

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

AN QUANG THẮNG

TẠO ĐỘNG LỰC CHO LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT Ô VIỆT

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, 2018

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

AN QUANG THẮNG

TẠO ĐỘNG LỰC CHO LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT Ô VIỆT

Ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. TRẦN MINH TUẤN

HÀ NỘI, 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam kết rằng bản luận văn tốt nghiệp thạc sỹ ***“Tạo động lực cho lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt”*** dung của bản luận văn này chưa được nộp cho bất kỳ một chương trình cấp bằng cao học nào cũng như bất kỳ một chương trình đào tạo cấp bằng nào khác. Bản luận văn này là kết quả, nghiên cứu cá nhân của tôi. Bao gồm các kết quả, phân tích, kết luận trong luận văn này ngoài các phần được trích dẫn đều là kết quả làm việc của cá nhân tôi.

Hà Nội, ngày tháng năm 2018

Tác giả luận văn

AN QUANG THẮNG

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1.CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động	6
1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động	8
1.3. Các nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	11
1.4. Tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực của người lao động trong doanh nghiệp.....	21
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Ô Việt	27
Chương 2.THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT Ô VIỆT	31
2.1. Tổng quan chung về Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt	31
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt	37
2.3. Một số phương pháp tạo động lực tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt	45
2.4. Đánh giá chung.....	57
Chương 3.GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT Ô VIỆT	62
3.1. Chiến lược phát triển, định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt	62
3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt....	64
KẾT LUẬN	80
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

NLĐ: Người lao động

DANH MỤC BẢNG, BIỂU

BẢNG

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp về vốn kinh doanh của Công ty.....	33
Bảng 2.2. Kết quả hoạt động Sản xuất - kinh doanh từ năm 2015 - 2017	34
Bảng 2.3. Đặc điểm lao động Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt qua các năm 2015, 2016, 2017.....	36
Bảng 2.4. Nhu cầu của NLĐ tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt.....	38
Bảng 2.5. Mối quan hệ trong tập thể Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt	42
Bảng 2.6. Tình hình tuyển chọn, bố trí và sắp xếp lao động	43
Bảng 2.7. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc	44
Bảng 2.8. Mức độ hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	45
Bảng 2.9. Quy định hệ số Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt.....	47
Bảng 2.10. Tiền lương/thu nhập của NLĐ (2015-2017).....	48
Bảng 2.11. Đánh giá của NLĐ về công tác tiền lương	48
Bảng 2.12. Mức độ hài lòng của NLĐ về chỉ tiêu thưởng và mức thưởng của Công ty.....	51
Bảng 2.13. Phụ cấp điện thoại, xăng xe theo các vị trí công việc tại Công ty.....	52

BIỂU

Biểu 2.1. Ý kiến của NLĐ về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ của Công ty.....	55
Bảng 3.1. Bản Mô tả công việc cho vị trí Trưởng phòng Tổ chức	66
- nhân sự	66

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoạn phát triển hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và sự hội nhập của nền kinh tế toàn cầu, để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sản xuất kinh doanh các doanh nghiệp đều phải thừa nhận vai trò của công tác quản trị nguồn nhân lực. Trước một môi trường luôn luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức. Điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Trong quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên hăng say làm việc hết mình với năng suất và hiệu quả cao. Điều này đòi hỏi vấn đề tạo động lực lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm và đầu tư một cách đúng mức và kịp thời.

Trong những năm vừa qua, Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt đã có nhiều cố gắng trong tạo động lực lao động. Tuy nhiên công tác tạo động lực của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo công ty. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên, tác giả - người trực tiếp tham gia sáng lập, quản trị, lãnh đạo công ty, đã lựa chọn đề tài nghiên cứu luận văn ***“Tạo động lực cho lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt”***.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động

lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Sách *“Chiến lược cạnh tranh thời đại mới”* của Tạ Ngọc Ái, Nxb Thanh niên (2009) đã nêu ra một số chiến lược giúp doanh nghiệp tồn tại và đối phó với đối thủ cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Một trong những chiến lược đó có đề cập đến việc tạo động lực lao động cho NLĐ để họ gắn bó với doanh nghiệp và hăng say làm việc đạt hiệu quả cao [1].

Luận án tiến sĩ *“Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020”* của Vũ Thu Uyên, Trường đại học Kinh tế quốc dân (2008). Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong các doanh nghiệp. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020 [39].

Luận án tiến sĩ *“Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”* năm 2010 của tác giả Lê Đình Lý đã đưa ra được những tác động của các yếu tố tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân cao hơn nhiều những yếu tố vật chất. Từ đó đưa ra những phương thức tạo động lực đối với đối tượng này. Các công trình nghiên cứu đó chủ yếu đã phác họa ra một số thực trạng, dựa trên những số liệu thống kê hay kết quả điều tra xã hội học và đưa ra một số giải pháp về tạo động lực lao động. Hầu hết các đề tài đều ở tầm vĩ mô, hoặc cụ thể nhưng đối tượng nghiên cứu là khác nhau, thời điểm nghiên cứu khác nhau, khu vực, lĩnh vực nghiên cứu khác nhau và đặc điểm tại mỗi công ty cũng không giống nhau, nên không hoàn toàn áp dụng được ở các doanh nghiệp khác nhau [24].

Tác giả Lê Thị Diệu Hằng (2015), trong luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực *“Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 16”* đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Đánh giá thực trạng, rút ra những thành tựu và hạn chế còn tồn tại trong công tác

đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Licogi 16. Qua đó, tác giả luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty CP Licogi 166 trong thời gian tới [9].

Bài báo nghiên cứu “*Đánh giá thực hiện tại công việc tại doanh nghiệp Việt Nam*” của Tiến sĩ Lê Trung Thành đăng trên Tạp chí Kinh tế và phát triển số 163, tháng 01 năm 2011. Bài báo đã hệ thống lại các giai đoạn đánh giá thực hiện công việc: từ mục tiêu, giám sát, hướng dẫn, cung cấp thông tin phản hồi và đánh giá cuối kỳ. Bên cạnh đó, bài viết còn đề cập đến các công việc cần thiết mà cán bộ quản lý nguồn nhân lực cần làm để áp dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại các doanh nghiệp Việt Nam [33].

Tuy nhiên, tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động. Công ty là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh và dịch vụ nên lao động làm việc tại Công ty cũng có những đặc điểm riêng. Vì vậy, tôi đã tiến hành đề tài: “***Tạo động lực cho lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt***” nhằm tìm ra giải pháp tăng cường động lực cho lao động tại Công ty. Tác giả hy vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại Công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực hiện công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt, luận văn đề xuất giải pháp thiết thực, khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực về tạo động lực lao động tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực cho lao động trong doanh nghiệp;

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho NLĐ tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt; chỉ rõ những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân hạn chế của công tác này tại công ty Ô Việt;

- Đề xuất giải pháp thiết thực, khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực về tạo động lực lao động tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

4.2. Phạm vi nghiên cứu: Về khách thể nghiên cứu: Khách thể nghiên cứu là cán bộ, công chức, NLĐ tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt

Về không gian: Các đơn vị, văn phòng, nhà xưởng và hệ thống phân phối của công ty cổ phần sản xuất Ô Việt trên thị trường Việt Nam.

Về thời gian: Thu thập dữ liệu từ giai đoạn thành lập công ty năm 2015 đến năm 2017.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

5.1. Cơ sở lý luận

Luận văn sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác-Lênin và tư duy quan điểm đường lối của Đảng Cộng sản Việt Nam về phát triển con người và các lý thuyết về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp quan sát: Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về tạo động lực lao động tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

Phương pháp tổng hợp: Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu tham khảo, sách, luận án, các bài báo, trang web... về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp và trong công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

Phương pháp thống kê và thống kê phân tích: Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

Phương pháp điều tra bảng hỏi: Tiến hành điều tra cán bộ, NLD tại các bộ phận, các phòng ban về các vấn đề nghiên cứu: Lương, thưởng, chế độ đãi ngộ và ý kiến của họ về các chính sách tạo động lực của công ty. Nhằm thu thập thêm những thông tin cần thiết khác mà các phương pháp khác chưa thu thập được.

Phương pháp xử lý số liệu: Các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh, dự báo... để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được. Qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng:

Ý nghĩa lý luận: Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Ý nghĩa thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của hạn chế, đề xuất các giải pháp về công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng, hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho NLD.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục luận văn được chia thành 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

Chương 3. Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động

1.1.1. Động lực, nhu cầu, lợi ích động cơ

1.1.1.1. Động lực

Động lực, được hiểu một cách chung nhất, là tất cả những cái gì thôi thúc con người, tác động lên con người thúc đẩy con người hoạt động. Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có những động lực khác nhau và khi có động lực thúc đẩy họ sẽ nỗ lực hết sức để đạt được những mong muốn, mục đích của mình.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực, Khoa Kinh tế & Quản lý Nguồn nhân lực: Động lực là sự khao khát, tự nguyện của cá nhân nhằm tăng cường sự nỗ lực của cá nhân để đạt được mục tiêu hay kết quả nào đó. [5]

Hay theo quan điểm Hành vi tổ chức: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục đích của tổ chức cũng như của bản thân NLĐ [37]

1.1.1.2. Nhu cầu

Theo bài giảng của tác giả Trần Xuân Cầu: Nhu cầu là những đòi hỏi, mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau như: tâm sinh lý, xã hội... Nó xuất phát từ trạng thái tâm lý khi con người cảm thấy thiếu thốn, không thỏa mãn về cái gì đó, từ đó, thúc đẩy họ có những hành động để đạt được những đòi hỏi, mong ước đó [2].

Nhu cầu là một yếu tố tồn tại vĩnh viễn trong bất kỳ chế độ xã hội nào từ trước đến nay của loài người. Để tồn tại và phát triển, con người cần có những điều kiện nhất định như ăn, mặc, ở, vui chơi, giải trí... Chính những điều kiện đó tạo ra các nhu cầu và con người tìm mọi cách để thỏa mãn nhu cầu của mình.

Sự thỏa mãn nhu cầu chính là việc nhu cầu đã được thỏa mãn về cơ bản. Giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu có một khoảng cách, khoảng cách này sẽ tạo động lực thúc đẩy con người hành động [2].

1.1.1.3. Lợi ích

Theo bài giảng của tác giả Trần Xuân Cầu: Lợi ích là mức độ thỏa mãn nhu cầu của con người trong một điều kiện nhất định được biểu hiện trước, trong và sau quá trình lao động. Mức độ thỏa mãn nhu cầu càng lớn thì lợi ích càng cao và ngược lại [2].

Lợi ích chính là tất cả cá giá trị vật chất và tinh thần mà NLĐ nhận được từ tổ chức, mà biểu hiện chính là tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ khác, điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, việc làm ổn định cho NLĐ,... từ đó, có thể thỏa mãn những nhu cầu của con người.

Nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, không có nhu cầu thì không có lợi ích, lợi ích là hình thức biểu hiện của nhu cầu và nhu cầu chính là nội dung của lợi ích [2]. Tương ứng với nhu cầu vật chất thì có lợi ích vật chất và với nhu cầu tinh thần thì có lợi ích tinh thần. Những lợi ích vật chất như tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ...là những biểu hiện đảm bảo nhu cầu tồn tại và phát triển thể con người. Còn những lợi ích tinh thần như điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, việc làm ổn định, được tôn trọng, quan tâm... là những biểu hiện thỏa mãn nhu cầu tâm sinh lý, xã hội của con người.

Do đó, nhu cầu của con người tạo ra động cơ lao động song chính lợi ích của họ mới là động lực trực tiếp thúc đẩy họ làm việc hăng say và có hiệu quả cao. Nhưng chỉ khi có nhu cầu, có sự mong ước về điều gì đó con người mới có ý muốn hành động đạt được nó và đạt được như thế nào, lợi ích ra sao mới tạo động lực thúc đẩy họ hành động một cách có hiệu quả.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật... nhất định để kích thích NLĐ làm việc một cách tự nguyện, hăng say, nhiệt tình

và có hiệu quả hơn trong công việc. Đây chính là tất cả các hoạt động, các biện pháp của tổ chức, doanh nghiệp thực hiện đối với NLĐ của mình nhằm làm cho họ có động lực trong công việc [5]

Tạo động lực cho NLĐ vừa là mục tiêu, vừa là trách nhiệm của nhà quản lý. Khi NLĐ có động lực làm việc thì sẽ tạo ra các khả năng, tiềm năng nâng cao năng suất lao động, làm tăng hiệu quả công việc. Từ đó, giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững mạnh.

Tạo động lực, hiểu một cách cụ thể, chính là việc tạo ra sự hấp dẫn trong công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng, của điều kiện làm việc, của các mối quan hệ trong công việc...và khi đó NLĐ sẽ hăng hái, hưng phấn và làm việc một cách tự nguyện, tích cực và sáng tạo. Đó cũng chính là những lợi ích mà NLĐ nhận được. Khi sự hấp dẫn càng lớn, lợi ích càng lớn, động lực để NLĐ làm việc càng cao, NLĐ càng tích cực, hăng hái làm việc một cách tốt nhất để đạt được những lợi ích đó.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow đã nghiên cứu và cho rằng, hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Nhu cầu của con người rất đa dạng và phong phú và được sắp xếp theo thứ tự từ thấp tới cao như sau:

Nhu cầu sinh lý: đây là những nhu cầu cơ bản để tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo, chỗ ở...

Nhu cầu an toàn: là những nhu cầu về ổn định, an toàn, được bảo vệ khỏi những nguy hại về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng, gia đình...

Nhu cầu xã hội: đây là những nhu cầu giao tiếp trong xã hội, nhu cầu được thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc, sự hợp tác...

Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu được người khác công nhận và tôn trọng, nhu cầu tự tôn trọng bản thân mình,...

Nhu cầu tự hoàn thiện: là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, mong muốn phát triển toàn diện về thể lực và trí tuệ...

Theo Maslow, nhu cầu bậc thấp phải được đáp ứng trước nhu cầu bậc cao thì mới có giá trị tạo động lực, mặc dù không có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn giá trị tạo động lực [5].

Ứng dụng của học thuyết này là thực tế NLD có nhiều nhu cầu khác nhau và tại một thời điểm họ có thể ở những cấp độ nhu cầu khác nhau. Cũng chính thông qua học thuyết này mà có thể nhận thấy được sự tác động của hệ thống nhu cầu cá nhân có tác động thế nào đến động lực lao động, làm việc của con người. Do đó, để tạo động lực cho người nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu này và hướng vào sự thỏa mãn nhu cầu ở bậc đó trên cơ sở mục tiêu và điều kiện cho phép của tổ chức.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Học thuyết đề cập đến vai trò của thưởng, phạt đối với hành vi của NLD, nội dung của học thuyết chính là: Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Mặc dù, phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng nó có thể gây ra những hậu quả tiêu cực và ít đem lại hiệu quả hơn thưởng [5].

Do đó, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và khen thưởng kịp thời và đích đáng cho các thành tích đó. Có như vậy NLD mới cảm thấy mình được quan tâm, thấy được tầm quan trọng của mình trong công việc.

1.2.3. Hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg

Lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ, Frederick Herzberg chia các yếu tố tạo động lực NLD thành hai loại: yếu tố duy trì - thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và yếu

tổ thúc đẩy - thỏa mãn bản chất bên trong. Nhóm thứ nhất chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Mọi nhân viên đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực của họ, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái.

Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi họ coi đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và hiệu suất làm việc giảm sút. Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự, liên quan đến bản chất công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Vì vậy, theo Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì, các nhà quản trị nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên [37].

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Kỳ vọng chính là mong muốn nhận được cái gì sau khi hoàn thành một công việc hoặc một nhiệm vụ nào đó. Nếu ta biết được mong muốn của NLD thì sẽ kích thích họ nỗ lực làm việc hơn từ đó sẽ tạo ra thành tích cao hơn. Nếu kích thích đúng thì sẽ tạo ra lợi ích cho cả hai phía là NLD và tổ chức. Nỗ lực của NLD căn cứ vào phần thưởng sau khi thực hiện xong công việc mang lại cho họ. Nếu phần thưởng mang lại mà tích cực như tiền lương cao, cơ hội thăng tiến... thì họ sẽ cố gắng, nỗ lực làm việc. Nhưng nếu phần thưởng mang lại tiêu cực như mệt mỏi, nhàm chán, chịu áp lực cao... thì họ cũng có thể cố gắng nhưng đó không phải là động lực mà là sự ép buộc, nếu chịu áp lực quá có thể họ sẽ rời bỏ tổ chức [37].

Học thuyết này nhấn mạnh đến công tác trả công, trả thưởng cho NLD. Đây là một vấn đề rất nhạy cảm và có tác động lớn đối với NLD. NLD muốn tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng của mình, còn nhà quản lý phải quan tâm đến mức tiền công, tiền thưởng để đảm bảo chi phí đó không vượt quá kết quả làm được của NLD nhưng vẫn đảm bảo sức hấp dẫn đối với họ.

Lý thuyết này của Victor H. Vroom có thể được áp dụng trong quản lý nhân viên tại cơ quan, doanh nghiệp, theo đó các nhà quản lý nên hoạch định các chính

sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích- kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thưởng đối với NLD khi thực hiện những điều này, động lực lao động của NLD sẽ tạo ra [37].

1.2.5. Học thuyết công bằng của Stacy Adam

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng. Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây:

Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác; Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ; Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ; Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh; Bỏ việc

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì những người khác nhận được. Các đầu vào, như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng [37].

1.3. Các nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động

Một tổ chức luôn có những mục tiêu của riêng mình và đây sẽ là cái đích để tổ chức hướng những hoạt động của mình. Khi NLD nắm rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức họ sẽ dễ dàng xác định được phương hướng, mục đích làm việc của bản thân. Có như vậy, NLD mới hiểu được họ làm những công việc đó để làm gì và nó có đóng góp gì cho tổ chức.

Do đó, các nhà quản lý không những nắm chắc mục tiêu hoạt động của tổ chức mà còn phải có các biện pháp giúp NLD nắm vững được các mục tiêu để họ có thể chủ động đóng góp công sức để đạt được mục tiêu mà tổ chức mình đề ra.

Việc xác định mục tiêu của tạo động lực lao động là một trong những khâu quan trọng của công tác này. Mục tiêu của tạo động lực cho NLD nhằm thúc đẩy năng suất lao động tăng lên, hiệu quả, chất lượng công việc được nâng cao. Các chính sách tạo động lực sẽ nhằm thỏa mãn các nhu cầu của NLD, để họ có động lực làm việc hăng say, cống hiến và sáng tạo. Đồng thời mục tiêu của tạo động lực cũng hướng đến chất lượng nguồn nhân lực tăng lên, khi các biện pháp tạo động lực áp dụng phù hợp với nhu cầu của NLD và tình hình thực tế trong tổ chức thì bên cạnh việc người lao động làm việc hăng say, họ cũng sẽ có ý thức vươn lên trong tổ chức, tự giác học tập, tự chủ động, sáng tạo trong công việc để tạo ra hiệu quả công việc tốt [2].

1.3.2. Xác định nhu cầu của lao động

Trước hết, mỗi doanh nghiệp khi lựa chọn các phương pháp tạo động lực cho nhân viên của mình thì cần phải xác định nhu cầu của NLD. Bởi vì, nghiên cứu nhu cầu của NLD thì mới biết được họ mong muốn cái gì, từ đó doanh nghiệp đưa ra các phương pháp tạo động lực phù hợp đáp ứng được nhu cầu của họ thì việc tạo động lực sẽ đem lại kết quả như mong muốn.

