

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

TRỊNH TRƯỜNG XUÂN

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
VẬT LIỆU XÂY DỰNG MINH ANH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, 2018

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

TRỊNH TRƯỜNG XUÂN

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
VẬT LIỆU XÂY DỰNG MINH ANH**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS BÙI VĂN HUYỀN

HÀ NỘI, 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, những kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn là trung thực, khách quan, luận văn cũng chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Nội dung đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Nếu sai tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật.

Tác giả

Trịnh Trường Xuân

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	4
Chương 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Khái quát về động lực và tạo động lực lao động.....	8
1.2. Nội dung, các nhân tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động.....	12
1.3. Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	28
Chương 2 THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG MINH ANH.....	32
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	32
2.2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	35
2.3. Đánh giá chung	61
Chương 3 PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP VỀ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG MINH ANH.....	67
3.1. Phương hướng tạo động lực cho người lao động của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	67
3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	69
KẾT LUẬN	80
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	81
PHỤ LỤC.....	83

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nội dung chữ viết tắt
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH, SƠ ĐỒ

BẢNG

HÌNH

Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu Maslow	10
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.....	34
Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	32
Bảng 2.2: Cơ cấu nhân sự theo giới tính tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	33
Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	33
Bảng 2.4: Mức lương tối thiểu của nhân sự tại các phòng ban thuộc Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	36
Bảng 2.5: Hệ số chức vụ tại một số vị trí thuộc Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	36
Bảng 2.6: Hệ số thâm niên tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	37
Bảng 2.7: Mức phụ cấp đi lại của nhân sự Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	37
Bảng 2.8: Mức phụ cấp điện thoại của nhân sự Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	38
Bảng 2.9: Bảng kê lương vị trí nhân viên phòng hành chính và nhân viên phòng kinh doanh tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	39
Bảng 2.10: Tiền lương bình quân theo chức danh của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	40
Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	41
Bảng 2.12: Mức thưởng/phạt doanh số đối với nhân viên tại phòng kinh doanh của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh	45

Bảng 2.13: Quỹ phúc lợi của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.....	48
Bảng 2.14: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về công tác phân tích công việc	51
Bảng 2.15: Kết quả đánh giá thành tích cá nhân tại phòng kinh doanh của Công ty.....	53
Bảng 2.16: Mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc	54
Bảng 2.17: Mức độ hài lòng của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc	59
Bảng 2.18: Mức độ hài lòng của người lao động đối với cơ hội thăng tiến trong công việc	60
Bảng 2.19: Mức độ hài lòng của người lao động về văn hóa doanh nghiệp	61

BIỂU

Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động trong Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đối với công tác khen thưởng.....	49
Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của người lao động khi tham gia khóa đào tạo...	57

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoạn phát triển hiện nay, quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra hết sức mạnh mẽ và đã trở thành một xu thế tất yếu, Việt Nam cũng là một phần của xu thế ấy. Trước một môi trường luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, do vậy những chiến lược mang tính cải cách và tiến bộ liên tục được đề xuất và thực hiện nhằm đem lại cho nền kinh tế sự phát triển không chỉ nhanh mà còn bền vững hơn để có thể nâng tầm quốc gia trong khu vực cũng như toàn thế giới. Trong tất cả những yếu tố đóng góp vào sự phát triển của nền kinh tế, yếu tố con người luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng và có tính ảnh hưởng đến hầu khắp mọi mặt của nền kinh tế. Vì vậy, công tác quản lý con người luôn là công tác được chú trọng hàng đầu trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Nếu công tác quản lý con người được xem là cánh cửa mở ra những tiềm năng và cơ hội phát triển mạnh mẽ cho tổ chức, doanh nghiệp, các hoạt động, cơ chế và chính sách tạo động lực lao động chính là chiếc chìa khóa để mở cánh cửa đó. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình.

Sự hội nhập và phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế đang khiến Việt Nam trở thành một điểm thu hút đầu tư lý tưởng, một đối tác đáng chú ý trong các hoạt động kinh tế. Ngày càng có nhiều hơn các doanh nghiệp, tổ chức nước ngoài đặt vấn đề hợp tác với các đối tác Việt Nam nhằm thâm nhập và khai thác thị trường một cách bài bản và hiệu quả hơn. Nhưng những đối tác nước ngoài này cũng đòi hỏi ở doanh nghiệp Việt Nam những tiêu chí chặt chẽ về năng lực chuyên môn, quản lý, kinh nghiệm v.v... Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh là một trong số những doanh nghiệp Việt Nam đã thành công trong việc trở thành một đối tác tin cậy của những doanh nghiệp nước ngoài trong lĩnh vực xây dựng và công nghiệp nội thất. Mặc dù là một doanh nghiệp mới nhưng Minh Anh

cũng đã xây dựng cho mình những chiến lược phát triển đúng đắn và phù hợp với mô hình công ty, trong đó không thể không kể đến các hoạt động về tạo và nâng cao động lực lao động cho đội ngũ nhân sự. Để có thể hiểu hơn về thực tế hoạt động tạo động lực của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, những thành tựu cũng như hạn chế trong các hoạt động tạo động lực của doanh nghiệp để từ đó đi đến kết luận, rút ra các bài học cũng như giải pháp, khuyến nghị phù hợp, tác giả tiến hành nghiên cứu và thực hiện đề tài luận văn **“Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH vật liệu xây dựng Minh Anh”**.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong thời gian qua lĩnh vực nhân sự nói chung, tạo động cho người lao động riêng đã được quan tâm và được nhiều người nghiên cứu. Mỗi công trình nghiên cứu có những cách tiếp cận khác nhau, ở phạm vi trên quy mô cả nước cho đến những phạm vi nhỏ như địa bàn tỉnh hay cả ở tổ chức, tập đoàn, doanh nghiệp. Có đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ và các luận văn Tiến sĩ, Thạc sĩ với chủ đề liên quan, có thể kể đến một số nghiên cứu sau:

Nghiên cứu trên thế giới

“Nghiên cứu việc tạo động lực cho người lao động tại những tổ chức quy mô lớn tại Cộng hòa Síp” xuất bản năm 2012 tại Đại học châu Âu Síp, của tác giả Lycourgos Hadjiphanis đã nghiên cứu những tổ chức có quy mô lớn của một nền kinh tế có quy mô nhỏ ở Châu Âu và nghiên cứu các tập đoàn kinh tế nhà nước có quy mô lớn trong quy mô nền kinh tế không lớn. Nghiên cứu về tình hình Cộng hòa Síp tuy có sự khác biệt về địa lý và văn hóa nhưng tác giả đã có lý giải hết sức thú vị về điều mấu chốt là lý giải được việc tạo động lực lao động ảnh hưởng ra sao đến hiệu quả làm việc của người lao động trong những tổ chức có quy mô lớn.

Chuyên đề nghiên cứu về *“Động lực làm việc ở nhân viên và hiệu quả làm việc của tổ chức”* của tác giả Ovidiu Iliuta tại trường Đại học Kinh tế Bucharest năm 2013, đã tiến hành nghiên cứu và chỉ ra trong nền kinh tế mở có nhiều đối thủ cạnh tranh và phương thức cạnh tranh nên việc các doanh nghiệp quan tâm tới công tác tạo động lực cho người lao động mang tầm quan trọng trong chiến lược dài hạn, việc tạo động lực cho người lao động được chứng minh là có liên quan tới quá trình thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

“Tạo động lực làm việc – Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?” của tác giả Business Edge xuất bản năm 2006 của Nhà xuất bản Trẻ, nêu ra vấn đề thông qua nhiều phương thức khác nhau để tạo động lực cho người lao động, không chỉ qua mỗi công cụ tài chính là tiền. Bởi xuất phát từ thực tiễn rất nhiều nhà lãnh đạo, quản lý đã phải tự đặt câu hỏi tại sao khi tăng lương mà nhân sự vẫn rời bỏ tổ chức, tại sao người lao động chỉ hết giờ mà không hết việc. Tiền có thể là công cụ tạo động lực với đối tượng này, nhưng lại không phải là nhân tố kích thích người khác làm việc. Nhà quản lý cần xác định mục tiêu làm việc của người lao động để tìm công cụ kích thích phù hợp.

Nghiên cứu trong nước

“Tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện - EEMC” của Tạ Bích Huyền, Khoa Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao Động Xã Hội. Bài viết được thực hiện nghiên cứu cơ sở lý luận về tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất sau đó trình bày những phân tích, đánh giá về thực trạng tại công ty và đưa ra những giải pháp nhằm cải thiện việc tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất.

“Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông – trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên” (2017) của tác giả Lê Ngọc Nương và cộng sự. Kết luận của nghiên cứu đã chỉ ra quan hệ với đồng nghiệp và thu nhập là các nhóm yếu tố có ảnh hưởng khá nhiều đến động lực làm việc của người lao động tại công ty. Là những gợi ý quan trọng cho việc thực hiện luận án dựa trên cơ sở quan điểm của quản lý nhà nước về kinh tế.

“Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)” của tác giả Đỗ Thị Thu, Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Đã đưa ra cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ. Tuy nhiên đề tài chưa đi sâu phân tích các chính sách đang thực hiện tại Công ty, chưa làm rõ ảnh hưởng của các chính sách, chế độ đó đến công tác tạo động lực lao động tại Công ty. Các giải pháp để tạo động lực lao động mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính khái quát.

Kết quả của những nghiên cứu trên đây đóng vai trò là nội dung đối chiếu với thực tế tình hình tạo động lực tại doanh nghiệp mà đề tài đang nghiên cứu cũng như đóng vai trò làm nội dung định hướng cho những giải pháp và khuyến nghị trong công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Tìm hiểu công tác quản trị nhân lực về tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh. Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực hiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, luận văn đề xuất một số giải pháp thực tiễn nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực lao động; phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh; tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế.

Thu thập và phân tích các tài liệu, số liệu thứ cấp, sơ cấp liên quan tới công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, các tài liệu thông tin nội bộ về Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

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

Đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động hơn nữa cho nhân sự tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Nghiên cứu công tác tạo động lực cho người lao động, đó là các hoạt động tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

Về không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích vật chất và phi vật chất tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

Về thời gian: Do thời gian có hạn luận văn sử dụng dữ liệu thứ cấp từ phòng hành chính nhân sự, phòng tài chính kế toán để phân tích dữ liệu và được phân tích thực trạng của công ty trong khoảng từ năm 2013 đến năm 2017, giải pháp trong luận văn có ý nghĩa đến năm 2020.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập số liệu

Thông tin thứ cấp: Số liệu được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của bộ phận Nhân sự và các phòng ban chức năng khác như phòng hành chính nhân sự, phòng tài chính kế toán để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực đối với nhân viên của Công ty.

Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với các biện pháp tạo động lực về mặt tài chính (lương, thưởng, phụ cấp), các biện pháp tạo động lực về mặt tinh thần (phân công, đánh giá công việc, các chương trình đào tạo, văn hóa doanh nghiệp, chế độ thăng tiến, vv...).

Đối tượng điều tra: Nhân viên tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của nhân viên. Các câu hỏi theo hình thức trắc nghiệm, có 03 sự lựa chọn là “Rất hài lòng”, “Hài lòng”, “Không hài lòng”. Ý kiến khác và đề xuất của người lao động đối với tình hình tạo động lực của Công ty, với hình thức viết tự luận.

Cơ cấu bảng hỏi: Thông tin các đối tượng thực hiện trả lời bảng hỏi (Họ tên, độ tuổi, giới tính phòng ban, chức danh, v.v...). Kết cấu của mẫu điều tra được trình bày ở Phụ lục kèm theo.

Địa điểm khảo sát: Tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

Thực hiện: Khảo sát được tiến hành trong ngày. Số lượng phiếu được trực tiếp phát ra với 30 phiếu, thu về 30 phiếu hợp lệ.

*** Phương pháp tổ chức khảo sát:**

Thu thập danh sách người lao động tiến hành khảo sát và kế hoạch khảo sát tại các phòng ban khác nhau thuộc Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, đồng thời đã được Ban lãnh đạo Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh thông qua.

Toàn bộ người lao động được khảo sát tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh được thông báo trước 01 ngày về thời gian tiến hành khảo sát.

Phiếu khảo sát (bảng hỏi) được in ra 30 bản và phát trực tiếp tới từng người lao động được khảo sát.

Người lao động sẽ tiến hành làm khảo sát trong vòng 45 phút và trả lại phiếu khảo sát trực tiếp cho điều tra viên (nội dung khảo sát của người lao động được bảo mật và chỉ được truy cập bởi điều tra viên).

*** Phương pháp thống kê và thống kê phân tích**

Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu sau khi thu thập số liệu qua tài liệu cụ thể tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh và xử lý số liệu đã được thu thập.

Phương pháp phân tích tổng hợp dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để thấy được nhu cầu, mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc.

*** Phương pháp quan sát:**

Quan sát tình hình thực tế về tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

*** Phương pháp xử lý số liệu:**

Các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh, dự báo, v.v... để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được, qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp.

*** Phương pháp so sánh:**

Qua kết quả thống kê tổng hợp so sánh kết quả đạt được giữa các năm và đưa ra kết luận cho các đánh giá về tạo động lực cho người lao động trong Công ty.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

6.1. Ý nghĩa lý luận

- Hệ thống hóa các lý thuyết có liên quan đến tạo động lực cho người lao động.
- Phản ánh thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, những ưu và nhược điểm.

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

6.2. Ý nghĩa thực tiễn

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của hạn chế, đề xuất các giải pháp về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo cho các nhà quản lý trong Công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục nội dung đề tài được kết cấu thành 3 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận chung 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 TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Chương 3: Phương pháp và giải pháp về hoạt động tạo động lực cho người lao động của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Chương 1

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

1.1. Khái quát về động lực và tạo động lực lao động

1.1.1. Động lực lao động

Một trong những nhân tố đóng vai trò quan trọng đối với sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp giai đoạn hiện nay chính là nguồn nhân lực. Thái độ của người lao động đối với công việc sẽ phần lớn quyết định năng suất lao động và từ đó là hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do vậy việc tạo động lực lao động luôn là nội dung thường trực và hàng đầu trong chiến lược quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp.

Đã có rất nhiều quan điểm cũng như khái niệm hình thành về động lực lao động cả trong nước lẫn nước ngoài, tiêu biểu:

Theo Gareth R. Jones và Jennifer M. George trong cuốn “Contemporary Management” phát hành năm 2008, động lực lao động được hiểu là “những tác động về tâm lý giúp xác định xu hướng hành vi của người lao động trong tổ chức cũng như mức độ nỗ lực và trung thành của người lao động đối với tổ chức”.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”. [6, tr. 134]

Còn theo quan điểm của PGS. TS Bùi Anh Tuấn trong “Giáo trình hành vi tổ chức, động lực lao động lại được định nghĩa là những nhân tố bên trong con người, kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao, được biểu hiện bằng sự nỗ lực, sự sẵn sàng và say mê đối với công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân”. [13, tr. 89]

Căn cứ theo hai quan điểm nêu trên, có thể nhận thấy các nhà nghiên cứu nước ngoài đã đi vào chi tiết về nguồn gốc động lực là những tác động về mặt tâm lý, trong khi đối với nghiên cứu của PGS. TS Bùi Anh Tuấn, động lực lại là những nhân tố

(chưa xác định) bên trong con người. Tuy nhiên quan điểm của của PGS. TS Bùi Anh Tuấn lại nêu ra cụ thể mục đích của động lực là để đạt được mục tiêu của tổ chức chủ quản lao động cũng như bản thân người lao động. Dựa trên hai quan điểm tiêu biểu này, khái niệm “*động lực lao động*” có thể được tổng hợp là “những yếu tố về mặt tâm lý của người lao động, kích thích họ làm việc tích cực, nỗ lực và trung thành với tổ chức để nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

1.1.2. Tạo động lực cho người lao động

Động lực lao động là yếu tố về mặt tâm lý bên trong người lao động, tuy nhiên lại được tạo ra bởi các tác động bên ngoài (thuộc về bên trong và bên ngoài tổ chức chủ quản người lao động) và chỉ hình thành trong quá trình lao động. Do vậy, để có thể nghiên cứu và tìm ra phương pháp cũng như chiến lược tạo động lực lao động hiệu quả, nghiên cứu các tác động bên ngoài người lao động là điều tiên quyết.

Đối với quan điểm về tạo động lực lao động, theo “*Giáo trình tâm lý học lao động*” của Thạc sĩ Lương Văn Úc “*tạo động lực lao động được định nghĩa là tổng hợp các biện pháp, phương pháp và cách ứng xử của tổ chức (được xây dựng và thực hiện một cách có hệ thống nhưng cũng linh động) bởi các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức*”. [14, tr. 145]

1.1.3. Các học thuyết về động lực lao động

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

Abraham Maslow (1908 – 1970) là một nhà tâm lý học người Mỹ, ông được biết đến là người đầu tiên đưa ra phát hiện con người là động vật có nhu cầu. Theo quan điểm của Maslow, con người luôn mong muốn được thỏa mãn nhiều nhu cầu khác nhau trong cuộc sống, và những nhu cầu đó được chia thành 05 loại cụ thể với thứ tự đáp ứng như sau:

Nhu cầu sinh lý (vật chất): Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người như ăn, mặc, ở, nước uống.

Nhu cầu về an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản.

Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận): Là những nhu cầu được quan hệ với những người khác để trao và nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hợp tác.

Nhu cầu được tôn trọng: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng và nhu cầu tự tôn trọng mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.



Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu Maslow

Theo Maslow, những nhu cầu ở bậc cao hơn sẽ chưa thể được hình thành khi những nhu cầu ở bậc thấp hơn chưa được thỏa mãn.

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

Công thức của Victor H. Vroom:

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

Trong đó:

Hấp lực (phần thưởng): sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó.

Mong đợi (thực hiện công việc): niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành.

Phương tiện (niềm tin): niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ.

Theo Victor Vroom, con người luôn khao khát và nỗ lực một cách cụ thể để đạt được những thành quả nhất định và những thành quả đó phải đem đến những phần thưởng hoặc sự đền đáp tương xứng. Học thuyết của ông chú trọng vào mối

quan hệ giữa nỗ lực - thành tích - kết quả và từ đó gợi ý cho người lao động có những định hướng đúng đắn trong công việc, đồng thời cũng giúp các nhà quản trị nhân sự xây dựng được các cơ chế phần thưởng tương xứng với những thành tích mà người lao động đạt được.

Học thuyết của Vroom dựa theo tính logic là khi con người mong muốn hay khát khao một điều gì, họ sẽ gia tốc nội tâm và hành động để đạt được điều đó. Chẳng hạn, một người muốn được thăng tiến và thấy rõ mối quan hệ chặt chẽ giữa thành tích xuất sắc với việc được thăng tiến, khi chăm chỉ có thể đạt kết quả cao thì sẽ thúc đẩy họ chăm chỉ làm việc nhằm đạt được mong muốn của bản thân.

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

Theo Frederick Herzberg đưa ra lý thuyết 2 yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Frederick Herzberg chia ra các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn hay không thỏa mãn trong công việc thành 2 nhóm sau:

- Nhóm yếu tố thúc đẩy: Là các yếu tố then chốt và thuộc về bên trong công việc. Chính là các nhân tố tạo nên sự thỏa mãn, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm và chức năng lao động, sự thăng tiến. Đây là những nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc.
- Nhóm yếu tố duy trì: Là các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như các chính sách và chế độ quản trị của Công ty, sự giám sát công việc, điều kiện làm việc, tiền lương, những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, địa vị, công việc ổn định.

Theo Herzberg, có hai nhóm nhân tố ảnh hưởng tới động lực của con người, về cơ bản thì chúng độc lập với nhau và tác động tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông thấy rằng khi con người cảm thấy không hài lòng với công việc của mình, thường có thể là do cơ chế, chính sách của tổ chức họ làm việc không thỏa đáng; do việc giám sát công việc quá chặt chẽ và không phù hợp; do các điều kiện làm việc chưa được tốt; lương bổng chưa xứng đáng và đảm bảo tính công bằng; các mối quan hệ công việc có nhiều bất ổn. Ngược lại, họ sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi đạt được những kết quả mong muốn; được thừa nhận; có được những tiến bộ và thăng tiến nhất định hay những sự tăng trưởng như kỳ vọng.

1.2. Nội dung, các nhân tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động

1.2.1. Nội dung tạo động lực cho người lao động

Muốn xây dựng được doanh nghiệp, tổ chức của mình phát triển bền vững thì các nhà quản lý phải đưa ra được các biện pháp, giải pháp nhằm kích thích được người lao động hăng say lao động, tận tâm với công việc, phát huy được khả năng sáng tạo cũng như trách nhiệm đối với công việc. Đó chính là vấn đề tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

1.2.1.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức, doanh nghiệp đều có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người cống hiến và nhiệt huyết với công việc của mình vì công việc đó được trả lương cao, có những chế độ đãi ngộ về mặt tài chính hợp lý, cạnh tranh; có người mong muốn nhận được sự công nhận, đánh giá cao về những đóng góp của mình nhưng cũng có những người lại muốn học hỏi, tích lũy nhiều kinh nghiệm và kỹ năng hơn nữa, v.v... Do vậy việc tạo động lực cho nhân sự trong các tổ chức đòi hỏi các nhà quản lý nói chung và quản trị nhân sự nói riêng cần có sự đầu tư nghiên cứu chi tiết và sâu sắc.

