

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

LÊ THANH DUNG

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ AN DƯƠNG**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
PGS.TS. NGÔ XUÂN BÌNH

HÀ NỘI, 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của bản thân, xuất phát từ tình hình thực tế của công ty để hình thành hướng nghiên cứu. Các số liệu nêu trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng tuân thủ đúng nguyên tắc và kết quả tnhf bày trong luận văn thu được trong quá trình nghiên cứu là trung thực, chưa từng được ai công bố trước đây.

Hà Nội, ngày 30 tháng 8 năm 2018

Tác giả luận văn

Lê Thanh Dung

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Một số khái niệm liên quan đến tạo động lực cho người lao động.....	9
1.2. Các biện pháp kích thích động lực làm việc của người lao động	19
1.3. Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động và bài học rút ra cho Công ty cổ phần Đầu tư An Dương	25
Chương 2: THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ AN DƯƠNG.....	29
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Đầu tư An Dương	29
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương.....	33
2.3. Đánh giá chung	47
Chương 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ AN DƯƠNG	51
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới	51
3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty CP Đầu tư An Dương.....	52
KẾT LUẬN	66
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	68

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ADinvest: Công ty cổ phần Đầu tư An Dương

CBCNV Cán bộ công nhân viên

NLĐ: Người lao động

NQL: Nhà quản lý

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2016-2017	32
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2017	33
Bảng 2.3: Bảng thống kê hệ thống tiền lương và hỗ trợ	36
Bảng 2.4: Xếp loại lao động hưởng thu nhập	37
Bảng 2.5: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương	38
Bảng 2.6: Đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ về tiền thưởng	41
Bảng 2.7: Đánh giá công tác đào tạo tại Công ty.....	43
Bảng 2.8. Công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty.....	44
Bảng 2.9. Đánh giá điều kiện môi trường làm việc tại công ty	45

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong cuộc sống hiện đại ngày nay, không những con người cần đến sự hỗ trợ mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật để đạt được thành công trong công việc, mà các mối quan hệ giữa con người và con người cũng là một phần vô cùng quan trọng để tạo nên những thành tựu ấy. Đứng trước nền kinh tế thị trường luôn biến động với nhiều cơ hội cũng như thách thức như hiện nay, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để biến những mối quan hệ giữa con người với con người tạo thành nguồn lực là vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của một doanh nghiệp. Tuy nhiên để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực không phải là vấn đề đơn giản, các Nhà lãnh đạo không cần phải là người học rộng, nhưng nhất thiết phải là người có năng lực điều hành các mối quan hệ hay nói cách khác là biết quản trị nguồn nhân lực: Họ phải biết lựa lời với cấp trên, phải nghiêm khắc và độ lượng, ân cần niềm nở với cấp dưới, phải động viên tinh thần cộng sự, phải biết tùy cơ ứng biến... Mới có thể phát huy hết khả năng và năng lực của nhân viên cấp dưới. Trong quản trị nhân lực, điều cần làm nhất là khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hết mình để đạt được những kết quả tốt nhất. Vì vậy, muốn quản trị nguồn nhân lực thành công, muốn nhân viên dồn cả tâm sức vào công việc, nhà quản trị phải biết cách động viên, khuyến khích họ. Những chính sách lương thưởng, đãi ngộ đối với nhân viên một cách phù hợp và khoa học cũng là cách tạo động lực tốt đối với người lao động. Nhưng không hẳn đáp ứng về vật chất có thể giữ chân được người lao động. Ngày nay ngoài việc đáp ứng yêu cầu về vật chất, những đãi ngộ mang tính phi vật chất như ủng hộ tinh thần nhân viên, quan tâm đến đời sống của người lao động lại là nguồn động lực vô cùng lớn tác động tới tâm huyết của nhân viên đối với Công ty. Có thể nói việc Tạo động lực cho người lao động trong giai đoạn kinh tế thị trường mở như ngày nay cần phải đặc biệt chú trọng và đầu tư một cách cần thiết, khoa học và kịp thời.

Trong những năm vừa qua, Công ty CP đầu tư An Dương đã có nhiều cố gắng trong tạo động lực cho cán bộ nhân viên lao động. Tuy nhiên công tác tạo động lực của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn

là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo công ty. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên mà tác giả đã lựa chọn đề tài **“Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương”** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sỹ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hiện nay, cả trong nước và ngoài nước đều có rất nhiều quan điểm và nội dung nghiên cứu về việc hoàn thiện công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động. Luận văn của tác giả sẽ tiếp cận các lý luận đồng thời áp dụng thực tiễn vào việc nghiên cứu đánh giá các hoạt động tạo động lực của doanh nghiệp. Có thể đánh giá tiêu biểu một số báo cáo, công trình nghiên cứu hoặc những câu chuyện thực tiễn từ các doanh nghiệp và những người đã thành công trên thế giới như:

Báo cáo tổng hợp kết quả nghiên cứu của đề tài đã được nghiệm thu và đã được công bố dưới dạng một cuốn sách có nhan đề *“Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội”* (NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, 1997).

Tạp chí Cộng sản ngày 15/8/2012 có đăng bài của Th.S Cảnh Chí Dũng (Trường đại học kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội) về *“Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập”*, bài đăng nêu rõ những chọn lựa cũng như những ứng dụng của công tác tạo động lực trong các trường đại học công lập nước ta hiện nay với nhiều ý nghĩa thực tiễn có thể áp dụng rộng rãi.

Luận án Tiến sĩ *“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan Hành chính nhà ”* tác giả Nguyễn Thị Phương Lan - Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án có nêu động lực làm việc của người lao động là một chủ đề được quan tâm đặc biệt không chỉ bởi bởi động lực biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt mà còn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp, quyết định tới sự thành công hay thất bại của tổ chức. Ở các cơ quan HCNN, xuất phát từ sứ mệnh cao cả của nền công vụ là cung cấp các dịch vụ công tốt nhất để phục vụ công dân, động lực làm việc của công chức HCNN không chỉ được hiểu như là biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt, hiệu lực, hiệu quả của thể chế hành chính nhà nước mà còn thể hiện tính trách nhiệm trong thực thi quyền lực nhà nước để hoàn thành sứ mệnh của nền công vụ phục vụ nhân dân.

Báo cáo tổng hợp đề tài khoa học cấp nhà nước, mã số KX-05-11 “*Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình CNH-HĐH đất nước*”, PGS.TS Phạm Thành Nghị (chủ nhiệm), trong nghiên cứu có đề cập tới vấn đề “Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực” Các nghiên cứu đã trình bày một 4 số vấn đề lý luận về động lực, một số động lực chính trị - tinh thần quan trọng và vấn đề sử dụng đúng đắn tích cực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội.

Tạp chí Tuyên giáo số 3/2012 có bài viết của TS. Nguyễn Minh Tuấn về “*Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay*”. Bài viết phân tích và đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay

Đề tài cấp Nhà nước, mã số KX-07-03 thuộc Chương trình KX-07, 1991 – 1995, GS.TS Lê Hữu Tầng (Chủ nhiệm) “*Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội*”.

“*Nhà quản trị một phút*” (Kenneth Blanchard và Spence Johnson) Cuốn sách dựa trên cơ sở vững chắc của những phát hiện mới nhất về tâm lý ứng xử. Cuốn sách nghiên cứu một môi trường làm việc thuộc mô hình cũ, phân cấp và phân biệt giới tính trong môi trường làm việc mang phong cách “Ông chủ và cấp dưới”. Quan trọng hơn, ngày nay chúng ta có thể phân biệt giữa nhà quản lý đơn thuần và lãnh đạo – nếu lãnh đạo tạo nên thúc đẩy tinh thần thì nhà quản lý chỉ đơn thuần quản lý. Tuy nhiên, người lãnh đạo thực sự, như ví dụ trên, sẽ cảm thấy khó làm được gì nếu không có một số kỹ năng quản lý con người căn bản. Họ sẽ tìm cách tạo ra môi trường làm việc thoải mái ở đó mọi người có đủ thời gian cần có để theo đuổi các mục tiêu quan trọng. Ý nghĩ tạo ra sự thoải mái là vì mỗi người biết chính xác vai trò của mình; có sự minh bạch và rõ ràng của mục tiêu.

Cuốn sách “*Tạo động lực làm việc – Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?*” của tác giả Business Edge. Cuốn sách đã nêu ra những nội dung tạo động lực cho người lao động thông qua nhiều hình thức phi tài chính khác nhau, mà không cần dùng “đồng tiền” là công cụ duy nhất. Xuất phát từ thực tiễn rất nhiều doanh nghiệp đã mất đi nhân viên tiềm năng mặc dù mức lương của họ đã được tăng một cách phù

hợp, hoặc người lao động bỏ dở công việc giữa chừng để ra về mà không hoàn thành công việc đó. Vì vậy, công cụ tạo động lực bằng Tiền có thể phù hợp với người nay, nhưng lại không phải là nhân tố kích thích với người khác. Người quản lý cần xác định mục tiêu làm việc của người lao động để tìm những hình thức tạo động lực phù hợp.

Sách “*Hãy là nhà lãnh đạo biết truyền động lực*”, của tác giả Leroy Eims, NXB Hồng Đức năm 2014 đã đưa ra những câu chuyện có thật về cuộc sống và công việc của ông: “Chúa tạo động lực cho những con chiên của Người bằng chính hành động khiêm tốn, mối quan hệ cá nhân và đức hy sinh của người trong cuộc sống”, Vậy nên ông đã sống và cổ vũ mọi người để họ đạt được những kết quả tốt nhất giống như Chúa vậy.

Daniel H. Pink (2013) tác giả cuốn sách “*Động lực chèo lái hành vi – Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy động lực của con người*” tái bản – Đổi tên từ “Động lực 3.0”, NXB Lao động xã hội (Bản quyền tiếng Việt công ty sách Alpha), Hà Nội. Cuốn sách nêu ra được những luận điểm mới về việc tạo động lực làm việc cho người lao động ở thời kỳ mới, tác giả cuốn sách cũng cung cấp một số thông tin về các tổ chức, doanh nghiệp vẫn áp dụng các mô hình tạo động lực cũ mà chưa nghiên cứu, đánh giá đúng vai trò tạo động lực cho người lao động theo tình hình thực tế hiện nay. Cuốn sách nêu lên và khuyến khích sử dụng những động lực như: Tăng cường các biện pháp kích thích nội lực bên trong mỗi người từ đó phát huy tinh thần chủ động, tính cầu thị sự nhiệt tình trong công việc của mỗi người.

Cuốn “*Năng đoạn Kim cương*” của Geshe Michael Roach – Trần Tuấn Mẫn dịch, NXB Lao động phối hợp với Nhà sách Thái Hà – Tái bản lần thứ 14 – cuốn sách đã áp dụng giáo lý Đức Phật vào Quản trị doanh nghiệp và đời sống. Cuốn sách nói lên cách Ông đã xây dựng Đơn vị Kim Cương tại Andin International bằng những nguyên tắc được thu thập từ trí tuệ cổ xưa của Phật giáo mà Ông đã thu thập được. Ông nói “Năng lực tiềm tàng để thành công được tìm thấy trong chất kim cương cũng giống như tấm kính kim cương – Trong suốt, tinh khiết được xem như gần nhất với chất liệu vật lý tuyệt đối trong suốt – Nó ở ngay quanh ta vào mọi lúc,

mọi sự vật và mọi người. Và chính tiềm năng này nếu được khai thác sẽ đưa đến sự thành công”

“*Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*” (Brian Tracy) là Cuốn sách sẽ nghiên cứu việc nắm bắt được những nguyên tắc quan trọng trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên mà những nhà quản lý hàng đầu trong các tập đoàn trên thế giới vẫn thường áp dụng. 21 ý tưởng thực tiễn hay nhất sẽ được trình bày trong quyển sách như: các bí quyết, kinh nghiệm và yếu tố giữ chân những nhân viên tài năng; cách tuyển dụng hiệu quả để thu hút nhân tài; hướng giải quyết những khó khăn liên quan đến vấn đề nhân lực trong một tổ chức; xây dựng chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên...

Các công trình nghiên cứu đó đã phác họa ra những thực trạng đã xảy ra tại doanh nghiệp của họ và cách họ xây dựng nên thương hiệu của chính mình trên toàn thế giới như thế nào, cũng như các công trình nghiên cứu mang tầm vĩ mô dựa trên số liệu khảo sát, và tài liệu nghiên cứu. Nhưng mỗi một doanh nghiệp lại có những đặc điểm khác nhau, cách xây dựng doanh nghiệp khác nhau và đặc biệt trong môi trường phát triển khác nhau nên không thể áp dụng cho nhiều doanh nghiệp khác nhau.

Công ty cổ phần Đầu tư An Dương (AD INVEST) là doanh nghiệp hoạt động trên các lĩnh vực đầu tư xây dựng và kinh doanh bất động sản, Đầu tư xây dựng và kinh doanh các loại hình sản phẩm: nhà ở, văn phòng cho thuê, trung tâm thương mại, khu đô thị mới, khu du lịch sinh thái, khu vui chơi giải trí...; Đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật, giao thông, dân dụng; Cung cấp các dịch vụ: tư vấn đầu tư, xúc tiến và quản lý đầu tư, quản lý dự án... 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 Công ty CP Đầu tư An Dương. Đề cương 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 “Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương”

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

Mục đích nghiên cứu:

Hệ thống hóa được cơ sở lý luận, khung lý thuyết chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương. Đề xuất giải pháp thiết thực, mang tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư An Dương

Nhiệm vụ nghiên cứu:

Thu thập và phân tích các tài liệu, số liệu thứ cấp, sơ cấp liên quan tới công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, các tài liệu thông tin nội bộ về công ty cổ phần Đầu tư An Dương.

Phân tích, đánh giá tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty CP Đầu tư An Dương, nêu ra được những ưu điểm và những hạn chế của Công ty trong tạo động lực cho người lao động

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu để phân tích và xử lý tài liệu, số liệu phục vụ cho công tác phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực tại công ty từ đó đưa ra giải pháp tạo động lực lao động phù hợp..

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực cho người lao động tại Công ty CP Đầu tư An Dương.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: Các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương
- Về không gian: Công ty cổ phần Đầu tư An Dương trên địa bàn Thành phố Huế
- Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2016 đến năm 2018. Giải pháp thực hiện cho năm 2019-2020. Đây là mốc thời điểm quyết định việc thúc đẩy phát triển của Công ty trên định hướng đầu tư dự án

khu đô thị. Đối với nhân viên, đây là thời điểm cần nhiều nỗ lực để tập trung bán hàng củng cố xây dựng Công ty.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

Phương pháp quan sát: Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần đầu tư An Dương.

Phương pháp tổng hợp: Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo... về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong Công ty Cổ phần Đầu tư An Dương

Phương pháp thống kê và thống kê phân tích: Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại Công ty Cổ phần Đầu tư An Dương.

Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học: Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về tạo động lực lao động tại công ty với số phiếu phát ra là 80 phiếu trong đó 20 phiếu cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp, 60 phiếu cho khối lao động trực tiếp.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng: Giá trị khoa học Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương.

Kết quả nghiên cứu luận văn có thể bổ sung nguồn tài liệu tham khảo phong phú cho các nhà quản lý về việc xây dựng các phương pháp tạo động lực cho người lao động trong Công ty Cổ phần Đầu tư An Dương

7. Kết cấu luận văn

Đề tài được chia thành 3 chương:

Chương 1:Cơ sở lý luận thực tiễn về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng về tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương

Chương 3: Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương

Chương 1

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

1.1. Một số khái niệm liên quan đến tạo động lực cho người lao động

1.1.1. Động lực

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó” [7, Tr.128]

Theo giáo trình hành vi tổ chức của Bùi Anh Tuấn “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. [5,Tr. 57]

Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Và như vậy động lực lao động không có công thức chung. Người lao động là mỗi cá thể độc lập, thực hiện những nhiệm vụ riêng biệt nhau vì vậy cũng có cách tạo động lực khác nhau. Tạo động lực riêng biệt cho mỗi công việc, mỗi người lao động và mỗi một môi trường cụ thể là khác nhau.

Động lực lao động không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực lao động chưa chắc đã còn trong họ.

Động lực lao động mang đặc tính không bị ép buộc hay phụ thuộc vào người lao động, người lao động luôn làm việc hăng say khi họ cảm thấy thích thú hoặc mong muốn đạt được mục đích từ công việc ấy. Và khi làm việc một cách hào hứng như vậy họ có thể đạt được kết quả thực hiện công việc một cách tốt nhất

Động lực lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc tăng năng suất lao động của doanh nghiệp. Động lực lao động chính là nguồn nội lực thúc đẩy người lao động hăng say hơn, nhiệt tình hơn trong công việc. Tuy nhiên động lực

lao động chỉ là nguồn gốc để tăng năng suất lao động chứ không phải là điều kiện để tăng năng suất lao động bởi vì điều này còn phụ thuộc vào trình độ, kỹ năng của người lao động, vào trình độ khoa học công nghệ của dây chuyền sản xuất.

1.1.2. Tạo động lực cho người lao động

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Để tạo được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách để kích thích những động lực đó, tìm ra được nội lực trong mỗi con người. Như vậy “Tạo động lực trong lao động là hệ thống các chính sách, các biện pháp các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc” [29, <http://voer.edu.vn/m/dong-luc-va-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong/03f78b1b>]

Động lực trong lao động chính là sự nỗ lực, cố gắng từ nội tại của mỗi con người. Cũng vì mục tiêu đó mà các nhà quản lý là phải tìm ra được cách tác động để người lao động có thể phát huy hết tiềm năng mỗi người để cống hiến cho doanh nghiệp.

Để có thể tạo được động lực cho người lao động cần phải tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động của họ tạo động lực cho lao động.

1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động

Mục tiêu của người lao động: Mỗi một người lao động đều có một mục tiêu nhất định, mục tiêu ấy cũng chính là một động lực để họ có thể toàn tâm toàn ý lao động. Có rất nhiều mục tiêu trong lao động, có thể tóm tắt những mục tiêu sau

Mục tiêu thu nhập đây là mục tiêu quan trọng nhất khiến người lao động làm việc bởi vì thu nhập giúp người lao động trang trải cuộc sống của bản thân họ và gia đình, đảm bảo cho sự sống và phát triển.

Mục tiêu phát triển: là mục tiêu mà người lao động mong muốn tự hoàn thiện mình thông qua các hoạt động đào tạo, thăng tiến hay tham gia các hoạt động xã hội. Mục tiêu này được quan tâm và chú ý hơn khi người lao động đã đảm bảo tích lũy đủ thu nhập phục vụ cuộc sống.