Sự thấu hiểu NLD có thể giúp doanh nghiệp xác định được và có hướng giải quyết cho các vấn đề liên quan đến sự không hài lòng của nhân viên. Trong bất kỳ một tổ chức, thì không ai hiểu về văn hóa và môi trường làm việc tại tổ chức hơn chính những nhân viên đang làm việc hằng ngày ở đó. Do đó, lắng

nghe và thấu hiểu các đề xuất của họ, đáp ứng các nhu cầu của NLĐ, mới kích thích được sự nhiệt tình hăng say công việc, sẽ là thông tin quý giá làm cơ sở cho doanh nghiệp đưa ra phương pháp tạo động lực phù hợp, đúng đắn đem lại sự hài lòng cho NLĐ.

Mục tiêu chung của việc nghiên cứu nhu cầu của NLĐ là tìm hiểu mức độ hài lòng, sự khát khao, nguyện vọng của họ. Nghiên cứu mức độ hài lòng của NLĐ chính là một trong những cách thức hiệu quả nhất nhằm đo lường và phát triển các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Dữ liệu của cuộc khảo sát nhu cầu của NLĐ giúp các nhà quản trị nắm bắt được thái độ và ý kiến của NLĐ. Từ đây, giúp họ đưa ra các quyết định điều hành hợp lý. Sau đây là lợi ích đạt được khi nghiên cứu nhu cầu của NLĐ. Đây cũng chính là lý do giải thích vì sao khi tạo động lực cho NLĐ cần tiến hành tìm hiểu nhu cầu của NLĐ [2].

Hiểu được nhu cầu của NLĐ là nhân tố quan trọng giúp cho tổ chức có chính sách gắn kết chặt chẽ với tâm tư, nguyện vọng của NLĐ. Khi nhu cầu của NLĐ được thỏa mãn thì mức độ hài lòng của họ với tổ chức và công việc sẽ tăng lên nhờ vậy họ sẽ tận tâm, gắn kết, nỗ lực nhiều hơn từ đó giúp cho việc tăng năng suất, doanh thu và hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

1.3.3. Thiết kế và thực hiện các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của lao động

1.3.3.1. Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

Thông qua việc xác định một cách cụ thể các nhiệm vụ phải thực hiện và trách nhiệm của mình trong công việc sẽ giúp NLĐ hoàn thành tốt công việc của mình và họ cũng hiểu được sự kỳ vọng của người quản lý của mình. Việc xác định các tiêu chuẩn thực hiện công việc - xác định hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ, trách nhiệm của NLĐ - một cách rõ ràng, khoa học sẽ giúp cho nhà quản lý kiểm soát giám sát được việc thực hiện công việc của NLĐ [2].

Đây là các công việc có ý nghĩa quan trọng giúp người quản lý tạo động lực cho NLĐ của mình. NLĐ nắm rõ các nhiệm vụ một cách cụ thể, các tiêu chuẩn mà mình phải thực hiện và họ thấy thỏa mãn với những chỉ tiêu được xác định một cách chính xác, khoa học đó. NLĐ sẽ làm việc tích cực, hiệu quả hơn.

Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của NLĐ: “Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLĐ trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLĐ”. Đây thực chất chính là việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc, nhiệm vụ mà NLĐ đã thực hiện. Đây là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng, nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý tác động trực tiếp tới cả NLĐ và tổ chức nói chung, trong đó có mục đích tạo động lực cho NLĐ. Việc đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của NLĐ có tác dụng kích thích NLĐ hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất, làm việc có hiệu quả nhất.

1.3.3.2. Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ

Khi được tạo mọi điều kiện thuận lợi NLĐ sẽ hoàn thành nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh một cách tốt nhất, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc. Đây là công tác quan trọng trong việc tạo động lực cho NLĐ làm việc, bao gồm các phương thức sau:

- *Tuyển chọn và bố trí lao động phù hợp với yêu cầu công việc*

Công tác tuyển chọn và bố trí lao động là việc dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm và bố trí những NLĐ vào làm những công việc đó. Đây là những hoạt động đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực lao động của tổ chức. Việc tìm được NLĐ phù hợp với yêu cầu của công việc thì việc thực hiện những công việc đó sẽ dễ dàng và đạt được hiệu quả cao. Đối với mỗi loại công việc khác nhau thì yêu cầu của nó đối với NLĐ là khác nhau.

Nhà quản lý cần phải căn cứ vào yêu cầu của công việc mà tuyển chọn, bố trí lao động phù hợp. Có như vậy mới phát huy được hết khả năng, năng lực của NLD, mới làm cho NLD hăng say, làm việc hết mình và gắn bó hơn với tổ chức.

- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc

Việc cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc chính là việc tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc. Nơi làm việc là phần diện tích và không gian, mà trong đó được trang bị các phương tiện vật chất kỹ thuật để người lao động hoàn thành công việc của mình. Việc thiết kế nơi làm việc với các trang thiết bị cần thiết và sắp xếp, bố trí chúng một cách hợp lý và khoa học để thực hiện một cách có hiệu quả nhiệm vụ sản xuất của nơi làm việc. Mặt khác, việc cung cấp đầy đủ, đồng bộ và kịp thời các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để quá trình sản xuất diễn ra với hiệu quả cao. Đây là một trong các nhân tố quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD, từ đó, nâng cao năng suất lao động và sử dụng một cách có hiệu quả nhất nguồn nhân lực của tổ chức.

- Thiết kế môi trường làm việc phù hợp

Môi trường làm việc là nơi mà NLD gắn bó trong suốt thời gian làm việc, là nơi diễn ra quá trình thực hiện công việc của NLD. Trong một môi trường làm việc thuận lợi, cụ thể, một môi trường làm việc: thoải mái, đầy đủ các tiện nghi; tập thể hòa đồng, bình đẳng, lãnh đạo quan tâm, thân thiện... sẽ kích thích NLD làm việc hăng hái và có hiệu quả. Họ sẽ cảm thấy tự hào vì được làm việc trong môi trường đó và có tinh thần trách nhiệm cao hơn, gắn bó với tổ chức hơn.

1.3.3.3. Các biện pháp tạo động lực lao động

a) Các kích thích vật chất

Nhu cầu vật chất luôn là nhu cầu hàng đầu bảo đảm cho NLD tồn tại và tái sản xuất sức lao động, từ đó, có thể tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Kích thích vật chất là việc dùng các lợi ích vật chất tương ứng nhằm thỏa mãn những nhu cầu đó của con người, đây là một động lực quan trọng thúc đẩy NLD làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích

thích vật chất bao gồm kích thích về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, các phúc lợi và dịch vụ khác.

(1) Tiền lương

“Tiền lương là số tiền người sử dụng lao động trả cho NLĐ một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian.”. Số tiền này tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc, được dựa trên hao phí sức lao động của NLĐ. Bản chất của tiền lương trả cho NLĐ trong nền kinh tế thị trường hiện nay chính là giá cả sức lao động. NLĐ bán sức lao động của mình và nhận được người sử dụng lao động tiền lương.

Tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín, địa vị của NLĐ trong gia đình, trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và xã hội. Nó là nguyên nhân ảnh hưởng đến việc lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, sự thỏa mãn trong công việc.. cũng như kết quả thực hiện công việc của NLĐ. Thông thường tiền lương càng cao thì dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và khuyến khích NLĐ hăng hái, say mê làm việc.

Nhưng để tiền lương là một công cụ tạo động lực cho NLĐ, là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động thực sự hiệu quả thì trong quá trình xây dựng hệ thống trả lương nhà quản lý cần nắm chắc và thực hiện tốt các vấn đề sau:

Thứ nhất, phải đảm bảo các yêu cầu về tổ chức tiền lương Cụ thể:

Đảm bảo tái sản xuất lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLĐ. Làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao, từ đó, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu. Yêu cầu này có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của NLĐ, làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý tiền lương.

Thứ hai, phải đảm bảo những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương, đó là: Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau; Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân; Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền

lương giữa NLĐ làm trong các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

Thứ ba, sử dụng các cách trả lương một cách có hiệu quả và tạo động lực cho NLĐ.

Việc xây dựng được một hệ thống trả lương hợp lý, khoa học và thực sự phát huy được những vai trò to lớn của nó lại là vấn đề không đơn giản. Nhiều khi một hệ thống trả lương tốt chưa chắc đã tạo động lực cho NLĐ. Vì vậy, cần sử dụng các biện pháp khác trong đó phải kể đến công cụ tiền thưởng.

(2) Tiền thưởng

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực, Khoa Kinh tế & Quản lý Nguồn nhân lực: Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của NLĐ. Có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của NLĐ. Tiền thưởng là một khoản thu nhập bổ sung cho NLĐ, biểu hiện bằng tiền hoặc hiện vật.

Tiền thưởng được chi trả khi NLĐ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tiết kiệm nguyên vật liệu, giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng, khi có những hoạt động sáng tạo, sáng kiến có giá trị hay khi hoàn thành những hoạt động dịch vụ đặc thù (hoa hồng vượt doanh thu...

Cùng với tiền lương, tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với NLĐ trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Đây cũng là một động lực quan trọng trong việc thúc đẩy NLĐ hăng say, tích cực làm việc, tăng năng suất lao động và hiệu suất công việc.

Tiền thưởng không những làm thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần NLĐ. Đây là cơ sở để đánh giá thành tích, tinh thần trách nhiệm, khẳng định trình độ làm việc... của NLĐ, nó phân định người làm tốt, người làm chưa tốt. Mặt khác, khi thưởng đúng lúc sẽ làm cho NLĐ có xu hướng lặp lại những hành vi được thưởng đó.

(3) Phụ cấp lương

Phụ cấp lương là khoản tiền mà tổ chức trả thêm cho NLD khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Đây là một khoản tiền bổ sung, bù đắp thêm một phần thu nhập cho NLD.

Hiện nay, có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau, tùy vào từng điều kiện của tổ chức mà có thể áp dụng loại phụ cấp thích hợp như: i) Phụ cấp trách nhiệm công việc; ii) Phụ cấp độc hại; iii) Phụ cấp nguy hiểm; iv) Phụ cấp khu vực; v) Phụ cấp ngành;...

Phụ cấp lương có ý nghĩa kích thích NLD thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn mức bình thường. Nó có tác dụng nâng cao thu nhập cho NLD, tạo ra sự công bằng giữa những NLD (làm trong môi trường thuận lợi và môi trường độc hại, làm công việc giữ trọng trách cao và không cao...). Từ đó, giúp NLD yên tâm với công việc, có trách nhiệm hơn với công việc của mình.

(4) Phúc lợi và dịch vụ

“Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho NLD”. Đây là tất cả các khoản thù lao tài chính ngoài tiền lương và các khuyến khích tài chính mà NLD nhận được một cách gián tiếp. Hệ thống phúc lợi rất đa dạng và phong phú nhưng được chia thành 2 loại chính sau:

Phúc lợi bắt buộc là các khoản phúc lợi tối thiểu mà tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật, như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp,...

Phúc lợi tự nguyện là các phúc lợi do tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng tài chính và sự quan tâm của lãnh đạo. Nó có thể là: các phúc lợi bảo hiểm, các phúc lợi bảo đảm, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt...

b) Kích thích tinh thần

Bên cạnh các kích thích vật chất thì các kích thích tinh thần cũng có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD. Khi xã hội càng phát triển thì nhu cầu của con người càng phong phú và đa dạng, các nhu cầu vật chất về cơ bản được thỏa mãn thì nhu cầu tinh thần sẽ chi phối mạnh đến hoạt động của con người. Do đó, các lợi ích tinh thần nhằm để thỏa mãn các nhu cầu ngày càng cao đó và trong nhiều trường hợp nó có tác dụng hơn là các lợi ích vật chất. Có rất nhiều biện pháp kích thích tinh thần NLD, như:

(1) Tạo việc làm ổn định cho NLD

Con người luôn mong muốn được lao động, được làm việc có ích và có hiệu quả cho bản thân, gia đình và xã hội. Mặt khác, con NLD và làm việc không những đảm bảo cuộc sống mà còn phát triển mọi khả năng của bàn tay và trí tuệ. Bản thân NLD nào cũng muốn có được một công việc ổn định, lâu dài để có thể nuôi sống bản thân và gia đình, có thể yên tâm làm việc hơn. Do đó, tạo việc làm ổn định là một biện pháp kích thích tinh thần cho NLD.

(2) Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng, kiến thức cho NLD

Bước vào kỷ nguyên mới, với những tiến bộ khoa học – công nghệ và nền kinh tế - xã hội ngày càng phát triển. NLD cần phải học tập, nâng cao trình độ để có thể đảm nhận những công việc phức tạp và quan trọng. Mặt khác, được học tập, nâng cao sự hiểu biết, nâng cao kiến thức, chuyên môn, nghiệp vụ của mình là một trong những nhu cầu tinh thần cơ bản của con người. Xã hội càng phát triển, nhu cầu học tập của con người càng cao. Khi được thỏa mãn nhu cầu này NLD sẽ thấy rõ được ý nghĩa cuộc sống của mình, họ sẽ hăng say làm việc với khả năng sáng tạo hiệu quả hơn. Khi đó, tổ chức có thể khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn lực hiện có của mình. Vì vậy, tổ chức cần phải tạo mọi điều kiện, phải đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng, kiến thức cho NLD.

(3) Môi quan hệ trong tập thể

Quan hệ trong lao động bao gồm những mối quan hệ giữa lãnh đạo với NLD, giữa những NLD với nhau,... tạo ra một bầu không khí làm việc trong tổ

chức. Đây thực chất là thái độ của những NLD đối với nhau, đối với lãnh đạo, người quản lý và đối với công việc, nghề nghiệp của mình. Thái độ này sẽ bộc lộ trong quá trình làm việc, đến hoạt động của NLD trong tổ chức.

Nếu bầu không khí tập thể lành mạnh, tốt đẹp thì thái độ, tinh thần của NLD thoải mái, tích cực, sẽ tạo nên sự ấm cúng, thân thiện trong tổ chức. Họ sẽ yêu mến tập thể của mình hơn, sẽ gắn bó với tổ chức hơn và khi tinh thần thoải mái NLD sẽ làm việc hiệu quả hơn, sẽ hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau. Ngược lại, một bầu không khí căng thẳng, thiếu sự hòa đồng sẽ tác động rất tiêu cực đến hành vi và quá trình làm việc của NLD.

(4) Các phong trào thi đua, đoàn thể

Thi đua trong lao động sẽ tạo ra sự cạnh tranh trong tổ chức vì NLD sẽ so sánh năng lực, khả năng với nhau, sẽ kích thích NLD ganh đua và kích thích trí lực của họ. Từ đó, NLD nâng cao năng suất lao động, nâng cao năng lực cho bản thân. Ngoài ra, các phong trào thi đua giúp cho NLD có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ người khác, tạo ra sự gần gũi và hiểu nhau hơn.

Tổ chức các phong trào thi đua sâu rộng, đúng đắn và hợp lý trong tổ chức có ý nghĩa rất lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của NLD (nhu cầu học hỏi, nhu cầu giao tiếp...)

Bên cạnh đó, tổ chức nên có các biện pháp khác để tạo động lực cho lao động của mình như: tổ chức các phong trào văn nghệ, thể dục thể thao; tạo môi trường làm việc tốt; truyền chuyển, đề bạt, thăng chức; xây dựng văn hóa tổ chức lành mạnh;...

1.3.4. Đánh giá và tăng cường các biện pháp tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Sau khi tiến hành tạo động lực cho NLD thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLD cần phải tiến hành đo lường và đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLD để từ đó có những điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc cho NLD. Động lực làm việc của NLD

có thể được đo lường gián tiếp thông qua các chỉ tiêu tỷ lệ bỏ việc, năng suất lao động của lao động. Động lực lao động được đánh giá trực tiếp thông qua sự thỏa mãn và kết quả thực hiện công việc của NLD. Để đánh giá cụ thể xem động lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của NLD cần phải tiến hành điều tra bằng bảng hỏi. Từ việc xử lý và phân tích các kết quả tổng hợp từ bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực mà NLD đang theo đuổi và thỏa mãn ở mức độ nào. Sau khi đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLD, tổ chức cần đưa ra các biện pháp điều chỉnh thích hợp. Tổ chức cần phải xác định lại nhu cầu của NLD vì lúc này có những nhu cầu cũ của NLD đã được thỏa mãn thì nhu cầu mới, ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện và tác động đến hành vi lao động của họ. Tiếp theo lại thiết kế các biện pháp thỏa mãn nhu cầu mới, đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu. Quá trình trên phải được tiến hành lặp đi lặp lại liên tục để luôn đảm bảo xác định đúng nhu cầu của NLD và đưa ra các biện pháp tạo động lực có hiệu quả.

1.4. Tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực của người lao động trong doanh nghiệp

1.4.1. Tiêu chí đánh giá

Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực với kết quả đạt được từ các chính sách đó. Nhưng đánh giá trực tiếp được là một điều hết sức khó khăn nên chỉ có thể đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như:

1.4.1.1. Kết quả thực hiện công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của NLD từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì NLD sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức. Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động. để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí:

Với bộ phận trực tiếp sản xuất: hệ số hoàn thành mức của cá nhân NLD; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty...

Với bộ phận gián tiếp sản xuất: tỷ lệ công việc được hoàn thành, số ngày công lao động thực tế của NLD, mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến...

1.4.1.2. Thái độ làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của NLD theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của NLD gồm: mức độ nhiệt tình của NLD tăng lên so với trước khi tạo động lực.; sự thay đổi thái độ của NLD khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực. Thái độ làm việc của mỗi NLD được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của NLD còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Khi NLD có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của cả công ty. Việc tuân thủ nội quy công ty hoặc tuân thủ mệnh lệnh cấp trên là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới.

Thái độ làm việc của NLD khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành

động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.4.1.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức. Nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc NLĐ chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của NLĐ như: số vụ vi phạm, mức độ vi phạm; số người vi phạm nội quy – quy định của tổ chức.

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

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho NLĐ làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của NLĐ với tổ chức như: số lao động xin nghỉ hàng năm số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu.

1.4.1.5. Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đo đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của NLĐ có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn,...theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,... Nếu NLĐ cảm thấy hài lòng thì kết luận NLĐ có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

1.4.2. Nhân tố ảnh hưởng

1.4.2.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Đây là các yếu tố xuất phát từ chính bản thân NLD và là động cơ, động lực thôi thúc NLD làm việc, thực hiện những mục đích, mong muốn, những nhu cầu của mình. Nhóm yếu tố này bao gồm:

Mục tiêu của cá nhân

Mục tiêu của cá nhân là trạng thái mong đợi, là đích hướng tới của cá nhân. Mỗi cá nhân sẽ có một mục tiêu khác nhau và họ sẽ có những hoạt động và cách thức hoạt động khác nhau để đạt được mục tiêu đó.

Mục tiêu cá nhân chính là động cơ thôi thúc NLD làm việc, khi họ có mục tiêu rõ ràng thì hành động của họ sẽ tốt hơn, hiệu quả hơn. Tùy thuộc vào cấp độ cao hay thấp của mục tiêu mà mức độ cố gắng, nỗ lực của cá nhân sẽ tương ứng, từ đó hình thành nên động lực lao động với mức độ phù hợp.

Do đó, mỗi tổ chức cần phải có các biện pháp để hướng mục tiêu của NLD phù hợp và không đi ngược lại mục tiêu chung của tổ chức. Muốn vậy, người quản lý cần phải luôn tiếp cận, quan tâm, tìm hiểu đến NLD của mình.

Hệ thống nhu cầu của cá nhân

Cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội, hệ thống nhu cầu của con người ngày càng phong phú và đa dạng. Hệ thống nhu cầu của con người bao gồm: Nhu cầu vật chất: đây là nhu cầu hàng đầu, đảm bảo cho NLD có thể sống và tạo ra của cải vật chất; Nhu cầu tinh thần: Khi đời sống càng được nâng cao thì những nhu cầu tinh thần, như: nhu cầu lao động, làm việc có ích, nhu cầu thẩm mỹ, hướng về cái đẹp, nhu cầu giao tiếp,... được thỏa mãn thì làm con người thấy thoải mái, yêu đời, cảm thấy hăng say, hứng thú trong công việc; Nhu cầu học tập để nâng cao trình độ, chuyên môn và nhận thức: Khi khoa học – kỹ thuật, công nghệ thông tin phát triển thì con người mong muốn được học tập, nâng cao trình độ nhận thức của mình để phù hợp với xu thế phát triển đó; Nhu cầu công bằng xã hội: đây là một nhu cầu cấp bách và lâu dài của mọi người. Con người luôn cố gắng phấn đấu vì sự công bằng và đấu tranh chống mọi bất công, tiêu cực trong xã hội.

