất Công ty đẩy mức tăng lương trung bình trong năm 2019 lên 15% và 18% trong năm 2020 để có thể theo kịp mức độ tăng trưởng của thị trường và đạt mức 90% kì vọng của NLĐ về mức lương trong năm 2019-2020 (đạt mức trung bình 10tr trong năm 2020). Dựa trên tình hình kế hoạch phát triển thêm ngành

ngành kinh doanh, mở rộng sản phẩm và mở rộng thị trường trong năm 2019 đã nêu ở mục 3.1; học viên cho rằng đề xuất này hoàn toàn khả thi. Đồng thời, với những dự án đã nêu ở mục 3.1 Công ty không có kế hoạch mở rộng nhân sự, việc tăng lương trung bình với mức cao hơn năm 2017 sẽ giúp NLD sẵn sàng cống hiến và làm việc lâu dài do nhu cầu tài chính được đáp ứng, qua đó tăng cường sự gắn bó với Công ty.

- Về tiền thưởng: Dựa trên tình hình tài chính của Công ty để quyết định cơ chế thưởng. Hiện nay Công ty mới chỉ có thưởng cuối năm âm lịch cũng là thời điểm phát thưởng của phần lớn các công ty Việt Nam với mức thưởng trung bình là 01 tháng lương. Học viên đề xuất Công ty xem xét chuyển sang cơ chế thưởng 6 tháng/lần (Tết Âm lịch và tháng 7 hàng năm) để khuyến khích NLD và tăng thời gian gắn bó với Công ty. Mức thưởng tháng 7 có thể dựa vào tình hình kinh doanh 6 tháng đầu năm và thưởng bằng hiện vật (sản phẩm của Công ty hoặc các hiện vật có giá trị tương đương khác).
- Về các khoản phụ cấp: Các khoản phụ cấp hiện tại chủ yếu là phụ cấp công tác; phụ cấp đi lại... Học viên đề xuất thêm, với những người lao động làm việc tại 3 chi nhánh công ty Thái Tuấn không có hoạt động sản xuất nên không có phụ cấp độc hại, tuy nhiên Công ty nên xem xét để cấp phụ cấp làm đêm hoặc Phụ cấp làm thêm ngoài giờ cho dự án do đặc điểm kinh doanh của Công ty có những đợt cao điểm của thị trường (ngày lễ tết, ngày nghỉ, những dịp đặc biệt...) nhu cầu mua tăng cao dẫn đến NLD phải làm thêm giờ, ngoài giờ. Ngoài tiền lương làm thêm giờ, các khoản phụ cấp công việc đột xuất cũng nên được áp dụng. Học viên đề xuất Công ty quy định tiền phụ cấp Dự án là 200.000/ngày (8 giờ làm việc) đối với dự án có thời gian thực hiện từ 2-3 tháng trở lên, ngày tính tiền phụ cấp được tính bằng giờ làm việc ngoài giờ mà NLD đã sử dụng để hoàn thành công việc. Để tính toán được khoản này, Công ty cần đưa ra biểu mẫu về thời gian làm việc (timesheet) để tính số giờ làm việc cho dự án. Ví dụ: Nhân viên phòng Kế toán phải làm việc tổng cộng 120 giờ (= 15 ngày làm việc) cho dự án mở showroom mới ở thành phố Hà Nội năm 2018. Công ty sẽ trả  $15 \times 200.000 = 3.000.000$  VND cho nhân viên đó bên cạnh khoản phụ cấp làm ngoài giờ.
- Trong phạm vi luận văn này, học viên xin được đưa thêm hệ số Ki (gọi là hệ số lao động tích cực) dựa trên các yếu tố thúc trách nhiệm với công việc, kỷ

luật lao động, quan hệ với đồng nghiệp để đánh giá mức thưởng hàng năm. Học viên cho rằng, nếu đưa Ki vào hệ số tính lương sẽ không hợp lý khi hệ số lương phải dựa trên sự đánh giá hoàn toàn vào mức độ thực hiện công việc, hệ số Ki bị ảnh hưởng bởi cả các yếu tố ngoài công việc (ý thức, trách nhiệm, quan hệ đồng nghiệp, tinh thần xây dựng môi trường làm việc...) là những nội dung khó đánh giá bằng hệ thống điểm chi tiết của KPI. Nếu đưa Ki vào tính lương sẽ có thể dẫn đến việc phụ thuộc nhiều hơn vào nhà quản lý, càng gây khó khăn cho việc đánh giá khách quan và công bằng người lao động.

