

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường như hiện nay muốn hội nhập các nước trong khu vực và trên thế giới các doanh nghiệp phải biết phát huy các nguồn lực của mình.

Mặt khác, trước tiến trình hội nhập nền kinh tế, chịu áp lực cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ, chịu áp lực từ phía khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ tiềm ẩn, sản phẩm thay thế. Muốn vượt qua được thách thức để đạt được mục tiêu, chắc chắn doanh nghiệp phải có chiến lược hợp. Các nhà lãnh đạo, nhà quản lý phải đưa ra được chính sách, phải có các kỹ năng quản trị nhằm phát huy tối đa, hiệu quả năng lực, sự sáng tạo và tâm huyết của người lao động, tạo động lực lao động.

Năm 2011 là một bước chuyển lớn đối với Công ty TNHH MTV Duyên Hải - Quân khu 3. Ngày 10/12/2011 theo Quyết định số 4798/QĐ-BQP của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, Công ty Duyên Hải được sắp xếp lại trên cơ sở hợp nhất 7 đơn vị thành viên của Tổng Công ty 319. Cũng trong ngày 10/12/2011, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng ra Quyết định số 4799/QĐ-BQP về việc điều chuyển Tổng công ty 319 về trực thuộc Bộ quốc phòng, Công ty Duyên Hải giao Quân khu 3 quản lý. Khi có Quyết định của Bộ trưởng, tâm lý của một số lao động trong Công ty Duyên Hải đã bị dao động mạnh do Tổng công ty 319 là đơn vị lớn và mạnh trong các doanh nghiệp quân đội, được ưu đãi nhiều, nay được điều chuyển về Bộ, Công ty Duyên Hải mới thành lập, còn khó khăn về mọi mặt: Tổ chức, biên chế, trụ sở làm việc, thương hiệu, vốn và việc làm nên sẽ ảnh hưởng tới việc đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động từ đó làm giảm sút động lực làm việc, lao động của người lao động trong đơn vị.

Nắm bắt được tâm lý đó, Đảng ủy, Ban giám đốc Công ty Duyên Hải đã thực hiện một số biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động trong đơn vị. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, công ty cũng chưa thực hiện triệt để các

biện pháp nên người lao động trong công ty vẫn chưa ổn định tâm lý, chưa phát huy hết năng lực, sáng tạo, và tâm huyết của mình phục vụ đơn vị.

Bản thân tác giả hiện đang công tác tại Công ty Duyên Hải nên có điều kiện tiếp cận với công tác quản trị nhân lực, tổ chức lao động của một doanh nghiệp quân đội. Chính vì các lý do nêu trên tác giả đã chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong Công ty TNHH MTV Duyên Hải”**.

2. Tình hình nghiên cứu

Theo tác giả được biết, trong thời gian từ 2010 đến nay chưa có nghiên cứu nào được thực hiện để đánh giá những ưu điểm cũng như các tồn tại, hạn chế và đưa ra các biện pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực tại công ty Duyên Hải.

3. Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu những lý luận chung cơ bản về công tác tạo động lực làm việc, chính sách tạo động lực.
- Phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty TNHH MTV Duyên Hải.
- Đề xuất những giải pháp nhằm xây dựng chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Duyên Hải.

4. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Chính sách tạo động lực, các nội dung của chính sách tạo động lực và các yếu tố tác động tới chính sách tạo động lực trong công ty.

5. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian nghiên cứu: Nghiên cứu tại Công ty TNHH MTV Duyên Hải.
- Thời gian nghiên cứu: Năm 2010, 2011, 2012.., bao trùm phần lớn giai đoạn công ty đang hoạt động với mô hình là công ty con của Tổng công ty 319, cũng như giai đoạn hiện nay công ty vừa được điều chuyển về Quân khu 3 quản lý.

6. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp điều tra xã hội học.
- Phương pháp thống kê.
- Phương pháp so sánh đánh giá, khảo sát thực tế.

Phương pháp điều tra xã hội học: Thông qua các bảng hỏi và lấy mẫu để trắc nghiệm, phỏng vấn để thu thập thông tin liên quan tới vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp thống kê phân tích: Số liệu được thu thập thông qua điều tra xã hội học được thống kê, phân tích để tính các chỉ số, thống kê theo thời gian để thấy đặc điểm biến động của vấn đề cần nghiên cứu.

Phương pháp so sánh: Qua số liệu thu thập được và các chỉ số phân tích, so sánh kết quả đạt được giữa các năm của đối tượng nghiên cứu, giữa đối tượng nghiên cứu với đối tượng khác.

Luận văn sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính trên cơ sở phân tích các số liệu khảo sát thực tế tại Công ty TNHH MTV Duyên Hải.

Luận văn sử dụng nguồn dữ liệu thứ cấp thu thập từ các tài liệu, báo cáo nội bộ do các phòng ban trong công ty cung cấp và nguồn dữ liệu sơ cấp thông qua việc điều tra phát bảng hỏi (414 phiếu).

7. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn có 3 chương như dưới đây:

Chương 1: Cơ sở khoa học về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty TNHH một thành viên Duyên Hải.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty TNHH một thành viên Duyên Hải.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Các khái niệm

1.1.1. Động lực trong lao động

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực:

Động lực (motivation) là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và thoả mãn được nhu cầu của bản thân người lao động.

“Động lực lao động là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó” (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2008).

“Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện nỗ lực sẵn sàng, nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” (TS. Bùi Anh Tuấn 2003).

Động lực trong lao động có thể hiểu là sự nỗ lực, cố gắng, sự thôi thúc xuất phát từ chính bản thân mỗi người lao động làm cho họ hăng say, tích cực, nhiệt huyết, thúc đẩy họ không quản khó nhọc trong quá trình chinh phục kết quả công việc của mình cũng như mục tiêu của tổ chức.

Từ những phân tích và những ý kiến trên ta có thể rút ra định nghĩa về động lực như sau:

“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức nhà quản lý nhằm tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động cố gắng để đạt được mục tiêu của tổ chức”

1.1.2. Tạo động lực làm việc

1.1.2.1. Tầm quan trọng của động lực làm việc

Trong xã hội: Động lực là một yếu tố rất cần trong cuộc sống. Quy luật đấu tranh sinh tồn trong tự nhiên chính là một minh họa cho cái gọi là “động lực

sống”. Động lực giúp ta có thể vươn lên, để duy trì giống nòi, buộc các động vật, thực vật phải tìm cho mình những cách thay đổi hình dáng từ cao lớn đến nhỏ bé, từ môi trường sống này sang môi trường sống khác, từ nước lên cạn....

Trong doanh nghiệp: Động lực giúp các nhân viên làm việc chăm chỉ, cống hiến hết mình, gắn bó với công ty. Yếu tố động lực quyết định rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của công ty. Không một công ty nào có thể tồn tại và phát triển mà không có sự đóng góp công sức, trí tuệ của những người tâm huyết. Không có công ty nào có thể tồn tại và phát triển mà chỉ gồm toàn những nhân viên không có hứng thú làm việc, lười biếng hoặc không muốn làm việc cho công ty. Chính vì vậy, hoạt động tạo động lực rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi công ty.

Ngoài những lý do trên, việc tạo động lực nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, tạo ra đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, và đạt được mục tiêu xã hội đó là phát triển con người.

Tạo động lực làm việc là tất cả những hoạt động mà một doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với người lao động, thúc đẩy khả năng làm việc, tinh thần, thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong công việc.

1.1.2.2. Các yếu tố tạo động lực

Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động là: các yếu tố trong chính bản thân con người và thúc đẩy con người làm việc, những yếu tố này bao gồm:

Nhu cầu cá nhân: Mỗi cá nhân có những nhu cầu khác nhau và muốn được thoả mãn các nhu cầu của mình theo nhiều cách khác nhau. Từ những nhu cầu tối thiểu gồm ăn, mặc, ở,...cho đến những nhu cầu cao hơn như học tập, vui chơi, giải trí...Để thoả mãn những nhu cầu đó, con người phải tham gia vào quá trình lao động sản xuất. Chính vì lẽ đó, nhu cầu của con người tạo ra động cơ thúc đẩy họ lao động sản xuất.

Các giá trị của cá nhân: Khi nói đến giá trị, chúng ta nói đến những nguyên tắc hay chuẩn mực đạo đức, tinh thần mà chúng ta trân trọng, đặt niềm tin vào hoặc cho là quan trọng trong cuộc sống. Các giá trị thường gặp là: sự can đảm, hiểu biết, sự quyết tâm, nhân hậu. Mỗi cá nhân tự nhận thức được giá trị nào quan trọng nhất từ đó họ có phương hướng đạt được các giá trị mong muốn.

Thái độ của cá nhân: là cách nghĩ, cách nhìn nhận và cảm xúc về sự vật. Thái độ chịu sự chi phối của tập hợp các giá trị, lòng tin, những nguyên tắc mà một cá nhân tôn trọng, nhân sinh quan và thế giới quan được hình thành và tích lũy trong quá trình sống và làm việc. Thái độ điều khiển hầu hết các hành vi của con người và khiến cho những người khác nhau có những hành vi khác nhau trước cùng hiện tượng hay sự việc. Một số thái độ liên quan đến công việc như: sự thoả mãn trong công việc, gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức. Tùy thuộc vào thái độ của cá nhân đối với công việc mà ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng sản phẩm.

Khả năng hay năng lực của cá nhân: Là khả năng thực hiện một hoạt động cụ thể mà có ít hành động sai sót và đạt hiệu quả cao trong lao động, bao gồm khả năng tinh thần, khả năng sinh lý (thể lực) và khả năng thích ứng với công việc. Khả năng hay năng lực của từng cá nhân khác nhau nên mỗi người tự đặt ra những mục đích phấn đấu khác nhau. Nếu người lao động được làm việc theo đúng khả năng hay năng lực sẽ có tác dụng ở hai điểm: khai thác hết khả năng làm việc của họ và tạo ra cho họ hứng thú trong lao động.

Đặc điểm cá nhân: Cá nhân này có thể phân biệt với cá nhân khác thông qua các đặc điểm của từng cá nhân, các đặc điểm này có từ khi con người mới sinh ra và chịu sự tác động của môi trường sống. Đặc điểm này có thể là: tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình, số người phải nuôi nấng, thâm niên công tác. Do đó tạo động lực cho từng cá nhân cũng phải khác nhau.

Các yếu tố bên ngoài.

- Yếu tố thuộc về công việc.

Tính hấp dẫn của công việc: Tính hấp dẫn của công việc tạo nên sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc. Sự thỏa mãn được thể hiện ở thái độ của người đó đối với công việc trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của công việc không chỉ đơn thuần là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc. Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc một cách tối đa dù trong những điều kiện bình thường nhất.

Khả năng thăng tiến: Thăng tiến là quá trình người lao động được chuyển lên vị trí cao hơn trong công việc, việc này thường đi kèm với việc lợi ích vật chất của người lao động sẽ được tăng lên đồng thời địa vị của họ cũng được nâng lên. Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.

Quan hệ trong công việc: Đây chính là nhu cầu xã hội của người lao động trong quá trình làm việc. Môi trường làm việc luôn được các cá nhân trong doanh nghiệp quan tâm và để ý vì môi trường làm việc là yếu tố chủ yếu liên quan đến sự thuận tiện cá nhân và nó cũng là nhân tố giúp người lao động hoàn thành nhiệm vụ của họ. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Điều kiện vật chất, kỹ thuật gồm: điều kiện làm việc, tổ chức nơi làm việc, máy móc trang thiết bị nơi làm việc... và những người lao động xung quanh chính là những người lao động trong và ngoài doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa những người này có ảnh hưởng tới sự thực hiện công việc của người lao động. Con người có tính xã hội cao nên quan hệ trong công việc là một nhu cầu quan trọng.

- ***Các yếu tố thuộc về tổ chức***

Chính sách quản lý của doanh nghiệp: Chính sách quản lý của doanh nghiệp bao gồm nhiều biện pháp khác nhau (luân chuyển trong công việc, đào

tạo và phát triển, khen thưởng, khuyến khích...) vì một chính sách quản lý tác động đến nhiều thái độ, hành vi của người lao động. Ở một khía cạnh nào đó, người lao động chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi chính sách quản lý, cách cư xử của lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Hệ thống trả công trong doanh nghiệp: Lương bổng và đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng ngược lại nó cũng là một trong những nhân tố gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc cao hơn là sự rời bỏ công ty của người lao động. Vì vậy các nhà quản trị phải thấy rằng việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc xây dựng một chế độ trả lương, thưởng hợp lý.

Điều kiện làm việc: Theo nghĩa rộng là tổng hợp tất cả các yếu tố về kinh tế, xã hội, tự nhiên, kỹ thuật tạo nên môi trường làm việc cho người lao động. Theo nghĩa hẹp: là tổng hợp các yếu tố liên quan tới phương tiện, trang bị những dụng cụ làm việc, vệ sinh phòng bệnh, thẩm mỹ và tâm lý xã hội thuộc môi trường xung quanh.

Văn hoá tổ chức: Là một hệ thống tư duy, hành động của con người trong tổ chức nhất định đã được nâng lên thành phong cách chung của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp tạo ra uy tín, danh tiếng và sức sống cho tổ chức.

1.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Nhu cầu con người là một cảm giác trống trải, một trạng thái thiếu thốn về mặt vật chất và tinh thần mà họ mong muốn được đáp ứng .

Nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow đã xem xét những vấn đề này và đi đến kết luận rằng con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thoả mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành động lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, nhu cầu khác sẽ xuất hiện. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng

và nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thoả mãn chúng.

Nhu cầu sinh học: Là những nhu cầu cơ bản nhất của con người và nằm ở vị trí thấp nhất trong hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow như thức ăn, quần áo, nơi ở...Maslow quan niệm rằng khi những nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được con người.

Nhu cầu an toàn: Là những nhu cầu về sự an toàn thân thể và sự ổn định trong đời sống, nhu cầu tránh khỏi sự đau đớn đe dọa và bệnh tật. Nhu cầu này thể hiện ở sự mong ước có việc làm ổn định, được hưởng các phúc lợi y tế và sức khoẻ, không bị thất nghiệp...

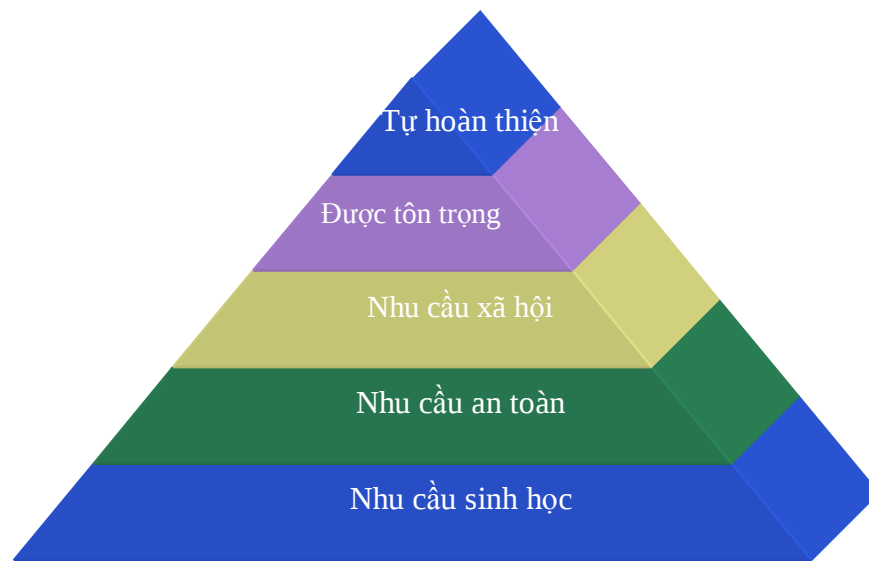
Nhu cầu xã hội: Là những nhu cầu về tình bạn, tình yêu, tình cảm gia đình và các nhu cầu hội nhập vào cuộc sống xã hội. Những người có nhu cầu xã hội cao thích được làm những công việc có sự tham gia của nhiều người. Để giúp nhân viên thoả mãn các nhu cầu xã hội, các nhà quản trị cần khuyến khích họ hợp tác thân thiện, tham gia tích cực vào các hoạt động tập thể của doanh nghiệp như hoạt động thể thao, văn nghệ, dã ngoại...

Nhu cầu được tôn trọng: Là những nhu cầu về lòng tự trọng, cảm nhận về sự thành đạt và sự công nhận của mọi người. Để thoả mãn nhu cầu này, con người tìm cơ hội để thành đạt, được thăng chức, có uy tín và địa vị để khẳng định khả năng của mình. Những người có nhu cầu được tôn trọng cao thường làm việc tích cực và cố gắng nâng cao những kỹ năng cần thiết để thành công. Những nhu cầu này cho phép xây dựng niềm tự hào cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc với chất lượng cao đem lại cho họ những cơ hội để họ thể hiện khả năng và bản lĩnh của mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Mục đích cuối cùng của con người là tự hoàn thiện mình, hay là sự phát triển toàn diện tất cả những khả năng tiềm ẩn của bản thân. Cấp độ cao nhất là nhu cầu biểu lộ con người có thể làm chủ được bản thân

mình và có khả năng ảnh hưởng đến những người khác, là người có óc sáng tạo, có tinh thần tự giác cao và có khả năng giải quyết vấn đề. Các nhà quản trị cần nhận ra những nhu cầu này trong nhân viên để tạo cơ hội cho họ phát triển tài năng và nâng cao khả năng nghề nghiệp của họ.

Chúng ta có thể tóm lược ý tưởng của Maslow dưới dạng sơ đồ bậc thang như sau:



Hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow

Maslow khẳng định rằng:

Các cá nhân khác nhau thì có những nhu cầu rất khác nhau và có thể thoả mãn bởi các phương tiện và những cách khác nhau.

Về nguyên tắc, các nhu cầu ở cấp thấp hơn phải được thoả mãn trước khi con người được khuyến khích để thoả mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Như vậy theo thuyết này, để tạo động lực cho người lao động, thì trước tiên các nhà quản trị phải quan tâm đến các nhu cầu bậc thấp, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao, nhà quản trị cần phải quan tâm đến tất cả các nhu cầu của con người và tìm các biện pháp đáp ứng nhu cầu đó.

1.2.2. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David

David Mc Clelland (1917-1998) - nhà lý thuyết tâm lý học người Hoa Kỳ, đã đóng góp vào quan niệm động cơ thúc đẩy bằng cách xác định 3 loại nhu cầu thúc đẩy con người trong tổ chức như sau:

Nhu cầu quyền lực: Có thể hiểu là nhu cầu tác động, gây ảnh hưởng lên người khác, tác động tới hoàn cảnh, kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh.

Nhu cầu liên kết: là các nhu cầu về quan hệ xã hội, sự giúp đỡ qua lại lẫn nhau.

Nhu cầu thành tích: Là nhu cầu vươn tới thành tựu thắng lợi.

Mc Clelland đã nghiên cứu nhu cầu của con người và ý nghĩa của các nhu cầu đó đối với công tác quản lý. Ông đưa ra đánh giá như sau:

Người có nhu cầu thành tích cao có xu hướng trở thành doanh nhân: Họ luôn theo đuổi, tìm cách giải quyết công việc tốt hơn, thích vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại, thường đặt ra mục tiêu cao cho chính họ, thích các công việc mang tính thách thức.

Người có nhu cầu liên kết thường trở thành những “người điều phối” thành công. Người điều phối bao gồm giám đốc quản lý thương hiệu, giám đốc dự án, cán bộ dự án... Họ sẽ phát huy được thế mạnh của mình và làm việc tốt hơn ở những loại công việc tạo ra sự thân thiện và các quan hệ xã hội, các công việc cần sự liên kết giữa các nhóm, bộ phận khác nhau.

Người có nhu cầu quyền lực cao thường gắn liền với sự thành công của những người ở vị trí quản lý cao nhất trong bộ máy quyền lực. Người có nhu cầu quyền lực cao có xu hướng phấn đấu không ngừng để nhằm đạt được thắng tiến sự nghiệp.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Trong việc sắp xếp tổ chức nhân sự hay giao việc cho nhân viên cấp dưới, nhà quản trị cần nắm được đặc điểm sở trường, cá tính của nhân viên cấp dưới để:

Bổ nhiệm, đưa vào vị trí công việc thích hợp nhất với sở trường, năng khiếu của họ.

Tạo điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ thăng tiến khi có cơ hội.

1.2.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg

F. Herzberg (1923-2000) - Nhà tâm lý học người Mỹ và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện cuộc phỏng vấn với hơn 200 kỹ sư và kế toán của các ngành công nghiệp khác nhau đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: Những nhân tố làm họ cảm thấy hài lòng và có tác dụng động viên họ làm việc và ngược lại, những yếu tố nào làm họ không hài lòng, làm họ chán nản với công việc. Kết quả phỏng vấn cho thấy các nhân tố gắn liền với sự không hài lòng khác xa với những nhân tố làm cho người lao động thấy hài lòng. Qua đó ông chia các nhu cầu có ảnh hưởng khác nhau tới hành vi làm việc của nhân viên thành 2 nhóm độc lập gồm nhóm nhân tố duy trì và nhóm nhân tố tạo động lực.

Các nhân tố duy trì: Điều kiện làm việc, hệ thống phân phối thu nhập, chính sách của doanh nghiệp, quan hệ với đồng nghiệp, phương pháp giám sát công việc.

Các nhân tố tạo động lực: Sự thách thức của công việc, các cơ hội thăng tiến, được mọi người trân trọng thành tích, trách nhiệm với công việc. Các nhân tố duy trì nếu không được đáp ứng tốt sẽ làm cho nhân viên nản lòng, không hăng say tập trung trong quá trình thực hiện công việc của mình. Tuy nhiên nhân tố duy trì tốt sẽ dễ dàng loại bỏ được sự chán nản và không hài lòng, tự nhân tố đó không làm cho mọi người trở nên rất hài lòng hoặc có động lực cao trong quá trình làm việc.

Khi không có các nhân tố tạo động lực, người lao động dễ chán nản trong công việc, không hào hứng hăng say làm việc nhưng có các nhân tố này người lao động trở lên hăng hái làm việc, họ rất hài lòng cống hiến sức lực, thời gian vì công việc.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thoả mãn. Vì vậy, người quản trị không thể mong đợi sự thoả mãn người lao động bằng cách đơn giản là đáp ứng, làm thoả mãn các nguyên nhân gây ra sự

bất mãn nhân tố duy trì sẽ loại bỏ được sự chán nản, không hài lòng của nhân viên trong công việc nhưng không phải là yếu tố căn bản tạo ra động lực cho nhân viên đạt được các thành tích cao hơn. Do đó việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi nhà quản trị phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và tạo động lực, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

1.2.4. Thuyết công bằng của J. s. Adams

J.Stacy Adams đã nghiên cứu nhiều năm về việc người lao động được đối xử công bằng như thế nào, dựa trên so sánh tỷ số của đầu ra (đãi ngộ) mà người lao động nhận được và đầu vào (cống hiến) do người lao động đóng góp, sự so sánh này có thể đánh giá trên một người khi làm các công việc khác nhau, hoặc so sánh giữa người này với người khác khi thực hiện công việc tương đương nhau.

