

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

---

**NGUYỄN VĂN TOẢN**

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT**

**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**

---

**NGUYỄN VĂN TOẢN**

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT**

**Ngành: Quản trị Kinh doanh**

**Mã số: 8.34.01.01**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC**

**TS. PHAN TRẦN TRUNG DŨNG**

**HÀ NỘI, 2018**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, đây là công trình nghiên cứu của bản thân, chưa được công bố trong bất cứ một phương diện nào, các số liệu, kết quả trình bày trong luận văn là hoàn toàn trung thực, thực tế và đảm bảo tuân thủ các quy định về quyền sở hữu trí tuệ. Nếu sai tôi xin chịu trách nhiệm trước Pháp luật về nội dung đề tài nghiên cứu của mình.

*Hà Nội, tháng 08 năm 2018*

*Tác giả*

**Nguyễn Văn Toàn**

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>7</b>
1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động.....	7
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động .....	8
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động .....	12
1.4. Nội dung cơ bản của tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp..	15
1.5. Các chỉ tiêu đánh giá động lực của người lao động.....	24
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra. ....	25
<b>Chương 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT .....</b>	<b>29</b>
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt.....	29
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt .....	32
2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt. ....	57
<b>Chương 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT .....</b>	<b>64</b>
3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quan điểm tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.....	64
3.2. Các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt ( RCC).....	65
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>80</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>81</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>84</b>

## **DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT & THUẬT NGỮ**

<i>CTCP</i>	<i>Công ty cổ phần</i>
<i>RCC</i>	<i>Railway Construction Corporation Joint Stock Company</i> <i>- Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt</i>
<i>CNV</i>	<i>Công nhân viên</i>
<i>NLD</i>	<i>Người lao động</i>
<i>SXKD</i>	<i>Sản xuất kinh doanh</i>

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 1.1. Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg.....	10
Bảng 2.1. Doanh thu và lợi nhuận của CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt giai đoạn 2014-2017.....	31
Bảng 2.2. Cơ cấu tuổi và giới tính của NLĐCTCP Tổng công ty công trình Đường sắt năm 2014-2017 .....	34
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt phân theo trình độ chuyên môn năm 2014-2017 .....	35
Bảng 2.4. Cơ cấu lao động CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt phân theo bộ phận và bộ phận chức năng năm 2014-2017.....	36
Bảng 2.5. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLĐ trong công ty RCC 39	
Bảng 2.6. Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho NLĐ trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.....	42
Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.....	45
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động gián tiếp, bán gián tiếp trong công ty .....	46
Bảng 2.9. Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty .....	47
Bảng 2.10. Xếp loại lao động hưởng lương khoán ( $H_i$ ).....	49
Bảng 2.11. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt .....	56
Bảng 3.1. Mẫu đánh giá thực hiện công việc (sửa đổi).....	68
Bảng 3.2. Bảng xác định hệ số $H_i$ .....	72

## **DANH MỤC HÌNH**

Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt .....	33
---	----

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Xu thế toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế đã trở nên tất yếu mà tất cả các Quốc gia, mọi ngành, mọi lĩnh vực đều phải tham gia. Trong bối cảnh đó, việc phát triển kinh tế là một trong những chiến lược đặt lên hàng đầu và con người là một nguồn lực không thể thiếu và đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển ấy. Hệ quả của nó là sự phân công lao động quốc tế đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ, ngày càng quyết liệt hơn và trong cuộc cạnh tranh này, cần phải phát huy tối đa hiệu quả nguồn lực con người. Chỉ có tăng cường đầu tư để phát triển nhân lực thì mới có thể tận dụng được những cơ hội của toàn cầu hoá mang lại để phát triển kinh tế, phát triển doanh nghiệp và phát triển đất nước. Muốn vậy, các doanh nghiệp phải biết quản lý nguồn nhân lực của mình để sử dụng có chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực đó. Quản trị nhân lực bao gồm rất nhiều hoạt động như đào tạo phát triển nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, tạo động lực cho người lao động (NLĐ)... Một nhà quản lý giỏi cần phải biết rõ nguồn nhân lực mà mình đang có, hiểu được người lao động có điểm mạnh, điểm yếu gì để có những phương pháp đánh giá tối ưu nhất nhằm tạo động lực và giữ chân người lao động.

Tạo động lực cho người lao động là một hoạt động quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, là cơ sở giúp công ty tuyển chọn, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực hiện tại; đồng thời giúp công ty xây dựng các chế độ lương thưởng hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng chính xác... góp phần tạo động lực lao động thúc đẩy NLĐ tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Trong những năm vừa qua, CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt đã có nhiều cố gắng trong việc tạo động lực cho NLĐ bằng nhiều hình thức và cách thức khác nhau. Tuy nhiên công tác tạo động lực cho người lao động của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo công ty. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên mà tác giả đã lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực cho người lao***



*động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt*” làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sỹ của mình.

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

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề công tác tạo động lực cho NLĐ. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực.

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 người lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020 [30].

Tác giả Nguyễn Thị Thanh Giang (2011), *“Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty bưu chính Việt Nam”*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Học viện Bưu chính viễn thông Việt Nam. Tác giả luận văn đã nghiên cứu tổng quan các vấn đề quản trị nhân lực trong doanh nghiệp dưới góc độ các hoạt động của quản trị nhân lực. Trên cơ sở đó, tác giả đã thực hiện nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam. Từ đó, đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty [10].

Tác giả Lê Thị Lệ Thanh (2012), *“Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại CTCP Thủy điện Miền Trung”*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng. Luận văn đã Hệ thống hóa các lý thuyết cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên. Từ đó, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung trong thời gian qua. Đề tài cũng đã phát hiện những tồn tại và hạn chế của công tác đánh giá nhân viên tại công ty, qua đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên trong thời gian tới [28].

Bài viết *“Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc trong điều kiện ở Việt Nam”* đăng trên tạp chí Phát triển khoa học công nghệ tháng 12 năm 2005 của tác giả Trần Kim Dung. Tác giả đã sử dụng thang đo JDI (Job Descriptive Index - Chỉ

số mô tả công việc) và thuyết nhu cầu của Abraham Maslow để đo lường mức độ thoả mãn trong công việc ở Việt Nam, tập trung vào yếu tố phúc lợi và điều kiện làm việc [5].

Bài viết “*Động lực lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay*” trên Tạp chí Kinh tế và dự báo (số 10) tr.34 năm 2012 của tác giả Nguyễn Hữu Thủy. Bài viết đã chỉ ra một số vấn đề về động lực lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động [29].

Sách “*Giữ chân nhân viên bằng cách nào*”, của tác giả Vương Minh Kiệt, Nxb Lao động xã hội năm 2005 đã đưa ra một số giải pháp giữ chân nhân viên và giúp cho nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Cuốn sách “*Tạo động lực làm việc - Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?*” của tác giả Business Edge. Cuốn sách đặt ra những vấn đề tạo động lực cho NLĐ thông qua nhiều phương thức khác nhau, không chỉ thông qua công cụ tài chính là tiền. Bởi xuất phát từ thực tiễn rất nhiều nhà lãnh đạo, quản lý đã phải tự đặt câu hỏi tại sao khi tăng lương mà nhân sự vẫn rời bỏ tổ chức, tại sao NLĐ chỉ hết giờ mà không hết việc. Tiền có thể là công cụ tạo động lực với đối tượng này, nhưng lại không phải là nhân tố kích thích người khác làm việc. Nhà quản lý cần xác định mục tiêu làm việc của NLĐ để tìm công cụ kích thích phù hợp [7].

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. Đặc biệt tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực cho người lao động. Công ty là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, thi công, kinh doanh thương mại bất động sản và các sản phẩm dịch vụ như: tư vấn thiết kế, cung cấp các sản phẩm máy xây dựng, sản xuất và trang trí, cơ điện, sơn... Bởi vậy, lao động làm việc tại công ty cũng có những

đặc điểm riêng. Phạm vi nghiên cứu của luận văn này tập trung vào đối tượng là những lao động đang làm việc tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt. Tác giả hy vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại công ty. Luận văn nghiên cứu để tìm ra giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn tại công ty. Qua tìm hiểu và đánh giá, tác giả khẳng định rằng đề tài luận văn không trùng lặp với bất kỳ đề tài có nội dung tương tự hoặc gần tương tự trước đó. Luận văn kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được đồng thời giải quyết sâu về vấn đề “*Tạo động lực cho NLĐ tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt*”.

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

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và phân tích thực trạng tại công ty, tác giả đề xuất giải pháp tăng cường hoạt động hiệu quả về tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Thực hiện mục đích nghiên cứu trên, tác giả thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến tạo động lực cho NLĐ trong doanh nghiệp;
- Đánh giá thực trạng tạo động lực cho NLĐ tại Công ty, tổng hợp đánh giá những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của thực trạng.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho NLĐ tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

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

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Tạo động lực cho NLĐ trong doanh nghiệp.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Về không gian: Các đơn vị thành viên của CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2014 đến năm 2017 và giải pháp thực hiện cho năm 2018-2020 định hướng 2025.

Về nội dung: Tạo động lực cho NLĐ tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

## **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 cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

Phương pháp tổng hợp: Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo, báo cáo... về vấn đề tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp và trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

Phương pháp thống kê và phân tích: Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

Phương pháp khảo sát và phương pháp phỏng vấn: Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về tạo động lực cho người lao động tại công ty.

Đối tượng khảo sát là Lãnh đạo Công ty (Giám đốc, các phó giám đốc), các quản lý (Trưởng phòng, phó phòng...), lao động gián tiếp (Nhân viên hành chính, và các phòng ban...) và lao động làm việc trực tiếp tại các đơn vị công trình.

Với số phiếu phát ra là 200 phiếu trong đó 50 phiếu cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp, 150 phiếu cho khối lao động trực tiếp (Trong đó, thu về 190 phiếu hợp lệ).

Đồng thời, tác giả tiến hành phỏng vấn trực tiếp các lãnh đạo bộ phận, nhân viên 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.

Qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho NLĐ tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt.

## **6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn**

- Hệ thống hóa các lý thuyết có liên quan đến tạo động lực cho NLĐ.
- Phản ánh thực trạng tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt, những ưu và nhược điểm.

- Vận dụng lý luận vào thực tế, đề tài nghiên cứu sẽ đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm đẩy mạnh tạo động lực cho người lao động áp dụng riêng cho CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt. Thông qua đó giúp củng cố đội ngũ nhân sự, tạo thế mạnh trong công cuộc đổi mới và phát triển của Tổng công ty. Mặt khác, đề tài cũng góp phần khẳng định lại vai trò của tạo động lực cho người lao động nói chung, cũng có thể áp dụng một phần trong công tác tạo động lực cho NLĐ trong ngành xây dựng cơ bản của Việt Nam.

## **7. Kết cấu luận văn**

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

*Chương 1. Cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp*

*Chương 2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt*

*Chương 3. Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt*

## Chương 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI 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

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân “*Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của NLD để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức*” [9, tr.134]. Theo tác giả Bùi Anh Tuấn trường Đại học Kinh tế quốc dân: “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân NLD*” [27, tr.89].

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

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương thì: “*Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển*” [27, tr.88].

Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Theo tác giả Lê Thị Thanh Hà thì: “*Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra*” [11, tr.143]. Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu

là thành quả mà NLD nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội.

### **1.1.2. Tạo động lực lao động**

Tạo động lực cho NLD là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích NLD làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Theo tiến sĩ Bùi Anh Tuấn trường đại học Kinh tế quốc dân: *“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến NLD nhằm làm cho NLD có động lực trong làm việc”* [27, tr.91].

Theo Lê Thị Thanh Hà: *“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của NLD buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với NLD như thế nào”* [11]

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

## **1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động**

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

Abraham (Harold) Maslow (1908 - 1970) là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng Tháp nhu cầu. Khi nghiên cứu về động lực lao động, Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn,

nhu cầu xã hội, nhu cầu được ghi nhận và nhu cầu tự hoàn thiện. Theo đó, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn. Những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nhất định để được đáp ứng. Như vậy, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người [27].

Người lãnh đạo hoặc quản lý có thể sử dụng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của nhân viên làm cho họ hăng hái và tận tụy hơn với nhiệm vụ mình đảm nhận. Nhu cầu cơ bản về sinh lý có thể được đáp ứng thông qua mức lương tốt, đãi thọ bữa trưa hoặc ăn giữa ca miễn phí, hoặc bảo đảm các khoản phúc lợi khác. Đáp ứng nhu cầu về quan hệ xã hội thể hiện qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc giữa các bộ phận trong công ty. Đồng thời, những hoạt động này còn giúp phát triển ý thức cộng đồng hay tinh thần đồng đội. Đối với nhu cầu tự hoàn thiện, nhà quản lý có thể tạo cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân. Đồng thời, NLD cần được đào tạo và có cơ hội tự nâng cấp bản thân, cần được khuyến khích tham gia vào sự phát triển chung của doanh nghiệp hoặc tổ chức.

### ***1.2.2. 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 tố 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.

**Bảng 1.1. Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg**

<i>Các yếu tố duy trì (phạm vi công việc)</i>	<i>Các yếu tố thúc đẩy (nội dung công việc)</i>
<i>Lương và các khoản phúc lợi phụ</i>	Công việc có ý nghĩa
Sự giám sát	Cảm nhận về sự hoàn thành
Điều kiện làm việc	Có cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: [27])

### **1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams**

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacy Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Học thuyết công bằng phát biểu rằng NLĐ 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.

Tuy nhiên, học thuyết công bằng vẫn chưa làm sáng tỏ được một số vấn đề. Chẳng hạn, làm thế nào các nhân viên có thể chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình và của người khác để đi đến kết luận? Mặt khác, sự công bằng hay bất công chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức. Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực động lực lao động [27].

### **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 NLĐ 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 NLĐ và tổ chức. Nỗ lực của NLĐ 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 [27].

Học thuyết này nhấn mạnh đến công tác trả công, trả thưởng cho NLĐ. Đây là một vấn đề rất nhạy cảm và có tác động lớn đối với NLĐ. NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ khi thực hiện những điều này, động lực lao động của NLĐ sẽ tạo ra [27].

#### ***1.2.5. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner***

Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại. Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho người lao động đó là:

Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính): người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt.

Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt.

Ông khuyến cáo rằng, trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể [27].

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động**

#### ***1.3.1. Các nhân tố về bản thân người lao động***

*Nhu cầu của NLD:* Mỗi NLD tùy vào quan điểm, tùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của NLD thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm NLD để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực cho người lao động.

*Trình độ, năng lực của NLD:* NLD càng có trình độ, năng lực và kinh nghiệm cao thì họ càng tự tin đảm nhận công việc ở mức cao hơn. Nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình là rất cao. Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần bố trí lao động hợp lý, tạo điều kiện để NLD phát huy được hết các tiềm năng của mình.

#### ***1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức***

*Cơ cấu tổ chức:* Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho NLD thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động thực hiện nhiệm vụ một

cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

*Các chính sách quản trị nhân lực:* Mỗi doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức... sẽ có những chính sách trong quá trình thực hiện công tác quản trị nhân lực khác nhau: Chính sách tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ, chính sách đào tạo, giữ chân nhân tài... Các chính sách được ban hành và áp dụng trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến quyền lợi, trách nhiệm cá nhân NLD. Mỗi chính sách sẽ tác động đến động lực của mỗi cá nhân NLD. Nếu những chính sách phù hợp, phát huy được hết tiềm năng, sở trường của NLD và có chế độ đãi ngộ tương xứng với công sức NLD thì sẽ tạo ra động lực cho NLD.

*Văn hóa tổ chức:* Văn hóa tổ chức được hình thành trong cả một quá trình kể từ khi thành lập tổ chức, bao gồm hệ thống các giá trị, các chính sách, các lễ lối, tác phong làm việc và các quan hệ trong tổ chức trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn các lao động làm việc và cống hiến cho tổ chức, giữ chân nhân viên trung thành với tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng bởi cả một tập thể, trong cả một quá trình lâu dài, khi NLD làm việc trong tổ chức họ sẽ vào nhịp với môi trường văn hóa ở đây. Do đó nếu văn hóa công ty lành mạnh, nhiều bản sắc, NLD đoàn kết, trung thành sẽ là động lực lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với đồng nghiệp, với tổ chức.

*Bản thân công việc:* Mỗi NLD sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của NLD và công việc đó hấp dẫn với NLD họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mình làm. Tùy vào cá tính, sở trường và năng lực của NLD họ sẽ cảm thấy phù hợp với những công việc khác nhau. Có người thích một công việc năng động, thường xuyên di chuyển, cũng có người lại thích công việc văn phòng, hành chính... Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động lực tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động.

*Điều kiện làm việc:* Trong tổ chức mà điều kiện làm việc của NLD được quan tâm, được đầu tư về trang thiết bị, về máy móc, về thiết bị an toàn, bảo

hộ...NLĐ làm việc cảm thấy yên tâm về tính mạng, sức khỏe, môi trường thì tâm lý sẽ ổn định và chuyên tâm vào công việc. Nếu họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được hỗ trợ công cụ làm việc...sẽ là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao. Họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn và tạo hiệu quả cao. Người quản lý cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất cho NLĐ để tạo ra động lực lao động cho họ. Vì vậy người quản lý cần xem xét các vấn đề sau: Trang thiết bị nơi làm việc cần đầy đủ hợp lý và khoa học; bố trí các phương tiện vật chất kỹ thuật cần đảm bảo về không gian diện tích, phù hợp với thị lực của NLĐ, tạo tư thế hợp lý tiết kiệm động tác, an toàn đảm bảo sức khỏe và tạo hứng thú cho NLĐ.

### ***1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức***

*Các quy định của pháp luật, chính phủ:* Các quy định về an toàn lao động, chế độ bảo hiểm bắt buộc, tiền lương tối thiểu... và một số chính sách khác được quy định trong Bộ Luật Lao động đều ảnh hưởng tới việc áp dụng các công cụ lao động nào phù hợp cho lao động trong từng doanh nghiệp. Luật pháp sẽ kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và chính sách tạo động lực cho người lao động cũng cần đảm bảo nằm trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động phải tuân thủ theo, do vậy, một số chính sách của Chính phủ như chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao hoặc sử dụng người tàn tật, nhóm người yếu thế, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp... cũng sẽ ảnh hưởng đến động lực lao động của NLĐ.

*Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động:* Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của NLĐ. Nếu lĩnh vực hoạt động hành chính công, thường hướng đến sự ổn định, lâu dài đây sẽ là động lực để những lao động có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Đối với lao động có mục tiêu làm việc năng động, chuyển dịch, thu nhập cao...thường tìm đến lĩnh vực về ngân hàng, kinh tế, tài chính... Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là động lực để NLĐ tìm kiếm và gắn bó...

*Bối cảnh của nền kinh tế:* Các yếu tố kinh tế như lạm phát, thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương... các yếu tố ổn định chính trị - xã hội đều tác động đến động lực lao động của NLD. Chẳng hạn, khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của NLD diễn ra rất ít bởi lúc này cơ hội việc làm thấp, NLD phải cố gắng làm việc tại để giữ việc làm. Và để NLD tin tưởng, an tâm gắn bó hơn thì tổ chức phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho NLD cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.