Trong tất cả các yếu tố quyết định sự thành công của một tổ chức, yếu tố con người luôn luôn giữ vai trò quan trọng nhất. Cùng với đó, việc tạo động lực và thôi thúc những con người trong tổ chức phát huy những khả năng và phẩm chất tốt nhất để đóng góp vào công việc với hiệu quả cao nhất là điều không hề dễ dàng. Đây có thể coi là một vấn đề phức tạp và trừu tượng vì nó liên quan đến tâm lý học; về bản chất, con người luôn có những mặt tâm lý khác nhau, do đó để có thể thống nhất các cá nhân trong một tập thể, để có thể thực hiện thành công mục tiêu chung của cả tổ chức thì phải có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào những nhu cầu và mục đích của người lao động. Có thể nói rằng, người lao động làm việc là để thoả mãn những lợi ích và nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế doanh nghiệp nào biết cách tác động vào những yếu tố đó thì đã

thành công trong việc kích thích họ làm việc và cống hiến cho tổ chức, đây là mục đích vô cùng quan trọng đối với tất cả các tổ chức hiện nay.

1.2.1.2. Các biện pháp kích thích bằng vật chất

- *Chế độ lương công bằng và hợp lý*

Tiền lương là một nội dung quan trọng trong chính sách nhân sự của tất cả các tổ chức, doanh nghiệp, đây là yếu tố quyết định phần lớn năng lực và hiệu quả quản lý của doanh nghiệp cũng như khả năng khai thác tiềm năng của người lao động. Tiền lương, thưởng thiếu công bằng, hợp lý, chưa phản ánh và gắn với trách nhiệm, chất lượng công việc. Chính sách lương luôn cần có tính hệ thống, bài bản để thực sự trở thành đòn bẩy về mặt tài chính kích thích năng suất và hiệu quả làm việc. Một doanh nghiệp với chính sách lương hợp lý và cạnh tranh sẽ thu hút và lưu giữ được những nhân viên giỏi, xây dựng được đội ngũ làm việc trung thành và cống hiến cho doanh nghiệp với hiệu quả cao nhất. Tiền lương phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

- + Tiền lương phải đảm bảo đời sống người lao động và gia đình họ ít nhất ở mức trung bình so với xã hội, không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản của họ mà còn phải giúp họ có được sự tích lũy.

- + Tiền lương phải dựa trên cơ sở đồng thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động.

- + Tiền lương phải thỏa đáng so với sự cống hiến của người lao động và phải công bằng. Một chính sách lương công bằng thể hiện ở sự tương quan về mức lương giữa những người lao động trong cùng một tổ chức cũng như tại các đơn vị khác cùng ngành.

- + Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu: Một chế độ tiền lương đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu sẽ có tác động trực tiếp và tích cực tới thái độ và hành vi của người lao động; đồng thời cũng giúp tăng hiệu quả của hoạt động quản lý.

Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương: Trả lương ngang nhau cho lao động với vị trí, trình độ, năng lực và mức độ cống hiến ngang nhau là như nhau. Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

Sử dụng các loại phụ cấp lương. Khi người lao động phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi hoặc không ổn định mà khi trong lương cơ bản chưa được tính

đến thì người lao động được bù đắp thêm bằng phụ cấp lương. Khi người lao động thực hiện tốt công việc của họ nhưng trong điều kiện làm việc khó khăn, phức tạp hơn bình thường thì phụ cấp tiền lương lúc này có ý nghĩa kích thích người lao động làm việc tốt hơn. Có nhiều loại phụ cấp như phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực,...

- *Hệ thống khen thưởng phù hợp*

Khen thưởng trong tổ chức cũng là một biện pháp tạo động lực lao động. Khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng giúp thỏa mãn một phần nào đó về nhu cầu vật chất và cũng có tác dụng khích lệ tinh thần lao động ngoài ra cũng thể hiện được sự quan tâm, ghi nhận năng lực cũng như những đóng góp của người lao động. Để thưởng có tác dụng tạo động lực thì công tác tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc là lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lý, thưởng phải kịp thời và công bằng. Khi được khen thưởng người lao động sẽ cảm thấy tự hào và có động lực để phấn đấu làm tốt hơn nữa vượt qua những thành tích đã đạt được. Hệ thống khen thưởng được xây dựng cần phải đảm bảo các yêu cầu:

Xây dựng những quy định về khen thưởng rõ ràng, các mức độ khen thưởng tăng dần tùy thuộc vào thành tích trong công việc. Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc bình chọn, xét duyệt người được khen thưởng phải được tiến hành dựa trên những quy định đã xây dựng như đã nói ở trên và được công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng. Người được khen thưởng phải là những người hoàn thành xuất sắc công việc được giao hoặc là người hoàn thành công việc tốt nhất trong từng nhóm nhất định hoặc có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức.

Cần cho người lao động thấy rằng khi họ làm việc chăm chỉ và đạt được kết quả cao trong công việc họ sẽ được thưởng xứng đáng với công sức mình đã bỏ ra. Hình thức khen thưởng phải đa dạng và thỏa mãn nhu cầu mà người lao động đang phấn đấu. Tiêu chuẩn xét thưởng phải rõ ràng, cụ thể, hợp lý tránh tình trạng tiêu chuẩn khen thưởng quá khó khiến người lao động cảm thấy chán nản và ngược lại các tiêu chuẩn khen thưởng không quá dễ dẫn đến tâm lý không cần phấn đấu vẫn

được thưởng nếu để xảy ra như vậy thì công tác khen thưởng sẽ không còn tạo được động lực lao động.

- *Hệ thống chế độ phúc lợi hợp lý, hấp dẫn*

Phúc lợi là phần thù lao được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động ngoài tiền lương và tiền thưởng. Phúc lợi thể hiện qua các khoản tiền trợ cấp, quà tặng nhân dịp lễ, tết, sinh nhật, các loại phí bảo hiểm... Các loại phúc lợi có ý nghĩa trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần. Khi chế độ phúc lợi tốt sẽ giúp người lao động yên tâm làm việc, cống hiến công sức cho công việc, gắn bó hơn với tổ chức những điều đó sẽ giúp năng suất lao động được nâng cao. Có hai loại phúc lợi cho người lao động:

Phúc lợi bắt buộc: là các phúc lợi tối thiểu mà tổ chức bắt buộc phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Các phúc lợi bắt buộc bao gồm chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội cho người lao động, chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất.

Phúc lợi tự nguyện: là các phúc lợi mà tổ chức tự đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế của tổ chức. Các phúc lợi bảo hiểm gồm bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động. Các phúc lợi bảo đảm gồm bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí. Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt, phụ cấp suất ăn giữa ca, phụ cấp làm thêm giờ, quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi con em của người lao động vào cuối năm học, vào các dịp Quốc tế thiếu nhi, rằm trung thu...

Các chế độ phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, hợp lý khi thực hiện cần công bằng và bình đẳng đối với tất cả người lao động. Khi phúc lợi cho người lao động tăng thì doanh thu và lợi nhuận của tổ chức cũng tăng và ngược lại. Chính vì vậy việc xây dựng hệ thống phúc lợi hợp lý, hấp dẫn là rất quan trọng

1.2.1.3. Các biện pháp kích thích phi vật chất

- *Phân tích công việc rõ ràng*

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức để làm rõ bản chất công việc. Phân tích nghiên cứu các công

việc để làm rõ ở từng công việc cụ thể người lao động cần phải làm nhiệm vụ, trách nhiệm gì? Người lao động thực hiện những hoạt động nào và tại sao phải thực hiện? Người lao động thực hiện nhiệm vụ đó như thế nào? Những máy thiết bị nào được sử dụng? Để thực hiện những nhiệm vụ đó người lao động cần có tiêu chuẩn trình độ như thế nào? Phân tích công việc sẽ cung cấp cho các nhà quản trị bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc cụ thể nào đó, mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc để thực hiện công việc. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp tổ chức phân công lao động hợp lý, tuyển chọn đúng người lao động đối với từng công việc, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng sẽ giúp người lao động hiểu được công việc, biết được nhiệm vụ cần phải làm để hoàn thành công việc của mình và thực hiện nhiệm vụ đối với công việc. Dựa vào phân tích công việc người lao động cũng sẽ biết được khi nào họ được khen thưởng và vi phạm điều gì sẽ bị kỷ luật. Phân tích công việc là cơ sở để bố trí lao động đúng người đúng việc điều đó giúp khai thác được hết khả năng của người lao động và tác động tích cực đến hiệu quả, năng suất lao động.

- *Đánh giá thực hiện công việc công bằng, khách quan*

Công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện công bằng, khách quan đó sẽ là biện pháp hiệu quả để tạo động lực cho người lao động. Khi kết quả đánh giá thực hiện công việc được thực hiện chính xác, công bằng sẽ kích thích người lao động làm việc hơn đồng thời cũng tăng lòng tin của người lao động đối với tổ chức vì khi đó người lao động thấy rằng công sức mình bỏ ra đã được ghi nhận, đền đáp một cách xứng đáng điều đó là cơ sở để tạo động lực cho người lao động nâng cao năng suất lao động, đạt kết quả làm việc tốt hơn, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc hiệu quả sẽ giúp cho tổ chức đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn và cũng là biện pháp kích thích trực tiếp đến người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ liên quan trực tiếp đến các quyết định

như thăng tiến, khen thưởng, đào tạo, ...chính vì vậy tổ chức cần thực hiện công tác đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, công bằng và khách quan vì sẽ tác động lớn tới sự nỗ lực làm việc của người lao động.

- *Đào tạo và phát triển nhân lực*

Ngày nay sự cạnh tranh giữa các tổ chức, doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà có cả sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Đào tạo là quá trình cung cấp các kỹ năng cụ thể cho các mục tiêu cụ thể. Đào tạo là cố gắng của tổ chức được đưa ra nhằm thay đổi hành vi và thái độ của người lao động để đáp ứng được các yêu cầu về hiệu quả của công việc và cũng là quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, quy tắc, hành vi, thái độ để có sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của người lao động và yêu cầu của công việc.. Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho người lao động theo kịp với cơ cấu tổ chức khi thay đổi và phát triển, là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của người lao động để biến họ thành những thành viên tương lai mang lại giá trị cho tổ chức. Khi người lao động được đào tạo họ sẽ có năng lực, có trình độ chuyên môn cao sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường công việc từ đó sẽ xác định được mục tiêu và thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. Tổ chức có nguồn nhân lực trình độ cao sẽ giảm được chi phí khấu hao vô hình về công nghệ. Vì thế cần xây dựng được những chương trình đào tạo có chất lượng cao, thực tế, nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động bên cạnh đó cũng phải phù hợp với những nhu cầu, nguyện vọng của người lao động bù đắp những thiếu hụt về mặt kiến thức. Bên cạnh đó cũng cần bố trí công việc phù hợp sau khi người lao động hoàn thành những chương trình đào tạo, học tập vào thực hiện những mục tiêu của tổ chức.

- *Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động*

Qua đó thấy rằng người lao động có mong muốn tìm cơ hội thăng tiến để phát triển trong công việc của mình vì điều đó chính là để khẳng định vị thế trong tổ chức và đồng nghiệp thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc người lao động mong muốn được thăng tiến trong nghề nghiệp còn nói lên được rằng người lao động vẫn muốn gắn bó với tổ chức như vậy nếu có cơ hội thăng tiến,

những cơ hội được làm việc ở chức vụ cao hơn, quyền hạn và trách nhiệm công việc lớn hơn sẽ có tác động khuyến khích người lao động làm việc cống hiến và gắn bó hơn với tổ chức. Cơ hội thăng tiến trong công việc cũng thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những công sức, tâm huyết, thành tích của người lao động từ đó tạo điều kiện cho người lao động phát huy được khả năng của họ. Người quản lý cần vạch rõ những nấc thang vị trí nghề nghiệp cho người lao động đồng thời có những chương trình đào tạo phù hợp nhằm cung cấp kiến thức chuyên môn, kỹ năng cần thiết để đáp ứng được yêu cầu công việc ở nhiệm vụ mới làm được điều đó thì công tác tạo cơ hội thăng tiến trong công việc mới được thực hiện một cách hiệu quả. Cần đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và có được sự ủng hộ từ những người lao động khác để làm được điều này việc thăng chức phải được xem xét một cách nghiêm túc, công tâm và đánh giá đúng năng lực cũng như nhu cầu cá nhân của người lao động, cần tiến hành công khai trước tập thể người lao động dựa trên những thành tích đóng góp, kết quả thực hiện công việc, năng lực của người lao động được đề bạt.

- *Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi*

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi người lao động tiếp xúc hàng ngày có ảnh hưởng lớn đến sức khỏe, khả năng, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc đối với người lao động gồm cơ sở vật chất, chế độ, chính sách, tinh thần, mối quan hệ giữa những người lao động trong tổ chức. Khi môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi sẽ tạo cho người lao động cảm thấy thoải mái và yên tâm khi làm việc, có điều kiện để phát huy hết những khả năng, năng lực của mình. Nếu môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động cảm thấy căng thẳng, không yên tâm, chán nản, mệt mỏi về thể lực cũng như mệt mỏi cả về tinh thần dẫn đến hiệu quả công việc không cao, làm việc với thái độ đối phó, chống đối, bất mãn trong công việc. Để đảm bảo duy trì được trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần tạo ra môi trường và điều kiện làm việc cung cấp đầy đủ trang thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc, cung cấp đủ trang thiết bị bảo hộ lao động nếu công việc yêu cầu để bảo vệ sức

khỏe cho người lao động và luôn đảm bảo cho người lao động được làm việc trong môi trường an toàn. Xây dựng bầu không khí làm việc với một tập thể thân thiện, đoàn kết, giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau đó là một nội dung quan trọng trong công tác tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi. Để người lao động trong tổ chức đoàn kết, thân thiện thì cần tạo điều kiện cho họ chia sẻ, tham gia các hoạt động làm việc nhóm, tổ chức các phong trào thi đua, các phong trào thể thao, các phong trào văn nghệ... để người lao động có cơ hội giao lưu, trao đổi, học hỏi hiểu nhau hơn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ thấy gắn bó với tổ chức và thân thiết với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc và tinh thần làm việc thoải mái hơn làm việc vì sự phát triển chung của tổ chức.

- *Tạo văn hóa doanh nghiệp lành mạnh*

Văn hóa doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp Việt Nam trước đây không phải là yếu tố được đưa vào mục tiêu phát triển. Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay, khi sự cạnh tranh trong nền kinh tế càng ngày càng trở nên khốc liệt; và để tồn tại, mục tiêu tăng trưởng của các doanh nghiệp cần tập trung nhiều vào chất hơn là lượng, các doanh nghiệp cần chú trọng đến tính bền vững hơn là tốc độ phát triển thì văn hóa doanh nghiệp lại có vị trí và vai trò vô cùng quan trọng. Thực tế đã chứng minh, những doanh nghiệp xây dựng được nền văn hóa rõ ràng và có tính lan tỏa, có bản sắc cũng như bám sát với tuyên ngôn của mình luôn tồn tại và phát triển lâu dài, và thậm chí còn khẳng định được tên tuổi của mình trên thế giới. Một vài cái tên tiêu biểu có thể kể đến như Mitsubishi, Toyota và Honda của Nhật Bản; Samsung, Lotte và Hyundai của Hàn Quốc hay Vingroup và Viettel của Việt Nam. Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố không mang tính chất định lượng, đôi khi là những tuyên ngôn đơn giản, nhưng giá trị và hiệu quả mà yếu tố này mang lại chính là việc nó trở thành một bộ khung vững chắc mà ở đó không chỉ Ban lãnh đạo doanh nghiệp, mà còn tất cả các nhân sự trong doanh nghiệp dựa vào và phát triển. Sự phát triển này bao gồm phát triển trong mục tiêu kinh doanh, phát triển về hiệu quả công việc, phát triển bản thân mỗi nhân sự và cả phát triển trong ứng xử chung của doanh nghiệp đối với xã hội và nền kinh tế.

1.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động

1.2.2.1. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

- *Chính sách quản lý của doanh nghiệp*

Mỗi tổ chức đều có các chính sách quản trị nhân sự khác nhau như chính sách lương, chính sách thưởng, chế độ phúc lợi, chính sách đào tạo. các nhà quản trị nắm vững những đặc điểm vốn có của con người để có thể xây dựng nên các chính sách quản lý hợp lý dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật khách quan. Và các nhà quản lý cũng phải lựa chọn và kết hợp các phương pháp quản lý thích hợp bởi vì mỗi con người đều có sự khác biệt về nhu cầu, nhận thức, thái độ, đặc điểm tâm sinh lý. Vì thế chính sách quản lý của doanh nghiệp phải bao gồm nhiều biện pháp khác nhau, chính sách quản lý của doanh nghiệp tác động trực tiếp đến thái độ, hành vi, quyền lợi và trách nhiệm của người lao động. Nếu có chính sách quản lý phù hợp sẽ tạo cho người lao động có cơ hội phát huy khả năng, năng lực, muốn cống hiến và gắn bó hơn với tổ chức.

- *Hệ thống lương thưởng, đãi ngộ*

Các nhà quản trị cần thực hiện nhiệm vụ đáp ứng sự thỏa mãn của người lao động bằng việc xây dựng một chế độ trả lương, trả thưởng, đãi ngộ hợp lý vì khi thực hiện những công việc, nhiệm vụ được giao thì đa phần người lao động sẽ quan tâm mình nhận được gì khi thực hiện những công việc đó. Những chính sách đãi ngộ rõ ràng, đầy đủ, đem lại nhiều lợi ích hơn cho người lao động sẽ giúp doanh nghiệp trở nên cạnh tranh hơn trên thị trường nhân sự và thu hút được những lao động có năng lực hơn. Ở một số doanh nghiệp, ban lãnh đạo cũng như các nhà quản trị nhân sự thường duy trì các cơ chế, chính sách cũng như mức độ đãi ngộ ở tầm quan trọng trung bình so với các cơ chế, chi phí khác vì họ cho rằng việc duy trì thái độ làm việc tích cực cũng như nhiệt huyết của người lao động và thu hút nhân tài không phải là yếu tố quan trọng trong chính sách phát triển của doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp khác thì chỉ thực hiện những chính sách đãi ngộ mang tính bắt buộc của Luật Lao động, thậm chí còn cắt giảm những khoản đãi ngộ tối thiểu theo quy định của Pháp luật. Theo học thuyết về hệ thống hai yếu tố của Herzberg, lương

bổn và các chính sách đãi ngộ được coi là một trong những nhân tố mang tính duy trì, dù có thể không làm tăng hiệu suất làm việc của người lao động nhưng hoàn toàn có thể gây ra sự giảm sút trong lao động, sự chây ì và bất mãn hoặc cực đoan hơn là từ bỏ doanh nghiệp nếu những nhân tố này không có sự thỏa đáng. Ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng như các nhà quản trị nhân sự cần có cái nhìn sâu sắc về những yếu tố này để tránh những hệ lụy không tốt xảy đến trong công tác nhân sự.

- *Điều kiện làm việc*

Điều kiện làm việc (lao động) của người lao động thay đổi qua mỗi doanh nghiệp và môi trường khác nhau và luôn có tác động nhất định đối với người lao động. Các nhóm điều kiện làm việc cơ bản đối với người lao động được chia ra như sau:

Điều kiện tâm sinh lý: Đó là các yêu cầu hay đòi hỏi từ công việc cần sự tập trung tinh thần của người lao động, nhịp độ, áp lực, tính linh hoạt hay đơn điệu của công việc, v.v... Những điều kiện này ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và hứng thú đối với công việc của người lao động.

Điều kiện thẩm mỹ: Sự bài trí và bố trí không gian làm việc, ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý trong quá trình làm việc của người lao động (chỗ ngồi có thoải mái hay không? Văn phòng có đầy đủ ánh sáng hay không? V.v...).

Điều kiện tâm lý xã hội: Bầu không khí trong doanh nghiệp, trong từng phòng ban hay nhóm làm việc, những yếu tố này không chỉ tác động đến cảm xúc và thái độ làm việc của người lao động mà còn tác động đến khả năng sáng tạo và sự nỗ lực của người lao động trong doanh nghiệp. Tác phong lãnh đạo của các nhà quản trị cũng tác động lớn đến những yếu tố này.

Điều kiện về chế độ làm việc, nghỉ ngơi: Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, vừa giúp người lao động tái tạo năng suất và cũng cải thiện hơn thái độ của người lao động đối với tổ chức và công việc, từ đó giảm thiểu vấn đề tai nạn lao động cũng như củng cố năng suất lao động chung trong doanh nghiệp.

- *Văn hóa doanh nghiệp*

Văn hóa doanh nghiệp là sự kết tinh mang tính nhân văn từ những mục tiêu và chính sách quản lý doanh nghiệp, từ mối quan hệ giữa những người lao động,

môi trường và bầu không khí trong công việc, trong các phòng ban và đội nhóm, đặc điểm chung trong phong cách làm việc. Văn hóa doanh nghiệp còn được thể hiện bằng những biểu tượng mang tính vật chất và tinh thần như bài hát, trang phục, những nghi thức, cử chỉ, v.v... giúp cho doanh nghiệp có được bản sắc riêng; củng cố các giá trị như niềm tin, lối sống, phương thức hoạt động, thái độ và hành vi của người lao động. Các tổ chức, doanh nghiệp xây dựng được những đội ngũ nhân sự có tinh thần đoàn kết, sự thấu hiểu, tính tự giác và hợp tác vì mục tiêu chung đều có nền tảng văn hóa doanh nghiệp vững chắc.