Các lợi ích đầu ra điển hình mà người lao động thu được trong quá trình làm việc bao gồm: Mức lương, mức thù lao, các lợi ích cho nhân viên, an toàn công việc, sự công nhận của đồng nghiệp và lãnh đạo, bổ nhiệm, thăng tiến sự nghiệp, danh tiếng có được, đánh giá trách nhiệm, cảm giác đạt được thành công, khen ngợi, lời cảm ơn, sự khuyến khích v.v...

Một số đóng góp đầu vào do người lao động đầu tư cho công việc của họ có thể liệt kê gồm: Thời gian, sự nỗ lực, lòng trung thành, sự cần cù, cam kết cho công việc, năng lực bản thân, kỹ năng, kinh nghiệm làm việc, khả năng thích nghi, tính linh động, sức chịu đựng công việc, tính quyết đoán, sự nhiệt tình, hy sinh quyền lợi cá nhân, niềm tin ở cấp trên, hỗ trợ từ đồng nghiệp v.v...

Học thuyết cân bằng đưa ra 3 kết luận như sau:

Nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với kết quả lao động của họ thì họ sẽ bất mãn, làm việc cầm chừng, không nhiệt tình, đòi hỏi những điều kiện khác tốt hơn, hoặc đấu tranh làm sai lệch phần thưởng của người khác, thậm chí không giải quyết được bất công họ sẽ bỏ việc.

Nếu người lao động tin rằng mình được đối xử tốt, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với kết quả lao động thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

Nếu người lao động nhận thức rằng, phần thưởng và đãi ngộ cao hơn điều mà họ mong đợi thì họ sẽ làm việc tích cực, chăm chỉ hơn.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Với học thuyết này, các nhà quản lý cần phải hiểu và biết đối xử công bằng với mọi nhân viên trong tập thể để không những quản lý tốt hơn con người mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực của mỗi người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình cũng như của doanh nghiệp.

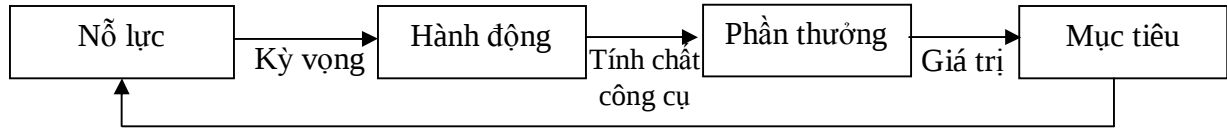
Người lao động luôn cân nhắc các cống hiến đầu vào do mình đóng góp với kết quả thù lao mình nhận được. Người quản trị lưu ý, ý nghĩa kết quả đầu ra đối với mỗi người là khác nhau, ví dụ một người mẹ làm việc có thể chấp nhận thù lao tài chính thấp hơn bù lại việc này họ được làm việc với giờ làm việc linh hoạt, tự chủ... Các nhân viên khác nhau nhận thức giá trị cá nhân đầu vào và kết quả của mỗi người không giống nhau. Nhận thức của người lao động về đầu vào và đầu ra của bản thân so với đánh giá của mình về những người khác có thể là không chính xác, công bằng là một phạm trù mang tính tương đối. Nếu đem so sánh đa chiều, đa diện thì phần lớn cảm thấy mình bị đối xử thiếu công bằng, xu hướng con người thường nhìn lên hơn nhìn xuống. Vì vậy, giáo dục nhận thức về sự công bằng là nhiệm vụ trọng tâm của nhà quản trị và cần phải được quản lý hiệu quả.

1.2.5. Thuyết kỳ vọng của Vroom

Victor Vroom (1932) - Người gốc Canada, Giáo sư trường quản trị kinh doanh Yale, đạt học vị tiến sĩ khoa học tại trường đại học Michigan đã nghiên cứu ra lý thuyết kỳ vọng vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Theo Vroom, hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

Motivation = Expectancy*instrumentality* Valence

Động lực = Kỳ vọng * Tính chất công cụ * Giá trị



Hình 1.2: Mô hình thuyết kỳ vọng VROOM

Expectancy (Kỳ vọng): Là niềm tin của nhân viên nếu họ nỗ lực, tập trung vào công việc thì họ sẽ hoàn thành công việc đạt kết quả tốt. Khái niệm này giải đáp cho nhân viên câu hỏi liệu tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào thì sẽ hoàn thành được công việc? Kết quả công việc được cải thiện như thế nào nếu tôi cố gắng, chăm chỉ hơn? Kỳ vọng này ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

Sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp (Thời gian, con người, máy móc, phương tiện làm việc...).

Trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng để thực hiện.

Sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (Thông tin liên quan đến công việc, định hướng chỉ dẫn, sự hợp tác của đồng nghiệp ...).

Instrumentality (Tính chất công cụ): Là niềm tin rằng khi nhân viên hoàn thành công việc, đạt kết quả tốt thì đi kèm với kết quả này họ sẽ nhận được phần thưởng đãi ngộ xứng đáng. Khái niệm này giải thích cho mối quan tâm của người lao động liệu cấp trên, đồng nghiệp có biết đến những kết quả do tôi nỗ lực thực hiện? Tính chất công cụ được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động đạt mục tiêu công việc và phần thưởng khuyến khích ghi nhận thành tích này, cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

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

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

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

Valence (Giá trị): Phản ánh mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Giá trị trả lời cho người lao động lợi ích thực sự đối với bản thân họ nhận được là gì? Khái niệm này thể hiện qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân. Các nhân tố ảnh hưởng đến giá trị như:

Mỗi người lao động cảm nhận ý nghĩa, tầm quan trọng của phần thưởng là không giống nhau, chịu sự ảnh hưởng của tuổi tác, trình độ học vấn, kiểu công việc, vị trí công tác....

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

Vroom cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Các nhà quản trị nên tăng cường kỳ vọng của nhân viên cấp dưới thông qua lựa chọn giao việc phù hợp với năng lực của nhân viên đảm bảo nhân viên cấp dưới có thể đạt được các mức hiệu quả của công việc, ngoài ra hướng dẫn, giám sát cấp dưới để giúp họ hoàn thiện các mục tiêu công việc.

Nhà quản trị phải đảm bảo hệ thống đãi ngộ, trao giải thưởng cần trung thực và được xây dựng theo các chuẩn mực trong tổ chức. Nhà quản trị cần giám sát quá trình đánh giá trao giải thưởng, đảm bảo tính minh bạch, loại trừ sự mất công bằng. Nhân viên xứng đáng cần phải nhận được sự đãi ngộ tương xứng cho việc hoàn thành tốt công việc của họ. Nhà quản trị cần hiểu được các cấp độ của các đãi ngộ có ý nghĩa như thế nào đối với các nhân viên cấp dưới, gắn liền các giải thưởng với sự nhận thức của người lao động nhằm làm cho giá trị đãi ngộ được tăng lên. Ví dụ, một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có ý nghĩa cao đối với nhân viên đó. Một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại người nhân viên sẽ không xây dựng sự mong đợi cho mình nếu không

tin tưởng kết quả công việc của mình được lãnh đạo ghi nhận.

1.3. Nội dung công tác tạo động lực cho người lao động

1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

1.3.1.1. Tiền lương

Học thuyết nhu cầu Abraham Maslow đã phân chia nhu cầu con người thành năm cấp độ, cấp độ thấp nhất là nhu cầu sinh học, cũng như học thuyết E.R.G phân chia nhu cầu con người thành 3 cấp độ nơi nhu cầu cấp thấp nhất là nhu cầu tồn tại. Nhu cầu cấp thấp của các học thuyết mà chính là nhu cầu cơ bản thôi thúc con người ta làm việc, hành động để có thu nhập, tiền lương phục vụ cuộc sống cá nhân và gia đình. Nhằm thỏa mãn nhu cầu thiết yếu này, để tồn tại con người phải cần cơm ăn, áo mặc, nhà cửa... muốn có được những vật chất thiết yếu đó bản thân chính chúng ta phải lao động, phải làm việc để nhận được sự trả công cho việc đã giành thời gian, sức lực thực hiện một công việc nào đó.

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật (Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb LĐ - XH, 2006, Trang 180 của Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân).

Sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn không chỉ vì mục tiêu cá nhân mà còn vì mục tiêu chung của tổ chức. Tiền lương luôn là vấn đề mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp, xã hội về những đóng góp của người lao động và tổ chức. Đối với doanh nghiệp thì tiền lương là khoản chi phí mà họ cần bỏ ra để trả cho người lao động còn đối với người lao động đó là phần thu nhập của họ. Vì vậy doanh nghiệp muốn phát triển cần phải điều hòa mối quan hệ này. Có hai hình thức trả lương cơ bản cho người lao động trong doanh nghiệp là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm:

Trả lương theo thời gian là hình thức trả lương cho người lao động được tính toán dựa trên theo mức tiền công đã xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ, ngày) làm việc thực tế với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được quy định trước đó. Hình thức này thường áp dụng cho những vị trí công việc khó định mức cụ thể, những công việc đòi hỏi chất lượng cao nên không muốn người lao động chạy theo năng suất.

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương cho người lao động dựa trên khối lượng sản xuất thực tế trong kỳ và đơn giá sản phẩm sản xuất ra. Ưu điểm của hình thức này là đã lượng hóa được sự nỗ lực của người lao động vào phần tiền công mà họ nhận được. Nhờ đặc điểm này mà năng suất lao động trong doanh nghiệp được tăng cao. Nhược điểm của nó là không lưu tâm đến chất lượng sản phẩm.

1.3.1.2. Hoạt động khen thưởng, kỷ luật

Học thuyết nhu cầu Abraham Maslow cũng như học thuyết nhu cầu E.R.G của Clayton Alderfer nghiên cứu về nhu cầu con người đã chỉ rõ bất kỳ người nào cũng có mong muốn được người khác tôn trọng, kính nể, khen ngợi, và do đó con người ta sẽ cảm thấy hạnh phúc, tự hào, được động viên khích lệ khi được người khác công nhận, đánh giá cao những thành quả mà chúng ta nỗ lực hoàn thành. Trong doanh nghiệp khi người lao động hoặc tập thể hoàn thành tốt, xuất sắc công việc, hay có những sáng tạo, đóng góp quan trọng cho tổ chức, thì việc biểu dương, khen thưởng sẽ là một công cụ khuyến khích họ tiếp tục duy trì sự phấn đấu không mệt mỏi, tiếp tục nỗ lực đóng góp cho doanh nghiệp. Việc khen thưởng một cách đúng đắn, chuẩn mực những người đã có đóng góp công sức cụ thể cho tổ chức sẽ củng cố các nỗ lực dẫn tới sự thành công của doanh nghiệp. Ngược lại việc khen thưởng không thỏa đáng sẽ gây bức xúc, bất mãn, thất vọng cho những người đã ra sức nỗ lực đóng góp thời gian, trí lực, đang mong chờ được khen thưởng.

Qua ý nghĩa của học thuyết hai nhân tố Herzberg, nhà quản lý phải biết cách động viên nhân viên cấp dưới, phải biết cách công nhận những thành tích của nhân viên, việc này sẽ tạo ra động lực cho người lao động hăng say làm việc.

Một hoạt động không kém phần quan trọng để nhân viên ý thức tập trung lao động với hiệu quả cao đó là kỷ luật. Việc áp dụng các hình thức kỷ luật nhằm điều chỉnh và hoàn thiện các hành vi của nhân viên hơn là trừng phạt. Các hình thức kỷ luật thường thấy trong các doanh nghiệp là: khiển trách, cảnh cáo, phạt, trừ thưởng, điều chuyển công tác, sa thải...

Theo ý nghĩa của học thuyết công bằng J.S.Adams nhà quản trị phải đảm bảo sự công bằng trong công tác khen thưởng, kỷ luật, phải có lý do chính đáng cho sự khen thưởng, cũng như các lý do đúng đắn khi áp dụng các hình thức kỷ luật nhân viên vi phạm. Không thể vì tình cảm cá nhân, trục lợi cá nhân để khen thưởng theo cảm tính, chủ quan hay lợi dụng quy định kỷ luật để trừng phạt, trừ dập những người khác. Những lý do khen thưởng hay kỷ luật này không được mang tính chủ quan, phải đo lường được, và phải hướng vào phục vụ kết quả công việc. Bởi vì các nhân viên sẽ bàn luận về các sự kiện khen thưởng, kỷ luật và việc thực hiện công tác này không công bằng sẽ gây ra những mối bất hòa, tranh cãi trong tập thể, gây chia rẽ, mất đoàn kết nội bộ. Do vậy, trong doanh nghiệp cần quy định rõ các tiêu chí khen thưởng cũng như các quy định áp dụng kỷ luật. Các thông tin về quy định khen thưởng, kỷ luật phải phổ biến rõ ràng, chi tiết đến toàn thể người lao động trong doanh nghiệp.

1.3.1.3. Chế độ phúc lợi xã hội

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe, bảo đảm xã hội, tiền lương hưu, tiền trả cho những ngày nghỉ, nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong tổ chức (Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb LĐ - XH, 2006, Trang 180 của Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân).

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của Chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế và khả năng tài chính, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của Doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi hợp lý nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

Nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống phúc lợi trong doanh nghiệp đối với việc tạo động lực làm việc cho người lao động, nói chung lãnh đạo các doanh nghiệp đã quan tâm và đề ra các quy định về chi trả phúc lợi cho người lao động theo các quy định của nhà nước, đồng thời những nhà quản lý, lãnh đạo song song với việc tập trung vào mục tiêu phát triển sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, họ luôn chú ý không ngừng cải tiến, tăng hạn mức phúc lợi xã hội nhằm nâng cao đời sống cho người lao động. Hệ thống phúc lợi trong các doanh nghiệp có thể kể ra bao gồm các khoản chi trả cho các dịp, sự kiện như:

Chăm lo cho người lao động trong doanh nghiệp: Ngoài việc thực hiện nghiêm túc các nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với người lao động theo quy định của Nhà nước như: BHXH, BHYT, khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên, người lao động. Các doanh nghiệp còn quan tâm tổ chức sinh nhật cho người lao động, tặng quà nhân ngày quốc tế phụ nữ 8/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, tặng quà tết cho các cháu thiếu nhi là con em cán bộ công nhân viên nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, chăm lo cán bộ đã từng phục vụ quân đội nhân ngày thương binh liệt sĩ. Tổ chức tết trung thu cho con em cán bộ công nhân viên, tổ chức cho người lao động đi du lịch nghỉ mát, có chế độ khen thưởng con em cán bộ công nhân viên học giỏi...

Thực hiện trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội: Xây nhà tình thương phụng dưỡng mẹ Việt Nam Anh Hùng, tham gia đóng góp xây nhà tình nghĩa, trợ cấp khó khăn cho cựu cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ hưu,

hỏi thăm động viên cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ bị bệnh, phúng viếng họ khi bị chết, hoặc người thân mất...

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần

1.3.2.1. Môi trường làm việc

Có thể hiểu môi trường làm việc trong doanh nghiệp bao gồm 3 yếu tố: Cơ sở vật chất, văn hoá doanh nghiệp, cách thức và phong cách làm việc.

Cơ sở vật chất bao gồm: Vị trí làm việc, không gian trong phòng, ánh sáng, trang trí, cũng như các trang thiết bị phục vụ cho công việc như máy tính, máy in, điện thoại, điều kiện truy nhập mạng internet, dụng cụ thao tác... Bố trí sắp xếp vị trí làm việc cho nhân viên phải được xem xét trên nhiều phương diện như kỹ thuật, sản xuất, vệ sinh, an toàn và thẩm mỹ. Bố trí chỗ làm việc cần hợp lý và khoa học nhằm đảm bảo tính hợp lý về trạng thái và tư thế làm việc cho người lao động, thuận tiện trong quá trình trao đổi thông tin, công việc với các đồng nghiệp khác. Việc bố trí địa điểm làm việc không hợp lý sẽ làm giảm hiệu quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra tùy điều kiện từng công ty và vị trí công việc mà người quản lý cần trang bị các dụng cụ, thiết bị làm việc hợp lý cho nhân viên cấp dưới của mình để họ cảm thấy thoải mái, thuận tiện thực hiện, hoàn thành công việc, tuyệt đối không để cho sự thiếu thốn trang thiết bị làm việc gây cản trở, ức chế dẫn đến cảm giác chán nản cho người lao động.

Văn hóa doanh nghiệp: Theo Edgar H.Schein, chuyên gia nghiên cứu các tổ chức. "VHDN (hay văn hoá công ty) là tổng hợp những quan niệm chung mà thành viên trong doanh nghiệp học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh". Có thể hiểu văn hoá doanh nghiệp được cụ thể hoá một phần thông qua nội quy, quy định của mỗi công ty mà các thành viên trong công ty buộc phải tuân theo và được hoàn thiện bởi chính nhà quản trị trong việc khéo léo xây dựng bầu không khí làm việc cho nhân viên như sự tin tưởng, niềm đam mê, hăng say và giải quyết những mâu thuẫn, những nhóm tiêu cực, xây dựng bầu không khí thân thiết, tinh thần làm

việc nhóm....

1.3.2.2. Bố trí, phân công công việc

Bố trí, phân công công việc cho người lao động là giao trách nhiệm và quyền hạn cho người lao động thực hiện công việc trong doanh nghiệp, một điều rất quan trọng là song song với việc phân công công việc, nhà quản lý cần cung cấp cho cấp dưới các phương tiện cần thiết, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho cấp dưới để thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ. Nhà quản lý giỏi đòi hỏi phải có nghệ thuật khi phân công công việc cho nhân viên, phải hiểu được sở trường, năng khiếu và trình độ kỹ năng của nhân viên đó để giao việc phù hợp nhất, cũng như nhà quản lý phải biết được nhân viên cần phải bổ sung kỹ năng, chuyên môn gì để có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Phân công công việc đúng người, đúng việc giúp cho nhà quản lý có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên đó, họ không phải lãng phí nhiều thời gian để hướng dẫn, giám sát nhân viên cấp dưới những chi tiết, hạng mục công việc tầm thường, thay vào đó nhà quản lý có thêm nhiều thời gian hơn cho việc quản lý và kiểm soát công việc quan trọng, nhân viên cấp dưới hoàn thành tốt công việc của mình sẽ làm tăng ảnh hưởng và uy tín của nhà quản lý đối với nhân viên, minh chứng được năng lực điều hành của nhà quản lý đối với doanh nghiệp. Đối với nhân viên được bố trí công việc phù hợp, sẽ tạo điều kiện và cơ hội cho họ phát huy sở trường, chuyên môn của mình, qua đó họ có cơ hội và tự tin phát huy, hoàn thiện các kỹ năng như xử lý tình huống, thương lượng và thuyết phục, kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề, ra quyết định. Bên cạnh đó nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái và hài lòng về bản thân, điều quan trọng là họ có được món quà tinh thần vô cùng to lớn, và tự hào khi hoàn thành công việc, nâng cao giá trị của họ đối với doanh nghiệp.

1.3.2.3. Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên thuộc quyền

Đội ngũ nhân viên là “tài sản” quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Sự thành bại trong phát triển doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào nghệ thuật xây

dựng quan hệ của người lãnh đạo với nhân viên cấp dưới, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trực tiếp dưới quyền phần nào đó được thể hiện, xác lập thông qua phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo là những phương pháp hoặc cách thức mà nhà lãnh đạo thường dùng để gây ảnh hưởng đến cấp dưới của anh ta. Trên thực tế, mặc dù có nhiều hình thái lãnh đạo khác nhau, nhưng theo các nhà nghiên cứu chỉ có ba phong cách lãnh đạo cơ bản là: lãnh đạo độc tài, lãnh đạo dân chủ và lãnh đạo tự do.

Phong cách lãnh đạo độc tài: Nhà lãnh đạo thường ra lệnh, áp đặt cho nhân viên rằng họ phải làm gì, làm như thế nào và khi nào thì phải hoàn thành. Họ phân công vai trò và gán trách nhiệm cho từng người, thiết lập các tiêu chuẩn và dự kiến kết quả mà họ mong muốn đạt được. Mối quan hệ của họ với nhân viên trong công việc theo kiểu nhà quản lý nói, nhân viên lắng nghe và làm theo, nhà quản lý là người chỉ huy thực hiện nhiệm vụ. Cấp dưới làm đúng những gì được yêu cầu. Khi muốn nhận thông tin phản hồi từ nhân viên, họ thường chỉ hỏi nhân viên đã hiểu chỉ đạo của anh ta chưa? Phong cách quản lý này cũng thích hợp trong trường hợp các nhân viên còn hạn chế về kinh nghiệm hoặc thiếu những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc.

Phong cách lãnh đạo dân chủ: Những nhà lãnh đạo sử dụng phong cách này thường tận dụng thời gian để thảo luận với nhân viên cấp dưới các vấn đề cần giải quyết, nhân viên có quyền đưa ra các ý kiến phản biện, đặt câu hỏi, trao đổi với cấp trên. Vai trò của nhà lãnh đạo như là một nhân tố đảm bảo cho các cuộc thảo luận đi đúng hướng và tất cả mọi nhân viên đều có cơ hội góp ý kiến. Cách thức giao tiếp của họ với nhân viên cấp dưới có đặc điểm giao tiếp hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên, họ tạo cho mọi người có cơ hội được thảo luận về ý kiến của mình. Nhà quản lý cùng hội thoại với nhân viên và chia sẻ các ý kiến của mình, họ thường đề cao sự trao đổi sôi nổi trong các cuộc thảo luận.

Phong cách lãnh đạo tự do: Những nhà lãnh đạo sử dụng phong cách này thường giải thích hoặc có những cam kết về các công việc cần được thực

hiện và khi nào phải hoàn thành.

1.3.2.4. Cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh. Theo ý nghĩa của học thuyết nhu cầu thúc đẩy của David, việc quy hoạch cán bộ tham gia các khoá đào tạo cần phải xem xét nhu cầu đào tạo một cách đầy đủ, người lãnh đạo phải đánh giá được kết quả đóng góp của nhân viên, phải đánh giá được thực trạng năng lực và kết quả công việc của nhân viên so với những mục tiêu cụ thể được đặt ra cho họ, để nhân viên thấy cơ hội đào tạo là đãi ngộ hợp lý của doanh nghiệp dành cho họ, đòi hỏi người được cử đi học hoàn thành trách nhiệm, phải chuyển hoá kết quả đào tạo thành năng lực của nhân viên và phục vụ tốt công việc.