#### **1.4. Nội dung cơ bản của tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Xác định mục tiêu tạo động lực cho người lao động***

Căn cứ vào mục tiêu phát triển chung của tổ chức để tiến hành xác định các mục tiêu trong hoạt động quản trị nhân lực. Việc xác định mục tiêu của tạo động lực cho người 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.

Mục tiêu của tạo động lực giúp NLD có kết quả lao động tốt, duy trì và phát triển tổ chức bền vững để đạt được những mục tiêu chung trong chiến lược đã đề ra. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành quá trình kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất.

##### ***1.4.2. Xác định nhu cầu của người lao động***

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội có các nhu cầu rất khác nhau tùy theo quan điểm của từng cá nhân. Có thể chia ra 2 nhóm nhu cầu cơ bản của NLD là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần

*Nhu cầu vật chất:* Lợi ích vật chất hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu tồn tại thiết yếu của con người. Về cơ bản, nhu cầu vật chất của NLD khi tham gia hoạt động của tổ chức bao gồm:

- Thu nhập cao (lương, thưởng...): NLD mong muốn có thu nhập cao để phục vụ cuộc sống của bản thân cũng như gia đình. Lương, thưởng là vấn đề luôn được quan tâm rất lớn không chỉ với NLD mà cả người sử dụng lao động.

- Chế độ phúc lợi tốt: bao gồm các phúc lợi cho NLD như các khoản hỗ trợ tài chính; hỗ trợ phương tiện đi lại; chế độ bảo hiểm; chế độ chăm sóc khi ốm đau, thai sản... Tùy vào ngành nghề, đặc thù sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp cần thực hiện chế độ phúc lợi phù hợp cho NLD, để NLD yên tâm công tác và gắn bó với công việc lâu dài,

- Hỗ trợ tài chính: doanh nghiệp có thể xem xét hỗ trợ tài chính khi NLD gặp phải khó khăn hoặc thật sự cần sự trợ giúp, giúp đỡ. Nhà quản trị cần tìm hiểu xem nhu cầu vật chất của NLD đang thiếu hụt ở đâu, và có thể cải thiện hoặc tạo điều kiện cho NLD không, cần tìm hiểu kịp thời để có chính sách phù hợp thỏa mãn nhu cầu vật chất của NLD trong phạm vi và điều kiện cho phép.

*Nhu cầu tinh thần:* là những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực; là nhu cầu phong phú và đa dạng. Nhu cầu tinh thần của NLD có thể kể đến như:

- Công việc phù hợp với năng lực hiện có: việc bố trí đúng người đúng việc có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó quyết định đến năng suất lao động của mỗi người. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện để mỗi NLD đều làm việc đúng sở trường, phát huy hết công suất khả năng của mình.

- Công việc có tính ổn định: doanh nghiệp cần có định hướng phát triển lâu dài, đảm bảo tính ổn định về công việc cho NLD bởi không một ai muốn gắn bó với một doanh nghiệp không có tương lai rõ ràng; điều đó trực tiếp ảnh hưởng đến tâm lý của NLD.

- Có cơ hội thăng tiến: Những người có năng lực và có trí tiến thủ luôn muốn gắn bó với một doanh nghiệp mà họ nhìn được cơ hội thăng tiến của bản thân. Đó cũng là cách mà họ được ghi nhận với những cống hiến của mình cho doanh nghiệp.

- Môi trường làm việc thân thiện: một môi trường làm việc đạt được sự hài hòa của các mối quan hệ đồng nghiệp; quan hệ với cấp trên, cấp dưới sẽ tạo tâm lý thoải mái, hứng khởi để NLĐ yên tâm làm việc.

- Điều kiện làm việc thuận lợi (điều kiện vật chất sẵn có): NLĐ được làm việc với đầy đủ thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc, dưới điều kiện làm việc phù hợp như đảm bảo ánh sáng, không khí... cũng tạo tâm thế làm việc tốt nhất và hiệu quả làm việc cao hơn.

- Được đào tạo nâng cao trình độ: doanh nghiệp cần nắm bắt được nhu cầu muốn được trau dồi kỹ năng, kiến thức chuyên môn của NLĐ; có chính sách đào tạo phù hợp cho NLĐ

- Thường xuyên được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao:.. Các hoạt động tập thể sẽ gắn kết các cá nhân trong tổ chức lại gần nhau hơn, giúp họ hiểu nhau hơn, là nền tảng vững chắc của doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp, để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của NLĐ nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận NLĐ trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng để từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

### ***1.4.3. Thiết kế và thực hiện các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động***

#### ***1.4.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLĐ***

*Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho NLĐ hiểu rõ mục tiêu đó.* Mỗi tổ chức hoạt động đều có những mục tiêu riêng của mình. Mục tiêu quá dễ dàng đạt được hoặc mục tiêu quá tầm với đều mang lại những ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ và sự quyết tâm của nhân viên bởi vậy tổ chức cần đặt ra các mục tiêu rõ ràng, cụ thể. Tổ chức muốn hoạt động tốt thì những NLĐ làm việc trong tổ chức đó phải biết rõ mục tiêu của tổ chức để từ đây họ mới có thể hoạt động đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra, nhờ đó NLĐ làm việc sẽ có hiệu quả cao hơn. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin A.Locke đã chỉ ra rằng, để tạo động lực cho NLĐ, cần phải ấn định được các mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức và cần thu hút NLĐ vào việc



đạt các mục tiêu ấy, làm cho họ nhận thức rõ các mục tiêu của tổ chức cũng chính là cái mà họ mong muốn đạt được. Người quản lý cần làm cho NLĐ hiểu rõ các mục tiêu đó là gì và lượng hóa được, quan sát tìm hiểu các phản ứng của cá nhân hướng họ cùng nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

*Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLĐ.* Đây là vấn đề đầu tiên mà nhà quản trị cần quan tâm. Bởi có xác định chính xác rõ ràng nhiệm vụ, tiêu chuẩn thực hiện công việc của NLĐ mới có cơ sở để đánh giá khả năng, kết quả làm việc của cá nhân đó. Từ đó mới có những biện pháp, chính sách khen thưởng...phù hợp và công bằng nhằm tạo động lực. Xác định nhiệm vụ là làm cho NLĐ hiểu rõ nhiệm vụ, nắm bắt được nhiệm vụ thực hiện do tổ chức đề ra, NLĐ sẽ có định hướng nhằm hoàn thành tốt công việc, bản thân doanh nghiệp cũng cần xác định nhiệm vụ cụ thể cho phù hợp với sở trường và năng lực của họ.

Doanh nghiệp và NLĐ cần thống nhất nhiệm vụ thực hiện, điều này có liên quan đến kết quả thực hiện công việc, nên sẽ có ảnh hưởng đến động lực lao động. Các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng. Đây là cơ sở quan trọng để NLĐ hiểu, nắm rõ nhiệm vụ được giao để triển khai công việc và doanh nghiệp có cơ sở để đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng NLĐ.

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

*1.4.3.2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ*

*Cung cấp điều kiện làm việc cần thiết, loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của NLD.* Điều kiện làm việc là nơi mà NLD phải tiếp xúc hàng ngày, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của NLD. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của NLD, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ. Từ đó họ sẽ được mức thù lao cao, do đó sẽ tạo ra động lực cho họ làm việc. Tổ chức cũng cần có kế hoạch đảm bảo việc làm cho NLD. Khi có việc làm đầy đủ thì NLD sẽ có được thu nhập ổn định, tạo ra niềm vui, niềm phấn khởi cho cá nhân và tập thể lao động. Nếu công việc không ổn định lại thiếu việc làm thì thu nhập cũng không ổn định làm cho NLD không yên tâm với công việc, không hứng thú với công việc như vậy đã làm giảm hiệu quả của tạo động lực cho người lao động. Tổ chức cần xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham gia dã ngoại... tại đó NLD có cơ hội tiếp xúc giao lưu, trao đổi, học hỏi các kiến thức, kinh nghiệm người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức, với đồng nghiệp, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, do đó sẽ có tác động làm việc. Các điều kiện sống của NLD bao gồm chế độ làm việc và nghỉ ngơi, giảm tai nạn lao động và tăng năng suất và chất lượng sản phẩm, từ đó sẽ tác động đến động lực lao động.

*Bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.* Bố trí NLD phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân lực hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động. Khi NLD được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với việc, phát huy khả năng của mình đem lại hiệu quả trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm việc.

#### *1.4.3.3. Kích thích người lao động*

Kích thích NLD là một lĩnh vực rộng lớn và hết sức quan trọng mà nhà quản trị cần chú ý và phải làm tốt để tạo được động lực cho NLD.

*Sử dụng tiền công/tiền lương là công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với NLD.* Quan điểm Frederick W. Taylor cho rằng “...không thể khiến cho một người làm việc hăng say hơn những nhân viên khác trong thời gian dài, trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định” [27]. Tháp nhu cầu Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu đầu tiên, cơ bản nhất là nhu cầu sinh lý. Điều này nghĩa là lao động quan tâm đầu tiên là đến thu nhập để đảm bảo cuộc sống của mình và gia đình, để tái tạo sản xuất sức lao động. Học thuyết của Herzberg cũng chỉ ra rằng tiền lương thuộc nhóm có ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD. Tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà nó còn thể hiện giá trị, địa vị của NLD trong gia đình, trong tổ chức và xã hội. Vận dụng học thuyết công bằng của Adams, việc xây dựng hệ thống giá trị công việc, trả lương cần tương xứng với những gì đóng góp. Tiền lương trả cho NLD phải tương xứng với công sức của họ đối với tổ chức. Việc trả lương phải theo những nguyên tắc nhất định và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho NLD vì nó ảnh hưởng xấu đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho NLD, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc, thậm chí họ còn rời bỏ doanh nghiệp. Để công tác trả lương hiệu quả là đòn bẩy cho tạo động lực thì cần đảm bảo các yêu cầu và nguyên tắc trong trả lương. Tiền lương phải là bộ phận chủ yếu trong thu nhập, không chỉ là phương tiện để NLD có thể duy trì cuộc sống mà còn là sự công nhận những đóng góp của NLD cho doanh nghiệp. Do vậy, tiền lương/tiền công phải được trả thỏa đáng và công bằng thì mới khích lệ được tinh thần làm việc và trách nhiệm của NLD đối với tổ chức. Doanh nghiệp khi trả lương cần hướng tới bốn mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt đối với tạo động lực cho NLD, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương. Tiền lương có ý nghĩa vô cùng lớn đối với cuộc sống hằng ngày của NLD và là một yếu tố quan

trọng nhất kích thích NLD làm việc hiệu quả, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Tuy nhiên theo tác giả Business Edge có viết “...tiền lương không phải là yếu tố tạo động lực duy nhất. Nhưng nó sẽ trở nên cực kỳ quan trọng khi chúng ta có cảm giác bị trả lương không thỏa đáng - hoặc nếu công ty quên không trả lương cho chúng ta! Lúc đó chúng ta có thể suy nghĩ rất tiêu cực về công việc” [3,tr.36]

*Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp.* Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho NLD. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện qua tiền thưởng, phần thưởng. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của NLD. Vận dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, doanh nghiệp cần phải làm cho NLD hiểu, nhận thức rõ được mối quan hệ nỗ lực - thành tích - kết quả/phần thưởng để tạo ra động lực cho NLD được hiệu quả. Tiền thưởng và phần thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với NLD, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Vì vậy mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng/phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của NLD mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của NLD, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của NLD. Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng/phạt càng ngắn thì càng có tác dụng thay đổi hành vi. Các nhà quản lý cần phát triển các hành vi tốt bằng việc thừa nhận các thành tích tốt và thưởng tương xứng cho kết quả đó. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi NLD. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD.

*Tạo động lực cho NLD qua các khuyến khích tài chính khác.* Các khuyến khích tài chính là những khoản phần phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của NLD. Khuyến khích tài chính tác động tới hành vi lao động nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của NLD, nâng cao năng suất lao động của họ. Doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều cách tiếp cận để

thù lao cho thực hiện công việc của cá nhân, của tổ, của một nhà máy, một bộ phận kinh doanh hay toàn bộ tổ chức.

*Sử dụng các loại phúc lợi cho NLD.* Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho NLD. Nó có tác dụng động viên NLD yên tâm hơn với công việc của mình. Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho NLD, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần NLD, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của NLD. Trong hệ thống nhu cầu của Maslow, phúc lợi nhằm thỏa mãn nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Do đó các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên NLD trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực cho người lao động.

*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.* Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. NLD được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn. Thông qua đào tạo, NLD sẽ có thêm kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc, nên sẽ góp phần nâng cao số lượng và chất lượng sản phẩm, từ đó nâng cao mức thu nhập của chính họ do đó sẽ tạo động lực làm việc.

Tổ chức cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho NLD, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD. Ngoài ra có thể tạo điều kiện cho NLD học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức, kỹ năng NLD được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Giải quyết tốt các vấn đề này là cơ sở quan trọng để thỏa mãn nhu cầu của NLD và nhu cầu của doanh nghiệp.

*Tạo cơ hội thăng tiến đối với những NLD có đóng góp.* Học thuyết Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là hai nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu. Khi những nhu cầu cơ bản được đáp ứng, NLD sẽ chú ý đến nhu cầu bậc cao. Bởi vậy, thăng tiến gắn liền với những người có năng lực,

muốn khẳng định mình và vươn lên [27]. Học thuyết F.Herzberg đã chỉ ra rằng nhóm các yếu tố then chốt để tạo ra động lực và sự thỏa mãn của NLĐ bao gồm: sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong những công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến. Như vậy, thăng tiến chính là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực của NLĐ. Với góc độ NLĐ, thăng tiến có nghĩa là được nhận công việc tốt hơn, trách nhiệm cũng cao hơn. Vì vậy, thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực cho người lao động. Có thể nói, đa phần NLĐ đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLĐ, đặc biệt đối với NLĐ trẻ tuổi, tài năng. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho NLĐ được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích NLĐ vì điều đó không chỉ thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình [27].

*Tạo động lực cho NLĐ qua các hoạt động phi tài chính khác.* Một số hoạt động phi tài chính khác có tác động đến động lực của NLĐ rất lớn, nhất là đối với những người có năng lực như các hoạt động: luân chuyển, làm giàu công việc... Bản chất con người luôn hướng đến sự mới lạ vì thế con người luôn hứng khởi trước gì mới lạ. Chính yếu tố mới là động lực phát triển của mỗi con người. Nếu một người chỉ làm một công việc duy nhất trong suốt quá trình làm việc, công việc sẽ rất tẻ nhạt, mệt mỏi, nhàm chán và khi đó họ sẽ tìm một công việc khác thú vị hơn. Tất cả các phương thức tạo động lực đã nêu trên cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với NLĐ. NLĐ thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc NLĐ cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách quản trị trong tổ chức để cho NLĐ thấy rằng sự cố gắng và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần có thể hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả mọi hoạt động của tổ chức.

#### ***1.4.4. Đánh giá và tăng cường các biện pháp tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp***

Sau khi tiến hành tạo động lực cho NLĐ thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLĐ cần phải tiến hành đo lường và đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLĐ để từ đó có những điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc cho NLĐ. Động lực làm việc của NLĐ 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 cho người lao động được đánh giá trực tiếp thông qua sự thỏa mãn và kết quả thực hiện công việc của NLĐ. Để đánh giá cụ thể xem động lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của NLĐ 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 NLĐ đang theo đuổi và thỏa mãn ở mức độ nào. Sau khi đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLĐ, tổ chức cần đưa ra các biện pháp điều chỉnh thích hợp. Tổ chức cần phải xác định lại nhu cầu của NLĐ vì lúc này có những nhu cầu cũ của NLĐ 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 NLĐ và đưa ra các biện pháp tạo động lực có hiệu quả.

### **1.5. Các chỉ tiêu đánh giá động lực của người lao động**

#### ***1.5.1. Năng suất lao động.***

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian. Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân NLĐ và khuyến khích, tạo động lực làm việc. NLĐ được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra

Đánh giá hiệu quả làm việc của NLĐ có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của NLĐ. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản

phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao... Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian NLD hoàn thành công việc khi có động lực cho người lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu NLD hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực cho người lao động đã tác động tích cực đến NLD và làm tăng năng suất lao động. Công thức tính:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Số lao động bình quân năm}} \times 100 (\%)$$

Chỉ tiêu này cho biết trong một năm một lao động của công ty tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu.

### ***1.5.2. Sự gắn bó của người lao động***

Lòng trung thành/ Mức độ gắn bó của NLD đối với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người bỏ việc hoặc hài lòng làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và NLD có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho NLD lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành/ sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động.

Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{\text{Số lao động bỏ việc}}{\text{Số lao động bình quân năm}} \times 100 (\%)$$

Chỉ tiêu này cho biết trong một năm tỷ lệ bỏ việc chiếm bao nhiêu %

## **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra.**

### ***1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tập đoàn xây dựng CIENCO4***

Xác định “Con người là chìa khóa của thành công” - nguồn nhân lực được xem là tài sản quý giá nhất, Tập đoàn CIENCO4 đã chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên chuyên nghiệp, từ đó đưa đơn vị ngày càng phát triển. Hiện



thực hóa chủ trương đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, tính từ năm 2014 đến nay, Tập đoàn CIENCO4 đã hợp tác đào tạo đưa 4 đợt với hàng trăm công nhân sang làm việc và học tập tại Nhật Bản. Bên cạnh đó, với môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp, luôn tạo điều kiện để mỗi cán bộ công nhân viên đều có cơ hội tự khẳng định, phát huy hết năng lực của bản thân; trong công việc luôn có sự hỗ trợ hướng dẫn của cấp trên, sự phối hợp của đồng nghiệp và các bộ phận liên quan trên tinh thần vì sự phát triển chung của doanh nghiệp, thời gian qua Công ty đã thực hiện các chính sách tạo động lực cho người lao động như:

Chính sách lương, thưởng: Chính sách lương thưởng của Công ty 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.

#### ***1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần xây dựng và phát triển Phục Hưng***

CTCP xây dựng và phát triển Phục Hưng đã rất thành công với cách quản lý mục tiêu với mỗi thành viên của Phục Hưng phải luôn có ý thức phấn đấu, học tập để nâng cao nhận thức và trình độ, luôn chủ động say mê để làm chủ công việc của

mình, luôn thân ái giúp đỡ nhau cùng tạo sức mạnh để cùng chung vai đưa Phục Hưng ngày càng mạnh hơn đi đến chuẩn. Các chính sách về tạo động lực vật chất:

Về tiền lương, thưởng: CTCP xây dựng và phát triển Phục Hưng vận dụng áp dụng Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo được quyền lợi cho NLĐ nhất là lao động trong các ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm. Công ty thực hiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc quý, chia lại lợi nhuận cuối năm; thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh cuối năm; quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi luôn được thực hiện đầy đủ, kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của NLĐ.

Các điều kiện khác: Công ty đã tạo môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái, tạo điều kiện làm việc tốt. Công ty thường xuyên củng cố và xây dựng công tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ công nhân viên trong Công ty. Công ty luôn tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, trang thiết bị đầy đủ phục vụ quá trình sản xuất kinh doanh. Công ty xây dựng các nội quy, quy chế là thước đo quy chuẩn cho NLĐ. Nó là công cụ giám sát các hoạt động của các phòng ban, các cửa hàng đồng thời cũng là tấm gương phản chiếu hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng cá nhân, tập thể mà nhờ đó Công ty đi vào nề nếp, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban chức năng và các đơn vị trực thuộc.