- Thứ nhất: Xây dựng các tiêu chí để xác định hệ số  $K_i$  gồm:
  - Chất lượng công việc: thể hiện ở kết quả hoàn thành công việc, kết quả này có thể đánh giá theo cách xếp hạng của KPI để đánh giá vượt chỉ tiêu hay chưa đạt chỉ tiêu.
  - Ngày công làm việc thực tế: thể hiện ở số ngày công trong tháng có đáp ứng đủ ngày công mà Công ty đề ra hay không
  - Tinh thần trách nhiệm: thể hiện ở tinh thần trách nhiệm với Công việc, ý thức bảo vệ tài sản chung, ý thức xây dựng môi trường làm việc, ý thức xây dựng sự phát triển về văn hóa, thương hiệu của Công ty ngoài tình trạng và tăng trưởng kinh tế
  - Ý thức kỷ luật: tuân thủ kỷ luật và pháp luật
  - Mối quan hệ với đồng nghiệp: thể hiện ở ý kiến đánh giá của tập thể hoặc ý kiến phản ánh của đồng nghiệp
- Thứ hai: Phân loại các tiêu chí trên với từng mức độ đánh giá
  - Chất lượng công việc: chỉ tiêu này dùng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc đạt chất lượng của mỗi người
    - + Loại 1: hoàn thành vượt 100% công việc được giao về nội dung công việc, thời gian
    - + Loại 2: hoàn thành 100% công việc được giao trở lên, đúng nội dung công việc, đúng thời gian
    - + Loại 3: hoàn thành đến 90% công việc được giao

- + Loại 4: hoàn thành dưới 90% công việc được giao
  - + Loại 5: Không hoàn thành công việc (không đúng nội dung, không đạt tiêu chí thời gian)
    - Ngày công làm việc thực tế: chỉ tiêu dùng để đánh giá người lao động có đảm bảo số ngày công lao động hay không, ngoại trừ ngày nghỉ hưởng nguyên lương của luật và các cơ chế cộng ngày nghỉ nguyên lương của nội quy lao động
  - + Loại 1: Không nghỉ ngày nào trong tháng
  - + Loại 2: Nghỉ 1-2 ngày
  - + Loại 3: Nghỉ từ 3-5 ngày
  - Tinh thần trách nhiệm: chỉ tiêu này phụ thuộc vào ý kiến đánh giá của tập thể
    - + Loại 1: ý thức trách nhiệm cao, có các biện pháp hoàn thành công việc, đề xuất ý kiến mới, nhiệt tình với công việc
    - + Loại 2: ý thức trách nhiệm hoàn thành công việc đúng nội dung, đúng yêu cầu
    - + Loại 3: thiếu ý thức trách nhiệm, làm ảnh hưởng đến hoạt động hoặc làm thiệt hại tài sản chung của công ty.
  - Ý thức kỷ luật: chỉ tiêu này dùng để đánh giá ý thức kỷ luật của người lao động, thể hiện ở việc chấp hành các quy định, kỷ luật của công ty được sử dụng như Nội quy lao động
    - + Loại 1: luôn chấp hành đúng nội quy của công ty, không có bất kỳ vi phạm nào
    - + Loại 2: vi phạm nội quy, kỷ luật từ 1 đến 2 lần, mức độ vi phạm ở mức nhắc nhở, cảnh cáo
    - + Loại 3: vi phạm nội quy, kỷ luật của công ty từ 3 đến 5 lần ở mức cảnh cáo hoặc 1 lần ở mức khiển trách.
- Những vi phạm ở mức độ nặng hơn sẽ không được tham gia xét điểm
- Mối quan hệ với đồng nghiệp: chỉ tiêu này phụ thuộc đánh giá, bình xét của tập thể

+ Loại 1: luôn có ý thức giúp đỡ, tương trợ đồng nghiệp, sống chan hòa với tất cả đồng nghiệp

+ Loại 2: làm việc độc lập, không thường xuyên giúp đỡ đồng nghiệp, thiếu gắn bó tập thể