- *Phong cách lãnh đạo*

Trong tổ chức và doanh nghiệp, phong cách làm việc cũng như lãnh đạo của nhà quản trị sẽ ít nhiều ảnh hưởng đến thái độ, phong cách làm việc cũng như hiệu quả công việc của người nhân viên. Người nhân viên sẽ có động lực và đạt được hiệu quả công việc cao hơn khi người lãnh đạo có những sự quan tâm, chia sẻ, khuyến khích, động viên cũng như hướng dẫn và đánh giá phù hợp và ngược lại.

Có rất nhiều yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến động lực của người lao động. Các nhà quản trị cần phải hiểu rõ và đánh giá đúng các yếu tố này, hệ quả từ tác động của chúng, kết hợp với nhận thức rõ ràng về điều kiện doanh nghiệp của mình để tìm ra các biện pháp hợp lý để thúc đẩy và nâng cao động lực của người lao động, giúp người lao động hoạt động hiệu quả và năng suất hơn vì mục tiêu của họ cũng như mục tiêu chung của tổ chức.

- *Yếu tố công việc:*

Mức độ hấp dẫn của công việc: Khi cá nhân mỗi người lao động hoàn thành nhiệm vụ của mình đồng nghĩa với việc tổ chức cũng sẽ đạt được mục tiêu đề ra. Mà kết quả công việc của mỗi cá nhân người lao động lại phụ thuộc nhiều vào sự hứng thú của họ dành cho công việc. Khi người lao động thực sự yêu thích công việc, công việc phù hợp với khả năng, năng lực của họ thì họ sẽ cảm thấy hứng thú với công việc. Tuy nhiên nếu người lao động cảm thấy nhàm chán không còn hứng thú với công việc họ sẽ không còn quan tâm đến hiệu quả cũng như năng suất lao động từ đó sẽ dẫn đến tâm trạng thờ ơ, thờ ơ hững hờ với công việc. Vì thế cần duy trì cảm hứng làm

việc của người lao động để làm được điều đó công ty cần sắp xếp công việc phù hợp với người lao động để người lao động thấy được quyền lợi được hưởng khi hoàn thành công việc khi đó sự hứng thú, hấp dẫn của công việc mang lại sẽ được duy trì.

Triển vọng phát triển của công việc: Công việc hứa hẹn tiềm năng phát triển sẽ kích thích hứng thú làm việc của người lao động đặc biệt là đội ngũ lao động trẻ. Thực tế hiện nay có nhiều người lao động sẵn sàng từ chối công việc ổn định để đảm nhận một công việc đầy thách thức, khó khăn nhưng trong tương lai sẽ mang lại triển vọng thăng tiến cao, cơ hội được phát triển, phát huy hết khả năng của người lao động. Thăng tiến cao và đem lại cho họ cơ hội được đào tạo và phát triển.

1.2.2.2. Nhân tố bên ngoài

- *Pháp luật và quy định của Nhà nước*

Pháp luật và quy định của Nhà nước đặc biệt là luật lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật lao động, luật bảo hiểm xã hội, thông tư, nghị định về tiền lương là các luật cụ thể ảnh hưởng tới người lao động đảm bảo rằng quyền lợi của người lao động sẽ được thực hiện tốt nhất.

Luật pháp nghiêm minh và có hiệu lực cao thì người lao động sẽ yên tâm, chuyên tâm làm việc. Hệ thống pháp luật cũng tạo ra động lực lao động lớn giúp người lao động yên tâm làm việc, vì thế Nhà nước và các cơ quan liên ngành phải luôn nghiên cứu, hoàn thiện hệ thống pháp luật, quy định ngày càng hiệu quả hơn.

- *Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động:*

Mỗi ngành và mỗi lĩnh vực hoạt động đều có những đặc thù ngành và lĩnh vực khác nhau. Những ngành và lĩnh vực thuộc cơ quan Nhà nước hay nghiên cứu khoa học thường mang tính ổn định, lâu dài sẽ là động lực với những người lao động mong muốn có sự ổn định, lâu dài trong công việc. Còn ở những ngành và lĩnh vực như kinh tế, tài chính, ngân hàng thường đòi hỏi sự linh hoạt, nhanh nhẹn và có thu nhập tốt sẽ là động lực đối với những người lao động năng động sẽ tìm kiếm công việc trong những lĩnh vực này.

- *Điều kiện kinh tế- xã hội của đất nước*

Tình trạng nền kinh tế tăng trưởng hoặc suy thoái đều sẽ có tác động ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh, công tác đãi ngộ của Công ty. Nếu nền kinh tế suy thoái sẽ khiến cho hoạt động kinh doanh của Công ty gặp khó khăn khi đó các nhà quản trị sẽ tập trung tâm trí và nguồn lực để đưa Công ty vượt qua thời kì khó khăn, không thuận lợi đó nên sẽ không đầu tư nhiều vào công tác đãi ngộ. Ngược lại khi nền kinh tế phát triển thì công ty cũng sẽ thuận lợi trong hoạt động kinh doanh từ đó sẽ phát triển mạnh mẽ sẽ quan tâm và phát triển công tác đãi ngộ đối với người lao động.

- *Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc*

Ở những nước châu Âu thì chủ nghĩa cá nhân được đề cao nên trước hết người lao động ở khu vực châu Âu họ quan tâm đến lợi ích của bản thân trước rồi mới đến những người thân thiết. Họ được giáo dục tính tự lập từ rất sớm nên trong công việc họ muốn cố gắng phấn đấu bằng chính khả năng của bản thân, tự khẳng định bằng chính năng lực của mình nên sự liên kết và tính tập thể không cao. Còn ở những nước châu Á thường đề cao tinh thần tập thể, liên kết, hỗ trợ lẫn nhau giữa những người lao động. Sự khác biệt về những giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc này cũng sẽ ảnh hưởng đến thái độ và tinh thần của người lao động. Vì thế khi các nhà quản trị xây dựng chính sách quản lý nguồn nhân lực cần quan tâm đến khía cạnh này.

1.2.2.3. Nhân tố thuộc về người lao động

- *Giá trị cá nhân của mỗi người lao động*

Giá trị cá nhân người lao động được hiểu đơn giản là trình độ, hình ảnh của người đó trong tổ chức hay xã hội. Mỗi cá nhân sẽ có quan điểm giá trị khác nhau từ đó họ sẽ có hành vi, thái độ khác nhau. Khi người lao động ở những vị trí khác trong tổ chức thì giá trị cá nhân của họ cũng sẽ thay đổi dù ít hay nhiều.

- *Đặc điểm cá nhân của người lao động:*

Đặc điểm của cá nhân người lao động như giới tính, độ tuổi, sở thích, mục tiêu và điều kiện sống... tác động lớn đến động lực lao động. Người quản lý cần nắm bắt được đặc điểm cá nhân của người lao động để từ đó bố trí công việc phù

hợp với từng người lao động. Bên cạnh đó cũng cần biết được mục tiêu cá nhân người lao động để kết hợp vào mục tiêu của tổ chức giúp lao động cảm thấy gắn bó hơn và hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ của họ.

- *Năng lực của người lao động:*

Năng lực vừa là yếu tố di truyền và cũng là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là những kiến thức, kinh nghiệm được đúc kết trong cả quá trình học tập và lao động của người lao động. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của mỗi người. Mỗi người lao động đều có những điểm mạnh và điểm yếu cũng như khả năng khác nhau nên các phương thức tạo động lực cho các cá nhân người lao động cũng sẽ khác nhau. Để động lực lao động cho người lao động tăng thì cần tạo điều kiện cho người lao động được phát huy hết hết năng lực, sở trường của mình từ đó đánh giá đúng năng lực là cơ sở để nhà quản lý sử dụng có hiệu quả người lao động.

- *Tính cách của người lao động*

Là yếu tố bên trong mỗi con người và được thể hiện qua quan điểm của họ trước sự việc, sự kiện nào đó. Quan điểm của mỗi người có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực vì thế tạo động lực cũng chịu một phần ảnh hưởng do tính cách của người lao động. Các nhà quản trị khi biết được tính cách mỗi người lao động sẽ là cơ sở để họ tìm ra cách đối xử và sử dụng các phương thức tạo động lực lao động phù hợp hơn.

- *Thái độ của người lao động với tổ chức*

Thái độ của người lao động với công việc được thể hiện thông qua mức độ hứng thú với công việc. Nếu người lao động có quan điểm thái độ đúng đắn thì hành vi lao động của họ sẽ theo chiều hướng tích cực và cầu thị đối với công việc khi đó công tác tạo động lực lao động sẽ đạt hiệu quả tốt hơn, nâng cao được năng suất và chất lượng công việc.

1.2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

1.2.3.1. Năng suất lao động

Theo Giáo trình Kinh tế lao động của TS Mai Quốc Chánh “Năng suất lao động là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó

được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm”.

Năng suất lao động được tính theo công thức sau:

$$\text{NSLĐ bình quân} = \text{Tổng doanh thu} / \text{Tổng số lao động}$$

(Đơn vị tính: VNĐ/người)

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cải, hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất đo bằng số sản phẩm. Năng suất lao động là chỉ tiêu quan trọng để thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, một phương thức sản xuất. Năng suất lao động được quyết định bởi nhiều nhân tố như trình độ thành thạo của người lao động, trình độ phát triển khoa học và áp dụng công nghệ, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô, tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện tự nhiên. Trong tổ chức nếu các yếu tố khác không thay đổi thì việc tăng hoặc giảm năng suất lao động là phản ánh thực trạng tạo động lực lao động tại tổ chức đó. Khi người lao động có động lực để làm việc họ sẽ tích cực làm việc để đạt được mục tiêu cá nhân và năng suất lao động cũng sẽ tăng lên. nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân của họ, năng suất lao động tăng lên.

1.2.3.2. Kỷ luật lao động

Do yêu cầu công việc, điều kiện trong quá trình lao động, mục đích, lợi ích chung, thu nhập... khiến con người luôn có nhu cầu cùng thực hiện một khối lượng công việc nhất định và trong quá trình lao động chung đó đòi hỏi người lao động phải có trật tự, nề nếp để hướng hoạt động của từng cá nhân vào việc thực hiện kế hoạch, tạo ra kết quả chung đã định. Tạo ra trật tự, nề nếp trong quá trình lao động chung giữa những người lao động trong một tổ chức đó là kỷ luật lao động. Kỷ luật lao động là yêu cầu khách quan đối với tất cả các tổ chức ngày nay tổ chức lao động trong xã hội ngày càng cao vì vậy kỷ luật lao động ngày càng trở nên quan trọng hơn. Kỷ luật lao động phản ánh một phần động lực của người lao động trong tổ chức. Khi công tác tạo động lực lao động của doanh nghiệp được thực hiện tốt thì việc tuân thủ kỷ luật lao động cũng sẽ được chấp hành với thái độ hợp tác của người lao động.

1.2.3.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc

Tỷ lệ người lao động thôi việc được hiểu đơn giản là tốc độ thay đổi người lao động của Công ty. Tốc độ này được đo hàng tháng và đo hàng năm. Công thức tính như sau:

Tỷ lệ thôi việc = Tổng Số thôi việc (chỉ tính nhân viên chính thức) / Nhân sự trung bình (chỉ tính nhân viên chính thức)

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc của doanh nghiệp thấp không có nghĩa rằng doanh nghiệp đang hoạt động tốt, mà ngược lại còn phản ánh nhiều vấn đề trong hoạt động nhân sự của doanh nghiệp. Một trong những nguyên nhân khiến người lao động không thể nghỉ việc là những ràng buộc về mặt tài chính. Điển hình nhất từ nguyên nhân này là việc giữ lại lương, thưởng của người lao động trong những kỳ làm việc trước đó, chậm trả lương, thưởng do những nguyên nhân khách quan hay chủ quan từ doanh nghiệp, chúng ta có thể dễ dàng nhìn thấy thực tế này tại một số đơn vị sản xuất trong thời gian gần đây; khi người lao động không được trả lương đúng hạn, họ sẽ nảy sinh thái độ chán nản với công việc, từ đó gây ra sự sụt giảm về năng suất, thậm chí ở một số doanh nghiệp người lao động đã bày tỏ thái độ bức xúc và đình công ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp cũng như khiến doanh nghiệp phải vướng vào những vấn đề pháp lý.

1.2.3.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc

Mức độ hài lòng của người lao động với công việc cũng là tiêu chí đánh giá thực tế và phản ánh gần như chính xác nhất về trình độ quản trị người lao động của doanh nghiệp. Đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động có thể được tiến hành thông qua các hoạt động mang tính chủ động như phỏng vấn, khảo sát hay những hoạt động thụ động như việc thu thập ý kiến người lao động hay công đoàn trong một số trường hợp hay chính sách cụ thể, giả định tình huống quản trị cho người lao động để người lao động đưa ra quyết định và ý kiến cá nhân.

Việc thu thập thông tin về sự hài lòng của người lao động với công việc sẽ giúp nhà quản trị đánh giá được chính xác nhất những điểm mạnh cần duy trì và những hạn chế hoặc thiếu sót cần khắc phục để từ đó kết hợp với mục tiêu phát triển nói chung và các chính sách, quy định của công ty nói riêng để đưa ra được các giải

pháp phù hợp nhất nhằm đạt được hai mục tiêu; một là ghi nhận ý kiến đóng góp của người lao động, đem lại cho họ cảm giác được lắng nghe và tôn trọng; hai là những giải pháp thỏa mãn nhu cầu của người lao động, kích thích họ cống hiến với hiệu quả cao nhất cho công việc và trung thành với doanh nghiệp..

1.3. Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

1.3.1. Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động của một số doanh nghiệp

- Kinh nghiệm của Công ty TNHH xây dựng và hợp tác thương mại Anh Thu

Công ty TNHH xây dựng và hợp tác thương mại Anh Thu chuyên thi công chống thấm và cung cấp phụ gia bê tông, phụ gia chống thấm của các hãng Sika, Basf, Vimkem cho các công trình xây dựng. Công ty luôn là sự lựa chọn hàng đầu về chất lượng dịch vụ để tạo nên thành công đó nhờ một phần không nhỏ của công tác tạo động lực lao động. Công ty đã tạo động lực cho người lao động qua cơ chế lương, thưởng và phúc lợi cạnh tranh. Cụ thể, mức lương công ty trả cho nhân sự, đặc biệt là các nhân sự thuộc phòng kinh doanh và đội ngũ kỹ thuật luôn cao hơn so với mặt bằng chung các đơn vị có cùng lĩnh vực kinh doanh từ 10 – 15%; đồng thời, từ khi thành lập, Công ty luôn duy trì cơ chế xét tăng lương 02 lần/01 năm cho toàn bộ nhân sự. Bên cạnh đó, do đặc thù công việc nhân viên thường phải đi công tác tại các công trình và dự án mà Công ty đang triển khai nên công ty luôn có chính sách hỗ trợ công tác, tiền phụ cấp, công tác phí khá cao; ví dụ như tiền ăn cho nhân sự luôn từ 40.000 – 50.000 VNĐ/người/bữa ăn; nhân sự được hỗ trợ phương tiện đi lại (ô tô) của Công ty; trong trường hợp công tác ngoại tỉnh, nhân sự được chi trả chi phí đi lại bằng xe khách Limousine hoặc vé máy bay vào những khung giờ hợp lý để có được sức khỏe, sự tinh táo và tập trung tốt nhất cho công việc; ngoài ra nhân sự còn được Công ty hỗ trợ thêm 01 ngày nghỉ tại khách sạn (đối với những chuyến công tác xa trên 200km); việc thanh toán các khoản hỗ trợ và phụ cấp cũng diễn ra nhanh chóng cùng với chính sách tạm ứng công tác phí đã giúp nhân sự có thể yên tâm và chuyên tâm vào công việc tốt hơn. Các hình thức phúc lợi của Công ty đa

dạng như hàng năm có chế độ tham quan nghỉ mát, khám và chăm sóc sức khỏe định kỳ thường xuyên, được hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khỏe tại các bệnh viện uy tín trong thành phố Hà Nội như Bệnh viện Quân đội 108, Bệnh viện Medlatec hay Bệnh viện Vinmec. Để cải thiện điều kiện làm việc công ty không ngừng đầu tư công nghệ kỹ thuật hiện đại và đảm bảo tính an toàn cao như công nghệ kỹ thuật chống thấm tấm trải màng khô nóng và cơ sở vật chất tối tân. Ngoài ra Công ty đã có lộ trình thăng tiến, bổ nhiệm đối với từng cá nhân có triển vọng ở các vị trí khác nhau bao gồm cả những vị trí kỹ thuật với những tiêu chí rõ ràng và công khai để toàn bộ nhân sự có kế hoạch và phương án phát triển bản thân cũng như sự nghiệp tại Công ty.

- Kinh nghiệm của Công ty TNHH Hoàng Tử - Showroom Hùng Túy

Công ty TNHH Hoàng Tử - Showroom Hùng Túy đã khẳng định được đẳng cấp và vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực nội thất tại thị trường Việt Nam luôn tự hào mang đến cho khách hàng những giải pháp tối ưu cho không gian phòng tắm, nhà bếp và sản phẩm nội thất đến từ các thương hiệu hàng đầu thế giới. Để làm được điều đó là có sự đóng góp không nhỏ của toàn thể nhân viên trong Công ty nên mới tồn tại và phát triển trong suốt 20 năm qua. Công ty TNHH Hoàng Tử - Showroom Hùng Túy đã đưa ra các chính sách cụ thể nhằm tạo động lực cho người lao động:

Công ty áp dụng các chính sách lương, thưởng, phúc lợi: Thưởng lương 13, thưởng cho cán bộ công nhân viên có thành tích tốt trong công việc, thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh, quỹ khen thưởng và phúc lợi luôn được thực hiện thường xuyên, kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của người lao động trong Công ty. Các buổi sơ kết cuối năm Công ty tổ chức bình bầu cho các nhân viên có thành tích xuất sắc trong kinh doanh, cũng như các nhân viên có đóng góp lớn cho Công ty, với các mức thưởng từ 10.000.000đ đến 50.000.000đ.

Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao với nhiều vị trí đặc biệt đối với đội ngũ chuyên gia thiết kế nội ngoại thất thường

xuyên được tham gia những khóa đào tạo trong và ngoài nước về xu hướng thiết kế nội thất mới nhất và được hỗ trợ về chi phí đào tạo và không có ràng buộc khắt khe.

Với một môi trường làm việc thân thiện, gần gũi, tôn trọng giữa các cấp, điều này khiến cho người lao động làm việc tại Công ty cảm thấy hết sức thoải mái, hăng hái hơn trong công việc. Đối với nhân viên đặc biệt là nhân viên kinh doanh và tư vấn thiết kế luôn có thể gửi câu hỏi qua e-mail tới lãnh đạo cấp cao của Công ty để hỏi đáp về những thắc mắc trong công việc, cũng như các ý kiến đóng góp xây dựng phát triển Công ty. Điều đó đã giúp Công ty TNHH Hoàng Tử- Showroom Hùng Túy luôn giữ chân được những người nhân viên tốt và có được sự trung thành của họ trong bối cảnh các Công ty đang phải nỗ lực cạnh tranh cả về nhân sự.

1.3.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Từ những kinh nghiệm trên bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh như sau:

Thứ nhất, Cần có sự quan tâm sâu sắc của Ban lãnh đạo Công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng để làm tốt được công tác tạo động lực cho người lao động. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy người lao động trong công việc, duy trì văn hóa doanh nghiệp.

Thứ hai, Cần đa dạng hóa các chính sách phúc lợi, chính sách phúc lợi xã hội như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa..., chính sách phúc lợi tự nguyện như các phúc lợi đảm bảo về thu nhập, về hưu trí nhằm khuyến khích, động viên người lao động góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ và để người lao động thấy gắn bó với Công ty.

Thứ ba, Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động và xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Cần xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện, quan hệ giữa đồng nghiệp hài hòa, cấp trên và cấp dưới có sự tôn trọng lẫn nhau vì thời gian người lao động làm việc tại công ty chiếm thời gian tương đối. Bên cạnh đó cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi, hợp lý cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công nghệ cần thiết để giúp người lao động cảm thấy thuận tiện, thoải

mái trong quá trình làm việc. Cần quan tâm nâng cao đời sống tinh thần của người lao động qua tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao nhằm gắn kết người lao động với công ty. Tổ chức nghỉ mát, du lịch vì đó là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn.

Thứ tư, Chú trọng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động. Cần có chính sách đào tạo phù hợp cho từng vị trí trong Công ty để người lao động không ngừng hoàn thiện về chuyên môn và kỹ năng làm việc. Sau khi đào tạo cũng cần bố trí công việc phù hợp cho người lao động để họ có thể phát huy khả năng của mình, đóng góp vào sự phát triển của Công ty.

Tiểu kết chương

Chương 1 của luận văn đã trình cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động, các học thuyết về tạo động lực và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động. Đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số tổ chức cùng mô hình và cùng ngành nghề kinh doanh đó là Công ty TNHH Hoàng Tử - Showroom Hùng Túy và Công ty TNHH xây dựng và hợp tác thương mại Anh Thư từ đó nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH vật liệu xây dựng Minh Anh.

Chương 2

THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG MINH ANH

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh được thành lập tháng 9 năm 2009, là doanh nghiệp chuyên phân phối vật liệu xây dựng và thiết bị nội thất phòng tắm nhập khẩu. Năm 2011, Công ty trở thành nhà phân phối thiết bị vệ sinh GROHE – CHLB Đức. Năm 2016, Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh chính thức là nhà phân phối cấp 1 của khu vực phía bắc với hai sản phẩm: GROHE và American Standard.