### ***1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra.***

Từ những kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động của một số doanh nghiệp đã thành công trong thu hút và giữ chân nhân tài trên, tác giả rút ra một số kinh nghiệm tạo động lực cho NLĐ như sau:

*Thứ nhất*, để làm tốt được công tác tạo động lực cho NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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**

Có thể khẳng định rằng, hoạt động tạo động lực cho người lao động đóng vai trò quan trọng trong quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp, là nền tảng để đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Chương 1 của luận đã hệ thống hóa các lý luận liên quan đến hoạt động tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp. Đề tài đã phân tích các khái niệm về nhu cầu, lợi ích, động cơ... để làm rõ khái niệm tạo động lực lao động và luận văn sử dụng khái niệm tạo động lực lao động của tác giả Lê Thị Thanh Hà. Bên cạnh đó, nội dung chương trình bày các học thuyết về tạo động lực như học thuyết về nhu cầu, về tạo sự kỳ vọng, học thuyết tăng cường tính tích cực hay học thuyết hai yếu tố, đây là những học thuyết quan trọng làm cơ sở luận để đề tài có thể đưa ra các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Mặt khác, nội dung chương 1 cũng phân tích các nhân tố ảnh hưởng và các nội dung tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp.

## **Chương 2**

# **THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT**

## **2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt**

### **2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của công ty***

Ngày 05/11/1973, Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải đã ký Quyết định số 2565/QĐ-TC thành lập Xí nghiệp Liên hợp Công trình đường sắt, trụ sở đóng tại 371 - Kim Mã - Ba Đình - Hà Nội. Đó là tổ chức và tên gọi đầu tiên của CTCP Tổng công ty Công trình đường sắt hiện nay.

Được thành lập vào năm 1973, nhưng các đơn vị tiền thân của Công ty đã có lịch sử ra đời từ những năm sau 1954, thực hiện nhiệm vụ khôi phục các tuyến đường sắt Hà Nội - Mục Nam Quan, Hà Nội - Vinh, Hà Nội - Lào Cai... Trong thời điểm lịch sử đó, Tổng cục Đường sắt lúc bấy giờ đã thành lập các công trường khai thác đá, làm nền đường, các đơn vị xây dựng nhà ga, các đội làm cầu, đặt đường, các đội chỉnh tu, đại tu đường, lắp đặt hệ thống thông tin, tín hiệu.

Đó là các Đội đặt Đường, Đội 6, Đường 6, Đội Thông tin tín hiệu; Các Công ty Đường 2, Đường 4, Đường 6, Cầu 1, Cầu 5, Kiến trúc 1, Kiến trúc 2, Kiến trúc 3. Mồ hôi, nước mắt và cả xương máu của cán bộ, công nhân viên các đơn vị đã đổ xuống suốt chiều dài của lịch sử đất nước, trên nhiều cung đường, công trường đường sắt vì sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

Sau ngày miền Nam giải phóng, cả nước bước vào thời kỳ xây dựng và bảo vệ Tổ quốc xã hội chủ nghĩa. Cùng với công cuộc đổi mới của cả nước, ngày 14/5/1990, Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng (nay là Thủ tướng Chính phủ) đã có Quyết định số 158/QĐ-TTg chuyển Tổng cục Đường sắt thành Liên hiệp Đường sắt Việt Nam, thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo cơ chế của liên hiệp xí nghiệp đặc thù, có tư cách pháp nhân, là doanh nghiệp nhà nước hạch toán tổng hợp toàn ngành, riêng khối vận tải hạch toán tập trung. Tiếp đó, để phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh mới, ngày 4/3/2003, Thủ tướng Chính phủ đã ra Quyết định số 34/QĐ- TTg, chuyển Liên hiệp đường sắt Việt Nam thành Tổng công ty Đường sắt

Việt Nam, thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo mô hình Tổng công ty Nhà nước (Tổng công ty 91). CTCP Tổng công ty Công trình Đường sắt là một thành viên trong “đại gia đình” Đường sắt Việt Nam.

Xuyên suốt chiều dài lịch sử xây dựng và phát triển, đến nay, một mạng lưới Đường sắt Việt Nam đã phát triển từ Bắc tới Nam với chiều dài 3.143 km đã được hình thành, trong đó có 2632 km đường sắt chính tuyến, 403 km đường ga, 108 km đường nhánh. Phân bố của mạng lưới đường sắt theo chiều dài đất nước và theo hình xương cá, gồm có 15 tuyến chính và nhánh đi qua 35 tỉnh thành (trong đó tuyến Bắc - Nam có chiều dài khai thác lớn nhất) trải dài khắp đất nước từ Bắc xuống Nam, từ Tây sang Đông và có hàng chục tuyến đường sắt chuyên dùng phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Bên cạnh đó, Đường sắt Việt Nam cũng đang nỗ lực không ngừng trong việc triển khai các dự án xây dựng những tuyến đường sắt mới, hiện đại hơn. Trong tương lai không xa, những tuyến đường sắt trên cao, đường sắt cao tốc sẽ được xây dựng và đưa vào hoạt động.

Xí nghiệp Liên hợp Công trình đường sắt và nay là CTCP Tổng công ty Công trình đường sắt (Công ty) đã có 45 năm ra đời, phát triển và trưởng thành; trong đó có những tổ chức tiền thân ra đời từ rất sớm đã luôn đồng hành cùng ngành Đường sắt Việt Nam.

Công ty đã được Đảng, Nhà nước tặng nhiều phần thưởng cao quý, trong đó có danh hiệu đơn vị Anh hùng Lực lượng vũ trang nhân dân (năm 2002); Anh hùng Lao động (năm 2004); Huân chương Độc lập hạng Nhất (năm 2007); một cá nhân được phong tặng danh hiệu Anh hùng Lao động (năm 2008).

Tháng 7/2003, thực hiện Quyết định số 3466/2000/QĐ-BGTVT, ngày 14/11/2000 của Bộ GTVT. Quán triệt chủ trương của Đảng và Nhà nước về Cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước; Năm 2005 lãnh đạo Công ty đã tổ chức họp và thảo luận thống nhất phải sớm chuyển đổi Công ty Công trình đường sắt thành CTCP Tổng công ty Công trình đường sắt (Tên Quốc tế Railway Construction Corporation Joint Stock Company viết tắt là RCC).

Đến nay RCC còn 12 đơn vị thành viên và gần 2.500 NLD, Công ty đã thực sự lớn lên, phát triển cùng đất nước và vì đất nước. Các thế hệ cán bộ công nhân

viên lao động Công ty có quyền tự hào chính đáng vì đã đóng góp tích cực, hiệu quả vào các giai đoạn phát triển của đất nước trước đây cũng như sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước hiện nay. Những con đường, cây cầu ngày càng dài và rộng, vươn xa khắp mọi miền Tổ quốc - đều có bàn tay và khối óc người thợ Công ty đóng góp, dựng xây.

### **2.1.2. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh**

Chức năng nhiệm vụ chính của Công ty: Xây dựng các công trình giao thông, đường sắt, đường bộ, cầu, cống, hầm, và các công trình nhà ga, bến cảng, công trình dân dụng, công nghiệp; Tư vấn đầu tư, tư vấn giám sát, kinh doanh bất động sản; sản xuất vật liệu xây dựng, san lấp mặt bằng; kinh doanh khách sạn, nhà hàng, xuất nhập khẩu và dịch vụ tổng hợp...

### **2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty**

Kinh tế toàn cầu nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng gặp nhiều khó khăn, suy thoái nền kinh tế, cổ phần hóa các doanh nghiệp có vốn Nhà nước... Trong đó thị trường bất động sản, xây dựng là một trong những thị trường chịu nhiều ảnh hưởng nhất, Công ty cũng chịu sự chi phối bởi tình hình chung của nền kinh tế. Cụ thể được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.1. Doanh thu và lợi nhuận của CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt giai đoạn 2014-2017**

Năm	Doanh thu		Lợi nhuận sau thuế	
	Số lượng (tỷ đồng)	Tỷ lệ tăng trưởng(%)	Số lượng (tỷ đồng)	Tỷ lệ tăng trưởng(%)
2014	1.850	-	150	-
2015	2.650	43,24	132	-12
2016	2.435	-8,11	74	-43,94
2017	2.745	12,73	119	60,81

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2014-2017 CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt).

Năm 2015, Công ty đã hoàn thành 169,% kế hoạch về doanh thu và đạt 88,1% kế hoạch về lợi nhuận sau thuế được ĐHCĐ giao cho cụ thể: Doanh thu năm 2015 đạt 2.650 tỷ đồng, tăng 43,24% so với năm 2014. Lợi nhuận sau thuế năm 2015 đạt 132 tỷ đồng bằng 88,1% so với năm 2014. Nguyên nhân chủ yếu là

do tốc độ tăng trưởng của doanh thu 23% chậm hơn tốc độ tăng của giá vốn hàng bán 40%. Các công trình thuộc giai đoạn này gặp nhiều khó khăn, sản lượng thi công ít nhưng máy móc thiết bị và nhân sự vẫn phải tập kết tại công trường dẫn tới nhiều chi phí phát sinh.

Năm 2016 doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều giảm so với năm 2015 do ngành xây dựng và bất động sản vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn khi phải cạnh tranh gay gắt, giá nhà liên tục giảm và tín dụng cho xây dựng và bất động sản chưa được khai thông do niềm tin của thị trường vẫn chưa được khôi phục, các chính sách hỗ trợ của Chính phủ được triển khai một cách dè dặt.

Năm 2017 doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều tăng so với năm 2016, đặc biệt là lợi nhuận sau thuế (tăng 60,81%). Điều này phản ứng đúng thực trạng ngành xây dựng và bất động sản trong năm 2017 có dấu hiệu khởi sắc trở lại, các biện pháp hỗ trợ của nhà nước đối với lĩnh vực bất động sản bắt đầu phát huy tác dụng kích cầu. Đồng thời kết quả sản xuất kinh doanh trong 2017 cũng phản ánh trung thực sự nỗ lực, cố gắng của tập thể CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt: trong năm qua công ty đã ký kết, khởi công nhiều công trình mới; hệ thống quản trị công ty ngày càng kiện toàn theo hướng tinh giản bộ máy hành chính, nâng cao hiệu quả công việc.

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

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt**

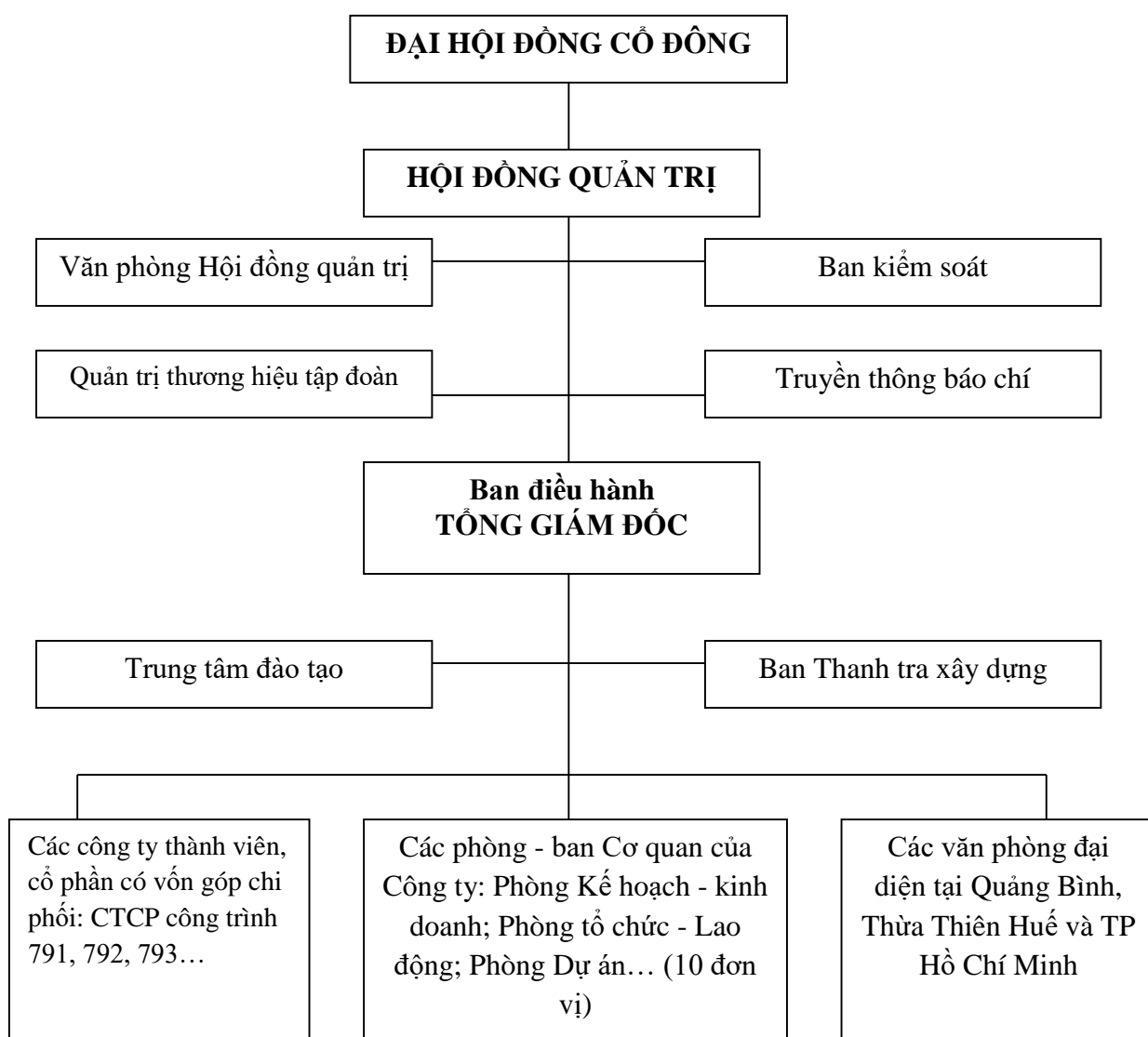
### **2.2.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động**

#### **2.2.1.1. Cơ cấu tổ chức công ty**

Công ty có cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến - chức năng. Đây là mô hình mà mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới là một đường thẳng, tức là cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp của cấp trên. Nhìn chung cơ cấu tổ chức của công ty hợp lý, có sự tách biệt giữa các bộ phận phòng ban, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi

bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, không chồng chéo. Điều này làm cho NLD thấy rõ được vị trí của mình, hiểu rõ chức trách nhiệm vụ, công việc của mình, từ đó họ sẽ chủ động thực hiện công việc, nhiệm vụ nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và giúp các thành viên trong tổ chức tương tác với nhau thuận lợi hơn, do đó hiệu quả công việc cao hơn, nên đã góp phần tạo ra động lực cho NLD.

**Sơ đồ tổ chức cụ thể của công ty được thể hiện ở hình 2.1**



**Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt**

(Nguồn: Phòng Tổ chức - lao động)



### 2.2.1.2. Đặc điểm lao động trong công ty

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh và là yếu tố quyết định của quá trình này. Chính vì vậy, cơ cấu và đặc điểm của đội ngũ lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Theo số liệu thống kê của công ty, số lượng và chất lượng lao động của công ty thể hiện qua các bảng sau:

**Bảng 2.2. Cơ cấu tuổi và giới tính của NLĐCTCP Tổng công ty công trình Đường sắt năm 2014-2017**

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	3.182	100	3.273	100	2.193	100	2.445	100
Phân theo giới tính								
Nam	2.165	68	2.368	72	1.825	83	2.020	83
Nữ	1.017	32	905	28	368	17	425	17
Phân theo độ tuổi								
≤ 30	2.045	64.3	1.364	41.7	1.556	71.0	1.984	81.1
30-40	1.070	33.6	1.854	56.6	565	25.8	394	16.1
40-50	54	1.7	45	1.4	57	2.5	54	2.3
≥ 50	13	0.4	10	0.3	15	0.7	13	0.5

(Nguồn: Phòng Tổ chức – lao động)

Do tình hình kinh tế nói chung và đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty nói riêng nhiều biến động dẫn tới quy mô tổng số lao động của công ty cũng phải chịu sự chi phối bởi tình hình biến động trên. Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động qua các năm. Năm 2014 là 2.165 lao động nam, chiếm 68,04%. Năm 2015 là 2.368 lao động nam, chiếm 72% tăng 109,38% so với năm 2014. Năm 2016 là 1.825 lao động nam, chiếm 83% trong tổng số lao động. Lao động nam giảm, tổng số lao động của năm 2016 cũng giảm so với 2015 nhưng tốc độ giảm của lao động nữ giảm nhanh hơn tốc độ giảm của lao động nam do vậy lao động nam vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động nữ. Năm 2017 tổng số lao động có tăng hơn năm 2016 là 252 người, lao động nam tăng 195 người ứng 110,68% so với năm 2016. Do đặc thù công việc yêu cầu cần nhiều thể lực, khả năng di chuyển, công tác xa theo công trình nên lao động nam chiếm tỷ trọng cao

hơn lao động nữ. Lao động nam thường thích di chuyển, không thích an phận, sức chịu đựng và tính kiên trì không cao vì vậy họ rất dễ nhảy việc khi công việc hiện tại không thỏa mãn được nhu cầu cũng như ảnh hưởng tới lợi ích của họ. Do đó khi tạo động lực cho người lao động trong công ty cũng cần chú ý tới những điều này. Độ tuổi trung bình NLĐ trong công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Trong nhóm lao động thì lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời đại để ứng dụng và thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dặn kinh nghiệm khi đó họ lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy, khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

**Bảng 2.3. Cơ cấu lao động CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt phân theo trình độ chuyên môn năm 2014-2017**

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	3.182	100	3.273	100	2.193	100	2.445	100
Phân theo trình độ chuyên môn								
Trên đại học	20	0.6	24	0.7	22	1.0	24	1.0
Đại học, cao đẳng	925	29.1	889	27.2	693	31.6	815	33.3
Trung cấp, công nhân kỹ thuật	348	10.9	176	5.4	238	10.9	263	10.8
Trình độ khác	1.889	59.4	2.184	66.7	1.240	56.5	1.343	54.9

(Nguồn: Phòng Tổ chức - lao động)

Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ rất thấp. Tỷ trọng số lao động có trình độ đại học và cao đẳng đều tăng qua các năm tuy nhiên tỷ lệ tăng không đáng kể. Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao ngày càng trở nên cần thiết, tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn chiếm tỷ

lệ rất ít trong cơ cấu lao động tại công ty là một vấn đề cần lưu ý, đòi hỏi cần có sự điều chỉnh sao cho phù hợp. Lao động trong công ty qua các năm phần lớn là lao động trực tiếp, chủ yếu là lao động phổ thông, sơ cấp, chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở các trình độ khác. Bởi vậy công ty cần phải có những chính sách quan tâm động viên hơn nữa đối với NLĐ để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ tay nghề của bản thân. Từ đó góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

**Bảng 2.4. Cơ cấu lao động CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt phân theo bộ phận và bộ phận chức năng năm 2014-2017**

Chi tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	3.182	100	3.273	100	2.193	100	2.445	100
<b>Phân theo bộ phận</b>								
Lao động gián tiếp	160	5	170	5	136	6	126	5
Lao động bán gián tiếp	380	12	410	13	328	15	350	14
Lao động trực tiếp	2.642	83	2.693	82	1.729	79	1.969	81
<b>Phân theo bộ phận chức năng</b>								
Ban tổng giám đốc	8	0.3	9	0.3	9	0.4	10	0.4
Ban trợ lý, cố vấn	5	0.2	5	0.2	6	0.3	5	0.2
Bộ phận công nghệ	22	0.7	15	0.5	20	0.9	22	0.9
Bộ phận hành chính, nhân sự	78	2.5	33	1	30	1.4	35	1.4
Ban kiểm soát nội bộ	2	0.1	2	0.1	3	0.1	4	0.2
Bộ phận kinh doanh	77	2.4	46	1.4	56	2.6	75	3.1
Bộ phận kỹ thuật thi công	20	0.6	25	0.7	26	1.2	34	1.4
Bộ phận PR, Marketing	7	0.2	9	0.3	8	0.4	11	0.4
Bộ phận tài chính, kế toán	30	0.9	31	0.9	35	1.6	45	1.8
Văn phòng đại diện	4	0.1	6	0.2	9	0.4	10	0.4
Cán bộ kỹ thuật công trình	102	3.2	72	2.2	93	4.2	90	3.7
Công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông	2.827	88.8	3.020	92.2	1.591	86.5	2.104	86.1

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

### *2.2.1.3. Văn hóa của công ty*

Công ty coi nhân viên là động lực tạo sự phát triển vì thế phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công. Toàn thể các thành viên quyết tâm bảo vệ và không ngừng nâng cao uy tín của Công ty để danh tiếng RCC mãi mãi gắn liền với những công trình chất lượng cao. Các giá trị cốt lõi, những cam kết của công ty đã tạo dựng nên uy tín, vị thế của công ty trên thị trường, điều này góp phần làm cho NLD cảm thấy yên tâm hơn, tự hào, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty. Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng cán bộ công nhân viên. Đồng thời thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức cho cổ đông, đồng thời cống hiến thật nhiều cho đất nước và xã hội. Công ty nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục thời gian. Công ty tổ chức hàng năm các hoạt động xã hội, cộng đồng, các hoạt động sinh hoạt văn nghệ cùng các hoạt động văn hóa, thể thao khác không chỉ nâng cao đời sống tinh thần mà còn tạo sự đoàn kết gắn bó giữa các thành viên trong công ty với nhau.

