

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**ĐINH THỊ LAN ANH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT  
KINH DOANH ĐIỆN TỬ VIỆN THÔNG NHẬT MINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI – NĂM 2015**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**ĐINH THỊ LAN ANH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**  
**TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT**  
**KINH DOANH ĐIỆN TỬ VIỆN THÔNG NHẬT MINH**

Chuyên ngành     : Quản trị nhân lực

Mã số             : 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI TÔN HIẾN**

**HÀ NỘI – NĂM 2015**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Đinh Thị Lan Anh**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>IV</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU.....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH.....</b>	<b>VI</b>
<b>MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Một số khái niệm.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Động lực và động lực lao động.....	7
1.1.2. Tạo động lực lao động.....	8
<b>1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Lý thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow .....	8
1.2.2. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams .....	10
1.2.3. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner .....	11
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom.....	12
<b>1.3. Nội dung tạo động lực lao động.....</b>	<b>13</b>
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	13
1.3.2. Thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động.....	14
1.3.2.1 . Các biện pháp khuyến khích vật chất.....	14
1.3.2.2. Các biện pháp khuyến khích tinh thần.....	16
<b>1.4. Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động .....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động.....	20
1.4.2. Tính chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động .....	21
1.4.3. Kỷ luật lao động.....	21

1.4.4. Lòng trung thành của người lao động trong tổ chức .....	23
<b>1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động .....</b>	<b>23</b>
1.5.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	22
1.5.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	28
<b>1.6. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động ở một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh .....</b>	<b>29</b>
1.6.1. Kinh nghiệm của công ty cổ phần công nghệ Bách Khoa Hà Nội.....	29
1.6.2. Kinh nghiệm của viễn thông Thái Bình .....	32
1.6.3. Bài học rút ra cho công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.....	33
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT KINH DOANH ĐIỆN TỬ VIỄN THÔNG NHẬT MINH .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Khái quát về Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh .....</b>	<b>35</b>
2.1.1. Thông tin chung về công ty .....	35
2.1.2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức.....	36
2.1.2.2. Cơ cấu lao động của công ty.....	36
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm.....	39
<b>2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh .....</b>	<b>40</b>
2.2.1. Phân tích thực trạng xác định nhu cầu của NLD trong Công ty .....	40
2.2.2.1. Các biện pháp khuyến khích về vật chất.....	41
2.2.2.2 Các biện pháp kích thích tinh thần.....	57
<b>2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh .....</b>	<b>67</b>
2.3.1. Đánh giá mức độ hài lòng của NLD với công việc .....	67
2.3.2. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của NLD.....	68
2.3.3. Kỷ luật lao động.....	68
2.3.4. Lòng trung thành của NLD trong tổ chức.....	68

<b>2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh .....</b>	<b>69</b>
2.4.1. Những kết quả đạt được. ....	69
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân... ..	69
<b>CHƯƠNG 3:GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT KINH DOANH ĐIỆN TỬ VIỄN THÔNG NHẬT MINH .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1. Phương hướng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh .....</b>	<b>74</b>
3.1.1. Mục tiêu, định hướng phát triển của Công ty.....	74
3.1.2.Mục tiêu đối với nguồn nhân lực của Công ty .....	75
3.1.3. Phương hướng tạo động lực lao động cho Công ty .....	76
<b>3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh .....</b>	<b>77</b>
3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động trong cơ quan làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp .....	77
3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp khuyến khích về vật chất .....	77
3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương, phụ cấp .....	77
3.2.2.2. Hoàn thiện các chế độ khen thưởng .....	80
3.2.2.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi và dịch vụ: .....	83
3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp khuyến khích về mặt tinh thần. ....	84
3.2.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc .....	84
3.2.3.2.Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc .....	87
3.2.3.3.Hoàn thiện công tác đào tạo nâng cao trình độ người lao động.....	90
3.2.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho người lao động. .	92
3.2.3.5. Hoàn thiện công tác sử dụng và bố trí nhân lực cho phù hợp.....	93
3.2.3.6. Giải pháp về tạo điều kiện làm việc thuận lợi .....	94
3.2.3.7. Xây dựng văn hóa công ty.....	95
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>100</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>101</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>102</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
BHXH	Bảo hiểm xã hội
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
KD	Kinh doanh
NLĐ	Người lao động
PGS	Phó Giáo sư
PTCV	Phân tích công việc
STT	Số thứ tự
SX \$ KD	Sản xuất và kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TS	Tiến sĩ