Việc đào tạo không chỉ trang bị cho nhân viên những kỹ năng nghề nghiệp mà điều này cũng chỉ ra rằng doanh nghiệp đang đầu tư vào họ và tạo điều kiện để họ sát cánh với tổ chức. Nhân viên cũng sẽ cảm thấy được khuyến khích và có động lực hơn trong quá trình làm việc, họ sẽ yên tâm cống hiến cho doanh nghiệp. Ngoài ra, huấn luyện, đào tạo nhân viên nhằm phát huy tính chủ động của nhân viên, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân, giúp họ thoả mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới là những phần thưởng và sự công nhận của tổ chức đối với những người đó rằng họ hoàn thành trách nhiệm được giao. Thăng chức lên một vị trí cao hơn hoặc uỷ quyền thêm 1 nhiệm vụ là một hình thức khen thưởng và động viên mạnh mẽ cho người nhận vinh dự này. Theo ý nghĩa của học thuyết công bằng J.S.Adams, người lãnh đạo muốn nhân viên cấp dưới cống hiến hết mình cho doanh nghiệp thì anh ta cần làm tốt nhiệm vụ phát hiện và đề bạt nhân

viên xứng đáng mà có nhiều đóng góp hiệu quả cho doanh nghiệp. Người được thăng chức sẽ có quyền lực, quyền tự quyết cao hơn, sẽ được nhiều người tôn trọng hơn, do vậy việc được thăng chức sẽ giúp làm con người ta thoả mãn, đáp ứng phần nào đó nhu cầu lớp cao của bản thân mình mà học thuyết nhu cầu Abraham Maslow đề cập, dễ dàng thấy rằng triển vọng thăng tiến là một nhân tố động viên có nhiều tiềm năng. Việc thăng tiến phải được đảm bảo rằng nó dựa trên công trạng, thành tích và kết quả thực chất hơn là những yếu tố trục lợi khác, như do thân quen, biếu xén quà cáp... Những điều kiện trên là những điều kiện hiện hữu, tất cả nhân viên trong công ty có thể đánh giá được vì thế nếu doanh nghiệp có một hệ thống tiêu chí thăng chức không phù hợp và không công bằng sẽ gặp phải nhiều khó khăn bởi không được sự chấp nhận của đồng nghiệp và cấp dưới mặc dù chỉ bằng những biểu hiện trong tư tưởng mà đôi khi không được diễn đạt bằng lời.

1.4. Sự cần thiết phải tạo động lực trong lao động.

Dưới áp lực cạnh tranh, doanh nghiệp muốn đứng vững trên thương trường, thì không một doanh nghiệp nào lại có thể coi thường hay bỏ qua công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Việc tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp sẽ giải quyết được lợi ích kép cho bản thân người lao động và doanh nghiệp:

Đối với người lao động: Đó là cơ hội làm thoả mãn nhu cầu của mình.

Đối với doanh nghiệp: Đó là sự phát triển nhằm đạt được mục tiêu, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

1.4.1. Lợi ích đối với cá nhân người lao động

Người lao động chỉ hoạt động tích cực khi mà họ được thoả mãn một cách tương đối những nhu cầu của bản thân. Điều này thể hiện ở lợi ích mà họ được hưởng. Khi mà người lao động cảm thấy lợi ích mà họ nhận được không tương xứng với những gì họ bỏ ra họ cảm thấy không thoả mãn được những nhu cầu của mình thì sẽ gây ra cảm giác chán nản, làm việc không tập trung cao. Lợi ích

là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu nên lợi ích mà người lao động nhận được phải tương xứng với những gì họ cống hiến thì mới tạo ra động lực cho họ làm việc.

Động lực lao động còn giúp cho người lao động có thể tự hoàn thiện mình. Khi có được động lực trong lao động người lao động có được nỗ lực lớn hơn để lao động học hỏi, đúc kết được những kinh nghiệm trong công việc, nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện mình.

1.4.2. Lợi ích đối với Doanh nghiệp

Vấn đề kích thích lao động hiện đang là mối quan tâm của nhiều nhà lãnh đạo và quản lý. Khi vấn đề vốn đầu tư và trang thiết bị đã được giải quyết thì tăng năng suất và kích thích lao động sáng tạo là vấn đề cần được đầu tư giải quyết thích đáng để doanh nghiệp và các cơ quan nghiên cứu nói riêng cũng như nền kinh tế nói chung có thể phát triển nhanh và có hiệu quả. Kích thích lao động là tạo ra sự thôi thúc bên trong của con người đến với lao động. Khi kích thích bất cứ hoạt động lao động nào người ta phải chú ý đến các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, nhu cầu, hứng thú, động cơ làm việc của mỗi cá nhân và hàng loạt các đặc điểm tâm lý cá nhân cũng như tập thể khác, từ đó mới có thể hình thành được biện pháp kích thích hữu hiệu. Có thể kích thích lao động bằng vật chất, bằng giao tiếp hoặc bằng cách thỏa mãn các nhu cầu khác của con người tạo ảnh hưởng đến hành vi, cụ thể là nó có thể định hướng, điều chỉnh hành vi của cá nhân. Tạo động lực kích thích lao động làm việc có tác dụng :

Tạo sự gắn kết giữa lao động với tổ chức giữ được nhân viên giỏi, giảm được tỉ lệ nghỉ việc.

Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của các nhân viên trong doanh nghiệp.

Giảm thời gian, chi phí tuyển và đào tạo nhân viên mới.

Tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động.

Là nền tảng để tăng doanh số, cải thiện lợi nhuận.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY TNHH MTV DUYÊN HẢI.

2.1. Giới thiệu sơ lược về Công ty TNHH MTV Duyên Hải

2.1.1. Thông tin chung về công ty TNHH MTV Duyên Hải

Tên công ty	Công ty TNHH MTV Duyên Hải
Tên giao dịch quốc tế	Duyen Hai one member limited liability company
Tên viết tắt	Công ty Duyên Hải
Chủ sở hữu	Bộ Quốc Phòng
Trụ sở chính	16B – Nguyễn Thái Học – Yết Kiêu – Hà Đông – Hà Nội
Điện thoại	04.33824709
Fax	04.33820984
Giấy phép kinh doanh số	0105753635 do Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội cấp
Vốn điều lệ	300.000.000.000 đồng
Số lượng cán bộ công nhân viên	4.379 người

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH một thành viên Duyên Hải (tên viết tắt: Công ty Duyên Hải) là doanh nghiệp kinh tế quốc phòng hạng 1, 100% vốn Nhà nước được thành lập theo Quyết định số 4798/QĐ-BQP của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng trên cơ sở hợp nhất 06 đơn vị thành viên và công ty Sông Hồng trực thuộc Tổng công ty 319, có địa chỉ tại 16B Nguyễn Thái Học, Yết Kiêu, Hà Đông, Hà Nội, mã số doanh nghiệp: 0105753635 do Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội cấp.

Công ty Duyên Hải ra đời trên cơ sở kế thừa những thành tích của các đơn vị có bề dày truyền thống xây dựng và phát triển là: Xí nghiệp 7, Xí nghiệp 19,

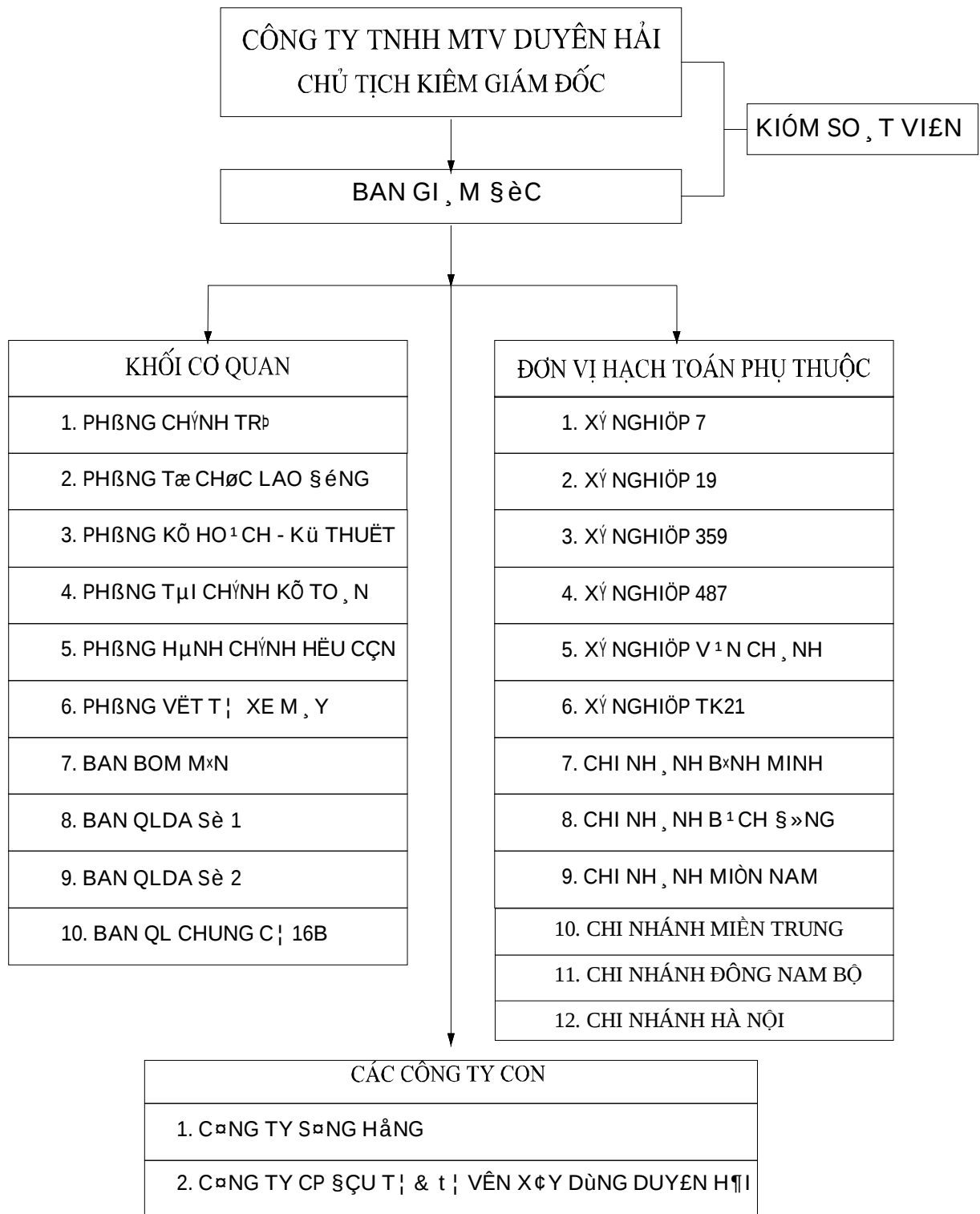
Xí nghiệp 359, Xí nghiệp 487, Xí nghiệp Vạn chánh, Xí nghiệp TK21, Công ty Sông Hồng. Hầu hết các đơn vị có thời gian xây dựng và trưởng thành trên 20 năm, đặc biệt là Xí nghiệp 359 được thành lập từ ngày 25/3/1959. Trong quá trình xây dựng, trưởng thành và phát triển, các đơn vị thành viên của Công ty Duyên Hải đã đóng góp phần lớn vào thành tích của Công ty 319 - Đơn vị Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới nay là Tổng công ty 319 - Bộ Quốc phòng và truyền thống “làm giàu đánh thắng” của lực lượng vũ trang Quân khu 3, góp phần tích cực vào thực hiện nhiệm vụ xây dựng kinh tế quốc phòng, an ninh của Quân đội và của Đất nước trong thời kỳ đổi mới.

Từ khi thành lập đến nay, Công ty đã thi công nhiều công trình trên hầu hết các tỉnh thành trong cả nước, trong đó có các công trình có quy mô lớn, phức tạp, yêu cầu kỹ thuật cao, tiến độ nhanh, được chủ đầu tư đánh giá tốt, doanh thu và lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước, hàng năm đóng góp cho ngân sách Nhà nước hàng chục tỉ đồng, đời sống cán bộ công nhân ngày càng được nâng lên, tham gia tích cực vào các phong trào nhân đạo, đền ơn đáp nghĩa, xóa đói giảm nghèo v.v... Với những thành tích trên, Công ty đã được Đảng - Nhà nước. Quân đội tặng thưởng nhiều danh hiệu và phần thưởng cao quý gồm: 12 Huân chương lao động hạng nhất, nhì, ba; 15 Huân chương Chiến công hạng nhất, nhì, ba; 1 Huân chương Quân công hạng 3; 6 cờ thi đua của Bộ Quốc phòng; 50 huy chương vàng chất lượng ngành xây dựng; 20 cờ thưởng của Bộ tư lệnh Quân khu 3; 4 bằng khen của Thủ tướng Chính phủ; 13 bằng khen của UBND các tỉnh, thành phố.

Kế thừa và phát huy những thành tích đã đạt được, các đơn vị đóng quân trên địa bàn 9 tỉnh, thành phố miền duyên hải, đồng bằng Bắc Bộ, cửa ngõ Thủ đô Hà Nội, nằm trong vùng tam giác phát triển kinh tế chiến lược của đất nước: Hà Nội - Hải phòng - Quảng Ninh, đó là những điều kiện quan trọng để công ty Duyên Hải không ngừng lớn mạnh và “*phát triển bền vững*”.

2.1.3. Mô hình tổ chức của công ty

Bộ máy tổ chức của Công ty được cơ cấu theo mô hình quản lý chức năng (xem hình 2.1). Đứng đầu là Chủ tịch kiêm Giám đốc công ty, giúp việc trực tiếp cho Giám đốc là 7 Phó giám đốc công ty trong đó có 1 Phó giám đốc - Bí thư Đảng ủy, 1 Phó giám đốc phụ trách tài chính, 1 Phó giám đốc phụ trách kế hoạch - kỹ thuật, 1 Phó giám đốc phụ trách Nhà khách Quân khu, 1 Phó giám đốc phụ trách các Ban quản lý dự án, 2 Phó giám đốc công ty kiêm Giám đốc xí nghiệp. Các cơ quan nghiệp vụ công ty gồm 6 phòng, 4 ban chức năng thực hiện các nhiệm vụ theo sự chỉ đạo của Ban giám đốc. Các đơn vị thành viên gồm 12 đơn vị hạch toán phụ thuộc và 2 công ty con hạch toán độc lập. Sự hợp tác, phối hợp giữa các Phòng, ban, xí nghiệp được thực hiện theo các lưu đồ và quy trình công việc do Ban giám đốc phê chuẩn. Lãnh đạo Công ty rất quan tâm đến việc xây dựng văn hóa Công ty, luôn tạo môi trường làm việc nhóm, nhân viên chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức, tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên với mục tiêu “Phát triển bền vững”.



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy công ty Duyên Hải.

2.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh

Hiện nay, Công ty hoạt động kinh doanh ở 36 ngành nghề được chia làm 17 nhóm ngành nghề gồm:

- Nhóm xây dựng nhà các loại: 01 ngành nghề.
- Nhóm xây dựng công trình: 10 ngành nghề.
- Nhóm thoát nước và xử lý nước thải: 01 ngành nghề.
- Nhóm khai thác gỗ: 01 ngành nghề.
- Nhóm sản xuất đồ gỗ và các sản phẩm khác từ gỗ, tre, nứa, rom, rạ, và vật liệu tết bện: 02 ngành nghề.
- Nhóm sản xuất vật liệu: 03 ngành nghề.
- Nhóm khai thác và thu gom vật liệu xây dựng: 01 ngành nghề.
- Nhóm khai thác và thu gom khoáng sản: 01 ngành nghề.
- Nhóm sản xuất và chế biến nông sản: 02 ngành nghề.
- Nhóm chuẩn bị mặt bằng: 02 ngành nghề.
- Nhóm kinh doanh thương mại: 06 ngành nghề.
- Nhóm kinh doanh bất động sản: 01 ngành nghề.
- Nhóm vận tải hàng hóa đường bộ: 01 ngành nghề.
- Nhóm vận tải hàng hóa đường thủy nội địa: 01 ngành nghề.
- Nhóm cho thuê xe có động cơ: 01 ngành nghề.
- Nhóm cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác: 01 ngành nghề.
- Nhóm khảo sát, dò tìm và xử lý bom mìn, vật nổ: 01 ngành nghề.

Với ngành nghề kinh doanh chính là thi công xây dựng, tuy những năm gần đây bị ảnh hưởng do suy thoái kinh tế nhưng công ty vẫn được giao thi công nhiều công trình quốc phòng, kinh tế trên địa bàn cả nước như: Bệnh viện 354/Tổng cục Hậu cần, Nhà ở học viên N1 - trường sỹ quan chính trị, Nhà xưởng đóng tàu công ty 189/Tổng cục công nghiệp quốc phòng, đường tuần tra biên giới mốc 0 Điện Biên, đường cao tốc Cầu Giẽ - Ninh Bình... Doanh thu của công ty liên tục được giữ vững và tăng trưởng, năm 2010 đạt 760 tỷ đồng, năm

2011 đạt 722 tỷ đồng, năm 2012 đạt 865 tỷ đồng. Một số chỉ tiêu chính của công ty đạt được những năm gần đây cụ thể như sau:

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu chính của công ty những năm gần đây

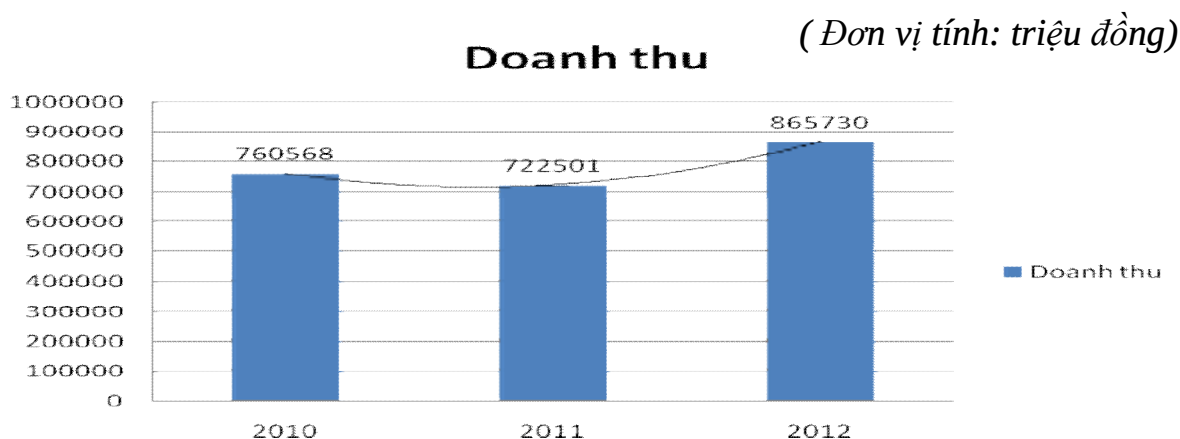
Đơn vị tính: triệu đồng

Stt	Nội dung	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	Tổng tài sản	864.679	732.363	895.224
2	Tổng nợ phải trả	738.278	581.972	729.444
3	Giá trị sản xuất	970.320	843.159	1.095.638
4	Doanh thu	760.568	722.501	865.730
5	Lợi nhuận trước thuế	30.425	28.750	35.042
6	Lợi nhuận sau thuế	22.819	21.563	26.282
7	Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	18.340	21.372	22.480
8	Quỹ khen thưởng, phúc lợi	3.362	3.157	3.593
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	14.361	13.476	16.195
10	Chi phí bán hàng	3.512	3.274	4.037

(Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất của công ty Duyên Hải các năm 2010, 2011, 2012)

Nhìn vào bảng kết quả hoạt động kinh doanh từ năm 2010 đến năm 2012, ta có thể thấy được doanh thu công ty đang trên đà tăng trưởng. Cụ thể năm 2010, tổng doanh thu là 760,568 tỷ đồng. Năm 2011 tổng doanh thu đạt 722,501 tỷ đồng. Đến năm 2012 doanh thu tăng, cụ thể là tăng 19,8% so với năm 2011, đạt 865,730 tỷ đồng.

Doanh thu các năm 2010, 2011, 2012 của công ty được thể hiện qua biểu đồ sau:



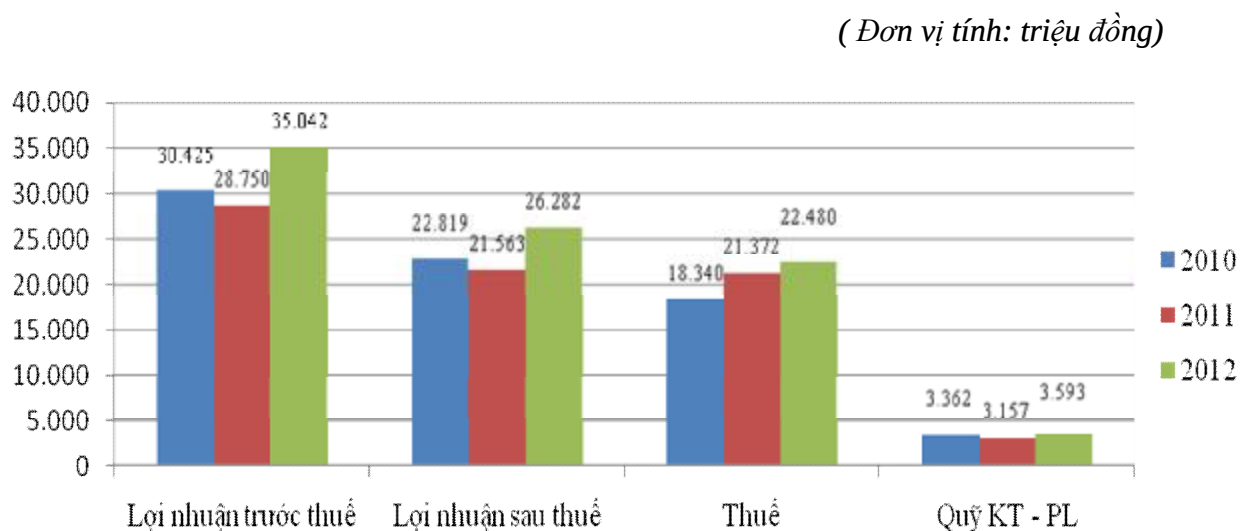
Biểu đồ 2.1: Doanh thu của công ty từ năm 2010 đến năm 2012

Tình hình lợi nhuận và các khoản nộp ngân sách;

Lợi nhuận trước thuế năm 2011 bị giảm so với năm 2010 về số tiền là 1.675 triệu đồng giảm 5,5% , lợi nhuận bị giảm do doanh thu năm 2011 bị giảm trong khi các yếu tố chi phí có phần tăng lên.

Lợi nhuận sau thuế của công ty năm 2011 giảm 5,5% so với năm 2010, tương ứng với số tiền 1.256 triệu đồng. Năm 2012 tăng so với năm 2011 là 21,8% ứng với số tiền là 4.719 triệu đồng.

Lợi nhuận sau thuế, thuế và các khoản phải nộp nhà nước, quỹ khen thưởng phúc lợi được thể hiện theo biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.2: Lợi nhuận sau thuế, các khoản phải nộp Nhà nước, quỹ khen thưởng, phúc lợi của công ty từ năm 2010 đến năm 2012

Chi phí quản lý doanh nghiệp và chi phí bán hàng cũng có sự biến động cùng với doanh thu.

Chi phí quản lý doanh nghiệp năm 2010 là 14.361 triệu đồng, đến năm 2011 là 13.476 triệu đồng tức đã giảm 6,2% và năm 2012 công ty phải bỏ ra 16.195 triệu đồng chi cho quản lý doanh nghiệp, mức tăng là 2.719 triệu đồng tức 20% so với năm trước.

Chi phí bán hàng của năm 2011 giảm so với năm 2010, giảm 238 triệu đồng hay 6,8%. Và năm 2012, chi phí bán hàng là 4.037 triệu đồng, tăng lên rất nhiều so với năm 2011, đã tăng 763 triệu đồng hay 23,3%.