2.1.2. Đặc điểm về lao động

Tổng số nhân sự tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh: 30 nhân sự

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi
tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: Người, %

STT	Độ tuổi	Số lượng nhân sự	Tỉ trọng (%)
1	Dưới 30	10	33.33
2	30 – 40	18	60
3	Trên 40	2	6.67

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Nhìn vào bảng 2.1 thấy rằng người lao động trong độ tuổi từ 30 tuổi đến 40 tuổi chiếm trên 50% tổng số lao động Công ty và có 33% người lao động ở Công ty dưới 30 tuổi. Với lứa tuổi trung bình như vậy việc tiếp cận kiến thức khoa học, xã hội, tiếp cận thông tin, ứng dụng công nghệ là dễ dàng hơn và có khả năng đáp ứng được những thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế hiện nay. Công ty có một đội ngũ người lao động năng động, nhiệt tình, đầy khả năng sáng tạo và sẵn sàng vượt qua những thử thách.

**Bảng 2.2: Cơ cấu nhân sự theo giới tính
tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh**

Đơn vị tính: Người, %

STT	Giới tính	Số lượng nhân sự	Tỉ trọng (%)
1	Nam	18	60
2	Nữ	12	40

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Xét theo giới tính cho thấy lao động nam tại Công ty chiếm đa số là 60% trên tổng số người lao động tại Công ty trong khi đó số lao động chỉ chiếm 40%. Đối với đặc thù công việc là cung cấp, kinh doanh các thiết bị vệ sinh phòng tắm, vật liệu xây dựng như gạch ốp tường, gạch bể bơi... phù hợp với lao động nam hơn lao động nữ thì cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty là hợp lý. Phần lớn số lao động tại Công ty là nam nhưng nhu cầu đối với công việc của nam và nữ là khác nhau nên khi tiến hành công tác tạo động lực lao động cần quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp.

**Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn
tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh**

Đơn vị tính: Người, %

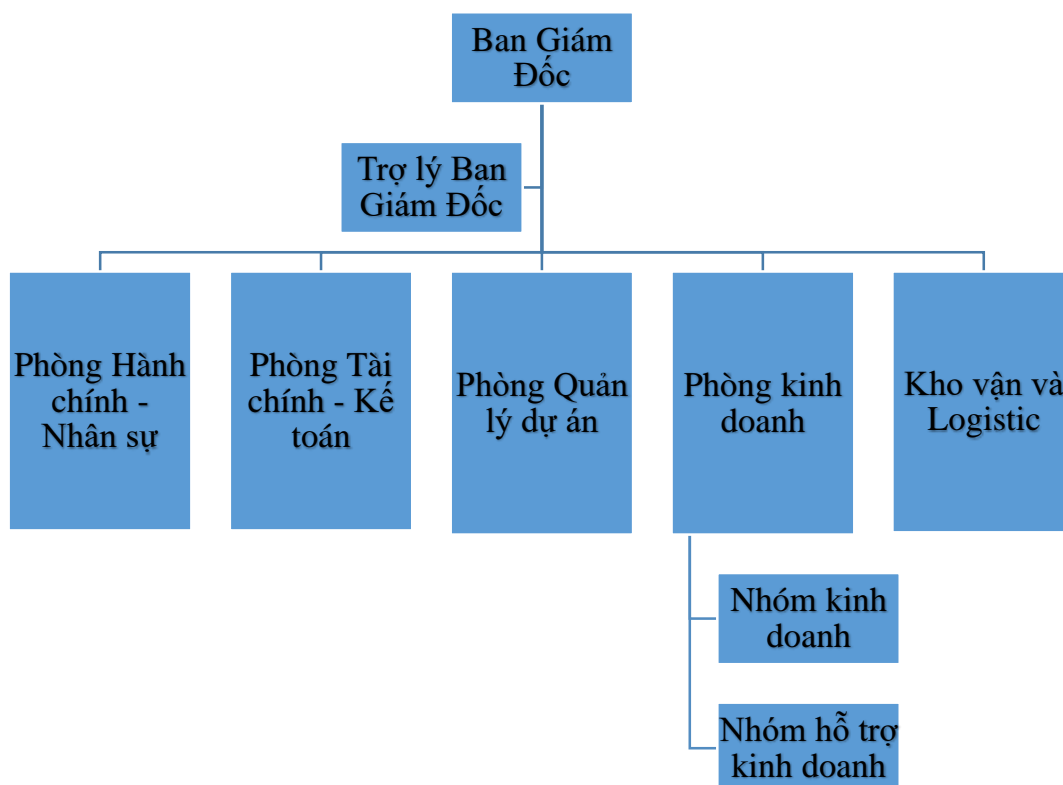
STT	Trình độ	Số lượng nhân sự	Tỉ trọng (%)
1	Trên đại học	1	3.33
2	Đại học	21	70
3	Cao đẳng	6	20
4	Trung cấp	2	6.67

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh có đội ngũ người lao động làm việc chuyên môn nghiệp vụ có tỷ lệ tốt nghiệp đại học cao. Kết hợp giữa trình độ học vấn và tính trẻ hoá của nguồn nhân lực đây là điều kiện đóng góp tương đối lớn với sự phát triển của Công ty trong những năm vừa qua và tương lai sau này.

Trình độ học vấn gắn liền với hiệu quả công việc khi người lao động có trình độ tốt thì khả năng nắm bắt yêu cầu công việc, xử lý công việc và hoàn thành công việc sẽ tốt hơn. Trong quá trình thực hiện công việc người lao động có trình độ sẽ luôn tư duy, vận động nên sẽ đạt được hiệu quả trong công việc tốt.

2.1.3. Mô hình tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

2.1.4. Lĩnh vực kinh doanh

Công ty kinh doanh, phân phối vật liệu xây dựng và thiết bị nội thất phòng tắm nhập khẩu, cung cấp vật liệu xây dựng như gạch ốp tường, đá, gạch ốp bể bơi, các thiết bị vệ sinh, nội thất phòng tắm của hàng Grohe- CHLB Đức và American Stadand – Mỹ cho các dự án xây dựng lớn như các dự án xây khách sạn, khu nghỉ dưỡng, các dự án chung cư cao cấp. Cung cấp các dịch vụ như tư vấn thiết kế, quản lý dự án công trình, dịch vụ xây lắp nội thất phòng tắm.

Địa bàn hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh về cung cấp, phân phối vật liệu xây dựng, thiết bị nội thất phòng tắm cho nhu cầu tiêu dùng cá nhân và các dự án trên toàn miền Bắc.

2.2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

2.2.1. Xác định nhu cầu người lao động của Công ty

Trong thời gian qua Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh không tiến hành khảo sát xác định nhu cầu của người lao động mà chỉ tập trung vào những giải pháp tăng tiền lương, thu nhập của người lao động là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Điều đó cũng đúng nhưng là chưa đủ vì nhu cầu của mỗi người lao động là khác nhau và đa dạng, nhu cầu của người lao động cũng thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, dựa trên cơ cấu lao động của Công ty cũng có thể thấy được đa số người lao động tại Công ty có độ tuổi trung bình thấp dưới 40. Ở độ tuổi này hầu hết người lao động đều có gia đình song vẫn còn là gia đình trẻ với con nhỏ, nhu cầu về tài chính đối với họ là thực sự cần thiết. Ngoài ra, người lao động có trình độ văn hóa từ Cao đẳng đến Đại học trở lên cũng chiếm đa số. Với trình độ văn hóa cao người lao động cũng hiểu được giá trị sức lao động của mình, có sự so sánh với các đơn vị cùng ngành và luôn đòi hỏi mức đãi ngộ cạnh tranh. Bên cạnh nhu cầu về tài chính, người lao động tại Công ty, mà hầu hết là những người đã có gia đình, cũng có nhu cầu cao về các hoạt động đoàn thể mang tính chất gắn kết (các chương trình lễ hội, các hoạt động du lịch, thể thao, v.v...) giúp họ có thời gian nhiều hơn cho những người thân, đồng thời cũng có cơ hội giao lưu gắn kết tốt hơn với các đồng nghiệp và tái tạo sức lao động tốt hơn. Tuy nhiên, trên đây cũng chỉ là một số những nhu cầu được định hướng từ cơ cấu người lao động tại Công ty. Công ty cần phải quan tâm tiến hành khảo sát trực tiếp để xác định được nhu cầu của người lao động hay các bộ phận người lao động trong các giai đoạn khác nhau.

2.2.2. Các biện pháp kích thích vật chất

2.2.2.1. Kích thích qua tiền lương

Công ty luôn chú trọng vào công tác tiền lương vì công tác tiền lương được xem là công cụ quan trọng để tạo động lực lao động khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương là phần thu nhập cơ bản của người lao động tại Công ty. Việc trả lương cho người lao động cần đúng và đầy đủ vì đó là thực hiện đầu tư

cho phát triển nguồn nhân lực, nâng cao ý thức trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng cá nhân người lao động. Tiền lương tháng của người lao động trong công ty được chi trả 1 đợt qua tài khoản ngân hàng vào ngày mùng 10 hàng tháng theo công thức tính như sau:

$$\text{Thu nhập của người lao động} = \text{Lương ngày công} + \text{Các khoản phụ cấp} - \text{Các khoản khấu trừ}$$

Trong đó:

$$\text{Lương ngày công} = (\text{Lương cơ bản}/24 \text{ ngày}) \times (\text{Số ngày làm việc thực tế})$$

$$\text{Lương cơ bản} = \text{Lương tối thiểu} \times \text{Hệ số chức vụ} \times \text{Hệ số thâm niên}$$

+ Lương tối thiểu tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh được tính khác nhau cho từng bộ phận, cụ thể:

Bảng 2.4: Mức lương tối thiểu của nhân sự tại các phòng ban thuộc Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: VNĐ

Bộ phận	Mức lương tối thiểu (VNĐ)
Kinh doanh, hỗ trợ kinh doanh	4.000.000
Hành chính - Kế toán	5.000.000
Kỹ thuật	5.700.000
Kho vận	5.200.000

Nguồn: Phòng Tài chính - kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

+ Hệ số chức vụ của Công ty cho một số vị trí được tính như sau:

Bảng 2.5: Hệ số chức vụ tại một số vị trí thuộc Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: %

Vị trí / Chức vụ	Hệ số
Cộng tác viên/Nhân viên thử việc	0.8
Nhân viên chính thức	1
Trưởng nhóm	1.8
Trưởng phòng/Trưởng bộ phận	2.8

Nguồn: Phòng Tài chính - kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

+ Hệ số thâm niên cho các nhân sự của Công ty được tính như sau:

Bảng 2.6: Hệ số thâm niên tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: %

Thâm niên	Hệ số
Dưới 1 năm	1
Từ 1 đến dưới 2 năm	1.1
Từ 2 đến dưới 3 năm	1.6
Từ 3 đến dưới 5 năm	2.0
Trên 5 năm	3.0 (cùng với 10% mức lương tối thiểu cộng dồn cho mỗi năm sau đó)

Nguồn: Phòng Tài chính - kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Các khoản phụ cấp bao gồm:

+ Phụ cấp ngoài giờ: được tính bằng 150% lương theo giờ công cho mỗi giờ làm thêm; áp dụng đối với nhân sự có tổng số thời gian làm việc ngoài giờ trên 01 tiếng.

+ Phụ cấp đi lại được tính như sau:

Bảng 2.7: Mức phụ cấp đi lại của nhân sự Công ty TNHH

Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: VNĐ

Tổng số quãng đường từ nhà đến Công ty của nhân sự (km)	Mức phụ cấp (VNĐ)
5 – 7	50.000/km/tháng
7 – 15	47.500/km/tháng
Trên 15	45.000/km/tháng

Nguồn: Phòng Tài chính-kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Để được hưởng mức phụ cấp này, nhân sự phải sở hữu phương tiện là xe máy, đồng thời nộp lại phòng hành chính nhân sự bản photo giấy đăng ký xe máy. Khoản phụ cấp này sẽ được tổng hợp và trả cùng lương hàng tháng. Ngoài ra, các nhân sự đi

công tác với tổng quãng đường 02 chiều đi về trên 60 km bằng xe khách, tàu hỏa hoặc máy bay sẽ được thanh toán chi phí đi lại theo thực tế vé tàu, xe và vé máy bay.

+ Phụ cấp điện thoại được tính như sau:

Bảng 2.8: Mức phụ cấp điện thoại của nhân sự

Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: VNĐ

Vị trí / Chức vụ	Mức phụ cấp hàng tháng (VNĐ)
Nhân viên kinh doanh	500.000
Nhân viên các phòng ban khác	300.000
Trưởng nhóm	700.000
Trưởng phòng / Trưởng bộ phận	1.000.000

Nguồn: Phòng Tài chính-kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Các nhân sự thuộc phòng kinh doanh được cung cấp thẻ sim điện thoại của Công ty, ngoài phần phụ cấp điện thoại được nhận, thẻ sim của nhân sự kinh doanh được trang bị internet 3G với dung lượng tối đa 4GB/ngày nhằm hỗ trợ việc truy cập internet của nhân sự phòng kinh doanh kịp thời mọi lúc mọi nơi.

+ Tiền ăn ca được tính bằng: 20.000đ/nhân sự/bữa trưa x số ngày làm việc thực tế.

Các khoản khấu trừ:

Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, quỹ công đoàn, các khoản phạt.

Đối với phòng kinh doanh của Công ty người lao động sẽ được nhận thêm tiền lương kinh doanh. Tiền lương kinh doanh được tính theo số tiền về Công ty đã hoàn thành trong tháng và được hạch toán hàng tháng theo kỳ nhận lương. Các dự án lớn thanh toán và giao hàng theo nhiều đợt sẽ được nhận tiền lương kinh doanh theo tiến độ thanh toán của dự án và hạch toán vào cuối tháng.

Các đơn hàng do Công ty giới thiệu và hỗ trợ sẽ được nhận tổng 0.5% từ giá trị trước thuế của đơn hàng, trong đó:

Đơn vị tính: %

Nhân sự kinh doanh / Hỗ trợ kinh doanh	Quản lý kinh doanh	Quỹ phúc lợi
0,3	0,1	0,1

Các hợp đồng/đơn hàng do nhân sự kinh doanh tự mang về sẽ được hưởng 1% từ giá trị trước thuế của đơn hàng/hợp đồng, trong đó:

Đơn vị tính: %

Nhân sự kinh doanh / Hỗ trợ kinh doanh	Quản lý kinh doanh	Quỹ phúc lợi
0,8	0,1	0,1

Bảng lương của nhân viên phòng hành chính và nhân viên phòng kinh doanh có sự khác nhau về lương kinh doanh.

Bảng 2.9: Bảng kê lương vị trí nhân viên phòng hành chính và nhân viên phòng kinh doanh tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: VNĐ/người/tháng

Bảng kê lương tháng 06/2017		
Họ và tên	Ngô Mai Trang	Nguyễn Thị Yến
Vị trí	Nhân viên phòng kinh doanh	Nhân viên phòng hành chính
Lương cơ bản	4.000.000	5.500.000
Tiền ăn ca	500.000	500.000
Phụ cấp đi lại và điện thoại	500.000	300.000
Lương kinh doanh	5.000.000	1.100.000
Lương tính đóng bảo hiểm	3.800.000	3.800.000
Tổng thực lĩnh	10.000.000	7.400.000
Trích nộp bảo hiểm xã hội, BHYT, BHTN	399.000	399.000
Thuế TNCN tạm trừ	0	0
Nghỉ không lương/ Phạt vi phạm	0	0
Phụ cấp ngoài giờ	0	0
Thực lĩnh	9.601.000	7.001.000

Nguồn: Phòng Tài chính-kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Mức lương cơ bản của nhân viên phòng hành chính cao hơn mức lương cơ bản của nhân viên phòng kinh doanh. Do phòng kinh doanh được hưởng lương chủ yếu vào kết quả kinh doanh của công ty nên mức lương cơ bản thấp hơn tuy nhiên lương kinh doanh sẽ cao và phụ thuộc vào doanh thu mỗi cá nhân, bộ phận và toàn Công ty. Điều này giúp tạo động lực lao động cho nhân viên kinh doanh.

Mức lương kinh doanh của nhân viên phòng hành chính thấp hơn mức lương kinh doanh của nhân viên phòng kinh doanh do phụ thuộc kết quả kinh doanh công ty. Vì phòng hành chính đã có mức lương cơ bản cao hơn và không bị áp chỉ tiêu, doanh số kinh doanh.

Bảng 2.10: Tiền lương bình quân theo chức danh của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: VNĐ/người/tháng

Chức danh	2016	2017	Bình quân
Cấp quản lý	12.000.000	14.500.000	14.000.000
Hành chính, nghiệp vụ	4.500.000	5.500.000	5.000.000
Lái xe, tạp vụ, bảo vệ	4.000.000	4.600.000	4.300.000

Nguồn: *Phòng Tài chính-kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh*

Tiền lương bình quân của các chức danh trong công việc có thể thấy có sự chênh lệch rõ rệt. Thấy rằng tiền lương bình quân của cấp quản lý có mức lương bình quân cao nhất, sau đó đến cấp nghiệp vụ và cuối cùng thấp nhất là mức lương của những nhân viên lái xe, tạp vụ, bảo vệ.

Để đánh giá về việc thực hiện biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua công tác tiền lương Công ty đang làm có phù hợp không tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá trên 30 người lao động với các nội dung chính và kết quả như sau.

**Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương tại
Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh**

Đơn vị tính: Người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
Tổng	30	100
<i>Anh/chị có hài lòng với tiền lương theo chức danh ?</i>		
Rất hài lòng	17	56,67
Hài lòng	10	33,33
Không hài lòng	03	10
<i>Anh/chị có hài lòng với hình thức trả lương hiện tại?</i>		
Rất hài lòng	20	66,67
Hài lòng	6	20
Không hài lòng	4	13
<i>Anh/chị có được nhận lương đúng thời hạn?</i>		
Có	27	90
Không	3	10
<i>Anh/chị có thấy tiền lương được trả công bằng?</i>		
Có	22	73,33
Không	08	26,67
<i>Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại?</i>		
Rất hài lòng	15	50
Hài lòng	8	26,67
Không hài lòng	7	23,33

Nguồn: *Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát nhu cầu và các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh*

Theo Bảng 2.11 phần lớn người lao động cảm thấy hài lòng về công tác tiền lương tại Công ty. Có 56,67% người lao động cảm thấy rất hài lòng với tiền lương theo chức danh và hơn 50% người lao động cảm thấy hài lòng với mức lương hiện tại Công ty đã trả lương đúng thời hạn có 90% người lao động trả lời có khi được hỏi về việc trả lương có đúng thời hạn. Tuy nhiên vẫn còn những ý kiến không hài lòng đối với mức lương hiện tại là do các nguyên nhân sau:

Hệ số chức vụ và hệ số thâm niên còn thấp, được xây dựng dựa trên ý chí của phòng hành chính cũng như ban lãnh đạo mà không qua khảo sát và đánh giá thực tế, không còn phù hợp với độ đặc thù của công việc và mức độ phức tạp của công việc hiện tại nhưng lại được dùng làm căn cứ để tính đơn giá tiền lương.

Bảng phân tích công việc sơ sài nên cùng làm công việc như nhau thì hưởng lương như nhau chứ không tính đến người lao động làm nhiều công việc hơn, làm công việc khó hơn, hoàn thành công việc nhanh hơn, hiệu quả hơn và chưa xác định được giá trị công việc, chưa so sánh giá trị giữa các công việc để tính toán tiền lương công bằng hơn. Ví dụ như người lao động trong cùng phòng kinh doanh đều có mức lương như nhau là chưa hợp lý và công bằng vì như người lao động làm công việc soạn thảo, làm báo giá các vấn đề liên quan đến sản phẩm chuẩn bị đưa vào dự án để ký kết hợp đồng mua bán với chủ đầu tư sẽ khác với công việc của người lao động cũng tại phòng kinh doanh nhưng họ đi đàm phán, thuyết phục, lên kế hoạch để cạnh tranh với các công ty đối thủ làm sao mang được sản phẩm vào các dự án. Do đó dẫn đến 26,67% người lao động cảm thấy sự không công bằng trong tiền lương giữa cùng công việc và các công việc khác.

Mức lao động được dùng để tính đơn giá tiền lương chưa xây dựng chính xác chủ yếu là căn cứ vào mức lao động năm trước đã được duyệt, hầu như không có sự điều chỉnh, đo lường tính toán một cách khoa học do đó không phản ánh chính xác hao phí lao động.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của người lao động chưa hiệu quả, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động còn chung chung, không định lượng được. Mỗi người lao động nếu hoàn thành nhiệm vụ đều được xếp loại A, trừ những người đi không đủ ngày công hoặc có sai sót gây hậu quả nghiêm trọng thì mới hạ loại thành tích xuống B và C. Với cách đánh giá này không phân loại chính xác thành tích của người lao động.

Bên cạnh các cơ chế về lương được quy hoạch cụ thể, Công ty cũng đã tiến hành một số biện pháp kích thích về mặt tiền lương khác trong thời gian từ Quý II đến Quý IV năm 2017, cụ thể như:

Xét tăng lương theo hiệu quả kinh doanh (không theo đợt tăng lương hàng năm – tính từ đầu mỗi năm) vào hai đợt là tháng 4 và tháng 11 năm 2017. Trong đợt xét này, Công ty đã tăng lương cho 12 nhân sự, trong đó có 9 nhân sự thuộc phòng kinh doanh. Đây là hệ quả của những nỗ lực từ phòng kinh doanh, đã đem lại trong Quý II đến Quý IV năm 2017 tổng doanh thu là 60 tỉ (bằng với chỉ tiêu trung bình năm, cao hơn chỉ tiêu trung bình mỗi quý là 42%). Mức tăng lương là 20% trên lương cơ bản trong mỗi đợt tăng lương (tổng cộng là 40%), tuy nhiên so với mức lương cơ bản còn thấp của các nhân sự phòng kinh doanh thì mức tăng này là không đáng kể và chỉ có 4/9 nhân sự thuộc phòng kinh doanh hài lòng với mức tăng lương này.