Nghiên cứu hệ thống nhu cầu của NLĐ sẽ cho biết NLĐ muốn gì, cần gì? Người quản lý cần có những biện pháp thích hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu và thúc đẩy NLĐ làm việc tích cực, hiệu quả hơn và hăng say, sáng tạo trong công việc.

Năng lực, khả năng của NLĐ

Năng lực, khả năng của NLĐ là những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo và đặc tính tâm lý của NLĐ phù hợp với những yêu cầu của nghề nghiệp và đảm bảo cho người đó thực hiện các hoạt động nghề nghiệp đạt kết quả cao. Năng lực, khả năng của NLĐ càng cao thì mục tiêu, yêu cầu đặt ra càng cao và dẫn đến động lực lao động lớn hơn. Người quản lý cần hiểu rõ năng lực, khả năng của NLĐ của mình như thế nào để có biện pháp thúc đẩy phát triển những năng lực, khả năng đó làm cho NLĐ có động lực cao trong công việc của bản thân.

1.4.2.2. Các yếu tố xuất phát từ phía doanh nghiệp

Đây là nhóm nhân tố xuất phát từ nơi NLĐ làm việc. Từ phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức đến cơ sở vật chất kỹ thuật,... đều ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho NLĐ. Người quản lý cần phân tích, tìm hiểu những ảnh hưởng đó để có các biện pháp thích hợp trong việc tạo động lực cho lao động của mình. Nhóm yếu tố này gồm có:

Phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo là cách thức mà người lãnh đạo (hay người quản lý) dùng để tác động đến hoạt động của một cá nhân hay của tập thể lao động nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định. Trong quá trình lao động, NLĐ chịu tác dụng bởi người lãnh đạo của mình và phong cách lãnh đạo đó có tạo động lực cho NLĐ của mình hay không. Thông thường, khi người lãnh đạo có cách thức quản lý NLĐ một cách khoa học và phù hợp, có sự quan tâm, tin tưởng và tôn trọng đến ý kiến NLĐ thì sẽ tạo động lực làm việc đến NLĐ của mình.

Văn hóa tổ chức: Văn hóa tổ chức là hệ thống các mục tiêu, giá trị, niềm tin, các chính sách quản lý, bầu không khí tâm lý, lề lối làm việc và các quan hệ nhân sự. Những mục tiêu, giá trị, niềm tin... này có tác động rất lớn đến hành vi,

hành động và động lực của NLD. Với một nền văn hóa phù hợp, kích thích và tạo mọi điều kiện cho NLD làm việc sẽ làm cho NLD thấy thoải mái, thấy gắn bó hơn với tổ chức và tạo động lực làm việc cho họ, từ đó, làm tăng năng suất, hiệu quả công việc.

Các chính sách nhân sự và việc thực hiện các chính sách nhân sự: Chính sách nhân sự và việc thực hiện các chính sách nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD. Việc đưa ra các chính sách tiền lương, chính sách đào tạo, chính sách tuyển dụng... một cách phù hợp và công bằng sẽ tạo động lực cho NLD để họ gắn bó và cống hiến hết sức mình cho tổ chức.

Cơ sở vật chất kỹ thuật: Cơ sở vật chất kỹ thuật như hệ thống công nghệ, máy móc thiết bị, ánh sáng, nhiệt độ... của tổ chức phù hợp với công việc và tạo điều kiện thuận lợi cho NLD làm việc sẽ góp phần tạo động lực cho NLD,

Công việc mà NLD đảm nhận: Công việc mà NLD đảm nhận bao gồm nội dung công việc, yêu cầu, nhiệm vụ mà NLD phải thực hiện. Một công việc luôn gắn liền với mục đích và động cơ của NLD, một công việc phù hợp với trình độ và tay nghề của NLD,... thì công việc đó tạo sự hứng thú và sáng tạo của NLD. Đó đó, động lực lao động cũng tùy thuộc rất nhiều vào công việc mà NLD đảm nhận.

1.4.2.3. Các yếu tố khác

Luật pháp: Đây là một yếu tố khách quan, đóng vai trò tạo động lực làm việc cho NLD. Luật pháp rõ ràng, minh bạch và công bằng sẽ tạo điều kiện đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức, giúp NLD an tâm làm việc và tạo điều kiện để người lao động thực hiện và phát huy hết khả năng của mình.

Hệ thống phúc lợi hiện hành: Thể hiện sự quan tâm của xã hội đối với bản thân NLD, có kích thích NLD làm việc hay không. Đây cũng là một yếu tố quan trọng kích thích NLD làm việc tích cực và hiệu quả.

Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp: Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, tổ chức nào cũng phải đối mặt với những đối

thủ cạnh tranh. Tổ chức càng phát triển thì càng có nhiều đối thủ cạnh tranh. Do đó, muốn tồn tại và chiến thắng tổ chức đó phải có những biện pháp để sử dụng tốt nhất các nguồn lực của mình, trong đó có nguồn lực con người (nguồn lực quan trọng nhất) và một trong những biện pháp mà tổ chức cần thực hiện đó chính là quan tâm hơn nữa đến công tác tạo động lực cho NLĐ.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Ô Việt

1.5.1. Kinh nghiệm

1.5.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn và thương mại ô dù Tràng An

Công ty trách nhiệm hữu hạn và thương mại ô dù Tràng An, là đơn vị chuyên sản xuất, kinh doanh các sản phẩm ô dù cầm tay hàng đầu tại Việt Nam với gần 20 năm kinh nghiệm phát triển cùng với đội ngũ nhân viên lên tới 136 người làm việc trong các văn phòng và xưởng sản xuất của Công ty. Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ như hiện nay, công ty rất quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp và việc hoàn thiện các nội dung của quản trị nhân lực luôn được lãnh đạo và nhân viên công ty quan tâm triển khai thực hiện. Nội dung về tạo động lực cho người lao động được công ty thực hiện rất tốt.

Chính sách lương, thưởng: Chính sách lương thưởng của Công ty trách nhiệm hữu hạn và thương mại ô dù Tràng An được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho NLĐ vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động. Đồng thời khuyến khích công nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

Tất cả những chính sách trên đã được công ty quy định rõ ràng trong các văn bản của Công ty, NLĐ có thể minh bạch để phấn đấu và tin tưởng vào sự quan tâm của Công ty dành cho họ.

1.5.1.2. Kinh nghiệm của Công ty Trách nhiệm hữu hạn và dịch vụ Kim Đô

Công ty ra đời từ năm 1995, sau hơn 20 năm hoạt động thì công ty chuyên sản xuất và phân phối toàn quốc các sản phẩm các loại nhà bạt di động, nhà bạt gấp lại được, lều du lịch di động. Các loại ô dù, ô quảng cáo, ô quà tặng, ô quảng cáo ngoài trời, ô gỗ, ô lệch tâm, ô nghệ thuật... Bên cạnh việc trang bị các thiết bị sản xuất tại nhà máy với thiết bị máy móc công nghệ cao nhập khẩu từ Mỹ và Đài Loan thì Công ty luôn quan tâm đến hoạt động phát triển nhân lực của doanh nghiệp và coi đây là lợi thế cạnh tranh lớn nhất của mình. Hoạt động tạo động lực cho người lao động được công ty quan tâm và đạt được nhiều kết quả tốt như:

Chính sách khen thưởng: Chính sách khen thưởng được áp dụng nhằm tạo động lực trong công tác cho cán bộ công nhân viên gắn liền với thành tích công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh. 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 kinh doanh theo quý, năm, thưởng hoàn thành dự án trước tiến độ, thưởng cho cán bộ công nhân viên 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 NLD 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 Kim Đô thực hiện theo đúng qui định pháp luật và đảm bảo toàn thể cán bộ công nhân viên 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 Kim Đô 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...

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực cho NLD tại các công ty, đều có mặt đạt được và hạn chế nhất định.

Thứ nhất, để làm tốt được công tác tạo động lực cho NLD cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy NLD trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

Thứ hai, để tạo động lực cho NLD không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của NLD như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Thứ ba, phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để NLD phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Thứ tư, Các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ phương tiện vật chất để NLD yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao

động, cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho NLĐ chuyên tâm làm việc.

Thứ năm, Nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của NLĐ từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

Tiểu kết chương

Nghiên cứu tạo động lực lao động trong các doanh nghiệp có ý nghĩa hết sức quan trọng nhằm đánh giá được thực trạng và tiềm năng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Chương 1 của luận văn tập trung hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến tạo động lực lao động, các nội dung của tạo động lực cũng như các biện pháp tạo động lực cho lao động trong doanh nghiệp. Mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động, trong phạm vi luận văn, khái niệm được sử dụng là: Tạo động lực lao động là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật... nhất định để kích thích NLĐ làm việc một cách tự nguyện, hăng say, nhiệt tình và có hiệu quả hơn trong công việc. Đây chính là tất cả các hoạt động, các biện pháp của tổ chức, doanh nghiệp thực hiện đối với NLĐ của mình nhằm làm cho họ có động lực trong công việc.

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT Ô VIỆT

2.1. Tổng quan chung về Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt

2.1.1. Khái quát về Công ty

Tên công ty: Công ty Cổ Phần Sản Xuất Ô Việt

Tên Tiếng Anh: Viet Umbrella Production Joint Stock Company

Trụ sở & VPGD tại HN: Lô 2 đường CN1 cụm Công nghiệp Từ Liêm-Bắc Từ Liêm-Hà Nội

Năm thành lập: 2012

Vốn điều lệ: 10.000.000.000 (Mười tỷ đồng chẵn)

Năm 2017 đã gia công xuất khẩu hàng hóa sang thị trường nước ngoài (Nhật Bản & Hàn Quốc).

2.1.2. Nguồn lực xây dựng và phát triển công ty cổ phần sản xuất Ô Việt

2.1.2.1. Về phương diện kỹ thuật

Công ty Cổ Phần sản xuất Ô Việt được thành lập bởi các thành viên đã có nhiều năm công tác trong lĩnh vực cung cấp các loại ô quảng cáo, ô cầm tay, ô ngoài trời... Cung cấp áo mưa, in ấn và các dịch vụ liên quan đến in... Với đội ngũ cán bộ, kỹ sư được đào tạo chính quy, luôn được cập nhật kiến thức tiên tiến qua các khóa đào tạo và huấn luyện của các hãng có uy tín trong và ngoài nước. Được thử thách và tích lũy kinh nghiệm qua việc thực hiện các dự án, các hợp đồng kinh tế của công ty, đảm bảo thực hành được các công nghệ tiên tiến nhất và ứng dụng một cách có hiệu quả các tiến bộ khoa học đó vào công việc đã và đang triển khai. Hầu hết các nhân viên trong công ty đều có trình độ Đại học, Cao đẳng, trung cấp. Trong quá trình làm việc các nhân viên đều chú trọng đến việc tích lũy kinh nghiệm, bổ sung kiến thức, nghiên cứu và cập nhật thường xuyên liên tục các công nghệ mới. Trong lĩnh vực phân tích lựa chọn giải pháp, thiết kế, tạo mẫu cho việc in ấn quảng cáo thương mại công ty có đội ngũ nhân

viên giàu kinh nghiệm đáp ứng tốt yêu cầu của khách hàng. Tiêu chí hoạt động của công ty là luôn tìm tòi, sáng tạo để tạo ra những sản phẩm mang tính sáng tạo đột phá trong lĩnh vực in ấn quảng cáo, với chất lượng sản phẩm tốt nhất và uy tín trên thị trường trong và ngoài nước.

2.1.2.2. Về phương diện kinh nghiệm thị trường

Nhiều năm trở lại đây, nhu cầu về quảng bá thương hiệu cũng như việc xây dựng một hình ảnh tốt được các doanh nghiệp chú ý đến nhiều hơn đặc biệt đối với các công ty, tập đoàn lớn hoạt động trong các lĩnh vực như ngân hàng, tài chính, dầu khí, bảo hiểm, xây dựng... Nhu cầu không ngừng được tăng lên khi các lãnh đạo doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của việc quảng bá này. Các đối tác thường xuyên của chúng tôi là Ngân hàng Vietcombank, BIDV, Techcombank, MBbank, Vietngabank, Tập đoàn FLC, Tổng Công ty Bảo Hiểm BIDV, Công ty Honda Việt Nam, Công ty Cổ Phần Công nghiệp WELDCOM, Bệnh viện Bạch Mai, Công ty Cổ phần Bất động sản Thế Kỷ, Công ty Cổ phần Tập đoàn Tân Thành Đô, Công ty Trách nhiệm hữu hạn MTV Thương mại và Xuất nhập khẩu Prime... Vì vậy, mạng lưới khách hàng mà chúng tôi cung cấp ngày một đa dạng hơn, không chỉ dừng lại ở việc hợp tác trực tiếp mà còn cung cấp cho các đơn vị trung gian là các đơn vị truyền thông, quảng cáo như: Công ty Cổ phần truyền thông VTK, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Quà tặng BRANDDE, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Fortuner Huge Việt Nam, Công ty Cổ phần Quà tặng quảng cáo VNBG, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dakas Việt Nam... Hiện nay, mặc dù có rất nhiều cơ sở sản xuất mở ra để đáp ứng nhu cầu khách hàng về cung cấp các ấn phẩm quảng cáo nhưng nhiều cơ sở mới thành lập nên trình độ còn non kém, không sử dụng đúng các yêu cầu kỹ thuật của công nghệ. Ngoài ra, một số các đơn vị khi cung cấp dòng sản phẩm quà tặng đã không theo kịp thị hiếu của khách hàng do không sáng tạo, tìm tòi ra những sản phẩm mới có những tính năng mới hoặc mẫu mã, kiểu dáng độc đáo mới nên đã gây nhàm chán cho khách hàng. Vì sản phẩm quà tặng quảng cáo là một loại sản

phẩm tương đối đặc biệt, nó có tác dụng tạo ấn tượng với người tiêu dùng về tên một doanh nghiệp nào đó hoặc một logo nào đó được in trên sản phẩm nên tại mỗi thời điểm khác nhau nhu cầu của khách hàng lại yêu cầu khác nhau mặc dù ngay trên chính sản phẩm đó. Vì thế, tập thể lãnh đạo và công ty chúng tôi luôn tìm tòi phát triển các mẫu sản phẩm mới để bắt kịp nhu cầu của khách hàng và xu hướng của thị trường.

2.1.2.3. Về phương diện tài chính

Hiện tại công ty có lượng khách hàng tương đối thường xuyên cộng với sự uy tín về chất lượng sản phẩm nên lợi nhuận thu được hàng tháng là khá tốt và ổn định. Sau khi trừ các chi phí sản xuất kinh doanh, chi phí nhân công, chi phí thuê mặt bằng và các chi phí vận chuyển, thuế... thì công ty luôn duy trì ở mức lợi nhuận bình quân sau thuế là 200 - 300 triệu đồng/ tháng. Tuy nhiên, với mức lợi nhuận trên vẫn không đáp ứng được kỳ vọng, vì thế công ty luôn muốn tiếp tục mở rộng quy mô và hoạt động kinh doanh này. Để đánh giá chung về khả năng tài chính, vốn liếng của công ty ta có thể xem xét tình hình biến động tài sản của công ty theo bảng tổng hợp sau:

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp về vốn kinh doanh của Công ty

Đơn vị tính: 1.000.000 đồng.

Chi tiêu \ Năm	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)
Vốn lưu động	5.320	67,2	6.640	70,3	8.480	71,9
Vốn cố định	2.600	32,8	2.800	29,7	3.320	28,1
Vốn kinh doanh	7.920	100	9.440	100	11.800	100

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Qua bảng phân tích trên, chúng ta dễ dàng thấy rằng tổng tài sản của Công ty ngày càng tăng, năm 2017 vốn kinh doanh của công ty tăng so với năm 2015 là: 3.880 triệu đồng, tức là tăng 48,98% so với năm 2015. Điều đó chứng tỏ sự phát triển mạnh mẽ của Công ty. Mặt khác, cơ cấu tài sản cũng có sự biến đổi

theo xu hướng tỷ trọng của tài sản lưu động tăng và tỷ trọng của tài sản cố định giảm đi trong tổng số tài sản hiện có, điều đó chứng tỏ công tác đầu tư mới có chiều hướng chững lại, nhưng bù lại công ty lại có lượng vốn lưu động dồi dào và cơ động. Về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Để đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm qua chúng ta có thể theo dõi bảng tổng hợp sau.

Bảng 2.2. Kết quả hoạt động Sản xuất - kinh doanh từ năm 2015 - 2017

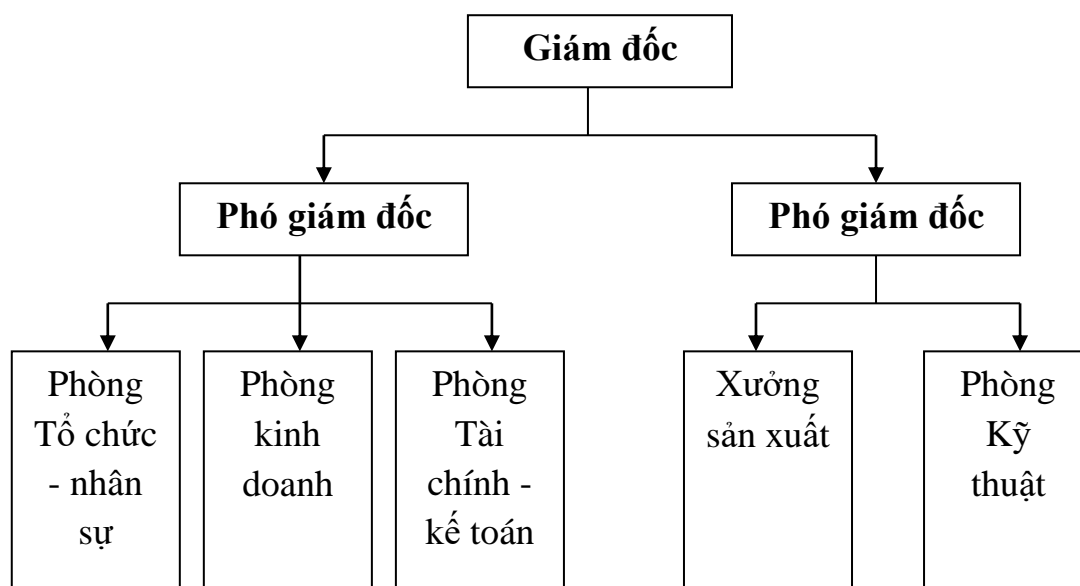
Đơn vị tính: 1.000.000 đồng.

T T	Chỉ tiêu	Năm		
		2015	2016	2017
1	Tổng doanh thu	20.150	23.790	26.650
2	Tổng chi phí sản xuất - KD	16.250	18.850	20.800
3	Tỷ suất chi phí/doanh thu (%)	80,6	79,2	78,0
4	Tổng lợi nhuận trước thuế	3.900	4.940	5.850
5	Nộp ngân sách	2.740,4	2.995,2	3.259,1

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán)

Qua bảng trên chúng ta thấy rằng nhờ có sự định hướng đúng đắn và sự nỗ lực cố gắng của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng phát triển, góp phần tạo nên một vị trí vững vàng cho công ty trên thị trường: tổng doanh thu và lợi nhuận ngày càng tăng, điều đó chứng tỏ sự định hướng đúng đắn và hệ thống quản lý có hiệu quả đã đưa lại kết quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Tỷ suất chi phí/doanh thu ngày càng giảm chứng tỏ hiệu quả của việc sử dụng vốn của Công ty. Với một lượng vốn nhất định Công ty đã sử dụng ngày càng có hiệu quả và tạo nên doanh thu và lợi nhuận nhiều hơn. Số tiền nộp ngân sách tăng dần chứng tỏ Công ty đã thực hiện tốt nghĩa vụ đối với nhà nước, qua đó cũng thể hiện sự phát triển của Công ty.