Quan điểm lãnh đạo của công ty:

- Ø Định hướng đầu và phát triển nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân sự trên phương diện dân chủ.
- Ø Trả lương đúng người đúng việc. trao thưởng xứng đáng và kịp thời.
- Ø Các hoạt động tạo động lực cho nhân viên trong công ty phải thật sự hướng về con người và coi trọng con người.

2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Tính đến thời điểm 31/12/2012, tổng số lao động tại công ty là 4.379 người. Với đặc điểm sản xuất kinh doanh thuộc lĩnh vực xây dựng, lao động chiếm tỷ lệ nhiều nhất của công ty là công nhân, lao động phổ thông.

Trong đó số cán bộ công nhân viên nam là 3.397 người và nữ là 982 người.

- Ø Sỹ quan: 148 người.
- Ø Quân nhân chuyên nghiệp: 286 người.
- Ø Công nhân viên quốc phòng: 289 người.
- Ø Hợp đồng lao động không xác định thời hạn: 292 người.
- Ø Hợp đồng lao động xác định thời hạn: 3.364 người.

Bảng 2.2: Thống kê lao động của công ty từ năm 2010 đến năm 2012

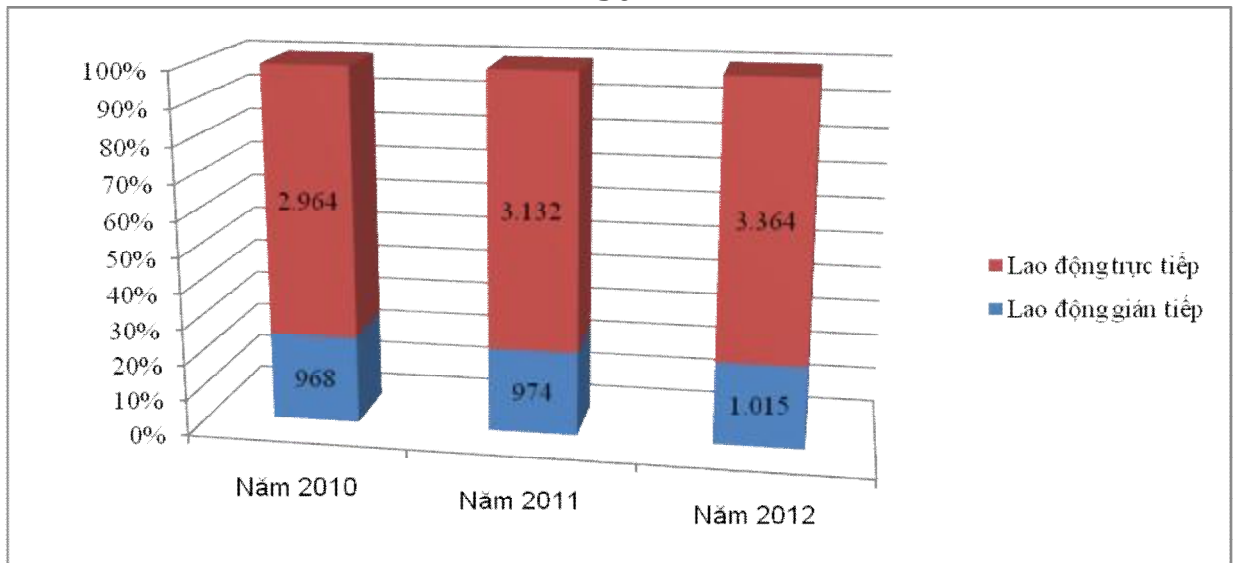
Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động Trong đó:	3.932	100	4.106	100	4.379	100
1 Theo phân công lao động						
Lao động gián tiếp	968	24,61	974	23,72	1.015	23,18
Lao động trực tiếp	2.964	75,39	3.132	76,28	3.364	76,82
2 Theo giới tính						
Nam	3.056	77,72	3.197	77,86	3.414	77,95
Nữ	876	22,28	909	22,14	965	22,05
3 Theo độ tuổi						
Dưới 30 tuổi	1.423	36,19	1.491	36,31	1.594	36,40
Từ 31 – 45 tuổi	1.657	42,14	1.749	42,60	1.883	43,01
Trên 45 tuổi	852	21,67	866	21,09	902	20,59
4 Theo trình độ chuyên môn						
Trên đại học	5	0,13	7	0,17	8	0,18
Đại học, cao đẳng	752	19,13	746	18,17	785	17,93
Trung cấp	211	5,37	221	5,38	222	5,07
Lao động phổ thông	2.964	75,38	3.132	76,28	3.364	76,82

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động - Tổng hợp Báo cáo quân số các năm 2010, 2011, 2012 của công ty Duyên Hải).

Phân tích chất lượng nguồn nhân lực:

Qua bảng số liệu trên ta thấy tổng số lao động của công ty không ngừng tăng lên và giữ ở mức tương đối ổn định. Điều này thể hiện quy mô sản xuất của công ty đang ngày càng ổn định, được mở rộng qua các năm.

** Trước hết là cơ cấu lao động theo phân công lao động:*

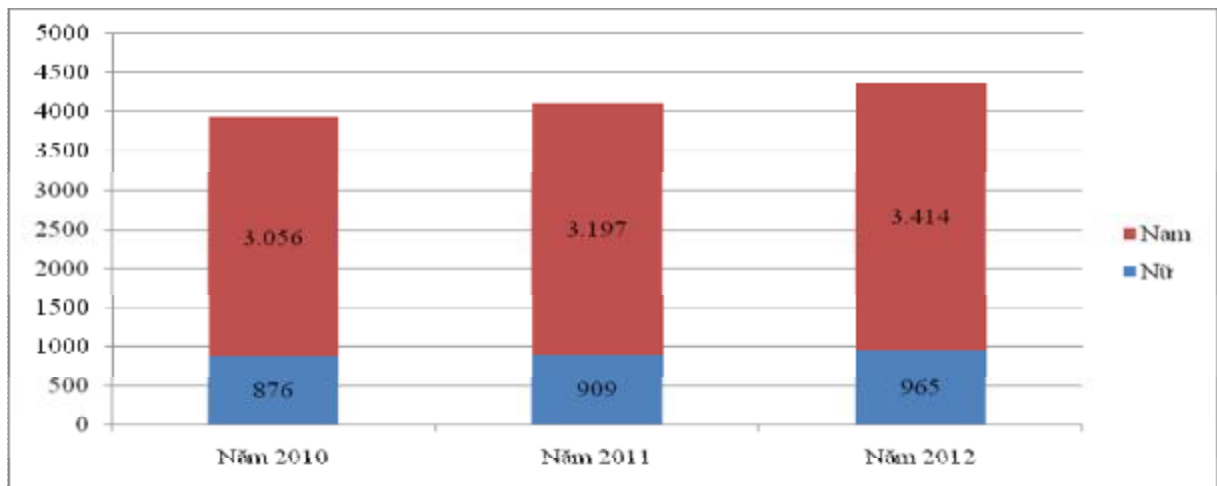


Biểu đồ 2.3 : Cơ cấu lao động theo phân công lao động

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Cơ cấu này đã có sự thay đổi đáng kể. Tỷ lệ lao động trực tiếp tăng dần theo các năm. Năm 2010 là 75,39%, năm 2011 là 76,28% và đến năm 2012 ở mức 76,82%. Trong đó tỷ lệ lao động gián tiếp có xu hướng giảm, năm 2010 là 24,61%, năm 2011 là 23,72%, năm 2012 là 23,18%. Sự thay đổi về cơ cấu lao động như vậy là hoàn toàn hợp lý với sự phát triển của công ty. Do công ty đang mở rộng quy mô sản xuất nên số lượng lao động cũng không ngừng tăng lên, trong đó lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ lệ cao trong cơ cấu lao động.

** Cơ cấu lao động theo giới tính:*

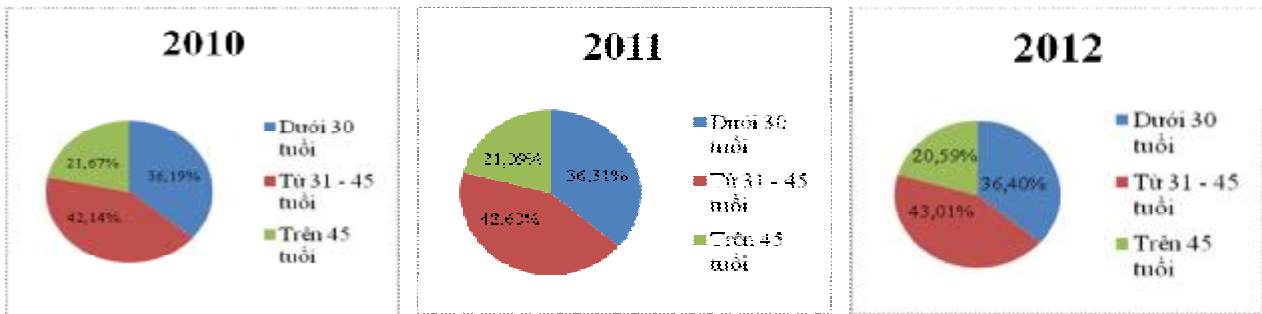


Biểu đồ 2.4 :Cơ cấu lao động theo giới tính

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Nhìn vào Biểu đồ trên ta có thể thấy rằng, số lượng lao động nữ trong công ty chiếm tỷ lệ thấp, tỷ lệ lao động nữ đang có xu hướng giảm dần theo các năm, cụ thể là: năm 2010 là 22,28%, năm 2011 là 22,14%, năm 2012 là 22,05%. Việc lao động nữ trong công ty có xu hướng giảm cũng là hợp lý vì ngày nay, trong lĩnh vực xây dựng, công việc mang tính chất nặng nhọc và phải di chuyển theo công trình ở nhiều nơi nên lao động nam sẽ thích hợp hơn với các điều kiện công việc trong ngành xây dựng.

**Cơ cấu lao động theo độ tuổi*

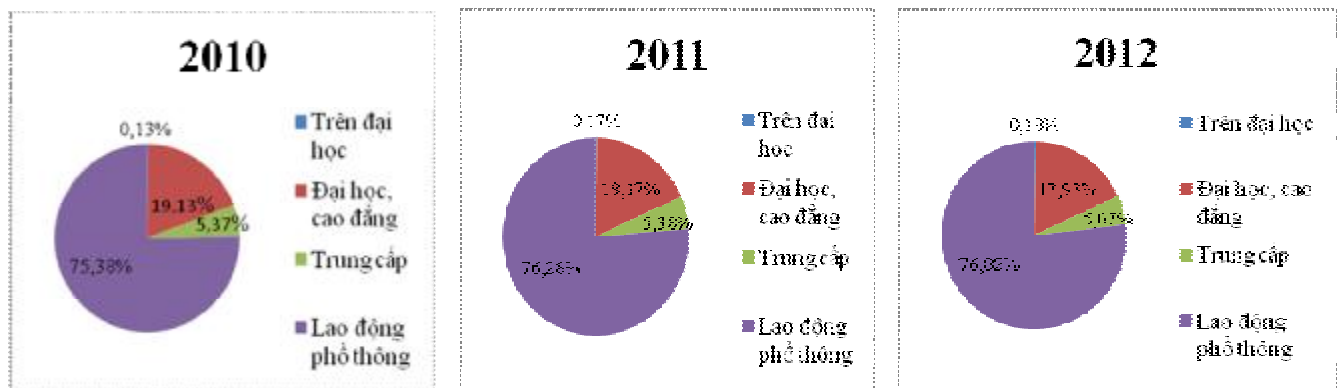


Biểu đồ 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Cán bộ, công nhân viên theo độ tuổi cũng có sự thay đổi theo hướng trẻ hóa. Qua các năm, ta thấy tỷ lệ lao động ở độ tuổi dưới 30 có xu hướng tăng dần, tỷ lệ lao động ở độ tuổi từ 31 đến 45 cũng có xu hướng tăng, lực lượng lao động trong hai độ tuổi này là lực lượng lao động chủ chốt của công ty. Số lao động trên 45 tuổi lại giảm dần qua các năm, cụ thể năm 2010 là 21,67%, năm 2011 là 21,09%, đến năm 2012 còn 20,59%. Số lao động trong độ tuổi trên 45 giảm qua các năm là do có một số cán bộ, công nhân viên nghỉ hưu theo chế độ. Khi lượng cán bộ độ tuổi trên 45 có xu hướng giảm, công ty đã chủ động tuyển thêm lao động mới có trình độ, tay nghề và có khả năng tiếp cận với những cái mới nhanh hơn. Như vậy công ty hiện đang có một lực lượng lao động khá trẻ, có kinh nghiệm, đang ở độ chín của tuổi lao động, đó có thể coi là một thế mạnh trong việc cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường.

** Cơ cấu lao động theo trình độ:*



Biểu đồ 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Do đặc điểm công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, cần nhiều lao động phổ thông, nên nhìn vào biểu đồ cơ cấu lao động theo trình độ qua các năm ta có thể thấy tỷ lệ lao động phổ thông của công ty chiếm tỷ lệ cao và tăng dần qua các năm, cụ thể năm 2010 là 75,38%, năm 2011 là 76,28%, năm 2012 là 76,82%. Theo tỷ lệ cứ 24,62 cán bộ quản lý và điều hành được 750,38 lao động phổ thông, năm 2011, cứ 23,72 cán bộ quản lý điều hành được 76,28 lao động phổ thông, và đến năm 2012, cứ 23,18 cán bộ quản lý thì quản lý và điều hành được 76,82 lao động phổ thông.

2.2. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng tới tạo động lực cho người lao động trong Công ty TNHH MTV Duyên Hải

2.2.1. Yếu tố bên trong

- Triết lý, định hướng của lãnh đạo công ty

Lãnh đạo công ty luôn xác định con người là trung tâm, quản lý theo định hướng con người điều này giúp cho nhân viên tối ưu hóa được khả năng của họ, nhà lãnh đạo chia sẻ với nhân viên về định hướng phát triển, tình hình thực tế cũng như thách thức và cơ hội của công ty, bằng cách này nhà lãnh đạo của công ty sẽ có được sự thống nhất đồng tình và ủng hộ của tập thể công nhân viên trong

công ty, đồng thời bản thân người lao động cũng biết được trách nhiệm, quyền lợi của mình.

Định hướng của nhà lãnh đạo công ty là không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng trình độ cho công nhân viên. Công ty tiếp tục tổ chức tốt phong trào ôn lý thuyết, luyện tay nghề, thi thợ giỏi. Có chế độ thưởng phạt rõ ràng, nhằm đẩy mạnh phong trào thi đua lao động sản xuất trong toàn công ty, tạo nên tập thể lao động vững mạnh, phát huy truyền thống “Làm giàu đánh thắng” của lực lượng vũ trang Quân khu 3.

- Môi trường làm việc

Với đặc thù là một doanh nghiệp quân đội, vừa thực hiện nhiệm vụ cấp trên giao, vừa thực hiện nhiệm vụ kinh tế, trong môi trường quân ngũ mọi hoạt động của mỗi người lao động với tinh thần là một người lính đi làm kinh tế đều tuân theo pháp luật của Nhà nước, kỷ luật của quân đội. Ở trong môi trường đó, mỗi người lao động trong công ty đều ý thức được vai trò và trách nhiệm của mình không chỉ là một người lao động làm kinh tế đơn thuần mà còn là một người lính cụ Hồ, từ đó tự có ý thức chấp hành kỷ luật, xây dựng môi trường làm việc theo kỷ luật quân đội.

- Máy móc thiết bị và đầu tư đổi mới công nghệ

Máy móc chủ yếu trong sản xuất là những máy móc chuyên dùng có giá trị lớn, chiếm tỉ trọng lớn trong tổng số vốn. Trong những năm qua để đáp ứng nhu cầu thị trường, công ty đã không ngừng đổi mới máy móc thiết bị và áp dụng công nghệ mới trong sản xuất, thi công xây dựng. Mặc dù vậy, số lượng máy móc thiết bị mới vẫn chưa đủ đáp ứng nhu cầu của công ty nên công ty vẫn sử dụng nhiều máy móc, thiết bị có thời gian sử dụng đã lâu hoặc hết khấu hao.

2.2.2. Yếu tố bên ngoài

- Đặc điểm kinh tế - chính trị, xã hội.

Trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt, để tìm được chỗ đứng cho mình trên thị trường đòi hỏi công ty phải không ngừng cố gắng, nỗ lực,

tìm tòi, sáng tạo đưa ra thị trường những sản phẩm có chất lượng, tiến độ tốt nhất. Nhất là trong bối cảnh đất nước hiện nay, mở cửa và hội nhập đang là xu hướng chung, điều này cho thấy công ty không chỉ cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước, mà còn phải cạnh tranh với doanh nghiệp nước ngoài (như Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaysia), họ có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất kinh doanh, thi công xây dựng và kỹ thuật công nghệ cao vượt xa so với nước ta, nguồn nhân lực của họ trẻ, trình độ cao.

Các nhân tố môi trường như nền kinh tế đang trong giai đoạn khó khăn, đặc biệt là ngành xây dựng, kinh doanh bất động sản. Chính phủ vẫn tiếp tục duy trì thực hiện Nghị quyết số 11 về thắt chặt chi tiêu công, cắt giảm hoặc ngừng triển khai các công trình xây dựng mới, lãi suất tín dụng tuy đã giảm nhưng vẫn còn ở mức cao. Giá cả thị trường nói chung và vật liệu xây dựng nói riêng biến đổi theo chiều hướng tăng. Bất ổn về an ninh, chính trị ở một số quốc gia trên thế giới. Do vậy đòi hỏi công ty luôn phải có biện pháp tích cực để tạo động lực lao động một cách hiệu quả nhất cho người lao động để công ty có thể đáp ứng được với yêu cầu trong tình hình mới.

- Xu hướng của thị trường bất động sản và thi công xây dựng:

Từ nay đến 2020 xu hướng của thị trường bất động sản trong nước vẫn phát triển nhưng không ồ ạt như giai đoạn 2006 - 2009 do bong bóng bất động sản đã bị xẹp, thị trường bất động sản giai đoạn 2006 - 2009 phát triển quá nóng dẫn tới số lượng căn hộ được xây mới quá nhiều khiến thị trường bị bão hòa. Xu hướng thị trường bất động sản từ nay đến 2020 theo chỉ đạo của Chính phủ là tập trung vào việc xử lý số căn hộ đang xây dựng dở dang, từng bước triển khai các công trình mới, tập trung vào phân khúc thị trường nhà ở cho người có thu nhập thấp, không đầu tư dàn trải. Các chính sách trên của Chính phủ và Nhà nước tác động trực tiếp tới nguồn việc làm cho công ty và người lao động do công ty hoạt động trong lĩnh vực chủ yếu là đầu tư kinh doanh bất động sản và thi công xây dựng. Đây là một khó khăn, thách thức lớn đối với công ty để đảm bảo cho sự

phát triển chung của công ty cũng như đời sống cho cán bộ, công nhân viên trong công ty.

- Chỉ đạo, hỗ trợ của cấp trên

Nhà nước có chính sách thông thoáng, tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người nước ngoài được mua và sở hữu nhà ở tại Việt Nam. Chính phủ ra Nghị quyết về việc triển khai cách chính sách hỗ trợ thị trường, doanh nghiệp, giảm, giảm thuế cho các doanh nghiệp (ưu tiên doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng), điều chỉnh giảm lãi suất ngân hàng, triển khai gói hỗ trợ tín dụng 30.000 tỷ đồng cho người thu nhập thấp mua nhà... Tập trung vốn đầu tư xây dựng các dự án trọng điểm phục vụ kinh tế, quốc phòng, an sinh xã hội. Cùng với sự quan tâm hỗ trợ của Nhà nước thì công ty luôn nhận được sự chỉ đạo và tạo điều kiện giúp đỡ, hỗ trợ của Bộ Quốc phòng trực tiếp là Bộ tư lệnh Quân khu 3.

- Sự cạnh tranh nguồn lực của các đối thủ

Như chúng ta biết nguồn nhân lực ở Việt Nam rất dồi dào nhưng lại khan hiếm nhân lực có chất lượng, kinh nghiệm và nhân lực trong ngành xây dựng lại càng khó khăn hơn, nên việc cạnh tranh nguồn nhân lực khá gay gắt, bất kỳ một công ty nào cũng muốn mình sở hữu một đội ngũ nhân lực có trình độ và kinh nghiệm, điều này đặt ra thử thách cho các công ty là giữ chân nhân tài của mình và chiêu mộ người tài từ bên ngoài tổ chức, mỗi công ty đều phải có chiến lược về nhân lực cho tổ chức ở hiện tại và tương lai, đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo của tổ chức phải có trình độ và kinh nghiệm trong quản lý, đưa ra các định hướng phát triển hợp lý về nguồn nhân lực của công ty, tạo động lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của mình.

2.3. Thực trạng công tác tạo động lực trong lao động tại Công ty

2.3.1. Tạo động lực bằng kích thích vật chất

2.3.1.1. Tiền lương

a) Đặc điểm tiền lương tại công ty:

Là một đơn vị quân đội làm kinh tế, công ty Duyên Hải vừa chấp hành nghiêm chế độ quản lý đối với đơn vị quân đội, vừa phải vận dụng linh hoạt cơ chế, chính sách để áp dụng cho phù hợp với một đơn vị làm kinh tế để thu hút và giữ chân những cán bộ có năng lực ở lại đơn vị.

Chế độ tiền lương đối với đơn vị quân đội có đặc điểm:

Việc xếp và trả lương đối với sĩ quan (Từ thiếu úy đến Đại tướng) được thực hiện theo nguyên tắc: Giữ cấp quân hàm nào thì trả lương theo cấp quân hàm đó. Việc nâng lương gắn liền với việc thăng cấp. Sĩ quan giữ chức vụ lãnh đạo, chỉ huy được hưởng lương theo cấp bậc quân hàm, phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên. Theo quy định hiện hành cấp quân hàm của sỹ quan được giới hạn bởi chức vụ hiện đang giữ trong các cơ quan, đơn vị thuộc lực lượng vũ trang. Theo luật Sĩ quan quân đội nhân dân Việt Nam: Mỗi chức vụ được bố trí 3 bậc quân hàm thiếu tá, thượng tá và đại tá. Trường hợp sỹ quan có bậc quân hàm cao nhất của chức vụ đang đảm nhiệm, đủ tiêu chuẩn và đã đến thời hạn xét quân hàm nhưng không được bổ nhiệm chức vụ cao hơn thì không được thăng quân hàm mà được xét nâng mức lương. Theo quy định hiện hành, trong trường hợp này hai lần nâng lương mới bằng một lần thăng cấp.

Việc xếp và trả lương đối với quân nhân chuyên nghiệp được thực hiện theo nguyên tắc: Làm việc ở chức danh nào, nhóm điều kiện lao động nào thì được xếp lương theo các bậc ở chức danh đó, chức danh của quân nhân chuyên nghiệp được gắn liền với trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo: Quân nhân chuyên nghiệp cao cấp phải có bằng tốt nghiệp Đại học hoặc tương đương. Quân nhân chuyên nghiệp trung cấp phải có bằng tốt nghiệp trung cấp hoặc tương đương. Quân nhân chuyên nghiệp sơ cấp phải có trình độ sơ cấp chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật hoặc tương đương. Việc nâng bậc lương được xác định trên cơ sở các mức lương cấp hàm quy đổi và việc nâng cấp hàm được quy định bởi luật sỹ quan quân đội nhân dân Việt Nam.