### *2.2.2. Xác định mục tiêu tạo động lực cho người lao động*

Những biện pháp tạo động lực hướng đến việc NLD trung thành, gắn bó với tổ chức nhằm tạo sự ổn định, bền vững của tổ chức. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành quá trình kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất. Tạo động lực trên cơ sở tìm hiểu nhu cầu của NLD để đề ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với những đối tượng lao động, phân loại đối tượng để thực thi các biện pháp hiệu quả cao nhất. Ban lãnh đạo công ty đã xác định mục tiêu của tạo động lực cho người lao động trong tổ chức là để tạo ra năng suất, hiệu quả công việc cao, NLD yên tâm công tác, say mê với công việc và thực hiện công việc trách nhiệm, nhiệt huyết với công việc được giao, thu hút những nhân lực chất lượng cao về với tổ chức. Đồng thời hướng tới mục tiêu

NLĐ có thu nhập ổn định, hướng tới môi trường làm việc văn minh, an toàn, vệ sinh, chất lượng...

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

Muốn xác định được nhu cầu NLĐ thì công ty nên tiến hành thêm các hoạt động xác định nhu cầu thông qua phiếu khảo sát để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu. Như vậy việc tiến hành chưa đúng cách, chưa hợp lý nội dung xác định nhu cầu của NLĐ thì các chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực hiện sẽ không thỏa mãn được nhu cầu của NLĐ dẫn tới việc chưa tạo ra được nhiều động lực cho người lao động như mục tiêu đã đề ra. Hiện nay công ty đã tiến hành công tác xác định nhu cầu của NLĐ thông qua hội nghị cán bộ công nhân viên chức hàng năm, thông qua tổ chức công đoàn, chính quyền, học tập kinh nghiệm từ các doanh nghiệp. Tuy nhiên cách thức xác định nhu cầu của công ty chưa được hợp lý và độ chính xác chưa cao. Đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện vấn đề tạo động lực tại công ty, tác giả đã sử dụng 200 phiếu khảo sát NLĐ tại công ty, trong đó 50 lao động gián tiếp, bán gián tiếp và 150 lao động trực tiếp nhằm thăm dò ý kiến NLĐ về vấn đề động lực cho người lao động tại công ty.

Trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow, tác giả đã đưa ra 10 nhu cầu cơ bản của NLĐ cơ bản bao gồm: Thu nhập cao và thỏa đáng; Công việc ổn định; Điều kiện làm việc tốt; Quan hệ trong tập thể tốt; Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc; Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ; Có cơ hội thăng tiến; Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường; Lịch trình làm việc thích hợp; Được tự chủ trong công việc. Trên cơ sở khảo sát NLĐ xếp từ 1 đến 10, với con số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, thứ tự 10 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất. Kết quả khảo sát và điều tra được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.5. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLD trong công ty RCC**

Nhu cầu	Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLD																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Thu nhập cao và thỏa đáng	90	47	20	11	21	11	17	8.9	11	5.8	15	7.9	7	3.7	4	2.1	3	1.6	2	1.1
Công việc ổn định	21	11	70	37	19	10	16	8.4	16	8.4	12	6.3	19	10	11	5.8	5	2.6	1	0.5
Điều kiện làm việc tốt	18	9	15	8	12	6.3	18	9.5	19	10	13	6.8	12	6.3	25	13.2	42	22.1	16	8.4
Quan hệ trong tập thể tốt	12	6	14	7	16	8.4	16	8.4	21	11	17	8.9	45	24	16	8.4	15	7.9	18	9.5
Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	8	4	12	6	15	7.9	16	8.4	11	5.8	47	25	25	13	21	11.1	19	10	16	8.4
Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ	12	6	14	7	14	7.4	12	6.3	50	26	19	10	15	7.9	9	4.7	17	8.9	28	14.7
Có cơ hội thăng tiến	2	1	5	3	11	5.8	15	7.9	17	8.9	23	12	25	13	26	13.7	25	13.2	41	21.6
Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường	18	9	15	8	11	5.8	54	28.4	19	10	14	7.4	12	6.3	18	9.5	14	7.4	15	7.9
Lịch tình làm việc thích hợp	5	2	14	7	55	29	14	7.4	14	7.4	17	8.9	15	7.9	16	8.4	22	11.6	18	9.5
Được tự chủ trong công việc	4	2	11	6	16	8.4	12	6.3	12	6.4	13	6.8	15	7.9	44	23.2	28	14.7	35	18.4
Tổng cộng	190	100	190	100	190	100	190	100	190	100	190	100	190	100	190	100	190	100	190	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt)

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy nhu cầu “Thu nhập cao và thỏa đáng” là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất (với 47% số người lựa chọn). Qua đó có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của NLD làm việc trong công ty. Điều này cũng dễ hiểu khi mức sống của NLD trong công ty hiện nay vẫn còn thấp, nhu cầu sinh lý để tồn tại để nuôi sống gia đình và bản thân càng ngày càng trở lên quan trọng hơn. Tiếp theo là nhu cầu “Công việc ổn định” chiếm tỷ lệ cao thứ nhì với 70/190 số phiếu và chiếm tỷ trọng 37% số người lựa chọn. Điều này chứng tỏ NLD vẫn mong muốn có một công việc ổn định để đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình. Tiếp theo là nhu cầu “Lịch trình làm việc thích hợp” (với 55/190 số phiếu, chiếm 29% số người lựa chọn). Điều này cũng dễ hiểu là do đặc thù công việc, tiến độ thi công và chịu sự tác động mạnh mẽ bởi yếu tố thời tiết do vậy thời gian làm việc của công ty không cố định, thường xuyên phải làm việc trên 8 giờ/ngày và làm đêm. Bởi vậy đa số NLD đều có mong muốn có một lịch trình làm việc thích hợp hơn. Đứng ở vị trí thứ 4 là nhu cầu “Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường” với (54/190 số phiếu và chiếm 28.4% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 5 là nhu cầu “Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ” với (50/190 số phiếu và chiếm 26% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 6 là “Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc” với (47/190 số phiếu và chiếm 25% số người lựa chọn). Vị trí thứ 7 là “Quan hệ trong tập thể tốt” với (45/190 số phiếu và chiếm 24% số người lựa chọn). Vị trí thứ 8 là “Được tự chủ trong công việc” với (44/190 số phiếu và chiếm 23.2% số phiếu lựa chọn). Vị trí thứ 9 là “Điều kiện làm việc” với (42/190 số phiếu và chiếm 22.1% số người lựa chọn). Vị trí thứ 10 là nhu cầu “Có cơ hội thăng tiến” với (41/190 số phiếu và chiếm 21.6% số người lựa chọn). Bảng tổng hợp và phân tích trên sẽ làm căn cứ để ban lãnh đạo công ty đưa ra những chính sách tạo động lực cho người lao động phù hợp nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu của NLD, từ đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công việc của NLD. Hành vi có động lực của NLD trong công ty chịu tác động của nhiều nhân tố bởi vậy khi khảo sát các mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLD, tác giả đi sâu vào phân tích các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người NLD phân theo giới tính và độ tuổi. Kết quả khảo sát mức độ thỏa mãn nhu cầu NLD theo giới tính: Các mức độ

thỏa mãn nhu cầu NLD giữa nam và nữ trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt có những đặc điểm giống nhau và khác nhau như sau: Các nhu cầu giống nhau bao gồm “Thu nhập cao và thỏa đáng” cùng xếp ở vị trí 1, “Công việc ổn định” cùng xếp ở vị trí thứ 2, nhu cầu “Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường” cùng xếp ở vị trí thứ 4, nhu cầu “Lịch trình làm việc thích hợp” cùng xếp ở vị trí thứ 3. Điều này cũng dễ dàng giải thích vì các nhu cầu cơ bản của con người là tương đối giống nhau. Tuy nhiên cũng có sự khác nhau về một số nhu cầu theo giới tính như: Nhu cầu “Điều kiện làm việc tốt” (Nam ở vị trí thứ 9, nữ ở vị trí thứ 8), nhu cầu “Quan hệ trong tập thể tốt” (Nam ở vị trí thứ 7, nữ ở vị trí thứ 5), nhu cầu “Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc” (Nam ở vị trí thứ 6, nữ ở vị trí thứ 7), nhu cầu “Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ” (Nam ở vị trí thứ 5, nữ ở vị trí thứ 6), nhu cầu “Có cơ hội thăng tiến” (Nam ở vị trí thứ 8, nữ ở vị trí thứ 10), nhu cầu “Được tự chủ trong công việc” (Nam ở vị trí thứ 8, Nữ ở vị trí thứ 9). Trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt các vị trí lãnh đạo, quản lý, công nhân chủ yếu là nam, phần lớn lao động nữ làm trong khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp. Đó đó các nhu cầu “Điều kiện làm việc tốt”, nhu cầu “Quan hệ trong tập thể tốt”, nhu cầu “Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc”, nhu cầu “Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ”, nhu cầu “Có cơ hội thăng tiến”, nhu cầu “Được tự chủ trong công việc”, nhu cầu “Được tự chủ trong công việc” có sự khác biệt rõ rệt giữa nam và nữ trong công ty.

Theo độ tuổi: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu giữa các nhóm tuổi của NLD trong công ty có điểm giống nhau là điều cho rằng nhu cầu quan trọng nhất đứng ở vị trí số 1 là “Thu nhập cao và thỏa đáng”. Nhu cầu mà đa số nhóm tuổi cho rằng quan trọng đứng ở vị trí thứ 2 là “Công việc ổn định”. Tuy nhiên có rất nhiều điểm khác biệt trong việc đánh giá mức độ quan trọng của các nhu cầu theo nhóm tuổi. Dựa vào bảng kết quả và phân tích trên có thể làm căn cứ để nhà quản trị đưa ra quyết định và các mức độ để thỏa mãn nhu cầu của NLD theo nhóm tuổi, để tạo động lực cho người lao động mang lại hiệu quả cao nhất. Kết quả khảo sát cho thấy ở tất cả các trình độ chuyên môn đều có mong muốn có “Mức thu nhập cao và thỏa đáng” xếp ở vị trí thứ 1. Đa số các nhóm trình độ chuyên môn đều có mong muốn



có “Công việc ổn định” xếp ở vị trí thứ 2, đối với nhóm có trình độ chuyên môn trên đại học thì nhu cầu này lại xếp ở vị trí thứ 5, vị trí thứ 2 của nhóm này là nhu cầu “Có cơ hội thăng tiến”. Với nhu cầu “Có lịch trình làm việc thích hợp” thì nhóm trình độ chuyên môn “Trung cấp, công nhân kỹ thuật”, “Lao động trình độ khác” họ cùng cho rằng nhu cầu này cùng đứng ở vị trí quan trọng thứ 3 vì đa phần họ đều là công nhân.

#### **2.2.4. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc**

##### **2.2.4.1. Công tác xác định nhiệm vụ**

Mục tiêu của công tác xác định nhiệm vụ của công ty là làm cho NLD hiểu rõ phải làm gì, làm như thế nào. Theo nghiên cứu và phân tích hệ thống lý luận và thực tiễn cho thấy NLD hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ của mình thì động lực cho người lao động của họ sẽ được tạo ra và duy trì. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ cho NLD tại công ty. Kết quả điều tra khảo sát được tổng hợp ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.6. Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho NLD trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt**

<b>TT</b>	<b>Các phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ của NLD</b>	<b>Số phiếu</b>	<b>(Tỷ lệ %)</b>
1	Thông qua bản mô tả công việc	146	76,84
2	Thông qua người lãnh đạo trực tiếp	20	10,53
3	Cả hai phương án trên	24	12,63
<b>Tổng cộng</b>		<b>190</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt)

Qua bảng số liệu trên ta thấy công ty đã thiết kế khá đầy đủ, chi tiết thông tin về nhiệm vụ, yêu cầu của bản mô tả công việc cho các vị trí công việc của NLD, thể hiện ở 76,8% số người được hỏi biết rõ nhiệm vụ của mình thông qua bản mô tả công việc. Tuy nhiên vẫn còn 10,5% chỉ biết được nhiệm vụ của mình thông qua người lãnh đạo trực tiếp. Vì vậy công ty cần xem xét và hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí này. Để đánh giá về công tác xác định nhiệm vụ hiện nay của công ty có phù hợp không, tác giả đã tiến hành khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố của nội dung công việc hiện tại tới động lực cho người lao động với 6 yếu tố ảnh hưởng tới động lực cho người lao động, đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức (1-Hoàn toàn không

đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến rõ ràng, 4- Gần như đồng ý, 5- Hoàn toàn đồng ý).

Cụ thể khi đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ đối với nội dung công việc hiện tại có 42,1% số phiếu đánh giá là đồng ý và 10% số phiếu đánh giá là rất đồng ý với nội dung trên, điều này chứng tỏ nhiều vị trí công việc của công ty đã được thiết kế tốt và phù hợp với NLĐ. Khi đánh giá về các chỉ tiêu khác như: “Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường”. Kết quả cho thấy đa số NLĐ cảm thấy hài lòng với các nội dung trên. Tỷ lệ số phiếu không hài lòng chỉ chiếm phần nhỏ. Điều đó chứng tỏ nhiệm vụ của công việc mà công ty thiết kế cho NLĐ khá rõ ràng và phù hợp. Với câu hỏi về “Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận” thì đa số NLĐ đánh giá đây là tiêu chí ảnh hưởng tới động lực cho người lao động. Thể hiện 37,4% đồng ý và 22,6% hoàn toàn đồng ý với nội dung công việc hiện tại. Áp lực với công việc hiện nay khá lớn, thể hiện ở 41,1% số phiếu đồng ý và 18,4% số phiếu hoàn toàn đồng ý. Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao, thể hiện có tới 63,7% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, và 20% không đồng ý với nội dung trên. Phản ánh rằng hiện nay công ty vẫn chưa chú trọng đến việc tham khảo ý kiến đóng góp của NLĐ vào trong quá trình thiết kế công việc. Hầu hết người quản lý trực tiếp đều hiểu rõ về công việc của nhân viên trong bộ phận mình phụ trách, thể hiện có tới 77,9% số phiếu đồng ý.

Qua phân tích trên về công tác xác định nhiệm vụ của công ty cho thấy rằng công ty đã làm khá tốt nội dung này thể hiện ở việc đã thiết kế rõ ràng, phù hợp với khả năng, sở trường, tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của NLĐ. Tuy nhiên vẫn còn mặt hạn chế cần khắc phục: Công việc hiện nay vẫn còn nhiều áp lực, NLĐ chưa được tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc của mình.

#### *2.2.4.2. Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc*

Hiện nay công ty đã có tiêu chuẩn thực hiện công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Trong công ty bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ. Kết quả sau khi đánh giá sẽ được dùng làm căn cứ trả lương, thưởng làm cơ sở cho việc tăng lương, cơ hội cho việc thăng

tiền... Vì vậy khi xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, tính phù hợp, mức độ cập nhật, ứng dụng của các tiêu chuẩn công việc với vị trí công việc hiện tại là các tiêu chí rất quan trọng. Để đánh giá về công tác xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra NLD trong công ty. Kết quả cho thấy số lượng lao động chưa hài lòng với tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc mà công ty xây dựng vẫn ở mức cao. Có tới 39% số phiếu không hài lòng. Kết quả cho thấy tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện tại của công ty thiết kế chưa thực sự phù hợp. Có 62,6% số phiếu đánh giá là đồng ý với tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay của công ty khá rõ ràng, minh bạch. Tuy nhiên đa số NLD cho rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của NLD thể hiện ở 41,6% số phiếu không đồng ý. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế thể hiện ở 73,7% số NLD không đồng ý với nội dung này.

Qua kết quả phân tích trên cho thấy công ty làm chưa tốt nội dung xây dựng và triển khai thực hiện tiêu chuẩn thực hiện công việc, công ty cần nghiên cứu và bổ sung hoàn thiện các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để việc triển khai thu được kết quả cao, mang lại động lực cho NLD trong công việc.