Mục tiêu tự khẳng định mình là nhu cầu được tham gia các hoạt động xã hội nhằm tự thỏa mãn mình. Và khi mục tiêu phát triển đã đáp ứng được thì nhu cầu tự khẳng định mình sẽ được người lao động tập trung nhiều hơn.

Như vậy tạo động lực lao động chính là sử dụng những biện pháp kích thích người lao động làm việc bằng cách tạo cho họ cơ hội thực hiện được những mục tiêu để thỏa mãn các nhu cầu của chính bản thân họ.

Nhu cầu về vật chất: là những nhu cầu cơ bản nhất đảm bảo cuộc sống của mỗi con người như ăn, mặc, đi lại, chỗ ở ... Đây là nhu cầu chính và cũng là động lực chính khiến người lao động làm việc. Cuộc sống càng phát triển thì nhu cầu của con người cũng phát triển theo, chuyển dần từ những nhu cầu cơ bản sang những nhu cầu phức tạp hơn.

Nhu cầu về tinh thần: là những nhu cầu mà ở đó con người muốn được đáp ứng những điều kiện mặt trí lực, bản ngã. Xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu về các giá trị tinh thần cũng nâng cao nó bao gồm: Nhu cầu học tập để nâng cao trình độ; Nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội; Nhu cầu công bằng xã hội.

Nhu cầu vật chất và tinh thần của con người có quan hệ biện chứng với nhau điều đó bắt nguồn từ mối quan hệ vật chất - ý thức. Đây là hai nhu cầu chính của con người và đây cũng là cơ sở để tác động vào nội lực mỗi người lao động.

Mỗi người lao động lại có một giá trị cá nhân khác nhau được đánh giá qua năng lực bản thân chính người lao động ấy bao gồm tính cách, học thức, cách giao tiếp, hành xử với đồng nghiệp và xã hội

Năng lực thực tế của người lao động: là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà người lao động đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và lao động. Mỗi người lại có một động lực riêng để lao động, vì vậy cách tạo động lực cho mỗi người lao động là khác nhau. Và khi chạm vào được nội lực mỗi người thì hiệu suất lao động dường như không thể đo đếm được.

Tính cách cá nhân của mỗi người lao động: Đây là yếu tố cá nhân bên trong mỗi con người và được thể hiện qua quan điểm của họ trước một sự việc, sự kiện nào đó. Quan điểm của người lao động có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực do vậy tạo động lực cho người lao động còn chịu một phần ảnh hưởng từ tính cách của họ.

Ngoài ra còn các yếu tố phụ thuộc vào bản chất công việc mà người lao động đang làm, đó là sự phù hợp giữa khả năng làm việc với trình độ của người lao động, khi người lao động cảm thấy công việc đang làm là phù hợp với mình họ sẽ tích cực lao động để đạt được mục tiêu của mình ngược lại khi công việc không phù hợp người lao động dễ dẫn đến tình trạng chán nản, không tập trung vào công việc.

Những yếu tố cuối cùng tác động đến động lực người lao động chính là các yếu tố thuộc môi trường quản lý. Trong công tác quản lý những yếu tố mang tính chất tập thể đều có những tác dụng nhất định đối với động lực làm việc của người lao động.

Về điều kiện và thời gian lao động: đây cũng là yếu tố có tác động tới động lực lao động, trong điều kiện lao động tốt, môi trường làm việc hiện đại, văn minh, sạch sẽ người lao động sẽ cảm thấy thoải mái hơn, tinh thần lao động sẽ tốt hơn.

Trang cấp trang thiết bị thiết yếu nơi làm việc: Chính là việc đầu tư trang thiết bị hiện đại, bố trí môi trường thiết yếu phục vụ công việc đảm bảo một không gian làm việc tốt nhất để người lao động có thể phát huy tốt những tiềm năng vốn có của họ. Điều đó sẽ tạo nên một hiệu quả không ngờ trong công việc

Thù lao lao động: Là số tiền mà tổ chức chi trả cho người lao động vì những đóng góp của họ cho công việc. Khi người lao động nhận được số tiền thù lao phù hợp với năng lực họ cung cấp, họ sẽ cố gắng nỗ lực để xứng đáng với mức thù lao ấy. Nhưng khi mức thù lao dưới mức năng lực của người lao động, họ sẽ cảm nhận sự không công bằng. Điều này sẽ làm giảm động lực làm việc, ảnh hưởng lớn đến tâm lý làm việc dẫn đến hiệu quả công việc sẽ giảm xuống rất lớn. Chính vì vậy, tổ chức cần phải đánh giá và chi trả mức thù lao cho người lao động một cách công bằng và hợp lý nhất có thể để tạo tâm lý công bằng, người lao động sẽ gắn bó với doanh nghiệp hơn.

Đánh giá hiệu quả công việc: là một công việc vô cùng quan trọng trong quản trị nhân sự. Hoạt động đánh giá hiệu quả công việc chính là việc đánh giá kết quả đã làm được của người lao động, những cống hiến của họ cho tổ chức để từ đó xác định năng lực người lao động nhằm thực hiện việc chi trả thù lao, đánh giá khen thưởng kỷ luật. Kết quả đánh giá hiệu quả công việc ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý và tinh thần người lao động, vì vậy công tác này cần phải xây dựng được bản mô tả công việc chi tiết nhằm đánh giá công bằng tránh cảm tính từ người đánh giá.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực: đây là công tác nhằm nâng cao chất lượng và phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, trong mỗi tổ chức công tác này phải được thực hiện một cách khoa học, có kế hoạch, có dự toán rõ ràng; dựa vào nhu cầu đào tạo của người lao động, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp để tránh lãng phí.

Văn hóa trong tổ chức: Chính là văn hóa ứng xử, giao tiếp giữa người lao động với nhau, giữa người lãnh đạo với người lao động và văn hóa của mỗi người lao động. Xây dựng được văn hóa doanh nghiệp mơ ước sẽ tạo nên một tổ chức gắn kết, người lao động thân thiện nhiệt tình, người lãnh đạo biết quan tâm và hơn hết là một tập thể đoàn kết. Đó chính là động lực lớn nhất đối với người lao động sống trong môi trường ấy.

1.1.3.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)

Thuyết nhu cầu của A. Maslow là học thuyết mà ở đó việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người được nêu lên một cách chi tiết, khoa học. Cho đến nay, chưa có thuyết nào thay thế được học thuyết này mặc dù cũng có khá nhiều các học thuyết đưa ra các luận điểm chứng minh tương tự

Theo thuyết A. Maslow, nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau theo hình tam giác, phản ánh nhu cầu cơ bản của con người đối với sự tồn tại và phát triển trong tự nhiên và xã hội .

Nhu cầu sinh lý (vật chất): Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì sự sống của con người (ăn, mặc, ở, vệ sinh...). Ông quan niệm rằng khi những nhu cầu cơ bản này chưa được giải quyết thì sẽ chưa phát sinh những nhu cầu khác.

Nhu cầu về an toàn: Là nhu cầu tránh những nguy hiểm ảnh hưởng đến cơ thể, đến tinh thần của mỗi người

Nhu cầu xã hội: Nhu cầu này cho thấy con người muốn được người khác chấp nhận và cho mình là một phần của xã hội, họ cần phải giao tiếp. Con người cần có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Nhu cầu được tôn trọng: Khi con người đã đạt được nhu cầu chấp nhận thành viên trong xã hội thì họ bắt đầu muốn được người khác tôn trọng, họ có xu hướng tự tôn cao. Nhu cầu này lại đưa họ tới thỏa mãn: địa vị, quyền uy và sự tự tin.

Nhu cầu tự thể hiện mình: A.Maslow cho rằng đây là nhu cầu cao nhất của con người vì nó nói lên bản ngã của mỗi người. Đây là sự mong muốn đạt được một thành tựu nào đó tức là tiềm năng con người được tận dụng một cách tối đa để thỏa mãn mục tiêu nào đó như: địa vị, quyền lực hay sự tự tôn.



Con người cá nhân hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Và khi thỏa mãn được những nhu cầu ấy sẽ tác động đến tâm lý họ và kích thích họ làm việc. Theo cách nào, nhu cầu trở thành động lực thúc đẩy và việc tác động vào các nhu cầu của con người sẽ kích thích được nội lực thay đổi hành động của mỗi người.

Hiểu theo cách khác, người lãnh đạo hoặc quản lý có thể tác động được hành động của nhân viên bằng cách dùng các biện pháp để chạm vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của họ tác động vào nội lực làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc, tinh thần thoải mái hơn khi thực hiện nhiệm vụ và cần mẫn hơn với nhiệm vụ được giao.

1.1.3.2. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố (Frederick Herzberg)

Học thuyết hai yếu tố được một nhà tâm lý học tên là Frederick Herzberg xây dựng. Với quan điểm cho rằng quan hệ của một cá nhân với công việc là yếu tố cơ bản và thái độ của một người đối với công việc rất có thể quyết định sự thành bại, Herzberg đã xem xét kỹ câu hỏi “Mọi người muốn gì từ công việc của mình?”, ông yêu cầu mọi người miêu tả chi tiết các tình huống trong đó họ cảm thấy đặc biệt tốt hay xấu về công việc của mình. Những câu trả lời này được xếp thành bảng và phân theo mục. Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ công việc, như được báo cáo trong 12 cuộc điều tra do Herzberg tiến hành, được minh họa trong

Từ những câu trả lời được phân theo mục, Herzberg kết luận rằng những câu trả lời mà mọi người đưa ra khi họ có cảm giác tốt về công việc của mình rất khác so với những câu trả lời đưa ra khi họ cảm thấy tồi tệ. Một số yếu tố nhất định có xu hướng liên quan chắc chắn với sự thỏa mãn công việc và một số khác lại liên quan đến sự không thỏa mãn công việc. Các yếu tố bên trong như thành tích, sự công nhận và bản thân công việc, trách nhiệm và sự thăng tiến dường như có liên quan đến sự thỏa mãn công việc. Những người trả lời cảm thấy tốt về công việc của mình thường quy các yếu tố này cho chính bản thân họ. Mặt khác, những người trả lời bất mãn thường đưa ra các yếu tố bên ngoài, như chính sách và cơ chế hành chính công ty, quan hệ giữa người với người và điều kiện làm việc.

Theo Herzberg thì những con số này chỉ ra rằng phía đối diện của sự thỏa mãn không phải là sự bất mãn, như chúng ta vẫn thường nghĩ. Loại bỏ các đặc điểm gây bất mãn khỏi công việc không nhất thiết là làm cho công việc đó tạo nên sự thỏa mãn. Herzberg có ý kiến đề xuất rằng những phát hiện của ông cho thấy sự tồn tại của một chuỗi liên tục đối ngẫu: về đối diện của “Thỏa mãn” là “Không thỏa mãn” và về đối diện của “Bất mãn” là “Không bất mãn”.

Theo như Herzberg, các yếu tố dẫn đến sự thỏa mãn công việc là riêng rẽ và không liên quan gì đến các yếu tố dẫn đến sự bất mãn công việc. Vì vậy, các nhà quản lý tìm cách loại bỏ các yếu tố có thể tạo ra sự bất mãn công việc có thể đem lại sự ổn định nhưng chưa chắc đã đem lại động lực làm việc. Họ sẽ xoa dịu người lao động hơn là tạo động lực cho họ. Do đó, những đặc điểm như chính sách và cơ chế

của công ty, sự giám sát, quan hệ giữa người với người, điều kiện làm việc và lương bổng được Herzberg cho là mang đặc trưng của các yếu tố điều kiện. Khi được đảm bảo đầy đủ, mọi người sẽ không bất mãn; và họ cũng không được thỏa mãn. Nếu chúng ta muốn tạo động lực cho mọi người trong công việc của mình, Herzberg gợi ý là nên nhấn mạnh đến thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và thăng tiến. Đây là các đặc điểm mà mọi người thấy có “sự tương thưởng” bên trong.

Nội dung của các nhân tố đó được mô tả như sau

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	2. Sự thách thức của công việc
3. Hệ thống phân phối thu nhập	4. Công việc tạo các cơ hội thăng tiến
5. Quan hệ với đồng nghiệp	6. Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao
7. Chính sách của doanh nghiệp	được mọi người trân trọng thành tích
8. Điều kiện làm việc	

Ảnh hưởng của các nhân tố đó thể hiện như sau

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thoả mãn	Không thoả mãn
Không động viên	ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Nguồn: <http://quantri.vn/dict/details/7844-thuyet-hai-nhan-to-cua-herzberg>

Tuy vậy, học thuyết hai yếu tố của Herzberg cũng có một số hạn chế nhất định, cụ thể như sau:

Phương thức mà Herzberg sử dụng có những hạn chế về mặt phương pháp luận. Khi mọi thứ diễn ra suôn sẻ, mọi người thường có xu hướng công nhận bản thân họ. Bằng không, họ đổ lỗi về sự thất bại cho môi trường bên ngoài.

Độ tin cậy trong phương pháp luận của Herzberg là điều còn phải bàn luận. Những người đánh giá phải tiến hành diễn giải, vì vậy họ có thể làm hỏng những phát hiện của tác giả bằng việc diễn giải một câu trả lời theo một cách trong khi xem xét một câu trả lời tương tự theo một cách khác.

Không thể có một thước đo tổng thể để đo độ thỏa mãn. Bởi vì, một người có thể không thích một phần trong công việc của mình, song vẫn coi công việc đó là chấp nhận được.

Herzberg đưa ra giả thuyết về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận nghiên cứu mà ông sử dụng lại chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất. Để cho nghiên cứu này nên thích hợp hơn cần phải đưa ra giả thuyết là có mối quan hệ mạnh mẽ giữa sự thỏa mãn công việc và năng suất.

Mặc dù có những phê phán nhất định, nhưng học thuyết của Herzberg đã và đang được phổ biến rộng rãi và hầu như không có nhà quản lý nào thấy xa lạ trước những khuyến nghị của ông. Trong trường hợp này, phần nhiều sự nhiệt tình ban đầu đối với việc phát triển công việc theo chiều dọc (làm phong phú công việc) cho phép nhân viên chịu trách nhiệm hơn nữa trong việc hoạch định và kiểm soát công việc của mình có thể chủ yếu được quy cho những phát hiện và khuyến nghị của Herzberg.

(Giáo trình Hành vi tổ chức - Chủ biên: Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương)

1.1.3.3. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor H.Vroom)

Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Maslow và Herzberg nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. Ông cho rằng: “Hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai”.

Lý thuyết này xoay xung quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối liên hệ:

Expectancy (kỳ vọng): Là niềm tin rằng nỗ lực (effort) sẽ dẫn đến kết quả tốt.

Những nhân tố bị ảnh hưởng bởi khái niệm này gồm:

- Sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp (thời gian, con người,...).
- Kỹ năng để thực hiện.

- Sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thông tin, sự giám sát, định hướng,...).

Instrumentality (tính chất công cụ): Tin rằng làm việc tốt sẽ nhận được phần quà xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động (performance) và phần thưởng (rewards), cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

- Sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng người lao động được nhận.

- Nỗ lực khuyến khích làm việc

- Tin tưởng vào sự công bằng, người có quyền quyết định thưởng/ phạt.

- Tin tưởng vào tính minh bạch trong việc quyết định thưởng/phạt.

Valence (hoá trị): Phản ánh mức độ quan trọng của mức thưởng đối với người hoàn thành tốt công việc. Khái niệm này nêu lên được mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân (personal goals). Các nhân tố ảnh hưởng đến hoá trị như:

- Sự quan tâm đến những kết quả/phần thưởng mà cá nhân nhận được.

- Nỗ lực khuyến khích làm việc.

- Hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được.

Vroom cho rằng người lao động chỉ được động viên khi ý thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là thỏa mãn. Nói cách khác là khi họ tin rằng những cố gắng của họ sẽ đạt được kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến những phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa đồng thời thiết thực hơn với mục tiêu cá nhân của họ.

Vì lý thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên sự nhận thức của người lao động, nên có khả năng xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty với cùng một vị trí như nhau nhưng có động lực làm việc không giống nhau, do nhận thức về các khái niệm trên khác nhau. Ví dụ, một người lao động có tham vọng trong công việc, thì việc tăng lương, thăng chức rất có hấp lực đối với họ. Một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại người nhân viên sẽ không xây dựng sự mong đợi cho mình nếu không tin tưởng kết quả công việc của mình được lãnh đạo ghi nhận.

Khi lý thuyết này được ứng dụng vào thực tiễn có thể thấy người lao động có động lực đạt được mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải cho người lao động thấy rằng những nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng xứng đáng. Muốn vậy, trước hết phải tạo được sự thoả mãn của người lao động với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như kỳ vọng.

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

Là công thức mà V.Vroom đã xây dựng cho Thuyết kỳ vọng, ở đó:

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

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

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

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nội lực mà người lãnh đạo có thể sử dụng để điều hành tổ chức của mình thành công.

1.2. Các biện pháp kích thích động lực làm việc của người lao động

1.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Học thuyết Maslow còn được ứng dụng trong việc quản lý một doanh nghiệp hoặc tổ chức bằng cách xác định 05 nhu cầu cơ bản của người lao động từ đó kích thích nỗ lực làm việc của họ đạt hiệu quả cao nhất,

Nhu cầu cơ bản có thể được đáp ứng thông qua việc trả lương tốt và công bằng, cung cấp các bữa ăn trưa hoặc ăn giữa ca miễn phí hoặc bảo đảm các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng theo danh hiệu thi đua, thưởng các chuyến tham quan, du lịch, thưởng sáng kiến...

Muốn đáp ứng nhu cầu an toàn cho người lao động, Nhà quản lý phải bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và ứng xử công bằng đối với nhân viên.

Với nhu cầu quan hệ cộng đồng, người lao động cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, xây dựng các hoạt động giúp người lao động mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người nêu ý kiến và nhu cầu cá nhân để hoàn thiện cơ chế tạo sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức. Ngoài ra, tổ chức cần có các hoạt động ngoại khóa vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ trong năm.

Đối với nhu cầu được tôn trọng người lao động mong muốn tổ chức coi trọng cá tính, bảo đảm được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất. Ngoài việc được chi trả những khoản tiền lương phù hợp, những mức thu nhập thỏa đáng theo các quan hệ thị trường, người lao động còn mong muốn được tôn trọng các giá trị của con người. Ngoài ra, Nhà quản lý cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh những thành tựu và công khai kết quả đạt được của người lao động. Không những vậy, người lao động cần được cung cấp kịp thời những thông tin phản hồi, công khai việc đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới.