Chế độ tiền lương đối với đơn vị kinh tế lại phải vừa đảm bảo đủ để cho người lao động đảm bảo cuộc sống, nhưng cũng phải đảm bảo yếu tố chi phí của công ty ở mức độ hợp lý. Đồng thời có sự đánh giá, nhìn nhận đúng về năng lực của người lao động từ đó tạo ra động lực kích thích người lao động cống hiến cho công ty! Mặt khác, để giữ chân và thu hút được người lao động có trình độ và sẵn sàng cống hiến bản thân cho đơn vị thì người lao động trong công ty lại phải có mức thu nhập cạnh tranh hơn so với các đơn vị khác.

Công ty hiện nay đang áp dụng linh hoạt giữa hai cách thức trả lương trên, tức là áp dụng trả lương theo thời gian nhưng đảm bảo không thấp hơn lương quân hàm được hưởng.

b) Thực tế trả lương tại công ty:

Thu nhập quân của cán bộ công nhân viên toàn công ty ở mức khá cao. Năm 2011 thu nhập bình quân là 6,3 triệu đồng/người/tháng tăng 12,5% so với năm 2010 và số tiền chênh lệch là 707.974 đồng. Năm 2012 là 6,9 triệu đồng tăng 9,5% so với năm 2011 tương ứng với số tiền tăng là 604.114 đồng.

Bảng 2.3: Tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động trong công ty Duyên Hải

(Đơn vị tính: đồng/người/tháng).

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	Tiền lương	4.709.031	5.220.835	5.601.503
2	Tiền thưởng	926.145	1.122.315	1.345.761
3	Thu nhập bình quân	5.635.176	6.343.150	6.947.264

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động).

c) Phân tích kết quả khảo sát về tiền lương:

Công ty Duyên Hải đang áp dụng quy định thời gian làm việc cho người lao động theo quy định thời gian, một ngày làm 8 tiếng (bao gồm cả thời gian

nghỉ giải lao theo quy định), một tuần làm việc 5 buổi và lương cho người lao động được công ty chi trả vào những ngày đầu của tháng kế tiếp (riêng bộ phận làm việc tại công trường thì tùy theo điều kiện về tiến độ, thời tiết có thể linh hoạt bố trí thời gian làm việc cho phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ nhưng phải đảm bảo thời gian nghỉ ngơi cho người lao động theo quy định của Luật lao động).

Qua công tác khảo sát, có đến hơn 89% người lao động trong công ty được hỏi cho biết lương của họ là khoản thu nhập chính của gia đình, giúp gia đình trang trải các chi tiêu như học phí cho con cái, chi tiêu cho mua đồ ăn uống hàng ngày, trang trải chi phí điện thoại, điện, nước... các chi phí sinh hoạt của gia đình.

Theo kết quả khảo sát, một bộ phận lớn cán bộ công nhân viên (chiếm 87,2% số người trả lời) cho rằng mức lương công ty chi trả là ở mức khá cao so với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực trên thị trường, chỉ có 4,2% số người được hỏi cho rằng mức lương nhận được là thấp, không cạnh tranh. Tuy nhiên chỉ 51,8 % số người được hỏi cho rằng công ty sắp xếp lương cho người lao động dựa vào việc đánh giá hiệu quả công việc (Bảng 2.4). Điều này có nguyên nhân khi người lao động được tuyển dụng vào làm việc trong công ty, họ được sắp xếp vào các vị trí với mức lương tương ứng, nhưng sau đó công việc xét tăng lương không được thực hiện một cách đều đặn hoặc minh bạch.

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về tiền lương tại công ty Duyên Hải.

Stt	Ký hiệu (Câu hỏi - lựa chọn)	Nội dung trả lời	Số câu trả lời (/414)	Tỷ lệ (%)
1	20.1	Tiền lương là khoản thu nhập chính trang trải chi tiêu gia đình	371	89,6
2	21.1	Mức lương của người lao động rất cao so với các doanh nghiệp khác trên thị trường	10	2,4
3	21.2	Mức lương của người lao động cao so với các doanh nghiệp khác trên thị trường	361	87,2
4	21.4	Mức lương của người lao động thấp hơn so với mức lương của doanh nghiệp khác	17	4,2
5	22.1	Công ty sắp xếp lương người lao động dựa vào đánh giá hiệu quả công việc	214	51,8
6	22.2	Công ty sắp xếp lương người lao động không dựa vào đánh giá hiệu quả công việc	176	42,5
7	23.1	Cách thức tổ chức đánh giá hiệu quả công việc của người lao động công khai	205	49,5
8	23.2	Cách thức tổ chức đánh giá hiệu quả công việc của người lao động không công khai	199	48,1
9	24.1	Kết quả đánh giá hiệu quả công việc là công bằng	201	48,6
10	24.3	Kết quả đánh giá hiệu quả công việc không công bằng	197	47,6

Công ty quy định chính sách hàng năm xem xét tăng lương cho người lao động, việc xem xét tăng được quyết định thông qua hội đồng thi đua khen thưởng của công ty, hội đồng quyết định danh sách cán bộ công nhân viên được tăng lương dựa trên danh sách đề xuất của các xí nghiệp, đơn vị trực thuộc, các bộ phận. Việc tăng lương cho người lao động về mặt lý thuyết thường được sử

dụng khi xem xét tăng lương dựa trên 3 tiêu chí: Kết quả công việc đã thực hiện, sự nghiêm chỉnh thực hiện các nội quy của công ty và thời gian người lao động đã giữ bậc lương cũ. Song lần lượt có đến 48,1% và 47,6% số người lao động được hỏi cho rằng cách thức đánh giá hiệu quả công việc và kết quả tổ chức đánh giá hiệu quả công việc chưa công khai và công bằng (Bảng 2.4).

d) Đánh giá thực trạng hệ thống lương:

Qua phân tích cách tính lương tháng chi trả lương cho người lao động của công ty cho thấy lương tháng được tính dựa trên chức danh được quy định rõ trong thang bảng lương của công ty, các dữ liệu để tính toán trả lương cho người lao động gồm: Hệ số cấp bậc lương theo chức danh, hệ số tăng thêm, các loại phụ cấp. (Có phụ lục số 2: Quy chế trả lương của công ty kèm theo).

Dựa vào cách tính lương đang áp dụng, hình thức trả lương hiện tại của công ty chưa nhấn mạnh tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động để trả lương cho họ tương xứng, điều này dẫn tới nhiều bất cập, công tác đánh giá công việc mất đi ý nghĩa của nó, chỉ mang tính hình thức, có thể làm cho nhân viên ưu tú mất động lực làm việc.

Báo cáo công việc chỉ mang tính hình thức: định kỳ, theo quy định của công ty, nhân viên có trách nhiệm báo cáo cho người phụ trách kết quả công việc do mình đã thực hiện được và những kế hoạch dự kiến sắp tới, tuy nhiên người báo cáo chưa coi trọng nội dung báo cáo, đáng lẽ ra họ phải là người có trách nhiệm cao nhất khi viết báo cáo nếu như việc trả lương có sử dụng kết quả báo cáo, thay vì đó khi có vấn đề gì thì họ thường báo cáo trực tiếp qua email, hay điện thoại thông qua báo cáo sự kiện hoặc báo cáo tiến độ thực hiện dự án.

Chưa công bằng đối với người chăm chỉ, hoàn thành tốt công việc: Nếu xem xét công việc giữa 2 người lao động khi cùng làm một công việc có quy mô như nhau, công việc đòi hỏi nghiệp vụ như nhau, thì người có thâm niên công tác cao hơn, hệ số chức danh cao hơn hoặc người là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân viên quốc phòng thì sẽ nhận được phần tiền lương nhiều hơn so với

người lao động hợp đồng. Điều này có phần thiệt thòi cho các kỹ sư trẻ có năng lực nhưng chưa được chuyển chế độ, tiền lương được trả không thật sự khuyến khích nếu so sánh họ với các đồng nghiệp có thâm niên hay đã chuyển chế độ.

Bình quân chủ nghĩa trong mỗi chức danh: Ở mỗi chức danh đảm nhận, dù nhân viên có hoàn thành công việc hay không thì đều hưởng mức lương không thay đổi mà chưa có sự đánh giá thực hiện công việc.

Chưa hợp lý giữa lương hiện hưởng và lương đóng bảo hiểm:

Bảng 2.5: Bảng hệ số lương quân nhân chuyên nghiệp

	Bậc lương	Quân nhân chuyên nghiệp cao cấp		Quân nhân chuyên nghiệp trung cấp	Quân nhân chuyên nghiệp sơ cấp
		Nhóm 1	Nhóm 2		
Hệ số bậc lương	1	3,85	3,65	3,50	3,20
	2	4,20	4,00	3,80	3,45
	3	4,55	4,35	4,10	3,70
	4	4,90	4,70	4,40	3,95
	5	5,25	5,05	4,70	4,20
	6	5,60	5,40	5,00	4,45
	7	5,95	5,75	5,30	4,70
	8	6,20	6,1	5,60	4,95
	9	6,65	6,45	5,90	5,20
	10	7,00	6,8	6,20	5,45
	11	7,35	7,15		
	12	7,70	7,50		

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động).

Lương mà người lao động được hưởng do ốm đau thai sản thì lại được tính theo mức lương của ngạch quân đội chứ không phải là mức lương chức danh mà

người lao động hiện tại đang được hưởng. Vì vậy có trường hợp nghỉ phép, ốm đau, thai sản thì lương có thể còn cao hơn mức lương khi đi làm. Ví dụ như thiếu úy là quân nhân chuyên nghiệp có trình độ đại học, là nhân viên 3 thì lương đi làm theo hệ số lương doanh nghiệp của người lao động có hệ số lương là 3.13 (theo phụ lục 2: Quy chế trả lương của công ty), nhưng anh ta được công ty đóng bảo hiểm theo mức lương có hệ số phiên quân hàm của quân đội là 4,55 (theo Bảng 2.5). Đây là vấn đề khó khăn trong công tác quản lý tiền lương của công ty.

Như ở phần trên chúng ta đã biết lao động của công ty có bốn đối tượng lao động là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân viên chức quốc phòng và lao động hợp đồng.

Sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp và công nhân viên chức quốc phòng hưởng lương theo chức danh và được đóng bảo hiểm theo đúng mức lương của lực lượng vũ trang.

Lao động hợp đồng là những người được tuyển dụng vào công ty sau khi học xong các chương trình đào tạo ở các trường đại học, cao đẳng ngoài quân đội, khi mới vào làm việc trong công ty thì được hưởng theo mức lương theo chức danh và đóng bảo hiểm theo mức lương này. Nhưng sau thời gian làm việc nếu được Bộ Quốc Phòng tuyển dụng vào viên chức quốc phòng, quân nhân chuyên nghiệp thì các đối tượng này sẽ được chuyển sang mức lương của Quân nhân chuyên nghiệp và cũng được phong quân hàm và phiên quân hàm tương đương thiếu úy, trung úy, thượng úy, theo quy định của Bộ Quốc phòng.

Cụ thể ta xem ở Bảng 2.6:

Bảng 2.6: QNCN có hệ số mức lương chính dưới đây được phong quân hàm và phiên quân hàm QNCN.

Hệ số lương	Phong	Cấp bậc
Từ 2,95 đến dưới 3,45	Phiên quân hàm	Chuẩn úy QNCN
Từ 3,45 đến dưới 3,95	Phiên quân hàm	Thiếu úy QNCN
Từ 3,95 đến dưới 4,45	Phiên quân hàm	Trung úy QNCN
Từ 4,45 đến dưới 4,90	Phiên quân hàm	Thượng úy QNCN
Từ 4,90 đến dưới 5,30	Phiên quân hàm	Đại úy QNCN
Từ 5,30 đến dưới 6,10	Phiên quân hàm	Thiếu tá QNCN
Từ 6,10 đến dưới 6,8	Phiên quân hàm	Trung tá QNCN
Từ 6,8 trở lên	Phiên quân hàm	Thượng tá QNCN

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động).

Tiền lương thì họ vẫn được hưởng theo lương chức danh nhưng tiền bảo hiểm thì doanh nghiệp đóng bảo hiểm cho họ theo bậc lương của quân nhân chuyên nghiệp (Bảng 2.5). Nhưng ở đây có vấn đề là người lao động vào làm việc trong doanh nghiệp có người mới từ 2 - 3 năm đã được chuyển sang quân nhân chuyên nghiệp, cũng có người có thể đến 10 năm mới được chuyển sang quân nhân chuyên nghiệp. Việc được chuyển từ lao động hợp đồng sang lực lượng vũ trang phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: năng lực, thời gian công tác, các mối quan hệ....do vậy không đảm bảo tính thống nhất, công bằng đối với người lao động. Đây là một hạn chế trong công tác quản lý lao động cũng như hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty.

2.3.1.2. Hoạt động khen thưởng, kỷ luật

Tại công ty Duyên Hải, việc thực hiện khen thưởng cho các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc theo đúng Luật thi đua khen thưởng ngày 26/11/2003, Nghị định 42/2010/NĐ-CP ngày 15/4/2010 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật thi đua khen thưởng và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật thi đua, khen thưởng, Thông tư 79/2011/TT-BQP ngày 26/5/2011 của Bộ Quốc phòng quy định chi tiết và hướng dẫn thực hiện công tác thi đua, khen thưởng trong Quân đội nhân dân Việt Nam, Quy chế công tác thi đua, khen

thưởng trong công ty. Tùy theo danh hiệu mà công ty quyết định khen thưởng hoặc đề nghị khen thưởng lên cấp trên, các danh hiệu thi đua đối với cá nhân:

Chiến sỹ thi đua toàn quốc, chiến sỹ thi đua Bộ Quốc phòng, chiến sỹ thi đua cơ sở, chiến sỹ tiên tiến, lao động tiên tiến, đối với tập thể có các danh hiệu: cờ thi đua của Chính phủ, cờ thi đua của Bộ Quốc phòng, đơn vị quyết thắng, tập thể lao động tiên tiến...được xét mỗi năm một lần vào cuối năm và được hưởng số tiền tương đương với các danh hiệu thi đua đó cho các cá nhân cũng như tập thể theo quy định về thi đua khen thưởng.

Bảng 2.7: Mức chi tiền thưởng kèm theo các danh hiệu thi đua.

Stt	Danh hiệu	Mức thưởng	Ghi chú
A	Các danh hiệu đối với cá nhân		
1	Chiến sỹ thi đua toàn quốc	Được tặng Bằng, huy hiệu và được thưởng 4,5 lần lương tối thiểu chung	
2	Chiến sỹ thi đua cấp Bộ	Được tặng giấy chứng nhận, huy hiệu và được thưởng 3,0 lần lương tối thiểu chung	
3	Chiến sỹ thi đua cơ sở	Được thưởng 1,0 lần lương tối thiểu chung	
4	Lao động tiên tiến, chiến sỹ tiên tiến	Được thưởng 0,3 lần lương tối thiểu chung	
B	Các danh hiệu đối với tập thể		
1	Cờ thi đua của Chính phủ	Được tặng Cờ và được thưởng 24,5 lần lương tối thiểu chung	
2	Cờ thi đua của Bộ Quốc phòng	Được tặng Cờ và được thưởng 15,5 lần mức lương tối thiểu chung	
3	Đơn vị quyết thắng, Tập thể lao động xuất sắc	Được tặng giấy chứng nhận và được thưởng 1,5 lần mức lương tối thiểu chung	
4	Đơn vị tiên tiến, Tập thể lao động tiên tiến	Được tặng giấy chứng nhận và được thưởng 0,8 lần mức lương tối thiểu chung	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Có thể thấy là ngoại trừ tiền lương thì các tiền thưởng, tiền trợ cấp... mới ở mức thực hiện theo quy định của Nhà nước và hướng dẫn của Bộ Quốc phòng, chưa có sự vận dụng linh hoạt đối với đơn vị làm kinh tế, chưa phát huy hết vai trò của nó trong công tác tạo động lực làm việc.

Ban giám đốc công ty đã ban hành các quy chế, quy định về công tác khen thưởng kỷ luật, các tiêu chí, tiêu chuẩn được khen thưởng nhằm biểu dương, khuyến khích cá nhân người lao động, tập thể hoàn thành tốt, xuất sắc công việc, có những sáng tạo, đóng góp quan trọng cho tổ chức cũng như kỷ luật nghiêm khắc những cán bộ công nhân viên vi phạm nội quy, quy định của công ty. Quỹ khen thưởng của công ty Duyên Hải được duy trì cho mục đích thưởng hàng năm, định kỳ.

Nguyên tắc khen thưởng: Khen thưởng đảm bảo thành tích đến đâu khen thưởng đến đó, không nhất thiết phải khen theo trình tự có hình thức khen thưởng mức thấp rồi mới được khen thưởng ở mức cao hơn. Thành tích đạt được trong điều kiện khó khăn và có phạm vi lớn thì được xem xét, đề nghị khen thưởng với mức cao hơn, khen thưởng tập thể nhỏ và cá nhân là chính.

Bảng 2.8: Các hình thức khen thưởng trong công ty Duyên Hải

STT	Chi tiết khen thưởng	Phạm vi khen thưởng	Giá trị khen thưởng
1	Thưởng tết dương lịch	Toàn bộ cán bộ công nhân viên	Người lao động được thưởng cùng tỷ lệ % của mức lương hiện hưởng. Tỷ lệ % thưởng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của công ty đạt kế hoạch năm hay không.
2	Tết âm lịch	Toàn cán bộ công nhân viên	Người lao động được thưởng cùng tỷ lệ % của mức lương hiện hưởng. Tỷ lệ % thưởng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của công ty đạt kế hoạch năm hay không.
3	Danh hiệu chiến sỹ thi đua	Cho các cá nhân đạt danh hiệu	Giấy khen + 1 tháng lương thu nhập Hội đồng khen thưởng công ty đánh giá và quyết định khen thưởng.
4	Danh hiệu lao động tiên tiến, chiến sỹ tiên tiến	Cho các cá nhân đạt danh hiệu	Giấy khen + 1/2 tháng lương thu nhập Hội đồng khen thưởng công ty đánh giá và quyết định khen thưởng.
5	Ngày thành lập công ty, ngày lễ 30/4 & 1/5, ngày Quốc khánh	Toàn cán bộ công nhân viên	Mức thưởng cùng tỷ lệ % như nhau của mức lương hiện hưởng và % tỷ lệ thưởng tùy thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đạt kế hoạch hay không.
6	Thưởng năng suất, chất lượng, sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng trúng thầu dự án	Cá nhân, tập thể có thành tích đóng góp xuất sắc cho công ty	Mức thưởng chia ra làm 3 loại với giá trị tiền thưởng tương ứng: 2 triệu VNĐ, 5 triệu VNĐ, 10 triệu VNĐ. Riêng thưởng trúng thầu dự án thì căn cứ vào từng dự án Hội đồng thi đua khen thưởng ra quyết định cụ thể.

(Nguồn: Phòng Chính trị công ty Duyên Hải).

Theo kết quả khảo sát, 88,7 % số người được hỏi cho rằng công ty kịp thời khen thưởng cho các cá nhân, tổ chức có thành tích xuất sắc, cho thấy công tác khen thưởng kỷ luật của công ty đáp ứng theo yêu cầu đề ra của ban lãnh đạo

công ty. Tuy nhiên chỉ có 61,8% số người được hỏi tán thành cách công ty tổ chức tuyên dương khen thưởng cá nhân, tổ chức có thành tích, 45,3% người lao động được hỏi ý kiến cho rằng khen thưởng các thành tích xuất sắc không được công bố rộng rãi đến toàn bộ người lao động (Bảng 2.9). Vậy là với công tác khen thưởng cuối năm, công ty đã công khai rộng rãi đến toàn bộ cán bộ công nhân viên danh sách khen thưởng và mức khen thưởng. Kèm theo lễ trao tuyên dương khen thưởng, công ty có tổ chức tiệc liên hoan với sự có mặt đầy đủ của cán bộ công nhân viên, tuy nhiên đối với hình thức khen thưởng đột xuất cho các cá nhân có thành tích xuất sắc, công ty chưa tuyên truyền rộng rãi, đại đa số các bộ phận khác không biết các cá nhân nào được khen thưởng với thành tích gì.

Ngoài hình thức khen thưởng định kỳ công ty chưa áp dụng hình thức khen thưởng thường xuyên, khi người lao động có thành tích đáng khen, công ty chưa khen thưởng ngay mà đến cuối năm mới xét thưởng nên chưa động viên kịp thời người lao động. Điều này sẽ làm giảm động lực của người lao động cho những lần phấn đấu tiếp theo. Đây cũng là một điểm hạn chế của công ty trong công tác tạo động lực làm việc.

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát công tác khen thưởng kỷ luật tại công ty Duyên Hải.

STT	Ký hiệu (Câu hỏi - lựa chọn)	Nội dung trả lời	Số câu trả lời (/414)	Tỷ lệ (%)
1	26.1	Công ty luôn khen thưởng kịp thời cho các thành tích xuất sắc	367	88,7
2	27.1	Người lao động hài lòng với hình thức tổ chức tuyên dương khen thưởng của công ty	256	61,8
3	27.4	Người lao động không hài lòng với hình thức tổ chức tuyên dương khen thưởng của công ty	145	35
4	28.1	Kết quả xét khen thưởng do công ty đề ra phản ánh đúng mức độ đã đóng góp cho công ty	295	71,2
5	28.4	Kết quả xét khen thưởng cá nhân, tổ chức do công ty đề ra không phản ánh đúng mức độ họ đã đóng góp cho công ty	115	27,8
6	29.1	Khen thưởng các thành tích xuất sắc được công ty công khai trước toàn thể người lao động	191	46,2
7	29.4	Khen thưởng các thành tích xuất sắc không được công ty công khai trước toàn thể người lao động	188	45,3
8	30.1	Công ty quy định rõ các hình thức kỷ luật và khuôn khổ áp dụng	410	99
9	31.1	Công ty thi hành các hình thức kỷ luật công khai, xử lý đúng theo mức độ vi phạm	412	99,5

Ngoài ra kết quả điều tra về việc kết quả xét khen thưởng do công ty đề ra có phản ánh đúng mức độ đóng góp của các cá nhân, nhóm, tập thể vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty hay không thì chỉ 71,2% số người được hỏi tán thành, điều này cho thấy đang còn một số lượng lớn người lao động nhìn thấy sự chưa công bằng trong công tác đánh giá, đề xuất khen thưởng. Chúng ta

hoàn toàn có thể dự báo được hiệu ứng tiêu cực của nó nếu bị kéo dài, do vậy vấn đề này đòi hỏi công ty phải xem xét lượng hoá các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đối với đối tượng được đề nghị xét khen thưởng.

Công ty làm tốt và thực hiện đúng dẫn hoạt động kỷ luật, gần 100% cán bộ công nhân viên tham gia khảo sát đều cho rằng công ty quy định rõ các hình thức kỷ luật và mức độ xử lý vi phạm, cách xử lý vi phạm của hội đồng khen thưởng kỷ luật hoàn toàn công khai. Kỷ luật nghiêm là điểm mạnh của công ty, do công ty là đơn vị quân đội nên tất cả người lao động đều hiểu và chấp hành nghiêm.