#### *2.2.4.3. Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động*

Căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD hiện nay là các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Mỗi tháng người quản lý trực tiếp sẽ tổng hợp quá trình làm việc của NLD, từ đó xem xét đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD. Đây sẽ làm căn cứ cho việc trả lương, trả thưởng hàng tháng của NLD. Công ty sử dụng tiêu chí đánh giá là: Mức độ, tiến độ hoàn thành nhiệm vụ; số giờ công làm việc trong tháng; mức độ chấp hành nội quy kỷ luật. Công ty lựa chọn phương pháp đánh giá thang đo đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ dựa trên ý kiến đánh giá thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo thang đo từ cao xuống thấp (gồm 4 mức: Giỏi, khá, đạt yêu cầu, không đạt yêu cầu). Tương ứng xếp loại lần lượt với các mức là: A, B, C, D. Để biết được mức độ hài lòng của NLD về cách tiến hành cũng như các tiêu chí đánh giá

của công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt**

TT	Thang đánh giá	Số phiếu	Tỷ lệ %
1	Rất công bằng	8	4,21
2	Công bằng	17	8,85
3	Bình thường	57	30,0
4	Ít công bằng	74	38,95
5	Không công bằng	34	17,89
Tổng		190	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại CTCP TCT công trình Đường sắt)

Qua bảng tổng hợp trên ta có thể thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay của công ty chưa được tốt. Tỷ lệ số phiếu cho rằng công tác đánh giá này không công bằng, ít công bằng chiếm tỷ lệ lớn (lần lượt là 17,89% và 38,95%), rất ít người cảm thấy rằng đánh giá mức độ hoàn thành công việc là công bằng. Thực tế chỉ tiêu của đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính chủ quan, quá nhấn mạnh đến giờ công làm việc. Điều này có ảnh hưởng tới tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

## **2.2.5. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ**

### **2.2.5.1. Tạo động lực cho người lao động qua điều kiện lao động**

Điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, bảo đảm an toàn cho NLD, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLD. Công ty phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc đối với NLD. Đồng thời tiếp nhận những khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để cải thiện điều kiện làm việc cho NLD. Qua kết quả khảo sát điều tra cho thấy hiện nay công ty đã làm khá tốt vấn đề tạo điều kiện làm việc cho NLD. Đối với khối lao động gián tiếp có 68,9% số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty (trong đó có 42,2% hài lòng, 26,7% là rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Đối với khối lao động trực tiếp, tỷ lệ số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty thấp hơn khối lao động gián tiếp, chỉ có 46,9% tỷ lệ số

người hài lòng trong đó (28,3% hài lòng, 18,6% rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Điều đó cũng dễ hiểu vì khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp làm việc tại văn phòng nên điều kiện vật chất, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ khá đơn giản, dễ dàng làm thỏa mãn nhu cầu của NLĐ hơn.

Còn đối với lao động trực tiếp, trong những năm qua công ty đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị, thực hiện khá tốt các quy định, nội quy an toàn động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị vật tư theo tiêu chuẩn quy định. Công ty có quy định bắt buộc sử dụng trang thiết bị bảo hộ như: mũ, gang tay, quần áo, giày bảo hộ, đai an toàn... Tuy nhiên, do NLĐ làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố thời tiết bất lợi, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe, do đó mức độ hài lòng với điều kiện làm việc thấp hơn. Qua kết quả khảo sát điều tra chúng ta thấy rằng cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp đều cho rằng việc trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện hỗ trợ công việc và phương tiện an toàn vệ sinh, phòng chống rủi ro đều là những yếu tố quan trọng tới tạo động lực cho NLĐ tại công ty.

Bên cạnh đó phần lớn NLĐ cho rằng yếu tố không khí cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể trong công ty được xây dựng khá tốt. Qua những phân tích số liệu trên chúng ta đã thấy được yếu tố nào tác động nhiều đến tạo động lực từ đó chúng ta có thể tìm ra được biện pháp cải thiện điều kiện làm việc, giúp hiệu quả làm việc cao và tạo động lực làm việc cho NLĐ. Ngoài các yếu tố về vật chất, trang thiết bị kỹ thuật thì còn có các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của NLĐ tại nơi làm việc. Tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra. Với câu hỏi dùng để khảo sát là “Ông/bà có nhận xét gì về điều kiện lao động của mình”. Kết quả được tổng hợp ở bảng dưới đây.

**Bảng 2.8. Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động gián tiếp, bán gián tiếp trong công ty**

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	Kết quả khảo sát							
		Dễ chịu		Bình thường		Khó chịu		Tổng cộng	
		SL	TL %	SL	TL %	SL	TL %	SL	TL %
1	Tiếng ồn	0	0	36	80.0	9	20.0	45	100
2	Bụi	0	0	39	86.7	6	13.3	45	100

3	Ánh sáng	12	26.7	31	68.9	2	4.4	45	100
4	Nhiệt độ	14	31.2	29	64.4	2	4.4	45	100
5	Độ ẩm	11	24.4	34	75.6	0	0.0	45	100
6	Vệ sinh nơi làm việc	16	35.6	28	62.2	1	2.2	45	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt)

Qua bảng số liệu cho thấy điều kiện lao động của khối lao động gián tiếp khá đảm bảo, nhìn chung không có phản ánh không tốt về các yếu tố gây ảnh hưởng tới tình trạng sức khỏe.

**Bảng 2.9. Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty**

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	Kết quả khảo sát							
		Dễ chịu		Bình thường		Khó chịu		Tổng cộng	
		SL	TL %	SL	TL %	SL	TL %	SL	TL %
1	Tiếng ồn	0	0	56	39	89	61	145	100
2	Bụi	0	0	23	16	122	84	145	100
3	Ánh sáng	18	12	98	68	29	20	145	100
4	Nhiệt độ	11	7.6	43	30	91	63	145	100
5	Độ ẩm	17	11.7	43	75	19	13	145	100
6	Vệ sinh nơi làm việc	9	6.2	82	57	54	37	145	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt)

Tuy nhiên đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc tại các công trường đang thi công, hoàn công với điều kiện thời tiết cũng như đặc thù của ngành thì vẫn còn một số yếu tố mà NLĐ cho rằng nó ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của NLĐ, cần được công ty khắc phục và có biện pháp cải thiện kịp thời như: tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc để NLĐ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình.

#### 2.2.5.2. Bố trí người lao động phù hợp để thực hiện công việc

Để đánh giá về công tác bố trí nhân lực hiện nay của công ty có phù hợp để thực hiện công việc không. Tác giả đã tiến hành khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng của người NLĐ đối với việc bố trí nhân lực với 2 tiêu chí, đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức: 1-Hoàn toàn không đồng ý; 2-Không đồng ý; 3-Bình thường; 4-Gần như đồng ý; 5-Hoàn toàn đồng ý. Kết quả cho thấy công ty đã bố trí nhân lực khá phù hợp với đúng trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường

thể hiện ở 55,8% số phiếu đồng ý, 13,2% số phiếu hoàn toàn đồng ý với việc bố trí nhân lực của công ty. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa đủ NLĐ vẫn chưa phát huy được hết những năng lực và chuyên môn của mình, vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để NLĐ có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thể hiện ở 20,5% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, 24,7% số phiếu không đồng ý. Vì vậy ngoài việc bố trí NLĐ phù hợp với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực, sở trường thì công ty nên chú ý đến việc bố trí công việc linh hoạt, đa dạng để NLĐ có thể phát huy được hết khả năng, năng lực của mình từ đó tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu trong công việc từ đó góp phần cải thiện được tinh thần làm việc và hiệu quả công việc của NLĐ.

## **2.2.6. Kích thích lao động**

### **2.2.6.1. Tiền lương và các khoản phụ cấp tiền lương**

Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để NLĐ có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của tổ chức, xã hội về những đóng góp của NLĐ cho tổ chức. Hiện nay công ty đang áp dụng các hình thức trả lương:

#### *Hình thức trả lương thời gian*

Công thức tính: Đối với lao động quản lý, lao động gián tiếp, bán gián tiếp:

$$TL_{Tg} = \frac{H_{Hsli} \times TL_{Mindn}}{N_{Cd}} \times N_{TTi} + PC_i \text{ (Nếu có)}$$

Trong đó:

- +  $TL_{Tg}$ : Tiền lương thời gian của lao động i
- +  $H_{Hsli}$ : Hệ số lương của lao động i
- +  $TL_{Mindn}$ : Mức lương tối thiểu công ty áp dụng (3100000 đồng)
- +  $PC$ : Các khoản phụ cấp của NLĐ thứ i (Nếu có)
- +  $N_{Cd}$ : Số ngày công chế độ (26 ngày)
- +  $N_{TTi}$ : Số ngày làm việc thực tế của NLĐ thứ i.

#### *Hình thức trả lương sản phẩm khoán*

Đối tượng áp dụng: Đối với bộ phận công nhân trực tiếp thi công tại các công trường. Đối với khối lao động trực tiếp trả lương năng suất theo phương pháp khoán, đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng

lương. NLD tham gia làm nhiều đầu công việc trong một công trình, một dự án hoặc tham gia làm nhiều dự án trong tháng sẽ được hưởng lương cao hơn.

Công thức tính: Để tính được F-khoán phải tính được đơn giá dựa trên bảng khối lượng công việc hoàn thành của tập thể.

$$F_{\text{khoán}} = \text{ĐG}_{\text{khoán}} \times q$$

Trong đó:

- +  $F_{\text{khoán}}$ : Tiền lương khoán của tập thể lao động nhận được
- +  $\text{ĐG}_{\text{khoán}}$ : Đơn giá tiền lương tập thể cho từng công việc đảm nhận
- +  $q$ : Khối lượng hoàn thành của tập thể

$$\text{TL}_{\text{khoán } i} = \frac{F_{\text{khoán}}}{\sum_{i=1}^m n_i \times h_i \times K_i} \times n_i \times h_i \times K_i$$

Trong đó:

- +  $m$ : Là tổng số lao động tập thể.
- +  $n_i$ : thời gian làm việc thực tế của người thứ  $i$  (ngày hoặc giờ).
- +  $h_i$ : Hệ số đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ  $i$  (theo quy trình đánh giá, xếp loại NLD).
- +  $K_i$ : Hệ số lương của NLD thứ  $i$

Đánh giá và xếp loại NLD theo các hạng A, B, C có thể tham khảo bảng tiêu chí chính của công ty như sau:

**Bảng 2.10. Xếp loại lao động hưởng lương khoán ( $h_i$ )**

<i>Phân loại</i>	<i>(<math>h_i</math>)</i>	<i>Tiêu chí</i>
A	1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, đảm bảo an toàn lao động.</li> <li>- Nắm vững nguyên lý hoạt động của thiết bị, máy móc, thực hiện các bước công việc theo đúng trình tự.</li> <li>- Chấp hành sự phân công của người phụ trách và đảm bảo số ngày công từ 26 công/ tháng trở lên.</li> <li>- Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.</li> </ul>
B	1,0	- Hoàn thành nhiệm vụ được giao.



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chấp hành sự phân công của người phụ trách.</li> <li>- Đạt ngày công trong tháng từ 24 trở lên.</li> <li>- Hoàn thành mức lao động khá.</li> <li>- Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.</li> </ul>
C	0,9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành công việc ở mức trung bình, chất lượng chưa cao.</li> <li>- Ngày công nhỏ hơn 24 ngày</li> </ul>

Công ty cần quan tâm đến công tác định mức lao động: Như là xem xét đánh giá lại việc bố trí dụng cụ máy móc nơi làm việc cho hợp lý, NLD đã làm việc đúng phương pháp chưa, trong thời gian làm việc với hiệu suất sử dụng thời gian như thế nào, đơn giá tiền lương mà công ty đang áp dụng.

+ Chế độ cung cấp nguyên liệu phải đảm bảo đúng thời gian, chất lượng đáp ứng được yêu cầu.

+ Nghiêm ngặt trong công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.

Qua bảng kết quả khảo sát ta thấy có sự khác biệt nhau trong việc đánh giá chính sách lương giữa khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp. Phần lớn NLD trong công ty hiện nay cảm thấy không hài lòng với mức lương mình nhận được. Cụ thể có 51,1% số người thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp; 51% số người thuộc khối lao động trực tiếp đánh giá là không hài lòng với mức lương hiện tại khi làm việc ở công ty. Với chỉ tiêu đưa ra “Tiền lương được chi trả công bằng dựa vào kết quả thực hiện công việc của NLD”, có 53,3% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp; có 47,6% số lao động khối trực tiếp không đồng ý với mức chi trả hiện tại của công ty. Như vậy số người đánh giá mức lương hiện nay của công ty chưa công bằng chiếm phần lớn. Với chỉ tiêu đưa ra là “Tiền lương được trả minh bạch, rõ ràng” có 60,0% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp họ đồng ý với cách chi trả của công ty. Tuy nhiên ở khối lao động trực tiếp thì vẫn còn 37,9% số lao động không đồng ý với cách chi trả lương trên của công ty. Với các chỉ tiêu về xét tăng lương, mức tăng lương, điều kiện tăng lương đưa ra để đánh giá về chính sách tiền lương của công ty hiện nay của công ty. Kết quả đều nhận được nhiều sự đánh giá tích cực từ phía NLD. Phần lớn NLD đều đồng ý với chính sách tăng lương của

công ty. Với câu hỏi “Ông/bà có hiểu và đồng ý với quy chế lương của công ty”, tác giả thu được kết quả như sau: chỉ có 6,6% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp, 10% lao động trực tiếp không hiểu, không đồng ý với quy chế lương của công ty. Điều này chứng tỏ phần đông NLD đã hiểu rõ và đồng ý với quy chế lương của công ty. Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và phân tích trên ta thấy rằng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương khoán sản phẩm vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, chưa thực sự tác động nỗ lực tới động lực làm việc của NLD. Vì vậy cần cần phải có những giải pháp thiết thực để khắc phục tình trạng trên để tránh tình trạng NLD làm việc thiếu động lực dẫn tới năng suất làm việc kém hiệu quả hoặc bỏ việc.

#### *2.2.6.2. Tạo động lực qua các chế độ khen thưởng, kỷ luật*

Các loại tiền thưởng công ty áp dụng:

Thưởng các dịp tết dương lịch, 30/4-1/5, 10/3, 2/9 đối với lao động thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp nhận mức 500 000 đồng/người. Khối lao động trực tiếp nhận mức 200 000 đồng/người.

Thưởng năm:

- Được tính = tỷ lệ  $\times$  [Tổng lương thực nhận trong năm /12 tháng] (Lương thực nhận không tính lương làm thêm giờ)
- Tỷ lệ được căn cứ vào kết quả hệ số công việc của 12 tháng của cán bộ công nhân viên, cụ thể: Xuất sắc = 200%; Giỏi = 150%; Khá = 120%

Thưởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối gián tiếp, bán gián tiếp:

- Hệ số công việc được căn cứ theo điểm đánh giá cá nhân hàng tháng: Điểm thời gian, điểm khối lượng, điểm chất lượng (Chấm theo thang điểm 5).
- Điểm thời gian: Tối đa là 5, mỗi lần đi làm muộn hoặc về sớm quá 10 phút bị trừ 0.25 điểm. Điểm khối lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành 100% khối lượng công việc được giao). Điểm chất lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành suất sắc công việc)
- Xếp loại nhân viên hàng tháng: Xuất sắc; Giỏi; Khá; Trung bình.
- Mức thưởng: Xuất sắc là 20% lương cơ bản; Giỏi là 15% lương cơ bản; Khá là 0%; Trung bình thì 03 tháng liên tiếp sẽ bị xem xét buộc thôi việc

Thưởng sáng kiến (Kaizen). Bất kỳ NLD Công ty có sáng kiến làm lợi cho Công ty đều được khen thưởng. Mức thưởng áp dụng như sau:

- Làm lợi cho Công ty từ 1 đến 5 triệu: 15% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 200.000 đồng.

- Làm lợi cho Công ty từ 5 đến 10 triệu: 10% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 700.000 đồng.

- Làm lợi cho Công ty từ 10 đến 50 triệu: 5% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 1.000.000 đồng.

- Làm lợi cho Công ty từ 50 đến 100 triệu: 3% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 2.500.000 đồng.

- Làm lợi cho Công ty từ 100 triệu đồng đến 500 triệu: 1% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 3.000.000 đồng.

- Làm lợi cho Công ty trên 500 triệu: 0.5% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 5.000.000 đồng.

- Các sáng kiến không thể tính được doanh thu thì mức thưởng từ 200.000 - 1.000.000 đồng tùy theo các trường hợp.

Thưởng khích lệ theo thành tích đột xuất khác: Là các khoản thưởng phát sinh và do Tổng giám đốc quyết định dựa trên đề xuất của ban thi đua khen thưởng khi công trình/phòng ban đạt hiệu quả cao, NLD có thành tích đặc biệt hoặc có sáng kiến cải tiến...

Theo kết quả khảo sát và kết quả phân tích tình hình thực hiện chính sách khen thưởng tại công ty hiện nay chúng ta thấy rằng đa số NLD cảm thấy chưa hài lòng điều đó cũng dễ hiểu do: hình thức thưởng của công ty chưa đa dạng, chưa công bằng, chủ yếu công ty mới áp dụng các hình thức thưởng cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp chưa có nhiều hình thức thưởng đối với khối lao động trực tiếp.

Với câu hỏi “Ông/bà có hài lòng về mức thưởng của công ty”, kết quả thu được là 65,3% NLD đánh giá là chưa hài lòng với mức thưởng của công ty. Điều này phản ánh mức thưởng hiện nay chưa thực sự hợp lý, chưa thể động viên, kích thích NLD. Với câu hỏi “Công ty luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của anh/chị bằng hàng động cụ thể” kết quả thu được là có tới 77,4% số người không

đồng ý. Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và những phân tích trên cho thấy hình thức trả thưởng năm, thưởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối bán gián tiếp và gián tiếp, thưởng sáng kiến, thưởng khích lệ thành tích đột xuất là các hình thức thưởng mà công ty đang áp dụng tác động nỗ lực nhiều nhất đến động lực làm việc của NLĐ. Hình thức trả thưởng trên công bằng, khách quan, có thành tích tốt thì mới có hưởng do đó kích thích trực tiếp tới động lực làm việc của NLĐ. Bên cạnh đó thì hình thức thưởng vào các dịp lễ, tết được NLĐ đánh giá là ít có tác động nỗ lực tới động lực làm việc của NLĐ vì đối tượng nào cũng được nhận, mức hưởng thì như nhau, cố định cho từng đối tượng.

#### *2.2.6.3. Tạo động lực qua các chính sách phúc lợi*

Hiện nay công ty tuân thủ việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. NLĐ sau thời gian thử việc, ký hợp đồng lao động chính thức thì được hưởng đầy đủ các chế độ của Nhà nước quy định. NLĐ được nghỉ việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết: Tết dương lịch 01 ngày; Tết nguyên đán 05 ngày; Giỗ tổ Hùng Vương 01 ngày; Giải phóng miền Nam 01 ngày; Quốc tế lao động 01 ngày; Quốc Khánh Việt Nam 01 ngày. Nếu các ngày nghỉ trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì NLĐ được nghỉ bù vào ngày tiếp theo. NLĐ được nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương trong các trường hợp sau: Bản thân kết hôn nghỉ 03 ngày; Cha, mẹ tái hôn, con kết hôn nghỉ 01 ngày; Ma chay tứ thân phụ mẫu nghỉ 03 ngày; Ma chay vợ/chồng/con nghỉ 03 ngày; Phụ nữ có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi được nghỉ 01 giờ/ngày cho đến khi con tròn 12 tháng tuổi.

Chính sách phúc lợi áp dụng cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp: Phát hành cổ phiếu; Quà mừng cưới; Du lịch, nghỉ mát hàng năm; Chính sách phụ cấp công trình xa; Hỗ trợ cước điện thoại hàng; Mừng các ngày lễ lớn trong năm; Các chế độ phúc lợi khác. Trợ cấp đột xuất cho NLĐ khi ốm đau, tai nạn...