2.1.3. Sơ đồ tổ chức và đặc điểm lao động tại Công ty



(Nguồn: Phòng Tổ chức – Nhân sự)

Hình 1.1. Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

Hiện nay Công ty có 75 cán bộ và NLĐ chia làm lao động gián tiếp và lao động trực tiếp. Cùng với sự lớn mạnh về quy mô sản xuất, phát triển đa dạng ngành nghề trong kinh doanh. Một tỷ lệ lớn cán bộ, công nhân viên đã được đào tạo và đào tạo lại để nâng cao kỹ năng quản lý, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nâng cao tay nghề, thay đổi tác phong làm việc nhằm thích ứng với điều kiện và cơ chế làm việc mới. Nhờ đó, NLĐ có thể nắm bắt và làm chủ được các công nghệ hiện đại... Đồng thời công ty còn tiếp tục nhận thêm những cán bộ công nhân viên mới, trẻ, khỏe, có trình độ để có thể nhanh chóng tiếp thu được khoa học - kỹ thuật hiện đại giúp cho sự phát triển của công ty ngày càng vững mạnh. Vì vậy, chất lượng NLĐ của Công ty đã tăng lên.

**Bảng 2.3. Đặc điểm lao động Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt qua các năm
2015, 2016, 2017**

(Đơn vị tính: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm					
	2015		2016		2017	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1) Tổng số lao động	58	100	61	100	75	100
- Trong đó:						
+ LD trực tiếp	42	72,4	43	70,5	50	66,7
+ LD gián tiếp	16	27,6	18	29,5	25	33,3
2) Theo giới:						
+ Nam	32	55,2	33	54,1	40	53,3
+ Nữ	26	44,8	28	45,9	35	46,7
3) Theo tuổi:						
+ < 25	8	13,8	8	13,1	10	13,33
+ 25-35	19	32,6	20	32,8	24	32,0
+ 35-45	23	39,6	24	39,3	31	41,3
+ > 45	8	13,8	9	14,7	10	13,33
4) Theo trình độ chuyên môn						
+ Trên đại học	0	0	0	0	1	1,3
+ Đại học	28	48,3	32	52,5	36	48,0
+ Cao đẳng, trung cấp	30	51,7	29	47,5	38	50,7

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Nhân sự)

Nhận thấy, tổng số cán bộ, công nhân viên Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt tăng lên theo các năm. Năm 2017 so với năm 2015 đã tăng 29,3% tương ứng tăng 17 người. Trong đó, số lao động nữ và lao động nam tăng lên theo các năm, tuy nhiên, lượng tăng và tỷ lệ tăng của lao động nữ cao hơn lao động nam. Cụ thể: năm 2017 số lao động nữ là 35, tăng lên so với năm 2015 là 9 người, tương ứng tăng 34,6%. Số lao động nam năm 2017 là 40, tăng lên so với năm 2015 là 8 người, tương ứng tăng có 25%. Quy mô lao động của Công ty tăng lên và số lao động nữ tăng lên là phù hợp với sự phát triển cũng như xu thế hiện nay của đất nước và thế giới.

Đặc thù nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt là các lao động trẻ với kinh nghiệm còn ít và tập trung chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất trực tiếp, tức là tham gia vào quá trình sản xuất, lắp ghép các sản phẩm của Công ty với độ tuổi tập trung từ 25 - 35 tuổi. Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt làm việc trong lĩnh vực thương mại nên các chế độ tạo động lực cho người lao động thường nghiêng về lương, thưởng hay hoạt động nghỉ mát, du lịch. Đối với các hình thức về cơ hội thăng tiến hay môi trường làm việc chưa thực sự là thế mạnh của Công ty.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

2.2.1. Xác định mục tiêu tạo động lực

Bất kỳ một tổ chức nào luôn có những mục tiêu hoạt động của riêng mình, đó là những cái đích để tổ chức hướng tới trong tương lai. Để đạt được các mục tiêu đó cần phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị, phòng ban và giữa các cá nhân với nhau. Do đó, công tác xây dựng và phổ biến các mục tiêu, kế hoạch hoạt động cho tất cả các đơn vị, phòng ban và tất cả NLĐ là công việc rất quan trọng và giúp cho NLĐ xác định được phương hướng và mục đích, nhiệm vụ của mình.

Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt nhận thức được tầm quan trọng nên luôn chú trọng thực hiện tốt việc xây dựng và phổ biến mục tiêu, kế hoạch hoạt động đến NLĐ trong toàn Công ty. Ban lãnh đạo cùng bàn bạc và đưa ra các mục tiêu, kế hoạch năm, quý, tháng cho từng đơn vị trực thuộc, từng phòng ban thông qua việc phổ biến cho các giám đốc các đơn vị trực thuộc, các trưởng phòng... Sau đó, những cán bộ này có nhiệm vụ xây dựng chi tiết các mục tiêu, kế hoạch cho đơn vị, phòng ban của mình và phổ biến các mục tiêu chung của toàn Công ty cũng như các mục tiêu, kế hoạch riêng của đơn vị, phòng ban của mình cho các nhân viên của mình. Hàng tuần ban lãnh đạo đều họp để kiểm tra tiến độ công việc, việc thực hiện các mục tiêu, kế hoạch, phát hiện những sai sót để kịp sửa

chữa. Theo kết quả điều tra, hầu hết các cán bộ, công nhân viên đều nắm rõ mục tiêu, kế hoạch của bộ phận của mình cũng như của Công ty. Công tác xây dựng và phổ biến mục tiêu, kế hoạch của Công ty đã được thực hiện tốt làm cho NLĐ nắm rõ hơn và chủ động góp phần thực hiện mục tiêu, kế hoạch của Công ty.

2.2.2. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động tại công ty

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương - tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực lao động của mỗi cá nhân là khác nhau. Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt hằng năm đều tiến hành xác định nhu cầu của NLĐ. Vào tháng 10 hằng năm, Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt yêu cầu mỗi NLĐ làm báo cáo về công việc trong năm đó, đồng thời NLĐ sẽ đưa ra những mong muốn cũng như nhu cầu của mình trong các năm sắp tới. Tuy nhiên, do đội ngũ lao động trong Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt đông, hơn nữa, những nhu cầu của NLĐ ghi trong bản báo cáo cuối năm chỉ mang tính chất chung chung, nên Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt cũng không có sự thống kê, tổng hợp, tìm hiểu kỹ về nhu cầu của NLĐ và cũng chưa thực sự qua tâm đến vấn đề này. Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả đã tiến hành khảo sát nhu cầu của cá nhân NLĐ trong Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.4.

Bảng 2.4. Nhu cầu của NLĐ tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

(Đơn vị tính: Người)

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng		
		Lãnh đạo và quản lý	Lao động gián tiếp	Lao động trực tiếp
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	3	3	1
2	Được đối xử công bằng	2	5	4
3	Công việc ổn định	9	6	2

4	Có cơ hội thăng tiến	4	1	7
5	Môi trường làm việc tốt	5	7	6
6	Quan hệ tập thể tốt	8	9	9
7	Cơ hội đào tạo	6	8	5
8	Được tự chủ trong công việc	1	2	8
9	Công việc phù hợp với khả năng	7	4	3

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Qua bảng số liệu trên ta đã có thể biết được nhu cầu của NLD khi làm việc tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt. Những NLD ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau. Ví dụ như đội ngũ lãnh đạo Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt thì điều đầu tiên họ cần là sự tự chủ trong công việc, được tự làm, tự quyết. Đối với lao động gián tiếp thì họ lại chú trọng sự thăng tiến trong công việc trong khi đội ngũ lao động trực tiếp lại coi trọng thu nhập và chế độ hơn cả. Để có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình, NLD phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu của NLD hướng tới chủ yếu là có môi trường làm việc tốt, ổn định và có khả năng thăng tiến cao hơn. Vì vậy mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần lưu ý các chính sách cụ thể, thực tế nhằm đáp ứng được nhu cầu của NLD, góp phần cải thiện động lực lao động cho nhân viên từ đó đạt hiệu quả làm việc cao hơn

2.2.3. Xác định nhiệm vụ và tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

2.2.3.1. Xác định nhiệm vụ

Xác định nhiệm vụ cụ thể và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLD là những công việc rất cơ bản trong phân tích công việc. Công tác phân tích công việc lại là một khái niệm khá mới mẻ đối với các nước đang phát triển, nhất là đối với các doanh nghiệp non trẻ như Công ty hiện nay. Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt quy định chức năng, nhiệm vụ một cách cụ thể cho các phòng ban, đơn vị. Các cán bộ quản lý và lãnh đạo của từng phòng ban, đơn vị lại quy định chức năng, nhiệm vụ cho từng vị trí công việc và NLD tại vị trí đó theo đó thực

hiện. Tuy nhiên, các hoạt động này được các tiến hành khá độc lập, chưa có sự bàn bạc, thảo luận nhiều với cán bộ quản lý nhân sự, với phòng Tổ chức - Nhân sự. Bên cạnh đó, việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với NLĐ còn thiếu bài bản, thiếu sự khoa học và chưa đổi mới. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc đã quá cũ, không phù hợp với những yêu cầu của công việc hiện nay (phức tạp và mới mẻ hơn). Hầu hết NLĐ làm việc theo ca, theo ngày, làm đủ giờ, đủ ngày là được nhận lương nên các tiêu chuẩn thực hiện công việc ít được coi trọng.

2.2.3.2. Tạo điều kiện thuận lợi cho gười lao động hoàn thành nhiệm vụ

(1) Điều kiện làm việc

Điều kiện lao động có tác động rất lớn đến động lực, đến quá trình làm việc của NLĐ. Đây là một yếu tố quan trọng trong việc tạo hứng thú, kích thích lao động làm việc. Mặt khác nó còn ảnh hưởng đến sức khỏe, tinh thần của NLĐ. Nhận thấy được tầm quan trọng của vấn đề này, ban lãnh đạo Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt luôn chú trọng và đầu tư xây dựng, cung cấp một hệ thống tranh thiết bị, phòng ốc... để tạo mọi điều kiện cho NLĐ làm việc. Cụ thể:

Công ty đảm bảo cung cấp đầy đủ các trang thiết bị cần thiết cho quá trình làm việc... Bất kỳ ở khâu sản xuất nào cũng được Công ty trang bị bằng cá thiết bị, máy móc hiện đại nhất, nhập từ các hãng nổi tiếng trên thế giới như dây chuyền sản xuất ô, dù, in ấn hiện đại hàng đầu Việt Nam. Các phòng ban chức năng của Công ty được trang bị khá đầy đủ như: máy điều hòa nhiệt độ, máy tính, máy photocopy, máy in, máy điện thoại, máy fax, máy sacn...và đặc biệt Công ty đã nối mạng toàn bộ hệ thống máy tính. Năm 2017 vừa qua, công ty đã đầu tư thêm nhiều máy vi tính và các phương tiện văn phòng hiện đại khác, không chỉ tại văn phòng giao dịch, trụ sở của Công ty mà còn tại các đơn vị trực thuộc của Công ty

Hàng ngày, tại các văn phòng và nơi làm việc đều có nhân viên đến dọn vệ sinh sạch sẽ, gọn gàng. Với thời gian nghỉ trưa ít ỏi, nên NLĐ thường ở lại

nghỉ trưa tại Công ty. Công ty đều có căng tin, nhà ăn sạch đẹp và chất lượng phục vụ ăn uống nghỉ ngơi cho NLĐ. Tuy nhiên, dựa vào kết quả cuộc điều tra thì vẫn có 7,5% ý kiến cảm thấy điều kiện chưa tốt. Với sự hiện đại, công nghệ cao của trang thiết bị, máy móc làm cho công nhân cảm thấy mệt mỏi vì cường độ làm việc, tốc độ làm việc quá lớn. Do đó gây ra các vấn đề về bệnh nghề nghiệp và tai nạn lao động. Mặc dù, ban lãnh đạo quan tâm đến vấn đề an toàn lao động, các phương tiện bảo hộ lao động. Nhưng chưa có những tác động mạnh đến NLĐ nên xảy ra tình trạng không tuân thủ các quy định an toàn lao động cũng như mặc đồ bảo hộ lao động.

(2) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là tổng thể các môi trường vật chất và môi trường văn hóa, xã hội của tổ chức, từ phòng ốc, các thiết bị, tiện nghi làm việc, tiện nghi sinh hoạt... đến phong cách lãnh đạo, tâm lý màu sắc- âm thanh trong sản xuất, bầu không khí tâm lý-xã hội tập thể,...đều có tác dụng tạo động lực cho NLĐ làm việc. Một môi trường làm việc thuận lợi sẽ tạo cho NLĐ sự vui vẻ, say mê, hứng thú với công việc. Làm cho NLĐ không ngừng sáng tạo, phát triển tối đa khả năng của bản thân. Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt luôn chú ý đến việc tạo ra một môi trường làm việc thỏa mái, thuận tiện nhất cho NLĐ. Môi trường vật chất như phòng ốc, các trang thiết bị, tiện nghi văn phòng... đã được Công ty thiết kế, cung cấp đầy đủ cho NLĐ thuận tiện làm việc nhất. Môi trường văn hóa - xã hội cũng được Công ty quan tâm, chú trọng. Trong Công ty mối quan hệ giữa các cán bộ, công nhân viên là khá thân thiện, cởi mở, mọi người luôn vui vẻ, đoàn kết giúp đỡ nhau. Lãnh đạo, cấp trên khá thân thiện, cởi mở, trung thực và thường xuyên quan tâm, hỏi han NLĐ trong Công ty. Ban lãnh đạo luôn lắng nghe ý kiến phê bình, góp ý của NLĐ. Còn NLĐ chấp hành nghiêm chỉnh các quy định do ban lãnh đạo đưa ra. Những điều này đã làm giảm sự cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới. Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa những NLĐ với nhau và giữa lãnh đạo với NLĐ thông qua bảng hỏi được biểu hiện như sau:

Bảng 2.5. Môi quan hệ trong tập thể Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt*(Đơn vị tính: %)*

TT	Tiêu chí	Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên	Mối quan hệ giữa các nhân viên
1	Thân thiện và gần gũi	75%	85%
2	Bình thường	17,5%	12,5%
3	Không thân thiện và gần gũi	7,5%	2,5%

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Như vậy, có thể nhận thấy bầu không khí làm tâm lý - xã hội trong Công ty khá tốt. 85% NLD được hỏi đều cảm thấy mọi NLD trong Công ty thân thiện, gần gũi; 75% ý kiến cho rằng lãnh đạo Công ty khá thân thiện, cởi mở và quan tâm đến nhân viên của mình. Nhận thấy, bầu không khí tâm lý này góp phần tạo nên văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, NLD đoàn kết, phối hợp trong công việc, hiệu quả làm việc tốt và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty thuận lợi. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt được, Công ty vẫn còn có những vấn đề chưa được tốt như: phong cách lãnh đạo chưa rõ ràng và chưa khuyến khích nhân viên làm việc; diện tích, không gian làm việc, đặc biệt là tại các nhà máy còn nhỏ không tạo sự thoải mái cho công nhân viên, một số lao động còn chưa cảm thấy hài lòng và thỏa mãn với môi trường đặc biệt. Ban lãnh đạo Công ty cần tìm hiểu nguyên nhân để cải thiện những yếu kém này.

(3) Công tác tuyển chọn, bố trí, sắp xếp lao động

Công tác tuyển chọn, bố trí và sắp xếp lao động được thực hiện một cách hiệu quả sẽ có tác dụng rất lớn đến việc tạo động lực cho NLD. Nếu một tổ chức tìm và bố trí, sắp xếp những NLD phù hợp với yêu cầu công việc thì sẽ phát huy được năng lực, khả năng của người đó, họ sẽ sử dụng được các kiến thức, kỹ năng mà mình đã được đào tạo cho công việc, từ đó, NLD thực hiện công việc

hiệu quả, năng suất hơn. Tình hình tuyển chọn và bố trí công việc của Công ty trong thời gian gần đây được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.6. Tình hình tuyển chọn, bố trí và sắp xếp lao động

Năm	Số LĐ tuyển chọn (người)	Số LĐ trái ngành (người)	Tỷ lệ số LĐ làm trái ngành (%)
2016	3	1	33,33
2017	14	3	21,43

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Nhân sự)

Do nhu cầu phát triển của Công ty mà số lao động được tuyển chọn vào Công ty các năm đã tăng lên: số lao động năm 2017 tăng lên so với năm 2016 là 14 lao động, tăng 22,95%. Tỷ lệ số lao động làm trái ngành đã giảm một cách đáng kể, từ 33,33% năm 2016 xuống còn 21,43% năm 2017. Từ đó, có thể thấy việc tuyển chọn, bố trí NLĐ phù hợp với trình độ, ngành nghề và yêu cầu của công việc được thực hiện rất tốt. Mặt khác, theo kết quả điều tra thì có 70% NLĐ được làm việc đúng với ngành nghề được đào tạo, 30% còn lại cũng được tiến hành đào tạo lại để có thể thực hiện tốt công việc của mình. Tuy nhiên, đây cũng là một vấn đề cần quan tâm, vì khi không được làm đúng chuyên môn, nghiệp vụ mà mình được đào tạo thì NLĐ khó có thể hoàn thành công việc được. Công ty cần có các biện pháp để bố trí và sắp xếp công việc cho hợp lý hơn. NLĐ được làm đúng với công việc mà mình được đào tạo nên cảm thấy rất có hứng thú với công việc, dễ dàng phát huy được những kỹ năng, khả năng của bản thân và tăng sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc. Công tác tuyển chọn, bố trí và sắp xếp cho NLĐ tuy được thực hiện khá tốt nhưng chưa có sự liên kết chặt chẽ, trực tiếp giữa các phòng, ban với các cán bộ quản trị nhân lực (những người thực hiện các công tác này) để xây dựng quy trình tuyển chọn một cách khoa học, đầy đủ, chi tiết và đặc biệt là chất lượng. Vì vậy, vẫn còn có những sai sót trong khâu tuyển dụng như tuyển người tuy đã có bằng cấp, đã được đào tạo nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc và Công ty vẫn phải đào tạo lại. Mặt khác, đôi khi còn xảy ra hiện tượng tuyển thêm

nhân viên không phải vì yêu cầu công việc dẫn đến dư thừa lao động gây lãng phí nhân lực và tăng chi phí của Công ty.

2.2.4. Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực rất quan trọng của tổ chức, không những giúp cho người quản lý đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật,... mà còn ảnh hưởng đến thái độ, sự thỏa mãn của NLĐ cũng như bầu không khí tâm lý - xã hội trong tập thể lao động trong tổ chức. Từ đó, tác động đến động lực làm việc của NLĐ. Tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ là do người lãnh đạo, người quản lý trực tiếp thực hiện. Người lãnh đạo, quản lý trực tiếp sẽ đánh giá dựa vào khối lượng công việc đã giao mức độ hoàn thành công việc của nhân viên của mình. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc thường được sử dụng là: phương pháp thang đo đồ họa, phương pháp so sánh...