2.3.1.3. Chế độ phúc lợi xã hội

Ban giám đốc và tổ chức công đoàn công ty Duyên Hải coi trọng vai trò của hệ thống phúc lợi doanh nghiệp đối với việc tạo động lực làm việc cho người lao động, cũng như sự gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp. Công ty đề ra các quy định về chi trả phúc lợi cho người lao động theo các quy định của Nhà nước.

Vào các dịp ngày lễ như ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, Giỗ tổ Hùng Vương, Quốc tế lao động 1/5, Quốc tế thiếu nhi 1/6, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, quốc khánh 2/9, Ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam 22/12, tết nguyên đán.... tùy theo tính chất của từng dịp mà công ty có phần thưởng bằng tiền hoặc hiện vật cho tất cả cán bộ công nhân viên hay các cháu thiếu nhi, chị em phụ nữ. Khoản thưởng này đối với từng cán bộ công nhân viên là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động, thâm niên...mà chỉ phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của công ty năm đó.

Công ty trích ra một quỹ phúc lợi để thăm hỏi nhân viên khi ốm đau, hay việc hiếu hỉ. Hàng năm Công ty còn trích quỹ, khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên trong công ty có thành tích học tập xuất sắc.

Ngoài việc tạo thu nhập ổn định cho cán bộ công nhân viên, Công ty còn quan tâm đến sức khỏe của người lao động thông qua việc tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm.

Với việc làm này, hiệu quả mà nó mang lại thì không chỉ đảm bảo sức

khỏe cho người lao động hoàn thành công việc được giao mà còn thể hiện sự quan tâm của công ty tới mọi mặt đời sống của người lao động.

Một số khoản chi khác theo hệ thống phúc lợi của công ty Duyên Hải hiện tại đang áp dụng được quy định trong văn bản như sau:

Bảng 2.10: Mức chi cho hoạt động phúc lợi xã hội

(Đơn vị tính: Đồng).

STT	Nội dung	Đối tượng	Mức thưởng
1	Ngày quốc tế phụ nữ	Người lao động là nữ	Hoa +500.000
2	Ngày Giỗ tổ Hùng Vương	Toàn bộ người lao động	500.000
3	Ngày Quốc tế thiếu nhi	Các cháu thiếu nhi là con cán bộ, công nhân viên	200.000
4	Ngày quốc khánh	Toàn bộ người lao động	1 tháng lương
5	Ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam	Toàn bộ người lao động	1 tháng lương
6	Tết dương lịch	Toàn bộ người lao động	½ tháng lương
7	Tết nguyên đán	Toàn bộ người lao động	Quà + 1 tháng lương
8	Tổng kết năm học	Con cán bộ công nhân viên có thành tích học tập tốt	Giấy vở + 200.000 hoặc 500.000 tùy theo bậc học
9	Ngày Thương binh liệt sỹ	Các đ/c thương binh đang điều trị tại các trung tâm điều dưỡng thương binh.	20 gói quà trị giá mỗi gói 500.000
10	Xây nhà nghĩa tình đồng đội	Cán bộ trong công ty có hoàn cảnh khó khăn	50.000.000
11	Xây nhà tình nghĩa	Đối tượng có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn tại địa bàn đơn vị đóng quân và thi công.	60.000.000
12	Ngôi nhà 100 đồng	Đoàn viên thanh niên có hoàn cảnh khó khăn	50.000.000

(Nguồn: Phòng Chính trị công ty Duyên Hải).

Thông qua kết quả điều tra ý kiến của cán bộ, công nhân viên, 100% số người được hỏi đều trả lời ngoài tiền lương họ còn nhận được các khoản trợ cấp khác của công ty trong các dịp ngày lễ, tết hoặc khi có sự kiện đặc biệt đối với cá nhân người lao động như nghỉ sinh con, đi du lịch vào dịp hè, quà nhân ngày sinh nhật... Đối với người lao động trong công ty tất cả đều đánh giá cao tầm quan trọng quỹ phúc lợi xã hội của công ty đối với cuộc sống cá nhân họ khi họ tham gia trả lời các câu hỏi điều tra. Tuy nhiên không phải tất cả người lao động được hỏi đều hài lòng với quy chế khen thưởng hiện tại của công ty, có đến 20% số câu trả lời cho rằng quỹ phúc lợi của công ty chỉ làm họ hài lòng ở mức trung bình (Bảng 2.11). Sở dĩ điều này xảy ra vì quy chế khen thưởng của công ty hiện tại tập trung ở một số sự kiện chính, còn một số sự kiện khác chưa được quan tâm đưa vào văn bản một cách chính thức, tuy rằng vẫn được triển khai nhưng ở mức độ không cụ thể, không rõ ràng, hoặc không thường xuyên, ngoài ra mức chi cho một số sự kiện có giá trị ở mức thấp.

Bảng 2.11: Kết quả điều tra hoạt động phúc lợi trong công ty Duyên Hải

STT	Ký hiệu (Câu hỏi - Lựa chọn)	Nội dung trả lời	Số câu trả lời (/414)	Tỷ lệ (%)
1	15.1	Ngoài tiền lương, người lao động có nhận được các trợ cấp khác từ công ty (tiền ngoài giờ...)	414	100
2	16.1	Chế độ phúc lợi rất ý nghĩa đối với người lao động trong công ty	306	74
3	16.2	Chế độ phúc lợi rất quan trọng đối với người lao động trong công ty	108	26
4	17.1	Người lao động trong công ty rất hài lòng với hoạt động phúc lợi	88	21,2
5	17.2	Người lao động trong công ty hài lòng với chế độ phúc lợi	236	57,1
6	17.3	Người lao động trong công ty hài lòng với chế độ phúc lợi ở mức bình thường	83	20
7	18.1	Công ty có tổ chức thường xuyên các hoạt động phong trào cho cán bộ công nhân viên	216	52,3
8	18.2	Công ty không tổ chức thường xuyên các hoạt động phong trào cho cán bộ công nhân viên	164	39,6
9	19.1	Đánh giá phúc lợi xã hội trong công ty tốt hơn các công ty khác trong ngành	302	73
10	19.2	Đánh giá phúc lợi xã hội trong công ty chỉ giống như các công ty khác trong ngành	112	27

Khi được hỏi công ty có thường xuyên tổ chức các phong trào văn nghệ, thể thao cho cán bộ công nhân viên thì 39,6% số người được hỏi có chung quan điểm cho rằng mức độ tổ chức các hoạt động là không thường xuyên. Trong khi đó rất đông người lao động đánh giá cao các hoạt động phong trào bóng đá, cầu lông, bóng bàn... có ý nghĩa thiết thực trong việc khuyến khích người lao động làm việc hăng say. Khi được hỏi so sánh mức độ chính sách phúc lợi xã hội của công ty so với các công ty khác trong cùng ngành thì 27% số ý kiến đưa ra

không có sự khác biệt so với các doanh nghiệp khác (Bảng 2.11). Các ý kiến phản hồi này cho thấy người lao động vẫn kỳ vọng công ty có sự cải thiện hơn nữa trong công tác phúc lợi xã hội.

2.3.2. Tạo động lực thông qua kích thích tinh thần

Lương bổng và đãi ngộ khác là những khoản thu nhập cần thiết cho người lao động và các thành viên trong gia đình họ. Tuy nhiên có những nhu cầu của con người không thể thỏa mãn bằng vật chất mà thông qua các yếu tố tạo động lực tinh thần thì mới đáp ứng được nhu cầu đó.

2.3.2.1. Môi trường làm việc

Để tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên làm việc với năng suất cao, công ty đã trang bị cơ sở vật chất khá đầy đủ cho các phòng ban. Mỗi phòng ban có máy vi tính, điện thoại, máy điều hòa...giúp cho cán bộ, nhân viên thoải mái, tiện lợi khi làm việc.

Mỗi phòng ban thuộc công ty đều được gắn liền với tên phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, chuyên môn của phòng ban đó và trong mỗi phòng mỗi người được phân cấp rõ ràng và mỗi người được giao nhiệm vụ cụ thể. Phân cấp gắn liền với việc tạo ra một biểu tượng địa vị cho cán bộ nhân viên (trưởng phòng, phó phòng, nhân viên...) và tạo ra ranh giới giữa người có năng lực quản lý với người không có năng lực quản lý hay giữa những người có khả năng về một công việc khác nhau. Chính những tên phòng, biểu tượng địa vị của mỗi cán bộ nhân viên được công ty đặt ra đã tạo cho họ ý thức trách nhiệm và tầm quan trọng của mình, từ đó họ sẽ cố gắng làm việc đúng với trách nhiệm, nhiệm vụ đặt ra.

Các công việc mà mỗi phòng làm bao giờ đầu tiên cũng phải thông qua trưởng phòng, sau đó trưởng phòng sẽ giao việc cho nhân viên theo thời hạn. Nếu khối lượng công việc lớn thì mọi người trong phòng sẽ cùng nhau giải quyết, cấp trên chia sẻ với cấp dưới để cùng nhau hoàn thành công việc.

Giờ làm việc tại Công ty theo đúng quy định của Nhà nước là 8 tiếng, buổi trưa mọi người được nghỉ ngơi. Giờ đi làm giữa mùa hè và mùa đông có sự khác

nhau (1/4 - 30/10 thực hiện giờ làm việc mùa hè: sáng từ 7.00 h - 11.00 h, chiều từ 13h30 -17h30; từ 1/11 - 31/3 thực hiện giờ làm việc mùa đông:sáng từ 7h30 - 11h30, chiều từ 13.00h -17.00h), điều này thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo công ty tới nhân viên. Khi điều chỉnh thời gian làm việc cho phù hợp với sự thay đổi của thời tiết.

Môi trường làm việc hay mối quan hệ bình đẳng, tôn trọng lẫn nhau giữa các nhân viên và giữa nhân viên với lãnh đạo, tạo nên bầu không khí vui vẻ. Nhờ có tinh thần thoải mái, họ sẽ sáng tạo hơn và đạt hiệu quả cao hơn trong công việc. Ngoài công việc kinh doanh, công ty còn phát động những cuộc thi như thi văn nghệ, thể thao...để tạo nên tinh thần tập thể, sự đoàn kết trong Công ty.

Nói chung, các cấp lãnh đạo tại Công ty luôn chú trọng tạo điều kiện thuận lợi về môi trường làm việc cho nhân viên, chủ yếu là trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật đầy đủ giúp nhân viên làm việc có năng suất hơn.

2.3.2.2. Bố trí, phân công công việc

Khi được hỏi về công việc có được quy định cụ thể hay được mô tả một cách rõ ràng hay không, có 94,2% số người cho rằng được quy định rõ ràng và rất rõ ràng, 24% số câu trả lời đánh giá công việc được mô tả ở mức bình thường, chấp nhận được. (Bảng 2.12). Nếu công việc được mô tả rõ ràng cụ thể, nhân viên sẽ dễ dàng chủ động thực hiện công việc, mà hoàn toàn không do dự hay thường xuyên phải hỏi ý kiến cấp trên trong quá trình thực hiện, phần nào đó tránh được việc lãng phí thời gian, ngoài ra đối với những cán bộ công nhân viên trẻ thì việc công việc được mô tả cụ thể giúp họ tiếp cận nhanh hơn.

Bảng 2.12: Kết quả điều tra Bố trí, phân công công việc trong công ty

Stt	Ký hiệu (Câu hỏi - Lựa chọn)	Nội dung trả lời	Số câu trả lời (/414)	Tỷ lệ (%)
1	1.1	Cán bộ công nhân viên trong công ty có phong cách làm việc rất chuyên nghiệp	144	34,8
2	1.2	Cán bộ công nhân viên trong công ty có phong cách làm việc mức độ chấp nhận được	110	26,6
3	2.1	Công việc của người lao động được quy định, mô tả ở mức rất rõ ràng	390	94,2
4	2.3	Công việc của người lao động không được quy định, mô tả ở mức bình thường, chấp nhận được	24	5,8
5	3.1	Công việc của người lao động rất thú vị, thách thức	190	45,9
6	3.2	Công việc của người lao động thú vị, thách thức	150	36,2
7	3.4	Công việc của người lao động không thú vị, thách thức	64	15
8	4.1	Người lao động rất bị áp lực công việc	46	11,1
9	4.2	Người lao động bị áp lực công việc	90	21,7
10	4.3	Người lao động thấy áp lực công việc phù hợp	236	57,1
11	4.4	Người lao động không bị áp lực công việc	42	10,1
12	5.1	Trình độ học vấn của người lao động cao hơn so với mức độ yêu cầu công việc	76	18,4
13	5.2	Trình độ học vấn của người lao động phù hợp so với mức độ yêu cầu công việc	270	65,2
14	5.3	Trình độ học vấn của người lao động thấp hơn so với mức độ yêu cầu công việc	68	16,4
15	6.1	Cán bộ công nhân viên được chủ động thiết lập kế hoạch làm việc	328	79,3
16	6.2	Cán bộ công nhân viên được chủ động thiết lập kế hoạch làm việc nhưng có tính áp đặt	44	10,6
17	6.3	Cán bộ công nhân viên không được chủ động thiết lập kế hoạch làm việc	42	10,1

45,9% số người được hỏi cho rằng công việc hiện tại đang làm là rất thú vị và 36,2% đánh giá thú vị và thách thức, 15% số người có quan điểm cho rằng công việc họ đang làm hiện tại không thú vị. Khi được hỏi công việc đang làm có gây áp lực đến người lao động không? 32,8% số người hỏi thấy rằng họ bị áp lực công việc (Bảng 2.12). Điều này cho thấy công ty còn phải hoàn thiện công tác phân công công việc cho người lao động nhằm nâng cao số người lao động thấy công việc họ sẽ đảm nhận phù hợp với họ, họ cảm thấy hài lòng với nhiệm vụ, công việc của mình sẽ được chia sẻ cũng như người lao động ít cảm thấy áp lực với công việc của mình. Kết quả này cho thấy bố trí phân công công việc không hợp lý sẽ ảnh hưởng nhiều đến kết quả, hiệu quả tổ chức, đánh giá hiệu quả công việc chưa công khai và công bằng. Còn tồn tại về việc phân phối công bằng cho người lao động, điều này có nguồn gốc từ việc công ty cũng chưa chú trọng sát sao đến công tác đánh giá kết quả, hiệu quả làm việc của người lao động.

Khi hỏi về trình độ người lao động đáp ứng với mức độ yêu cầu cho công việc? 18,4% số người cho rằng trình độ của mình đang làm cao hơn mức độ đòi hỏi của công việc, 65,2% số người được hỏi có quan điểm cho rằng trình độ của mình phù hợp với đặc điểm đòi hỏi của công việc và 16,4% số người được hỏi trả lời trình độ của mình đang thấp hơn so với yêu cầu của công việc (Bảng 2.18). Điều này cho thấy công ty cần phải hoàn thiện công tác phân công công việc cho người lao động nhằm đảm bảo phù hợp giữa yêu cầu của công việc và trình độ của người lao động. Theo kết quả điều tra chỉ 79,3% số người lao động được chủ động trong việc thiết lập kế hoạch công việc của mình, 10,6% số người được hỏi cho rằng mình được chủ động với kế hoạch công việc nhưng có gì đó vẫn bị áp đặt, 10,1% số người còn lại thường bị động với kế hoạch công việc của mình (Bảng 2.18). Số liệu này cho thấy việc lập kế hoạch cho người lao động được đa số người lao động chủ động tham gia, việc chủ động của người lao động với các kế hoạch công việc sẽ giúp họ làm việc hiệu quả hơn cũng như cân bằng được kế hoạch cá nhân với kế hoạch công việc công ty.

Qua kết quả khảo sát điều tra, cho thấy công tác bố trí, phân công công việc trong công ty Duyên Hải đã và đang đạt được những kết quả nhất định, tuy nhiên vẫn còn đó những điểm chưa hoàn thiện mà các nhà quản lý cần điều chỉnh, tìm ra biện pháp để bố trí công việc đúng người, đúng việc giúp cho nhà quản lý có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên đó, sẽ làm cho họ hăng say, gắn bó công việc hơn, người lao động có cơ hội thử thách và chinh phục, nó tạo ra động lực làm việc cho người lao động và người lao động có tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

2.3.2.3. Quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới

Lãnh đạo công ty Duyên Hải nhìn nhận mối quan hệ lãnh đạo-nhân viên có vai trò quan trọng đến kết quả hoạt động của tổ chức. Theo kết quả khảo sát, hơn 95% số người được hỏi cho rằng nhân viên mới khi bắt đầu làm việc trong công ty sẽ được quản lý trực tiếp hướng dẫn chi tiết và định hướng công việc sát sao, tỷ lệ này khá cao thể hiện được tinh thần trách nhiệm đào tạo đồng nghiệp mới để tổ chức ngày càng lớn mạnh, đây thực sự là điểm mạnh của công ty, việc cán bộ quản lý hoặc đồng nghiệp có kinh nghiệm đề cao trách nhiệm bản thân trong việc hỗ trợ nhân viên khác tạo cho công ty có được môi trường làm việc hấp dẫn, môi trường đoàn kết gắn bó (Bảng 2.13)

Bảng 2.13: Kết quả điều tra quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới trong công ty Duyên Hải

TT	Ký hiệu (câu hỏi - lựa chọn)	Nội dung trả lời	Số câu trả lời (/414)	Tỷ lệ
1	32.1	Nhân viên mới được hướng dẫn và định hướng công việc ngay từ những ngày bắt đầu công việc	404	97,6
2	33.1	Ngoài công việc, người quản lý trực tiếp có quan tâm đến cuộc sống cá nhân của cấp dưới.	360	86,9
3	33.3	Ngoài công việc, người quản lý trực tiếp không quan tâm đến cuộc sống cá nhân của cấp dưới.	54	13,1
4	34.1	Lãnh đạo quản lý có tham khảo ý kiến cấp dưới khi ra quyết định.	238	57,5
5	34.3	Lãnh đạo quản lý không tham khảo ý kiến cấp dưới khi ra quyết định.	160	38,6
6	35.1	Các lãnh đạo, quản lý của công ty theo phong cách độc tài.	140	33,8
7	35.2	Các lãnh đạo, quản lý của công ty theo phong cách dân chủ.	190	45,9
8	35.3	Các lãnh đạo, quản lý của công ty theo phong cách tự do.	84	20,3
9	36.1	Người lao động được trao quyền trong công việc	201	50,8
10	36.2	Người lao động được trao quyền trong công việc nhưng có tính hạn chế.	92	22,2
11	36.3	Người lao động không được trao quyền trong công việc	112	27

Khi được hỏi người quản lý trực tiếp có dành thời gian quan tâm đến cuộc sống cá nhân của nhân viên hay không? 13,1% số người lao động có quan điểm cho rằng lãnh đạo trực tiếp không quan tâm đến cuộc sống cá nhân của nhân viên, 86,9% đồng thuận nhận định quản lý trực tiếp có quan tâm cuộc sống, tâm

tư tình cảm của nhân viên (Bảng 2.13). Sự quan tâm đến cuộc sống cá nhân ở đây không phải là sự tò mò, xen vào cuộc sống riêng tư của nhân viên, thực tế người lao động ngoài công việc họ còn mối quan hệ cuộc sống gia đình, cá nhân..., do tâm tư tình cảm của người lao động tác động đến hiệu quả làm việc của họ, vì vậy nếu lãnh đạo quản lý thờ ơ hoàn toàn cuộc sống cá nhân, tâm tư của nhân viên, chỉ quan tâm đến mối quan hệ công việc cũng như kết quả công việc thì khó có thể tạo động lực làm việc để cho nhân viên cống hiến, nỗ lực vì công việc, hết mình vì công ty.

Hơn 57,5% số người trả lời câu hỏi điều tra cho rằng khi ra quyết định, lãnh đạo, cán bộ quản lý có tham khảo ý kiến của nhân viên cấp dưới, 38,6% số người còn lại cho rằng cấp trên không tham khảo ý kiến của nhân viên cấp dưới (Bảng 2.13). Kết quả này có liên quan đến đặc điểm cá nhân người lãnh đạo, quản lý, cụ thể ở đây là phong cách lãnh đạo. Qua tìm hiểu của tác giả, một số lãnh đạo, quản lý trong công ty theo phong cách lãnh đạo độc tài, tự mình quyết định việc quan trọng, số khác có khuynh hướng theo phong cách lãnh đạo dân chủ, tự do muốn tham khảo ý kiến người khác trước khi ra quyết định. Con số này được phản ánh khi 33,8% người lao động được hỏi trả lời rằng người quản lý của mình theo phong cách lãnh đạo độc tài (Bảng 2.13).

Khảo sát về việc được trao quyền trong quá trình thực hiện công việc, 50,8% số người được hỏi trả lời lãnh đạo, quản lý có trao quyền cho họ, 22,2% số người lao động trả lời họ được trao quyền nhưng mang tính hạn chế, 27% số người được hỏi trả lời mình không được trao quyền khi thực hiện công việc (Bảng 2.13). Trao quyền, phân quyền cho nhân viên cấp dưới đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải có nghệ thuật, kỹ năng nhất định để nhân viên có cảm giác thoải mái khi làm việc, chủ động công việc của mình. Có khá đông cán bộ công nhân viên đánh giá cấp trên trao quyền nhưng mang tính hạn chế, việc này đòi hỏi cán bộ quản lý cần có sự lưu ý và cải thiện để cán bộ công nhân viên chủ động cao nhất trong công việc.

Trong hoạt động hằng ngày có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên...yếu tố quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới có ảnh hưởng nhất định đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên. Khi lãnh đạo quan tâm, trao quyền, giao trách nhiệm cụ thể cho nhân viên chủ động trong công việc cũng như quan tâm đến đời sống, đảm bảo công việc cũng như chế độ cho nhân viên sẽ tạo ra động lực làm việc cho nhân viên và ngược lại.

2.3.2.4. Cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp

Công ty Duyên Hải những năm qua đã tổ chức nhiều khoá đào tạo, tập huấn tại công ty về các lĩnh vực hoạt động của công ty cũng như tập huấn nghiệp vụ chuyên môn cho từng ngành: tài chính, kế hoạch, bảo hiểm....cho cán bộ công nhân viên nhằm nâng cao nghiệp vụ phục vụ cho công việc.

Bảng 2.14: Kết quả điều tra cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp trong công ty Duyên Hải

STT	Ký hiệu (câu hỏi - lựa chọn)	Nội dung trả lời	Số câu trả lời (/414)	Tỷ lệ (%)
1	37.1	Công ty rất chú trọng đến đào tạo chuyên môn và phát triển kỹ năng cho người lao động để làm tốt công việc	320	77,2
2	37.2	Công ty đào tạo chuyên môn và phát triển kỹ năng cho người lao động để làm tốt công việc ở mức khách quan	80	19,3

Qua kết quả khảo sát, hơn 96,5% số người được hỏi đã có cùng ý kiến cho rằng công ty rất quan tâm và chú trọng đến công tác đào tạo chuyên môn và phát triển kỹ năng cho cán bộ công nhân viên, trong đó 77,2% số người đánh giá rất cao, 19,3% đánh giá công ty ở mức quan tâm chú trọng đối với công tác. Chỉ có một số ít có ý kiến đánh giá công tác đào tạo nhân viên của công ty ở mức độ bình thường.