Cuối cùng là nhu cầu tự hoàn thiện, Người quản lý cần cung cấp các cơ hội phát triển cho người lao động. Đồng thời, người lao động cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình thay đổi của tổ chức và được tạo điều kiện để họ phát triển nội lực cá nhân.

Tóm lại con người là một sinh vật đặc biệt, là sự tổng hòa của một hệ thống các cấu tạo phức tạp về tâm, sinh lý. Thông thường, người lao động dành phần lớn thời gian của mình để làm việc, nhưng điều đó không có nghĩa là họ không mong muốn những nhu cầu khác. Điều quan trọng là nhà quản lý phải hiểu được mong muốn ấy để có những chính sách phù hợp nhằm đáp ứng một cách tối đa các mong muốn đó trong điều kiện có thể mà vẫn mang lại hiệu quả tốt nhất cho doanh nghiệp.

Tạo động lực cho người lao động để đạt kết quả tốt nhất ta có thể ứng dụng Thuyết kỳ vọng của Vroom gồm 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả. Có thể dùng các loại biện pháp như: Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc,

Chọn nhân viên phù hợp với công việc, Đào tạo nhân viên tốt, "Phân vai" rõ trong công việc, cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết, Kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi, Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả, Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác, Mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt, Giải thích và áp dụng cơ chế đãi ngộ theo kết quả công việc, Tăng mức độ thỏa mãn, Đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất & tinh thần), Cá biệt hóa phần thưởng, Tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả....

1.2.2. Các biện pháp kích thích bằng vật chất

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất. Người lao động có thể được trả công dưới dạng tiền lương cố định theo một đơn vị thời gian như: tuần, tháng, năm hoặc dưới dạng tiền công được tính toán dựa trên cơ sở số lượng thời gian làm việc thực tế hoặc khối lượng công việc thực tế đã hoàn thành theo mức tiền công đã được xác định trước (Ở Việt Nam mức tiền lương và phụ cấp lương được hưởng theo quy định tại Nghị định 141/2017/NĐ-CP về mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động). Có các hình thức trả công theo thời gian hoặc trả công theo sản phẩm

Thưởng là hình thức khuyến khích người lao động được hưởng thù lao tương xứng với công sức những cố gắng họ bỏ ra. Người lao động sẽ làm việc tích cực hơn và sản xuất được nhiều hơn, gắn bó hơn với tổ chức nếu được hưởng mức thù lao tương xứng và công bằng. Những chứng minh khoa học cho rằng người lao động sẽ có nhiều động lực làm việc hơn nếu được hưởng các khuyến khích bằng tài chính một cách công bằng và đúng lúc.

Chế độ trả công khuyến khích, phụ cấp hay hoa hồng dành cho người lao động là lãnh đạo, hay những người lao động có thành tích tốt thường được trả dưới dạng vật chất hoặc tài chính. Ưu điểm của hình thức này là khuyến khích cá nhân thúc đẩy nâng cao năng suất, có trách nhiệm và nhiệt tình với công việc. Nhưng lại có nhiều khuyết điểm như tạo ra sự cạnh tranh không lành mạnh, thiếu hợp tác giữa những người cùng làm việc, làm yếu quan hệ giữa nhân viên và người giám sát và hướng người lao động chỉ có mục đích là thù lao

Phúc lợi cho người lao động là các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe và sự an toàn, các lợi ích khác bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Doanh nghiệp phải chi phí để cung cấp các phúc lợi, nhưng người lao động luôn nhận được dưới dạng gián tiếp như việc doanh nghiệp mua bảo hiểm cho người lao động nhưng người lao động không nhận được trực tiếp kinh phí đó mà được hưởng những lợi ích từ những chương trình bảo hiểm đó đem lại. Những phúc lợi này mang lại cho người lao động những lợi ích trong việc bảo đảm đời sống, tạo nên uy tín của tổ chức, tạo động lực cho người lao động hăng hái làm việc tác động đến tâm lý yên tâm cống hiến đồng thời cũng thu hút được người tài nhờ những chính sách phúc lợi tốt. Đồng thời cũng giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chi trả cho người lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp...

Xã hội ngày càng phát triển, đời sống của con người ngày càng được nâng cao cao thì nhu cầu của cuộc sống ngày càng phong phú. Chúng ta có thể rất dễ dàng nhận ra điều này nếu đem so sánh những nhu cầu của người lao động hiện nay so với thời kỳ trong cơ chế tập trung bao cấp. Khi các nhu cầu bậc thấp đã được đáp ứng một cách tương đối đầy đủ, người lao động sẽ hướng đến những nhu cầu ở bậc cao hơn. Thông thường, người lao động với khả năng làm việc tốt, trình độ cao thường đưa ra những điều kiện làm việc cao hơn so với lao động cơ bắp đơn thuần.

Đặc biệt các “nhân tài” sẽ hướng đến việc thoả mãn các nhu cầu bậc cao nhiều hơn. Đối với họ, nơi làm việc không chỉ đơn thuần là nơi để kiếm sống, để có các hoạt động xã hội, mà quan trọng hơn đây chính là nơi họ mong muốn được ghi nhận, được thể hiện mình, và cao hơn nữa, là nơi mà họ có thể phát huy hết những khả năng tiềm tàng, tối đa hóa sự sáng tạo để vượt lên chính khả năng vốn có của mình. Vì vậy, các biện pháp kích thích vật chất không còn nhiều ý nghĩa nữa mà lúc này những biện pháp kích thích phi vật chất sẽ nắm thế chủ lực.

1.2.3. Các biện pháp kích thích phi vật chất

Đối với Doanh nghiệp không chỉ áp dụng hình thức khuyến khích người lao động bằng vật chất mà còn sử dụng các phương pháp kích thích phi vật chất, tác

động vào tâm lý của người lao động nhằm giữ chân và thu hút nhân tài. Việc xây dựng một doanh nghiệp đã khó, nhưng việc thu hút được nhân viên có năng lực lại càng khó hơn. Ngoài nhu cầu vật chất, nhu cầu về tinh thần của con người rất phong phú và đa dạng, có tác động trực tiếp đến đời sống của người lao động, người lao động làm việc thoải mái hay trong tình trạng ức chế phục thuộc một phần vào mức độ thỏa mãn những nhu cầu về mặt tinh thần. Hiện nay, ở các nước phát triển các nhà quản lý quan tâm đến việc kích thích về tinh thần mạnh hơn kích thích về vật chất, có khi người lao động làm việc là để thỏa mãn nhu cầu tinh thần như giao tiếp, khẳng định mình... hơn là để thỏa mãn về vật chất.

Mô hình làm việc rõ ràng: Nhà quản lý không chỉ xây dựng được mô hình làm việc phù hợp, rõ ràng với mỗi doanh nghiệp để tạo được tiền đề cho sự phát triển mà còn phải khai thác được đúng tiềm năng và tạo được tâm lý hứng thú thỏa mãn với công việc được giao của người lao động để từ đó nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc, ngược lại sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần người lao động gây cảm giác không muốn làm việc. Sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với công việc, nhà quản lý phải xác định được đúng trình độ lành nghề của người lao động, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định mức độ phức tạp của công việc được giao đó chính là cái khó của việc điều hành con người.

Ngoài ra, *việc đánh giá kết quả thực hiện công việc* cũng là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc, là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương và các hoạt động khác. Đồng thời qua đó đánh giá được mức độ hoàn thành công việc để từ đó người lao động cố gắng đạt được kết quả cao hơn. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì họ nhận được họ sẽ cảm thấy thỏa mãn, đảm bảo sự công bằng người lao động sẽ cảm thấy yên tâm và nỗ lực phấn đấu hơn nữa. Do đó việc đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng là đòn bẩy tạo động lực làm việc hơn nữa đối với người lao động

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức cho người lao động: Con người luôn có năng lực và nhu cầu phát triển, mỗi người trong tổ chức đều có khả năng phát triển để giữ vững sự tồn tại của tổ chức nói chung và bản thân cá nhân nói riêng. Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của người lao động và bù đắp sự thiếu hụt,

bỏ trống vị trí nhằm duy trì hoạt động thường xuyên của tổ chức nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh cao hơn, lợi ích cá nhân và tổ chức tốt hơn. Việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức cho người lao động cực kỳ cần thiết, nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực đã có, thông qua đó đào tạo giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về nghề nghiệp, nâng cao được kiến thức trong nghề nghiệp đối với người lao động.

Văn hóa doanh nghiệp và Môi trường làm việc: Một trong những học thuyết có thể giúp các nhà quản lý mới đó là học thuyết thúc đẩy do Frederick Herzberg phát triển. Ông và các đồng nghiệp đã đưa ra giả thuyết rằng các yếu tố hình thành thái độ tích cực với công việc khác hẳn so với các yếu tố tạo ra thái độ tiêu cực. Hầu hết các nhân viên thể hiện rằng cảm giác thành đạt, sự được công nhận, trách nhiệm, những công việc đa dạng và thú vị là các yếu tố thúc đẩy. Mặt khác các yếu tố gây ra thái độ tiêu cực là các chính sách, thủ tục của công ty, mối quan hệ với cấp trên, tiền lương thấp và điều kiện làm việc nghèo nàn. Vì vậy xây dựng một môi trường hợp lý sẽ tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực. Người lãnh đạo phải hiểu rõ và xây dựng những bước

Giúp nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc: Các nhà quản lý mới thường không quản lý nhân viên của mình một cách đầy đủ bởi vì họ thiếu kinh nghiệm và sự tự tin và họ muốn giữ hình ảnh tuyệt vời mà họ có như một nhà kỹ thuật. Nếu như bạn thấy mình liên tục bảo mọi người phải làm gì thì nên thay đổi phương pháp. Các nhà quản lý giỏi sẽ đặt ra các nội quy và những mong đợi cơ bản đối với nhân viên và tạo điều kiện cho họ tiến hành công việc.

Thông cảm với các thành viên trong nhóm làm việc về những khía cạnh tiêu cực của công việc: Có rất nhiều các điều kiện của công ty có thể mang lại ảnh hưởng tiêu cực đối với động cơ thúc đẩy làm việc và làm cho nhân viên chán nản như mức lương thấp, thiếu các cơ hội phát triển...Đừng e ngại và thừa nhận những yếu tố tiêu cực mà nhân viên phải đối đầu trong công việc, điều này thể hiện sự hiểu rõ những yếu tố tác động tiêu cực đến nhân viên của bạn và có thể xây dựng niềm tin cũng như tinh thần để cải thiện động cơ thúc đẩy.

Hòa hợp với nhau: các nhà quản lý giỏi sẽ thiết lập những tiêu chuẩn cao và các mong đợi đối với nhóm làm việc của mình sau đó cho phép họ sắp xếp công việc để có thể hoàn thành những mong đợi đưa ra.

Vượt ra khỏi giới hạn của lý thuyết: Động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả và đổi mới là một trong những yếu tố được nghiên cứu nhiều nhất trong lĩnh vực quản lý, có rất nhiều lý thuyết về vấn đề này. Tuy nhiên chúng thường mâu thuẫn với nhau và nói chung thì thiếu đầy đủ trong việc giải thích các động cơ thúc đẩy làm việc. Các nhà quản lý không thể ép buộc các nhân viên thúc đẩy trong công việc nhưng có thể khuyến khích thúc đẩy bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên kiểm soát công việc của mình và thừa nhận thành tựu của họ bất cứ khi nào thích hợp

1.3. Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động và bài học rút ra cho Công ty cổ phần Đầu tư An Dương

** Kinh nghiệm từ hoạt động của Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC*

Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị UDIC - Công ty TNHH Một thành viên kinh doanh đa ngành phát triển theo định hướng sau: đa dạng hoá ngành nghề, mở rộng quy mô và địa bàn sản xuất kinh doanh, cơ cấu ngành nghề chính là Đầu tư, xây lắp, sản xuất vật liệu xây dựng và công nghiệp, tư vấn đầu tư xây dựng, xuất nhập khẩu và dịch vụ... trong đó doanh thu từ đầu tư ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu. Ngoài những ngành nghề đã có và đang đầu tư xây dựng như khu đô thị, khu công nghiệp; xây dựng các công trình dân dụng, nhà ở, bệnh viện, các công trình công cộng, công viên cây xanh, công trình công nghiệp, đường giao thông, sản xuất các loại gạch xây, bê tông thương phẩm, các cấu kiện bê tông đúc sẵn... sẽ tham gia đầu tư xây dựng các công trình hạ tầng kỹ thuật lớn như cầu - hầm - đường bộ quốc gia, công trình cấp điện trung cao thế, sản xuất gốm sứ vệ sinh ốp lát cao cấp, bê tông nhẹ, bê tông ứng suất trước..v.v..

Là một doanh nghiệp đi đầu trong ngành xây dựng đặt vị trí con người là trung tâm Công ty luôn chú trọng đến đội ngũ cán bộ công nhân viên, hoạt động chủ yếu là công tác tuyên truyền, giáo dục, xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, lao động, học tập chính sách nhà nước. Chính sách lương thưởng kịp thời, hợp lý đã làm cho CBCNV hăng hái hơn trong công việc. Ngoài việc nhắc nhở vận động cán bộ hoàn thành công tác chuyên môn, việc tổ chức các hoạt động văn nghệ, thể thao và các hoạt động dã ngoại tạo sân chơi cho CBCNV trong doanh nghiệp

như tham gia các tiết mục ca nhạc, Hội diễn văn nghệ, luyện tập thể thao... Ngoài ra, công tác chăm lo bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động; quyên góp, xây dựng các quỹ đoàn kết, tương trợ lúc khó khăn, khám sức khỏe định kỳ cho CBCNV, thực hiện các chế độ, chính sách đối với CBCNV như việc nâng lương, nâng ngạch, các chế độ bảo hiểm xã hội, trợ cấp ốm đau, thai sản... Chú trọng vào các hoạt động củng cố, xây dựng tổ chức đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn nghiệp vụ cho CBCNV để nâng cao trình độ, nâng bậc lương, hỗ trợ tài chính kịp thời..Những hoạt động thiết thực ấy đã làm cho người lao động gắn bó hơn với công ty, yên tâm công tác và nỗ lực hết sức mình để góp phần củng cố vị thế của Công ty trên thị trường xây dựng Việt Nam.

** Kinh nghiệm từ Tập đoàn điện lực Việt Nam*

Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) với chức năng kinh doanh đa ngành, trong đó sản xuất kinh doanh điện năng, viễn thông công cộng và cơ khí điện lực là ngành nghề kinh doanh chính. Với quan điểm “người lao động là tài sản quý giá nhất”, trong các hoạt động của EVN, con người luôn là trung tâm. Trong nội bộ EVN, người lao động được coi là tài sản quý giá nhất giúp EVN đi đến thành công. EVN coi trọng hoạt động xây dựng văn hóa EVN mang đậm bản sắc riêng hướng tới con người, vì con người. Văn hóa EVN coi người lao động là tài sản quý giá, đề ra các quy tắc ứng xử giữa các thành viên nội bộ như “gia đình trên thuận, dưới hòa”. Mỗi cán bộ công nhân viên của EVN đều ý thức vai trò, trọng trách của EVN đối với an ninh năng lượng quốc gia, với sự phát triển kinh tế xã hội, cam kết tận tâm và trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả khi thực hiện những chủ trương, chính sách của Đảng và Chính phủ.

Lãnh đạo EVN cũng luôn nhấn mạnh vai trò và đánh giá cao kết quả hoạt động của công đoàn và các tổ chức đoàn thể trong việc chăm lo đời sống cho người lao động. Công đoàn EVN đã thường xuyên phối hợp chặt chẽ với các tổ chức chuyên môn, đoàn thể tuyên truyền chủ chương, chính sách của Đảng, Nhà nước, tuyên truyền giáo dục truyền thống ngành Điện Việt Nam, phối hợp tổ chức nhiều phong trào thi đua động viên các đoàn viên Công đoàn hăng hái thi đua lao động sản xuất. Mặc dù thời gian qua EVN đã và đang gặp rất nhiều khó khăn, nhưng

chính sự coi trọng nhân tố con người, sự quan tâm của các cấp lãnh đạo cùng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết... đã làm cho người lao động luôn gắn bó, yên tâm công tác và cùng nỗ lực để giúp EVN không ngừng củng cố vị thế của mình trong lĩnh vực năng nước tại Việt Nam

** Kinh nghiệm từ Công ty may Nhà Bè*

Công ty may Nhà Bè là một doanh nghiệp lớn với quá trình hình thành và phát triển gần 40 năm, các lĩnh vực hoạt động sản xuất và bán lẻ hàng may mặc cho thị trường trong nước, Sản xuất hàng may mặc xuất khẩu cho thị trường quốc tế, Các hoạt động đầu tư, thương mại và dịch vụ . Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dệt may đang đứng trước thách thức và cơ hội rất lớn với hàng loạt hiệp định thương mại tự do (FTA) , May Nhà Bè đã đẩy mạnh phát triển phương thức ODM, nòng cốt là các chuyên gia người nước ngoài hiểu rất rõ xu thế thời trang, thị hiếu thị trường cùng các nhà thiết kế, đội ngũ kinh doanh đã hoàn thiện được chuỗi cung ứng trọn gói, góp phần nâng cao giá trị sản xuất, tăng sức cạnh tranh, tạo thế đứng vững chắc trên thị trường, lập kế hoạch tăng cường đầu tư theo chiều sâu về quy trình công nghệ, máy móc thiết bị và trình độ công nhân. .Ngoài ra, Công ty còn mở ra Trung tâm đào tạo nguồn nhân lực NBC liên tục khai giảng các khóa đào tạo Giám đốc, Phó giám đốc, Quản đốc, Chuyên trưởng, Quản trị đa văn hóa, Tâm – Trí - Tài....Đây là dự án nhằm đáp ứng nhu cầu về nhân lực chất lượng cao cũng như tập trung phát triển giá trị cốt lõi, tạo đột phá mới, khẳng định vị thế của NBC trên thị trường may mặc Việt Nam và thế giới.

Nhiệm vụ quan trọng nhất để giữ vững doanh nghiệp chính là hoạt động chăm lo cho người lao động, bởi vì người lao động là nguồn tài nguyên của công ty. Công ty đã đưa ra các chính sách về tiền lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi xã hội, dịch vụ nhằm nâng cao đời sống vật chất, tạo đủ việc làm, tăng thu nhập ổn định cho cán bộ công nhân viên. Công tác chăm sóc sức khỏe cho cán bộ, nhân viên, quan tâm đến cán bộ công nhân viên lao động nghề nặng nhọc, khu độc hại được đi khám và giám định sức khỏe định kỳ và kịp thời thực hiện các chế độ phúc lợi theo quy định.