Bảng 2.7. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Loại hình lao động	Tiêu chí
Lao động trực tiếp	- Số ngày công làm việc trong tháng
	- Hoàn thành và vượt mức kế hoạch đặt ra
	- Chất lượng sản phẩm
	- Sáng kiến cải tiến kỹ thuật
	- Nội quy, quy định của công ty
	- Các quy định về An toàn - vệ sinh - cháy nổ
Lao động gián tiếp	- Hoàn thành khối lượng, tiến độ công việc được giao
	- Hiệu quả công việc
	- Sai sót về chuyên môn
	- Chất lượng công việc

(Nguồn: Phòng Tổ chức – nhân sự)

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc đã dựa trên một số tiêu chí nhất định, tuy nhiên các tiêu chí này vẫn chưa được xây dựng một cách bài bản và cụ thể, các tiêu chuẩn thực hiện công việc để dựa vào đánh giá chưa phản ánh được một cách hợp lý và chính xác các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc. Do đó, việc đánh giá có thể có những thiếu sót, không chính xác. Nhất là đối với lao động gián tiếp, lao động quản lý... Trong quá trình đánh giá, bộ phận nhân lực sẽ lập form mẫu biểu đánh giá và xây dựng năng lực cho cán bộ quản lý trực tiếp. Tuy nhiên, chưa có sự trao đổi, thảo luận giữa bộ phận nhân sự và các cán bộ quản lý trực tiếp. Theo kết quả điều tra của bản thân về đánh giá thực hiện công việc thì 80% NLĐ hài lòng nhưng có 20% NLĐ không hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc và đây không phải là một con số nhỏ.

Bảng 2.8. Mức độ hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc

(Đơn vị tính: %)

TT	Phương án trả lời	Số phiếu trả lời	% trả lời
1	Rất hài lòng	4	10%
2	Hài lòng	28	70%
3	Ít hài lòng	8	20%
4	Không hài lòng	0	0%
Tổng		40	100%

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty chưa có sự đổi mới, mới mẻ để phù hợp với điều kiện, sự phát triển hiện nay. Ban lãnh đạo Công ty cần phải xây dựng lại hệ thống đánh giá một cách bài bản, khoa học và hợp lý với những thay đổi hiện nay.

2.3. Một số phương pháp tạo động lực tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

2.3.1. Tạo động lực bằng vật chất

2.3.1.1. Tạo động lực thông qua công tác tiền lương

Công ty đang áp dụng hai hệ thống tiền lương: Tiền lương hưởng thực tế hàng tháng (lương năng suất) và tiền lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội, tính

lương các ngày nghỉ lễ, tết, phép năm, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội. Trả lương năng suất được thực hiện như sau:

- Căn cứ tính lương cho NLD: Dựa vào những thỏa thuận đã ký kết hợp đồng lao động theo luật lao động; Dựa vào thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Hình thức trả lương: NLD trong Công ty được trả lương theo hình thức trả lương khoán sản phẩm cho khối trực tiếp sản xuất và trả lương thời gian đối với khối gián tiếp phục vụ sản xuất.

+ Hình thức lương khoán sản phẩm: Công ty áp dụng chế độ khoán sản phẩm theo nhóm. Tại các nhóm (tổ) này, khi có lệnh sản xuất từ Phòng Kế hoạch xuống phân xưởng, nhóm tổ sẽ dựa trên cơ sở số sản phẩm, công việc được giao từ lệnh sản xuất và đơn giá tiền lương của sản phẩm để tính lương cho công nhân trong tổ.

Công thức tính như sau:

$$L_i = \frac{\sum SP_k \times G_k}{\sum H} \times H_i$$

Trong đó:

L_i : Lương của công nhân i

G_k : Đơn giá của sản phẩm k

SP_k : Số sản phẩm của tổ sản xuất được trong tháng

H: Tổng hệ số của cả tổ

H_i : Hệ số của công nhân i

+ Hình thức trả lương thời gian: Được áp dụng đối với khối gián tiếp phục vụ sản xuất, bao gồm: Ban Giám đốc Công ty, Phòng Kế hoạch - Vật tư, Phòng Thiết kế - Kỹ thuật, Phòng Kế toán, Phòng Tổ chức – Nhân sự.

Công thức tính như sau:

$$L_i = \frac{M_i \times C_i}{N} \times H_i$$

Trong đó:

L_i : Lương tháng của nhân viên i

M_i : Mức lương bình quân toàn Xí nghiệp, Nhà máy

$$M_i = \frac{Q}{\sum C}$$

Q : Tổng quỹ lương toàn Xí nghiệp, Nhà máy;

$\sum C$: số NLĐ đi làm thực tế toàn Xí nghiệp)

N : Số ngày công chế độ trong tháng

C_i : Số ngày công thực tế của nhân viên i

H_i : Hệ số của nhân viên i

Bảng 2.9. Quy định hệ số Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

TT	Vị trí chức danh	Hệ số
1	Giám đốc Công ty	3,0
2	Phó Giám đốc Công ty	2,6
3	Trưởng các phòng ban, quản lý xưởng	2,4
4	Phó trưởng các phòng ban	2,2
5	Nhân viên khối gián tiếp	0,9 - 1,4
6	Hợp đồng thử việc	0,7
7	Công nhân sản xuất	0,9 - 1,1

(Nguồn: Phòng Tổ chức – nhân sự)

Hệ số Công ty của công nhân viên được xem xét trên cơ sở tính đến thời gian công tác, trách nhiệm công việc được giao, được điều chỉnh tăng gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị, trách nhiệm được giao do Ban Giám đốc quyết định. Như vậy, tại hệ số của Công ty không có sự phân biệt lớn ở nhóm nhân viên, như tách nhóm cho nhân viên bộ phận chuyên môn và nhóm của nhân viên phục vụ. Việc điều chỉnh tăng hệ số chỉ tính đến trách nhiệm được giao, Công ty cũng không có quy định cụ thể thời hạn tăng, mức tăng. Do vậy khi đề nghị tăng lương sẽ mang nhiều yếu tố chủ quan của lãnh đạo, họ sẽ có sự so sánh nhất định nếu việc xếp hệ số lương thiếu sự công bằng, đánh giá thiếu khách quan.

Bảng 2.10. Tiền lương/thu nhập của NLD (2015-2017)*(Đơn vị tính: Đồng)*

Năm	Tiền lương bình quân	Thu nhập bình quân
2017	6.550.000	7.790.000
2016	6.350.000	7.300.000
2015	5.750.000	6.400.000

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Từ bảng số liệu trên cho thấy, tiền lương và thu nhập của NLD ở Công ty tương đối cao so với mặt bằng thị trường hiện nay. Như vậy, về cơ bản đã giúp cho NLD yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống. Tuy nhiên, thu nhập lại giảm qua các năm, điều này sẽ làm cho việc thỏa mãn sinh lý của NLD bị giảm theo phần nào ảnh hưởng tới tâm lý NLD. Tiền lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội, tính lương nghỉ lễ, tết, phép năm, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội:

Bảng 2.11. Đánh giá của NLD về công tác tiền lương

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ %
1. Ông/bà có hài lòng với mức lương hiện tại không?	40	100
- Vượt quá mong đợi	3	7,5
- Hài lòng	8	20
- Tạm hài lòng	21	52,5
- Không hài lòng	8	20
- Không quan tâm	-	0
2. Ông/ bà có được xem xét tăng lương đúng quy định không	40	100
- Có	34	85
- Không	6	15
3. Theo ông/bà tiền lương của Công ty so với các công ty trong ngành?	40	100
- Cao hơn	6	15
- Tương đương	27	67,5
- Thấp hơn	7	17,5
- Không biết	-	0

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát điều tra của tác giả)

Qua bảng thống kê trên cho thấy có đến 80% NLĐ hài lòng và tạm hài lòng với mức lương mà mình nhận được. Có đến 85% NLĐ đồng ý với việc tăng lương của Công ty đúng quy định, đây có thể do NLĐ đồng thuận với việc tăng lương hệ số làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội. 67,5% là tỷ lệ NLĐ cho rằng mức lương của họ không thấp hơn so với các doanh nghiệp trong ngành. Điều này cho thấy, nếu coi tiền lương là một yếu tố tạo động lực thì số tiền lương mà NLĐ nhận được tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt thực sự đã làm được điều đó, vì đa số NLĐ hài lòng với mức lương của họ nhận được. Điều này sẽ khuyến khích NLĐ tận tụy với công việc, gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công thức tính lương cũng dễ hiểu, NLĐ sẽ dễ dàng tính được mức lương của mình. Tuy nhiên, cũng có đến 20% NLĐ không hài lòng với mức lương của họ và 15% NLĐ thấy việc tăng lương của Công ty không đúng quy định. Điều này xảy ra do khi tác giả gửi mẫu điều tra cho những NLĐ ở các bộ phận khác nhau trong Công ty. Như vậy, Công ty cần phải xem xét lại công tác tiền lương để nhận được sự đồng thuận cao hơn của NLĐ. Có thể, việc trả lương năng suất mà Công ty đang thực hiện, không tính đến đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của từng người, do đó sẽ có sự so bì, không tính đến yếu tố trình độ chuyên môn sẽ không khuyến khích NLĐ học tập nâng cao trình độ chuyên môn, khó tạo được sự cạnh tranh trong nội bộ phòng ban... Điều này sẽ gây ra tâm lý ỷ lại ở một bộ phận công nhân viên trông chờ vào những NLĐ khác, không phát huy được khả năng của NLĐ để họ làm việc có sáng tạo, tích cực hơn.

2.3.1.2. Tạo động lực thông qua công tác tiền thưởng

Tiền thưởng không những là khoản thu nhập bổ sung thêm cho NLĐ mà còn thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, thể hiện sự chia sẻ thành công của tổ chức với tất cả NLĐ. Ngoài ra, tiền thưởng chính là sự công nhận những thành tích, biểu dương những thành quả của NLĐ. Do đó, tiền thưởng là một biện pháp tạo động lực cho NLĐ rất quan trọng của tổ chức. Nắm bắt những vai trò hết sức to lớn của tiền thưởng,

lãnh đạo Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt luôn chú trọng và dành một phần chi phí không nhỏ đối với hoạt động này.

- Tổng tiền thưởng của Công ty bao gồm các nguồn sau:
- + Tiền thưởng được trích từ quỹ tiền lương của Công ty
- + Tiền thưởng từ quỹ khen thưởng: trích từ lợi nhuận của Công ty (chiếm 9% lợi nhuận của Công ty).
- + Từ các nguồn khác.

Hiện nay Công ty đang áp dụng một số hình thức thưởng và mức thưởng như sau:

Thưởng hoàn thành kế hoạch 6 tháng, 1 năm: căn cứ vào mức độ đóng góp của cá nhân đối với việc hoàn thành kế hoạch của Công ty. Tiền thưởng này xét theo kết quả làm việc của NLD và dựa vào tiền lương của họ để đưa ra mức thưởng. Thông thường tùy vào kết quả công việc mà NLD được thưởng thêm từ 2-10% tiền lương họ được nhận.

Thưởng các danh hiệu thi đua: Căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên của Công ty, Công ty xem xét, bình bầu và khen thưởng cho những cá nhân, tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc, tiêu biểu trong năm. Nguồn tiền thưởng được trích từ quỹ khen thưởng và mức thưởng được quy định như sau:

- Cá nhân lao động tiên tiến, xuất sắc: từ 500.000 - 1.000.000 đồng/người
- Tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc: từ 1.000.000 - 1.500.000 đồng/người.

Thưởng đột xuất: Đây là hình thức thưởng cho những cá nhân, tập thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công việc được giao (thường được thưởng cho lao động sản xuất trực tiếp là chủ yếu). Vào những dịp chào mừng các ngày lễ lớn của đất nước, chào mừng lễ kỷ niệm của Công ty... Ban lãnh đạo phát động thi đua đến toàn thể NLD trong Công ty. Tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc trong các đợt thi đua được Công ty quyết định khen thưởng.

Thưởng nhân dịp lễ, tết, đại hội...: Tùy theo tình hình tài chính, hàng năm, Công ty quy định mức thưởng cho NLĐ vào các dịp lễ tết. Năm 2017 vừa qua, Công ty đã thưởng cho NLĐ như sau:

Thưởng tết âm lịch: 5.000.000/lao động

Các ngày lễ lớn (30-4, 2-9...), tết dương: 300.000 đồng/ lao động...

Ngoài ra còn thưởng cho các cháu con NLĐ nhân dịp 1/6. Trung thu, thưởng học sinh giỏi - học sinh tiên tiến, với mức thưởng từ 150.000 - 300.000 đồng.

Căn cứ vào tình hình kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, Giám đốc và ban lãnh đạo quyết định mức tiền thưởng cụ thể từng đối tượng, loại hình thưởng. Với việc sử dụng đa dạng các hình thức thưởng với nhiều mức thưởng khác nhau. Công ty đã tạo được tâm lý thoải mái cho NLĐ, thấy được quan tâm của lãnh đạo Công ty đối với không chỉ riêng bản thân NLĐ mà còn quan tâm đến gia đình mình cho nên NLĐ rất tích cực, cố gắng làm việc và gắn bó với Công ty hơn.

Bảng 2.12. Mức độ hài lòng của NLĐ về chỉ tiêu thưởng và mức thưởng của Công ty

Phương án trả lời	Số phiếu trả lời	% trả lời
Rất hài lòng	5	12.5%
Hài lòng	29	72.5%
Ít hài lòng	6	15%
Không hài lòng	0	0%
Tổng	40	100%

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Theo kết quả điều tra thì có đến 85% số lao động được hỏi cảm thấy hài lòng với chỉ tiêu thưởng và mức thưởng hiện nay. Điều đó khẳng định sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty. Tuy nhiên, vẫn còn 15% số lao động được hỏi thì vẫn chưa thấy hài lòng với các chỉ tiêu thưởng, mức thưởng mà Công ty đang sử dụng.

dụng, họ cảm thấy chưa thỏa đáng, chưa kích thích được họ hăng say làm việc. Vì là Công ty Nhà nước nên dù các chỉ tiêu thưởng là khá nhiều nhưng mức thưởng là chưa cao và có sự phân cách giữa các loại lao động. Do đó, Công ty đã có một số biện pháp cải thiện tình hình này thông qua các hoạt động phúc lợi và dịch vụ.

2.1.3.3. Tình hình phụ cấp

Công ty còn phụ cấp hàng tháng cho các kỹ sư trực tiếp sản xuất, chi phụ cấp cho công nhân sản xuất trực tiếp. Bên cạnh đó, Công ty còn có phụ cấp chức vụ cho ban lãnh đạo, các trưởng - phó phòng trong công ty và NLĐ làm thị trường của Công ty từ 100.000 - 300.000đ/ tháng.

Bảng 2.13. Phụ cấp điện thoại, xăng xe theo các vị trí công việc tại Công ty

(Đơn vị tính: Đồng)

TT	Vị trí chức danh	Phụ cấp tiền điện thoại và xăng xe
1	Giám đốc Công ty	300.000 đ
2	Phó Giám đốc Công ty	300.000 đ
3	Trưởng các phòng ban, quản lý xưởng	250.000 đ
4	Phó trưởng các phòng ban	200.000 đ
5	Nhân viên khối gián tiếp	150.000 đ
6	Hợp đồng thử việc	100.000 đ
7	Công nhân sản xuất	100.000 đ

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

2.1.3.4. Hoạt động phúc lợi và dịch vụ

Hiện nay, hoạt động phúc lợi và dịch vụ đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực cho NLĐ. Một tổ chức có một chương trình phúc lợi đa dạng và hấp dẫn sẽ có tác dụng thúc đẩy NLĐ tích cực làm việc với năng suất và hiệu quả cao. Bên cạnh lương, thưởng thì hoạt động phúc lợi và dịch vụ cũng được Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt coi trọng và thực hiện tốt. Cụ thể:

Đối với phúc lợi bắt buộc, Công ty đã chấp hành theo quy định của Nhà nước về việc đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế. Công ty biết rằng việc tham gia đóng bảo hiểm là quyền lợi và nghĩa vụ của NLĐ. Việc đóng các loại bảo

hiểm xã hội, bảo hiểm y tế như: ốm đau, thai sản, bệnh nghề nghiệp, hưu trí... được Công ty chấp hành một cách nghiêm túc và đầy đủ. NLĐ cũng được Công ty động viên và đã tích cực tham gia 100% việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cùng Công ty.

Đối với phúc lợi tự nguyện và các dịch vụ, với quan điểm coi NLĐ là tài sản quý nhất. Công ty đã đưa ra rất nhiều chương trình phúc lợi và dịch vụ nhằm động viên, khuyến khích NLĐ làm việc và thể hiện sự quan tâm của Công ty đến NLĐ của mình. Công ty đã áp dụng nhiều hình thức đa dạng như: Công ty đã mua Bảo hiểm thân thể cho 100% NLĐ và tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ vào đầu năm, với 100% kinh phí và với mục đích bảo vệ và chăm sóc sức khỏe cũng như kiểm tra, phát hiện bệnh nghề nghiệp cho NLĐ của mình.

Hàng năm, Công ty đều tổ chức cho NLĐ đi tham quan nghỉ mát, đi du lịch trong nước với mức tổng kinh phí theo năm là 5.000.000đ - 7.000.000đ/người, với mục đích nhằm tạo điều kiện cho NLĐ nghỉ ngơi, vui chơi và thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên trong Công ty. Năm 2017 vừa qua, NLĐ đã được Công ty tổ chức đi du lịch ở Vịnh Hạ Long.

Vào các ngày 8/3 và 20/10 hàng năm, nhằm động viên về vật chất cũng như tinh thần cho nữ NLĐ, Công ty đều tổ chức tiệc liên hoan tại nhà hàng và có hoa, quà mừng chị em phụ nữ trong Công ty với giá trị ít nhất 150.000đ. Công ty tặng quà sinh nhật cho NLĐ với trị giá quà từ 100.000đ - 300.000đ. Ngoài ra, Công ty không những chỉ quan tâm đến NLĐ mà còn có những chính sách quan tâm đến thân nhân, người nhà của NLĐ, như: thưởng cho các con cháu NLĐ nhân dịp 1/6, Trung thu, thưởng học sinh giỏi - học sinh tiên tiến,... với trị giá từ 150.000đ - 300.000đ; Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt có chính sách thăm hỏi đối với NLĐ và thân nhân NLĐ ốm đau, bệnh tật... phải nằm viện từ 200.000đ - 500.000đ; trợ cấp về bệnh hiểm nghèo lên đến 3 triệu đồng, trợ cấp khó khăn đột xuất lên đến 2 triệu đồng,...

Các hoạt động trên đã có ý nghĩa rất lớn đến việc tạo động lực cho NLĐ, nó không những góp phần nâng cao thu nhập cho NLĐ một cách gián tiếp mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho NLĐ yên tâm làm việc, làm cho NLĐ thấy thỏa

mãn và tích cực hăng say với công việc hơn. Đây cũng là những hoạt động thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty đối với NLĐ. Theo kết quả điều tra, 100% NLĐ được phỏng vấn cho rằng các chương trình phúc lợi và dịch vụ của Công ty là tốt, đã tạo động lực làm việc cho họ.

2.3.2. Tạo động lực bằng tinh thần

2.3.2.1. Tạo việc làm ổn định cho người lao động

Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt là một Công ty mới thành lập nên khi NLĐ được nhận vào Công ty thường được ký hợp đồng dài hạn sau thời gian thử việc nhằm thu hút và giữ chân NLĐ. Một hợp đồng dài hạn đã tạo được tâm lý an tâm cho NLĐ trong quá trình làm việc, họ cảm thấy được đảm bảo lâu dài về việc làm. Nhưng chính vì hợp đồng dài hạn mà một số NLĐ có tâm lý “chắc ăn”, không tích cực, nỗ lực vì công việc. Nhiều lao động đã rất lao tâm khổ tứ vì vấn đề này. Công ty cần có những biện pháp để làm tốt vấn đề này vì khi có được một công việc ổn định, NLĐ sẽ thỏa mái và an tâm làm việc.