Hàng năm, công ty đều cử cán bộ đi học các lớp đào tạo quản lý, chính trị và tổ chức tập huấn công tác chuyên môn cho cán bộ, công nhân viên theo từng ngành, lĩnh vực làm việc.

2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực cho lao động tại công ty Duyên Hải

2.4.1. Những kết quả đạt được

Trong những năm qua công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty đã có những nét chuyển biến như sau:

Người lao động có ý thức và trách nhiệm hơn nhờ hiểu rõ được bản chất và yêu cầu công việc của mình, cơ bản được giao nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng.

Việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc của công ty là tốt, đáp ứng kịp thời những yêu cầu và đòi hỏi của quá trình sản xuất.

Công ty đã thực hiện đúng chế độ chính sách đối với người lao động theo luật, thực hiện tốt chế độ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động.

Công tác đời sống và hoạt động đoàn thể được tổ chức tốt. Hàng năm, có phát động thi đua và khen thưởng những tập thể, cá nhân có thành tích tốt trong công tác. Tổ chức thăm hỏi người lao động khi ốm đau, lễ tết...Tổ chức các hoạt động thể thao, thăm quan du lịch cho nhân viên tạo không khí vui tươi cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

Thực hiện nghiêm mọi chế độ và quyền lợi cho người lao động. Tổ chức đào tạo và cử đi đào tạo hàng năm cho cán bộ công nhân viên.

2.4.2. Một số hạn chế, tồn tại và nguyên nhân

a) Những mặt hạn chế và tồn tại

Mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực làm việc chưa thực sự chặt chẽ bởi công tác đánh giá còn nhiều hạn chế.

Việc chăm công lao động thực tế mới chỉ giải quyết vấn đề hình thức chứ không đánh giá hết được tinh thần trách nhiệm đối với công việc của mỗi cá nhân dẫn đến tình trạng đội ngũ lao động hành chính chỉ tính đi làm cho đủ ngày

công chứ không tích cực làm việc.

Thiếu tính linh hoạt khen thưởng nhân viên khi họ hoàn thành tốt công việc (chỉ đánh giá, khen thưởng công nhân viên vào cuối năm)

Công tác khen thưởng thi đua chưa thu hút được hết toàn bộ nhân viên tham gia mà chỉ có một số ít.

Các vấn đề ngoài tiền lương có liên quan tới việc tuyển dụng, bố trí công việc và chuyển công tác chưa thực sự công bằng.

Mức lương bình quân tuy có cao so với các đơn vị cùng ngành nhưng so với mặt bằng chung chưa có tính cạnh tranh.

Công tác bảo hộ lao động còn hạn chế.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc chưa đầy đủ, tần số đánh giá còn thấp dẫn tới kết quả đánh giá chưa khách quan, khoa học nên ảnh hưởng tới lợi ích của người lao động.

Mức thưởng của công ty theo đúng quy định của Nhà nước và BQP, chưa có tính linh hoạt cho doanh nghiệp, chưa tạo được sức hấp dẫn cho người lao động.

b) Nguyên nhân

Do công ty mới thành lập đang tập trung tìm kiếm việc làm, ổn định biên chế, tổ chức, xây dựng trụ sở. Các quy chế chưa đầy đủ, nguồn vốn trích lập khen thưởng còn hạn chế.

Số lượng lao động lớn nên chưa theo sát được công việc và thành tích của từng cá nhân.

Đặc thù là đơn vị quân đội nên chưa theo kịp sự thay đổi của nền kinh tế thị trường đang trong quá trình hội nhập quốc tế.

Cán bộ quản lý có những lúc truyền tải nhiệm vụ không được chi tiết, cụ thể.

Công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế, do thân quen, nhờ cậy quan hệ, một số người lao động được tuyển dụng vào không đúng theo các quy trình được thiết lập, mục đích tuyển dụng không xuất phát từ nhu cầu thực tế, làm cho người được tuyển dụng vào làm việc không đúng chuyên môn, bằng cấp đào tạo.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY TNHH MTV DUYÊN HẢI.

3.1. Định hướng phát triển của công ty

Đảng ủy, Ban giám đốc công ty đề ra mục tiêu chiến lược trong giai đoạn tới, trước tiên là đưa công ty vượt qua khó khăn, thách thức hiện tại, sau đó là có bước phát triển mạnh mẽ, toàn diện, vững vàng hội nhập thị trường trong nước và khu vực. Trong những năm tiếp theo, năng lực, sức cạnh tranh và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty dự kiến có sự bứt phá ngoạn mục, nguồn vốn được bảo toàn, phát triển tốt; hoạt động sản xuất kinh doanh được mở rộng về quy mô, địa bàn hoạt động; việc làm và đời sống của người lao động được giữ ổn định và cải thiện hơn nữa. Chuyển đổi thành công sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con và phấn đấu trở thành một trong những đơn vị đạt hiệu quả sản xuất kinh doanh cao trong khối các doanh nghiệp toàn quân. Cụ thể:

Về cơ cấu tổ chức: Xây dựng cơ cấu tổ chức mới theo đề án tái cơ cấu, sắp xếp lại doanh nghiệp quân đội giai đoạn 2014-2020 của Bộ Quốc phòng đã được Chính phủ phê duyệt và trên cơ sở đề án của công ty về chuyển đổi mô hình hoạt động từ công ty TNHH MTV sang hoạt động theo hình thức công ty mẹ - công ty con. Tăng cường liên danh, liên kết giữa các công ty – Xí nghiệp.

Về đầu tư, phát triển: Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2013-2015 và những năm tiếp theo: Trong thời gian 3 năm sau khi tái cơ cấu và những năm tiếp theo Công ty sẽ giữ vững và tăng sản lượng các mặt hàng và sản phẩm truyền thống. Đồng thời phát triển một số mặt hàng, sản phẩm và ngành nghề mới: Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị; bất động sản; khai thác và kinh doanh khoáng sản, vật liệu xây dựng; xuất nhập khẩu thiết bị máy móc, nông sản; và một số ngành nghề mới nhằm tăng năng lực, quy mô, khả năng cạnh tranh của Công ty.

Về vốn và tài sản: Thực hiện chỉ đạo toàn diện và sâu sắc việc tái cơ cấu tài chính, tài sản các đơn vị thành viên yếu kém có tình trạng mất cân đối tài chính kéo dài, vay nợ ngân hàng lớn, làm ăn lớn hiệu quả. Tạo đà cho bước phát triển mạnh mẽ, trở thành một trong những đơn vị có thương hiệu mạnh, uy tín trên toàn quốc. Phần đầu lợi nhuận của Công ty hàng năm tăng 15-20% trở thành doanh nghiệp có hệ số bảo toàn vốn Nhà nước tốt so với mặt bằng chung, đứng trong top đầu doanh nghiệp Quân đội về lợi nhuận, tăng trưởng.

Về ngành nghề kinh doanh: Sau được phê duyệt đề án tái cơ cấu Đảng ủy và Ban Giám đốc Công ty sẽ kiên quyết chỉ đạo cắt giảm và rút vốn khỏi những ngành nghề kinh doanh kém hiệu quả tại các đơn vị thành viên ngay trong năm 2013.

Về lao động - tiền lương: Tiếp tục kiện toàn, ổn định tổ chức, biên chế các cơ quan, đơn vị, nhất là các Chi nhánh mới thành lập như chi nhánh Đông Nam Bộ, Chi nhánh Hà Nội, Chi nhánh Miền Trung đi vào hoạt động ổn định ngay từ những ngày đầu thành lập, chủ động mời, tuyển dụng những cán bộ kỹ sư có năng lực, kinh nghiệm, vào làm việc tại Công ty.

Thực hiện tốt công tác tuyển dụng lao động, đề nghị chuyển chuyên nghiệp, nâng lương, nâng loại, chuyển nhóm lương, giải quyết tốt chế độ hưu trí, nghỉ chờ hưu cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty.

Thường xuyên hướng dẫn các đơn vị thành viên kiểm tra, rà soát sổ BHXH, BHYT, đề nghị BHXH Bộ Quốc phòng đổi, cấp mới thẻ BHYT cho CNVQP và LDHĐ theo đúng quy định.

Xây dựng đề án biên chế tổ chức Công ty; chức danh Sĩ quan báo cáo Quân khu và Bộ Quốc phòng phê duyệt.

Về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực: Trên cơ sở quy hoạch đội ngũ cán bộ các cấp, Công ty sẽ đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực toàn diện cho đội ngũ cán bộ, nhân viên, nhất là đội ngũ cán bộ, nhân viên kỹ thuật, cán bộ quản lý, chủ trì các cấp. Việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên

tiến hành bằng nhiều hình thức phù hợp. Ngoài việc cử cán bộ đi học tại các trường trong và ngoài quân đội, chú trọng đào tạo lại theo chức danh, tăng cường bồi dưỡng qua thực tiễn công việc, bồi dưỡng kỹ năng, kiến thức trong các lĩnh vực hoạt động và ngành nghề SXKD mới; trong đó, ưu tiên cán bộ chỉ huy, quản lý, đội ngũ chỉ huy trưởng công trường, cán bộ kỹ thuật và công nhân có tay nghề thợ bậc cao; tích cực phát hiện, đào tạo có định hướng đối với cán bộ trẻ có triển vọng, mạnh dạn bổ nhiệm vào các cương vị lãnh đạo, quản lý. Bên cạnh đó, tăng cường tuyển dụng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao mà công ty đang có nhu cầu, được tiến hành đúng quy trình, quy chế đã xác định, bảo đảm chặt chẽ. Dân chủ, công khai, minh bạch, gắn phát triển số lượng với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Mặt khác, công ty sẽ xây dựng “bộ tiêu chí” để xét tuyển vào các chức danh, nhất là chức danh chủ chốt, cán bộ chủ trì; đối với các giám đốc, phó giám đốc Xí nghiệp đã được bổ nhiệm nhưng hằng năm vẫn phải kiểm tra sát hạch.

Cùng với đào tạo, bồi dưỡng, việc luân chuyển, bố trí sắp xếp, sử dụng cán bộ được công ty thực hiện theo quan điểm: Xây dựng đội ngũ cán bộ một cách toàn diện; biết được việc của cấp trên; giỏi việc cấp mình; chỉ đạo hướng dẫn, kiểm tra và trực tiếp làm tốt công việc của cấp dưới, biết việc trên cơ quan; biết việc dưới đơn vị và công trường; miệng nói tay làm; không chỉ giỏi về quản lý, quản trị doanh nghiệp mà còn phải giỏi các lĩnh vực khác có liên quan; biết chăm lo xây dựng đơn vị vững mạnh toàn diện, quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ, công nhân viên, người lao động. Việc bố trí cán bộ, thực hiện theo phương châm: “Từ người bố trí việc, từ việc bố trí người” một cách hợp lý, phát huy tối đa sở trường, năng lực của từng người; bổ nhiệm chức vụ cán bộ đi đôi với trao cho họ những quyền hạn cần thiết để quản trị doanh nghiệp, trên cơ sở “năng lực đến đâu, quyền hạn đến đó”. Thực tế những năm qua, Công ty luôn trao cơ hội và đặt niềm tin vào đội ngũ cán bộ, tạo mọi điều kiện tốt nhất để họ phát huy khả năng phục vụ quân đội và cống hiến cho đơn vị. Tuy nhiên, công ty

cũng yêu cầu ở họ trách nhiệm và lòng say mê, nhiệt tình; nếu giám đốc, phó giám đốc không giúp công ty, đơn vị phát triển, không mang lại doanh thu, lợi nhuận cho đơn vị, quyền lợi chính đáng cho anh em cán bộ, công nhân viên, người lao động, sau hai năm người đó sẽ được thay thế bằng người khác. Cùng với đó, các cơ quan, đơn vị chủ động làm tốt việc phân loại lao động, sàng lọc và kiên quyết đưa ra khỏi biên chế theo đúng quy định của pháp luật và BQP những lao động không đạt yêu cầu; đồng thời quan tâm thích đáng đến chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội đối với lao động chất lượng cao. Vì vậy, bất cứ ai cũng phải xác định tốt nhiệm vụ khi đảm nhận công việc và cũng phải nỗ lực phấn đấu, quyết tâm rất cao mới hoàn thành được nhiệm vụ.

Về khoa học, công nghệ và bảo vệ môi trường: hàng năm, công ty sẽ xây dựng kế hoạch chi phí từ nguồn sản xuất kinh doanh để triển khai các giải pháp bảo vệ môi trường. Theo đó, cán bộ phụ trách quản lý môi trường của công ty lập kế hoạch và mời Trung tâm Quan trắc và bảo vệ môi trường tại các tỉnh mà đơn vị công ty đóng quân tiến hành quan trắc môi trường, đánh giá tác động môi trường định kỳ theo đúng cam kết bảo vệ môi trường.

Tiếp tục tìm tòi đổi mới dây chuyền, quy trình công nghệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh (sản xuất gạch, xi măng, biện pháp thi công) để giảm thiểu ô nhiễm khói bụi, ô nhiễm tiếng ồn theo đúng tiêu chuẩn Nhà nước, đảm bảo bảo vệ môi trường, không làm ảnh hưởng tới môi trường sống dân sinh quanh khu vực sản xuất của các đơn vị thành viên.

3.2. Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua kích thích vật chất

3.2.1. Giải pháp sửa đổi tiền lương

Qua phân tích thực trạng cơ chế tiền lương của công ty Duyên Hải, cách trả lương cho người lao động chưa nhấn mạnh nhiều đến hiệu quả làm việc của từng người lao động, trong khi hiệu quả làm việc là chỉ tiêu cực kỳ quan trọng thể hiện sự đóng góp cá nhân người lao động đến kết quả hoạt động sản xuất của

doanh nghiệp, cũng như giúp cho doanh nghiệp tăng sức cạnh tranh trước các đối thủ khác trên thị trường, quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Thực tế hiệu quả làm việc của mỗi người lao động rất dễ biến động, thay đổi nhanh chóng, nếu không có chính sách tốt tạo động lực, khuyến khích cho họ. Trước sự thay đổi hình thức hoạt động chuyển từ mô hình công ty TNHH MTV sang hoạt động theo hình thức công ty mẹ - công ty con, hệ thống thang bảng lương của công ty Duyên Hải phải chuyển đổi sao cho linh hoạt, mang tính cạnh tranh và phù hợp với quy định của pháp luật và BQP.

Với 2 lý do chính nêu trên, công ty cần thiết phải xây dựng hệ thống mới về thang lương, bảng lương. Xác định công việc này là then chốt, lãnh đạo công ty cần thành lập ban đổi mới và phát triển doanh nghiệp với thành phần gồm ban giám đốc, phòng tổ chức lao động, phòng tài chính kế toán, phòng kế hoạch kỹ thuật để hoàn thiện công việc này.

Điều kiện đặt ra đối với việc xây dựng thang lương, bảng lương mới được nhóm công tác và lãnh đạo công ty hoạch định ngay từ lúc khởi đầu xây dựng sửa đổi cơ chế tiền lương, phải là công cụ hiệu quả trong công tác quản trị nguồn nhân lực, phát huy sự nỗ lực của người lao động đóng góp cho công việc của công ty, đảm bảo sự công bằng theo sự đóng góp tương ứng của mỗi người, yêu cầu cụ thể như sau:

Hệ thống thang lương, bảng lương phù hợp với loại hình doanh nghiệp là công ty TNHH do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, đơn vị lực lượng vũ trang.

Phát huy vai trò đòn bẩy của tiền lương, kích thích tập thể và cá nhân đóng góp hiệu quả vào hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Gắn vấn đề phân phối tiền lương và thu nhập với quá trình tạo động lực trong đội ngũ cán bộ công nhân viên; làm cho lợi ích của từng cán bộ công nhân viên thống nhất với lợi ích của Công ty để có được sự phát triển ổn định, bền vững.

Để thực hiện được các tiêu chí trên, cần thiết phải đưa yếu tố hiệu quả

công việc vào giá trị lương chi trả cho cán bộ công nhân viên, do đó tiền lương phân phối cho cá nhân trong tháng được xây dựng gồm 2 thành phần:

Tiền lương cơ bản (LCB)

Tiền lương giá trị công việc (LGTCV)

$$\begin{aligned} \text{Tiền lương phân phối cho người lao động} &= \text{Tiền lương cơ bản} + \text{Tiền lương giá trị công việc} \\ &= \text{LCB} + \text{LGTCV} \end{aligned}$$

3.2.1.1. Xây dựng tiền lương cơ bản trả cho cá nhân người lao động

a. Xây dựng công thức tính tiền lương cơ bản

Tiền lương cơ bản trả cho mỗi cán bộ công nhân viên được xác định trên cơ sở hệ thống thang, bảng lương cơ bản, được xây dựng dựa trên hệ thống thang lương, bảng lương của nghị định số 205/2004/NĐ-CP.

Công thức tính:

$$\text{LCB} = \text{TL}_{\min} \times (\text{H}_{\text{cb}} + \text{H}_{\text{pc}})$$

Trong đó:

+ $\text{TL}_{\min}$: Tiền lương tối thiểu do Nhà nước quy định.

+ H_{cb} : Hệ số lương cơ bản của người lao động.

+ H_{pc} : Hệ số phụ cấp (nếu có) theo lương tối thiểu của người lao động.

b. Xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương cơ bản

Hệ thống thang bảng lương cơ bản áp dụng trong công ty phải được cụ thể hoá đến từng đối tượng, chức danh nghề nghiệp trong công ty bao gồm: Hội đồng thành viên; Ban Kiểm soát; Cán bộ quản lý doanh nghiệp; Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ thừa hành, phục vụ; Công nhân, nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh và phục vụ; Cán bộ chuyên trách công tác Đảng, công đoàn, Đoàn thanh niên. Ngạch chức danh công việc của từng cá nhân được xác định trên cơ sở chức vụ, công việc đang đảm nhiệm. Việc sắp xếp phân loại ngạch chức danh cho cán bộ công nhân viên để xác định hệ số lương cơ bản, công ty đánh giá dựa vào tính chất, khối lượng công việc đảm nhận, trình độ đào tạo, kỹ năng, kinh

nghiệm, thâm niên công tác và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc theo chức danh được giao.

Hệ thống thang bảng lương cơ bản áp dụng để đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

3.2.1.2. Xây dựng tiền lương theo giá trị công việc trả cho cá nhân người lao động

a. Xây dựng công thức tính tiền lương giá trị công việc

Tiền lương theo giá trị công việc trả cho người lao động được xác định trên cơ sở hệ số giá trị công việc và hệ số khuyến khích mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân trong tháng. Áp dụng công thức tính theo dạng công thức tính tiền lương cơ bản trả cho người lao động, tuy nhiên có thêm yếu tố hệ số khuyến khích mức độ hoàn thành công việc để tạo động lực cho người lao động.

Thành phần lương thay đổi phụ thuộc kết quả thực hiện công việc

Công thức tính:

$$L_{GTCV} = TL_{đgcv} \times (H_{gtcv} + H_{pccv}) \times H_{kk}$$

Trong đó:

+ $TL_{đgcv}$: Đơn giá tiền lương giá trị công việc do công ty quy định tại từng thời kỳ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh.

+ H_{gtcv} : Hệ số lương giá trị công việc theo quy định của công ty, dựa vào kết quả đánh giá công việc cá nhân người lao động.

+ H_{pccv} : Hệ số phụ cấp (nếu có) theo lương giá trị công việc theo quy định của công ty.

+ H_{kk} : Hệ số khuyến khích là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc trong tháng, mức độ đóng góp của từng người đối với kết quả sản xuất kinh doanh hàng tháng của công ty.

Tiền lương giá trị công việc tuy vẫn áp dụng kiểu công thức tính của tiền lương cơ bản nhưng có một số điểm khác như sau:

Đơn giá tiền lương giá trị công việc khác với đơn giá tiền lương cơ bản

(đơn giá tiền lương tối thiểu do nhà nước quy định), đơn giá tiền lương giá trị công việc do công ty quy định dựa trên kết quả sản xuất kinh doanh của công ty theo từng tháng.

Tiền lương giá trị công việc phản ánh được mức độ đóng góp của người lao động cho công ty thông qua hệ số khuyến khích, hệ số này được xác định thông qua mức độ hoàn thành công việc trong tháng, mức độ đóng góp của từng người đối với kết quả sản xuất kinh doanh hàng tháng của công ty.

b. Xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương giá trị công việc

Hệ thống thang bảng lương giá trị công việc áp dụng trong công ty cũng phải được cụ thể hóa đến từng đối tượng, chức danh nghề nghiệp như mức độ cụ thể hoá trong hệ thống thang bảng lương cơ bản bao gồm các đối tượng: Chủ tịch kiêm giám đốc; Ban Kiểm soát; Cán bộ quản lý doanh nghiệp; Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ thừa hành, phục vụ; Công nhân, nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh và phục vụ; Cán bộ chuyên trách công tác Đảng, công đoàn, Đoàn thanh niên. Ngạch chức danh công việc của từng cá nhân người lao động được xác định trên cơ sở chức vụ, công việc đang đảm nhiệm và ngạch lương đang xếp theo hệ thống thang bảng lương cơ bản.

Hệ số tiền lương giá trị công việc được xây dựng để làm cơ sở trả lương giá trị công việc cho người lao động được xác định theo từng ngạch và bậc chức danh. Hệ số lương giá trị công việc không phụ thuộc vào hệ số lương của cá nhân đang được hưởng theo hệ thống thang bảng lương cơ bản.

Đơn giá tiền lương giá trị công việc là một phần của kế hoạch tiền lương, sẽ được Giám đốc ban hành căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của từng năm.

Mức lương giá trị công việc được tính bằng cách nhân hệ số lương giá trị công việc với đơn giá tiền lương giá trị công việc của công ty tại từng thời kỳ.

c. Hệ số phụ cấp giá trị công việc

Hệ số phụ cấp giá trị công việc được áp dụng cho một số cấp chức danh cụ thể được quy định chi tiết, tuân theo quy định các mức phụ cấp trong Nghị định số 205/2004/NĐ-CP của chính phủ. Thông tư 48/2005/TT-BQP ngày 05/5/2005, Thông tư 69/TT-BQP ngày 22/4/2011, Thông tư số 05/2009/TT-BQP ngày 30/01/2009 của Bộ Quốc phòng hướng dẫn thực hiện chế độ tiền lương, lương tối thiểu vùng đối với các doanh nghiệp do nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ trong quân đội. Tiền phụ cấp giá trị công việc được tính bằng cách nhân hệ số phụ cấp giá trị công việc với đơn giá tiền lương giá trị công việc. Việc áp dụng phụ cấp giá trị công việc tùy thuộc vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty từng thời kỳ.

d) Hệ số khuyến khích cá nhân

Là hệ số đóng góp của từng cán bộ công nhân viên đối với kết quả sản xuất kinh doanh hàng tháng của đơn vị. Hệ số này được xác định hàng tháng cụ thể tăng hay giảm tùy thuộc vào mức độ hoàn thành tốt công việc của người lao động, được đánh giá căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc hoàn thành, việc chấp hành nội quy lao động của Công ty. Chi tiết thang điểm xếp loại hệ số khuyến khích cá nhân được chi tiết hoá có giá trị từ 0,8 đến 1,2 với bước nhảy 0,1.