+ Loại 3: sống cô lập, không giúp đỡ đồng nghiệp nhưng không gây xích mích với ai

Trường hợp người lao động gây mất đoàn kết trong tập thể, làm ảnh hưởng đến công việc sẽ không được xét điểm

- Thứ ba: chấm điểm và xếp loại từng chỉ tiêu

**Bảng 3.1 : Điểm cho từng tiêu chí theo hệ số tham gia lao động  $K_i$**

TT	Tiêu chí	Loại 1	Loại 2	Loại 3
1	Chất lượng công việc	5	4	3
2	Ngày công làm việc thực tế	5	4	3
3	Tinh thần trách nhiệm	5	4	3
4	Ý thức kỷ luật	5	4	3
5	Mối quan hệ với đồng nghiệp	5	4	3
	Tổng điểm	25	20	15

- Thứ tư: phân loại hệ số
- + Loại 1:  $K_i$  đạt từ 20-25 điểm
- + Loại 2:  $K_i$  đạt từ 15-20 điểm
- + Loại 3:  $K_i$  = đạt dưới 15 điểm

Giá trị của  $K_i$  trong việc tính lên lương cho người lao động: dựa trên các đánh giá KPI và đánh giá công việc, nếu  $K_i$  trong 2 năm liên tiếp đạt 20-25 điểm, người lao động có thể được cộng điểm trong quá trình xét lên chức hoặc bổ nhiệm. Nếu giá trị  $K_i$  dưới 15 điểm trong 2 năm liên tiếp, người lao động đó có thể cần được đào tạo hoặc đánh giá lại công việc và trách nhiệm công việc.

### 3.2.3. Đáp ứng nhu cầu phi tài chính của NLĐ

Kết quả khảo sát của Chương 2 cho thấy, nhu cầu tài chính là nhu cầu đầu tiên và quan trọng nhất; sau đó NLĐ ở Công ty có nhu cầu về môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến. Học viên đề xuất biện pháp tăng cường khả năng đáp ứng nhu cầu về môi trường và thăng tiến của NLĐ như sau:

- Về môi trường làm việc:
  - Học viên đề xuất Công ty việc thay đổi trang trí môi trường làm việc 3 tháng/lần tùy theo chủ đề kinh doanh của từng thời kỳ. Ví dụ: kỉ niệm 27 năm thành lập Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn; kỉ niệm năm thành lập chi nhánh... để giảm bớt sự nhàm chán của môi trường làm việc.
  - Thay thế các cơ sở vật chất đã quá cũ (bàn, ghế, máy tính, điều hòa...) để cung cấp cho NLĐ công cụ làm việc hiệu quả.
  - Dựa trên kết quả khảo sát ở Mục 3.2.4 để xác định NLĐ trong Công ty cần sự thay đổi môi trường như thế nào từ đó xác định hướng thay đổi phù hợp.
- Về nhu cầu thăng tiến của NLĐ



Học viên xác định đây là nhu cầu hoàn toàn chính đáng của NLD và nên được quan tâm đúng mực. Các biện pháp Công ty có thể thực hiện đó là:

- + Đưa ra dự án thăng chức hàng năm cho các phòng ban: Công ty yêu cầu các phòng, ban đưa ra kế hoạch nhân sự và thăng chức hàng năm: Ví dụ: Phòng Marketing có 1 Trưởng bộ phận và 2 phó phòng; 4 nhân viên lâu năm (làm việc trên 5 năm) và 2 nhân viên làm việc dưới 2 năm. Trong năm tài chính 2018, Trưởng bộ phận đề xuất kế hoạch của Phòng Marketing nhằm thăng chức cho 1 nhân viên lâu năm và 1 nhân viên mới, Trưởng bộ phận phải báo cáo lên Công ty để được xem xét. Công ty có thể dựa vào kết quả hoạt động chung của phòng Marketing trong năm 2017 để đánh giá, đồng ý kế hoạch thăng tiến của phòng hoặc chỉ đồng ý phương án thăng tiến cho 1 nhân viên do hiệu quả hoạt động của phòng Marketing trong năm 2017 chưa tốt, chưa hoàn thiện được các dự án của Công ty.
- + Yêu cầu với NLD: NLD có điểm KPI đạt 4/5 điểm trong năm tài chính trước có thể đề xuất việc thăng chức với quản lý trực tiếp. NLD nộp hồ sơ thăng chức gồm có: KPI năm tài chính gần nhất; kế hoạch làm việc và tổng kết công việc trong năm; đề xuất và định hướng phát triển công việc trong năm tiếp theo (nếu được thăng chức). Ban Giám đốc sẽ đánh giá trực tiếp và đưa ra kết luận vào quý tiếp theo của năm tài chính.
- + Thời điểm xem xét hồ sơ đề xuất thăng chức của NLD là tháng 4 (hết quý I) và kết quả thăng chức nên được công bố vào tháng 7 (Đầu quý III).