Các hình thức trả công như trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân, trả công theo sản phẩm gián tiếp hoặc trả công theo sản phẩm có thưởng... mỗi hình thức trả công đều nhằm đến trả lương mức tốt nhất đối với cán bộ công nhân tạo được lòng tin và nhiệt tình công tác. Ngoài ra, còn có các chế độ tiền thưởng như thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm tỷ lệ sản phẩm xấu, thưởng tiết kiệm vật tư... Ngoài ra còn hình thức trả lương cho cán bộ quản lý gắn theo lương trách nhiệm cho công việc, từ đó người lao động quản lý phải quan tâm đến hiệu quả công việc hơn, bởi vì kết quả công việc ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định tiền lương và thu nhập của họ.

Tiểu kết chương 1

Từ những lý thuyết đã tổng hợp được, tác giả lựa chọn nghiên cứu đại diện ba doanh nghiệp đều là những doanh nghiệp có tiếng trong lĩnh vực kinh doanh của mình, cho lĩnh vực mà Công ty Cổ phần đầu tư An Dương có tham gia hoạt động. Từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm có thể áp dụng vào thực tế hoạt động tạo động lực tại Công ty:

Kinh nghiệm thứ nhất: Có thể thấy chỉ cần những hoạt động nhỏ, thiết thực tác động tới tinh thần người lao động có thể tạo ra những nội lực tạo nên con sóng lớn đưa doanh nghiệp phát triển vượt bậc.

Kinh nghiệm thứ hai: Xây dựng văn hóa doanh nghiệp để giữ chân và thu hút người tài, đặt con người làm trọng tâm, coi con người là tài sản quý giá nhất ... đó chính là mấu chốt để doanh nghiệp phát triển vững mạnh

Kinh nghiệm thứ ba: Đầu tư máy móc thiết bị, thay đổi phương thức sản xuất, sử dụng biện pháp kích thích vật chất, đào tạo bồi dưỡng cán bộ nhằm tạo nên môi trường làm việc lý tưởng để giữ vững và phát triển doanh nghiệp

Chương 2

THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ AN DƯƠNG

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Đầu tư An Dương

2.1.1. Giới thiệu chung

Công ty cổ phần Đầu tư An Dương (AD INVEST) là doanh nghiệp hoạt động trên các lĩnh vực đầu tư xây dựng và kinh doanh bất động sản, với sự tham gia góp vốn thành lập của các cổ đông có uy tín trong nước.

Bộ máy quản lý của **AD INVEST** là những nhân sự có năng lực chuyên môn; có nhiều năm kinh nghiệm trong: quản lý đầu tư xây dựng, kinh doanh bất động sản, kinh doanh thương mại; và từng giữ những vị trí chủ chốt tại các cơ quan quản lý nhà nước, các công ty lớn, có các quan hệ chặt chẽ với các cấp, ngành từ Trung ương đến địa phương cũng như các công ty trong và ngoài nước. Đội ngũ nhân viên của công ty đã qua các khóa đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cao, có nhiều kinh nghiệm, đam mê sáng tạo, nhiệt huyết trong công việc, đoàn kết quyết tâm xây dựng Công ty lớn mạnh.

*** Lĩnh vực hoạt động của Công ty cổ phần đầu tư An Dương (AD INVEST)**

- Đầu tư xây dựng và kinh doanh các loại hình sản phẩm nhà ở, văn phòng cho thuê, trung tâm thương mại;
- Đầu tư xây dựng và kinh doanh kết cấu hạ tầng giao thông, khu đô thị mới, khu du lịch sinh thái, khu vui chơi giải trí;
- Cung cấp các dịch vụ tư vấn đầu tư; xúc tiến và quản lý đầu tư, quản lý dự án;
- Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng;
- Kinh doanh bất động sản;
- Giám sát thi công xây dựng loại công trình thủy lợi - thủy điện, dân dụng, cầu và đường bộ;
- Kinh doanh dịch vụ nhà hàng, khách sạn ...

Hiện nay, Công ty đang triển khai nhiều dự án xây dựng Khu đô thị mới, xây dựng hạ tầng giao thông tại thành phố Huế. Đặc biệt là khu nhà ở An Đông, thuộc khu đô thị An Vân Dương, thành phố Huế vì đây là vùng đất được các chuyên gia kinh tế đánh giá là khu đất tiềm năng để phát triển Thương mại và Dịch vụ.

*** Nhiệm vụ**

Xây dựng Dự án khu đô thị An Đông trở thành một khu đô thị hiện đại, tiện nghi hàng đầu Việt Nam nhưng vẫn giữ nét đặc sắc của Huế, với không gian có sự kết hợp hài hòa giữa tiềm năng thiên nhiên và các sản phẩm kết tinh từ bàn tay trí tuệ của con người, là điểm đến lý tưởng, hoàn hảo của khách hàng, từ đó mang lại lợi ích tối đa cho từng cá nhân, doanh nghiệp và cộng đồng.

*** Mục tiêu**

- Xây dựng phát triển các khu đô thị tại Miền trung trong đó lấy Huế là trung tâm;
- Phát triển mạnh và bền vững ngành xây dựng hạ tầng kỹ thuật, giao thông, dân dụng.
- Phát triển các dịch vụ tư vấn đầu tư, xúc tiến và quản lý đầu tư, quản lý dự án...
- Hình thành sản giao dịch bất động sản chuyên nghiệp.

*** Tầm nhìn**

- Nằm trong tiến trình đưa Huế trở thành thành phố trực thuộc Trung ương, trung tâm kinh tế, văn hóa trọng điểm của khu vực miền Trung theo định hướng của Nhà nước và Chính phủ, **AD INVEST** luôn gắn kết sự phát triển của mình song hành theo từng bước đi lên của thành phố.
- Xây dựng các khu đô thị, các trung tâm thương mại hiện đại hàng đầu tại Huế, đồng thời mở rộng quy mô hoạt động ra các tỉnh lân cận tạo nên một hệ thống các khu đô thị, các trung tâm thương mại bậc nhất miền Trung.

*** Trụ sở chính**

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ AN DƯƠNG (AD INVEST)

Trụ sở chính: Nhà F11, đường 26m, Khu nhà ở An Đông, phường An Đông, thành phố Huế

Điện thoại: 0543. 938 893

Fax: 0543. 938 668

Email: info@adinvest.com.vn; Website: adinvest.com.vn; adinvest.vn

*** Cơ cấu tổ chức**

Là một doanh nghiệp Cổ phần với vốn điều lệ lên đến..... Công ty đã kiện toàn bộ máy, hoàn thiện các quy chế tổ chức, điều hành doanh nghiệp một cách chuyên nghiệp và khép kín với sơ đồ cơ cấu tổ chức như sau:



2.1.2. Đặc điểm về lao động

Trong những năm qua Công ty đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có thái độ làm việc tận tâm, có đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn ngày càng được cải thiện chính là yếu tố giúp cho Công ty tạo lập được uy tín trên thị trường, nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Hiện nay, Công ty đang triển khai nhiều dự án xây dựng Khu đô thị mới, xây dựng hạ tầng giao thông tại thành phố Huế. Đặc biệt là khu nhà ở An Đông, thuộc khu đô thị An Vân Dương, thành phố Huế vì đây là vùng đất được các chuyên gia kinh tế đánh giá là khu đất tiềm năng để phát triển Thương mại và Dịch vụ. Thị trường chính của Công ty là bất động sản và đầu tư dự án nên lượng nhân viên kinh doanh có kinh nghiệm bán hàng, có trình độ là ưu thế lớn đối với công ty

Cơ cấu trình độ người lao động (giai đoạn 2016-2017) của công ty được thể hiện qua biểu đồ sau: Giai đoạn này không có biến động về nhân sự do là giai đoạn mở bán một số sản phẩm mới trong giai đoạn 3 của dự án:

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2016-2017

Các chỉ tiêu Trình độ	Trên Đại học	Đại học	Cao Đẳng	Công nhân kỹ thuật	Lao động phổ thông
Người	6	96	12	53	2
%	3,5	56,8	7,1	31,4	1,2

(Nguồn: Báo cáo thống kê lao động năm 2016-2017)

Có thể nói, Công ty đang nắm giữ một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao. Lao động có trình độ Đại học lên đến 56.8%, trình độ cao đẳng là 7.1% và Lao động có chuyên môn kỹ thuật là 31,4%, trình độ trên đại học là 3.5% chủ yếu nắm giữ vị trí chủ chốt trong Công ty. Tỷ trọng lao động phổ thông chiếm tỷ lệ rất thấp khoảng 1.2% thường ở các vị trí bảo vệ, tạp vụ và lái xe và các vị trí kiêm nhiệm khác.

- Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi và giới tính

Do đặc thù lĩnh vực hoạt động của công ty là đầu tư xây dựng và kinh doanh kết cấu hạ tầng giao thông, khu đô thị mới, du lịch sinh thái, vui chơi giải trí; cung cấp các dịch vụ tư vấn đầu tư; xúc tiến và quản lý đầu tư, quản lý dự án; xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng... lĩnh vực mang tính chất khá nặng nhọc đòi hỏi sức khỏe, lĩnh động mang tính chất kỹ thuật cao nên lao động nam chiếm tỷ lệ lớn, lao động nữ chủ yếu tập trung ở khối văn phòng và khối kinh doanh.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2017

Chỉ tiêu	Tổng	ĐVT	Theo giới tính		Theo độ tuổi			
			Nam	Nữ	< 30	31 - 40	41 - 50	51 - 55
Tổng số LĐ	169	Người	147	22	37	74	56	2
Tỷ lệ	100%	%	87	13	21,9	43,8	33,1	1,2

(Nguồn: Báo cáo thống kê về lao động của Công ty năm 2017)

Về cơ cấu lao động theo độ tuổi: Độ tuổi trung bình người lao động trong công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng tốt yêu cầu công việc, Trong nhóm lao động thì lao động có tuổi từ 31-40 và 41-50 chiếm tỷ trọng rất cao, đây chính là lực lượng

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương

2.2.1. Thực trạng hoạt động tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính:

2.2.1.1. Tiền lương:

Tiền lương, thưởng, phúc lợi và các hình thức kích thích khác Quy định về trả lương, thưởng cho cá nhân, bộ phận nhằm mục đích khuyến khích người lao động hoàn thành tốt công việc theo chức danh và đóng góp quan trọng vào việc hoàn thành kế hoạch SXKD của công ty.

Những người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi, đóng góp vào hiệu quả SXKD của công ty thì được chi trả mức lương cao.

Căn cứ các quy định của Chính phủ về nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương, định mức lao động cho các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế.

Trả lương cho người lao động dựa vào các chỉ tiêu: thời gian thực tế làm việc; mức lương cơ bản; các khoản hỗ trợ khác.

Đảm bảo đời sống cho người lao động trong Công ty, yên tâm làm việc, công tác đáp ứng mức sống cơ bản cho người lao động trong công ty.

Phương thức trả lương đối với bộ phận lao động trực tiếp

Đối với bộ phận lao động trực tiếp được hưởng theo lương khoán hoặc lương sản phẩm tập thể.

Phương thức trả lương: Trả lương theo ngày công thực tế, hệ số bậc thợ trong tháng và hệ số năng suất để hoàn thành công việc chung của tổ/nhóm.

Công thức tính như sau:

$$T_i = \frac{V_{SP}}{\sum_{i=1}^m n_i \times k_i \times t_i} \times n_i \times k_i \times t_i$$

Trong đó:

- T_i : là tiền lương của người thứ i nhận được;
- V_{sp} : là tổng lương khoán sản phẩm trong tháng của tập thể làm được;
- m : là số người của bộ phận làm lương thời gian;
- n_i : là thời gian thực tế làm việc của người thứ i ;
- t_i : là hệ số lương bậc thợ trong tháng của người thứ i ;
- k_i : là hệ số năng suất của người thứ i được bầu trong tháng.

Bình bầu hệ số lương bậc thợ (t_i) và hệ số năng suất (k_i)

- Mỗi tháng, tổ sản xuất họp bình xét hệ số lương bậc thợ (t_i) và hệ số năng suất (k_i) một lần, trên cơ sở hệ số lương cơ bản đang giữ, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại... và phải có ít nhất 2/3 lao động trong tổ tham gia (*trong đó phải có Tổ trưởng SX*).

- Tổ trưởng và người phụ trách xét duyệt đồng thời chịu trách nhiệm trước Giám đốc.

- Căn cứ bình xét:

- + Đảm bảo giờ công, ngày công hữu ích;
- + Đảm bảo chất lượng sản phẩm;
- + Tiết kiệm vật tư, đảm bảo an toàn lao động.

+ Làm tốt công việc có cấp bậc cao hơn cấp bậc đang giữ, công việc nặng nhọc độc hại trong tổ.

Hệ số lương bậc thợ (t_i) được bình bầu trong tháng có thể thấp hơn hoặc cao hơn hệ số bậc thợ đang giữ 1 bậc.

- Căn cứ tính Hệ số lương bậc thợ (t_i):

* Hệ số lương cơ bản: 1,00

* Phụ cấp trách nhiệm:

+ Ca trưởng : 0,10

+ Ca phó, Tổ trưởng : 0,07

+ Tổ phó, nhóm trưởng : 0,05

- Quản lý tài sản : 0,03.

* Phụ cấp bậc nghề:

+ Bậc 1 - 2 : 0,05

+ Bậc 3 - 4 : 0,10

+ Bậc 5 - 6 : 0,15

+ Bậc 7 : 0,20

Hệ số năng suất (k_i) được xếp thành 4 mức từ $0,8 \div 1,1$

+ Loại A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ : Hệ số 1,1

+ Loại B: Hoàn thành tốt nhiệm vụ : Hệ số 1.0

+ Loại C: Hoàn thành nhiệm vụ : Hệ số 0,90

+ Loại D: Không hoàn thành nhiệm vụ : Hệ số 0,80

Đối với lao động hợp đồng mùa vụ được hưởng 100% mức lương thỏa thuận theo công việc đang đảm nhận và các khoản phụ cấp khác theo quy định của công ty.

Chi trả thu nhập đối với khối gián tiếp và công nhân lái máy

Mức thù lao Chủ tịch hội đồng quản trị: 30.000.000 đồng/tháng.

Đối với bộ phận lao động khối gián tiếp và công nhân lái máy, mức thu nhập được chi trả bằng Lương chính cộng với các khoản hỗ trợ khác. Đối với lương chính Công ty đã quy định mức cố định theo từng cấp bậc và bộ phận cụ thể, đối với các khoản hỗ trợ không thường xuyên Công ty xếp theo các “Mức” giao động trong khung quy định. Các khoản hỗ trợ không thường xuyên được chi trả dựa trên kết quả sản xuất kinh doanh, được xác định theo phương pháp thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, và có quyết định làm căn cứ áp dụng. Cụ thể theo Bảng tổng hợp như sau:

Bảng 2.3: Bảng thống kê hệ thống tiền lương và hỗ trợ*Đơn vị tính: đồng*

STT	Chức vụ	Lương chính	Các khoản hỗ trợ khác			
			Nhà ở	Đi lại	Xăng xe công tác	Điện thoại
Phòng TCHC						
1	TP TCHC	5.850.000	Mức 2	Mức 2	Mức 5	Mức 5
2	PHÓ TP TCHC	4.200.000	Mức 3	Mức 3	Mức 5	Mức 5
3	NHÂN VIÊN LÁI XE	3.800.000	Mức 4	Mức 4	0	Mức 5
4	NHÂN VIÊN BẢO VỆ	3.800.000	Mức 5	Mức 5	0	Mức 5
Phòng TCKT						
5	KẾ TOÁN TRƯỞNG	7.000.000	Mức 1	Mức 1	Mức 4	Mức 4
6	NV KẾ TOÁN TH	4.200.000	Mức 3	Mức 3	Mức 5	Mức 5
7	NV KẾ TOÁN	3.800.000	Mức 4	Mức 4	0	Mức 5
8	NV THỦ QUỸ	3.800.000	Mức 4	Mức 4	0	Mức 5
Phòng kinh doanh						
9	TP KINH DOANH	5.850.000	Mức 2	Mức 2	Mức 5	Mức 5
10	PHÓ TP KINH DOANH	4.200.000	Mức 3	Mức 3	Mức 5	Mức 5
11	NV KINH DOANH	3.800.000	Mức 5	Mức 5	0	Mức 5
Ban QLDA						
12	TRƯỞNG BAN	5.850.000	Mức 1	Mức 2	Mức 4	Mức 4
13	PHÓ TRƯỞNG BAN	4.200.000	Mức 3	Mức 3	Mức 5	Mức 5
14	CHUYÊN VIÊN	3.800.000	Mức 3	Mức 3	Mức 5	Mức 5

Phòng Kỹ thuật						
15	TP KỸ THUẬT	5.850.000	Mức 1	Mức 2	Mức 4	Mức 4
16	P.TP KỸ THUẬT	4.200.000	Mức 2	Mức 2	Mức 4	Mức 4
17	CV PT ĐỒ ÁN	4.200.000	Mức 2	Mức 2	Mức 4	Mức 4
Đội Xây dựng số 1						
18	ĐỘI TRƯỞNG ĐỘI XD	4.200.000	Mức 3	Mức 3	Mức 5	Mức 5
19	ĐỘI PHỐ	3.800.000	Mức 3	Mức 3	0	Mức 5
20	CN LÁI MÁY	3.800.000	Mức 4	mức 4	0	Mức 5

(Nguồn: Quy chế lương thưởng tại Công ty)

Ghi chú:

Mức 1: Từ 1.500.000đ đến dưới 2.000.000đ

Mức 2: Từ 1.000.000đ đến dưới 1.500.000đ

Mức 3: Từ 800.000đ đến 1.000.000đ

Mức 4: Từ 500.000đ đến 800.000đ

Mức 5: Dưới 500.000đ

0 : Không áp dụng hỗ trợ.