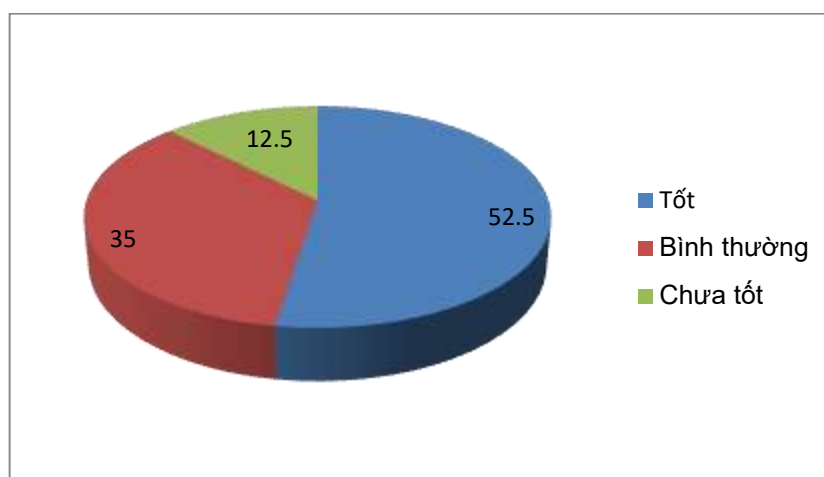
2.3.2.2. Công tác đào tạo nâng cao trình độ, chuyên môn cho người lao động

Đây là công tác nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện tiên quyết để tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhập những tri thức mới, công nghệ mới cho NLĐ. Ngay từ những thời kỳ đầu ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm, chú trọng và thực hiện tốt công tác này. Hiện nay, để đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng quy mô hoạt động, Công ty đã chuyển hoạt động đa ngành, đa nghề, quản lý và điều hành nhiều loại sản phẩm. Do đó, Công ty rất chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên môn, kỹ thuật giỏi bằng cách tạo điều kiện cho NLĐ đi học nhằm nâng cao tay nghề.

Đối tượng được đào tạo đầu tiên là những nhân viên mới vào làm tại Công ty, đặc biệt là những sinh viên mới ra trường chưa có kinh nghiệm làm việc. Công ty áp dụng hình thức đào tạo trong công việc, những nhân viên mới sẽ được làm việc dưới sự kèm cặp và chỉ dẫn của cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm lâu năm trong một thời gian ngắn cho đến khi thành thạo cơ bản công việc.

Bên cạnh đó, Công ty còn áp dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc. Công ty mở các lớp tập huấn chuyên môn, phổ biến các chính sách mới... rồi mời những chuyên gia có uy tín về chia sẻ. Sau đó chính các nhân viên đó sẽ huấn luyện, giảng dạy cho các nhân viên, các công nhân trong Công ty.

Về chi phí đào tạo, đối với các lớp tập huấn và các lớp nghiệp vụ ngắn hạn, thường thì Công ty hỗ trợ 100% kinh phí. Ngoài ra, NLĐ còn được tạo điều kiện thuận lợi để tham gia các lớp học đầy đủ, Công ty bố trí thời gian làm việc linh hoạt NLĐ thuận tiện cho việc học tập. Cũng theo số liệu của Phòng Tổ chức - Nhân sự thì chi phí đào tạo của Công ty thông thường mỗi năm là khoảng 25 - 30 triệu đồng và tăng lên theo các năm. Từ đó, có thể khẳng định sự quan tâm và tạo mọi điều kiện để NLĐ nâng cao kiến thức, trình độ của mình. Thỏa mãn nhu cầu học tập, học hỏi và nâng cao kiến thức của bản thân. Do đó, NLĐ làm việc tích cực, sáng tạo và với hiệu quả, chất lượng cao hơn. Dựa vào kết quả điều tra của bản thân về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ, thì:



Biểu 2.1. Ý kiến của NLĐ về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ của Công ty

Có đến 12,5% cán bộ, công nhân viên thấy rằng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ là chưa tốt, cảm thấy chưa hài lòng. Trong quá trình tìm hiểu, được biết các chương chính đào tạo chưa được

xây dựng một cách có kế hoạch từ trước mà chỉ khi công việc phát sinh yêu cầu thì mới đào tạo (nhất là đào tạo đối với công nhân). Mặt khác, chất lượng của các khóa đào tạo chưa cao, chưa mang lại hiệu quả nhiều. Cán bộ, công nhân viên chưa biết rõ, hiểu rõ các khóa đào tạo đó nhiều. Chưa có những biện pháp để thúc đẩy, khuyến khích công nhân viên học tập, lắng nghe các buổi học một cách tập trung, hiệu quả hơn. Cần có các biện pháp để tăng cường sự hiệu quả cũng như chất lượng của các khóa đào tạo.

2.3.2.3. Các phong trào thi đua, đoàn thể

Có thể nói phong trào thi đua, đoàn thể trong Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt khá mạnh, khá phát triển. Hàng năm, Công ty đều phát động các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt và phong trào phát huy sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, lấy thành tích chào mừng các ngày lễ lớn trong năm, đồng thời góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh doanh được giao. Kết quả trung bình mỗi năm có khoảng 3 sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, làm lợi cho Công ty hàng trăm triệu đồng. Không chỉ chăm lo về đời sống vật chất, về đời sống tinh thần, NLĐ còn được thường xuyên tham gia các hoạt động, phong trào: văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao do Công ty tổ chức. Từ nhiều năm nay, Công ty đã thành lập đội văn nghệ, đội bóng đá, bóng bàn... và đã tham gia nhiều hội diễn, nhiều giải thi đấu, giao lưu do Công ty tổ chức. NLĐ trong Công ty tham gia hoạt động phong trào được Công ty tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc hợp lý để có thể tham gia đầy đủ các buổi tập luyện trong tuần, có chế độ bồi dưỡng, động viên, khuyến khích.

Đặc biệt là phong trào thể dục thể thao, Ban lãnh đạo Công ty tạo mọi điều kiện về vật chất để phát triển phong trào như trang bị đầy đủ quần áo, giày, dụng cụ thể dục thể thao (bàn, vợt, bóng...) cho anh em tập luyện. Ban lãnh đạo Công ty hết sức quan tâm và đã chi kinh phí tài trợ cho giải, bồi dưỡng, động viên, khen thưởng kịp thời cho các vận động viên đạt giải và toàn thể các động

viên khác mỗi khi có đợt giao lưu hoặc thi đấu với các đối tác. Nhân dịp kỷ niệm các ngày 26/3, 30/4, 10/10 và 20/10 Công ty cũng đã tổ chức giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao với một số đối tác.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Ưu điểm

Công tác tạo động lực của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt được thực hiện khá tốt và khá hiệu quả, có tác động rất tích cực đến việc thực hiện công việc của NLĐ. Cụ thể:

Thứ nhất, công ty đã thực hiện tốt việc xây dựng và phổ biến mục tiêu của Công ty, các kế hoạch sản xuất kinh doanh đến NLĐ trong toàn Công ty. Giúp NLĐ nắm rõ các mục tiêu, kế hoạch đó, từ đó, định hướng và có những mục tiêu, kế hoạch làm việc cho bản thân.

Thứ hai, công ty đã cung cấp đầy đủ các trang thiết bị hiện đại, chất lượng và tạo được một môi trường làm việc thuận lợi cho NLĐ. NLĐ luôn được làm việc trong tâm trạng vui vẻ và thoải mái, trong một bầu không khí thân thiện và gần gũi.

Thứ ba, công tác tuyển chọn, bố trí lao động ngày càng giúp cho NLĐ phù hợp với ngành nghề được đào tạo, phù hợp với yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, Công ty luôn tạo mọi điều kiện để NLĐ nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Luôn giúp NLĐ cập nhật những kiến thức mới, tri thức mới và những công nghệ mới.

Thứ tư, về tạo động lực thông qua vật chất: Mức lương của NLĐ trong Công ty khá cao, đáp ứng khá đầy đủ chi tiêu cuộc sống của NLĐ. Hệ thống tiền thưởng của Công ty khá đầy đủ và đa dạng. Các hoạt động phúc lợi và dịch vụ của Công ty rất tốt, hầu hết NLĐ thỏa mãn với các chương trình phúc lợi và dịch vụ của Công ty.

Thứ năm, các kích thích về mặt tinh thần cũng được Công ty chú trọng và thực hiện nhằm khuyến khích NLĐ tích cực và nỗ lực hết mình cho công việc.

Các phong trào đoàn thể trong Công ty rất phát triển, từ các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt,... đến các hoạt động vui chơi, giải trí như văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao,...

2.4.2. Những tồn tại, hạn chế

Qua việc nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt thì bên cạnh những mặt thành công của công tác tạo động lực cho NLD của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt, ta có thể thấy được một số tồn tại sau:

Thứ nhất, quá trình phân tích công việc của các cán bộ nhân sự chưa được thực hiện một cách hiệu quả và bài bản. Do đó, các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng như công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa có hệ thống, chi tiết và chính xác.

Thứ hai, công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với hầu hết NLD nhưng hình thức này có nhiều hạn chế như: tính bình quân cao, không gắn liền với năng suất chất lượng và hiệu quả công việc của NLD, NLD có xu hướng làm cho đủ thời gian mà không quan tâm nhiều đến số lượng và chất lượng công việc...

Thứ ba, mức thưởng còn chưa tương xứng với sự phát triển của công ty nên tác dụng kích thích NLD có phần còn hạn chế.

Thứ tư, công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho NLD chưa có kế hoạch từ đầu, chỉ đào tạo khi công việc yêu cầu, dẫn đến làm mất một thời gian học tập để thích nghi với công việc đó. Mặt khác, chất lượng các khóa đào tạo chưa cao, chỉ chú trọng đến hình thức và số lượng mà không chú trọng đến nội dung và chất lượng, kết quả của các khóa đào tạo.

Thứ năm, diện tích, không gian làm việc quá nhỏ hẹp, gây sự gò bó, khó chịu cho NLD.

Thứ sáu, công ty hầu như sử dụng các biện pháp kích thích về mặt vật chất và các khuyến khích vật chất đó gần như là thường niên, tháng nào năm nào

cũng có. Việc NLD nào được hưởng cũng rất dễ dàng. Vì vậy, nó không khuyến khích NLD phát huy hết năng lực, khả năng của bản thân. Công ty chưa chú trọng đến các kích thích tinh thần như dùng những lời khen đúng lúc, cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp, sự công nhận của cấp trên... trong đó những biện pháp này có vai trò rất quan trọng hiện nay.

2.4.3. Nguyên nhân

2.4.3.1. Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, lãnh đạo Công ty chưa nhận thức rõ sự cần thiết của tạo động lực lao động trong thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như chúng ta thấy rõ được tầm quan trọng của phòng Tổ chức - nhân sự, của các cán bộ quản lý nhân sự. Chưa tạo điều kiện cho cán bộ nhân sự và các cán bộ quản lý trực tiếp gặp gỡ, thảo luận và trao đổi với nhau. Do đó, các hoạt động cần sự kết hợp của hai bên như: đánh giá thực hiện công việc, xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc... được thực hiện không hiệu quả.

Thứ hai, hệ thống khuyến khích vật chất chưa đủ mạnh và có các hình thức thích hợp. Mặc dù Công ty đã xác định rõ quy chế trả lương đối với hai lao động và gián tiếp và trực tiếp. Tuy nhiên, đối với lao động gián tiếp hiện đang có hiện tượng cào bằng lương đối với những người làm việc theo giờ, các phụ cấp trách nhiệm và trợ cấp chưa được quan tâm. Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể chính vì thế thường thiếu sự linh động. Chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến cán bộ, NLD không có động lực để nỗ lực phấn đấu. Họ chỉ cần hoàn thành nhiệm vụ được giao, chứ không quan tâm đến phần thưởng vì cho rằng cái đó mình có cố gắng chưa chắc đã đạt được vì tiêu chí xét thưởng còn chưa rõ ràng thì căn cứ vào đâu để xét thưởng mà mình phải cố gắng phấn đấu.

Thứ ba, hệ thống phân tích công việc và đánh giá chưa hợp lý và đảm bảo công bằng. Việc chưa có bản mô tả công việc chi tiết cũng như tiêu chuẩn

thực hiện công việc khiến cho việc đánh giá thực hiện của NLĐ chưa được chi tiết, chưa đúng, dàn trải, đánh giá không đúng trọng tâm. Như vậy NLĐ không thấy được công việc của mình đã thực hiện được đánh giá đúng thì họ sẽ không cố gắng làm việc nhiều.

2.4.3.2. Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, công ty được hình thành và phát triển trong một khoảng thời gian ngắn (2012 đến nay). Do đó, đã có một số nguyên tắc, hoạt động chưa được định hình, đổi mới. Vì vậy, nó ảnh hưởng các công tác tạo động lực cho NLĐ. Trong tiến trình hội nhập khu vực và thế giới hiện nay và việc Công ty trở thành một doanh nghiệp cung cấp trọn gói các dịch vụ gặp phải sự cạnh tranh mãnh liệt từ các đối thủ nên Công ty cần xác định rõ nguồn nhân lực là lợi thế so sánh lâu bền của Công ty qua đó cần có sự thay đổi phù hợp trong công tác tạo động lực cho NLĐ của Công ty.

Thứ hai, hiện Công ty chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp với những giá trị, bản sắc riêng để phát huy những thế mạnh của mình. Công ty chưa để ý đến văn hóa doanh nghiệp nên chưa phát huy được những điểm mạnh của công ty thông qua văn hóa doanh nghiệp có thể đạt được. Dựa vào văn hóa doanh nghiệp Công ty cũng có những nét đặc trưng riêng, đó cũng là điều NLĐ của công ty có thể tự hào khi nhắc đến nơi mình làm việc. Từ đó NLĐ sẽ cố gắng hơn rất nhiều trong công việc, muốn đóng góp cho công ty nhiều hơn nữa.

Có thể nói việc xác định rõ các nguyên nhân trên sẽ giúp tác giả luận văn hiểu rõ nguồn gốc của các hạn chế để từ đó đánh giá đúng thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt, từ đó đề xuất các giải pháp thích hợp và khả thi nhằm hoàn thiện chính sách tạo động lực cho lao động tại Công ty.

Tiểu kết chương

Trên cơ sở các lý luận về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, đề tài đã phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt. Chương 2 luận văn đã làm rõ các vấn đề về thực trạng nhân lực của công ty, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động của Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt. Cuối cùng, tác giả đã đánh giá những kết quả và hạn chế trong hoạt động tạo động lực cho người lao động của Công ty: Công ty đã xác định được mục tiêu tạo động lực cho lao động, đã xây dựng được hệ thống các biện pháp tạo động lực qua đó thúc đẩy người lao động trong hoạt động sản xuất, kinh doanh. Bên cạnh đó, nhưng hạn chế còn tồn tại là mức lương, thưởng thấp, các hình thức thúc đẩy lao động bằng tinh thần còn thiếu đa dạng và linh hoạt... Việc nghiên cứu các nội dung trên giúp đề tài đề xuất được các giải pháp phù hợp và khả thi trong tạo động lực cho lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT Ô VIỆT

3.1. Chiến lược phát triển, định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

3.1.1. Chiến lược phát triển của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

Tiếp tục duy trì và củng cố các thị trường kinh doanh, tăng cường các biện pháp quản lý, thực hiện tiết kiệm nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh. Không ngừng nâng cao vị trí, vị thế của công ty trước khách hàng chiến lược hiện tại và khách hàng trong tương lai bằng chính sự phát triển nguồn lực của công ty, đảm bảo rằng: Công ty là địa chỉ đáng tin cậy và có lợi cho các khách hàng.

Tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường bằng việc đầu tư, đổi mới công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, qua đó nghiên cứu phát triển và hoàn thiện các dịch vụ đi kèm. Khảo sát và mở rộng thị trường, duy trì khách hàng hiện tại, tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Tập trung khai thác thêm nhiều thị trường mới. Vận dụng triệt để các điều kiện thuận lợi của doanh nghiệp, cố gắng khắc phục khó khăn để ngày càng phục vụ khách hàng tốt hơn.

Nâng cao năng lực quản lý, phong cách làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả cho cán bộ các cấp, đào tạo đội ngũ công nhân lành nghề có khả năng thực hiện và quản lý các đơn hàng, dự án có yêu cầu ngày càng cao. Quan tâm đến việc cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho các bộ công nhân viên trong công ty, xây dựng khối đoàn kết thống nhất trong công ty bằng việc thực hiện tốt: “Dân chủ hóa cơ sở và xây dựng môi trường văn hóa kinh doanh lành mạnh”.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

Công tác xây dựng kế hoạch nâng cao chất lượng nhân lực Công ty cần xây dựng kế hoạch cho công tác này sao cho đội ngũ quản lý, công nhân viên đáp ứng được nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa của đất nước. Đáp ứng

được sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đáp ứng được yêu cầu mà chức năng nhiệm vụ của Công ty đặt ra để Công ty tiếp tục phát triển. Xây dựng tinh thần đoàn kết, tăng cường giáo dục tư tưởng chính trị nâng cao tính tự giác và ý thức trách nhiệm, kết hợp với công tác quản lý, kiểm tra, giám sát cán bộ, nhân viên, đẩy mạnh phân cấp quản lý cán bộ với mục đích xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên môn cao, hợp tác, cống hiến và hướng đến khách hàng. Từng bước chuyển đổi cách tiếp cận theo định hướng dựa trên năng lực của cá nhân có gắn với kết quả kinh doanh của từng bộ phận. Xây dựng những kế hoạch đột phá chiến lược và mang tính dài hạn phù hợp với khuynh hướng chung trên thị trường.

Xây dựng hoàn thiện chính sách tuyển dụng, đào tạo, phân công lao động hợp lý và minh bạch trên cơ sở thu hút và giữ chân người giỏi. Có chính sách phát triển nghề nghiệp tại Công ty để tạo ra động lực làm việc và phấn đấu. Xây dựng quy trình đào tạo thiết thực và hiệu quả: đào tạo tại chỗ, đào tạo trong nước. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ cho cán bộ nghiệp vụ và nâng cao tay nghề NLĐ trẻ. Xây dựng hệ thống đãi ngộ, phúc lợi nhằm động viên, khuyến khích NLĐ về cả vật chất và tinh thần. Đặc biệt xây dựng một hệ thống lương minh bạch và hiệu quả.