#### *3.2.4. Khảo sát xác định nhu cầu NLD trong Công ty*

Để xác định nhu cầu của người lao động, học viên kiến nghị công ty có thể tiến hành khảo sát, điều tra để hoàn thiện chính sách dựa trên các bước sau:

##### **Bước 1: Khảo sát với tần suất 6 tháng/lần**

Học viên đề xuất khảo sát với các nội dung chính sau đây:

a) Bảng 1 thiết kế theo học thuyết Maslow để xác định nhu cầu mà NLD trong Công ty cần trong thời gian làm việc:

Mỗi loại nhu cầu có từ 3 - 5 nhu cầu cụ thể. Trong phạm vi luận văn này, học viên liệt kê 5 nhu cầu được đánh giá là phổ biến nhất của người lao động theo học thuyết Maslow:

- Nhu cầu sinh lý gồm
- Nhu cầu an toàn
- Nhu cầu giao tiếp
- Nhu cầu được tôn trọng
- Nhu cầu tự khẳng định gồm

b) Bảng 2 sử dụng học thuyết Adam để đưa ra câu hỏi tự đánh giá

Bảng 2/Tờ 2 sử dụng các câu hỏi

Ví dụ: các câu hỏi có thể thiết kế như sau:

Hoặc sử dụng các câu hỏi:

1. Thời điểm vào làm việc
2. Vị trí khi bắt đầu làm việc
3. Đánh giá bản thân khi bắt đầu làm việc
4. Đánh giá bản thân sau thời gian làm việc ở Công ty
5. Xu hướng, kế hoạch phát triển bản thân trong tương lai

Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu (rất cần thiết giảm xuống đến không cần thiết). Phương pháp trả lời: khoanh tròn điểm số phù hợp với suy nghĩ của mình; Hoặc: Khoanh tròn vào đáp án anh chị cho rằng phù hợp với ý kiến bản thân

Mẫu phiếu phỏng vấn xác định nhu cầu được thiết kế như phụ lục.

### **Bước 2: Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng phòng, ban:**

Bên cạnh việc điều tra theo đối tượng lãnh đạo, cán bộ quản lý, người lao động thì còn có thể phân theo mức lương; theo tuổi; theo trình độ; theo thâm niên công tác v.v...việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

### **Bước 3: Xử lý thông tin thu thập:**

Trước hết dùng phương pháp bình quân hoá để tính số điểm của từng nhu cầu cụ thể và của từng loại nhu cầu theo công thức:

$$Đ_{ij} = \frac{\text{Tổng điểm bình quân nhu cầu } i \text{ thuộc loại nhu cầu } j}{\text{Tổng số phiếu khảo sát}}$$

#### **Bước 4: Sắp xếp mức độ của các loại nhu cầu:**

Dựa theo mức độ điểm trung bình đã tính toán để làm căn cứ cho các biện pháp tạo động lực lao động trong công ty. Trong đợt khảo sát tiếp theo, Công ty có thể so sánh, đối chiếu kết quả 2 lần khảo sát để đánh giá mức độ của các biện pháp tạo động lực.

##### *3.2.5. Đánh giá kết quả hoạt động tạo động lực trong Công ty*

➤ Đây là một cơ chế nằm trong biện pháp đầu tiên (3.2.1) đã nêu ở trên, bởi công tác tạo động lực cần có cơ chế đánh giá hiệu quả để xác định Công ty đã thực hiện đúng biện pháp hay chưa, động lực lao động trong Công ty có thay đổi tích cực dựa trên thay đổi biện pháp tạo động lực hay không.