Công ty cũng đã bổ sung thêm một hệ số khác trong phương thức tính lương là hệ số cấp bậc trong từng vị trí và chức vụ. Cụ thể như vị trí nhân viên sẽ có các bậc từ 12 đến 10; các cấp trưởng nhóm sẽ được xếp bậc từ 9 đến 6; cấp trưởng phòng/trưởng bộ phận sẽ được xếp bậc từ 6 đến 3; nhóm quản lý cấp cao sẽ được xếp bậc từ 2 đến 1. Và hệ số lương của từng bậc sẽ được tăng theo lũy tiến. Ví dụ như cấp nhân viên bậc 12 so với bậc 11 sẽ hơn kém nhau trung bình 200.000 VNĐ, nhưng với cấp trưởng phòng/trưởng bộ phận từ bậc 4 so với bậc 3 sẽ hơn kém nhau trung bình 4.000.000 VNĐ, và cơ chế phấn đấu cũng như các chỉ tiêu để đạt lên bậc cao hơn của một số vị trí được Công ty công khai và hướng dẫn nhân sự rất cụ thể. Từ khi cơ chế này được đưa ra, đã có đến 100% người lao động ở cấp độ nhân viên ủng hộ và trong giai đoạn từ Quý II đến Quý IV năm 2017 đã có 90% người lao động ở cấp độ nhân viên đạt đến bậc 11 và 10% còn lại đạt đến bậc 12 của hệ số bậc lương.

2.2.2.2. Công tác khen thưởng

- **Thưởng về vật chất**

Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh cũng đã quan tâm tới công tác khen thưởng với mong muốn tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả để đạt kết quả tốt hơn. Hàng tháng và hàng quý các trưởng phòng, giám đốc Công ty sẽ họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân, các phòng trong Công ty để tiến hành khen thưởng.

Hiện nay hình thức thưởng Công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động như sau:

Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ : Áp dụng đối với tập thể các phòng thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra và hoàn thành công việc trước thời hạn, cá nhân người lao động khi có những đóng góp tích cực vào hoạt động kinh doanh, phát triển của Công ty sẽ được thưởng với mức thưởng như sau:

- + Thưởng thêm trách nhiệm điều hành: 100.000 VNĐ/người /năm.

- + Thưởng tập thể phòng/ ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được.
giao: 1.000.000/1 tập thể.

- + Thưởng cho người lao động có những đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho Công ty: 1.000.000 VNĐ/lần.

Tết dương lịch Công ty thưởng cho người lao động 500.000 VNĐ/ người.

Đối với phòng kinh doanh sẽ áp dụng thêm các mức thưởng, mức phạt khác nhau. Mỗi nhân viên phòng kinh doanh bình quân mỗi tháng phải đăng ký tối thiểu 05 dự án mới, ngoài ra phải chăm sóc sát sao những dự án tiềm năng có thể đi đến ký kết hợp đồng. Mức thưởng phạt này chỉ được áp dụng với phần doanh số bị hụt hoặc tăng và truy thu vào cuối năm tài chính kinh doanh. Mức thưởng phạt doanh số sẽ được tính như sau:

**Bảng 2.12: Mức thưởng/phạt doanh số đối với nhân viên tại phòng kinh doanh
của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh**

Đơn vị tính: %

Doanh số	Mức thưởng phạt
Nhỏ hơn 50% doanh số	Bị trừ 01 tháng lương và xem xét ý kiến đánh giá của ban GD để nghỉ hoặc tiếp tục làm việc
50% - 70 % Doanh số công ty	Thưởng 0.2 Doanh số
50% - 70 % Doanh số tự mang về	Thưởng 0.6 Doanh số
70 % - 100% Doanh số công ty	Thưởng 0.25 Doanh số
70 % - 100% Doanh số tự mang về	Thưởng 0.75 Doanh số
100% Doanh số	Trích thưởng từ ban giám đốc dành cho cả phòng kinh doanh
100%-120% Doanh số công ty	Thưởng 0.4 Doanh số
100%-120% Doanh số tự mang về	Thưởng 0.9 Doanh số
120%-150% Doanh số công ty	Thưởng 0.5 Doanh số
120%-150% Doanh số tự mang về	Thưởng 1 Doanh số
150%> doanh số	Trích thưởng từ ban Giám đốc dành cho cả phòng kinh doanh

Nguồn: *Phòng Tài chính-kế toán của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh*

Nhìn chung quy chế thưởng của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đã kích thích được cá nhân người lao động và tập thể các phòng ban tích cực lao động để đạt kết quả tốt trong công việc.

Phụ cấp đi lại: Thanh toán công tác phí cho các trường hợp thường xuyên phải đi công tác trong nội thành và đi công tác các tỉnh xa Hà Nội

Phụ cấp điện thoại: Hỗ trợ tiền điện thoại cho các vị trí làm việc do nhu cầu công việc phải giao dịch bằng điện thoại di động.

Bên cạnh các chính sách thưởng theo quy định của Công ty, trong giai đoạn từ Quý II đến Quý IV năm 2017, Công ty cũng đã tiến hành các biện pháp kích thích về mặt tiền thưởng dựa trên kết quả kinh doanh trong 03 Quý từ Quý II đến Quý IV năm 2017. Cụ thể, bên cạnh mức thưởng 1% doanh số theo Quy định của công ty (tương đương khoảng 600 triệu dựa trên doanh số đạt được từ Quý II đến Quý IV năm 2017 là 60 tỉ), Công ty còn thưởng nóng cho 03 nhân sự của phòng kinh doanh có thành tích tốt nhất (trong đó có 01 trưởng nhóm và 02 nhân viên kinh doanh) số tiền là 50.000.000 VNĐ cho mỗi nhân sự (tương đương với khoảng 01 năm lương cơ bản của một nhân viên kinh doanh). Việc thưởng nóng được Công ty tiến hành ngay trong đợt xét tăng lương tháng 11 năm 2017 và đã đem lại những hiệu quả tích cực khi không chỉ tạo động lực nhưng nhân sự đang có thành tích tốt phấn đấu hơn nữa mà còn kích thích các nhân sự khác cố gắng cống hiến và đem lại hiệu quả công việc cao nhất. Kết quả là riêng trong nửa cuối tháng 12 năm 2017, Công ty ghi nhận chỉ số giá trị Hợp đồng chốt ký lên tới 23 tỉ đồng, phần giá trị này sẽ phát triển thành doanh số trong đợt giao hàng Quý I năm 2018.

- **Khen thưởng về tinh thần**

Bên cạnh một số hình thức khen thưởng bằng tiền và hiện vật cho người lao động, Công ty còn có tổ chức khen thưởng và ghi nhận những đóng góp của người lao động tại Công ty bằng việc trao bằng khen cho những nhân viên có thành tích xuất sắc trong công việc, có những sáng kiến và ý tưởng độc đáo giúp cải thiện hiệu quả công việc. Dù những biện pháp khen thưởng này mang nhiều ý nghĩa khích lệ về mặt tinh thần nhưng cũng đã đem lại kết quả rất tích cực khi hầu hết người lao động tại Công ty cũng là những người trẻ tuổi, muốn được thể hiện, khẳng định và được công nhận năng lực tại các vị trí mà họ đảm nhận.

Người lao động khi được tuyển dụng vào Công ty thường được ký hợp đồng dài hạn sau thời gian thử việc nhằm thu hút và giữ chân người lao động, tạo được tâm lý an tâm cho người lao động trong quá trình làm việc.

Công ty thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo của lãnh đạo trong Công ty đối với các nhân viên, nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Mở các khóa đào tạo nhân viên ngắn hạn, phổ biến các chính sách mới,... bên cạnh đó Công ty cũng thường xuyên mời các chuyên gia có uy tín về chia sẻ kinh nghiệm. Công ty rất chú trọng tới việc xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên môn cao, kỹ thuật giỏi bằng cách tạo điều kiện cho người lao động đi học các lớp về chuyên môn ở trong và ngoài nước.

Ngoài các chính sách khen thưởng về vật chất, về tinh thần bên cạnh đó người lao động còn được thường xuyên tham gia các hoạt động thể dục thể thao do Công ty tổ chức. Mỗi năm Công ty tổ chức các giải bóng đá giữa nhân viên trong Công ty, giải giao lưu giữa các Công ty trong cùng ngành. Công ty luôn tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc hợp lý để nhân viên có thể tham gia đầy đủ các hoạt động thể thao, có chế độ động viên, khuyến khích tinh thần.

2.2.2.3. Phúc lợi

Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đã thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Sau khi người lao động được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. Công ty thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động. Đối với người lao động là nữ giới trong Công ty sẽ được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản được hưởng những quyền lợi như nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước và hưởng trợ cấp thai sản do cơ quan bảo hiểm xã hội chi trả theo chế độ hiện hành. Người lao động được nghỉ làm, hưởng nguyên lương những ngày lễ tết như:

- + Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 1/1 dương lịch).
- + Tết Âm lịch: 04 ngày (01 ngày cuối năm và 03 ngày đầu năm âm lịch).
- + Ngày Giải phóng miền Nam và Quốc tế lao động: 02 ngày (ngày 30/4 dương lịch và ngày 01/05 dương lịch).
- + Ngày Quốc khánh: 01 ngày (ngày 2/9 dương lịch).
- + Ngày Giỗ tổ Hùng Vương: 01 ngày (ngày 10/3 âm lịch).

(Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.)

Người lao động được nghỉ về việc riêng và vẫn được hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau:

- + Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- + Con kết hôn: Nghỉ 01 ngày.
- + Cha, mẹ mất (kể cả bên chồng, vợ), vợ hoặc chồng, con chết được nghỉ 03 ngày.

Bảng 2.13: Quỹ phúc lợi của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Đơn vị tính: VNĐ/người

Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
Tết dương lịch	500.000
Tết âm lịch	1.000.000
Ngày Quốc tế phụ nữ (8/3) và Phụ nữ Việt Nam (20/10)	200.000
Ngày thành lập Công ty	200.000
Ngày lễ 30/4 và 1/5	200.000
Sinh nhật	300.000
Người lao động cưới	500.000
Thai sản	500.000
Nghỉ mát (1 lần/năm)	2.000.000
Thăm nom người lao động ốm	200.000
Người thân người lao động ốm	100.000

Nguồn: *Trích quy chế phúc lợi của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh 2017*

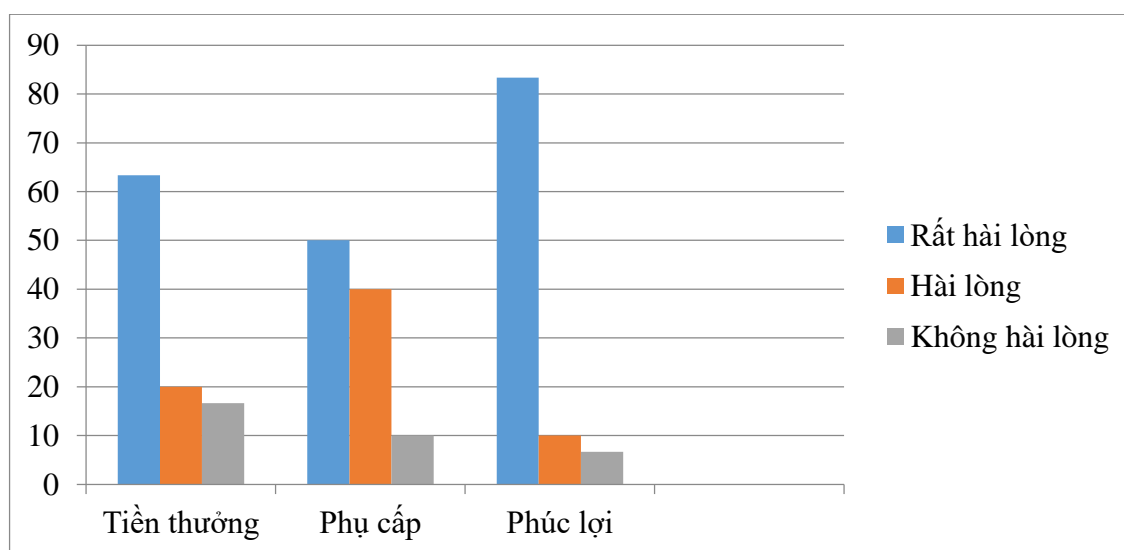
Ngoài những chính sách phúc lợi của Công ty tuân thủ theo các quy định của Nhà nước, Công ty còn có những chính sách phúc lợi khác như xây dựng quỹ phúc lợi phục vụ cho các hoạt động mang tính chất gắn kết người lao động và gắn kết gia đình người lao động (các chương trình giao lưu văn hóa, nghệ thuật, chương trình thể thao), quỹ phúc lợi hỗ trợ việc mua bảo hiểm nhân thọ cho người lao động và người thân, hay quỹ phúc lợi phục vụ các hoạt động tâm linh, hồi hướng cho gia

đình người lao động. Đây không chỉ là những yếu tố hỗ trợ về mặt vật chất mà còn tạo động lực về tinh thần khiến người lao động có được sự an tâm khi công tác. Kết quả đã cho thấy trong một cuộc phỏng vấn ngắn có đến 16/18 người lao động được phỏng vấn chia sẻ rằng chính những quỹ phúc lợi nêu trên đã giúp họ có động lực hơn trong công việc khi Công ty không chỉ quan tâm đến việc giúp họ phát huy hiệu quả công việc mà còn quan tâm đến đời sống và sự an toàn của bản thân người lao động cũng như gia đình họ.

Có thể thấy chế độ phúc lợi của của Công ty đã có những tác dụng trong công tác tạo động lực cho người lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ, quan tâm tới cuộc sống người lao động. Tuy nhiên chế độ phúc lợi cũng cần phải điều chỉnh để phù hợp hơn nữa.

Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động trong Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đối với công tác khen thưởng

Đơn vị tính: %



Nguồn: *Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh*

Qua kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về công tác khen thưởng cho thấy phần lớn người lao động đều cảm thấy hài lòng và mức độ hài lòng đều đạt hơn 50% trên tổng số 100% ý kiến đánh giá của người lao động. Cụ thể trong công tác tiền thưởng có 63,33% cảm thấy rất hài lòng và 20% cảm thấy hài lòng tuy nhiên tỷ lệ

không hài lòng vẫn khá cao là 16,67% điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với

Người lao động chỉ có một phần tác động chứ chưa có tác dụng đối với hầu hết người lao động. Nguyên nhân là do mức khen thưởng thấp, không có tác dụng kích thích nhiều và kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động được dùng là căn cứ để xét thưởng thì khi đánh giá còn chung chung, chưa sát với thực tế lao động, chưa phản ánh đúng thành tích của người lao động. Tuy nhiên vẫn còn 6,67% người lao động không hài lòng nguyên nhân là do hiện tại mức đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế là theo mức lương cơ bản chứ không phải theo mức lương thực lĩnh của người lao động.

Mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty có tới 83.33% số người lao động được hỏi rất hài lòng với chế độ phúc lợi mà Công ty đang áp dụng hiện nay và 10% người lao động cảm thấy hài lòng. Tuy nhiên vẫn còn 6,67% người lao động không hài lòng nguyên nhân là do hiện tại mức đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế là theo mức lương cơ bản chứ không phải theo mức lương thực lĩnh của người lao động nên họ cho rằng khi đến tuổi nghỉ hưu tiền hưu trí sẽ thấp hơn mức lương đang được hưởng bây giờ.

Đối với chế độ phụ cấp đa phần người lao động đều cảm thấy hài lòng và ở mức bình thường chấp nhận được. Cụ thể có 50% người lao động cảm thấy rất hài lòng và 40% người lao động cảm thấy hài lòng. Tuy nhiên vẫn còn 10% người lao động cảm thấy không hài lòng với chế độ phụ cấp nên trong thời gian tới Công ty cần phải quan tâm, chú ý, bổ sung thêm những khoản phụ cấp cho người lao động.

Như vậy, có thể thấy công tác khen thưởng gồm tiền thưởng, chế độ phụ cấp, chế độ phúc lợi đã có những tác dụng nhất định trong việc tạo động lực lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ và quan tâm tới cuộc sống của người lao động. Cùng với sự phát triển đòi hỏi công tác tạo động lực thông qua kích thích vật chất cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế để duy trì và phát huy vai trò trong công tác tạo động lực cho người lao động hơn nữa.

2.2.3. Các biện pháp kích thích phi vật chất

2.2.3.1. Công tác phân tích công việc

Công ty đã quan tâm đến công tác phân tích công việc, đã tiến hành phân tích công việc cho mỗi chức danh, vị trí làm việc tuy nhiên còn thực hiện một cách đơn giản như:

- Bản mô tả công việc tại Công ty là bản phân công nhiệm vụ chỉ thống kê nhiệm vụ chính của người lao động và chưa đưa các quy định về trách nhiệm của người lao động với nhiệm vụ các trang thiết bị máy móc.

- Các yêu cầu đối với người thực hiện công việc của mỗi chức danh được quy định trong bản tiêu chuẩn nghiệp gồm yêu cầu về trình độ đào tạo, ngoại ngữ, tin học những yêu cầu này còn trong phạm vi hạn hẹp chưa chi tiết cụ thể như đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc ra sao....

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc của mỗi chức danh, vị trí còn lẫn lộn chung với phần nhiệm vụ nên tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa xác định cụ thể, rõ ràng. Điều này sẽ ảnh hưởng đến việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Bảng 2.14: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về công tác phân tích công việc

Đơn vị tính: Người , %

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của người lao động về công tác phân tích công việc			
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Tổng
Công tác phân tích công việc	Người	6	13	11	30
	Tỷ lệ (%)	20	43,33	36,67	100

Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Qua kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác phân tích công việc thấy đa số đã rất hài lòng và hài lòng cụ thể có 20% người lao động cảm thấy rất hài lòng và 43,33% người lao động cảm thấy hài lòng. Tuy nhiên còn tới 36,67% người lao động cảm thấy không hài lòng với công tác phân tích công việc điều đó nói lên rằng phân tích công việc vẫn còn nhiều hạn chế có thể do nguyên nhân như sau:

Công tác phân tích công việc chưa được lãnh đạo quan tâm nhiều nên mới chỉ là các bản mô tả công việc chủ yếu chỉ là để làm căn cứ tuyển dụng lao động cũng như quy định nhiệm vụ của người lao động. Việc người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ nào thì chỉ dừng lại mức chung chung là hoàn thành nhiệm vụ mà không biết như thế.

Tại Công ty việc xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc thường chỉ do phòng hành chính nhân sự xây dựng và chuyển cho các phòng góp ý. Người lao động thường không được hỏi ý kiến trong công tác này nên chưa thật sự sát với thực tế và việc sai sót là không thể tránh khỏi.

Tuy hiện tại Công ty có 63,33% người lao động đã hài lòng với công tác phân tích công việc nhưng Công ty sẽ còn phát triển trong thời gian tới sẽ đòi hỏi sự thay đổi các yêu cầu về công việc chính vì thế nếu không quan tâm đến công tác này sẽ ảnh hưởng khó khăn đến công tác bố trí nhân sự từ đó ảnh hưởng mức độ hài lòng đối với công việc và động lực làm việc của người lao động. Trong thời gian tới Công ty cần nghiên cứu hoàn thiện công tác phân tích công việc và cần tiến hành xây dựng đầy đủ các văn bản phân tích công việc cho từng vị trí công việc của người lao động.

2.2.3.2. Đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh có các tiêu chuẩn đánh giá như trong quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng của Công ty mức độ hoàn thành công việc được đánh giá thông qua bảng xếp loại A, B, C. Các tiêu chuẩn để xét xếp loại được quy định rất rõ. Bảng đánh giá xếp loại hoàn thành nhiệm vụ cho người lao động như sau:

Loại A:

Hoàn thành tốt nhiệm vụ, các chương trình được giao trong tháng, hoàn thành 98% trở lên các chỉ tiêu kế hoạch chính.

Thực hiện tốt và có chất lượng các thông tin báo cáo theo quy định.

Chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty.

Đảm bảo ngày công từ 22 - 24 công /tháng trở lên.

Đi họp, công tác theo quyết định hoặc yêu cầu của Công ty.

Loại B:

Hoàn thành nhiệm vụ được giao vẫn còn một số sai sót nhỏ.

Thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo quy định nhưng chưa đạt chất lượng tốt.

Chưa chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty.

Ngày công từ 18 đến dưới 22 công /tháng.

Loại C:

Không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Ý thức trách nhiệm công việc kém, giải quyết công việc trì trệ, không thực hiện tốt nhiệm vụ được giao được giao.

Không thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo yêu cầu.

Không đảm bảo ngày công theo quy định, chỉ đạt dưới 18 công /tháng.

Nghỉ không lý do từ 01 ngày trở lên; Vi phạm quy trình làm việc.

* Phương pháp đánh giá:

Vào ngày mùng 2 hàng tháng các trưởng nhóm, trưởng phòng sẽ tiến hành họp đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong tháng đã qua. Trong buổi họp cấp quản lý sẽ căn cứ vào bảng phân công nhiệm vụ, nhật ký công việc của người lao động trong tháng, số ngày công đi làm, số ngày nghỉ phép, có vi phạm nội quy, quy chế gì không. Sau đó dựa vào bản tiêu chuẩn để bình bầu xếp loại lao động theo các loại A,B,C. Kết quả xếp loại sẽ được lưu lại và gửi biên bản về phòng hành chính trước ngày mùng 10 hàng tháng. Kết quả bình xét sẽ được giữ lại ở phòng hành chính và một bản gửi về phòng kế toán. Phòng kế toán căn cứ vào kết quả đó để làm cơ sở tính lương cho người lao động.