Theo kết quả tổng hợp và phân tích số liệu khảo sát điều tra cho thấy rằng có tới 43/45 số phiếu của khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp họ hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, có 45/45 số phiếu của khối bán gián tiếp họ đánh giá là công ty đã quan tâm tới đời sống tinh thần của nhân viên. Kết quả này cho thấy công ty đã làm rất tốt chế độ phúc lợi đối với khối lượng bán gián tiếp và bán gián tiếp. Tuy

nhiên có 49,5% số lượng lao động đánh giá ở mức là chưa hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, họ đánh giá rằng công ty chưa quan tâm tới đời sống của NLĐ, theo kết quả phân tích khảo sát điều tra thì chủ yếu là khối lao động trực tiếp nằm trong số lượng này. Điều đó chứng tỏ công ty làm chưa tốt chế độ phúc lợi đối với khối lao động trực tiếp. Thể hiện ở chỗ công ty chỉ áp dụng những chính sách phúc lợi bắt buộc theo quy định cho khối lao động trực tiếp, chứ không có thêm những chính sách phúc lợi khác đối với khối lao động này như: công ty chưa bao giờ tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao, thăm quan, du lịch, kỷ niệm các ngày lễ lớn... cho khối lao động trực tiếp này, họ chỉ biết đến làm hết giờ rồi ra về. Công ty cần phải xem xét và điều chỉnh chính sách phúc lợi để tạo động lực cho khối lao động trực tiếp và tiếp tục gìn giữ, phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối gián tiếp và bán bán gián tiếp.

#### *2.2.6.4. Tạo động lực thông qua chính sách đào tạo*

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và kế hoạch đào tạo của công ty, công ty sẽ trích từ 2-3 tổng quỹ lương dành cho công tác đào tạo nhằm hỗ trợ NLĐ nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, bao gồm đào tạo nội bộ, đào tạo bên ngoài và tổ chức các đợt tham quan, học tập tại nước ngoài. Các điều kiện tiêu chuẩn của NLĐ khi tham gia các khóa học được quy định tại quy chế đào tạo của công ty. NLĐ đăng ký tham dự các chương trình đào tạo được công ty tài trợ, nếu không tham dự phải bồi thường 100% chi phí; Nếu học không đạt yêu cầu cần phải tự đóng tiền học lại. NLĐ phải thực hiện việc cam kết thời gian phục vụ sau đào tạo theo hợp đồng đào tạo, nếu vi phạm sẽ bồi thường chi phí theo tỷ lệ thời gian cam kết phục vụ. Công ty xem xét, hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ học phí cho các khóa học.

Điều kiện để hỗ trợ học phí: NLĐ khối gián tiếp, bán gián tiếp có thời gian làm việc liên tục cho công ty ít nhất từ 01 năm trở lên; Chương trình đăng ký đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc; Có cam kết tuân thủ quy định về đào tạo và bồi thường; Hồ sơ đề nghị cấp học phí cần được đánh giá, xác nhận bởi cấp quản lý trực tiếp trước khi chuyển về phòng nhân sự.

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của NLD từ đó góp phần tạo động lực cho người lao động thúc đẩy NLD làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của NLD về công tác đào tạo.

Thể hiện ở có 45,8% số NLD đồng ý, và 17,9% số lao động hoàn toàn đồng ý và đánh giá rằng công ty đã tạo điều kiện cho nhân viên học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu của công việc. Về nội dung đào tạo: Được đánh giá là phù hợp với yêu cầu công việc thể hiện ở chỗ đa số NLD đồng ý về nội dung đào tạo, chỉ có 14,7% số phiếu không đồng ý. Về người đào tạo: Đa số NLD đánh giá tích cực về người đào tạo và phương pháp đào tạo mà công ty đã đưa ra.

#### *2.2.6.5. Tạo động lực thông qua các chính sách thăng tiến*

CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt có lực lượng lao động lớn, nhưng trong công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của một số NLD đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt. Qua tổng hợp cho thấy rằng với các chỉ tiêu đưa ra để đánh giá về chính sách thăng tiến của công ty đang áp dụng: quy trình thăng tiến, tiêu chí thăng tiến, cơ hội thăng tiến đều nhận được những đánh giá không tích cực của NLD. Điều đó cũng dễ hiểu vì các vị trí trong công ty không có sự thay đổi nhiều, đặc biệt là đối với công nhân thì họ hoàn toàn không có khả năng thăng tiến trong suốt quá trình làm việc của mình. Như vậy công ty cần xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố một cách rộng rãi cho toàn thể NLD được biết và tạo cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn, điều đó có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích NLD làm việc hiệu quả, tạo động lực cho người lao động phấn đấu và gắn bó lâu dài với công ty.

#### *2.2.7. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt*

Để đánh giá về công tác tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt, tác giả tiến hành khảo sát điều tra NLD trong công ty thông qua một số chỉ tiêu về sự nỗ lực làm việc, và mức độ thỏa mãn của NLD trong công ty. Kết quả khảo sát điều tra được tổng hợp ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.11. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt**

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm			
			2014	2015	2016	2017
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.850	2.650	2.435	2.745
2	Lao động bình quân năm	Người	3.182	3.273	2.193	2.445
3	Năng suất lao động bình quân	Tỷ đồng/người/năm	0,581	0,810	1,110	1,123
4	Lao động bỏ việc	Người	30	45	42	24
5	Tỷ lệ bỏ việc	Người/năm	0,94	1,37	1,92	1,02

(Nguồn: CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt)

Về năng suất lao động bình quân: Qua bảng 2.11 cho thấy năng suất lao động bình quân của số lao động bình quân năm ở Công ty CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt là rất cao và có xu hướng tăng lên rõ rệt. Năm 2014 chỉ số này là 0,581 Tỷ đồng/người/năm thì đến năm 2017 đã tăng lên gấp đôi là 1,123 Tỷ đồng/người/năm. Điều này thể hiện rất rõ trên con số thống kê năng suất lao động của công ty tăng theo từng năm, mặc dù trong giai đoạn 2015 đến cuối 2016 công ty gặp rất nhiều khó khăn do thị trường xây dựng, bất động sản rơi vào suy thoái. Công ty vẫn giữ được sự phát triển ổn định cho năm sau nên không ảnh hưởng đến năng suất lao động chung. Đây là kết quả của việc Công ty đã lựa chọn đúng hướng kinh doanh và tạo động lực tốt cho người lao động để qua đó thúc đẩy năng suất lao động trong công ty.

Với tỷ lệ bỏ việc của NLĐ hàng năm trên 1% vẫn là một con số đáng lo ngại, hiện tượng này dẫn đến hậu quả là công việc tạm thời bị gián đoạn, công ty sẽ mất thời gian và chi phí tuyển người mới thay thế, mất thời gian để làm quen với môi trường công việc, đào tạo nhân viên mới đáp ứng được vị trí công việc. Vô hình chung điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc chung của công ty. Tìm hiểu lý do xin thôi việc của các nhân viên kỹ thuật thì hầu hết họ rơi chủ yếu họ cho rằng mức lương hiện tại không xứng đáng với trình độ chuyên môn, không có cơ hội phát triển trong tương lai. Ngoài ra một số trường hợp xin nghỉ với lý do công ty mới có chế độ đãi ngộ cao hơn, mặc dù tỷ lệ những trường hợp này không nhiều. Còn đối với công nhân kỹ thuật thì lý do chủ yếu là do công việc lao động

nặng nhọc, khó khăn không trong khi mức lương không thỏa đáng. Do đó họ ra đi tìm những công việc nhẹ nhàng hơn hoặc mức lương thỏa đáng hơn.

Như vậy bản chất của vấn đề này có thể thấy rằng sự gắn bó của người lao động đối với công việc hiện tại, chế độ đãi ngộ của công ty chưa thỏa đáng và bắt đầu có hiện tượng mất dần lợi thế cạnh tranh. Các chế độ đãi ngộ đối với NLĐ vẫn chưa thỏa đáng, đặc biệt là đối với NLĐ làm việc tại các công trình đặc thù có mức độ yêu cầu kỹ thuật cao, thời gian lao động căng thẳng phải làm ca nhiều. Đối với lực lượng nhân viên kỹ thuật cũng vậy, cùng với sự bùng nổ của thị trường xây dựng, bất động sản, hiện nay họ đang có rất nhiều sự lựa chọn, nếu có đủ trình độ, kinh nghiệm, năng lực họ hoàn toàn chuyển sang các công ty khác có chế độ tốt hơn. Như vậy nếu công ty không có những sự thay đổi mạnh mẽ trong chính sách đãi ngộ mà vẫn giữ nguyên các chính sách, mô hình cũ đã tồn tại nhiều năm thì vô hình chung sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh và không thể giữ được nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Từ đó, công ty phải có những chính sách điều chỉnh nhân sự, tạo môi trường động viên, khích lệ nhân viên phù hợp. Sự thỏa mãn tập thể nhân viên chính là cách để gây dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức, làm cho nhân viên yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp và phát huy tối đa năng lực và sự nhiệt tình trong công việc để hăng say lao động và tạo năng suất cao.

### **2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt.**

Tạo động lực cho người lao động là vấn đề phức tạp nhưng lại góp phần quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh, quá trình thực hiện cũng là quá trình hoàn thiện tạo động lực cho người lao động một cách hợp lý. Trong những năm qua vấn đề tạo động lực cho người lao động luôn được ban lãnh đạo quan tâm đổi mới, giám sát và hoàn thiện, thay đổi sao cho phù hợp với từng giai đoạn. Nhưng hiện nay qua thời gian và những biến đổi của nền kinh tế thị trường thì công tác này đang còn tồn tại nhiều vướng mắc và bất hợp lý, gây khó khăn cho công tác quản trị nhân lực và chưa phát huy được hết hiệu quả mà nó mang lại.



### ***2.3.1. Những ưu điểm đã đạt được***

*Thứ nhất*, văn hóa tổ chức. Với 45 năm xây dựng và trưởng thành công ty RCC đã tạo dựng lên uy tín, vị thế của công ty trên thị trường. Công ty luôn coi trọng sự phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công. Công ty đã nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, gìn giữ môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn, thử thách nhằm chinh phục đỉnh cao. Điều đó góp phần làm cho NLĐ cảm thấy yên tâm hơn, gắn bó, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty.

*Thứ hai*, về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi... Công ty có cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp vì vậy công ty đã xây dựng và áp dụng hình thức trả lương riêng đối với nhóm đối tượng lao động. Trong công tác quản lý và xây dựng quỹ tiền lương, công ty đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước, đảm bảo thu nhập ổn định cho NLĐ. Công thức tính lương và cách chi trả đơn giản, dễ hiểu và được quy định rất rõ trong quy chế lương. Hàng năm công ty luôn lấy ý kiến công khai, dân chủ về việc sửa đổi, bổ sung để hoàn thiện quy chế lương. Các hình thức khen thưởng, các chế độ phúc lợi tương đối đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ cán bộ CNV.

*Thứ ba*, điều kiện và môi trường làm việc. Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe NLĐ. Tạo cảm giác yên tâm cho NLĐ mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả. Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động. Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp NLĐ, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLĐ cống hiến hết mình cho công việc.

*Thứ tư*, tạo điều kiện cho NLĐ học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề. Công ty đã tạo điều kiện cho NLĐ học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Với nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu của

công việc, cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nhiệt tình. Công tác trên đã mang lại nhiều hiệu quả thiết thực và tạo động lực cho NLD, góp phần cải thiện và nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc cao.

*Thứ năm*, công tác xác định nhiệm vụ, bố trí, sắp xếp NLD. Từ việc xây dựng, thiết kế khá đầy đủ, chi tiết bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Công ty đã khá thành công trong việc bố trí cán bộ công nhân viên đúng trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và sở trường của NLD từ đó tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của NLD.

### **2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân**

*Thứ nhất*, cách thức tiến hành xác định nhu cầu NLD của công ty chưa được hợp lý, độ chính xác chưa cao. Hiện nay công ty mới tiến hành xác định nhu cầu NLD thông qua hội nghị cán bộ, công nhân viên chức, thông qua tổ chức công đoàn, học tập kinh nghiệm của các doanh nghiệp khác. Do đó chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực hiện chưa thỏa mãn được nhu cầu của NLD. Từ đó sẽ không nhận thấy được nhu cầu nào đang cấp bách của phần lớn NLD, dẫn tới chưa tạo được động lực cho người lao động như mục tiêu đã đặt ra.

*Thứ hai*, công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, bố trí NLD chưa phù hợp để thực hiện công việc.

*Thứ ba*, công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của NLD. Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế: Đa số NLD đánh giá rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của mình. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế.

*Thứ tư*, điều kiện và môi trường làm việc. Qua phân tích ở trên cho thấy, cơ bản những nội dung về điều kiện và môi trường làm việc của công ty đã thực hiện khá tốt, nhất là đối với khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp. Tuy nhiên đối với khối lao động trực tiếp do điều kiện làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố bất lợi của thời tiết, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe nhưng vẫn chưa thực sự nhận được sự quan tâm của

ban lãnh đạo công ty như: Tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc, an toàn lao động...để giảm thiểu tối đa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp...

*Thứ năm, đối với chính sách tiền lương*

Đối với hình thức trả lương thời gian. Hình thức trả lương thời gian còn mang tính bình quân do NLĐ vẫn còn mang nặng tư tưởng làm việc tính ngày mà hưởng lương, chưa cố gắng làm việc hết mình, sử dụng hiệu quả thời gian làm việc. Tiền lương mà NLĐ nhận được phụ thuộc vào số ngày công làm việc thực tế của họ mà không tính đến hiệu quả công việc. NLĐ chỉ quan tâm đến ngày công làm việc thực tế mà không quan tâm đến hiệu quả giờ công làm việc trong một ngày. Vì có làm việc hiệu quả hay không thì mỗi tháng họ vẫn được nhận mức lương như vậy. Do vậy không khuyến khích được NLĐ làm việc và cống hiến hết mình cho công ty. Chưa gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động mà NLĐ đã tiêu hao trong quá trình sản xuất sản phẩm. Nên hình thức này không mang lại cho NLĐ sự quan tâm đầy đủ đối với thành quả lao động của mình, không tạo điều kiện thuận lợi để uốn nắn kịp thời những thái độ sai lệch và không khuyến khích họ nghiêm chỉnh thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian và làm việc với hiệu quả cao. Ngoài ra, trong tiền lương chưa tính đến mức độ phức tạp và tính trách nhiệm công việc. Qua đó chưa tạo được động lực làm việc cao cho NLĐ trong công ty.

Đối với hình thức trả lương theo sản phẩm khoán. Việc xác định đơn giá khoán đòi hỏi phải phân tích kỹ, tính toán phức tạp. Công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm thực hiện không nghiêm ngặt sẽ ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm. Trong việc chia lương sản phẩm tập thể: Việc áp dụng hình thức trả lương sản phẩm tập thể không tránh khỏi những hạn chế khi chia lương sản phẩm tập thể cho mọi người trong tổ. Khi chia lương sản phẩm cho từng NLĐ mới chỉ tính đến ngày công làm việc thực tế của NLĐ. Ngoài ra công ty cũng đã tính đến sự đóng góp thực tế của họ trong công việc tuy nhiên hệ thống chỉ tiêu mà công ty đưa ra chưa quán triệt nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Vẫn còn tình trạng một NLĐ có ý thức không tốt ỷ lại, dựa dẫm vào người khác trong tổ mà không chịu làm hết trách nhiệm của mình, mọi người trong tổ dễ xảy ra ganh tỵ trong công việc. Vì vậy cần phải chú trọng khâu kiểm tra, giám sát quá trình thực

hiện công việc của NLD. Tiền lương sản phẩm của NLD chưa gắn chặt với kết quả làm việc của cá nhân NLD mà mới chỉ gắn liền với kết quả làm việc của cả tổ. Do đó làm ảnh hưởng đến kết quả của cả tổ cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Ngoài ra các chỉ tiêu xác định hệ số đóng góp hoàn thành công việc của NLD còn mang tính bình quân, không cụ thể, không có tính định lượng, chưa khuyến khích được NLD hăng say làm việc cũng như sáng tạo trong công việc.

*Thứ sáu*, đối với thưởng và phúc lợi. Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được. Các hình thức thưởng chủ yếu là dành cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp, chưa có nhiều hình thức thưởng cho khối lao động trực tiếp. Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho NLD trong công ty. Chế độ phúc lợi của công ty thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước, chưa có thêm các chế độ phúc lợi cho khối lao động trực tiếp. Những hạn chế trên là do đội ngũ lao động trực tiếp trong công ty khá đông, không ổn định và dễ dàng thu hút và tìm kiếm. Chính vì vậy công ty chưa thực sự quan tâm đến khối lao động trực tiếp này.

*Thứ bảy*, đối với chính sách thăng tiến. Chính sách thăng tiến mà công ty đang áp dụng bộc lộ rất nhiều hạn chế như: quy trình thăng tiến, chỉ tiêu thăng tiến không rõ ràng, công bằng, minh bạch chính vì vậy đã không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho NLD trong công ty.

*Từ kết quả phân tích, tác giả nhận thấy một số nguyên nhân của những hạn chế trên như sau:*

- Nhận thức của Ban điều hành CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của NLD. CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của NLD để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho NLD thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của từng nhóm NLD nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động.

- Hiện tại, công ty chưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của NLD. Khó khăn mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp và do các điều phối nguồn vốn của ban giám đốc Công ty chưa sắp xếp được hài hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

- Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của NLD còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực cho người lao động. Cụ thể: công ty hiện chỉ thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, các hoạt động về đời sống tinh thần còn đơn điệu, không tạo được kết nối cho NLD. Bên cạnh đó, các chính sách về lương thưởng, chính sách đào tạo cũng còn nhiều hạn chế do nguồn vốn đầu tư cho tạo động lực cho người lao động không nhiều.

- Về phía NLD, do nhận thức, quan điểm của chính NLD trong công ty còn chưa thống nhất. Tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt, NLD chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân; khiến ban lãnh đạo công ty khó tiếp cận với nhu cầu của NLD và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời. Trong 3 nhóm lao động: chỉ có nhóm cán bộ cấp trung trở lên thường xuyên có cơ hội xây dựng ý kiến đóng góp, trong khi đó nhóm cán bộ nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính ít khi có cơ hội để trình bày nguyện vọng.

Trên đây là tổng quát về thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động đang được áp dụng tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt, với những thành tựu đạt được, các hạn chế tồn tại và nguyên nhân gây nên những hạn chế đó. Từ đó, tác giả đề xuất bổ sung một số giải pháp của mình để công tác tạo động lực cho NLD được hoàn thiện hơn.

## **Tiểu kết chương 2**

Trên cơ sở các lý luận về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, kết hợp với nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp. Chương 2 của luận văn đã phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty Công trình Đường sắt đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực trong Tổng Công ty, khảo sát nhu cầu của người lao động để

làm căn cứ xây dựng các kế hoạch tạo động lực. Hiện nay, Tổng Công ty đã xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ của hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, coi đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng của công tác nhân lực của Tổng Công ty. Các biện pháp tạo động lực mà Tổng Công ty đang áp dụng đã mang lại những hiệu quả thiết thực khi thúc đẩy được người lao động của Tổng Công ty hăng say làm việc, giảm tỷ lệ bỏ việc... Các biện pháp về vật chất luôn được cán bộ, người lao động quan tâm nhiều hơn các biện pháp về tinh thần. Tuy nhiên, thời gian gần đây việc tạo ra một môi trường làm việc thỏa mái, tạo cơ hội việc làm và cơ hội thăng tiến cho người lao động đã thúc đẩy sự trung thành và thu hút thêm nhiều nhân lực cho Tổng Công ty. Chương 2 đã phân tích thực trạng, đánh giá được những ưu điểm và nhược điểm trong hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty công trình Đường Sắt, đây là cơ sở quan trọng để luận văn đề xuất các giải pháp tại chương 3.