➤ Để đánh giá hiệu quả hoạt động tạo động lực, Công ty có thể dựa trên các biện pháp sau

(1) Khảo sát ý kiến của NLD về chính sách tạo động lực của Công ty

Nội dung khảo sát ý kiến, theo đề xuất của học viên, nên được lập thành bảng câu hỏi với các nội dung như sau:

- Anh/chị có biết về chính sách tạo động lực lao động của Công ty hay không?
- Anh/chị tự đánh giá hiệu quả lao động trước khi Công ty áp dụng biện pháp tạo động lực?
- Anh/chị tự đánh giá hiệu quả lao động sau khi Công ty áp dụng biện pháp tạo động lực?
- Anh/chị đánh giá các biện pháp tạo động lực lao động của Công ty như thế nào?
- Anh/chị có hài lòng với mức độ công việc, các phúc lợi tài chính và phi tài chính của Công ty hay không?

(2) Về phía Công ty

- Nhóm được phân công phụ trách công tác tạo động lực lao động trong Phòng Hành chính- Nhân sự (đã nêu ở mục 3.2.1) sẽ là người quan sát, đánh giá

và báo cáo tổng kết các hoạt động tạo động lực trong năm Công ty đã thực hiện và chiếm bao nhiêu % công việc đề ra từ đầu năm tài chính.

- Bên cạnh đó, Công ty sẽ tiến hành đánh giá tổng hợp: Biện pháp tạo động lực lao động (chi phí bỏ ra) và mức độ tăng của năng suất lao động thể hiện bằng timesheet, KPI và kết quả kinh doanh thực tế của Công ty. Học viên cho rằng, mức chi phí sử dụng để tạo động lực lao động và thực tế năng suất lao động trước mắt Công ty có thể đặt ra là tỷ lệ 1:1,5 (Đầu tư chi phí tạo động lực lao động và thu về năng suất lao động tăng bằng 150%). Hết năm 2019 Công ty có thể tiến hành tổng kết và so sánh kết quả so với năng suất lao động năm 2018. Do đặc trưng NLĐ tại 3 công ty không trực tiếp sản xuất nên năng suất lao động nên được tính dựa vào sản phẩm trí tuệ của nhân viên: số hợp đồng trong năm, doanh thu dựa trên hợp đồng... Qua đó Công ty có thể kết luận một tỷ lệ phù hợp để điều chỉnh biện pháp tạo động lực và đánh giá khách quan chính xác hiệu quả của công tác tạo động lực trong Công ty.

### 3.2.6. Cơ chế đánh giá KPI

Tiêu chuẩn đánh giá KPI của Công ty, theo quan điểm của Học viên, vẫn còn phụ thuộc quá nhiều vào đánh giá cá nhân của cấp trên quản lý trực tiếp. Trên thực tế, quản lý trực tiếp vừa có vai trò hướng dẫn, quản lý người lao động, vừa có nhiệm vụ đánh giá khả năng và đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên, điều đó không thể phủ nhận sự ảnh hưởng của quan điểm cá nhân của quản lý đến kết quả KPI nói chung của người lao động. Bên cạnh đó, người lao động chỉ được tiếp xúc KPI với biểu mẫu và các giải thích tương đối chung chung. Và cơ cấu điểm đánh giá KPI như sau:

0-1	2	3	4	5
Không đạt yêu cầu công việc đặt ra	Đạt cơ bản yêu cầu của công việc	Đạt yêu cầu công việc, đúng thời gian, đúng yêu cầu	Đạt được đầy đủ các yêu cầu của công việc	Hoàn thành xuất sắc công việc đặt ra, có biện pháp đổi mới công việc

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Trên thực tế, người lao động chưa có một cơ chế rõ ràng để đánh giá xem mình đáng được bao nhiêu điểm với kết quả công việc đã thực hiện. Chính vì vậy,

công ty cần xây dựng một hệ thống đánh giá rõ ràng, cụ thể dựa trên yếu tố cơ bản như: các tiêu chuẩn thực hiện công việc, kết quả chấm điểm công việc, tỷ lệ % của từng chỉ tiêu ảnh hưởng đến số điểm KPI đánh giá cuối cùng, đánh giá của bộ phận quản lý hay Giám đốc chiếm bao nhiêu % tổng điểm KPI hàng năm.