**Bảng 2.15: Kết quả đánh giá thành tích cá nhân
tại phòng kinh doanh của Công ty**

STT	Họ và Tên	Ngày công	Xếp loại	Ghi chú
1	Bùi Diệp Phương	24	A	
2	Tổng Văn Huân	21	B	
3	Nguyễn Thành Lâm	24	A	
4	Phùng Thị Nhã	24	A	
5	Ngô Thị Mai Trang	23	A	

Nguồn: Trích biên bản kết quả xếp loại của phòng kinh doanh tại Công ty TNHH

Vật liệu xây dựng Minh Anh

Tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.16: Mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị tính: Người; %

Nội dung khảo sát	Số người lao động tham gia khảo sát	Tỷ lệ (%)
Tổng	30	100
<i>Anh/chị có hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty?</i>		
Rất hài lòng	08	26,67
Hài lòng	13	43,33
Không hài lòng	09	30
<i>Anh/chị có hài lòng với kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc hay không?</i>		
Rất hài lòng	07	23,33
Hài lòng	11	36,67
Không hài lòng	12	40
<i>Anh/chị có hài lòng với các tiêu thức đánh giá không?</i>		
Rất hài lòng	5	16,67
Hài lòng	16	53,33
Không hài lòng	09	30
<i>Anh/chị có thấy hài lòng với tính công bằng trong công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty?</i>		
Rất hài lòng	03	10
Hài lòng	20	66,67
Không hài lòng	07	23,33
<i>Anh/chị có hài lòng với phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty?</i>		
Rất hài lòng	06	20
Hài lòng	18	60
Không hài lòng	06	20

Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Căn cứ số liệu kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc có thể thấy là tương đối cao tổng số người lao động cảm thấy rất hài lòng và hài lòng là 70% tuy nhiên khi hỏi về mức độ hài lòng với kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc thì còn đến 40% người lao động chưa hài lòng, sự không hài lòng với các tiêu thức đánh giá là 30% và 23,33% người lao động thấy không hài lòng với tính công bằng trong công tác đánh giá thực hiện công việc còn tới 20% người lao động vẫn không hài lòng với phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Những điều đó nói lên rằng công tác đánh giá thực hiện công việc còn có hạn chế và nguyên nhân có thể do:

Hiện tại hệ thống đánh giá thực hiện công việc được xây dựng chủ yếu chỉ đề mục đích phục vụ cho công tác trả lương và xét thưởng mà chưa phục vụ cho các hoạt động khác như đào tạo nâng cao trình độ của người lao động, phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc cho người lao động. Vì vậy các tiêu chuẩn đưa ra cũng chỉ để đánh giá xem người lao động có hoàn thành mục tiêu đề ra hay không mà chưa dùng để đánh giá tiềm năng của người lao động và những hạn chế, nguyên nhân khi kết quả thực hiện công việc của người lao động chưa tốt.

Các tiêu chí dùng để đánh giá chỉ chủ yếu là nghiêng về đánh giá ý thức, thái độ, tác phong tinh thần làm việc của người lao động chứ chưa có các tiêu chí đánh giá về trình độ, vận dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc của người lao động. Vì thế chưa có tác dụng trong việc phát hiện ra những yếu kém về trình độ, kiến thức, kỹ năng từ đó ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Công ty cần có kế hoạch đào tạo và bố trí công việc phù hợp hơn.

Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá rất cơ bản, chung chung không định lượng được do còn thiếu căn cứ từ các văn bản phân tích công việc chi tiết. Cụ thể như với tiêu chuẩn để được xếp loại A thì người lao động phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao vậy hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ nào được coi là tốt thì vẫn chưa có quy định cụ thể.

Đánh giá còn thiếu công bằng như cùng làm một bộ phận những có người làm công việc khó và có người làm công việc dễ nhưng khi đánh giá thì cùng là hoàn thành công việc chứ không xét đến tính chất, độ khó công việc mà người lao động thực hiện vì thế kết quả đánh giá sẽ phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của người

đánh giá. Đối với cấp quản lý khi công việc khó định lượng thì hầu hết các nhân viên đều được đánh giá xếp loại A trừ khi không đủ số ngày công quy định nên không có sự khác biệt về chất lượng công việc thực tế.

Phương pháp đánh giá sử dụng phương pháp danh mục kiểm tra vẫn còn có nhược điểm như không đánh giá hết năng lực của người lao động, tâm lý chủ quan, thiên vị của người đánh giá có thể ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc.

2.2.3.3. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Công ty chỉ tiến hành đào tạo khi cần và thường chỉ đào tạo một năm một lần. Công ty không có sẵn kinh phí đào tạo, mọi hoạt động đào tạo chỉ được tiến hành khi ban giám đốc ra chỉ thị và khi có các khóa đào tạo từ hãng dành cho nhà phân phối Công ty sẽ cử người lao động tham gia. Một năm sẽ có một khóa đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để phù hợp với sự phát triển của Công ty và đáp ứng được yêu cầu công việc, nâng cao năng suất lao động, hoàn thành vượt mức các kế hoạch kinh doanh đã đề ra trong năm. Để tổ chức khóa đào tạo nội bộ phòng hành chính sẽ phối hợp với các phòng khác có liên quan để triển khai các công việc cụ thể cho khóa học như bố trí giáo viên là người lao động có trình độ chuyên môn cao đã tham gia nhiều chương trình đào tạo nâng cao trong và ngoài nước, được cấp bằng ngoài làm nhiệm vụ chuyên môn còn được phân công giảng dạy. Thời gian khóa đào tạo thường rất ngắn chỉ một đến hai ngày, địa điểm học tập ngay tại phòng họp lớn của Công ty. Thời gian và địa điểm học tập sau đó sẽ được thông báo đến các phòng để bố trí lịch làm việc và cử người lao động tham gia đầy đủ. Còn đối với nhân viên mới Công ty chủ yếu tiến hành theo phương thức đào tạo kèm cặp tại chỗ. Sau thời gian đầu được đào tạo tại Công ty thì người lao động phải tự rèn luyện, học hỏi nâng cao trình độ, năng lực của bản thân. Đối với nhân viên phòng kinh doanh Công ty có chương trình đào tạo kỹ năng thuyết trình, kỹ năng bán hàng nâng cao. Khi nhân viên phòng kinh doanh có nhu cầu tham gia các khóa học bên ngoài nhằm nâng cao kỹ năng, trình độ để đạt hiệu quả tốt hơn trong công việc sẽ được xem xét và hỗ trợ như sau:

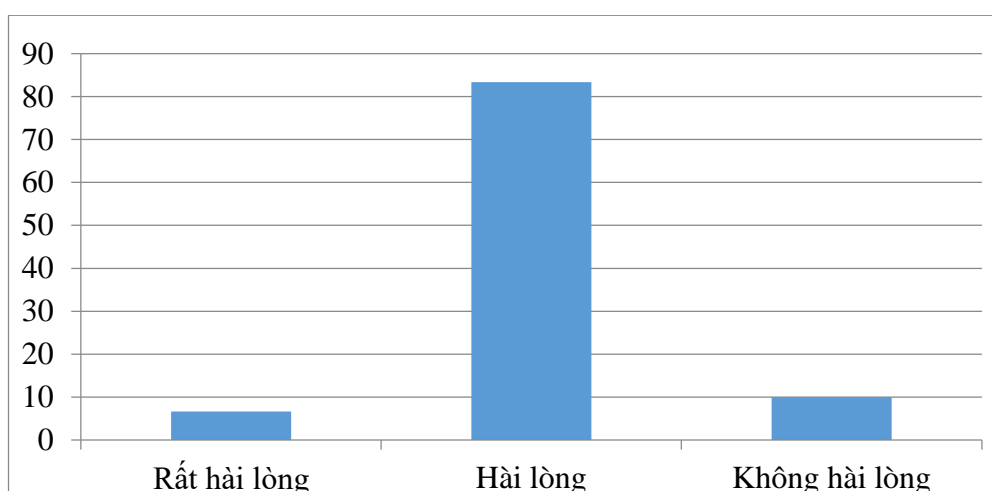
- + Hỗ trợ đi học: 100.000đ/ngày/ người.
- + Nước uống và ăn trưa : 50.000đ/ngày.
- + Thời gian: Không quá 3 ngày.

Đối với người lao động ở các phòng khác khi có nhu cầu muốn đi học để nâng cao trình độ, kiến thức chuyên môn sẽ được hỗ trợ và tạo điều kiện về mặt thời gian.

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về công tác đào tạo, được trình bày trong biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của người lao động khi tham gia khóa đào tạo

Đơn vị tính: %



Nguồn: *Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh*

Khi được hỏi về mức độ hài lòng khi tham gia khóa đào tạo theo Biểu Đồ 2.2, có 6,67% người lao động cảm thấy rất hài lòng và 83,33% người lao động cảm thấy hài lòng còn có 10% người lao động cảm thấy không hài lòng khi tham gia khóa đào tạo cần thiết để làm việc hiệu quả. Điều đó cho thấy rằng công tác đào tạo của Công ty dừng lại ở mức cơ bản và rất bình thường, không có gì nổi bật đồng thời cũng chưa tạo được động lực cho người lao động, nguyên nhân có thể do:

Chưa xác định nhu cầu đào tạo và chưa lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác do thiếu các căn cứ và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo một cách khoa học. Nên chưa xác định được thực sự người lao động đang thiếu hụt kiến thức hay kỹ năng gì cần phải đào tạo.

Các nội dung sẽ đào tạo chưa thực sự đáp ứng đúng với nhu cầu của người lao động nguyên nhân do hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động chưa.

Chưa có đánh giá về hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nên dẫn đến tình trạng sau khóa đào tạo người lao động khi về làm việc vẫn mắc lỗi kết quả làm việc không được nâng cao, cải thiện.

Mục tiêu đào tạo của Công ty vẫn còn chung chung là nâng cao trình độ cho người lao động phù hợp với sự phát triển của Công ty và đáp ứng được yêu cầu công việc, nâng cao năng suất lao động, hoàn thành vượt mức các kế hoạch kinh doanh đã đề ra chứ chưa xây dựng được các mục tiêu cụ thể cho từng khóa học nên cũng không có cơ sở để đánh giá xem khóa học có đạt được mục tiêu đề ra không.

2.2.3.4. Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc có ảnh hưởng tới sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động. Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi người lao động sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm căng thẳng khi làm việc. Điều kiện làm việc về an toàn vệ sinh lao động là điều kiện cần có đối với mỗi người lao động vì người lao động yên tâm về sức khỏe mới có thể tập trung vào làm việc. Công ty có phối hợp với đơn vị phòng cháy chữa cháy để tổ chức tập huấn kỹ năng phòng chống cháy nổ tại Công ty. Thời gian làm việc và nghỉ ngơi cho người lao động cũng khá phù hợp với đặc thù công việc. Người lao động làm việc theo thời gian hành chính buổi sáng bắt đầu từ 8 giờ đến 11 giờ 30, buổi chiều từ 13 giờ 30 đến 17 giờ. Nhà vệ sinh sạch sẽ có nhân viên lao công lau, quét dọn hàng ngày người lao động sẽ yên tâm hơn về mặt sức khỏe để làm việc. Để thực hiện công việc tốt thì các trang thiết bị cũng được Công ty cung cấp khá đầy đủ máy móc cần thiết phục vụ cho công việc như máy tính cá nhân kết nối mạng internet, máy in, máy tính xách tay, điện thoại bàn, máy fax, máy in, điều hòa...

Bên cạnh đó sự chia sẻ thông tin giữa các phòng ban được diễn ra liên tục, thường xuyên. Người lao động trong Công ty luôn nhiệt tình giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi để đồng nghiệp của mình hoàn thành nhiệm vụ được giao. Mỗi quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới thân thiện, tôn trọng, gần gũi. Công ty cũng tổ chức

các buổi sinh hoạt tập thể, các sân chơi tập thể như: liên hoan văn nghệ, giao lưu bóng đá, bóng bàn giữa toàn thể người lao động trong Công ty.

Bảng 2.17: Mức độ hài lòng của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của người lao động			
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Tổng
Môi trường và điều kiện làm việc	Người	2	26	2	30
	Tỷ lệ (%)	6,67	86,67	6,67	100

Nguồn: *Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh*

Qua Bảng 2.17 cho thấy phần lớn người lao động hài lòng với các điều kiện và môi trường làm việc tại Công ty có 63,33% người lao động thấy hài lòng và 6,67% người lao động cảm thấy rất hài lòng, có 23,33% người lao động cảm thấy bình thường. Chỉ có một tỉ lệ nhỏ chưa thấy hài lòng với điều kiện làm việc như hiện tại như vậy Công ty cần nghiên cứu và đưa ra giải pháp nhằm tạo môi trường làm việc tốt hơn nữa thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Lãnh đạo trong Công ty cũng nên xem xét phương pháp chỉ đạo và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động trong công việc từ đó mới tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

2.2.3.5. Cơ hội thăng tiến trong công việc

Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người lao động sẽ được chuyển chuyên, bổ nhiệm lên những vị trí: Phó phòng, Trưởng phòng... Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chí và tiêu chuẩn vị trí việc làm cùng với năng lực của cá nhân người lao động để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trưởng phòng và ban giám đốc vì vậy việc bổ nhiệm chưa đảm bảo tính công khai, người lao động chưa nhìn thấy rõ cơ hội thăng tiến trong công việc nên chưa tạo được động lực lớn cho người lao động.

Bảng 2.18: Mức độ hài lòng của người lao động đối với cơ hội thăng tiến trong công việc

Đơn vị tính: %

Nội dung khảo sát	Số người lao động tham gia khảo sát	Tỷ lệ (%)
Tổng	30	100
<i>Anh/chị có hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động?</i>		
Rất hài lòng	06	20
Hài lòng	12	40
Không hài lòng	12	40
<i>Anh/chị có hài lòng với sự thăng tiến và luân chuyển công việc?</i>		
Rất hài lòng	07	23,33
Hài lòng	09	30
Không hài lòng	14	46,67

Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Từ Bảng 2.18 có thể thấy tỷ lệ không hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động chiếm 40% cho thấy người lao động chưa đánh giá cao về công việc tại Công ty tạo ra nhiều cơ hội để người lao động chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình. Trên thực tế Công ty chưa có văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động và việc đề bạt đều là do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Số lượng người lao động không hài lòng chiếm 46,67% trong tổng số lao động được hỏi có hài lòng với sự thăng tiến và luân chuyển công việc. Điều này có thể làm giảm động lực phấn đấu của người lao động khiến họ không có phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh. Trước mỗi lần đề bạt, cân nhắc Công ty không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để người lao động phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh đó là hạn chế khá lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty.

2.2.3.6. Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp lành mạnh

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho người lao động. Ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại, thân thiện thì ở đó người lao động sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Tuy nhiên, hiện nay văn hóa doanh nghiệp tại Công ty chưa được quan tâm nhiều.

Bảng 2.19: Mức độ hài lòng của người lao động về văn hóa doanh nghiệp

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của người lao động về văn hóa doanh nghiệp			
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Tổng
Văn hóa doanh nghiệp	Người	01	16	13	30
	Tỷ lệ (%)	3,33	53,33	43,33	100

Nguồn: *Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát các vấn đề tạo động lực cho người lao*

động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

Dựa theo Bảng 2.19 Khi được hỏi anh/chị có hài lòng về văn hóa doanh nghiệp của Công ty không? Có tới 43,33% người lao động không hài lòng vì họ cho rằng họ không biết về văn hóa doanh nghiệp của Công ty, có 26,67% người lao động cảm thấy hài lòng và bình thường đối với văn hóa doanh nghiệp vì họ biết về văn hóa doanh nghiệp chỉ có 3,33% người lao động cảm thấy rất hài lòng về văn hóa doanh nghiệp. Điều này cho thấy rằng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty vẫn chưa thực sự được hình thành. Chính vì thế Lãnh đạo Công ty cần phải có sự quan tâm hơn nữa tới việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh nhằm tạo động lực lao động cho người lao động đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

2.3. Đánh giá chung

2.3.1. Ưu điểm

Về đội ngũ lao động:

Năng suất lao động: Nhờ có những biện pháp kích thích tài chính (lương, thưởng, phúc lợi) hấp dẫn, cạnh tranh và kịp thời cũng như những quan tâm về mặt đời sống tinh thần của người lao động và gia đình họ, năng suất lao động của người

lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh luôn đạt mức cao và vượt chỉ tiêu đề ra. Đặc biệt trong giai đoạn từ Quý II đến Quý IV năm 2017, Công ty đã đạt được mức doanh số là 60 tỉ đồng, bằng với chỉ tiêu cả một năm và trung bình mỗi Quý cao hơn chỉ tiêu là 42%.

Kỷ luật lao động: Công ty có một đội ngũ người lao động trẻ, năng động, nhiệt huyết, nhưng cũng rất kỷ luật và trách nhiệm, luôn sẵn sàng cống hiến cho sự phát triển chung của Công ty. Đây là thành quả của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp dù mới ở những bước đầu nhưng cũng đã khẳng định được những bản sắc của Công ty cũng như những quy định, quy chế rõ ràng, nghiêm minh nhưng cũng rất nhân văn.

Tỉ lệ người lao động thôi việc: Với những biện pháp tạo động lực mạnh mẽ đặc biệt là trong việc tôn trọng và quan tâm sâu sắc đến đời sống của người lao động. Tỉ lệ người lao động nghỉ việc tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh luôn ở mức thấp (chỉ chiếm 3% tổng số lao động trong suốt 03 năm từ năm 2015 đến năm 2017).

Mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc và Công ty: Qua các khảo sát mang tính khách quan về đánh giá của người lao động đối với các cơ chế và chính sách do Công ty đưa ra, đa số người lao động luôn cảm thấy hài lòng với công việc tại Công ty. Cho dù mới chỉ là một công ty nhỏ, nhưng Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đã và đang làm tốt công tác nhân sự, luôn đem lại niềm tin và sự gắn kết với người lao động.

Về các biện pháp kích thích bằng vật chất:

Chế độ tiền lương, tiền thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật theo đúng quy định, đảm bảo quyền lợi để người lao động yên tâm làm việc. Cách tính lương rõ ràng, trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Công ty đảm bảo chi trả lương cơ bản cho người lao động để trang trải được những chi phí sinh hoạt hàng ngày. Với mức lương cơ bản và lương kinh doanh người lao động nhận được cho thấy rằng lãnh đạo của công ty đã quan tâm đến đời sống của người lao động. Cơ chế và chính sách thưởng hấp dẫn, rõ ràng có tính cam kết.

Chế độ phúc lợi cơ bản đã được Công ty thực hiện tốt người lao động nhận được những quyền lợi chính đáng đúng với quy định của Nhà nước. Các khoản phụ cấp được tính toán hợp lý, đáp ứng được yêu cầu công việc của người lao động.

Về các biện pháp kích thích phi vật chất:

Về văn hoá doanh nghiệp chưa thật sự tạo nên nét đặc trưng, bản sắc riêng nhưng đang được hình thành và đó là cơ sở để tạo nên một môi trường làm việc lành mạnh để giúp người lao động có điều kiện để cống hiến năng lực, trí tuệ của mình cho công ty tốt nhất.

Môi trường và điều kiện làm việc đã được Công ty hỗ trợ tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành công việc khá tốt như cung cấp, trang bị đầy đủ các phương tiện máy móc hiện đại, thiết kế cơ sở vật chất kỹ thuật, văn phòng khang trang, sạch sẽ nhằm tạo điều kiện tối ưu cho người lao động làm việc và tạo cảm giác làm việc hứng khởi cho người lao động.

Ban lãnh đạo dành nhiều thời gian trực tiếp lắng nghe ý kiến đóng góp của người lao động cùng nhau trao đổi về các giải pháp củng cố chất lượng hoạt động tạo động lực. Mọi quan hệ giữa những người lao động trong nội bộ công ty luôn ôn hòa, hỗ trợ, đoàn kết.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Qua nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty bên cạnh những kết quả đáng kể góp phần vào kết quả kinh doanh của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh tuy nhiên vẫn còn tồn tại những hạn chế và nguyên nhân cần sớm xem xét khắc phục trong thời gian tới như sau:

- **Hạn chế**

Thứ nhất, Công tác phân tích công việc của Công ty chưa được quan tâm nhiều và cũng chưa thường xuyên. Các bản mô tả công việc, yêu cầu công việc đối với người lao động chưa được cụ thể còn sơ sài điều đó làm cho việc đánh giá kết quả công việc chưa thật sự chính xác vì thiếu cơ sở.

Thứ hai, Công tác đánh giá thực hiện công việc còn chung chung, chưa cụ thể, rõ ràng từng vị trí công việc vì mỗi vị trí công việc có những mức độ phức tạp

khác nhau như tiêu chí đánh giá của cấp lãnh đạo khác với tiêu chí đánh giá của người lao động cấp chuyên môn. Người lao động luôn cảm thấy thiếu công bằng trong công việc được giao.

Thứ ba, Đánh giá năng lực nhân viên phụ thuộc quá nhiều vào một chỉ số nhất định. Chưa xây dựng được chuẩn hệ thống đánh giá.

Thứ tư, Chế độ lương, thưởng còn thấp chưa có tác dụng kích thích được người lao động. Công ty không có chính sách đãi ngộ đặc biệt nên chưa khuyến khích được người lao động làm việc phát huy hết năng lực, khả năng của bản thân.