3.2.1.3. Tiền lương thực tế nhận được của người lao động

Lương tháng và thu nhập của người lao động trong công ty được tính theo công thức sau:

Lương thực nhận hàng tháng của người lao động = Tiền lương cơ bản
+ Tiền lương giá trị công việc - Các khoản giảm trừ (Bảo hiểm, thuế TNCN...)

Dưới đây là cách tính lương chi tiết (Bảng 3.1):

Bảng 3.1: Các thông số và công thức tính lương tháng của người lao động

STT	Các thông số	Công thức
1	Tiền lương cơ bản	Lương tháng = Tiền lương cơ bản + Tiền lương giá trị công việc - Các khoản giảm trừ (Bảo hiểm, thuế TNCN...)
2	Tiền lương giá trị công việc	
3	Bảo hiểm	
4	Thuế TNCN	

3.2.2. Hoàn thiện công tác khen thưởng

Về cơ bản công tác khen thưởng trong công ty Duyên Hải được đại đa số cán bộ công nhân viên đề cao tính kịp thời khen thưởng cho các cá nhân, tổ chức khi họ đạt được những thành tích xuất sắc, song công tác khen thưởng cần công bố rộng rãi, cần được tuyên truyền đến toàn bộ người lao động trong công ty, đặc biệt là công tác khen thưởng đột xuất, thưởng nóng. Theo tác giả các thông tin khen thưởng đột xuất cần đề cập chi tiết đến người được khen thưởng, đi kèm là các thành tích của cá nhân này đóng góp, giá trị khen thưởng. Các thông tin này nên công bố trên trang Web của công ty và thông báo bằng văn bản. Việc đăng tải thông tin này giúp cho toàn thể người lao động biết đến hiệu quả đóng góp của những người được khen thưởng, cũng như họ có thể tích lũy được các kinh nghiệm từ thành tích của đồng nghiệp.

Kết quả xét khen thưởng do công ty đề ra chưa phản ánh đúng hoàn toàn mức đóng góp của các cá nhân, nhóm, tổ chức vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty, điều này xuất phát từ sự không công bằng trong công tác đánh giá, đề xuất khen thưởng, vấn đề này đòi hỏi công ty phải xem xét lượng hoá các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đối với người được đề nghị xét khen thưởng. Muốn làm tốt việc này, theo tác giả công ty nên xây dựng quy trình chất lượng ISO trong đó triển khai xây dựng các quy trình, tài liệu gồm phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc, xây dựng bản yêu cầu chuyên môn công việc, xây dựng bản tiêu chuẩn kết quả công việc, xây dựng KPIs đánh giá hiệu quả công việc. Dựa trên các chỉ tiêu KPIs được xây dựng để thiết lập các tiêu chí khen thưởng cá nhân, tổ chức. Đồng thời thực hiện nghiêm túc công tác đánh giá hiệu

quả công việc của người lao động làm cơ sở cho việc đề nghị xét khen thưởng, kỷ luật.

3.2.3. Hoàn thiện công tác phúc lợi xã hội

Theo tác giả công ty Duyên Hải nên đưa thêm vào văn bản quy định chính thức nhiều sự kiện khác, với các mức chi phí xác định rõ, nếu khoản chi khó định lượng rõ thì dùng biên độ để thể hiện, đồng thời khi các khoản chi cho các sự kiện đưa vào văn bản cụ thể thì phòng hành chính hậu cần, Tổ chức lao động, công đoàn chủ động thực thi công việc, không phải lập báo cáo xin ý kiến chỉ đạo, hướng dẫn của cấp trên, việc đó cho phép rút ngắn thời gian thực thi công việc, và do vậy khoản phúc lợi xã hội nhanh chóng đến với cán bộ công nhân viên. Công ty có thể đưa thêm các sự kiện phúc lợi xã hội vào văn bản quy định với mức chi cần được Ban giám đốc, công đoàn xem xét tùy vào tình hình thực tế sản xuất, kinh doanh của công ty qua từng giai đoạn. Nhất là hiện tại một số khoản chi cho các sự kiện cần được nâng lên do điều kiện kinh tế ngày nay đã thay đổi so với nhiều năm trước nhưng mức chi cho các sự kiện phúc lợi xã hội của công ty lại không được thay đổi tương ứng.

Bổ sung các khoản chi vào công tác chăm lo cho người lao động trong doanh nghiệp:

Tặng quà tết cho các cháu thiếu nhi là con em cán bộ công nhân viên nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, tổ chức tết trung thu cho con em cán bộ công nhân viên, có chế độ khen thưởng con em cán bộ công nhân viên học giỏi, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên thuộc diện hộ nghèo trong doanh nghiệp. Ngoài chế độ được hưởng theo quy định công ty hỗ trợ thêm đối với các trường hợp tai nạn lao động đột xuất, bệnh nghề nghiệp, ốm đau lâu ngày, hỗ trợ gia đình người lao động, người thân bị bệnh, hỗ trợ cho gia đình người lao động trong trường hợp người lao động chết khi đang công tác, chăm lo cán bộ đã từng phục vụ quân đội nhân ngày thương binh liệt sĩ.

Để ổn định cuộc sống, công ty có thể đưa ra các chương trình giúp đỡ tài

chính theo hình thức cho nhân viên vay một khoản tiền trước và khoản tiền vay trả lại cho công ty dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ. Hoặc công ty có chính sách tạo điều kiện cho họ được thuận tiện vay tiền từ ngân hàng cho các mục đích chính đáng.

Nâng cao trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội:

Xây nhà tình thương phụng dưỡng mẹ Việt Nam Anh Hùng, tham gia đóng góp xây nhà tình nghĩa, trợ cấp khó khăn cho cựu cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ hưu, hỏi thăm động viên cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ bị bệnh....

Theo tác giả, công ty muốn các phong trào này phát triển đi lên, thì tổ chức đoàn thanh niên hiện nay của công ty cần thay đổi, cần có luồng gió mới cho các hoạt động phong trào văn nghệ, thể dục thể thao, tổ chức đoàn thanh niên phải xác định nhiệm vụ đóng vai trò tiên phong trong việc tổ chức các phong trào thể thao, văn nghệ. Đồng thời lãnh đạo công ty cần coi trọng ý nghĩa các hoạt động này, coi trọng sự đóng góp tích cực, gián tiếp của nó vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, khuyến khích công ty tham gia vào các giải thi đấu với các đơn vị khác trong ngành.

3.3. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần

3.3.1. Giải pháp hoàn thiện môi trường làm việc

Theo cách làm việc hiện nay, mỗi khi máy tính có sự cố thì các nhân viên của công ty gọi số điện thoại của bộ phận hỗ trợ tin học để có sự trợ giúp khắc phục sự cố. Theo tác giả song song với cách hỗ trợ sửa chữa lỗi kỹ thuật khi phát sinh của thiết bị văn phòng, công ty có thể đề xuất phương án chủ động tổ chức một chương trình định kỳ bảo dưỡng phòng ngừa, vệ sinh, kiểm tra phần cứng, phần mềm trang thiết bị tin học của các cán bộ công nhân viên. Hoạt động này vừa giúp kéo dài tuổi thọ máy móc thiết bị tin học, đồng thời giúp duy trì tốc độ xử lý cao của hệ thống máy tính của cán bộ công nhân viên sẽ tạo cho cán bộ công nhân viên tâm lý hài lòng, kích thích họ có tâm trạng thoải mái trong quá

trình làm việc, điều này cho phép tạo lên những điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt công việc của mình.

Văn hóa doanh nghiệp: VHDN được hình thành sẽ giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm, tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và có được môi trường làm việc thoải mái, hợp tác tương trợ lẫn nhau, nhân viên tự hào hãnh diện là một thành viên của doanh nghiệp. Lương và thu nhập chỉ là giải quyết nhu cầu bậc thấp của người lao động, sẽ chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người lao động sẵn sàng đánh đổi để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.

Theo quan điểm của tác giả để xây dựng văn hóa doanh nghiệp và tạo phong cách làm việc chuyên nghiệp cho công ty cần sự tham gia của lãnh đạo công ty, cán bộ quản lý, cụ thể:

Vai trò của lãnh đạo công ty: Coi trọng giá trị ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp đối với nhân viên họ quản lý. Chỉ đạo hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả làm việc KPIs. Ban hành các quy định về tiêu chí, tác phong làm việc chuyên nghiệp mà cán bộ công nhân viên cần làm tốt, những quy định này có thể chi tiết hoá riêng cho các bộ phận khác nhau (Phòng ban chức năng, các đơn vị...).

Vai trò của cán bộ quản lý trực tiếp: Cán bộ trực tiếp đánh giá nghiêm túc kết quả công việc của nhân viên cấp dưới, đưa ra các tình huống, dẫn chứng cụ thể, không ngại va chạm, không xử lý qua loa cho xong. Theo đó sẽ phát hiện được danh sách cán bộ công nhân viên đang yếu kém về phong cách làm việc chuyên nghiệp. Cán bộ quản lý trực tiếp phân tích vai trò quan trọng, những giá trị đem lại cho công ty và cá nhân cán bộ công nhân viên về phong cách làm việc chuyên nghiệp nếu cán bộ công nhân viên thực hiện tốt. Lấy cam kết, lộ trình từ cán bộ công nhân viên đó về việc phấn đấu nâng cao phong cách làm việc chuyên nghiệp. Ngoài ra có thể phân công các đồng nghiệp khác giúp đỡ người có phong cách làm việc chưa chuyên nghiệp. Thường xuyên theo dõi sự tiến bộ,

khen ngợi nếu có dấu hiệu tăng tiến thực sự. Thực hiện tốt, công bằng công tác đánh giá KPIs về hiệu quả làm việc của nhân viên cấp dưới làm thông số đầu vào cho việc tính lương theo hiệu quả công việc, cũng như các chế độ khen thưởng khác.

3.3.2. Nâng cao hiệu quả bố trí, phân công công việc

Nhà quản lý phải nắm được điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên cấp dưới mình, cũng như biết được sở trường, năng khiếu và trình độ kỹ năng của họ để giao việc phù hợp nhất, phải biết được những điểm hạn chế của nhân viên để có kế hoạch đào tạo bổ xung kỹ năng, chuyên môn thích hợp để nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao. Phân công công việc đúng người, đúng việc giúp cho nhà quản lý có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên đó.

Nhằm cải thiện những điểm còn hạn chế trong công tác bố trí phân công công việc theo tác giả:

Phòng chính trị, hành chính hậu cần thay mặt lãnh đạo công ty, có thể tổ chức họp trực tiếp các cán bộ quản lý công ty, hoặc thông qua văn bản, bản tin nội bộ trên trang Web về công tác bố trí phân công công việc, nhấn mạnh tầm quan trọng, hiệu quả của chi tiết hoá mô tả công việc khi người quản lý giao trách nhiệm cho nhân viên cấp dưới. Đồng thời lập danh sách cán bộ quản lý chưa được tham gia học các lớp kỹ năng quản trị ngắn hạn (đặc biệt quản trị nguồn nhân lực) để đề xuất lãnh đạo công ty mở các lớp tập huấn các chuyên đề tương ứng, hoặc cử cán bộ tham gia các khoá học, đợt tập huấn do cấp trên tổ chức hoặc ở các trung tâm đào tạo bên ngoài nhằm nâng cao kỹ năng quản trị cho các cán bộ này.

Cán bộ quản lý cần coi trọng việc mô tả công việc một cách cụ thể khi giao trách nhiệm cho nhân viên, điều này giúp nhân viên làm tốt công việc tránh các sai sót không đáng có, phát sinh sửa chữa lãng phí thời gian. Đồng thời phải hiểu khả năng từng nhân viên để mô tả công việc ở mức độ tương ứng với năng lực từng nhân viên ngoài mức độ mô tả công việc quy chuẩn tối thiểu.

Đối với nhân viên nhận nhiệm vụ, mỗi khi được giao việc cần làm rõ những điểm chưa cụ thể, đề nghị cán bộ quản lý trực tiếp giải thích, cung cấp thông tin cụ thể hơn.

Theo tác giả hoàn toàn có thể cải thiện các tỷ lệ người lao động cảm thấy công việc không thú vị, cũng như tỷ lệ người lao động thấy áp lực công việc thông qua việc công ty hoàn thiện bằng văn bản, bản mô tả công việc ở các chức danh trong công ty, bản mô tả công việc có thể đề xuất nội dung như dưới đây gồm: thông tin chung, mục đích công việc, nhiệm vụ cụ thể (nhiệm vụ, trách nhiệm), tiêu chuẩn cần thiết, tiêu chuẩn đánh giá công việc .

Bảng 3.2: Nội dung bản mô tả công việc

Thông tin chung	Chức danh, Bộ phận, Chức danh của người quản lý trực tiếp, số nhân viên dưới quyền
Mục đích công việc	Tóm tắt chung công việc, tổng quan về công việc
Nhiệm vụ cụ thể	Liệt kê chi tiết các nhiệm vụ cũng như trách nhiệm của công việc đó
Môi trường, Điều kiện làm việc	Nêu các đặc điểm môi trường, điều kiện thực hiện công việc
Tiêu chuẩn cần thiết	Yêu cầu về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, các kỹ năng kinh nghiệm và các đặc điểm cá nhân khác ... mà công việc đòi hỏi
Tiêu chuẩn đánh giá công việc	Liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể được ghi trong bản mô tả công việc

Theo đó, lãnh đạo công ty và Phòng chính trị, hành chính hậu cần, cùng các cán bộ quản lý công ty có thể biết được nhân viên nào còn phải đào tạo bổ sung chuyên môn, kỹ năng để làm tốt công việc đang đảm nhiệm hoặc phải luân chuyển nhân viên sang vị trí công tác phù hợp nhất. Ngoài ra công việc tuyển dụng nhân viên mới của công ty phải xuất phát từ nhu cầu thực tế, công tác tuyển dụng nhân sự phải được thực hiện tuân thủ đầy đủ các bước của quy trình tuyển dụng công ty đề ra.

Nếu làm tốt công tác bố trí, phân công công việc, công ty sẽ có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên của mình, đối với nhân viên, họ sẽ có tâm trạng thoải mái, sẽ hăng say, nỗ lực lao động, do vậy sẽ tạo ra động lực làm việc cho người lao động, người lao động sẽ có tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

3.3.3. Cải thiện quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới

Quản trị bao gồm bốn chức năng đó là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và cuối cùng là kiểm tra giám sát. Với chức năng kiểm tra giám sát, Người lãnh đạo phải kiểm soát được tình hình làm việc của nhân viên, đảm bảo nhân viên đang đi đúng hướng theo cái đích đã chọn cũng như doanh nghiệp đang đi đến mục tiêu của mình. Mỗi quan hệ của người lãnh đạo với nhân viên cấp dưới là cầu nối giữa ý chí, tầm nhìn của lãnh đạo với định hướng, nỗ lực đóng góp của nhân viên để đảm bảo sự thắng lợi của doanh nghiệp.

Để nâng cao mối quan hệ sâu sắc lãnh đạo - nhân viên, theo tác giả các cán bộ quản lý phải thấu hiểu lợi ích của việc quan tâm hợp lý đến nhân viên ngoài công việc, nếu nhân viên có gặp rắc rối trong cuộc sống họ sẽ xem người quản lý là người bạn tin cậy để chia sẻ thông tin, người quản lý trong những tình huống này sẽ có khả năng dễ dàng động viên, hỗ trợ họ vượt qua khó khăn gặp phải, hay có điều kiện hiểu biết hơn về nhân viên do mình quản lý. Họ có thể tăng cường phát triển mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên thông qua các hoạt động phong trào văn nghệ, thể thao, liên hoan... công ty nên xem xét một trọng số hợp lý cho việc nhân viên có quyền đánh giá cấp trên theo mô hình đánh giá hiệu quả công việc đa chiều.

Theo tìm hiểu trực tiếp của tác giả, lãnh đạo, quản lý trong công ty có một số người nghiêng theo phong cách lãnh đạo độc tài, thích tự mình quyết định việc quan trọng và hay áp đặt ý kiến chỉ đạo xuống cấp dưới (ra mệnh lệnh và cấp dưới thực hiện), số khác có khuynh hướng theo phong cách lãnh đạo dân chủ, tự do, muốn tham khảo ý kiến người khác trước khi ra quyết định. Theo phân tích nguồn nhân lực lao động trong công ty Duyên Hải, phần đông cán bộ

công nhân viên trong công ty là cán bộ trẻ, có trình độ học vấn đại học trở lên (chiếm trên 81%). Với môi trường như vậy, người có phong cách lãnh đạo dân chủ và tự do sẽ cho phép và tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện nhu cầu 'Cái tôi' của con người. Cán bộ công nhân viên có môi trường đáp ứng nhu cầu tự thể hiện mình bằng việc có điều kiện tham gia vào các vấn đề lớn của công ty, có thể phát huy sáng tạo của mình. Điều đó sẽ tạo động lực tinh thần làm việc của nhân viên tăng lên. Về phía lãnh đạo, khi có sự tham khảo ý kiến của những người xung quanh, quyết định của họ mang tính toàn diện, đa chiều. Muốn mở rộng theo hướng có phong cách lãnh đạo dân chủ, tự do để phát huy tính ưu việt của nguồn lực, trước hết người quản lý, lãnh đạo trong công ty cần nhận thức được vai trò, lợi ích đem lại lâu dài của phong cách lãnh đạo này đối với môi trường công ty. Bên cạnh đó họ cần có lịch trình, có thời gian cho việc đưa ra quyết định, vì nếu rơi vào tình trạng gấp rút thì việc đưa ra quyết định có tham khảo các ý kiến khác sẽ rất khó khả thi, hoặc ý kiến đưa ra không đa dạng.

Công ty nên có chính sách quy định hạn mức về các chi phí này hoặc có thể giao cho Đội trưởng, chủ nhiệm công trình, dự án tự chủ ngân sách, chi phí, tự hạch toán. Trao quyền, phân quyền cho nhân viên cấp dưới đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải có nghệ thuật, kỹ năng nhất định để nhân viên có cảm giác thoải mái khi làm việc, làm tốt công tác này sẽ đóng góp thiết thực vào công tác tạo động lực cho người lao động trong công ty.

3.3.4. Quan tâm xây dựng cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Việc quy hoạch cán bộ tham gia các khoá đào tạo cần phải xem xét nhu cầu đào tạo một cách đầy đủ. cần phân tích thực trạng năng lực và kết quả công việc của nhân viên so với những mục tiêu cụ thể được đặt ra cho họ, để nhân viên thấy cơ hội đào tạo là đãi ngộ hợp lý của doanh nghiệp dành cho họ, khi đó người được cử đi học có trách nhiệm hoàn thành nội dung khoá

học, sau này phải chuyển hoá kết quả đào tạo thành năng lực của nhân viên và phục vụ tốt công việc.

Để công tác đào tạo cải thiện tốt hơn, theo tác giả công ty, đặc biệt phòng chính trị, tổ chức lao động cùng các lãnh đạo các phòng khác cần đánh giá thực tế, sát sao năng lực, trình độ của những ứng viên sẽ được cử đi học, chỉ cử cán bộ đang cần trang bị kiến thức cơ bản tham gia các lớp tập huấn do cấp trên tổ chức có phạm vi rộng, đồng thời tổ chức riêng các khoá học ở mức chuyên sâu cao hơn cho những đối tượng đã có kinh nghiệm, thâm niên làm việc trong lĩnh vực đó. Ngoài ra việc lựa chọn nhân viên cử đi học cần phân tích, đánh giá được công việc hiện tại của nhân viên này có gắn liền với nội dung khoá học sẽ được tổ chức không, hoặc định hướng công việc sắp tới của nhân viên liệu có liên quan không, cần căn cứ vào yếu tố thực chất để cử cán bộ công nhân viên thích hợp cho đào tạo. Thực hiện tốt công tác này sẽ làm nhân viên cảm nhận được ý nghĩa khoá học đối với cá nhân họ, sẽ tạo cho họ hứng thú với công việc và không làm lãng phí thời gian một cách vô ích.

Theo quan điểm của tác giả thời gian tới khi công ty xây dựng công tác đánh giá hiệu quả công việc thì cơ hội thăng tiến sự nghiệp sẽ ngày càng rõ ràng, cụ thể hơn. Công tác phát hiện và đề bạt cán bộ của công ty được thực hiện sẽ ngày càng đem lại sự hài lòng đến toàn bộ cán bộ công nhân viên, tạo cho cán bộ công nhân viên yên tâm làm việc, cống hiến cho công ty.

KẾT LUẬN

Sau gần 3 năm tách từ Tổng công ty 319 - BQP, Công ty Duyên Hải có những cơ hội và thách thức nhất định, trước đây Công ty 319 là doanh nghiệp lớn và có uy tín trong và ngoài quân đội, đến nay công ty Duyên Hải muốn tạo dựng được uy tín, khẳng định chất lượng với các chủ đầu tư cần phải có năng lực thực sự, phát triển đi lên bằng chính thực lực của mình. Mà muốn làm được điều này công ty cần phải xây dựng đội ngũ cán bộ tâm tâm, tận lực, trung thành cống hiến xây dựng đơn vị, coi thành công hay thất bại của đơn vị chính là thành công hay thất bại của chính bản thân họ. Do vậy công tác tạo động lực lao động hơn bao giờ hết trở nên rất quan trọng đối với công ty Duyên Hải trong thời gian này để Công ty thực hiện thắng lợi chiến lược phát triển. Để vượt qua khó khăn đó, không thể nào khác là phải dựa vào nguồn lực con người.

Thông qua kết quả khảo sát, phân tích đánh giá công tác tạo động lực lao động trong công ty, cho thấy công tác này đã đạt được những kết quả tích cực, phần nào đó tạo được sự yên tâm công tác, thúc đẩy sự nỗ lực phấn đấu hoàn thành công việc của người lao động, tuy nhiên theo tác giả công tác này cũng còn những hạn chế cần cải thiện để ngày càng hoàn thiện hơn, thúc đẩy người lao động ngày càng gắn bó, nỗ lực làm việc góp phần nâng cao hiệu quả lao động sản xuất. Nhưng muốn phát triển thật sự bền vững, lãnh đạo trong Công ty cần quan tâm đến vấn đề nhân sự, đặc biệt là tạo động lực lao động; lấy đó làm lợi thế cạnh tranh khi mà nền kinh tế Việt Nam đã và đang mở cửa, dần hòa nhập với nền kinh tế khu vực cũng như nền kinh tế thế giới.

Bản luận văn đã đưa ra đề xuất thay đổi phương thức chi trả lương của công ty vừa phù hợp với các quy định của Việt Nam về quy chế lương trong lực lượng vũ trang, vừa gắn liền với hiệu quả công việc của người lao động đóng góp. Ngoài ra luận văn cũng đưa ra các kiến nghị, giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua kích thích vật chất và kích thích tinh thần. Hy vọng các giải pháp đã đưa ra sẽ được ban lãnh đạo

công ty cân nhắc áp dụng vào công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty Duyên Hải trong thời gian tới.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS Vũ Hoàng Ngân, sự dạy dỗ của các thầy cô giáo trong trường Đại học Lao động xã hội, sự góp ý của bạn bè và không thể không kể đến, đó là sự giúp đỡ, chỉ bảo của các cô chú, anh chị đồng nghiệp tại Công ty TNHH MTV Duyên Hải đã giúp em hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!