Học viên đề xuất Công ty cần có một cơ chế chấm điểm (hướng dẫn KPI) để Giám đốc bộ phận và quản lý có cách đánh giá thực sự công khai, khách quan, công bằng. Người lãnh đạo nên giải thích, thảo luận với người lao động về cách đánh giá, nội dung đánh giá, kết quả đánh giá. Tự đánh giá của NLĐ nên chiếm 35-40% số điểm KPI trung bình và nếu quản lý trực tiếp đánh giá NLĐ thấp hơn 1 điểm so với điểm NLĐ tự đánh giá thì cần có sự gặp gỡ, trao đổi giữa NLĐ và quản lý để đánh giá:

- + Mức độ hiệu quả công việc
- + Thái độ làm việc
- + Sự sáng tạo nâng cao hiệu quả công việc
- + Kế hoạch phát triển dài hạn công việc của NLĐ

Ngoài đánh giá KPI, các đánh giá bằng văn bản của bộ phận quản lý có thể được phòng Hành chính – nhân sự tổng hợp 6 tháng/lần để khái quát tình hình lao động của bộ phận, xu hướng người lao động trong phòng hoặc phân công lao động trong phòng có phù hợp hay không, định hướng phát triển công việc của phòng và chính sách phát triển với người lao động.

### **Tiểu kết chương 3**

Công tác tạo động lực lao động trong Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn đã được xây dựng và thể hiện sự tồn tại thông qua nhiều chính sách của Công ty. Tuy nhiên, để nói rằng việc tạo động lực trong Công ty được tập hợp và nhất thể hóa thành một cơ chế, một quy tắc hoạt động thì chưa thực sự rõ nét. Ở phạm vi Chương 3 của Luận văn này, học viên không chỉ đưa ra những phương án có thể xây dựng nhằm kích thích tinh thần và sức lao động của người lao động, đồng thời còn đưa ra ý kiến về việc đánh giá người lao động bên cạnh KPI. Trong quá trình xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp, sự phân tích kỹ lưỡng và sẵn sàng phát triển thuộc về phía người lao động, nhưng cơ hội mở rộng nghề nghiệp và nâng cao trình độ, cũng như ghi nhận đóng góp và đưa ra thông tin chi tiết của công việc lại thuộc về phía Công ty. Đây là một mối quan hệ tương hỗ, cùng nhau hỗ trợ và phát triển cho nhau chỉ khi cả hai bên cùng định hướng và chung sức đóng góp. Bên cạnh việc Công ty đề ra những chính sách khách quan, khoa học và minh bạch, người lao động cần tự cố gắng, tự phát triển bản thân để đạt được những thành tựu trong công việc

## KẾT LUẬN

Luận văn “Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Tập đoàn Thái Tuấn” đã làm rõ được tầm quan trọng của con người trong Doanh nghiệp. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức vận hành tổ chức và quyết định đến sự thành công hay thất bại của mỗi tổ chức. Luận văn tiến hành điều tra, khảo sát, đánh giá thực trạng việc tạo động lực lao động tại Công ty. Căn cứ vào định hướng phát triển của Công ty đến năm 2023, luận văn đề xuất được một số giải pháp nhằm hoàn thiện phương pháp tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn, các giải pháp này đều có ý nghĩa ứng dụng thực tiễn chẳng hạn như: chính sách tiền lương, thưởng, phụ cấp tài chính rõ ràng; Có chế độ tăng lương hàng năm dựa vào đánh giá lao động để tăng lương; Có chính sách thưởng Tết và thưởng đột xuất; Có các chương trình, nội dung tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính tác động vào người lao động như: du lịch hàng năm; chương trình quà Tết hoặc các dịp lễ thiếu nhi, trung thu cho con của người lao động và rất nhiều các biện pháp khác nhằm mục đích thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó nâng cao năng suất lao động.