Nguyên tắc chi trả thu nhập: người lao động hưởng thu nhập dựa vào xếp loại lao động theo các hạng A, B, C, D có thể tham khảo bảng nguyên tắc:

Bảng 2.4: Xếp loại lao động hưởng thu nhập

Phân loại	Hệ số	Tiêu chí
A	1,1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
B	1,0	Hoàn thành tốt nhiệm vụ
C	0,90	Hoàn thành nhiệm vụ
D	0,80	Không hoàn thành nhiệm vụ

(Nguồn: Quy chế lương thưởng tại Công ty)

Có thể thấy, chính sách tiền lương của Công ty đảm bảo tuân thủ đúng quy định của Nhà nước. Ngoài ra, công ty còn xây dựng nguyên tắc chi trả nhằm xác định việc trả lương đúng người, đúng việc trên nguyên tắc chi trả lương theo xếp

loại lao động. Với cách tính lương trên có thể thấy, mức lương đối với từng NLD được trả dựa vào số ngày công thực tế, và mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân.

Để đánh giá tác động tạo động lực thông qua tiền lương của Công ty, tác giả đã khảo sát người lao động tại công ty về mức độ hài lòng trong công tác trả lương cho CBCNV

Bảng 2.5: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương

Đơn vị tính: số phiếu, %

Chỉ tiêu	Không hài lòng	Không có ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
<i>Hệ thống tiền lương hợp lý và hiệu quả</i>	11	15	33	21	80
	13,75%	18,75%	41,25%	26,25%	100%
<i>Hệ thống tiền lương công bằng</i>	12	23	27	18	80
	15%	28,75%	33,75%	22,5%	100%
<i>Hệ thống tiền lương có tính cạnh tranh</i>	21	16	24	19	80
	26,25%	20%	30%	23,75%	100%
<i>Hệ thống tiền lương dễ hiểu dễ áp dụng</i>	6	9	34	31	80
	7,5%	11,25%	42,5%	38,75%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát NLD tại Công ty)

Kết quả dữ liệu ở bảng 2.5 đánh giá người lao động về tiền lương cho thấy người lao động khá hài lòng với các chỉ tiêu về hệ thống tiền lương. Trong đó, số phiếu không hài lòng và không có ý kiến chiếm chỉ trọng khá cao trên 32%. Chúng tôi NLD vẫn chưa thực sự hài lòng về tiền lương nhất là xem xét chỉ tiêu về hệ thống tiền lương có tính cạnh tranh: khi xem xét bảng 2.3 có thể thấy lương Lái xe, Công nhân lái máy, Nhân viên kế toán và chuyên viên có khởi điểm là bằng nhau (3.800.000 đ). Việc này dẫn đến sự cào bằng tiền lương giữa những NLD chuyên môn và những NLD phổ thông dẫn đến sự bất bình, NLD không cảm thấy hài lòng. NLD cho rằng mặc dù Hệ thống chi trả lương dễ hiểu, dễ áp dụng rất rõ ràng các tiêu chí nhưng chưa thực sự công bằng và mang tính cạnh tranh.

Ngoài hệ số lương chính, NLD được đánh giá theo nguyên tắc xếp loại lao động để chi trả lương. Nhưng các tiêu chí hệ số đánh giá còn qua chung chung,

những tiêu chí đưa ra không có hướng dẫn cụ thể để phân loại, việc đánh giá dựa trên cảm quan và cảm tính thiếu chính xác. Dẫn đến lỗi chủ quan, thiên vị của cán bộ làm công tác đánh giá.

2.2.1.2. Phụ cấp và phúc lợi:

Hệ thống phụ cấp và phúc lợi của Công ty được xây dựng khá chi tiết, được quan tâm đúng mức và thực tế đã phát huy được tác dụng trong việc động viên tinh thần của CBCNV như:

Lương làm thêm giờ: Do yêu cầu SXKD Tổng Giám đốc Công ty hoặc Trưởng các bộ phận có quyền điều động làm thêm giờ trong ngày nghỉ lễ, chủ nhật. Chế độ tiền lương được thanh toán:

- Cơ sở tính tiền lương làm thêm giờ là số giờ làm thêm ngoài số giờ tiêu chuẩn đã quy định và đơn giá tiền lương của công việc đang làm.

- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày thường bằng 150%; tiền lương làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần bằng 200%; tiền lương làm thêm giờ vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương bằng 300%.

- Nếu người lao động làm thêm giờ vào ban đêm thì được trả thêm bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương của công việc đang làm vào ban ngày.

- Trong trường hợp người lao động được nghỉ bù cho những giờ làm thêm hoặc ngày làm thêm, thì người lao động được trả phần tiền chênh lệch so với đơn giá tiền lương, hoặc tiền lương của công việc đang làm của giờ hoặc ngày làm việc bình thường.

Ví dụ, người lao động làm thêm giờ vào ngày thường, sau đó được nghỉ bù vào ngày khác thì chỉ được trả 50%; nếu là làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần, mà sau đó nghỉ bù vào một ngày làm việc khác thì chỉ được trả 100%.

Mức thời gian làm thêm giờ: Thời gian làm thêm giờ không quá 4 giờ/ngày và không quá 200 giờ/năm.

Lương đi học, họp

Lãnh đạo Công ty triệu tập người lao động đi họp, tham gia công tác phong trào trong giờ và ngoài giờ hành chính, ngày lễ, ngày Chủ nhật, đi tham quan nghỉ mát trong giờ hành chính (*được Tổng Giám đốc đồng ý*) hưởng lương như sau:

Khối trực tiếp sản xuất hưởng 100% mức thu nhập theo thời gian đang hưởng;
Khối gián tiếp và phục vụ hưởng 100% mức thu nhập đang hưởng.

Các khoản chi khác có tính chất lương

Chi lễ, tết:

- Mức chi thưởng cho người lao động nhân ngày tết dương lịch và các ngày lễ khác trong năm, mức chi tối đa: 1.000.000 đồng/người/lần.

- Thưởng cuối năm (Tết âm lịch): Mức thưởng không vượt quá 2 lần tổng quỹ lương của Công ty trong 01 tháng và căn cứ vào mức độ đóng góp của người lao động.

Tiền ăn giữa ca: Hàng tháng người lao động (*kể cả người đang thử việc*) được chi tiền ăn giữa ca với mức 30.000 đồng/người/ngày. Với các nguyên tắc hưởng bữa ăn giữa ca như sau:

- Được hưởng theo ngày làm việc thực tế, kể cả ngày làm thêm, đi học ngắn hạn (*đủ 6 giờ/ngày trở lên*).

- Ngày không làm việc kể cả nghỉ ốm đau, thai sản, đi học dài hạn thì không được hưởng chế độ tiền ăn giữa ca.

- Những ngày làm việc không đủ, có số giờ thực tế làm việc ít hơn 6 giờ/ngày thì không được hưởng chế độ tiền ăn giữa ca.

- Những ngày đi công tác đã hưởng phụ cấp lưu trú thì không được hưởng chế độ tiền ăn giữa ca.

Công ty đã ban hành quy chế Thi đua khen thưởng, quy định cụ thể các hình thức, đối tượng khen thưởng và tiêu chuẩn khen thưởng đối với từng trường hợp cụ thể, cá nhân có thành tích xuất sắc, hay tập thể nhằm kịp thời động viên, khuyến khích cho người lao động nỗ lực làm việc nâng cao hiệu quả lao động. Ngoài các tiêu chuẩn, chế độ khen thưởng định kỳ do Tổng Giám đốc Công ty quy định, căn cứ vào hiệu quả kinh tế mang lại của từng trường hợp, Tổng Giám đốc sẽ quyết định mức thưởng xứng đáng cho các tập thể và cá nhân có thành tích như:

- Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, có phương pháp tổ chức sản xuất, quản lý kinh doanh mang lại hiệu quả cao.

- Có thành tích xuất sắc trong công tác SXKD: hoàn thành công việc vượt tiến độ, đảm bảo chất lượng sản phẩm và thực hiện tốt quy định về ATLĐ-VSCN- PCCN.

- Phát hiện những vụ việc tiêu cực trong sản xuất, công tác, vi phạm nội quy, quy chế của Công ty.

Lãnh đạo Công ty cũng đã nhận thấy được sự quan trọng của việc khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý và hiệu quả làm việc của người lao động như thế nào. Và để có được sự kết hợp chặt chẽ giữa khen thưởng vật chất và khen thưởng tinh thần. Đảm bảo tính thống nhất giữa tính chất, hình thức và đối tượng khen thưởng, có quy chế khen thưởng rõ ràng, công khai để NLĐ hiểu rõ và thực hiện.

Để làm rõ hơn về mức độ thỏa mãn của NLĐ tại công ty về công tác khen thưởng, tác giả đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6: Đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ về tiền thưởng

Đơn vị tính: số phiếu, %

Chỉ tiêu	Không hài lòng	Không có ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Hình thức khen thưởng (cụ thể, công bằng)	13	18	27	22	80
	16.25%	22.5%	33.75%	27.5%	100%
Định mức khen thưởng (hợp lý, có tính khuyến khích cao)	12	18	27	23	80
	15%	22.5%	33.75%	28.75%	100%
Chế độ khen thưởng (rõ ràng, công khai)	20	15	22	23	80
	25%	18.75%	27.5%	28.75%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát NLĐ tại Công ty)

Kết quả khảo sát cho thấy trong số những người được hỏi mức đánh giá về hài lòng và rất hài lòng đối với chỉ tiêu khen thưởng của Công ty luôn đạt trên 60%. Tuy nhiên, số người chưa hài lòng về những chỉ tiêu này cũng chiếm tỉ trọng không nhỏ. Đặc biệt về chế độ khen thưởng, số người không hài lòng lên đến 25% số

người được hỏi. Mức độ không hài lòng ở đây do tiêu chí đánh giá không rõ ràng, chưa hợp lý, chi tiết dẫn đến tâm lý không được thỏa mãn khi nhận được mức thưởng cho là chưa phù hợp với công sức NLĐ bỏ ra.

Như vậy, để tạo động lực bằng tiền thưởng có hiệu quả hơn thì lãnh đạo công ty cần có những biện pháp khắc phục vì công tác khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý làm việc và hiệu quả công việc của NLĐ, có tác động trực tiếp đến tạo động lực làm việc. Cần phải xây dựng quy chế khen thưởng rõ ràng, chi tiết và công khai hơn nữa đồng thời phổ biến rộng rãi để NLĐ hiểu được, có động lực phát huy năng lực hơn nữa.

2.2.2. Thực trạng tạo động lực bằng hình thức phi tài chính:

2.2.2.1. Hoạt động đào tạo nâng cao trình độ lao động:

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động quan trọng đối với Công ty. Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, công ty sẽ trích một phần quỹ lương để đầu tư cho công tác đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ CBCNV tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu trong công việc.

Căn cứ vào nhu cầu phát triển nhân lực theo quy hoạch, kế hoạch kinh doanh và kết quả xác định nhu cầu đào tạo, các đơn vị sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo, Phòng Hành chính tổ chức sẽ tổng hợp lại và lên kế hoạch đào tạo theo quý, năm... đồng thời phối hợp cùng các phòng ban tiến hành mở các khóa đào tạo sau khi được sự đồng ý của Tổng giám đốc.

Để đánh giá công tác đào tạo tại Công ty có đáp ứng được mong muốn của NLĐ, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về công tác đào tạo

Qua kết quả đánh giá ở **bảng 2.7** dưới đây có thể thấy người lao động khá hài lòng về công tác đào tạo tại công ty với tỷ lệ người trả lời “Hài lòng” và “Rất hài lòng” lên đến hơn 77%. Người lao động đánh giá cao mức độ hài lòng về các khóa cạnh NLĐ được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo cần thiết để áp dụng được nhu cầu cần thiết trong công việc. Nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo tuy phù hợp với công việc được đánh giá khá cao hơn 60% nhưng tỷ lệ NLĐ không hài lòng và không tham gia ý kiến lên đến hơn 30% tỷ lệ phiếu bầu chứng tỏ

những nội dung đưa vào đào tạo chưa thật sự giúp ích cho công việc.. Thêm nữa, số NLD cho rằng kết quả đạt được sau khi đào tạo không phù hợp với kiến thức và kỹ năng họ muốn đào tạo, tỷ lệ không hài lòng và không tham gia ý kiến lên đến gần 40% những người được hỏi.

Bảng 2.7: Đánh giá công tác đào tạo tại Công ty

Đơn vị tính: số phiếu, %

Chỉ tiêu	Không hài lòng	Không có ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Đáp ứng được nhu cầu đào tạo	11	7	35	27	80
	13,75%	8,75%	43,75%	33,75%	100%
Nội dung đào tạo	18	9	26	27	80
	22,5%	11,25%	32,5%	33,75%	100%
Phương pháp đào tạo	17	8	31	24	80
	21,25%	10%	38,75%	30%	100%
Kết quả đào tạo	20	11	24	25	80
	25%	13,75%	30%	31,25%	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát NLD tại Công ty)

Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa rõ ràng, chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng lao động, làm giảm hiệu quả đào tạo gây lãng phí nguồn kinh phí cho đào tạo. Việc xác định mục tiêu đào tạo chưa rõ ràng dẫn đến việc đánh giá sau đào tạo còn hạn chế. Các phương pháp đào tạo chưa phong phú, chưa áp dụng những phương pháp đào tạo hiện đại, áp dụng khoa học kỹ thuật hoặc thực tế hoạt động dẫn đến nội dung đào tạo nhàm chán, không hiệu quả.

2.2.2.2. Công tác đánh giá chất lượng công việc:

Hiện nay, công ty đang áp dụng phương pháp đánh giá dựa trên ý kiến đánh giá thực hiện công việc của người được giao nhiệm vụ đánh giá. Điều này có thể coi là không công bằng do chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của người đánh giá theo thước đo từ cao xuống thấp (có 4 mức đánh giá Hoàn thành xuất sắc, Hoàn thành tốt, Hoàn thành và Không hoàn thành tương ứng với xếp loại A, B, C, D)

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLD, tác giả đã tiến hành khảo sát các tiêu chí đánh giá của công ty qua bảng khảo sát sau:

Bảng 2.8. Công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty

Đơn vị tính: số phiếu, %

Chỉ tiêu	Không hài lòng	Không có ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Được hướng dẫn chi tiết về việc đánh giá thực hiện công việc	19	8	26	27	80
	23,75%	10%	32,5%	33,75%	100%
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc	13	7	31	29	80
	16,25%	8,75%	38,75%	36,25%	100%
Kết quả đánh giá thực hiện công việc	25	14	22	19	80
	31,25%	17,5%	27,5%	23,75%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát NLD tại Công ty)

Kết quả khảo sát trên cho thấy tỷ lệ NLD được hỏi trả lời “Hài lòng” và “Rất hài lòng” đối với tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc và yêu cầu hướng dẫn chi tiết việc đánh giá là rất cao lên đến hơn 66%. Nhưng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc thì tỷ lệ NLD không hài lòng lại lên đến 31,25%. Điều này chứng tỏ việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của Công ty ở thời điểm hiện tại còn nhiều bất cập, không công bằng, mang tính chủ quan dẫn đến tình trạng NLD không hài lòng về kết quả đánh giá. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý NLD.

2.2.2.3. Điều kiện và môi trường làm việc:

Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh, họ có quyền được bảo vệ tránh mọi nguy hiểm, có quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm. Hiểu được điều này Ban lãnh đạo công ty luôn đặc biệt quan tâm tới môi trường làm việc nhất là lĩnh vực hoạt động của Công ty trong ngành xây dựng, môi trường làm việc của NLD là nơi công trường bụi bặm phụ thuộc vào thời tiết. Mặc dù đã có những hỗ trợ tối đa về môi trường làm việc nhưng đối với khối lao động trực tiếp ngoài công trường chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu

tổ thời tiết bất lợi, phải thường xuyên tiếp xúc với môi trường độc hại ảnh hưởng tới sức khỏe thì việc hỗ trợ trang thiết bị máy móc hiện đại hay việc hỗ trợ bằng tài chính thôi là chưa đủ. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát đối với các đối tượng lao động trực tiếp và đối tượng lao động gián tiếp về vấn đề này và kết quả thu được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.9. Đánh giá điều kiện môi trường làm việc tại công ty

Đơn vị tính: số phiếu, %

Chỉ tiêu	Không hài lòng	Không có ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Môi trường làm việc (Tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh...)	24	12	23	21	80
	30%	15%	28,75%	26,25%	100%
Mối quan hệ với đồng nghiệp (thân thiện, giúp đỡ, chia sẻ trong công việc)	20	9	26	25	80
	25%	11,25%	32,5%	31,25%	100%
Trang thiết bị làm việc	33	8	22	17	80
	41,25%	10%	27,5%	21,25%	100%
Chế độ làm việc, nghỉ ngơi	28	11	23	18	80
	35%	13,75%	28,75%	22,5%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát NLD tại Công ty)

Qua đánh giá của bảng khảo sát có thể thấy tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty được đánh giá khá cao lên đến hơn 55% người được đánh giá nhưng hầu hết những trường hợp này lại rơi vào khối lao động gián tiếp. Đối với khối lao động gián tiếp được công ty trang bị thiết bị làm việc hiện đại, môi trường làm việc chuyên nghiệp vì vậy việc NLD hài lòng với môi trường làm việc không có gì đáng nói.

Đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc tại các công trường đang thi công phụ thuộc vào điều kiện thời tiết cũng như đặc thù của ngành xây dựng thì số NLD không hài lòng với môi trường nhiều bụi, khói, tiếng ồn và vệ sinh gây ảnh hưởng tới sức khỏe chiếm đa số. Yêu cầu đặt ra cho lãnh đạo công ty là phải có biện pháp khắc phục kịp thời những yếu tố trên để người lao động có thể yên tâm làm việc.

2.2.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư An Dương

Động lực là yếu tố thôi thúc con người hăng say lao động, nhưng đứng ở nhiều góc độ đối lập nhau, có tính tích cực nhưng cũng có yếu tố tiêu cực. Người lao động có động lực tích cực thì sẽ có tâm lý làm việc thoải mái, thúc đẩy nội lực góp sức hỗ trợ công ty phát triển sản xuất kinh doanh. Nhưng đứng ở góc độ tiêu cực, khi động lực ấy không được tác động đúng cách lại làm giảm sự nhiệt tình, thôi thúc người lao động bỏ bê làm việc dẫn đến tâm lý chán nản gây ảnh hưởng lớn tới lợi ích của doanh nghiệp và của cá nhân người lao động. Đối với Công ty Cổ phần Đầu tư An Dương, những yếu tố ảnh hưởng tiêu cực đối với người lao động bao gồm những yếu tố chủ quan và khách quan.