Xây dựng văn hóa Công ty góp phần nâng cao nhận thức của NLĐ về văn hóa, xã hội, tạo động lực cho sự đoàn kết toàn Công ty. Xây dựng hệ thống quản lý và đánh giá thành tích công khai, hiệu quả. Đánh giá đúng người đúng việc tạo niềm tin và động lực cho NLĐ. Do nhu cầu của sự phát triển nên trong thời gian tới sẽ sử dụng những thành tựu về khoa học kỹ thuật vào trong công nghệ sản xuất. Vì thế, Công ty phải có hướng đào tạo và phát triển nhân sự toàn diện về trí tuệ, bổ sung cho những kiến thức mới, hiện đại trong quản trị nhân sự

Phòng Tổ chức - nhân sự cần nhận rõ sự gia tăng về các lĩnh vực trả công, các hình thức động viên, quá trình đào tạo và phát triển nhân sự, công việc tuyển dụng... Để giúp cho lãnh đạo Công ty có được phương hướng hoạt động thật hiệu quả, phòng Tổ chức - nhân sự cần giúp họ: nắm bắt những kinh nghiệm

thực tiễn mới nhất trong lĩnh vực nhân sự, mời chuyên gia giỏi làm cố vấn cho Công ty về các vấn đề xây dựng bảng lương tổng quát, xây dựng hệ thống đào tạo nhân viên, tuyển chọn nhân viên mới, cải tổ lại cơ cấu tổ chức... Cần có chương trình nâng cao trình độ nghiệp vụ và mở rộng nguồn cung ứng, tiêu thụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng và yêu cầu cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu. Nhân viên sẽ được huấn luyện về phương pháp làm việc, cách tham gia quyết định và giải quyết một số vấn đề... Mặt khác do yêu cầu của cạnh tranh đòi hỏi Công ty phải chú ý đặc biệt tới các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng từ đó tăng cường vị thế cạnh tranh của mình trên thương trường. Nhân viên của Công ty cần được đào tạo, huấn luyện cách giao tiếp, gây uy tín, tính trung thực. Trong cuộc cách mạng công nghệ đòi hỏi Công ty phải tiếp tục đào tạo các kỹ năng về công nghệ, kỹ thuật về máy tính cho nhân viên để họ có thể bắt kịp những công nghệ mới của thế giới với tốc độ nhanh nhạy và có chương trình đổi mới cụ thể.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt

3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động

Hiểu được nhu cầu của NLD là nhân tố quan trọng giúp cho các chính sách của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của NLD. Khi đạt được điều này mức độ hài lòng của NLD về công việc và Công ty sẽ tăng lên và vì vậy sẽ cống hiến nhiều hơn. Qua nghiên cứu hoạt động của Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt, việc nghiên cứu và tìm hiểu về nhu cầu của NLD chưa được thực hiện một cách thường xuyên và phổ biến. Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt vẫn thực hiện các nghiệp vụ này thông qua các kênh không chính thức và không được thể chế hoá vào chính sách của Công ty. Điều này khiến các Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt gặp khó khăn khi muốn biết tâm tư, nguyện vọng thực sự của nhân viên. Hậu quả tất yếu là nhân viên không cảm thấy hài lòng với Công ty của mình và muốn tìm đến một môi trường làm việc mới, hoặc vẫn cố duy trì nhưng làm việc cảm chừng, kém hiệu quả. Hơn thế nữa, việc lãnh đạo doanh nghiệp không hiểu được các nhu cầu của nhân viên có thể

tạo nên sự ngăn cách, chia rẽ bè phái giữa các nhóm, các bộ phận với nhau, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Để giải quyết vấn đề này, Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt cần có những chính sách rõ ràng về việc tìm hiểu nhu cầu của nhân viên. Việc này có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau trong đó việc tiến hành các cuộc nghiên cứu, điều tra về nhu cầu và sự hài lòng của nhân viên được coi là phương thức sử dụng rộng rãi nhất, đem lại hiệu quả cao và thường được tiến hành với một chi phí hợp lý. Việc làm này sẽ giúp cho lãnh đạo Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt nhìn nhận một cách tương đối chính xác các nhu cầu của nhân viên để đưa ra các chính sách hợp lý. Khi NLD được chia sẻ, họ sẽ cảm thấy gắn bó với Công ty hơn và đương nhiên sẽ nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Thông thường hàng năm các Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt nên tiến hành các cuộc điều tra về sự hài lòng của nhân viên đối với công việc họ đang làm, đối với đơn vị trực tiếp quản lý và đối với toàn Công ty nói chung. Việc làm này sẽ tránh được những hậu quả đáng tiếc là NLD chỉ thực sự nói ra lý do của mình khi đã quyết định chuyển công tác hoặc xin nghỉ việc vì những lý do không đáng có.

3.2.2. Hoàn thiện xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc của người lao động

3.2.2.1. Hoàn thiện việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hệ thống đánh giá do đây là công cụ sử dụng để đo lường việc thực hiện công việc của NLD và cũng là nội dung đầu tiên trong hệ thống đánh giá. Việc xây dựng không chính xác các tiêu chí, tiêu chuẩn sẽ gây ra sự ảnh hưởng tới tất cả các yếu tố khác trong hệ thống và làm cho kết quả đánh giá sai lệch, hệ thống không đảm bảo được tính nhạy cảm và tin cậy. Chính do tầm ảnh hưởng to lớn này, việc hoàn thiện các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là giải pháp cần được đặc biệt chú trọng. Cần căn cứ và các bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản thực hiện công việc của từng vị trí để làm căn cứ đánh giá thực hiện công việc:

**Bảng 3.1. Bản Mô tả công việc cho vị trí Trưởng phòng Tổ chức
- nhân sự**

A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	
Vị trí: Trưởng phòng Tổ chức – nhân sự	Mã vị trí: NS 01
Phòng: Tổ chức - nhân sự	Địa điểm làm việc: Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt
Chức danh cán bộ phụ trách: Trưởng phòng Tổ chức – nhân sự	
1. Trách nhiệm <ul style="list-style-type: none"> - Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm - Theo dõi chấp hành nội quy công ty, xử lý kỷ luật lao động - Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ - Báo cáo tình hình nhân sự, cập nhật sơ đồ tổ chức - Lập kế hoạch tuyển dụng, chuẩn bị quyết định tuyển dụng - Tổ chức giáo dục định hướng cho nhân viên mới - Lập và quản lý các chương trình đào tạo - Theo dõi hợp đồng lao động, soạn thảo hợp đồng lao động và thỏa thuận đào tạo nước ngoài. - Xây dựng các chế độ chính sách nhân sự. 	
2. Quyền hạn <ul style="list-style-type: none"> - Được đề nghị học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. - Được nêu ý kiến, đề xuất để cải tiến sự thực hiện công việc. - Được thông tin một cách nhanh chóng, chính xác, kịp thời các vấn đề có liên quan đến hoạt động của Công ty 	
3. Điều kiện và môi trường làm việc <ul style="list-style-type: none"> - Thời gian làm việc: 8h/ ngày - Các công cụ được cung cấp: Máy vi tính, điện thoại, máy in, bàn, ghế, tủ đựng tài liệu, văn phòng phẩm. - Môi trường làm việc: Có điều hòa nhiệt độ, không độc hại, không có tiếng 	

ônôn, bụi.
4. Mối quan hệ trong công việc: <ul style="list-style-type: none"> - Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp trong cùng nhóm, phòng. - Quan hệ với lãnh đạo cấp trên. - Quan hệ với các phòng ban khác trong công ty.
B/ BẢN YÊU CẦU CỦA CV ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN: <ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành luật, quản trị nhân lực, kinh tế lao động. - Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm, hiểu và nắm vững các quy định của Nhà nước về tiền lương, phúc lợi, BHXH... - Thành thạo vi tính văn phòng, tiếng Anh khá.
C/ BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC: <ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành tốt tất cả các công việc mà Giám đốc giao về cả thời gian và chất lượng. - Lập báo cáo tiền lương, bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế đúng ngày theo quy định của công ty và chuyển cho phòng kế toán. - Cập nhật kịp thời các mức lương mới cho NLĐ - Giải quyết các thắc mắc và thủ tục bảo hiểm xã hội, các chính sách của nhà nước một cách thoả đáng, không để xảy ra tình trạng NLĐ không được giải quyết các chế độ hưu trí, tai nạn...

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Sau khi đã hoàn thiện bản mô tả các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các nhà quản lý dựa vào đó và mục tiêu của Công ty để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá đối với từng chức danh công việc cụ thể. Căn cứ vào mục tiêu đánh giá hướng tới việc trả thù lao lao động và tạo động lực cho nhân viên, các nhà quản lý cần phân biệt rõ 2 loại tiêu chuẩn: tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn để nhận thưởng. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là tiêu chuẩn dùng để đánh giá thực hiện công việc, đã được xây dựng trong bản tiêu chuẩn thực hiện

công việc. Do đây là mức mà NLD đều có thể đạt được trong điều kiện bình thường nên không tính thưởng. Tiêu chuẩn nhận thưởng: là mục tiêu kỳ vọng của Công ty. Tiêu chuẩn này cao hơn tiêu chuẩn thực hiện công việc mà tại đó, Công ty tính tỷ lệ để thưởng cho nhân viên có thành tích tốt hơn trong công việc. Tiêu chuẩn nhận thưởng và tiêu chuẩn thực hiện công việc cần phải có khoảng cách nhất định để tạo động lực cho nhân viên nâng cao năng suất. Ngoài ra, để đảm bảo công bằng và tính khuyến khích cao hơn nữa, có thể đưa ra các mức tiêu chuẩn nhận thưởng. Như vậy, theo phương pháp này, nhân viên đạt mức tiêu chuẩn càng cao thì nhận thưởng càng lớn và nếu có thể, Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt sẽ không không chế mức thưởng đối với một số tiêu chí định lượng.

Ngoài các biện pháp đã nêu trên, khi xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá cần lưu ý tới phù hợp với các công tác khác trong hệ thống quản trị nhân lực. Để sử dụng linh hoạt kết quả đánh giá thực hiện công việc trong hệ thống quản trị, các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá phải thể hiện được tất cả các khía cạnh về việc thực hiện công việc của NLD, từ hành vi, năng lực, kết quả thực hiện... Trong quá trình xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn, cán bộ quản lý cần hiểu các tiêu chí, tiêu chuẩn này có ý nghĩa như thế nào với kết quả đánh giá và liên kết với các công tác quản trị khác. Như vậy, để kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện được mức độ lành nghề của nhân viên đó, cần có các tiêu chí đánh giá về kỹ năng nghề hoặc kiến thức chuyên môn về nghề hoặc các kỹ năng khác cần thiết để thực hiện công việc của họ. Khi nhìn vào tiêu chí đánh giá hoặc kết quả đánh giá, nhà quản lý hoặc Phòng đào tạo có thể nắm rõ NLD đang yếu ở đâu và cần bổ sung hay nâng cao những kiến thức, kỹ năng gì để thực hiện tốt công việc. Việc phối hợp ăn ý giữa các phòng ban trong bộ phận Nhân sự như vậy sẽ khiến các hoạt động nhân sự trở nên chặt chẽ hơn, khoa học hơn và nâng cao tính chính xác của hệ thống đánh giá. Trong quá trình tìm hiểu thực tế tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt và tìm hiểu tài liệu tham khảo, khảo sát ý kiến

chuyên gia, tác giả nhận thấy các tiêu chí cần có cho một hệ thống đánh giá thành tích gồm những nội dung sau:

Dựa vào kết quả công việc: Đây là nhóm tiêu chí được sử dụng phổ biến nhất. Hiệu quả làm việc của nhân viên được xác định bằng cách so sánh kết quả công việc thực tế của nhân viên với mục tiêu và kế hoạch đã được xác định trước. Các tiêu chí có thể bao gồm: khối lượng công việc, chất lượng công việc, thời hạn hoàn thành công việc.

Dựa vào năng lực nhân viên: Kỹ năng làm việc: các tiêu chí đánh giá được xây dựng dựa trên những kỹ năng cần thiết để đảm bảo công việc được thực hiện tốt. Cụ thể như đối với công việc của nhân viên tư vấn là kỹ năng phân tích về tài chính, kỹ thuật, kỹ năng giao tiếp; đối với công việc của nhà quản lý là kỹ năng quản lý nhân viên, đào tạo nhân viên,...

Phẩm chất, hành vi cá nhân: Đánh giá này dựa hoàn toàn vào đặc điểm cá nhân của người được đánh giá. Mỗi loại công việc sẽ thích hợp với một nhóm người nhất định, những người có phẩm chất phù hợp để làm công việc đó. Tiêu chí phẩm chất cá nhân để đánh giá sự phù hợp của một cá nhân với văn hóa doanh nghiệp, ví dụ như: quan tâm đến khách hàng, ham học hỏi, có tinh thần làm việc nhóm...

Dựa vào tiềm năng phát triển: Phương pháp đánh giá dựa trên nhóm tiêu chí này chú trọng vào việc tìm ra những năng lực tiềm năng của nhân viên và đề ra các biện pháp phù hợp để phát huy. Các tiêu chí có thể là: khả năng lãnh đạo; khả năng làm việc độc lập; khả năng tổ chức; có chí tiến thủ; học hỏi nhanh và sáng tạo...

Trên thực tế, đánh giá thực hiện công việc tại công ty đang áp dụng các phương pháp đánh giá giống nhau đó là phương pháp quản trị mục tiêu, KPI. Việc xây dựng được các bản mô tả công việc cho NLĐ sẽ giúp Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt sẽ dễ dàng hơn trong việc theo dõi, đánh giá được năng lực của NLĐ, từ đó sắp xếp bố trí người lao động làm việc hiệu quả hơn. Kết quả thực

hiện công việc cũng là yếu tố quan trọng để xét tăng lương, thưởng và phụ cấp đây là những phương pháp mà Ô Việt đang áp dụng mạnh nhằm thúc đẩy người lao động tăng năng suất của mình.

3.2.3. Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

3.2.3.1. Duy trì và cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc tại Công ty là khá tốt so với nhiều công ty Việt Nam hiện nay. Do đó, Công ty cần duy trì và luôn tạo ra một môi trường làm việc hiện đại, thông thoáng và khoa học theo kịp với các công ty liên doanh, công ty nước ngoài. Luôn luôn giữ được môi trường làm việc thân thiện, cởi mở giữa những NLD với nhau và giữa lãnh đạo với nhân viên như hiện nay.

Nâng cao hơn nữa công tác tổ chức, phục vụ nơi làm việc, chú trọng đến thiết kế và bố trí các phòng ban sao cho hợp lý nhất. Với phòng, ban nhỏ hẹp như hiện nay chỉ nên bố trí từ 6-8 người trong mỗi phòng, ban. Mặt khác, cần tạo ra độ thông thoáng thoải mái tại nơi làm việc, có như vậy NLD mới thoải mái và làm việc với hiệu quả cao nhất. Tạo ra cho Công ty một phong cách lãnh đạo tiên tiến. Đó là phong cách lãnh đạo dân chủ, luôn lắng nghe ý kiến của NLD, các vấn đề trong Công ty đều được đưa ra bàn luận để có được quyết định cuối cùng đúng đắn nhất, phù hợp nhất. Có như vậy sẽ phát huy được tính sáng tạo của NLD trong Công ty.

Bên cạnh đó, Công ty cần tăng cường hơn nữa kỷ luật lao động, củng cố lại nề nếp làm việc và sinh hoạt cũng như về an toàn - vệ sinh lao động như: việc quy định và kiểm soát chặt chẽ giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi tránh tình trạng đi sớm về muộn, nói chuyện và làm việc riêng trong giờ làm việc; quan tâm hơn nữa đến vấn đề bảo hộ lao động.

3.2.3.2. Tuyển chọn, sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với yêu cầu công việc

Công tác tuyển chọn, bố trí và sắp xếp NLD tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt khá phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, vẫn còn một số ít lao

động làm trái ngành nghề được đào tạo, việc tuyển chọn còn rời rạc, chưa có sự có sự liên kết chặt chẽ, trực tiếp giữa các phòng, ban với các cán bộ quản trị nhân lực. Do đó, để xây dựng quy trình tuyển chọn một cách khoa học, đầy đủ, chi tiết Công ty nói chung và Phòng nhân sự nói riêng nên chú ý các điểm sau:

Trước hết, Công ty nên đưa ra một kế hoạch tuyển dụng đầy đủ, chi tiết. các bộ phận, phòng ban trong toàn Công ty có nhiệm vụ dự báo kế hoạch tuyển dụng nhân sự cho năm/quý tới với các chi tiết cụ thể nhất, gửi Bản Kế hoạch Tuyển dụng về Phòng Tổ chức - Nhân sự. Dựa theo kế hoạch tuyển dụng mà các bộ phận cung cấp, bộ phận Nhân sự có trách nhiệm xem xét, tư vấn, đánh giá lại nhu cầu Tuyển dụng và liên hệ trước với các nguồn cung ứng lao động để xác định khả năng đáp ứng, thuận tiện khi có yêu cầu tuyển dụng thực tế.

Sau khi thực hiện tốt công tác phân tích công việc Phòng Tổ chức – nhân sự căn cứ vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện để tuyển chọn, bố trí và sắp xếp cho phù hợp với trình độ, ngành nghề được đào tạo của NLĐ.

Để bố trí, sắp xếp lao động phù hợp với công việc thì quá trình tuyển chọn phải được thực hiện tốt. Muốn vậy, Công ty phải xây dựng một quy trình tuyển chọn lao động bao gồm các bước sau:

Bước 1: Lập kế hoạch tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Bước 3: Nhận và xét hồ sơ

Bước 4: Kiểm tra-sơ vấn

Bước 5: Phỏng vấn sâu

Bước 6: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

Bước 7: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Bước 8: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

Tùy theo quy mô tuyển mộ, khả năng tài chính, mức độ tin cậy của thông tin thu được mà thiết kế số bước và nội dung của từng bước của quá trình tuyển chọn. Thông qua tuyển chọn phải đảm bảo có được những người có đủ trình độ, phù hợp với yêu cầu công việc. Cần tránh những sai sót trong khâu tuyển dụng như tuyển người tuy đã có bằng cấp, đã được đào tạo nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc và Công ty vẫn phải đào tạo lại.

Do đặc thù hoạt động của Công ty là doanh nghiệp vừa và nhỏ với hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực ngành hàng nhiều biến đổi nên việc tuyển chọn và đào thải người lao động thường xuyên diễn ra nên thời gian qua Công ty cũng đã quá chú trọng vào công tác tuyển dụng mà quên đi yếu tố sắp xếp, bố trí nhân lực hợp lý để học có động lực làm việc với đúng chuyên môn của mình thì sẽ giữ chân được nhân lực, giảm thiểu được hiện trạng thiếu nhân lực vào những thời kỳ cao điểm như mùa hè.

3.2.4. Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc kích thích người lao động hoàn thành nhiệm vụ

3.2.4.1. Các kích thích về vật chất

(1) Hoàn thiện công tác tổ chức tiền lương, phụ cấp

Trong tiến trình hội nhập sâu và rộng vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Doanh nghiệp trong nước nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang phải đối mặt và cạnh tranh khốc liệt với rất nhiều doanh nghiệp, công ty nước ngoài và liên doanh. Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt đang trong quá trình phát triển thành một công ty đa dạng ngành nghề và quy mô rộng lớn. Vì vậy, Công ty cần phải quan tâm và chú trọng đến đội ngũ lao động, những người mang đến sự phát triển và thành công của Công ty. Một biện pháp quan trọng để kích thích và tạo động lực cho NLĐ của mình làm việc tích cực, hiệu quả đó chính là tiền lương. Trong cơ cấu thu nhập của NLĐ thì tiền lương chiếm vị trí cao và quan trọng nhất. Tiền lương chính là phần thu nhập cơ bản của NLĐ. Đây cũng chính là khoản tiền để NLĐ tái sản xuất sức lao động, là khoản thu nhập chính và

chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng chi trả và nâng cao mức sống của họ và gia đình họ.

Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt có công tác tiền lương được thực hiện khá tốt, mức lương khá cao. Nhưng công tác tổ chức tiền lương của Công ty vẫn còn nhiều bất cập, tồn tại. Vì vậy, Công ty cần phải có các biện pháp để hoàn thiện công tác tiền lương. Cụ thể:

Thứ nhất, Công ty chủ yếu sử dụng hình thức trả lương theo thời gian mà hình thức này mang tính chất bình quân cao, tính công bằng trong tiền lương không cao (vì dựa vào thời gian làm việc). Do đó, cần chủ động sử dụng kết hợp với hai hình thức trả lương theo sản phẩm và hình thức trả lương khoán. Cụ thể:

Tính lương cho lao động sản xuất trực tiếp thì nên tính theo hình thức trả lương theo sản phẩm. Với số lượng và chất lượng sản phẩm họ làm ra thì việc tính lương chính xác và công bằng hơn.

Hình thức tính lương khoán: là hình thức trả lương cho NLD theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành. Mức lương khoán nên áp dụng cho các cấp quản lý của công ty và cho tập thể NLD cùng hoàn thành một công việc nào đó.

Với việc sử dụng hình thức trả lương theo thời gian, cần phải tính toán và xem xét số ngày làm việc thực tế và hiệu quả, chất lượng công việc một cách chính xác, cẩn thận. Khắc phục tình trạng làm đủ ngày công nhưng hiệu quả công việc thấp. Việc áp dụng đa dạng các hình thức trả lương có tác dụng giảm thiểu chênh lệch tiền lương lao động quản lý và lao động trực tiếp, tăng độ chính xác và công bằng giữa các loại lao động, giữa những người có năng lực và làm việc hiệu quả với những người chỉ làm cho đủ thời gian.