Với luận văn “Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn” tác giả mong muốn góp sức vào việc đưa ra phương pháp để tạo động lực cho người lao động, việc khai thác tốt nguồn lực con người sẽ tạo được lợi thế của mình trên thương trường đặc biệt là trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. *Bộ Luật Lao động (2013)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
2. *Báo cáo tài chính năm 2016*, Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn
3. *Báo cáo tài chính năm 2017*, Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn
4. *Báo cáo năm 2017 phòng Hành chính- Nhân sự*, Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn
5. *Báo cáo năm 2017 Tổng hợp của Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*
6. *Báo cáo năm 2017 Phòng Kế toán*, Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn
7. *Báo cáo năm 2017 Phòng Kinh doanh*, Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn
8. *Báo cáo năm 2017 Công đoàn lao động Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*
9. Lê Thị Kim Chi (2002), “*Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên Cơ sở nhận thức nhu cầu*”, Luận án tiến sĩ, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
10. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực Tập 2*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
11. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật
12. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân người lao động bằng cách nào*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
13. Lê Đình Lý (2012), “*Chính sách tạo động lực lao động cho cán bộ Công chức cấp xã Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An*”, Luận án tiến sĩ, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
14. *Nội quy lao động*, Công ty Cổ phần tập đoàn Thái Tuấn
15. *Số liệu thống kê Hiệp hội dệt may Việt Nam năm 2017*
16. *Sơ đồ tổ chức lao động công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn*
17. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
18. Nguyễn Tiệp (chủ biên), Lê Thanh Hà (2006), *Giáo trình Tiền lương – Tiền Công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
19. Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
20. *Tạo động lực lao động để tăng năng suất lao động (2015)*, báo Lao động ngày 14/10/2015.



21. Đỗ Thị Thu (2008), Luận văn thạc sĩ “*Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu - EuroWindow*”, Luận văn thạc sĩ, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
22. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
23. Vũ Thị Uyên (2008), “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các Doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”, Luận án tiến sĩ, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

### **Tài liệu tiếng Anh**

24. Alex Fradera, There are a lot of myths and misconceptions about Abraham Maslow and self-actualisation- a new paper puts the record straight  
<https://digest.bps.org.uk/2018/05/17/there-are-a-lot-of-myths-and-misconceptions-about-abraham-maslow-and-self-actualisation-a-new-paper-puts-the-record-straight/>
25. Bouton, M. E. (2007). *Learning and behavior: A contemporary synthesis*. Sunderland, MA, US: Sinauer Associates.
26. Kendra Cherry: What is operant conditioning and How does it work?  
<<https://www.verywellmind.com/operant-conditioning-a2-2794863?>
27. Nicole Gravagna : Six fundamental needs we need to meet to live our best lives  
<https://www.forbes.com/sites/quora/2018/02/05/six-fundamental-human-needs-we-need-to-meet-to-live-our-best-lives/#34561c14344a>
28. Oxford, The five levels of Maslow’s hierarchy of needs and how they affect to your life <https://www.oxford-royale.co.uk/articles/5-levels-maslows-hierarchy-needs-affect-life.html>
29. Reynolds, G. S. (1975). *A primer of operant conditioning* (Rev. ed.). Oxford, England: Scott, Foresman.
30. <http://hriq.allied.com/pdfs/AlliedWorkforceMobilitySurvey.pdf>

### **Tài liệu từ Internet**

31. Báo cáo ngành dệt may Việt Nam, FPT 2017  
[http://images1.cafef.vn/Images/Uploaded/DuLieuDownload/PhanTichBaoCao/Nghanh-detmay\\_1217\\_FPTS.pdf](http://images1.cafef.vn/Images/Uploaded/DuLieuDownload/PhanTichBaoCao/Nghanh-detmay_1217_FPTS.pdf)
32. Website Công ty cổ phần tập đoàn Thái Tuấn  
<https://www.thaituanfashion.com/gioi-thieu>

33. <https://bnews.vn/nam-2018-du-kien-xuat-khau-det-may-se-vuot-1-ty-usd-so-voi-ke-hoach/91994.html>
34. <http://baochinhphu.vn/Doanh-nghiep/Kha-quan-voi-xuat-khau-hang-det-may-nam-2018/334333.vgp>
35. 20 Doanh nghiệp xếp hạng ở Việt Nam  
<http://www.thuongmai.vn/danh-ba/doanh-nghiep-xep-hang-top/top-20-doanh-nghiep/771-top-20-dn-det-may-lon-nhat-viet-nam.html>
36. Hồ sơ thị trường Bangladesh  
[http://vcci.com.vn/uploads/HSTT\\_Bangladesh\\_\(may\\_2016\).pdf](http://vcci.com.vn/uploads/HSTT_Bangladesh_(may_2016).pdf)