Thứ tư, Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động chưa có kế hoạch đầu tư bài bản, đào tạo chỉ tập trung vào các công việc ngắn hạn mà chưa tập có định hướng cho dài hạn. Các khóa học chú trọng nhiều đến hình thức và số lượng mà không quan tâm nhiều đến chất lượng và kết quả.

Thứ năm, Công ty chưa chú trọng đến các biện pháp kích thích tinh thần như: khen thưởng đúng lúc, cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp, sự công nhận của cấp trên... đây là những biện pháp có vai trò rất quan trọng trong môi trường làm việc hiện nay.

- Nguyên nhân

Chủ quan:

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

Thứ hai, Hiệu quả của các biện pháp tạo động lực chưa thực sự cao vì mỗi người lao động sẽ có nhu cầu khác nhau và qua từng thời điểm nhu cầu của người lao động cũng sẽ có thể thay đổi.

Thứ ba, Việc bố trí, phân công công việc tại Công ty đôi khi diễn ra chông chéo, không hợp lý dẫn đến tình trạng người làm nhiều trong khi có người khác

không làm gì. Công tác đánh giá thực hiện công việc còn sơ sài, chưa công bằng do bản phân tích công việc còn mang tính hình thức và chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Thứ tư, Công tác tiền lương chưa công bằng bởi nguyên nhân là do việc xét tăng lương từ Ban lãnh đạo Công ty thường mang tính chất định tính. Đặc biệt, đối với người lao động thuộc nhóm kỹ thuật và người lao động thuộc nhóm hành chính, nhu cầu ưu tiên là tiền lương và vấn đề về lương sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến động lực lao động của họ trong dài hạn. Thêm vào đó Công ty chưa có chính sách tiền lương đối với những người lao động giỏi, người có trình độ và đóng góp tích cực cho sự phát triển của Công ty. Việc xét khen thưởng cho người lao động tại Công ty còn thiếu chính xác do còn mang nặng tính chủ quan của đội ngũ quản lý. Mức đóng bảo hiểm hiện nay chưa được Công ty thực hiện theo lương thực lĩnh của người lao động. Chính sách thưởng tuy có cơ chế rõ ràng song vẫn chưa có sự cập nhật tương xứng theo tình hình kinh doanh và phát triển của Công ty. Điều này một phần khiến người lao động không có động lực để phấn đấu trong công việc.

Thứ năm, Việc đánh giá năng lực nhân viên chưa thật sự chính xác là do quá trình đánh giá chỉ tập trung vào một số chỉ tiêu nhất định. Ví dụ như đánh giá năng lực nhân viên kinh doanh thì Công ty chỉ sử dụng yếu tố doanh số mà bỏ qua một số những yếu tố khác như tính ổn định trong doanh số, tỉ lệ chốt hợp đồng thành công trên tổng dự án/khách hàng, v.v... Như vậy người lao động sẽ không thấy được công việc của mình thực hiện được đánh giá cao, dẫn đến họ sẽ không có nhiều cố gắng trong công việc.

Thứ sáu, Chính sách thăng tiến chưa được Công ty xây dựng và triển khai cụ thể vì công tác đề bạt các chức danh như Trưởng phòng, Phó phòng của Công ty đều do cấp lãnh đạo quyết định tương đối chủ quan, không có sự bình bầu trong tập thể. Điều này có thể sẽ làm giảm động lực phấn đấu của người lao động.

Khách quan:

Thứ nhất, Công ty chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp với những giá trị, bản sắc riêng để phát huy những thế mạnh riêng của mình. Trong một môi

trường văn hóa làm việc đặc trưng, đó cũng là điều người lao động luôn tự hào khi nhắc đến nơi mình làm việc. Để từ đó người lao động luôn cố gắng hơn trong công việc và có nhiều đóng góp hơn nữa cho sự phát triển của Công ty.

Thứ hai, Người lao động đôi khi còn e dè, ngại chia sẻ về những thiếu sót của Công ty trong hoạt động tạo động lực khiến Công ty chưa thể có dữ liệu đầy đủ nhất để xây dựng các phương án, thiếu đi sự đồng nhất, chung tay cùng phát triển.

Thứ ba, Thị phần của Công ty chưa lớn và cũng chưa ổn định để Công ty có thể mạnh dạn triển khai những biện pháp kích thích tài chính mang tính bền vững và cạnh tranh so với những đối thủ lớn hiện nay như Rita Võ, Tường Việt hay Bravat.

Tiểu kết chương

Chương 2 của luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh qua công tác tiền lương, công tác tiền thưởng, các biện pháp khen thưởng và phúc lợi, công tác phân tích công việc, công tác đánh giá thực hiện công việc, thăng tiến. Từ đó đã chỉ ra được những ưu điểm và nhưng mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế trong công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty. Hiện nay Công ty đã xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ của hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, coi đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng của công tác nhân lực của Công ty. Các biện pháp tạo động lực mà Công ty đang áp dụng đã mang lại những hiệu quả thiết thực khi thúc đẩy được người lao động của Tổng Công ty hăng say làm việc, giảm tỷ lệ bỏ việc... Các biện pháp về vật chất luôn được cán bộ, người lao động quan tâm nhiều hơn các biện pháp về tinh thần.

Chương 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP VỀ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG MINH ANH

3.1. Phương hướng tạo động lực cho người lao động của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty

Đối với Công ty mục tiêu chất lượng luôn được đặt lên tiêu trí hàng đầu. Khi thực hiện được điều đó Công ty sẽ thu hút được nhiều khách hàng, tạo việc làm cho người lao động, thu hút được lao động giỏi vào làm việc từ đó khẳng định được thương hiệu và nâng cao vị thế của Công ty. Nhận thức được điều đó Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đã đề ra mục tiêu cơ bản đến 2020 như sau:

Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của người lao động và năng lực quản lý của cấp quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu tiến phát triển mở rộng của công ty. Tập trung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như đề xuất bổ sung tổ hỗ trợ dịch vụ khách hàng, xây dựng đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, chuyên nghiệp, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ sẵn sàng nhận và hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực cho người lao động tại Công ty.

Đẩy mạnh phát triển thị trường, phát triển các nhóm khách hàng có khả năng chi trả và mang lại nguồn lợi nhuận cho Công ty như các tập đoàn xây dựng lớn trong nước và nước ngoài, đơn vị sự nghiệp và tổ chức kinh doanh.

Tìm kiếm thêm các đối tác chiến lược có cùng lĩnh vực để ký kết các hợp đồng kinh tế trong hợp tác kinh doanh, chia sẻ kinh nghiệm, nguồn lực và vốn đầu tư để hoạch định cung cấp vật liệu xây dựng, thiết bị nội thất phòng tắm tốt nhất, nhanh nhất cho các dự án trong nước.

Nâng cao năng lực cung cấp các dịch vụ vệ tinh như tư vấn thiết kế, quản lý dự án công trình, dịch vụ xây lắp,... đảm bảo là cánh tay phải hỗ trợ cho công tác đầu tư mở rộng, nâng cấp và quản lý hệ thống phân phối vật liệu xây dựng.

Mở rộng quy mô Công ty và trở thành Công ty có cơ sở vật chất tốt, trang thiết bị tiên tiến, hiện đại; cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh; đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, ổn định, đáp ứng được yêu cầu hoạt động của Công ty trên thị trường kinh doanh.

3.1.2. Bối cảnh hiện tại của Công ty

Hoạt động của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh được đặt trong bối cảnh nền kinh tế đang có những sự thay đổi hướng đến nền cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Sự xuất hiện và phát triển của những công nghệ mới không chỉ trong sản phẩm mà còn cả các hình thái công việc đòi hỏi không chỉ những lao động mà còn toàn bộ Ban lãnh đạo thường xuyên cập nhật để thích ứng với môi trường kinh doanh mới. Lĩnh vực hoạt động của công ty cũng là một lĩnh vực tiềm năng khi thị trường đầu tư bất động sản đang trên đà tăng trưởng mạnh sau một quãng thời gian khủng hoảng, nhưng cũng đem lại nhiều thách thức khi những đòi hỏi của thị trường ngày càng đa dạng và phức tạp, cũng như sự cạnh tranh khốc liệt đến từ những đối thủ có tiềm lực tài chính và kinh nghiệm dày dặn. Bản thân Công ty cũng đã vừa trải qua giai đoạn phát triển theo chiều rộng (mở rộng tối đa thị phần trên thị trường), cơ cấu Công ty đang có những sự định hình rõ ràng để chuẩn bị cho giai đoạn phát triển bền vững có chiều sâu, trong thời gian tới Công ty có kế hoạch phát triển mở rộng mô hình Công ty để đáp ứng được khối lượng công việc ngày một nhiều đòi hỏi cả về chất lượng và số lượng. Trong bối cảnh hiện tại Công ty mới có định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực chưa có chủ trương cụ thể cho công tác tạo động lực lao động như cần chú trọng việc xây dựng Công ty luôn là một tập thể đoàn kết, gắn bó, tạo ra môi trường làm việc mang lại hiệu quả công việc cao nhất và ở đó mỗi người lao động đều phát huy được hết khả năng, năng lực của bản thân. Trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty yếu tố con người đóng vai trò vô cùng quan trọng chính vì vậy công ty cần hoàn thiện hơn cơ chế tạo động lực mà công ty đang áp dụng để có thể phát huy được tối đa vai trò các biện pháp đó. Sau đây tác giả có đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn công tác tạo động lực lao động tại Công ty.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh

3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty

Hiện nay Công ty chưa có công tác tiên hành thu thập thông tin về nhu cầu của người lao động một cách chính thích vì thế mà việc xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động chưa đạt hiệu quả cao. Mỗi đối tượng cá nhân người lao động khác nhau sẽ có nhu cầu ở mỗi giai đoạn khác nhau như trình độ chuyên môn, vị trí công việc, giới tính, độ tuổi... Qua nghiên cứu về hoạt động của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh anh, thì việc nghiên cứu và tìm hiểu nhu cầu của người lao động chưa được thực hiện một cách thường xuyên. Điều này đã gây ra nhiều khó khăn cho việc nắm bắt được các tâm tư, nguyện vọng của người lao động trong Công ty. Từ đó người lao động không còn cảm thấy hài lòng với công việc, với Công ty, hiệu quả làm việc cũng kém đi. Việc lãnh đạo doanh nghiệp không hiểu được các tâm tư nguyện vọng của nhân viên có thể tạo nên sự ngăn cách, chia rẽ bè phái giữa các nhóm lợi ích, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Để giải quyết được vấn đề Công ty cần có những chính sách rõ ràng về việc tìm hiểu tâm tư nguyện vọng, nhu cầu của nhân viên trong Công ty, bằng các cuộc nghiên cứu, điều tra nhằm đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên. Bên cạnh sử dụng phiếu khảo sát để tìm hiểu nhu cầu của người lao động Công ty cũng cần phải vận hành tốt hệ thống truyền thông nội bộ như công đoàn, đoàn thanh niên... phải là cầu nối giữa người lao động và lãnh đạo Công ty. Lãnh đạo và cấp quản lý cần quan tâm, trao đổi, hỗ trợ người lao động. Công ty cũng cần quan tâm tới hệ thống thông tin phản hồi của người lao động. Tạo điều kiện cho người lao động được bày tỏ quan điểm, nguyện vọng của mình như hệ thống email nội bộ, hòm thư góp ý... Kết quả sẽ giúp cho lãnh đạo Công ty có những đánh giá chính xác hơn về nhu cầu của nhân viên, từ đó đưa ra các chính sách phù hợp. Khi người lao động được được. Khi người được chia sẻ, họ sẽ cảm thấy gắn bó với Công ty hơn, từ đó sẽ nâng cao năng suất và hiệu quả trong làm việc.

3.2.2. Công tác hoàn thiện chính sách tiền lương

Trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp trong nước nhất là các doanh nghiệp đang phải đối mặt và cạnh tranh khốc liệt với rất nhiều doanh nghiệp, công ty nước ngoài. Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đang trong quá trình phát triển với đa dạng ngành nghề và quy mô rộng lớn. Vì vậy, Công ty cần phải quan tâm và chú trọng đến người lao động, những người mang đến sự phát triển và thành công của Công ty. Một biện pháp quan trọng để kích thích và tạo động lực cho người lao động trong Công ty làm việc tích cực, hiệu quả đó chính là công tác tiền lương. Trong cơ cấu thu nhập của người lao động thì tiền lương chiếm vị trí cao và quan trọng nhất, tiền lương ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống của người lao động.

Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh có công tác tiền lương được thực hiện khá tốt. Nhưng công tác tổ chức tiền lương của Công ty vẫn còn nhiều bất cập, tồn tại. Vì vậy, Công ty cần phải có các biện pháp để hoàn thiện công tác tiền lương như sau:

Thứ nhất, Công ty cần xây dựng lại bản phân tích công việc khoa học hơn, phản ánh đúng tính chất và nội dung công việc của từng vị trí và của từng chức danh để xem xét điều chỉnh lại hệ số lương chức danh, sau đó cần xác định lại giá trị của từng công việc của từng chức danh và điều chỉnh hệ số lương chức danh cho phù hợp với mức độ phức tạp của công việc, yêu cầu cần có về trách nhiệm công việc... để từ đó đảm bảo được tính công bằng về tiền lương giữa các vị trí và chức danh.

Thứ hai, Công ty cần xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện nâng lương và đảm bảo tính công khai, minh bạch. Thời gian xét tăng lương cần xem xét hợp lý theo chính sách chung của các công ty cùng ngành hiện nay cũng như phản ánh đúng được năng lực và mức độ nỗ lực của người lao động để từ đó khuyến khích người lao động cống hiến tốt hơn. Tiến đến hưởng lương theo đúng giá trị vị trí, chức danh mà người lao động đang đảm nhận.

Việc xây dựng lại mức lương tối thiểu cần được xem xét điều chỉnh để phù hợp với thực tế thị trường lao động và thực tế nền kinh tế nhằm tạo động lực tốt hơn cho người lao động bởi hiện nay mức lương tối thiểu này đang khá thấp.

Thứ ba, Công ty nên công khai, giải thích về quy chế tiền lương, quy chế thưởng, cách tính toán tiền lương, thưởng... của Công ty cho người lao động hiểu rõ để người lao động có cái nhìn toàn diện hơn về tiền lương mà họ nhận được, khi người lao động so sánh với mức lương của những người lao động khác trong Công ty sẽ có cái nhìn công bằng hơn.

Bên cạnh đó, Công ty cũng cần nghiên cứu và xây dựng chế độ điều chỉnh lương theo mức trượt giá hàng năm hoặc chế độ hỗ trợ lương cho người lao động với một tỷ lệ thích hợp để giảm bớt các thiệt hại do lạm phát.

Thứ tư, Công ty cũng cần cân nhắc và xem xét gia hạn thời gian tạm ứng lương, mức lương tạm ứng để có thể giúp đỡ người lao động khi họ gặp khó khăn. Đôi khi người lao động trong cuộc sống của họ cũng gặp phải những vấn đề liên quan đến tài chính và chưa giải quyết được ổn thỏa mà tiền lương là khoản thu nhập chính để người lao động giải quyết vấn đề tài chính của mình nên trong trường hợp như vậy nếu Công ty không cho người lao động tạm ứng lương thì họ sẽ gặp khó khăn trong giải quyết vấn đề tài chính của mình và sẽ dẫn đến việc mất tập trung, sao nhãng khi làm việc hoặc tạm thời nghỉ việc. Khi đó công việc của Công ty sẽ bị gián đoạn ảnh hưởng tới chất lượng công việc. Nên việc tạm ứng lương cho người lao động là cần thiết và nên làm.

Thứ năm, Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng người lao động vì với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng và Công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động. Bên cạnh đó cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những người lao động đã gắn nhiều năm.

Thứ sáu, Xây dựng các chỉ tiêu tạo hệ số cấu thành mức lương như: Chỉ tiêu về việc hoàn thành công việc/nhiệm vụ được giao; Chỉ tiêu về số ngày công; Chỉ tiêu về kỷ luật; Chỉ tiêu về tinh thần trách nhiệm; Chỉ tiêu về thâm niên làm việc.

3.2.3. Công tác hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Từ trước đến nay công tác tiền thưởng tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh anh đang được thực hiện khá tốt. Vì vậy Công ty nên duy trì và phát triển công tác tiền thưởng nâng cao hơn nữa. Ban lãnh đạo Công ty cũng cần có những biện pháp để xây dựng một chính sách tiền thưởng khoa học và hợp lý, phù hợp với quy mô của Công ty:

Thứ nhất, Đề xuất mở rộng các hình thức thưởng bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt như hiện nay Công ty có thể áp dụng các hình thức thưởng như: Thưởng bằng hiện vật, quà tặng; Thưởng bằng giấy khen, chứng nhận, gặp mặt, vinh danh người lao động có thành tích tiêu biểu; Thưởng bằng các khóa học nâng cao chuyên môn; Thưởng bằng các chuyến du lịch.

Thứ hai, Điều chỉnh để nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với điều kiện kinh tế ở thời điểm hiện nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích người lao động phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Các quy định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho người lao động để người lao động thấy được mối liên hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng là rõ ràng. Khi người lao động đạt được thành tích tốt Công ty cần đưa ra quyết định khen thưởng kịp thời và đúng lúc. Cần khen ngợi, tuyên dương ngay đối với những người lao động đã đạt thành tích xuất sắc để người lao động cảm nhận rằng công sức họ cống hiến cho Công ty được trân trọng và được ghi nhận.

Thứ ba, Quyết định khen thưởng cần được tiến hành công khai trước toàn bộ tập thể người lao động trong Công ty để khích lệ tinh thần người lao động động được khen thưởng, không những vậy còn thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động, bên cạnh đó việc khen thưởng công khai sẽ giúp những người lao động khác noi theo và học tập. Ngoài ra công tác khen thưởng cần đảm bảo sự công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động. Để người lao động được phép tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để chương trình khen thưởng thật sự phù hợp với nguyện vọng của người lao động và cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có mục tiêu, kế hoạch phấn đấu.

Thứ tư, Xem xét đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo mức lương thực lĩnh của người lao động chứ không chỉ theo tiền lương cơ bản để đảm bảo cho người lao động có một mức hưu trí cao khi nghỉ hưu.

Thứ năm, Xây dựng thêm các dạng phúc lợi hỗ trợ đời sống cho người lao động như cho người lao động vay tiền mua nhà, mua xe với lãi suất thấp để người lao động yên tâm làm việc hơn. Có dịch vụ và giải trí cơ bản cho người lao động như mở thêm căng tin phục vụ người lao động để họ đảm bảo sức khỏe, đầu tư bàn bóng bàn để cho người lao động có thể giải trí sau mỗi giờ làm việc căng thẳng.

3.2.4. Công tác phân tích công việc

Công tác phân tích công việc của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh trong thời gian vừa qua chưa thực sự khoa học. Công ty cần phân định trách nhiệm các cá nhân người lao động trong hoạt động phân tích công việc. Trong đó phòng hành chính nhân sự sẽ có vai trò và nhiệm vụ sau:

Thứ nhất, Lập kế hoạch và tổ chức điều hành toàn bộ các hệ thống cũng như quá trình liên quan và các bước tiến hành phân tích công việc. Xây dựng các văn bản liên quan và thủ tục cần thiết. Tổ chức, sắp xếp, bố trí nhân lực vào hoạt động phân tích công việc.

Thứ hai, Người lao động có chuyên môn nguồn nhân lực có thể trực tiếp viết các bản mô tả công việc và yêu cầu của công việc dưới sự phối hợp của người lao động và cán bộ quản lý tại các phòng. Hướng dẫn và đào tạo người lao động cấp quản lý tại các phòng trong Công ty cách viết bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Thứ ba, Trách nhiệm đối với người lao động cấp quản lý tại các phòng trong Công ty như sau: Cung cấp thông tin và phối hợp với người lao động có chuyên môn phân tích công việc tại phòng hành chính nhân sự để xây dựng bản mô tả công việc, các bản yêu cầu của công việc. Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc và yêu cầu của công việc đối với người thực hiện công việc cùng với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Công ty cần nghiên cứu xây dựng lại hệ thống các văn bản phân tích công việc cho từng vị trí, chức danh đầy đủ và hợp lý hơn.

Bản mô tả công việc gồm các nội dung sau:

Phần xác định công việc gồm các thông tin liên quan đến công việc như chức danh công việc, nơi thực hiện công việc tại phòng nào của Công ty, chức danh của người ở cấp quản lý trực tiếp,...

Tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc gồm nội dung các nhiệm vụ, trách nhiệm, các mối quan hệ trong công việc.

Các điều kiện làm việc gồm các điều kiện về môi trường, trang thiết bị cần phải sử dụng, thời gian làm việc và các điều kiện khác.

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện gồm các nội dung sau:

Liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ, các yêu cầu về phẩm chất...

Có yêu cầu về chuyên môn cần đòi hỏi phải có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc. Các yêu cầu chuyên môn ở mức chấp nhận được và không nên yêu cầu quá cao mà không cần thiết cho việc thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc gồm các nội dung sau:

Hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc.

Xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh đảm nhận công việc một cách cụ thể và quy định trong văn bản.

Tiến hành rà soát lại và phân tích đối với tất cả các vị trí công việc theo thời gian 03 năm một lần để có thể sửa đổi và bổ sung các nội dung công việc cho phù hợp với tình hình thực tế.