Thứ hai, công ty chưa xây dựng được căn cứ chính xác về bảng hệ số lương, mà chính sách tiền lương của nước ta còn nhiều bất cập. Do đó, Công ty nên chủ động xây dựng một chính sách tiền lương riêng, một quy chế tiền lương riêng để phù hợp với sự phát triển ngày càng lớn mạnh của Công ty. Cụ thể:

Công ty nên có mức tiền lương tối thiểu riêng để tính lương cho NLĐ của mình. Cần phải hoàn thiện hệ thống mức sản phẩm hay mức công việc hoàn thành và đây là cơ sở để trả lương. Vì vậy, cần xây dựng hệ thống mức một cách chi tiết và khoa học, phù hợp với năng lực, trình độ của NLĐ. Xây dựng hệ thống thang, bảng lương riêng với số bậc và hệ số giãn cách phù hợp.

Thứ ba, cần duy trì và nâng cao hơn nữa mức tiền lương và thu nhập của NLĐ.

Thứ tư, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn cán bộ làm công tác tiền lương để phù hợp với sự đổi mới và phát triển của Công ty. Chỉ khi có được một đội ngũ đủ năng lực và trình độ thì mới có thể xây dựng được quy chế trả lương hợp lý và đạt hiệu quả cao. Để đào tạo, nâng cao cán bộ làm công tác tiền lương Công ty có thể sử dụng các phương pháp đào tạo như: cử cán bộ đi học, tổ chức các lớp bồi dưỡng...

Ngoài ra, nên thực hiện tốt công tác tổ chức và phục vụ nơi làm việc sẽ giúp NLĐ làm việc hiệu quả.

(2) Xây dựng chính sách tiền thưởng hợp lý

Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt thực hiện khá tốt công cụ tiền thưởng, đã đưa ra được đa dạng các hình thức thưởng. Do đó, Công ty nên duy trì và phát triển chính sách tiền thưởng hiện nay. Là một doanh nghiệp mới với quy mô nhỏ nên mức thưởng của Công ty chưa cao và có sự phân chia giữa các loại lao động. Vì vậy, ban lãnh đạo Công ty cần có các biện pháp để xây dựng một chính tiền thưởng hợp lý, thỏa đáng hơn. Cụ thể:

Cần xây dựng tiêu chuẩn xét thưởng một cách cụ thể, chi tiết và hợp lý. Chỉ tiêu thưởng không nên quá khó hoặc quá dễ. Mức thưởng phải rõ ràng và gắn với kết quả lao động của NLĐ. Cải thiện các mức tiền thưởng hiện nay: Cùng với sự phát triển của Công ty và đời sống ngày càng cao của NLĐ, do đó, chi tiêu của NLĐ ngày càng nhiều. Thông thường, tiền lương ít khi tăng nhanh và cao trong thời gian ngắn. Do đó, để kích thích và giữ chân những NLĐ của

mình, Công ty nên cải thiện, nâng cao mức thưởng hiện nay. Chẳng hạn như: Thưởng cuối năm:

Hàng năm nếu Công ty kinh doanh có lãi Công ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho NLĐ mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

Mức thưởng cụ thể từng NLĐ tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Công ty.

Được tính = tỷ lệ % * [tổng lương thực tế trong năm / 12 tháng].

Đa dạng hơn nữa các hình thức thực hiện thưởng: Tiếp tục sử dụng các hình thức thưởng hiện nay, bên cạnh đó, Công ty nên có một số hình thức thưởng sau:

Thưởng thâm niên: Cụ thể: Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng (nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng. Tiền thâm niên = số tháng thâm niên * số tiền thâm niên 1 tháng. Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm (Âm lịch).

Thưởng đạt doanh thu: Phòng Kinh doanh đạt doanh thu do Ban Giám đốc giao được thưởng phần trăm doanh thu hàng tháng, trường hợp vượt doanh thu thì Phòng Kinh doanh làm tờ trình về việc đạt doanh thu, mức được hưởng cho từng NLĐ trình Ban giám đốc duyệt và chuyển cho Phòng Kế toán trả cùng với lương tháng.

Không chỉ tiền thưởng đơn thuần mà là các hiện vật có giá trị hay tặng thẻ mua hàng cho NLĐ...

Các hình thức tiền thưởng gắn liền với kết quả công việc với những cố gắng và tiến bộ của NLĐ, như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng đột xuất, thưởng sáng kiến... Công ty nên mở rộng và phát triển hơn.

(3) Hoạt động phúc lợi và dịch vụ luôn được duy trì và đa dạng hơn

Việc thực hiện các hoạt động phúc lợi và dịch vụ tại Công ty là khá tốt, vì vậy Công ty cần có những biện pháp duy trì và tạo ra những đổi mới trong các

hoạt động đó. Có như vậy mới phát huy hết vai trò tạo động lực của các chương trình phúc lợi và dịch vụ mà Công ty đang áp dụng.

Bên cạnh đó, Công ty cần đa dạng thêm các hoạt động phúc lợi và dịch khác như:

Mở các dịch vụ tư vấn cho NLĐ: tư vấn về nghề nghiệp, tâm lý và các tư vấn về gia đình và hôn nhân,... để giúp cho NLĐ có thể giải quyết các vướng mắc trong cuộc sống, tạo cho NLĐ thoải mái và yên tâm trong công tác. Áp dụng trợ cấp đất đai khi có sự gia tăng giá cả do lạm phát cho NLĐ để chi tiêu cuộc sống của họ vẫn ổn định. Trợ cấp điện thoại: cấp cho NLĐ thường xuyên công tác ngoài để phục vụ cho công việc.

Tiền công tác phí: NLĐ thường xuyên công tác ở ngoài thì được thưởng là: 200.000 đồng/tháng. Đối với NLĐ không thường xuyên đi công tác thì được hưởng Công tác phí theo bảng công tác phí của Công ty.

3.2.4.2. Các kích thích về tinh thần

Công tác tạo việc làm ổn định cho NLĐ cần được chú trọng. Khi đã tuyển dụng và thử việc một thời gian, cảm thấy NLĐ đủ trình độ và đáp ứng được yêu cầu của công việc, yêu cầu của Công ty. Công ty nên nhanh chóng ký kết hợp đồng lâu dài để tạo sự an tâm làm việc cho NLĐ. Bên cạnh đó, thời gian thử việc không nên quá lâu để gây sự chán nản cho NLĐ và không thu hút được lao động trẻ vì họ e ngại thời gian thử việc quá lâu mà chưa chắc được ký kết làm việc lâu dài.

Duy trì và đổi mới các phong trào thi đua, đoàn thể. Bên cạnh đó cần khuyến khích NLĐ và gia đình họ tham gia vào các phong trào thi đua, vui chơi, giải trí của Công ty.

Quan tâm và chú trọng đến vấn đề thăng chức, đề bạt NLĐ. Công ty nên vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp cho NLĐ, đồng thời lên chương trình đào tạo đi kèm.

Duy trì mối quan hệ thân thiện, cởi mở trong Công ty và đẩy mạnh việc giao lưu, hoạt động đội, nhóm trong phòng ban và toàn Công ty.

Không ngừng đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ NLD

Hiện nay, Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt mới chỉ thực hiện hoạt động đào tạo qua kênh trực tiếp và người đi trước dạy người đi sau. Hình thức đào tạo như thế hiệu quả đối với một số người nhưng khi áp dụng rộng ra toàn bộ Công ty thì chưa có tính hệ thống và chuyên nghiệp.

Thứ nhất, Ban lãnh đạo Công ty nên có kế hoạch đào tạo và phát triển NLD từ trước để khi có sự thay đổi về yêu cầu công việc NLD có thể ngay lập tức thích ứng với công việc, với những đòi hỏi mới. Không nên chỉ đến khi cần mới bị động tổ chức đào tạo, huấn luyện NLD. Vào cuối mỗi năm, Phòng Tổ chức - Nhân sự phối hợp cùng các phòng, ban, bộ phận tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo theo kế hoạch phát triển của bộ phận, của Công ty. Sau đó, lập Kế hoạch đào tạo - Huấn luyện cho năm kế tiếp.

Thứ hai, Công ty nên có một chương trình đào tạo bài bản và khoa học, nên thực hiện theo các bước sau: Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định mục tiêu đào tạo; Lựa chọn đối tượng đào tạo; Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo; Dự tính chi phí đào tạo; Lựa chọn và đào tạo giáo viên; Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Thứ ba, Công ty nên xây dựng chương trình và lựa chọn các phương pháp phù hợp với chương trình đào tạo đó. Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đào tạo- phát triển nguồn nhân lực, đào tạo trong hay đào tạo ngoài công việc đều có từng cách thức đào tạo phù hợp với nhu cầu, thời gian và chi phí đào tạo.

Thứ tư, chú trọng đến mục tiêu, kết quả và chất lượng của chương trình đào tạo. Tìm cách tạo sự mới mẻ trong các khóa đào, huấn luyện và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ. Công ty nên sử dụng các phương pháp như: thảo luận nhóm, đưa ra các tình huống cụ thể để giải quyết, các buổi ngoại khóa, các trò

chơi...trong các khóa học hoặc kết hợp các phương pháp trên để các khóa học đạt hiệu quả cao nhất.

Thứ năm, công ty cũng cần quan tâm hơn nữa đến nhu cầu được học tập một cách bài bản để nâng cao hiểu biết tay nghề của lao động trực tiếp. Công ty có thể gửi họ đến các trung tâm dạy nghề có uy tín hay mở lớp, mời chuyên gia về giảng dạy tại Công ty.

Thứ sáu, ngoài việc đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu công việc, công tác đào tạo nên được thực hiện để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển bản thân của NLĐ. Do đó, lãnh đạo Công ty phải biết kết hợp giữa nhu cầu đào tạo theo yêu cầu công việc với nhu cầu được nâng cao kiến thức, trình độ của NLĐ. Từ đó lập kế hoạch đào tạo một cách chi tiết và phù hợp với kế hoạch tổng thể của Công ty.

Tiểu kết chương

Chương 3 của luận văn là kết quả nghiên cứu quan trọng sau khi làm rõ lý luận và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt. Đề tài đã đưa ra những định hướng trong quản trị nhân sự cũng như những cái nhìn cụ thể về mục tiêu tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt trong thời gian tới. Các giải pháp được đề xuất bao gồm: Triển khai nghiên cứu nhu cầu của người lao động; Hoàn thiện xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc của người lao động; Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ; Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc kích thích người lao động hoàn thành nhiệm vụ. Đây là những giải pháp được đúc rút về đề xuất sau khi nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty.

KẾT LUẬN

Ngày nay, công tác quản trị nhân lực đang được coi trọng bởi mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của mình. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để NLD có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức mình. Do vậy, làm thế nào để kích thích, động viên NLD làm việc, cố gắng hết sức mình để cống hiến năng lực cho tổ chức là điều mà các doanh nghiệp mong muốn. Tuy nhiên, công tác tạo động lực là một công việc lâu dài, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đưa thành một chính sách, một biện pháp cần có trong kế hoạch sản xuất kinh doanh bởi vì các giải pháp cho công tác tạo động lực đưa ra cần có cơ sở khoa học, được thực hiện đồng bộ, thống nhất và được tập thể NLD quan tâm, ủng hộ thì mới đạt được hiệu quả chung.

Luận văn đã hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực cho NLD trong doanh nghiệp, đặc biệt đã hệ thống được các học thuyết nền tảng về tạo động lực qua đó là cơ sở quan trọng để xây dựng và phân tích các nội dung, phương pháp tạo động cho NLD trong doanh nghiệp. Chương 2 của luận văn đã phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho NLD tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt qua đó có thể khẳng định rằng việc tạo động lực cho người lao động trong Công ty mới chỉ dừng lại ở mức độ bình thường khi hiện nay công ty đang tập trung nhiều vào công tác tiền thưởng để tạo động lực cho người lao động mà thiếu sự phối hợp của các phương pháp khác. Luận văn đã tổng hợp, đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp để tạo động lực lao động, hy vọng sẽ góp phần vào công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt. Do hạn chế về thời gian và khả năng nghiên cứu nên luận văn chưa được hoàn chỉnh, còn nhiều khiếm khuyết. Em rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo để luận văn thiết thực hơn. Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới giáo viên hướng dẫn, cùng tập thể lãnh đạo, NLD Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt đã giúp đỡ em hoàn thành luận văn của mình.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *“Chiến lược cạnh tranh thời đại mới”*, Nxb Thanh niên, Hà Nội
2. Trần Xuân Cầu (2008), *Chuyên đề “Tạo động lực trong lao động và vấn đề trả công trong nền kinh tế thị trường*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2011), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
4. Trần Kim Dung (2001), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Giáo dục
5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh Tế quốc dân, Hà Nội.
6. Võ Văn Đức (2012), *Tác động của toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đối với thị trường lao động của Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 227 (9/2012).
7. FPTS (2016), *Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh 2011 - 2016*
8. Lê Thanh Hà (2009), *Quản trị nhân lực Tập I*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
7. Tạ Ngọc Hải (2010), *Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*, Viện khoa học Tổ chức nhà nước.
8. Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2011), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Trường Đại học Thương Mại, Nhà xuất bản Thống kê
9. Lê Thị Diệu Hằng (2015), *“Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 16”*, Trường Đại học Lao động – xã hội.
10. Bùi Huy Hiệp (2015), *Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức giảng dạy tại Trường Đại học Y tế cộng đồng*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - xã hội.
11. Nguyễn Thị Ngọc Hoa (2013), *Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Điện lực Tuyên Quang*, Hà Nội.

12. Hoàng Văn Hoa (2008), Xây dựng đội ngũ doanh nhân trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 132, tháng 6/2008
13. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê.
14. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê.
15. Trần Thế Hùng (2008), *Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
16. Vũ Trọng Hùng (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê.
17. Nguyễn Đắc Hưng (2007), *Phát triển nhân tài chân hưng đất nước*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội.
18. Nguyễn Hương (2008), *Tổ chức điều hành nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội.
19. Kerry Gleeson (2003), *Tổ chức công việc theo khoa học*, Nhà xuất bản Thanh Niên, Tp Hồ Chí Minh.
20. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
21. Nguyễn Bách Khoa (2002), Toàn cầu hoá và sự đổi mới quản trị kinh doanh của các DN, *Tạp chí Cộng sản* số 27, 5-2002 trang 11-21.
22. Nguyễn Bách Khoa (2003), *Marketing các nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.
23. Lê Quang Lâm, Nguyễn Thị Kim Anh (2012), Vận dụng Bảng đánh giá thành quả tại công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Nha Trang, *Tạp chí kinh tế & phát triển*, 185 (II).
24. Lê Đình Lý (2010), “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

25. Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân (2012), Thực trạng quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam qua một số chỉ tiêu định lượng, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, (186).
26. Bùi Văn Nhơn (2011), *quản trị nhân lực trong tổ chức*, Đại học Kinh tế quốc dân.
27. Trịnh Hồng Nhung (2015), *Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động – xã hội.
28. Vũ Hồng Phong (2012), *Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
29. Đỗ Văn Phúc (2004), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật.
30. Lê Quân (2008), *Xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích*, Sách tham khảo, Đại học Quốc gia Hà Nội
31. Lê Quân (2008), *Bài giảng Quản trị nhân lực*, Đại học Thương mại
32. Nguyễn Hữu Thân (2004), *quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, TP Hồ Chí Minh.
33. Lê Trung Thành (2011), *Đánh giá thực hiện tại công việc tại doanh nghiệp Việt Nam*, *Tạp chí Kinh tế và phát triển số 163*
34. Lê Trung Thành (2005), *Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước tại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
35. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, ĐH Lao động – Xã hội NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
36. Đinh Thu Trang (2014), *Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Quang Minh*, Hà Nội.

37. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
38. Phạm Thị Tuệ (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Trường đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê.
39. Vũ Thu Uyên (2008), “*Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*”, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
40. Cao Hồng Việt (2003), đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp, *Tạp chí Công nghệ thông tin và Truyền thông*, (156).

PHỤ LỤC
PHIẾU KHẢO SÁT

(Dành cho NLĐ và nhà quản trị)

Khảo sát về thực trạng tạo động lực cho lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt)

Kính chào ông/bà!

Nhằm mục đích tìm hiểu về thực trạng tạo động lực cho lao động tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt kính mong quý ông/ bà vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi điều tra dưới đây:

Trước tiên mong ông bà điền một số thông tin cơ bản sau:

Tên cơ quan / phòng ban		
Tên người trả lời		Nam
		Nữ

Quý ông/bà xin vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây, nếu câu hỏi dạng lựa chọn A, B, C, D (Ông bà vui lòng khoanh tròn đáp án lựa chọn); Câu hỏi dạng đánh giá tương ứng với các mức điểm tăng dần từ 1 - 5 (Ông bà vui lòng tick vào ô tương ứng)

Câu 1: Trình độ chuyên môn nghề nghiệp của ông bà?

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| A. Sau đại học | B. Đại học, cao đẳng |
| C. Trung cấp chuyên nghiệp | D. Khác |

Câu 2: Quý ông (bà) hãy cho biết tuổi của mình?

- | | |
|-------------|------------|
| A. 20 - 25 | B. 26 -30 |
| C. 31 - 35 | D. 36 - 40 |
| E. Ngoài 40 | |

Câu 4. Đánh giá của ông/ bà về mức độ cần thiết của tạo động lực cho lao động trong Công ty?

- | |
|------------------|
| A. Rất cần thiết |
| B. Cần thiết |

- C. Bình thường
- D. Ít cần thiết
- E. Không cần thiết

Câu 5. Đánh giá của ông/ bà về công tác xác định mục tiêu tạo động lực cho lao động trong Công ty?

- A. Tốt
- B. Khá
- C. Trung bình
- D. Yếu
- E. Kém

Câu 65:Đánh giá của ông bà về Nhu cầu của NLD tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt (Ông bà vui lòng sắp xếp theo thứ tự ưu tiên về các nhu cầu của NLD).

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng		
		Lãnh đạo và quản lý	Lao động gián tiếp	Lao động trực tiếp
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt			
2	Được đối xử công bằng			
3	Công việc ổn định			
4	Có cơ hội thăng tiến			
5	Môi trường làm việc tốt			
6	Quan hệ tập thể tốt			
7	Cơ hội đào tạo			
8	Được tự chủ trong công việc			
9	Công việc phù hợp với khả năng			

Câu 7:Đánh giá của ông bà về điều kiện làm việc tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt?

- A. Tốt

- B. Khá
- C. Trung bình
- D. Yếu
- E. Kém

Câu 8:Đánh giá của ông bà về mối quan hệ trong tập thể tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt?

TT	Tiêu chí	Giữa lãnh đạo và nhân viên	Giữa các nhân viên
1	Thân thiện và gần gũi		
2	Bình thường		
3	Không thân thiện và gần gũi		

Câu 9:Đánh giá của ông bà về mức độ hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc?

- A. Rất hài lòng
- B. Hài lòng
- C. Ít hài lòng
- D. Không hài lòng

Câu 10:Đánh giá của ông bà về về công tác tiền lương tại Công ty Cổ phần sản xuất Ô Việt?

10.1. Ông/bà có hài lòng với mức lương hiện tại không?

- A. Vượt quá sự mong đợi
- B. Hài lòng
- C. Tạm hài lòng
- D. Không hài lòng
- E. Không quan tâm

10.2. Ông/ bà có được xem xét tăng lương đúng quy định không?

- A. Có

B. Không

10.3. Theo ông/bà tiền lương của Công ty so với các công ty trong ngành?

A. Cao hơn

B. Tương đương

C. Thấp hơn

D. Không biết

Câu 11:Đánh giá của ông bà về mức độ hài lòng với chỉ tiêu thưởng và mức thưởng của Công ty?

A. Rất hài lòng

B. Hài lòng

C. Ít hài lòng

D. Không hài lòng

Câu 12:Đánh giá của ông bà về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLD của Công ty?

A. Tốt

B. Bình thường

C. Chưa tốt

Xin trân thành cảm ơn!