### **Chương 3**

## **GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔNG CÔNG TY CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT**

### **3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quan điểm tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt**

#### **3.1.1. Chiến lược phát triển**

Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc và giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục những đỉnh cao. Phát huy uy tín thương hiệu RCC trong nước và trên thị trường quốc tế, xứng đáng với biểu trưng “*Thương hiệu Quốc gia*”. Thực thi đúng đắn chính sách chất lượng, chính sách trách nhiệm xã hội, chính sách công bằng và hòa hợp với tất cả các bên bao gồm: Cổ đông, khách hàng, đối tác và NLĐ. Nỗ lực học hỏi tiếp thu và cập nhật những tiến bộ mới nhất về kỹ thuật công nghệ, về kiến thức quản lý và nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nâng cao sức cạnh tranh của công ty. Nỗ lực mở rộng hợp tác trong nước và quốc tế một cách có chọn lọc, tôn trọng và thực thi nguyên tắc công bằng, bình đẳng các bên cùng có lợi.

#### **3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực**

Trong thời gian tới, công ty sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ lao động để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, chuyển chuyển, luân chuyển nhân sự. Để mở rộng SXKD, công ty phát triển nguồn nhân lực tăng cả về số lượng và chất lượng. Quan điểm của công ty là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để mọi hoạt động trong SXKD trong công ty có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của công ty là chinh phục đỉnh cao. Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của công ty, mở rộng thị trường, công ty sẽ phấn đấu xây dựng một đội ngũ cán bộ, CNV có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

### ***3.1.3. Quan điểm tạo động lực cho người lao động của công ty***

Ngay từ đầu ban lãnh đạo công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của công ty. Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của công ty. Vì vậy ban lãnh đạo công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho NLĐ. Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng NLĐ. Hoàn thiện công cụ, cơ chế tạo động lực mà công ty đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của các biện pháp đó. Và phát huy tinh thần đoàn kết, cùng xây dựng hoàn thiện cơ chế tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Đánh giá đúng vai trò, năng lực của NLĐ đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức. của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng quản trị nhân lực phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích NLĐ đóng góp cho tổ chức. Tạo lòng tin của NLĐ với tổ chức để họ yên tâm công tác. Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức thỏa đáng cho cổ đông, đồng thời công hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

## **3.2. Các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường sắt ( RCC).**

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

Như đã phân tích ở chương 2, hiện nay cách thức tiến hành xác định nhu cầu của NLĐ của RCC chưa hợp lý và đúng cách. Nhu cầu của NLĐ khá đa dạng và luôn thay đổi. Chính vì vậy công ty cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của NLĐ trong từng thời kỳ, theo từng nhóm lao động, phân xem nhu cầu nào cấp bách để tìm ra biện pháp thỏa mãn nhu cầu, góp phần tạo động lực cho người lao động. Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của NLĐ. Công ty cần tiến hành khảo sát điều tra hàng năm với các tiêu chí và phân mức độ quan trọng của từng tiêu chí theo thang điểm tăng dần hoặc giảm dần để có thể phân tích, đánh giá được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết của đa số NLĐ. Đối tượng điều tra được phân theo: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, theo vị trí công việc... Việc phân



theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra chính xác nhu cầu của từng nhóm đối tượng. Sau đó kết quả sẽ được tổng hợp. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất, tức là NLĐ đang có nhu cầu thỏa mãn nhu cầu đó. Việc xác định nhu cầu của NLĐ nên tiến hành hàng năm vì nhu cầu của NLĐ luôn thay đổi. Việc làm này giúp các nhà quản trị nắm bắt được những mong muốn, nguyện vọng của NLĐ từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm tăng cường động lực cho NLĐ.

### ***3.2.2. Hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc***

#### ***3.2.2.1. Công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc***

Công ty cần hoàn thiện bản mô tả công việc cho những vị trí còn thiếu. Để làm tốt công tác này công ty cần phát huy sự tham gia tích cực của NLĐ và của người lãnh đạo trực tiếp vị trí công việc đó. Vì họ là người hiểu công việc và hiểu NLĐ. Có như vậy công việc được thiết kế sẽ phù hợp với thực tế và là cơ sở để NLĐ nắm rõ nhiệm vụ của mình. Công ty cần thường xuyên rà soát lại vị trí công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau. Trong công ty các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ. Kết quả sau khi đánh giá sẽ làm căn cứ để trả lương, trả thưởng, tăng lương. Chính vì vậy hệ thống đánh giá cần được xây dựng hoàn chỉnh để phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của NLĐ đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của NLĐ. Để đạt được những nội dung trên thì tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xác định đầy đủ, chính xác, phù hợp. Công ty cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLĐ, như có thêm các chỉ tiêu sau: tình thần trách nhiệm, khả năng phối hợp và cộng tác trong công việc, tính chủ động, sáng tạo... Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty ngày các được mở rộng, đa dạng, do đó các tiêu chuẩn thực hiện công việc thay đổi theo từng thời kỳ.

Bởi vậy, công ty cần tiến hành phân tích công việc định kỳ để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc,

bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sao cho phù hợp. Công ty cần phân tích công việc theo các bước cụ thể như: Liệt kê các công việc cần phân tích, đồng thời đánh dấu ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc, sau đó phân loại những thông tin cần thu thập, cuối cùng là lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp. Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của công ty. Nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác hơn. Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi NLD khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng NLD có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi gửi đến những vị trí công việc cần tiến hành công tác phân tích công việc. Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục đích cụ thể: Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, phân tích, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát. Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích côngviệc, NLD và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thông nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng NLD chỉ biết nhiệm vụ của mình thông qua người quản lý trực tiếp vẫn nhiều. Để NLD biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc khi hoàn thành phải đánh máy ra thành văn bản và được gửi tới từng NLD. Bản mô tả công việc gồm những thông tin về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

#### *3.2.2.2. Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc*

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế. Hiện nay công ty đang sử dụng phương pháp

thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD. RCC vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên công ty cần sửa đổi và bổ sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLD. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho NLD tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện công việc của người quản lý. Tiêu chí “Mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác.

**Bảng 3.1. Mẫu đánh giá thực hiện công việc (sửa đổi)**

TT	TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐÁNH GIÁ				
		Xuất sắc	Giỏi	Khá	Đạt yêu cầu	Ko đạt yêu cầu
1	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	10	8	6	5	0
2	Tinh thần trách nhiệm	5	4	2	1	0
3	Kỹ năng, kiến thức chuyên môn	5	4	5	1	0
4	Chất lượng công việc	5	4	2	1	0
5	Khả năng phối hợp trong công việc	5	4	2	1	0
6	Tính sáng tạo	5	4	2	1	0
7	Tính chủ động	5	4	2	1	0
8	Ngày công làm việc thực tế	5	4	2	1	0
9	Mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy	5	4	2	1	0
Tổng điểm		50	40	22	13	0
Xếp loại đánh giá						

(Nguồn: Tác giả)

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLD tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do NLD tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa NLD và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được NLD chấp nhận. Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến

phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép NLD có thể nêu lên những nhận xét, thắc mắc của mình trong quá trình đánh giá đồng thời cũng nêu lên được những khó khăn NLD gặp phải trong quá trình làm việc, để nhà quản lý có biện pháp khắc phục kịp thời. Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với NLD. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một các khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích NLD hăng say làm việc và cống hiến hết mình. Phải có thông tin phản cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc. Để giúp NLD đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích NLD có thêm động lực để hoàn thành công việc. Công ty sử dụng kết quả đánh giá để lập kế hoạch đào tạo đối với nhân viên yếu kém, thưởng tương ứng với mức đóng góp của mỗi người và là cơ sở để kỷ luật hay sa thải nhân viên khi vi phạm kỷ luật.

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

Như tác giả đã phân tích ở chương 2 thì điều kiện lao động của khối lao động trực tiếp còn nhiều yếu tố bất lợi cần phải đưa ra giải pháp khắc phục: Để giảm thiểu tiếng ồn ở ngoài các công trường do các máy móc thiết bị gây ra, công ty cần tiếp tục đổi mới trang thiết bị và thường xuyên bảo dưỡng máy móc, thiết bị để giảm bớt cường độ tiếng ồn tránh ảnh hưởng tới người công nhân khi lao động. Từ đó có thể giảm căng thẳng trong thời gian làm việc và giúp NLD làm việc với hiệu quả cao hơn. Việc làm này cũng giúp cho NLD cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về bệnh nghề nghiệp. Công ty cần đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để NLD hồi phục sức khỏe lao động sau thời gian làm việc mệt mỏi và giảm bớt

căng thẳng, áp lực trong công việc: Về thời gian làm việc: do điều kiện làm việc của công nhân xây dựng là thường xuyên phải làm việc ngoài trời vì vậy công ty cần có chế độ làm việc mùa đông, mùa hè khác nhau thay vì như trước đây chế độ làm việc mùa đông và mùa hè như nhau: Đối với mùa hè thì thời giờ làm việc buổi sáng bắt đầu sớm và kết thúc sớm, buổi chiều thì bắt đầu muộn và kết thúc muộn để tránh được nhiệt độ cao, nóng bức của mùa hè. Đối với thời tiết mùa đông thì buổi sáng bắt đầu muộn và kết thúc muộn, buổi chiều thì bắt đầu sớm và kết thúc sớm, thời gian nghỉ trưa sẽ ngắn hơn mùa hè. RCC nên áp dụng chế độ làm việc này để đảm bảo sức khỏe cho NLĐ nhằm nâng cao chất lượng công việc. Bởi nếu công ty cứ kéo dài thời gian làm việc của NLĐ thì hiệu quả làm việc vào khoảng thời dài thêm ấy cũng không cao, thậm chí còn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của NLĐ trong giờ làm việc chuẩn ở ngày làm việc tiếp theo. Về bụi và vệ sinh nơi làm việc: do đặc điểm ngành xây dựng luôn tồn tại những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe NLĐ như bụi và vấn đề an toàn và vệ sinh lao động vì vậy công ty có thể: vào các ngày nắng, nhiệt độ cao thuê các xe tưới nước vào buổi sáng sớm tại các công trình. Tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe NLĐ. Bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố thu nhập để tạo động lực cho NLĐ, công ty cũng cần chú trọng đến việc đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp tinh thần để tạo và nâng cao động lực thúc đẩy NLĐ làm việc như: Tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết phấn đấu cho NLĐ vì mục tiêu chung của tổ chức; Thiết kế kênh thông tin trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những NLĐ; Thiết lập hòm thư góp ý để NLĐ có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề bất cập hay có thể đề xuất những sáng kiến lao động với công ty mà nhiều khi họp bàn trực tiếp họ chưa nói hoặc khó nói ra; Tạo điều kiện cho NLĐ rèn luyện thân thể và không ngừng vận động, khuyến khích NLĐ tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào của công ty. Từ đó giúp NLĐ nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần tập thể và đưa doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

### ***3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động qua việc kích thích người lao động làm việc***

#### ***3.2.4.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương***

##### ***(1) Hoàn thiện hình thức trả lương theo thời gian***

Trả lương thời gian có tính đến hiệu quả và mức độ phức tạp của công việc. Tiền lương thời gian trả cho khối quản lý, lao động gián tiếp chưa tính đến năng lực thực hiện công việc, tiền lương còn mang tính cào bằng do đó chưa khuyến khích được tinh thần làm việc của họ. Để đảm bảo công tác trả lương đạt hiệu quả cao, tạo được động lực thúc đẩy NLD làm việc thì công ty nên xây dựng cách tính tiền lương thời gian áp dụng đối với khối quản lý, khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp. Tác giả đưa ra các nhóm tiêu chí và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí như sau:

Tổng điểm tối đa của các tiêu chí là 100 điểm

TC1: Cao điểm, chiếm tỷ trọng lớn nhất và ảnh hưởng đến kết quả của toàn bộ công việc, phản ánh trình độ của NLD và mức độ đóng góp vào kết quả lao động cuối cùng và chiếm 40 điểm.

TC2: 25 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2 vì khi thực hiện đầy đủ nội quy, quy chế thì tính trách nhiệm của công việc mới đảm bảo.

TC3: 20 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 3 vì có ảnh hưởng đến tiến trình thực hiện công việc cũng như kết quả của công việc.

TC4: Khuyến khích tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các nhân viên, trong tổ chức chiếm tỷ trọng điểm cao thứ tư và chiếm 10 điểm.

TC5: Tiêu chí này chủ yếu để khuyến khích tinh thần đoàn kết gắn bó lâu dài với tổ chức và chỉ tiêu này chiếm 5 điểm.

TC4, TC5 chỉ chiếm tỷ trọng không lớn vì nó không đánh giá được trình độ của NLD mà trình độ lao động gần như quyết định tới kết quả lao động cuối cùng.

##### ***Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí:***

TC1: Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao.

Hoàn thành 100% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao (40 điểm); Hoàn thành từ 90 đến <100% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao (30 điểm); Hoàn thành từ

70 đến <90% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao (20 điểm); Hoàn thành từ 50 đến 70% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao (10 điểm); Hoàn thành dưới 50% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao (0 điểm).

TC2: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp

Không vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật /tháng (25 điểm); Vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật 1- 2 lần /tháng (15 điểm); Vi phạm nội quy, quy chế trên 2 lần/ tháng (0 điểm).

TC3: Khả năng tổ chức thực hiện công việc

Có từ 90 - 100% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt (20 điểm); Có từ 70 đến <90% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt (10 điểm); Có từ 50 đến <70% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt (5 điểm); Có dưới 50% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt (0 điểm).

TC4: Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp

Giúp đỡ thường xuyên và nhiệt tình (10 điểm); Giúp đỡ thường xuyên nhưng không nhiệt tình (5 điểm); Không giúp đỡ (0 điểm).

TC5: Thâm niên công tác

Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 5 năm trở lên (5 điểm); Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 3 năm - dưới 5 năm (3 điểm); Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 1 năm - dưới 3 năm (1 điểm); Thâm niên công tác tại doanh nghiệp dưới 1 năm (0 điểm).

*Xác định hệ số  $H_i$*

**Bảng 3.2. Bảng xác định hệ số  $H_i$**

TT	Mức điểm	$H_i$
1	90 đến 100 điểm	1,2
2	80 đến 89 điểm	1,1
3	60 đến 79 điểm	0,9
4	Dưới 60 điểm	0,7

*(Nguồn: Tác giả đề xuất)*

Với phương pháp trả lương trên, tiền lương của NLD đã gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của NLD. Do vậy, đánh giá chính xác mức độ đóng góp của NLD qua đó khuyến khích được NLD làm việc nhiệt tình để nâng cao hệ số Hi nhằm nâng cao mức tiền lương của mình.

*(2) Hoàn thiện công tác chấm công và quản lý, kiểm soát thời gian làm việc của NLD*

Với hình thức trả lương theo thời gian, tiền lương mà NLD nhận được gắn chặt với thời gian thực tế mà NLD thực hiện công việc. Trong các công ty hiện nay, việc thống kê thời gian thực tế mà NLD làm việc chủ yếu thông qua công tác chấm công. Việc chấm công được thực hiện một cách thường xuyên và trên toàn công ty. Tuy nhiên việc chấm công chưa được chú trọng chỉ đánh giá trên cơ sở ước chừng không thực tế. Do vậy cần thực hiện việc chấm công một cách chính xác bằng việc giao phiếu chấm công đến từng bộ phận như trưởng phòng hay tổ trưởng các phân xưởng. Người quản lý cần phải giao việc một cách hợp lý đối với NLD. Bố trí đúng người, đúng việc. Khi bố trí đúng người, đúng việc NLD làm việc hiệu quả cho năng suất cao nhất. Các hình thức trả lương khi đó sẽ phản ánh đúng khả năng và sự cống hiến của NLD. Để làm được yêu cầu nhà quản trị phải biết được, đánh giá được khả năng của NLD và trên cơ sở phân tích, đánh giá công việc một cách khoa học qua đó đưa ra những quyết định hợp lý.

*(3) Hoàn thiện hình thức trả lương sản phẩm khoán*

Hoàn thiện công tác chia lương sản phẩm khoán: Việc trả lương sản phẩm khoán cho lao động trực tiếp sản xuất ở RCC tương đối đơn giản và việc trả lương này còn mang tính bình quân, căn cứ vào cấp bậc công nhân cũng như cấp bậc công việc họ đảm nhận. Chưa phản ánh đúng hao phí sức lao động của từng người.

Chỉ tiêu xây dựng hệ số hi chưa quán triệt hoàn toàn nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động. Từ đó, không khuyến khích NLD tích cực học tập nâng cao trình độ lành nghề, tích lũy kinh nghiệm, rèn luyện kỹ năng, phát huy sáng tạo để nâng cao khả năng làm việc và năng suất lao động. Qua đó ảnh



hưởng không nhỏ tới hiệu quả SXKD của RCC. Sau đây tôi xin đưa ra cách xây dựng hi có thể áp dụng hiệu quả đối với công ty:

Xác định các tiêu chí đánh giá và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí:

TC1: Mức độ hoàn thành mức lao động, đảm bảo chất lượng (40 điểm), chiếm tỷ trọng cao nhất là 40% tổng số điểm vì với tính chất của tổ là làm lương sản phẩm tập thể nên những tiêu chí nhằm mục đích kích thích NLĐ hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm luôn được ưu tiên, giữ vị trí quan trọng.

TC2: Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp (25 điểm), chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2 vì công việc này đòi hỏi tính tập thể cao. Ngoài ra nó có ảnh hưởng tới chất lượng công việc của làm việc của cả tổ.

TC3: Tiết kiệm nguyên vật liệu (20 điểm), chiếm tỷ trọng cao thứ 3 tiêu chí này đặt ramục đích kích thích NLĐ tiết kiệm nguyên vật liệu cho tổ chức mà vẫn đảm bảo chất lượng.

TC4: Sáng kiến cải tiến kỹ thuật (10 điểm), chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 4 tỷ trọng ngành sản xuất bóng led cũng không có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật lên tiêu chí đưa ra giúp NLĐ không ngừng nâng cao khả năng sáng tạo của mình.

TC5: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp (5 điểm), chiếm tỷ trọng điểm thấp nhất vì chỉ để đảm bảo kỷ cương mà doanh nghiệp đề ra và yêu cầu mọi người chấp hành.

*Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí:*

TC1: Mức độ hoàn thành mức lao động

Hoàn thành và vượt mức >100% và đảm bảo chất lượng của công việc (40 điểm); Hoàn thành mức từ 80 đến <100% và đảm bảo chất lượng công việc được giao (30 điểm); Hoàn thành mức từ 50 đến <80% và đảm bảo chất lượng công việc được giao (15 điểm); Hoàn thành mức < 50% và đảm bảo chất lượng công việc được giao (5 điểm).