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

	<b>Trang</b>
Bảng 2.1. Phân bổ lao động theo các bộ phận, phòng ban. ....	37
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tuổi, giới tính tại công ty.....	37
Bảng 2.3: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.....	39
Bảng 2.4. Một số kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty .....	39
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu làm việc của người lao động .....	41
Bảng 2.6: Bảng quy định mức lương cứng trong tháng của người lao động ...	43
Bảng 2.7: Bảng hệ số bậc lương theo chức danh công việc của Công ty TNHH SX \$ KD điện tử viễn thông Nhật Minh.....	45
Bảng 2.8: Tiền lương bình quân của Công ty .....	46
Bảng 2.9: Tiền lương bình quân của các chức danh công việc .....	47
Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về chính sách tiền thưởng.....	53
Bảng 2.11. Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi.....	56
Bảng 2.12: Kết quả đào tạo Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.....	61
Bảng 2.13: Đánh giá về công tác đào tạo Công ty.....	62
Bảng 2.14 Khảo sát mức độ hài lòng về công việc .....	67
Bảng 2.15: Khảo sát mức độ gắn bó với công ty .....	69



## DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH

### Trang

Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.....	36
Hình 1. Khảo sát về tạo động lực lao động thông qua thu nhập.....	48
Hình 2: Khảo sát về mức công bằng trong thu nhập.....	49
Hình 3: Kết quả điều tra mức độ thỏa mãn đối với tiền lương.....	50
Hình 4: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác ĐGTHCV .....	59
Hình 5: Kết quả điều tra về bố trí sử dụng lao động .....	64
Hình 6: Đánh giá sự hài lòng về bầu không khí làm việc .....	66
Hình 7: Đánh giá mức độ hài lòng về các phong trào .....	67

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển một cách bền vững trong nền kinh tế hiện nay cần quan tâm đến người lao động và đòi hỏi các nhà quản lý phải biết cách khai thác sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Với vai trò ngày càng lớn của nguồn nhân lực càng được khẳng định khi Việt Nam gia nhập WHO, các công ty nước ngoài tiến vào sân chơi nước ta kéo theo nhu cầu về nhân lực trình độ cao tăng lên. Các doanh nghiệp luôn phải đưa ra các đãi ngộ cũng như chính sách nhân sự hấp dẫn để thu hút người tài. Mỗi người lao động trong bất kỳ tổ chức nào đều có những tiềm năng nhất định tồn tại trong con người của họ, nhưng không phải ai cũng biết cách để phát huy tối đa nội lực của bản thân mình. Sức sáng tạo và hứng thú làm việc của người lao động luôn có hạn. Nhà quản lý phải đưa ra các chính sách giúp người lao động luôn luôn phát huy được khả năng làm việc cũng như tâm huyết và sự yêu thích với công việc. Các sai lầm phổ biến như: coi động lực là đặc điểm tính cách của người lao động, có nghĩa là có người có động lực và người không có động lực; không quan tâm tới điều kiện mà động lực nảy sinh nhất là liên quan trực tiếp tới công việc và điều kiện làm việc; gắn động lực với sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân; tách biệt các biện pháp khuyến khích tạo động lực về vật chất và tinh thần cho rằng các biện pháp về tiền lương là các biện pháp về vật chất còn các biện pháp tiền thưởng là các biện pháp về tinh thần v.v... Ngành quản trị nhân lực ra đời, với mục đích đưa ra các nguyên lý để giúp người lãnh đạo và người quản lý có thể hiểu những triết lý quản lý, đặc biệt là hiểu tâm lý và hiểu những mong muốn, nguyện vọng của mỗi người trong tổ chức của mình. Khi người lao động có động lực làm việc cao, họ sẽ say mê tìm tòi và sáng tạo trong công việc, họ luôn muốn cống hiến cho tổ chức. Và ngược lại, khi người lao động không có động lực làm việc hay suy giảm động lực làm việc họ sẽ không còn thiết tha với công việc, sinh ra tâm lý chán nản, ỷ oải, làm việc cầm chừng và

kém hiệu quả, năng suất lao động của tổ chức bị giảm đồng thời mục tiêu của tổ chức đề ra không đạt được. Vậy làm thế nào để phát huy năng lực của người lao động một cách tối đa? Các nhà nghiên cứu đã đưa ra các thuyết về tạo động lực cho người lao động, nhưng đến tận thời điểm bây giờ vấn đề ấy vẫn chưa được quan tâm đúng mức, bởi lẽ mọi người vẫn chưa nhìn thấy tầm quan trọng của nó đối với sự tồn tại của một tổ chức và việc áp dụng nó vào mỗi doanh nghiệp là khác nhau.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nguồn nhân lực trong tình hình hiện nay, qua quá trình làm việc tại Công ty, em nhận thấy công tác tạo động lực lao động tại công ty đã và đang được thực hiện nhưng vẫn chưa kích thích được người lao động làm việc hết mình cho công ty và còn nhiều những thiếu sót. Do đó em chọn nghiên cứu đề tài: “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh*” làm đề tài luận văn Thạc Sĩ của mình.