Yếu tố chủ quan: các yếu tố thuộc về người lao động

Với số lượng CBCNV lên tới 169 người, đặc tính lao động theo giới tính không cân bằng số lượng NLD nam gấp 6,6 lần số lao động nữ, chủ yếu là khối lao động trực tiếp. Đối tượng lao động là công nhân kỹ thuật chiếm 1/3 tổng số lao động tại công ty. Đây là những đối tượng lao động nặng nhọc, nhưng mức lương lại không cao, đối tượng giao tiếp hạn chế nên đối với Công ty đây là nhóm lao động có diễn biến tâm lý phức tạp và khó quản lý nhất, với mức nhu cầu không cao nhưng dễ bị tổn thương, các giá trị bản thân lại dựa vào tính chất “bầy đàn” dễ bị lôi kéo.

Nhóm đối tượng thứ hai là nhóm đối tượng có trình độ cao hơn làm việc tại văn phòng. Họ là những nhân viên Phòng kinh doanh, Ban quản lý dự án... nhóm đối tượng này có những nhu cầu đòi hỏi tổ chức ở mức độ cao như mức lương, thưởng, phúc lợi... ngoài ra họ còn có quan điểm đánh giá bản thân khá cao nên khó nắm bắt.

Yếu tố khách quan: các yếu tố thuộc về môi trường làm việc

Đặc thù là doanh nghiệp đầu tư và kinh doanh bất động sản, môi trường làm việc tại Công ty khá phong phú. Cũng chính vì thế, những NQL luôn phải quan tâm đến các yếu tố như kỹ năng nghề nghiệp đối với công nhân kỹ thuật, chuyên nghiệp

hóa đối với nhân viên bán hàng hay ban quản lý dự án. Để từ đó có định hướng phát triển nguồn nhân lực cũng như tạo động lực làm việc cho mỗi đối tượng nói riêng

Về phần của tổ chức trong doanh nghiệp việc xây dựng văn hóa, môi trường chuyên nghiệp hiện đại cũng tác động tới cách sống, cách suy nghĩ của mỗi cá nhân NLD. Đối với Công ty, yếu tố này là một trong những yếu tố tác động trực tiếp đến việc tạo động lực cho người lao động. Bởi đó là sự gắn kết, sự ủng hộ và tình cảm của NLD. Nguồn nhân lực có phát triển tốt hay không, ảnh hưởng rất lớn từ môi trường doanh nghiệp

2.3. Đánh giá chung

2.3.1. Những kết quả đã đạt được:

Thứ nhất: Các chính sách về tài chính

Hệ thống tiền lương và phúc lợi xã hội của công ty được xây dựng một cách bài bản chi tiết. Quy chế tiền lương phù hợp với tình hình hoạt động của doanh nghiệp và dựa trên quy định hiện hành của Chính phủ. Việc thực hiện các phương án trả lương luôn được thông báo công khai, minh bạch với tất cả người lao động trong Công ty. Mức nâng lương luôn thực hiện rõ ràng, lương thưởng luôn gắn liền với vị trí công việc, chức danh đang đảm nhiệm. Chính những minh bạch trong việc trả lương này đã giúp người lao động tin tưởng hơn vào công ty, tạo được động lực làm việc đối với người lao động.

Thứ hai: Cơ hội thăng tiến

Công ty đã xây dựng được lộ trình phát triển nghề nghiệp một cách rõ ràng, định hướng phát triển cho mỗi người lao động dựa vào quy chế làm việc của từng phòng, từng đơn vị. Đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản, và thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn nâng cao trình độ. Đồng thời việc tư vấn hỗ trợ các doanh nghiệp có nhu cầu cũng là một cách học hỏi và trải nghiệm đối với người lao động giúp người lao động có thể trải nghiệm năm bắt được các chính sách pháp luật của Chính phủ, những công việc phải giao tiếp học hỏi từ các cơ quan đến doanh nghiệp. Chính những kỹ năng này đã giúp người lao động trong công ty hoàn thiện bản thân đáp ứng được những yêu cầu trong công tác tạo nên một đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp, năng động.

Thứ ba: Đội ngũ lãnh đạo

Với mô hình một doanh nghiệp nhỏ và vừa, lãnh đạo công ty là người giỏi có nhiệt huyết, đam mê và khao khát làm việc. Cũng chính vì lý do đó, doanh nghiệp thu hút được một lượng cán bộ có trình độ cao và chuyên môn giỏi. Họ đến làm việc, công hiến và học hỏi từ chính người lãnh đạo của mình vì người lãnh đạo chính là người truyền cảm hứng cho nhân viên cũng như người thầy hướng dẫn

Thứ tư: Văn hóa tổ chức

Văn hóa doanh nghiệp của công ty được xây dựng từ những người trẻ và nhiệt huyết đã tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng và vui vẻ. Mỗi người lao động là một cá thể cần được tôn trọng và ưu ái là phương châm của Công ty, một môi trường năng động, sáng tạo, cởi mở, thân thiện và đoàn kết sẽ tạo ra một tập thể vững mạnh và thành công. Và thực tế đã chứng minh Công ty hiện được coi là doanh nghiệp khá thành công và môi trường doanh nghiệp mong đợi trong lĩnh vực đầu tư ở Thành phố Huế.

Thứ năm: Cân bằng giữa đời sống và công việc

Đối với mỗi NLĐ quỹ thời gian dành cho gia đình và công việc là tương đương nhau. Hiểu rõ nguyên tắc vàng ấy, Công ty đã xây dựng những buổi dã ngoại, tham quan và du lịch cho toàn bộ cán bộ nhân viên và gia đình để kết nối toàn bộ cán bộ nhân viên công ty và gia đình. Các chế độ tài chính cũng như quỹ thời gian nghỉ phép cho mỗi NLĐ được xây dựng trên những nghiên cứu và quy định của Nhà nước, ngoài ra còn có các chính sách ưu tiên dành riêng cho những lao động lâu năm, tâm huyết và những người có nhiều cống hiến. Chính sự quan tâm, sát sao của doanh nghiệp đã níu giữ nhưng NLĐ có tâm, có tài cống hiến hết mình cho công ty.

2.3.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân:

Thứ nhất: hạn chế về tạo động lực thông qua tiền thưởng:

Chính sách thưởng còn phụ thuộc nhiều vào kết quả hoạt động kinh doanh, bảng xét hạng thưởng chưa đưa ra được nhiều chỉ tiêu đánh giá. Hình thức thưởng thiếu đa dạng, mức thưởng chưa cao. Đặc thù là doanh nghiệp đầu tư và kinh doanh bất động sản, nên việc xây dựng quy chế thưởng dựa trên doanh thu bán hàng. Vì

vậy, phòng kinh doanh là đơn vị được hưởng nhiều nhất từ chế độ thưởng, tạo nên sự so sánh giữa người lao động của phòng kinh doanh với các phòng ban và đơn vị khác.

Thứ hai: hạn chế về đào tạo

Mặc dù nguồn nhân lực tại công ty được đào tạo thường xuyên (2 năm/ lần) nhưng về hiệu quả lại chưa cao do công ty chưa có sự nghiên cứu về nhu cầu đào tạo của CBCNV nên gây ra tình trạng lãng phí về tài chính mà kết quả lại thấp. Hơn nữa việc đánh giá sau đào tạo của doanh nghiệp chưa thực sự hợp lý, bỏ sót dẫn đến tình trạng chương trình đào tạo không phù hợp với công việc khiến người lao động cảm thấy nhàm chán và không thực sự cần thiết cho công việc nhưng vẫn tham gia đào tạo nhằm trốn tránh làm việc.

Thứ ba: Công tác đánh giá chất lượng công việc

Công tác đánh giá chất lượng công việc chưa rõ ràng, không làm rõ được chức năng nhiệm vụ của từng NLD. Công ty cũng chưa có bản tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc chi tiết nên việc đánh giá kết quả không chính xác. Đồng thời, NLD chưa được tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc, mà kết quả đánh giá là do người lãnh đạo trực tiếp thực hiện nên hoạt động đánh giá dễ gặp phải lỗi thành kiến, chủ quan, thiên vị. Vì vậy, hầu hết NLD đều cho rằng việc đánh giá chất lượng công việc chưa đúng với vai trò của nó.

Thứ tư: Điều kiện và môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc về cơ bản Công ty đã đáp ứng được rất tốt yêu cầu về cơ sở vật chất và kỹ thuật, đặc biệt đối với CBNV khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp. Nhưng đối với khối lao động trực tiếp, do điều kiện làm việc ngoài trời tại các công trường xây dựng chịu ảnh hưởng nhiều từ các yếu tố về thiên nhiên tại khu vực miền trung cụ thể là thành phố Huế: như nắng gắt, mưa phùn, bão và đặc biệt là lụt, những tác động không tốt từ môi trường công việc tới sức khỏe người lao động tiếp xúc thường xuyên như: nhiệt độ, bụi, tiếng ồn, an toàn lao động... Cần được sự quan tâm nhiều hơn nữa từ các chính sách của công ty

Thứ năm: Bố trí, sắp xếp nhân lực

Việc sắp xếp bố trí nhân lực lại công ty còn một số hạn chế chưa đảm bảo được tính linh hoạt và mềm dẻo khi sử dụng lao động, việc luân chuyển, chuyển

chuyển và bố trí NLĐ chưa hợp lý. Nguyên nhân chủ yếu là do chất lượng lao động yêu cầu quá cao và nhiều kỳ vọng, gây áp lực lên NLĐ phải kiêm nhiệm nhiều vị trí.

Tiểu kết chương 2

Sau khi phân tích thực trạng hoạt động về quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương, Tác giả đã đánh giá được một số những kết quả đạt được của doanh nghiệp trong thời gian qua. Những ưu điểm này chính là sức hút đối với NLĐ của doanh nghiệp cần được xây dựng một cách bài bản hơn nữa để phát huy tối đa nguồn lực.

Ngoài ra, những mặt hạn chế được nhắc đến như hạn chế về tiền lương, về khả năng đào tạo, môi trường làm việc... cũng được tác giả nêu rõ nguyên nhân nhằm định hướng để xây dựng các giải pháp tạo động lực cho NLĐ tại Công ty.

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ AN DƯƠNG

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của Công ty

Công ty CP Đầu tư và xây dựng An Dương là doanh nghiệp hoạt động trên các lĩnh vực đầu tư xây dựng và kinh doanh bất động sản với mục tiêu xây dựng và phát triển các khu đô thị tại Miền trung lấy Huế làm trung tâm; phát triển mạnh ngành xây dựng hạ tầng kỹ thuật, giao thông dân dụng, các dịch vụ tư vấn đầu tư, xúc tiến và quản lý đầu tư, quản lý dự án đồng thời đưa doanh nghiệp lên sàn giao dịch bất động sản chuyên nghiệp

Định hướng trong thời gian tới của công ty tiếp tục phát triển các khu đô thị, trung tâm thương mại hiện đại hàng đầu tại Huế đồng thời mở rộng quy mô hoạt động trên toàn khu vực Miền Trung và cả nước.

Đầu tư xây dựng hạ tầng, khu nghỉ dưỡng cao cấp, khu du lịch sinh thái, khu vui chơi giải trí... mang thương hiệu Adinvest.

Với phương châm “năng suất – chất lượng – hiệu quả”, Adinvest luôn 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 thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nhằm nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường bất động sản

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực:

Ngay từ đầu, Lãnh đạo công ty đã cho rằng yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình xây dựng và phát triển công ty. Nguồn nhân lực được xem là một tài sản quý giá đối với sự hưng - thịnh của một doanh nghiệp. Vì vậy, Lãnh đạo công ty đã có chủ trương và đưa ra những định hướng riêng về đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, mà yếu tố then chốt là xây dựng môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp nhằm thu hút người lao động đồng thời để giữ chân những người tài. Không những thế việc xây dựng môi trường làm việc tích cực sẽ mang lại hiệu quả cao nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của người lao động

Phát triển nguồn nhân lực gắn với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, đồng thời đề cao vai trò của đào tạo nâng cao chất lượng người lao động nhằm nâng cao giá trị của doanh nghiệp cũng là yếu tố then chốt trong quá trình phát triển của ADinvest

Hoàn thiện các thang nhu cầu cho người lao động cũng chính là phương pháp mà ADinvest muốn xây dựng nhằm thu hút cũng như tạo động lực làm việc để các cá nhân có thể phát huy đầy đủ năng lực, trách nhiệm, sự sáng tạo đóng góp cho tổ chức.

3.1.3. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực chất lượng cao chính là yếu tố tiên quyết để hoạt động sản xuất của công ty có hiệu quả, vì vậy chú trọng xây dựng những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút một đội ngũ cán bộ có năng lực, phẩm chất để phát triển doanh nghiệp hơn nữa.

Lên kế hoạch rà soát, tái cơ cấu lại tổ chức, tuyển dụng thêm nhân lực nhằm ổn định lại hệ thống quản lý theo định hướng phát triển của Công ty thời gian tới.

Với mục tiêu là doanh nghiệp đứng đầu thị trường bất động sản Miền Trung, công ty sẽ mở rộng phạm vi đầu tư đồng thời phấn đấu xây dựng một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ - năng lực - chuyên nghiệp để giữ vững vị thế đồng thời phát huy hơn nữa sở trường của mình.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty CP Đầu tư An Dương

3.2.1. Hoàn thiện cơ chế trả lương:

Cơ chế trả lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của NLĐ trong doanh nghiệp bên cạnh các yếu tố khác như thưởng, phúc lợi xã hội, quy chế đào tạo, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc... Một cơ chế trả lương phù hợp có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì được đội ngũ NLĐ có năng lực. Tiền lương thực sự trở thành công cụ quản trị hữu hiệu và đòn bẩy kích thích năng suất lao động của NLĐ. Vì vậy, cần có những giải pháp tích cực trong quá trình cải tiến tiền lương:

Một là: phổ biến, giải thích rõ cho NLD hiểu về quy chế trả lương đang áp dụng của công ty, cách tính toán lương, xếp hệ số lương và chức danh... để NLD hiểu rõ về mức lương mà họ nhận, thấy được sự công bằng khi so sánh với thu nhập của những NLD khác. Mặt khác, cần liệt kê và phân loại lao động theo đặc thù công việc và yêu cầu năng lực, trình độ lao động. Ví dụ như nhóm vị trí chức danh nào là then chốt, chịu sự cạnh tranh lớn từ thị trường lao động thì cần mức độ ưu tiên thích đáng hơn. Vì nếu mức lương cao nhưng trả lương một cách cào bằng không gắn với tính chất công việc, mục tiêu và kết quả lao động thì sẽ không phát huy được hiệu quả kích thích lao động thậm trí có các dụng ngược lại. Việc phân loại lao động sẽ giúp công ty xác lập nên một cơ chế trả lương công bằng hơn.

Hai là: Thông qua trung cầu ý kiến của NLD để biết được những điểm mạnh cần phát huy, cũng như những yếu điểm để khắc phục của cơ chế trả lương của doanh nghiệp thời điểm hiện tại. Từ đó có thể nắm rõ mong muốn, nguyện vọng và quan điểm của NLD về tính hợp lý, sự công bằng trong cách tính lương... Điều này sẽ giúp công ty tránh được những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt. Ngoài ra, NLD còn cảm thấy được tôn trọng vì việc trả lương có sự đóng góp của chính họ trong xây dựng quy chế và quyết định trả lương.

Ba là: Xem xét chính sách tiền lương có tính đến sự biến động của chỉ số giá cả trên thị trường để ấn định mức lương, điều chỉnh lương theo mức lạm phát. Hoặc Công ty sx có các gói hỗ trợ đối với người lao động để giảm bớt khó khăn cho họ.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo

Ngay từ đầu việc xác định mục tiêu đào tạo là một yếu tố không thể thiếu trong công tác đào tạo để phát triển nguồn nhân lực tại công ty. Việc đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ quyết định nội dung đào tạo và cũng là tiền đề để có đánh giá cuối cùng cho kết quả đào tạo. Tránh tình trạng đào tạo tràn lan vừa tốn kinh phí lại không đạt được kết quả như mong muốn.

Quan tâm tới nguyện vọng của NLD trong việc đào tạo sẽ đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động, được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều

thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Đa dạng hoá loại hình đào tạo, phương thức đào tạo để phù hợp với từng đối tượng, từng nội dung đào tạo sẽ tạo hứng thú giúp NLĐ nâng cao trình độ chuyên môn, giúp công ty nâng cao năng suất lao động và đạt hiệu quả trong sản xuất kinh doanh. Đảm bảo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường cho Công ty. Người lãnh đạo cần thay đổi những phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về dây chuyền công nghệ, kỹ thuật để đáp ứng được môi trường kinh doanh hiện đại. Mục đích chính trong đào tạo và phát triển có thể giúp các người lãnh đạo giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân, giữa các đơn vị và tập thể, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

Ngoài ra, việc đào tạo cũng giúp công ty chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Công tác đào tạo là để phát triển nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho công việc cũng như tạo cho họ cơ hội thăng tiến và xây dựng đội ngũ thay thế bao gồm cả cán bộ chuyên môn và cấp quản lý khi có yêu cầu cần thiết.

3.2.3. Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc:

Đối với mỗi doanh nghiệp các tiêu chí 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 là căn cứ để trả lương, thưởng và tăng lương, đề bạt, hay thuyên chuyển... Chính vì vậy, việc xây dựng hệ thống đánh giá hoàn chỉnh sẽ phản ánh được chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc ấy. Để đạt được mục đích trên thì tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc phải xác định rõ ràng, đầy đủ, chính xác và phù hợp với từng đối tượng. Ngoài ra, để đánh giá hết tiềm năng của NLĐ cần thêm các tiêu chí: tinh thần trách nhiệm, khả năng phối hợp, tính chủ động, sáng tạo... mục này có thể đánh giá công khai giữa lãnh đạo và NLĐ hoặc giữa NLĐ với nhau.

Hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng, các tiêu chuẩn thực hiện cũng thay đổi theo. Vì vậy, cần thường xuyên rà soát lại công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng thời kỳ. Việc xây dựng các bản chi tiết mô tả công việc, bản tiêu chí đánh giá cần phải thực hiện một cách phù hợp và chọn lọc. Có thể xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc theo những bước sau:

Bước 1: Xác định nhiệm vụ, vị trí của những công việc cần phân tích

Bằng việc so sánh mức độ chênh về trách nhiệm và năng lực giữa một vị trí công việc và vị trí kế cận, việc xác định này giúp ta định hướng được lộ trình phát triển đội ngũ kế cận cho công ty.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp và thu thập thông tin liên quan đến những việc cần phân tích

Có nhiều phương pháp thu thập thông tin, nhưng đối với tình hình công ty hiện nay việc sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn có thể thu thập được thông tin một cách đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được chính xác hơn. Việc sử dụng bảng hỏi đưa ra có thể áp dụng cùng lúc nhiều vị trí, đồng thời những câu hỏi mang tính chi tiết cũng gợi mở NLD có thể chia sẻ thêm về nhu cầu và mục đích của họ, từ đó cung cấp thêm thông tin để xây dựng bản tiêu chuẩn công việc phù hợp hơn.