3.2.5. Đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá thực hiện công việc tại Công ty còn một số điểm còn chung chung và chưa cụ thể, cần phải chú ý một số điểm sau:

Thứ nhất, Xác định rõ mục tiêu đánh giá vì ở Công ty việc đánh giá thực hiện công việc nhằm mục đích chính là để trả tiền lương, tiền thưởng do vậy hệ thống các tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá đều xoay quanh phục vụ cho công tác trả lương và công tác trả thưởng. Công tác đánh giá thực hiện công việc ngoài để đo lường kết quả thực hiện công việc còn để phát hiện được tiềm năng của người lao

động từ đó đưa ra được những giải pháp hợp lý để khai thác tiềm năng của người lao động. Chính vì thế cần xem xét mục tiêu đánh giá cụ thể và cần gắn với những mục tiêu của cấp quản lý như: Mục tiêu kinh tế dùng kết quả đánh giá thực hiện công việc để trả lương, thưởng; Mục tiêu hành chính dùng kết quả đánh giá thực hiện công việc để bổ nhiệm, chuyển chuyển hoặc sa thải người lao động; Mục tiêu đào tạo dùng kết quả đánh giá thực hiện công việc để so sánh các khả năng, kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế để phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo hợp lý.

Thứ hai, Cần thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ và chi tiết từ các mục tiêu đánh giá để hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ và dựa vào các bản phân tích công việc bên cạnh đó bổ sung thêm các chỉ tiêu để phát hiện ra tiềm năng của người lao động như quan hệ đối với đồng nghiệp, khả năng vận dụng các kiến thức và kỹ năng vào thực tế công việc. Chọn lựa phương pháp đánh giá phù hợp. Việc đánh giá thực hiện công việc sẽ do bản thân người lao động tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc nên do người lao động tự đánh giá và sự đánh giá của người quản lý lao động trực tiếp. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ, do đó có thể đánh giá chính xác nhân viên của mình. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá sẽ được thuận lợi hơn. Sẽ được tiến hành như sau:

Bước một: Từ các chỉ tiêu đánh giá đã thiết kế tiến hành phân bổ tổng điểm vào tối đa cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.

Bước hai: Tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động sau đó cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá. Người đánh giá sẽ cho điểm tương ứng kết quả thực hiện công việc của người lao động ở từng tiêu thức đánh giá và phải căn cứ vào các tiêu chuẩn đánh giá. Sau đó sẽ tính ra được số điểm tổng hợp của mỗi người lao động.

Bước ba: Cần xử lý thông tin sau khi đánh giá sẽ thu được tổng số điểm do người lao động tự đánh giá và số điểm do người quản lý trực tiếp đánh giá đối với kết quả thực hiện công việc của mỗi người lao động. Kết quả số điểm do người

quản lý trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng xét xếp hạng hoàn thành công việc và thành tích công việc trong tháng và trong quý. Còn số điểm do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo, so sánh với kết quả đánh giá của người sử dụng lao động. Dựa vào đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi thông tin giữa người lao động và người quản lý trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá để có sự đánh giá chính xác nhất.

3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Với mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ xây dựng riêng cho mình những bản sắc khác nhau ảnh hưởng bởi đặc điểm về ngành nghề sản xuất, môi trường làm việc, môi trường sống,... Văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò hết sức quan trọng trong sự phát triển cả các doanh nghiệp nói chung và của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh nói riêng. Vì thế Công ty cần tập trung nhiều hơn vào việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp với những định hướng lâu dài:

Thứ nhất, Tổ chức nhiều cuộc gặp gỡ trao đổi, giao lưu văn nghệ, thể thao giúp cho người lao động xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội để giao lưu, tiếp xúc với nhau nhiều người lao động sẽ thấy trở nên thân thiết hơn và điều đó sẽ tác động đến quá trình làm việc của họ.

Thứ hai, Tăng cường các hoạt động làm việc theo nhóm vì đây cũng trở thành một nét văn hóa riêng của Công ty. Làm việc theo nhóm sẽ tăng tính liên kết của người lao động trong nhóm làm việc, giúp cho Công ty giao việc dễ dàng hơn đồng thời việc phân tích và đánh giá thực hiện công việc cũng thuận lợi, chính xác và công bằng vì tiêu chí đánh giá dựa trên số lượng và chất lượng công việc hoàn thành.

Thứ ba, Lãnh đạo, cấp quản lý của Công ty cần phải gương mẫu, chuẩn mực, thân thiện, có thái độ làm việc nghiêm túc, chuyên nghiệp. Vì những người lãnh đạo, quản lý trực tiếp có ảnh hưởng nhiều đến thái độ làm việc của người lao động cấp dưới vì người lao động cấp dưới quan niệm lãnh đạo, quản lý của mình phải là những người gương mẫu.

Thứ tư, Cần có công tác kiểm tra thời gian làm việc tại Công ty vì trên thực tế việc sử dụng thời gian của cán bộ, công nhân viên trong Công ty chưa hết, còn rất nhiều thời gian lãng phí. Thắt chặt thời gian làm việc sẽ làm cho năng suất lao động và chất lượng công việc điều đặc biệt là tạo nên tinh thần làm việc cho người lao động, tạo tác phong làm việc chuyên nghiệp nhanh nhẹn hoạt bát. Đây cũng là được xem là một nét văn hoá doanh nghiệp, Công ty cũng nên áp dụng.

Thứ năm, Xây dựng mối quan hệ thân thiết, đoàn kết giữa những người lao động trong Công ty để tạo nên một tập thể quan tâm, giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, từ đó hình thành nên một tập thể tương trợ đoàn kết trong việc để Công ty ngày càng phát triển.

3.2.7. Cải thiện và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo

Công tác đào tạo nhân sự tại Công ty đang được tổ chức khá thường xuyên, với nhiều khóa học đa dạng cả về quy mô lẫn số lượng. Công ty cần duy trì tốt hoạt động này, cũng như cần đưa ra các chính sách đào tạo đa dạng khác:

Thứ nhất, Cần tổ chức giáo dục định hướng cho người lao động. Công ty cần giúp người lao động biết được giá trị công việc, vai trò, trách nhiệm đối với Công ty và quyền lợi nhận được từ công việc. Người lao động cần được giảng giải và nắm rõ về mục tiêu của Công ty vì khi đã hiểu rõ, chấp nhận mục tiêu của Công ty thì bản thân của người lao động sẽ có định hướng mục tiêu cá nhân theo mục tiêu chung của Công ty.

Thứ hai, Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của Công ty cũng như nhu cầu của người lao động. Công ty cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi. Điều này sẽ giúp Công ty xây dựng và phát triển được các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu người lao động. Đối với người lao động mới được tuyển dụng Công ty cần đào tạo kiến thức cụ thể về công việc, đào tạo bổ sung kỹ năng để người lao động mới được tuyển dụng có thể chủ động trong công việc.

Thứ ba, Quan tâm đào tạo và chuyển đổi một số nhân lực trẻ có năng lực được đề bạt cho tập sự tại vị trí chủ chốt. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các cấp quản lý, nâng cao trình độ, kỹ năng cho người lao động nhằm nâng cao

năng suất lao động và mang lại hiệu quả kinh doanh cao. Cụ thể Công ty cần mở các lớp đào tạo nâng cao kỹ năng đàm phán, thuyết trình cho người lao động tại phòng kinh doanh để cạnh tranh với các Công ty khác.

Thứ tư, Định hướng lộ trình thăng tiến cụ thể cho người lao động trong công ty chỉ ra những nấc thang vị trí đi lên cho người lao động khi họ đáp ứng được các yêu cầu. Dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc Công ty yêu cầu từng phòng bầu chọn những người lao động xuất sắc để khen thưởng và ghi lại danh sách làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho Công ty.

3.2.8. Xây dựng chính sách thăng tiến cho người lao động

Hiện nay Công ty chưa xây dựng một chương trình phát triển nghề cho nhân viên trong thời gian tới, vì vậy để tạo động lực cho người lao động thì Công ty cần xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp cụ thể:

Thứ nhất, Công ty nên xây dựng và triển khai những chương trình như quản lý nghề nghiệp, chương trình sẽ bao gồm đánh giá mỗi năm về đóng góp của nhân viên. Mục đích chương trình giúp cho nhân viên thỏa mãn với định hướng nghề nghiệp của họ đồng thời cung cấp cho nhân viên cơ hội để thăng tiến thông qua quá trình đào tạo, kinh nghiệm, khả năng làm việc. Chương trình như vậy sẽ tạo động lực tốt cho người lao động.

Thứ hai, Cần phân tích một cách có hệ thống kỹ năng, kinh nghiệm hiện có của người lao động từ đó có chương trình đào tạo phù hợp với kỹ năng, kinh nghiệm cần cho bước tiếp theo leo lên nấc thang nghề nghiệp, chính nấc thang nghề nghiệp sẽ tránh được trạng thái làm việc dậm chân tại chỗ của người lao động. Công ty cần tạo ra sự sôi động trong công việc để người lao động không có cảm giác dậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp của họ và vẫn duy trì sự gắn bó với Công ty. Nếu nhân viên có khả năng mà bị cản trở trong quá trình phát triển sự nghiệp, quản lý trong Công ty cần nên giao nhiệm vụ với thử thách mới nhằm kéo được sự quan tâm của nhân viên và tạo điều kiện thêm cho họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Thứ ba, Cần xác định khoảng trống giữa kỹ năng, kinh nghiệm hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm người lao động cần phải có khi được thăng tiến, đảm nhiệm

công việc, vị trí làm việc mới. Sau đó lấp khoảng trống đó bằng đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp hơn. Ngoài việc xét tăng lương cần xét duyệt cả việc thăng tiến nghề nghiệp đối với những nhân viên liên tục đạt được những thành tích xuất sắc.

Thứ tư, Tạo động lực cho người lao động là quá trình lâu dài và tất cả mọi người lao động trong Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh cùng góp sức thì công tác tạo động lực cho người lao động mới có thể đạt được thành công. Công ty nên áp dụng những giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động cho người lao động để đạt được những hiệu quả cao trong công việc, duy trì và phát triển bền vững Công ty đồng thời cũng đem lại nhiều lợi ích cho người lao động.

Tiểu kết chương

Trên cơ sở hạn chế và nguyên nhân còn tồn tại đã được chỉ ra và dựa trên định hướng phát triển của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty như giải pháp hoàn thiện công tác tiền lương, thưởng, hoàn thiện công tác đào tạo, phân tích, đánh giá thực hiện công việc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động trong Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh nói riêng và các doanh nghiệp nói riêng tác giả xin có một số khuyến nghị như sau:

Khuyến nghị đến các cơ quan chức năng ở Trung Ương và ở cả địa phương nên tổ chức những buổi hội thảo để tại đó cùng nhau trao đổi kinh nghiệm để các công ty cũng như các doanh nghiệp trong cùng ngành nghề sản xuất, kinh doanh hàng năm có cơ hội gặp gỡ, giao lưu, học hỏi lẫn nhau, tạo không khí thi đua.

Khuyến nghị đến Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ cần quan tâm sát sao đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ nói chung và các công ty trách nhiệm hữu hạn nói riêng làm sao có thể tạo được thật nhiều điều kiện cho các công ty có cơ hội phát triển. Đại diện Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ nên đến tham quan các công ty trách nhiệm hữu hạn để lắng nghe những tâm tư nguyện vọng của người lao động để có những lời khuyên, những biện pháp tạo động lực phù hợp.

KẾT LUẬN

Người lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng và to lớn trong sự phát triển của Công ty chính vì thế công tác tạo động lực cho người lao động ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ Công ty nào. Nếu Công ty chú trọng vào công tác tạo động lực cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao hiệu quả làm việc và hiệu quả sản xuất kinh doanh đồng thời cũng nâng cao chính thu nhập của người lao động. Công ty có chính sách tạo động lực cho người lao động phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ giúp cho người lao động gắn bó, trung thành với công ty và yên tâm làm việc.

Nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh đã một lần nữa khẳng định vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và việc tạo động lực cho lao động là một trong những giải pháp quản trị nhân sự hiệu quả trong doanh nghiệp. Luận văn đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động như: Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động, hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc, tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ, kích thích người lao động làm việc.

Trong hoạt động tạo động lực cho người lao động của Công ty vẫn còn một số lao động chưa thực sự hài lòng với công tác tạo động lực lao động. Để hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho người lao động Công ty cần chú trọng các hoạt động về đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc, cơ hội thăng tiến, các hoạt động về trả lương, thưởng... Ngoài ra Công ty cần đặt vị trí là người lao động để hiểu những tâm tư nguyện vọng, nhu cầu của người lao động từ đó có những biện pháp tạo động lực cho người lao động phù hợp. Do phạm vi nghiên cứu, điều kiện thời gian và năng lực có hạn nên luận văn sẽ không thể tránh khỏi những thiếu sót và cần được bổ sung để hoàn thiện hơn. Tác giả mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô và các nhà khoa học, các nhà quản trị để đề tài được hoàn thiện và áp dụng được trong thực tiễn đóng góp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
2. Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, *Quy chế chi tiêu nội bộ của Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh*
3. Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, *Báo cáo thống kê tiền lương, thu nhập, đào tạo 2016- 2017*
4. Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh, *Chính sách lương thưởng phòng kinh doanh 2017*
5. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Đại học quốc gia thành phố Hồ Chí Minh
6. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 2*, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, tái bản lần thứ ba, Nxb Thống kê, Hà Nội.
9. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tập 2*, Nxb Bưu điện
10. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào ?*, Nxb Lao động– Xã hội, Hà Nội
11. Nguyễn Hữu Lâm, *Hành vi tổ chức*, Nxb Thống kê, Hà Nội
12. Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
13. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
14. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình tâm lý học lao động*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội

15. Lương Văn Úc, Phạm Thúy Hương (2003), *Giáo trình Xã hội học lao động*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

16. Phan Quốc Việt, Nguyễn Huy Hoàng, *Tạo động lực làm việc- Công ty Tâm Việt*, địa chỉ: <http://tailieu.vn/doc/tao-dong-luc-lam-viec293445.html>.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng đặc điểm phiếu khảo sát

Chỉ tiêu		Kết quả	
		Số người	Tỷ lệ (%)
Giới Tính	Nam	18	60
	Nữ	12	40
Vị Trí Công Việc	Lãnh đạo	2	6,67
	Cấp quản lý	5	16,67
	Nhân viên	23	76,67
Tuổi Tác	Dưới 30 tuổi	10	33,33
	Từ 30-40 tuổi	18	60
	Trên 40 tuổi	2	6,67
Trình Độ	Trên đại học	1	3,33
	Đại học	21	70
	Cao đẳng	6	20
	Trung cấp	2	6,67

Phụ lục 2: Nội dung phiếu khảo sát

PHIẾU KHẢO SÁT CÁC VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI

LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH VẬT LIỆU XÂY DỰNG MINH ANH

Mục đích của phiếu điều tra chỉ nhằm thu thập các thông tin cần thiết liên quan đến công việc, nhu cầu, nguyện vọng của người lao động và các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty. Những câu trả lời của Anh/Chị sẽ chỉ sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài **“Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh”**. Rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Xin anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây.

A. THÔNG TIN CHUNG

- Họ và tên(nếu có thể).....
- Phòng:.....
- Chức vụ:.....
- Trình độ chuyên môn:.....

Anh/chị vui lòng cho biết. Anh/chị đánh dấu (V) vào lựa chọn

1. Giới tính:

- ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ tuổi:

- ☐ Dưới 30tuổi ☐ Từ 30-40 tuổi ☐ Trên 40 tuổi

3. Trình độ chuyên môn

- ☐ Trung cấp ☐ Đại học ☐ Cao đẳng ☐ Trên Đại học

4. Chức danh công việc hiện tại

☐ Lãnh đạo

☐ Cấp quản lý

☐ Nhân viên

5 Mức thu nhập hiện tại:

☐ 3 triệu - 5 triệu

☐ 5 triệu- 10 triệu

☐ Trên 10 triệu

B. NỘI DUNG KHẢO SÁT

5. Anh/chị có hài lòng với tiền lương theo chức danh ?

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

6. Anh/chị có hài lòng với hình thức trả lương hiện tại?

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

7. Anh/chị có được nhận lương đúng thời hạn?

☐ Có

☐ Không

8. Anh/chị có thấy tiền lương được trả công bằng?

☐ Có

☐ Không

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

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

10. Anh/ chị có hài lòng với công tác tiền thưởng?

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

11. Anh/ chị có hài lòng với phụ cấp?

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

12. Anh/ chị có hài lòng với chính sách phúc lợi?

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

13. Anh/ chị có hài lòng với công tác phân tích công việc?

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

14. Anh/chị có hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

15. Anh/chị có hài lòng với kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc hay không?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

16. Anh/chị có hài lòng với các tiêu thức đánh giá không?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

17. Anh/chị có thấy hài lòng với tính công bằng trong công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

18. Anh/chị có hài lòng với phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

19. Anh/chị có hài lòng khi tham gia khóa đào tạo?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

20. Anh/chị có hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc của Công ty?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Bình thường ☐ Không hài lòng

21. Anh/chị có hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

22. Anh/chị có hài lòng với sự thăng tiến và luân chuyển công việc?

- ☐ Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng

23. Anh/chị có hài lòng với văn hóa doanh nghiệp?

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

24 .Anh/chị có đề xuất gì về tạo động lực cho người lao động tại Công ty?

.....

.....

.....

Xin cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu điều tra này!

Phụ lục 3: Bảng tổng hợp kết quả phiếu khảo sát

B. NỘI DUNG KHẢO SÁT

STT	Nội dung khảo sát	Rất hài lòng	Hài lòng (Có)	Không hài lòng (Không)
5	Anh/chị có hài lòng với tiền lương theo chức danh ?	17	10	03
6	Anh/chị có hài lòng với hình thức trả lương hiện tại?	20	06	04
7	Anh/chị có được nhận lương đúng thời hạn?		27	03
8	Anh/chị có thấy tiền lương được trả công bằng?		22	08
9	Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại?	15	08	07
10	Anh/ chị có hài lòng với công tác tiền thưởng?	19	06	05
11	Anh/ chị có hài lòng với phụ cấp?	15	12	03
12	Anh/ chị có hài lòng với chính sách phúc lợi?	25	03	02
13	Anh/ chị có hài lòng với công tác phân tích công việc?	06	13	11
14	Anh/chị có hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty?	08	13	09
15	Anh/chị có hài lòng với kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc hay không?	07	11	12

16	Anh/chị có hài lòng với các tiêu thức đánh giá không?	05	16	09
17	Anh/chị có thấy hài lòng với tính công bằng trong công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty?	03	20	07
18	Anh/chị có hài lòng với phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty?	06	18	06
19	Anh/chị có hài lòng khi tham gia khóa đào tạo?	02	25	03
20	Anh/chị có hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc của Công ty?	02	26	02
21	Anh/chị có hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động?	06	12	12
22	Anh/chị có hài lòng với sự thăng tiến và luân chuyển công việc?	07	09	14
23	Anh/chị có hài lòng với văn hóa doanh nghiệp?	01	16	13

Phụ lục 4: Phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc

Họ và tên:

Chức danh công việc:

Phòng:

Họ và tên người đánh giá:

Thời gian đánh giá từ ngày .../... /20.. đến ngày .../... /20...

I. Đánh giá kết quả thực hiện công việc:

STT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá		
		Tối đa	Cá nhân đánh giá	Quản lý trực tiếp đánh giá
1	Mức độ hoàn thành công việc	60		
	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc vượt tiến độ, đảm bảo chất lượng	57-60		
	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng	50-60		
	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc, không kịp tiến độ vẫn nghiêm túc và nỗ lực làm việc	40-50		
	Đôi khi không hoàn thành công việc cũng không kịp tiến độ được giao	30-40		
	Không hoàn thành nhiệm vụ được giao nhiều lần, có sai sót nhưng không chịu sửa chữa	10-30		
	Không thực hiện nhiệm vụ được giao	10		
2	Ý thức, thái độ làm việc	16		
	Chấp hành nội quy của công ty và pháp luật của Nhà nước	6		

	Có tinh thần trách nhiệm đối với công việc	6		
	Sẵn sàng làm việc thêm giờ khi có yêu cầu	4		
3	Kiến thức và kỹ năng	10		
	Nắm vững và vận dụng các kiến thức chuyên môn tốt, quy trình nghiệp vụ trong công việc	2		
	Hiểu kiến thức về pháp luật và vận dụng trong công việc	1		
	Có khả năng lập kế hoạch, tổ chức công việc cho bản thân	1		
	Khả năng tổ chức phối hợp với các đồng nghiệp khác để hoàn thành nhiệm vụ	2		
	Có khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp	2		
	Sử dụng ngoại ngữ tốt phục vụ cho công việc	1		
	Có kỹ năng tin học đáp ứng tốt yêu cầu công việc	1		
4	Phẩm chất	8		
	Ý thức cầu tiến	2		
	Phấn đấu học tập nâng cao trình độ	2		
	Làm việc độc lập, ý thức chủ động trong công việc	2		
	Năng động, sáng tạo trong công việc	1		
	Luôn luôn cải tiến phương pháp làm việc	1		
5	Quan hệ với đồng nghiệp	6		
	Hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp	4		
	Chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với đồng nghiệp	2		
	Tổng cộng	100		

II. Xếp loại kết quả thực hiện công việc và hệ số thành tích:

Số điểm	Xếp hạng	Hệ số thành tích
92-100	Xuất sắc	1,2
80-89	A	1
65-79	B	0,9
50-64	C	0,8
40-49	D	0,7
<40	Không xếp hạng	0,4

III. Nhận xét của người đánh giá

.....

.....

.....

Ký tên

Người đánh giá