TC2: Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp.

Tinh thần tập thể cao, giúp đỡ thường xuyên và nhiệt tình (25 điểm); Tinh thần tập thể, giúp đỡ thường xuyên nhưng mức độ nhiệt tình chưa cao (15 điểm); Không giúp đỡ tương trợ đồng nghiệp (0 điểm).

TC3: Tiết kiệm nguyên vật liệu

Tiết kiệm nguyên vật liệu 10% so với quy định (20 điểm); Tiết kiệm từ 5 đến <10% so với quy định (15 điểm); Tiết kiệm từ 1 đến < 5% so với quy định (5 điểm); Không tiết kiệm nguyên vật liệu (0 điểm).

TC4: Sáng kiến cải tiến kỹ thuật

Có > 3 sáng kiến cải tiến kỹ thuật đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng (10 điểm); Có từ 1 - 3 sáng kiến đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng (5 điểm); Không có sáng kiến (0 điểm).

TC5: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp.

Chấp hành tốt không vi phạm (5 điểm); Vi phạm 1 - 2 lần với mức độ không nghiêm trọng (3 điểm); Vi phạm 1 - 2 lần bị kiểm điểm và không ảnh hưởng tới người xung quanh (1 điểm); Vi phạm 3 lần trở lên (0 điểm).

Xác định hệ số  $H_i$  (Tương tự Bảng 3.2)

Qua cách tính lương như trên, công ty đánh giá NLD một cách công bằng, chính xác từ đó tạo động lực cho NLD góp phần tăng năng suất lao động, cải thiện bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động, tăng cường kỷ luật lao động, tạo lập và tăng cường tác phong công nghiệp của công nhân... giúp công ty tồn tại và phát triển bền vững, nâng cao vị thế trên thị trường.

*(4) Hoàn thiện công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm*

Muốn trả lương sản phẩm chính xác phải tổ chức tốt công tác nghiệm thu sản phẩm và cần được thực hiện một cách thường xuyên, chặt chẽ. Đây là điều kiện cơ bản để trả lương chính xác cho NLD. Công ty có thể thực hiện những biện pháp sau. Thường xuyên kiểm tra máy móc thiết bị, giám sát chặt chẽ quá trình lao động của công nhân tránh những sai sót trong quá trình sản xuất mà không phát hiện kịp thời. Kiểm tra đơn đốc thường xuyên cũng giúp NLD có ý thức hơn trong việc thực hiện công việc, góp phần làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt và tránh lãng phí nguyên vật liệu sản xuất. Cán bộ nghiệm thu phải có trình độ chuyên môn tương đối tốt và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Cùng với việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nghiệm thu cần đưa ra những mức thưởng phạt tránh tình trạng quan liêu, thiếu trách nhiệm.

#### *3.2.4.2. Hoàn thiện chính sách khen thưởng*

RCC cần xây dựng chính sách thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể, cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau bằng tiền, hiện vật, cổ phiếu... Ngoài hình thức thưởng trên công ty có thể bổ sung thêm hình thức thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen. Để có thể giảm thiểu chi phí, tăng lợi nhuận cho công ty cũng nên bổ sung thêm một số hình thức thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu đối với khối lao động trực tiếp. Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những tiêu chí thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm lao động. Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, khoảng cách từ khi NLD có thành tích được thưởng cho đến khi được thưởng là khoảng thời gian tối đa là 1 tháng. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà NLD đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của NLD, thì họ cho thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLD. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích NLD nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các quyết định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể NLD được biết để phấn đấu, nỗ lực hơn trong công việc. RCC cần thu hút NLD tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của NLD, mặt khác cũng làm cho NLD hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

#### *3.2.4.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi*

RCC cũng cần đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ NLD khi họ có gặp phải những vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp NLD nhanh chóng khắc phục

những khó khăn đó và trở lại với công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên NLĐ. Điều đó thể hiện sự quan tâm của công ty đối với NLĐ. Tất cả những việc làm này có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo sự tin tưởng của NLĐ đối với doanh nghiệp, giúp họ an tâm khi làm việc và gắn bó lâu dài với công ty. Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho NLĐ có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho NLĐ như: nhu cầu giao tiếp, học hỏi... Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho NLĐ trong tổ chức. Công ty nên có các chính sách quan tâm hơn nữa đến khối lao động trực tiếp, thông qua việc quan tâm đến cả gia đình NLĐ, như tổ chức tặng quà cho các cháu nhân ngày Tết trung thu hay ngày quốc tế thiếu nhi 01/06. Công ty cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và truyền đạt cho tập thể NLĐ trong công ty thông qua quan tâm tới các khía cạnh như việc thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao vào các ngày lễ, ngày nghỉ, ngày kỷ niệm thành lập công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng cuộc thi và nêu danh ghi nhận thành tích. Đồng thời tiếp tục duy trì và tiếp tục phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp để họ yên tâm và cống hiến hết mình cho công ty.

#### *3.2.4.4. Hoàn thiện công tác đào tạo*

Qua kết quả khảo sát điều tra được biết hiện nay công tác đào tạo của RCC đã làm khá tốt tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số quan điểm của NLĐ chưa thực sự đồng tình với công tác trên. Tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác trên tại công ty. Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp và nhu cầu của cá nhân NLĐ. Để làm được việc này, RCC cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi. Phòng nhân sự sẽ tiến hành xây dựng và phát mẫu phiếu tới NLĐ. Yêu cầu NLĐ điền vào phiếu và đánh thứ tự các nhu cầu đào tạo quan trọng nhất đối với họ. Nhấn mạnh rằng các nhu cầu này đều phải được

thể hiện chi tiết. Ví dụ như kiến thức, kỹ năng, loại hình đào tạo... Sau khi kiểm phiếu, hãy xác định những nhu cầu này theo thứ tự độ quan tâm giảm dần và quyết định những nhu cầu cần được ưu tiên đào tạo trước. Quá trình này sẽ giúp công ty phát triển các khóa đào tạo phù hợp với nguyện vọng của NLĐ. Công tác đào tạo cần được tiến hành có hệ thống, đào tạo đúng người, đúng chuyên môn để đem lại hiệu quả đào tạo tốt nhất, đồng thời tránh lãng phí. Xây dựng hệ thống đào tạo cho doanh nghiệp đến từng vị trí công việc. Điều này có nghĩa là bất cứ vị trí nào cũng có thể biết mình đang ở vị trí nào, được đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì hướng đến những vị trí cao hơn khi đào tạo những gì. Điều này có tác dụng khuyến khích NLĐ nâng cao trình độ. Hệ thống các kiến thức, kỹ năng trang bị cho NLĐ cần được xây dựng cẩn thận, phù hợp với tầm đối tượng sao cho trang bị các kiến thức, kỹ năng, hiểu biết về doanh nghiệp, về ngành nghề và các kiến thức chuyên ngành...

#### *3.2.4.5. Hoàn thiện chính sách thăng tiến*

Cơ hội thăng tiến đây là động lực hết sức to lớn đối với những cá nhân xuất sắc trong một quá trình dài hoạt động trong công ty. Họ đều có mong muốn hay tham vọng được thăng chức cho xứng đáng với năng lực của mình. Công ty cũng cần có những quy định cụ thể về việc được thăng chức và những ưu đãi bất thành văn đối với những cá nhân có thành tích vượt trội. Cuối năm tiến hành khen thưởng trước tập thể và từ đó lấy làm căn cứ để thăng chức cho cán bộ CNV. Hoặc có những trường hợp trong quá trình làm việc cá nhân có những đóng góp xuất sắc thì tiến hành thăng chức ngay tại thời điểm đó. Thăng tiến là một nhu cầu tất yếu của quá trình lao động của NLĐ. Nắm bắt được tâm lý này và tạo động lực cho NLĐ trong công ty là chính sách hàng đầu của ban lãnh đạo công ty, biện pháp này mang lại hiệu quả rất cao, huy động hết khả năng và tiềm năng vốn có của lực lượng lao động. Do công tác cơ hội thăng tiến tại công ty hiện tại chưa được chú trọng nên cần có những biện pháp cụ thể để tạo điều kiện cho NLĐ phát triển như: Tạo điều kiện cho NLĐ, nhất là NLĐ có khả năng, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng phục vụ cho công việc; Chú trọng đến công tác thi đua, biểu dương, khen thưởng những tập thể, cá nhân lao động giỏi; Chú trọng công tác đào tạo, đầu tư cho nguồn nhân lực; Chú trọng về việc cân nhắc đề bạt những NLĐ có trình độ, đạo

đức, năng lực và sự đóng góp cho công ty. Xem xét đề quy hoạch cán bộ và ưu tiên những trường hợp đó; Hàng năm luân chuyển cán bộ, sắp xếp đúng vị trí cho NLĐ sao cho phù hợp với sở trường, năng lực của NLĐ để họ phát huy tối đa được sở trường của họ.

### **Tiểu kết chương 3**

Trên cơ sở phân tích các lý luận tại chương 1 và thực trạng hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Tổng công ty công trình Đường Sắt đã một lần nữa khẳng định vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và việc tạo động lực cho lao động là một trong những giải pháp quản trị nhân sự hiệu quả trong doanh nghiệp. Chương 3 của luận văn đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động như: Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động, hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc, hoàn thiện tạo động lực cho người lao động qua việc tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động qua việc kích thích người lao động làm việc. Các giải pháp trên có mối quan hệ thống nhất với nhau và cần được triển khai đồng bộ trong Tổng Công ty để tạo ra những hiệu quả tốt nhất giúp công tác quản trị nhân lực của Tổng Công ty ngày càng hoàn thiện hơn.

## KẾT LUẬN

Công tác tạo động lực cho người lao động là một phần rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Nó mang lại những lợi ích thiết thực không chỉ cho Tổ chức, đơn vị mà còn có ý nghĩa quan trọng đối với cán bộ nhân viên. Công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty công trình đường sắt được thực hiện đúng và đem lại hiệu quả tốt trong quản trị nguồn nhân lực, tạo ra được động lực làm việc cho mỗi nhân viên trong Công ty, nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, phát huy tính chủ động, sáng tạo trong công tác.

Kết quả nghiên cứu của luận văn vừa có những đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng thực tiễn khi đã nghiên cứu một cách có hệ thống về vấn đề lý luận về tạo động lực cho người lao động. Luận văn phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động, làm rõ những thành tựu và hạn chế, tìm nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực cho NLD tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt mang tính thực tiễn cao. Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản trị trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt về việc xây dựng chính sách tạo động lực cho người lao động.

Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù tác giả rất cố gắng nhưng do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, tầm nhìn còn hạn chế nên không tránh khỏi những thiếu sót trong quá trình viết luận văn, tác giả mong muốn nhận được sự góp ý của các thầy, cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện đầy đủ, tốt hơn.

Qua đây, học viên xin gửi lời chân thành cảm ơn sâu sắc tới giảng viên hướng dẫn: TS. Phan Trần Trung Dũng và toàn thể các cô, chú, anh, chị, em trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt đã tạo điều kiện giúp đỡ, định hướng học viên hoàn thành tốt luận văn thạc sĩ của mình.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hoài An (2012), *Tìm hiểu chỉ số đánh giá hiệu quả KPI quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Khoa học thương mại số 30
2. Nguyễn Thị Minh An (2013), *Quản trị nhân lực*, Học viện Bưu chính viễn thông.
3. Business Edge (2006), *Tạo động lực làm việc - phải chăng chỉ có thể bằng tiền*, Nxb Trẻ, Hà Nội
4. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2011), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nxb Lao động xã hội.
5. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Phan Thị Minh Châu và Lê Thanh Trúc (2008), *Doanh nghiệp với bài toán giữ chân nhân viên*, Tạp chí phát triển kinh tế, số 216 tháng 10/2008
7. Trần Kim Dung (2005), “*Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc trong điều kiện ở Việt Nam*”, Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ.
8. Phạm Công Đoàn (2010), *Năng lực CEO yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp*, Trường Đại học Thương mại.
9. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh Tế quốc dân, Hà Nội.
10. Nguyễn Thị Thanh Giang (2011), *Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty bưu chính Việt Nam*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Học viện Bưu chính viễn thông Việt Nam.
11. Lê Thị Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, Nxb Lao động - xã hội, Hà Nội.
12. 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.
13. Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2011), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Trường Đại học Thương Mại, Nhà xuất bản Thống kê



14. 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 Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
15. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê.
16. Đặng Thị Hồng (2013), *Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Chi nhánh tiết kiệm Bưu điện tại Ngân hàng Bưu điện Liên Việt*, Luận văn thạc sỹ kinh doanh và quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
17. Vũ Trọng Hùng (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê.
18. Nguyễn Hương (2008), *Tổ chức điều hành nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội.
19. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
20. Nguyễn Thị Thùy Mai (2014), *Nâng cao chất lượng công tác đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần tập đoàn Merap thông qua việc áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ*, Luận văn Thạc sĩ chuyên ngành Khoa học quản lý, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
21. Võ Trung Mạnh (2012), *Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Tập đoàn viễn thông quân đội - chi nhánh Viettel Kon Tum*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.
22. Đỗ Văn Phúc (2004), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật.
23. Hoàng Minh Quang (2012), *Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Đà Nẵng
24. RSS (2014), *Quy chế lương, thưởng của CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt*.
25. RSS (2018), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2014 – 2017 của RCC*
26. RSS (2018), *Báo cáo tổng hợp nhân sự 2014 – 2017 của RCC*
27. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nxb Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

28. Lê Thị Lệ Thanh (2012), *Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.
29. Nguyễn Hữu Thủy (2012), “*Động lực lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay*”, Tạp chí Kinh tế và dự báo (số 10) tr.34 năm 2012.
30. Vũ Thu Uyên (2008), *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, Nxb trường Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

**PHỤ LỤC**  
**PHIẾU KHẢO SÁT**

(Dành cho nhân viên và nhà quản trị)

*Khảo sát về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt*

**Kính chào ông/bà!**

Nhằm mục đích tìm hiểu về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt, 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 3.** Quý ông (bà) hãy cho biết tuổi nghề của mình?

- |                |                |
|----------------|----------------|
| A. Dưới 5 năm  | B. 5 - 10 năm  |
| C. 10 - 15 năm | D. 15 - 20 năm |
| E. Trên 20 năm |                |

**Câu 4.** Đánh giá của ông/ bà về mức độ cần thiết của tạo động lực cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt?

- 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 mức độ thỏa mãn các nhu cầu dưới đây?

TT	Đánh giá Nhu cầu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Thu nhập cao và thỏa đáng										
2	Công việc ổn định										
3	Điều kiện làm việc tốt										
4	Quan hệ trong tập thể tốt										
5	Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc										
6	Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ										
7	Có cơ hội thăng tiến										
8	Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường										
9	Lịch tình làm việc thích hợp										
10	Được tự chủ trong công việc										

**Câu 6.**Ông bà lựa chọn phương pháp nào nhằm phổ biến chức năng, nhiệm vụ đến NLĐ?

A.Thông qua bản mô tả công việc

B. Thông qua người lãnh đạo trực tiếp

C.Cả hai phương án trên

**Câu 7.** Đánh giá của ông bà về mức độ hài lòng đối với công việc của mình? (1-Hoàn toàn không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến rõ ràng, 4- Gần như đồng ý, 5- Hoàn toàn đồng ý).

TT	Đánh giá Tiêu chí	1	2	3	4	5
1	Công việc hiện tại đang làm					
2	Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường					

3	Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận					
4	Áp lực với công việc hiện nay khá lớn					
5	Đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc					
6	Người quản lý trực tiếp đều hiểu rõ về công việc của nhân viên trong bộ phận mình phụ trách					

**Câu 8.** Đánh giá của ông/ bà về tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt?

- A. Hoàn toàn đồng ý
- B. Gần như đồng ý
- C. Không có ý kiến rõ ràng
- D. Không đồng ý
- E. Hoàn toàn không đồng ý

**Câu 9.** Đánh giá của ông/ bà về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD trong CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt?

- A. Rất công bằng
- B. Công bằng
- C. Bình thường
- D. Ít công bằng
- E. Không công bằng

**Câu 10.** Đánh giá của ông/ bà về việc tạo điều kiện làm việc cho người lao động tại CTCP Tổng công ty công trình Đường sắt?

- A. Hoàn toàn hài lòng
- B. Gần như hài lòng
- C. Không có ý kiến rõ ràng
- D. Không hài lòng
- E. Hoàn toàn không hài lòng

**Câu 11.** Đánh giá của ông bà về các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động gián tiếp, bán gián tiếp trong công ty?

TT	Đánh giá Tiêu chí	Dễ chịu	Bình thường	Khó chịu
1	Tiếng ồn			

2	Bụi			
3	Ánh sáng			
4	Nhiệt độ			
5	Độ ẩm			
6	Vệ sinh nơi làm việc			

**Câu 12.**Đánh giá của ông/bà về công tác bố trí nhân lực tại Công ty?*1-Hoàn toàn không đồng ý; 2-Không đồng ý; 3-Bình thường; 4-Gần như đồng ý; 5-Hoàn toàn đồng ý.*

TT	Đánh giá Tiêu chí	1	2	3	4	5
1	Bố trí nhân lực phù hợp và đúng năng lực					
2	Bố trí nhân lực đa dạng, linh hoạt					

**Câu 13.**Đánh giá của ông/bà về chính sách tiền lương của Công ty?*1-Hoàn toàn không đồng ý; 2-Không đồng ý; 3-Bình thường; 4-Gần như đồng ý; 5-Hoàn toàn đồng ý.*

TT	Đánh giá Tiêu chí	1	2	3	4	5
1	Mức lương hiện nay					
2	Tiền lương được chi trả công bằng dựa vào kết quả thực hiện công việc của NLĐ					
3	Tiền lương được trả minh bạch, rõ ràng					

**Câu 14.** Ông/bà có hiểu và đồng ý với quy chế lương của công ty?

- A. Hoàn toàn đồng ý
- B. Gần như đồng ý
- C. Không có ý kiến rõ ràng
- D. Không đồng ý
- E. Hoàn toàn không đồng ý

**Câu 15.** Ông/bà có hài lòng về mức thưởng của công ty?

- A. Hoàn toàn đồng ý
- B. Gần như đồng ý
- C. Không có ý kiến rõ ràng
- D. Không đồng ý
- E. Hoàn toàn không đồng ý

**Câu 16.** Ông/bà có hài lòng về chế độ phúc lợi của công ty?

- A. Hoàn toàn đồng ý
- B. Gần như đồng ý
- C. Không có ý kiến rõ ràng
- D. Không đồng ý
- E. Hoàn toàn không đồng ý

**Câu 17.**Đánh giá của ông/bà về công tác đào tạo tại Công ty?*1-Hoàn toàn không đồng ý; 2-Không đồng ý; 3-Bình thường; 4-Gần như đồng ý; 5-Hoàn toàn đồng ý.*

TT	Đánh giá Tiêu chí	1	2	3	4	5
1	Tạo điều kiện cho NLĐ được đào tạo					
2	Nội dung đào tạo phù hợp					

**Câu 18.** Ông bà có kiến nghị gì cho việc hoàn thiện công tác tạo động lực cho NLĐ trong Công ty hiện nay ?

.....

.....

.....

.....

.....

*Xin trân thành cảm ơn!*