Có thể xây dựng bảng câu hỏi cho các nhân viên tại các vị trí công việc

Câu hỏi	
1	Anh (chị) hãy mô tả một ngày làm việc thông thường?
2	Anh (chị) gặp những khó khăn gì trong khi thực hiện nhiệm vụ
3	Theo anh (chị) những phần quan trọng nhất trong công việc là gì? Tại sao chúng lại quan trọng?
4	Quy trình nào của công việc mà anh (chị) cảm thấy hài lòng nhất? Hoặc không hài lòng nhất? Tại sao?
5	Anh (chị) hãy cho biết trách nhiệm chính trong công việc của mình?
6	Anh (chị) cần công ty hỗ trợ những điều kiện gì trong công việc?

Bước 3: Tổng hợp, xử lý thông tin liên quan đến công việc để tạo lập bản mô tả công việc

Quá trình tổng hợp và xử lý thông tin sẽ giúp cho người phân tích và lãnh đạo công ty có thể nhìn nhận được vị trí làm việc, nhu cầu của NLD để xây dựng bản mô tả công việc được chặt chẽ và chính xác. Ngoài ra, việc thảo luận trực tiếp giữa lãnh đạo, NLD và người xử lý thông tin cũng giúp hoàn thiện hơn việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Điều này đặc biệt

quan trọng trọng việc xem xét, đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD. Mặt khác, cũng giúp NLD hiểu rõ hơn những yêu cầu trong công việc để từ đó có thể định hướng xác định mục tiêu cho bản thân.

Bản mô tả công việc cũng là cơ sở để NLD đảm nhận vị trí công việc đó biết rõ mục tiêu của công việc, chức năng và nhiệm vụ, yêu cầu kết quả đối với các công việc được giao, quyền hạn và trách nhiệm có được khi thực hiện các chức năng đó. Như vậy, bản mô tả công việc không chỉ là bản cam kết công việc giữa người quản lý và nhân viên, mà còn là cơ sở hướng dẫn để nhân viên thực hiện công việc của mình một cách phù hợp nhất, đóng góp vào việc hoàn thành kế hoạch hoạt động của bộ phận, cũng như của công ty, tổ chức.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê toàn bộ các tiêu chí kỹ năng kiến thức, trình độ học vấn, kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ được yêu cầu trong bản mô tả công việc.

Bảng nhận xét nhân viên sẽ do quản lý trực tiếp thực hiện nhằm đánh giá khách quan dựa trên bản mô tả và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ngoài ra, lãnh đạo đơn vị còn có thể dựa trên các yếu tố như kiến thức, trách nhiệm và kỹ năng như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề... trong việc hoàn thành công việc.

Hiện nay, Công ty vẫn đang sử dụng phương pháp đánh giá bằng bảng điểm. Qua đó, mỗi NLD sẽ được đánh giá theo yêu cầu như: Chất lượng công việc, tác phong, tính sáng tạo, ý thức trách nhiệm... Sau đó tổng hợp lại và có kết quả về quá trình thực hiện công việc của NLD. Đây là phương pháp đánh giá tuyệt đối nhưng nhược điểm là các mức độ đánh giá mang tính áng chừng, bởi các tiêu chí đôi khi không được chuẩn hóa. Vì vậy, Công ty cần xây dựng phương pháp đánh giá một cách cụ thể hơn, có thể sử dụng phương pháp cho điểm theo từng yếu tố. Dựa vào việc xây dựng bản mô tả công việc để xây dựng bảng đánh giá một cách phù hợp, chi tiết hơn giúp người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng. Ngoài ra, còn tạo điều kiện cho NLD có thể tự đánh giá mức hoàn thành công việc của chính mình.

Mẫu đánh giá thực hiện công việc bằng phương pháp cho điểm

STT	Các tiêu chí	Điểm tối đa	Cá nhân tự đánh giá	Lãnh đạo đánh giá
1	Kiến thức chuyên môn,	10		
2	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	10		
3	Số lượng, chất lượng công việc hoàn thành	10		
4	Khả năng giải quyết vấn đề	10		
5	Kỹ năng làm việc nhóm	10		
6	Khả năng làm việc độc lập	10		
7	Kỹ năng giao tiếp	10		
8	Sự sáng tạo	10		
9	Tinh thần học hỏi và cầu tiến	10		
10	Tuân thủ nội quy, quy định của công ty	10		
	Tổng điểm	100		

Theo Bảng đánh giá công việc này, NLD được tự mình đánh giá khả năng thực hiện công việc. 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 đánh giá của người quản lý sẽ là kết quả cuối cùng để xếp hạng thành tích trên cơ sở NLD đã được phản hồi, giải thích và trao đổi trực tiếp về số điểm được đánh giá.

Trong quá trình phân tích bảng đánh giá cùng NLD, lãnh đạo nên sử dụng song song phương pháp phỏng vấn đánh giá. Mặc dù khi sử dụng phương pháp này Lãnh đạo đơn vị sẽ gặp chút khó khăn khi thảo luận do NLD rất thận trọng với những điểm nhận xét đánh giá, thái độ và hành vi của người đánh giá. Nhưng nếu người đánh giá chuẩn bị kỹ cũng như tiến hành đánh giá một cách cẩn thận, coi buổi phỏng vấn đánh giá như một cuộc đối thoại thì tiến trình đánh giá sẽ thành công,

NLĐ sẽ nêu được những khó khăn cũng như vướng mắc trong quá trình làm việc giúp lãnh đạo đơn vị có biện pháp khắc phục kịp thời. Cách này cũng giúp người lãnh đạo tạo được sự gần gũi với NLĐ để từ đó tìm hiểu được những tiềm năng cần khai thác. Những phương pháp này sẽ giúp cho người quản lý và NLĐ có thể hiểu rõ nhau, sẽ tránh được những thắc mắc về kết quả đánh giá thực hiện công việc từ NLĐ, tạo được sự thỏa mãn cho NLĐ đồng thời kích thích NLĐ thấy được giá trị của bản thân từ đó giúp họ bộc lộ được những mặt tích cực, hăng say cống hiến cho công việc.

Đối với những NLĐ có bảng đánh giá thấp, công ty sẽ lên kế hoạch đào tạo bồi dưỡng những nhân viên có tiềm năng hoặc có những đóng góp, công hiến một cách nhất định cho công ty. Và cũng là cơ sở để kỷ luật hay sa thải nhân viên không đạt yêu cầu hoặc vi phạm kỷ luật.

3.2.4. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp:

Bất cứ một NLĐ nào cũng mong muốn được làm việc tại một môi trường làm việc chuyên nghiệp. Môi trường làm việc chuyên nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển của một tổ chức, là cơ sở để thu hút nhân tài, có tác động trực tiếp tới việc tạo động lực làm việc của người lao động tại công ty. Hiện nay, Công ty đã xây dựng được một môi trường làm việc khá tốt, thu hút được nguồn nhân lực dồi dào dựa vào các chính sách tốt. Nhưng mặt khác vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm cần khắc phục, một số giải pháp dưới đây có thể sẽ giúp thay đổi được môi trường làm việc của công ty được hoàn thiện hơn:

Trang thiết bị đầy đủ: Với một mô hình kinh doanh lành mạnh và phát triển, quy chế làm việc rõ ràng các bước phối hợp giữa các phòng ban được hướng dẫn cụ thể, vị trí làm việc được phân tích tỉ mỉ Công ty đã tạo được rất nhiều ưu thế cạnh tranh trên thị trường lao động. Nhưng việc trang cấp trang thiết bị cho NLĐ còn chưa đầy đủ. Đối với NLĐ ở khối văn phòng được trang cấp cơ sở vật chất tương đối hoàn chỉnh, nhưng đối với khối lao động trực tiếp tại công trường bị ảnh hưởng nhiều về thời tiết, ô nhiễm tiếng ồn, và an toàn lao động lại ít được chú trọng hơn do khối lao động này thường xuyên thi công ngoài công trường, mọi mối liên hệ đều thông qua Ban quản lý dự án vì vậy rất ít được quan tâm.

Việc cung cấp bảo hộ lao động đối với từng công nhân cũng đã được công ty triển khai, nhưng do môi trường lao động ngoài trời phụ thuộc thời tiết, NLĐ lại thiếu ý thức tự bảo vệ nên hầu hết NLĐ không muốn đội mũ đeo dây an toàn, đi găng tay, ủng chân..., người quản lý lại không hướng dẫn nhắc nhở những quy tắc an toàn. Cũng vì lý do đó, trang bị bảo hộ càng không được chú trọng. Việc này ảnh hưởng rất nhiều tới an toàn lao động của NLĐ, không được hướng dẫn nhắc nhở cụ thể dẫn đến việc NLĐ có tư duy tùy ý, mặc kệ và cũng tác động không tốt đến tâm lý. Công ty cần phải lên kế hoạch cung cấp bảo hộ đầy đủ, đồng thời qua vị trí đốc công sẽ phải nhắc nhở NLĐ cần phải triệt để tuân thủ an toàn lao động và bảo hộ lao động để tự bảo vệ mình tránh tự gây ra những tổn thất không đáng có.

Để giảm thiểu ô nhiễm tiếng ồn do hoạt động của máy móc thiết bị Công ty cần phải bảo dưỡng các thiết bị này thường xuyên, tiếp tục đổi mới trang thiết bị áp dụng công nghệ cao. Việc làm này cũng có tác động giúp cho NLĐ giảm bớt căng thẳng trong thời gian làm việc, đồng nghĩa với thực hiện công việc sẽ hiệu quả hơn.

Đặc điểm công trường xây dựng là bụi bẩn và môi trường thiếu sạch sẽ. Đây cũng là yếu tố tác động trực tiếp đến sức khỏe NLĐ, vì vậy giải pháp cho vấn đề này chính là việc phun nước làm ẩm vào những ngày khô và nóng, rửa xe trước khi ra khỏi công trường tránh tình trạng xe đầy bùn đất tham gia giao thông ảnh hưởng tới người dân xung quanh, Tăng cường giám sát công tác vệ sinh nơi làm việc từ đó có thể loại bỏ những bất lợi đến sức khỏe NLĐ.

Tinh thần làm việc chuyên nghiệp: Xây dựng mô hình làm việc chuyên nghiệp là định hướng của bất cứ một doanh nghiệp nào. Người lãnh đạo chính là người thuyền trưởng dẫn dắt NLĐ đi trên con thuyền vượt sóng gió, họ cũng chính là người xây dựng lên một tinh thần làm việc chuyên nghiệp.

Xây dựng văn hóa ứng xử trong công ty cần phải được người lãnh đạo quán triệt tới từng phòng ban và NLĐ, việc trao đổi giữa các đồng nghiệp nên trên tinh thần hợp tác, sử dụng lời lẽ cẩn trọng lịch sự, giao tiếp hòa nhã thân thiện, góp ý thẳng thắn trong chuyên môn. Tránh tình trạng tung tin gây mâu thuẫn, chia bè phái, nói xấu lẫn nhau trong khối văn phòng. Công ty nên tổ chức những buổi đào tạo về

tinh thần làm việc của doanh nghiệp, tổ chức những buổi tọa đàm, trao đổi trực tiếp về văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp.

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

Hiện nay, công ty chưa thực sự tiến hành xác định nhu cầu của người lao động. Mỗi người lao động có những lý do khác nhau khi làm việc, và hầu hết tất cả chúng ta đều làm việc bởi vì có thể đạt được điều mình cần trong công việc. Mà nhu cầu của con người thì đa dạng. Những thứ ta đạt được hay không đạt được đều ảnh hưởng trực tiếp tới tinh thần, động lực và chất lượng cuộc sống của mỗi người. Chính vì vậy, việc xác định nhu cầu của người lao động cần được tiến hành một cách thường xuyên và chuyên nghiệp. Các nghiệp vụ này cần phải được thể chế hóa bằng chính sách của công ty. Lãnh đạo công ty cần nhận thức đây là một việc làm hết sức cần thiết để gìn giữ và phát triển nguồn lực quý giá nhất.

Để giải quyết vấn đề này, Công ty cần có những chính sách rõ ràng về việc tìm hiểu nhu cầu của nhân viên. Việc này có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau trong đó việc tiến hành các cuộc nghiên cứu, điều tra về nhu cầu và sự hài lòng của nhân viên, đối tượng điều tra được phân theo: độ tuổi, giới tính, trình độ, chuyên môn, vị trí công tác.... Qua đó, có thể giúp Lãnh đạo Công ty nhìn nhận một cách tương đối chính xác các nhu cầu của nhân viên để đưa ra các chính sách hợp lý. Khi người lao động được chia sẻ, họ sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức của mình hơn và đương nhiên sẽ nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Hàng năm công ty nên tiến hành các cuộc điều tra về sự hài lòng của nhân viên đối với công việc họ đang làm, đối với đơn vị trực tiếp quản lý và đối với toàn công ty.

3.2.6. Thiết lập mục tiêu thực hiện công việc:

Việc thiết lập mục tiêu thực hiện công việc rất quan trọng trong việc tối ưu hóa và duy trì hiệu suất làm việc của người lao động, Lãnh đạo phải định hướng cho người lao động biết rõ mục tiêu mà doanh nghiệp và họ cùng hướng tới. Điều này rất có tác dụng trong việc tạo động lực làm việc, người lao động được tham dự trực tiếp vào mục tiêu ấy, hiểu được mục đích và chiến lược của công ty, đồng thời nâng cao tính tự chủ, trách nhiệm của người lao động để đạt được những mục tiêu này.

Thứ nhất: Việc nâng cao nhận thức của các cấp lãnh đạo đơn vị về tầm quan trọng của hoạt động thiết lập mục tiêu tới động lực và hiệu quả làm việc của người lao động trong công ty.

Thứ hai: Công ty cần hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí còn thiếu. Thường xuyên rà soát lại vị trí công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau.

Thứ ba: Công ty tiến hành tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng thiết lập mục tiêu cho từng cấp quản lý: phòng, ban... Các cấp quản lý cơ sở này cần phải được cung cấp những kiến thức cơ bản và kỹ năng cần thiết về thiết lập mục tiêu.

Thứ tư: Phổ biến các mục tiêu, chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty tới từng người lao động. Có thể thông qua nhiều cách: họp giao ban tháng, quý, năm... đối với toàn công ty, hoặc từng đơn vị. Người Lãnh đạo có trách nhiệm phổ biến, giải thích mục tiêu, kế hoạch và chiến lược kinh doanh của công ty tới người lao động.

Thứ năm: Người lãnh đạo cần hướng dẫn, thu hút người lao động đưa ra ý kiến của mình tham gia vào việc thiết lập mục tiêu, họ có thể đưa ra mục tiêu cá nhân dựa trên mục tiêu chung của doanh nghiệp. Cho dù mục tiêu đó có liên quan đến việc hoàn thành một công việc cụ thể hoặc cải thiện hiệu suất tổng thể, thì cần thảo luận để xây dựng những mục tiêu hợp lý. Sau đó, cùng người lao động thảo luận để tăng hiệu suất làm việc trong thời gian tới, và truyền đạt kế hoạch rõ ràng để tất cả thành viên của đơn vị có thể nắm rõ được công việc họ cần thực hiện để hoàn thành mục tiêu.

Những yêu cầu khi thiết lập mục tiêu:

Mục tiêu chiến lược của một công ty là điểm khởi đầu tự nhiên cho các mục tiêu cấp đơn vị. Vì vậy, tiếp nhận và xác định mục tiêu của đơn vị phải phù hợp với mục tiêu chiến lược của toàn tổ chức.

Các mục tiêu của đơn vị phải thoả mãn được các tiêu chí: phải có nội dung cụ thể rõ ràng; có thể đo lường xác định rõ ràng được nhiệm vụ hoàn thành công việc của từng thành viên; tiêu chí để từng thành viên có thể hướng đến; tính khả thi trong việc triển khai hoàn thành công việc, có giới hạn về thời gian.

Các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, bản mô tả công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành của người lao động. Việc hoàn thiện các bản phân tích công việc, làm rõ các nhiệm vụ cụ thể của người lao động, xây dựng tiêu chí thực hiện công việc một cách rõ ràng sẽ là căn cứ để thiết lập mục tiêu làm việc cụ thể, phù hợp với từng đơn vị, nhóm...

Hệ số đánh giá cần được xây dựng hoàn chỉnh để phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc, đồng thời để phát hiện được những tiềm năng của người lao động.

3.2.7. Hoàn thiện công tác tạo động lực qua các chính sách khuyến khích người lao động

3.2.7.1. Hoàn thiện công tác khen thưởng

Công ty cần xây dựng chính sách khen thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể hoặc cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau như bằng tiền, hiện vật, cổ phiếu... Ngoài những hình thức trên, công ty có thể bổ sung thêm hình thức biểu dương trên bảng thành tích, tặng bằng khen.

Các quyết định khen thưởng cần phải được đưa ra kịp thời, đúng lúc. Tránh tình trạng công bố khen thưởng có thời gian quá xa tính từ lúc thành tích được ghi nhận, NLĐ sẽ cho rằng tổ chức không nhìn nhận những đóng góp ấy sẽ làm giảm lòng tin đồng thời tạo sự thất vọng đây ảnh hưởng tới hành vi của NLĐ làm giảm hiệu quả lao động.

Quyết định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi, công khai cho toàn thể NLĐ để khích lệ tinh thần người được khen thưởng, thoả mãn nhu cầu được thể hiện bản thân mình của NLĐ. Đồng thời cũng có tác dụng khích lệ những NLĐ khác học tập, nỗ lực hết sức trong công việc để phấn đấu được công bố khen thưởng như vậy.

Do tính chất công việc khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng bộ phận NLĐ cũng khác nhau. Việc trả lương, thưởng một cách công bằng và hợp lý sẽ có tác động trực tiếp đến NLĐ khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa trong công việc, đóng góp nhiều hơn nữa cho công ty.

Tôn vinh những ý tưởng sáng tạo trong công việc chính là hình thức kích lệ tinh thần NLD. Chỉ một ý tưởng nhỏ được ghi nhận và khen thưởng cũng đủ tạo động lực cho NLD mong muốn đóng góp nhiều hơn nữa những ý tưởng, sáng tạo góp phần vào sự phát triển chung toàn doanh nghiệp

3.2.7.2. Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Công ty càng phát triển, cần phải định hướng lại chính sách phúc lợi, nếu không sẽ không đạt được những thay đổi mong muốn. Một công ty quyết định phát triển doanh số bán hàng của mình trên một loại sản phẩm nhất thiết phải phát triển các chính sách ưu đãi lương thưởng tính trên doanh thu. Với các món tiền thưởng và các món tiền khuyến khích khác tính trên kết quả mà công ty thưởng cho nhân viên, hệ thống trả lương linh hoạt là một công cụ chiến lược mạnh mẽ. Vì vậy, một hệ thống phúc lợi hợp lý có thể tạo ra một đòn bẩy mạnh mẽ. Việc cần làm là lập quỹ tiết kiệm dành cho nhân viên. Công ty có thể phải thiết lập mục tiêu rõ ràng, đặc biệt là về thay đổi phúc lợi, để đảm bảo tính hợp lý của hệ thống phúc lợi. Một nhân viên sẽ đánh giá cao khi biết đề xuất không chỉ các tiêu chuẩn mà người ta sẽ đánh giá dựa trên đó mà còn xác định nó như thế nào.

Phúc lợi là sự cân bằng giữa các đòn bẩy thúc đẩy khác nhau của phúc lợi sẽ cho phép hoạt động hiệu quả hơn. Nó sẽ làm tối ưu hóa các mối quan hệ giữa lương trực tiếp (cơ sở tiền lương, tiền thưởng, tiền giảm định lợi ích bằng hiện vật (phí đại diện, tiền thưởng thêm bằng hiện vật ...) và vùng ngoại vi tượng trưng (bảo hiểm nhân thọ, học bổng cho con em ...).

Phúc lợi phải được tiếp cận một cách toàn diện với tư cách là một tổ chức có liên kết và có định hướng theo các mục tiêu đã được thiết lập. Chiến lược này phúc lợi nhằm hướng đến hai mục tiêu: thu hút và một phần giữ chân các nhân viên, các kỹ năng, phát triển một hệ thống khen thưởng và công nhận cho phép tối ưu hóa các động cơ ở các phương diện khác.

3.2.7.3. Hoàn thiện chính sách thăng tiến

Nhiệm vụ của công ty là đảm bảo sự minh bạch tối đa trong cách thức điều hành, đặc biệt chủ yếu về cách đề bạt nhân viên. Chính sách quy định điều kiện thăng tiến không rõ ràng hoặc không thống nhất có thể gây ra sự nghi ngờ trong nội

bộ công ty và dẫn đến nhiều vấn đề khác, bao gồm cả hiệu suất làm việc giảm và tỉ lệ thay đổi nhân sự tăng cao. Vì vậy, có thể hoàn chỉnh một số quy trình sau:

Đảm bảo minh bạch, công khai: Minh bạch có thể là một thuật ngữ rất rộng, nhưng trong tình huống này là cho phép nhân viên nắm được thông tin về những vị trí trống (nếu có) và cho phép những nhân viên quan tâm có cơ hội nộp đơn ứng tuyển. Tính minh bạch đồng thời cũng có nghĩa là người lãnh đạo hướng dẫn cho nhân viên dưới quyền con đường sự nghiệp cần hướng đến hoặc cơ hội phát triển sự nghiệp đang chờ đợi họ ngay tại chính công ty.

Đảm bảo quá trình đánh giá thăng tiến rõ ràng và khách quan: Đánh giá kết quả làm việc, điểm danh, khả năng lãnh đạo, thái độ, kinh nghiệm, các khóa đào tạo – đây chỉ là một trong những tiêu chí khách quan mà các công ty có thể sử dụng để xác định những ứng viên đủ tiêu chuẩn cho cơ hội thăng tiến. Công ty nên công bố cho nhân viên về các tiêu chí được thiết lập thông qua các kế hoạch và mục tiêu công việc để đảm bảo rằng nhân viên biết họ cần phải làm gì để có cơ hội thăng tiến.

Tổ chức hội đồng đánh giá năng lực: Quyền quyết định thăng tiến một nhân viên nào đó không nên chỉ trao cho một cá nhân riêng lẻ. Cho phép sự tranh luận để cân trọng lựa chọn người phù hợp nhất trong số những nhân viên có đủ năng lực để tiến cử. Công ty phải đảm bảo rằng hội đồng này là những người khách quan hiểu rõ các tiêu chí đánh giá cho quyết định thăng tiến và các thành viên trong hội đồng nhất quán với những tiêu chí đã đặt ra.

Công ty phải luôn đảm bảo tất cả các cán bộ nhân viên đều được tạo mọi cơ hội để thể hiện năng lực chuyên môn, trình độ quản lý, kỹ năng lãnh đạo. Qua một thời gian làm việc, theo nhu cầu phát triển của Công ty, Ban Lãnh đạo sẽ xem xét bổ nhiệm các chức danh trên cơ sở hệ thống đánh giá trình độ năng lực của mỗi một cá nhân.

Tiêu kết chương 3

Từ những ưu điểm và khuyết điểm được nêu ra cùng định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới, Tác giả đã xây dựng được một số giải pháp tạo động lực cho người lao động trong giai đoạn 2018-2020. Những giải pháp này được triển khai khi xác định được nhu cầu của người lao động, thiết lập mục tiêu và xây dựng tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc. Để từ đó nêu bật lên những giải pháp khuyến khích người lao động thông qua đó nhằm giữ chân và thu hút được người tài qua cơ chế trả lương, các chính sách phúc lợi và đào tạo NLĐ... Những giải pháp này có thể dùng làm tài liệu tham khảo để lãnh đạo Công ty đánh giá những định hướng phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới, cũng có thể sử dụng một số giải pháp trên áp dụng vào thực tế tạo động lực cho NLĐ trong doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Tạo động lực cho người lao động là cả một quá trình lâu dài và quan trọng, mang một ý nghĩa rất lớn tới việc nâng cao hiệu suất sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tạo động lực cho người lao động chính là biện pháp sử dụng người lao động một cách hiệu quả và bền vững để từ đó NLĐ đóng góp công sức của mình xây dựng nên một doanh nghiệp vững mạnh. Tạo động lực lao động là tạo ra nội lực bên trong con người yêu thích công việc, nội lực đó được tạo ra từ một tác động khách quan nào đó đến tâm lý của NLĐ. Vì vậy, muốn kích thích được hoạt động tạo động lực người quản lý phải chú ý đến các yếu tố tâm lý bao gồm mục đích trong công việc, nhu cầu trong công việc, hứng thú làm việc và động cơ của mỗi cá nhân cùng những đặc điểm tâm lý khác. Để có thể tạo ra được những biện pháp kích thích tạo nội lực cho NLĐ làm việc.

Yếu tố con người trong tổ chức hiện nay luôn là mối quan tâm hàng đầu, vì một doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả thì đằng sau đó luôn là một nguồn nhân lực mạnh mẽ đầy trí tuệ, sáng tạo và nhiệt huyết. Để khai thác được hết những tiềm năng này cần phải có những nghệ thuật quản lý, tạo động lực lao động phù hợp. Từ đó, tạo ra nguồn nhân lực dồi dào, năng động, sẵn sàng cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài cho doanh nghiệp.

Nhận thức được vấn đề đó, Công ty cổ phần Đầu tư An Dương rất chú trọng tới công tác tạo động lực cho người lao động nhằm tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn gắn bó với Công ty. Trong thời gian qua, công tác tạo động lực cho NLĐ tại Công ty đã đạt được nhiều thành tựu kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt hạn chế cần khắc phục.

Luận văn được tác giả nghiên cứu một cách có hệ thống về mặt lý luận về tạo động lực lao động, đồng thời phân tích đánh giá thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty. Ngoài ra, luận văn cũng đã nêu rõ được những ưu điểm cũng như nhược điểm trong việc tạo động lực cho người lao động tại Công ty hiện nay, đồng thời tìm ra nguyên nhân và đề xuất những giải pháp thiết thực đáp ứng cho việc tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần Đầu tư An Dương trong thời gian tới. Luận văn vừa có những đóng góp về mặt khoa học và ứng dụng thực tiễn nên những giải pháp

đưa ra có tính ứng dụng cao. Kết quả nghiên cứu của luận văn có thể làm tài liệu tham khảo có ích cho Ban lãnh đạo Công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho NLĐ.

Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù có cố gắng nhưng do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu nên tác giả không tránh khỏi những sai sót, tác giả mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô và bạn đọc để có thể hoàn thiện hơn nữa.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Luật lao động số 10/2012/QH13 đã được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá XIII, kỳ họp thứ 3 thông qua ngày 18 tháng 6 năm 2012.
2. *Báo cáo công đoàn* - Tài liệu nội bộ Công ty cổ phần Đầu tư An Dương
3. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2014), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
4. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, Hồ Chí Minh
5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
6. Đoàn Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội
7. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
8. Lê Thanh Hà (2013), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1,2*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
9. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Bưu điện, Hà Nội
10. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
11. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan Hành chính nhà nước*, Luận án tiến Học viện Hành chính quốc gia
12. Bùi Hoàng Lợi (2004), *Quản trị nhân lực*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội
13. *Quy chế tiền lương* – Tài liệu nội bộ Công ty cổ phần Đầu tư An Dương

14. *Quy chế Tổ chức và hoạt động* - Tài liệu nội bộ Công ty cổ phần Đầu tư An Dương
15. *Sơ đồ tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các Phòng/ban* - Tài liệu nội bộ Công ty cổ phần Đầu tư An Dương
16. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội
17. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội
18. Nguyễn Minh Tuấn (2012), *Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay*, Tạp chí tuyên giáo 3/2012
19. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
20. Vũ Thu Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân
21. Brian Tracy – *Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh
22. Business Edge (2003) – *Tạo động lực làm việc – Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?*, NXB Trẻ, Hà Nội
23. Jonh C. Maxwell (2012), - Nguyễn Thị Thoa dịch, *25 Thuật Đắc nhân tâm*, NXB Lao động, Hà Nội
24. Daniel H. Pink (2013), *Động lực chéo lái hành vi – Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy động lực con người*, NXB Lao động, Hà Nội
25. Geshe Micheal Roach (2017) – Trần Tuấn Mẫn dịch – Tái bản lần thứ 14, *Năng đoạn kim cương*, NXB Lao động – Bản quyền Công ty cổ phần sách Thái Hà, Hà Nội
26. Leroy Eims (2012), *Hãy là nhà lãnh đạo biết truyền động lực*, NXB Hồng Đức, Hà Nội

27. Bí mật tạo động lực cho nhân viên <https://kynabiz.vn/bai-viet/bi-mat-tao-dong-luc-cho-nhan-vien.html>
28. Cộng đồng nhân sự: <http://hrlink.vn>
29. Động lực và tạo động lực cho người lao động <http://voer.edu.vn/m/dong-luc-va-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong/03f78b1b>
30. Tạo động lực cho nhân viên <https://doanhnhansaigon.vn/goc-nha-quan-tri/de-tao-dong-luc-nhieu-hon-cho-nhan-vien-nen-dung-cay-gay-hay-cu-ca-rot-1086916.html>
31. Thiết lập mục tiêu cho nhân viên <http://vneconomy.vn/doanh-nhan/thiet-lap-muc-tieu-cong-viec-cho-nhan-vien-60487.htm>
32. Quản trị: <http://quantri.vn>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT

Xin kính chào Anh/ Chị

Tôi đang tiến hành nghiên cứu đề tài “Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty CP Đầu tư An Dương”, rất mong được Anh/ Chị dành ít thời gian và vui lòng điền thông tin vào bảng câu hỏi dưới đây.

Sự hỗ trợ của Anh/ Chị có ý nghĩa rất lớn đối với kết quả nghiên cứu và sự thành công của đề tài này. Tất cả các câu hỏi của Anh/ Chị đều có giá trị cho đề tài nghiên cứu này. Kết quả của phiếu khảo sát chỉ nhằm mục đích nghiên cứu đề tài. Mọi thông tin, ý kiến của Anh/ Chị cung cấp sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

1. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Anh/ Chị vui lòng cho biết một số thông tin để phục vụ việc phân loại và trình bày các dữ liệu thống kê. (Anh/chị đánh dấu ✓ vào lựa chọn phù hợp)

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
2. Nhóm tuổi: ☐ < 30 tuổi; ☐ 31-40 tuổi; ☐ 41-50 tuổi; ☐ > 51 tuổi
3. Thâm niên công tác: ☐ < 1 năm; ☐ 1 - 3 năm; ☐ 3 - 5 năm; ☐ > 5 năm
4. Trình độ chuyên môn: ☐ Lao động phổ thông; ☐ Công nhân kỹ thuật; ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên Đại học
5. Vị trí công tác: ☐ Nhân viên ☐ Cấp quản lý

2. TRONG CÔNG VIỆC

Anh/ Chị vui lòng đánh dấu “X” vào các giá trị từ 1 đến 4 trên mỗi câu hỏi tương ứng thể hiện mức độ hài lòng của Anh/Chị đối với yêu cầu theo quy ước sau:

1	2	3	4
Không Hài lòng	Không có ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng

Bảng hỏi đánh giá

STT	Các tiêu thức	Mức độ			
	Anh/ Chị đánh giá thế nào hệ thống Tiền lương trong công ty?	1	2	3	4
1	Tính hợp lý và hiệu quả				
2	Tính công bằng				
3	Tính cạnh tranh				
4	Dễ hiểu, dễ áp dụng				
	Anh/ Chị đánh giá thế nào hệ thống tiền thưởng?	1	2	3	4
5	Hình thức khen thưởng (cụ thể, công bằng?)				
6	Phù hợpĐịnh mức khen thưởng (hợp lý, có tính khuyến khích cao?)				
7	Chế độ khen thưởng (Rõ ràng, công khai?)				
	Theo Anh/ Chị công tác đào tạo có đáp ứng được các tiêu chí tạo động lực cho người lao động?	1	2	3	4
8	Nhu cầu đào tạo				
9	Nội dung đào tạo				
10	Phương pháp đào tạo				
11	Kết quả đào tạo				
	Anh chị có hài lòng về công tác đánh	1	2	3	4

	giá thực hiện công việc hiện nay của Công ty?				
12	Hướng dẫn chi tiết về đánh giá thực hiện công việc				
13	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc				
14	Kết quả đánh giá thực hiện công việc				
	Anh/ Chị có đánh giá như thế nào về điều kiện, môi trường làm việc và văn hóa hiện tại của Công ty?	1	2	3	4
15	Môi trường làm việc (Tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh...)				
16	Mối quan hệ với đồng nghiệp (chia sẻ, giúp đỡ, thân thiện)				
17	Trang thiết bị làm việc				
18	Chế độ làm việc, nghỉ giải lao...				

3. ĐÁNH GIÁ THỰC TẾ VÀ NGUYỆN VỌNG

Anh/ Chị vui lòng đánh dấu ✓ vào những yếu tố phù hợp với quan điểm của mình:

1. Tiền lương của Anh/Chị được tính dựa trên cơ sở nào?

☐ Công việc đang đảm nhiệm

☐ Năng lực, trình độ, bằng cấp và kinh nghiệm

☐ Kết quả thực hiện công việc

☐ Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

☐ Khác, cụ thể.....

2. Tiền thưởng và phúc lợi xã hội Anh/ Chị mong muốn được hưởng

<i>Tiền thưởng</i>	<i>Phúc lợi</i>
<input type="checkbox"/> Thưởng tiết kiệm	<input type="checkbox"/> Phí BHXH/Bảo hiểm tai nạn
<input type="checkbox"/> Thưởng sáng kiến	<input type="checkbox"/> Trợ cấp ngày nghỉ lễ
<input type="checkbox"/> Thưởng đảm bảo ngày công	<input type="checkbox"/> Trợ cấp nghỉ hưu
<input type="checkbox"/> Thưởng hiệu suất công việc	<input type="checkbox"/> Trợ cấp đi lại
<input type="checkbox"/> Thưởng tháng lương thứ 13	<input type="checkbox"/> Trợ cấp ăn trưa
<input type="checkbox"/> Thưởng theo kết quả công việc	<input type="checkbox"/> Trợ cấp nhà ở

☐ Thưởng theo kết quả sản xuất KD

☐ Kiểm tra sức khỏe định kỳ

☐ Thưởng ngoài giờ

☐ Nghỉ phép năm

☐ Thưởng cổ phiếu

3. Nhu cầu đào tạo:

đây nhất? ☐ Có ☐ Không

Hiệu quả sau khi tham gia khoá đào tạo? ☐ Có ☐ Không

Nội dung đào tạo có bám sát yêu cầu thực tế? ☐ Có ☐ Không

Giảng viên có kỹ năng và khả năng truyền tải ? ☐ Có ☐ Không

Hình thức đào tạo có phù hợp? ☐ Có ☐ Không

Anh/ Chị sẽ tiếp tục tham gia khoá đào tạo kế tiếp? ☐ Có ☐ Không

4. Theo Anh/ Chị công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty hiện nay như thế nào?

☐ Bản tiêu chuẩn đánh giá là phù hợp, rõ ràng và dễ hiểu

☐ Bản tiêu chuẩn đánh giá chưa đáp ứng được yêu cầu và phù hợp với từng đặc điểm công việc

☐ CBCNV chưa được cùng tham gia xây dựng bảng tiêu chuẩn đánh giá công việc

☐ Kết quả đánh giá công việc là chính xác, công bằng và minh bạch

☐ Phản hồi về những thắc mắc trong kết quả đánh giá công việc nhanh và tích cực

☐ Người thực hiện đánh giá kết quả công việc chưa thực sự công bằng, minh bạch

☐ Đánh giá kết quả thực hiện công việc cần được đánh giá qua nhiều bước và thảo luận công khai

5. Nguyên nhân khiến bạn cảm thấy môi trường làm việc không phù hợp?

☐ Mâu thuẫn với đồng nghiệp

☐ Công việc không ưa thích

☐ Bất đồng quan điểm với cấp trên

☐ Công việc không có nhiều cơ hội thăng tiến

☐ Tính ổn định của công việc trong tương lai

☐ Môi trường làm việc (tiếng ồn, trang thiết bị, vệ sinh, bảo hộ lao động)

Khác, cụ thể.....

Anh/ Chị vui lòng đóng góp ý kiến của mình để hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty trong thời gian tới:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn Anh/ Chị!