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

Tạo động lực lao động là một vấn đề không mới nhưng hiện nay vẫn đang rất được các nhà chuyên môn, doanh nghiệp, cá nhân coi trọng tìm hiểu, nghiên cứu. Có không ít công trình nghiên cứu chuyên sâu đến lĩnh vực tạo động lực lao động, bởi vấn đề tạo động lực lao động tại các tổ chức cũng như của các doanh nghiệp là rất quan trọng, nó ảnh hưởng trực tiếp đến mục tiêu đề ra của tổ chức và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Có rất nhiều lý thuyết liên quan đến vấn đề tạo động lực được đưa vào ứng dụng nghiên cứu, bao gồm: lý thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow, thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom, học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams, học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner, lý thuyết động lực thành đạt của J Atkinsons. Tuy nhiên, việc vận dụng các học thuyết để tạo động lực cho người lao động cần được xem xét, nghiên cứu và sàng lọc để phù hợp với doanh nghiệp và đạt được hiệu quả tốt nhất.

Nghiên cứu vấn đề tạo động lực chú trọng đến sự sáng tạo, tiêu biểu như 2 tác phẩm của Daniel H. Pink: “Động lực 3.0” (Drive) đã được Alphabooks xuất bản năm 2010. Nội dung cuốn sách là luận điểm mới về động lực (motivation) làm việc của con người trong thế kỷ 21 mà tác giả cho là đang bị các tổ chức, các công ty bỏ qua vì quá ỷ lại vào mô hình tạo động lực cũ; Và cuốn sách: “Động lực chèo lái hành vi” - NXB lao động Xã hội xuất bản tháng 6/2013 đã chỉ ra những khác biệt giữa lý thuyết với thực tế - cũng như tác động của chúng ta tới cuộc sống của chúng ta, ông nêu ra ba yếu tố tạo ra động lực thực sự: Tự chủ (khao khát được làm chủ cuộc sống của chính mình); Thành thạo (niềm thôi thúc không ngừng hoàn thiện và bổ sung kiến thức về các vấn đề bất kỳ); Lý tưởng (là khao khát được cống hiến không vì bản thân mình).

Đề tài nghiên cứu luận án Tiến sĩ: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của Vũ Thị Uyên - đã phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực cho lao động quản lý. Luận án đã chỉ ra những ưu điểm và nhược điểm của các biện pháp tạo động lực đang được áp dụng và đưa ra được nguyên nhân còn tồn tại ảnh hưởng đến động lực làm việc của lao động quản lý. Qua đó, đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Luận văn mới chỉ đề cập đến khía cạnh tạo động lực cho lao động quản lý chứ chưa nghiên cứu đề cập đến đối tượng lao động trực tiếp.

Công trình nghiên cứu luận án Tiến sĩ kinh tế của tác giả Lê Đình Lý với đề tài: “ Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã ( Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An) năm 2010. Tác giả đã đóng góp nội dung về tạo động lực cho người lao động là cán bộ công chức cấp xã với những quan tâm tới biện pháp kích thích về mặt tinh thần cho người lao động như tạo cơ hội thăng tiến phát triển bản thân, khen thưởng, đề bạt và công nhận cống hiến trong công việc,...bên cạnh đó là những biện pháp kích thích về mặt vật chất. Từ đó đưa ra những giải pháp tạo động lực cho cán bộ này.

Nhìn chung những nghiên cứu trên đều đã đề cập đến lý luận chung về tạo động lực lao động với công trình nghiên cứu cụ thể. Qua tìm hiểu các học thuyết, bài viết và nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực cơ bản như: các nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân... Tuy nhiên hiện nay chưa có công trình nghiên cứu độc lập nào về vấn đề tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh. Vì vậy, tác giả mạnh dạn nghiên cứu đề tài này nhằm phát huy và kế thừa những nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận, thực tiễn tạo động lực lao động đối với những người lao động trực tiếp sản xuất tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh trong giai đoạn phát triển hiện nay. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho công ty này.

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

#### **3.1. Mục đích**

Mục đích nghiên cứu đề tài này là xây dựng được cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh

#### **3.2. Nhiệm vụ**

- Xây dựng khung lý thuyết cơ bản về động lực, động lực lao động, tạo động lực lao động, hoàn thiện công tác tạo động lực lao động và chỉ ra các tiếp cận tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh, từ đó tìm ra những nguyên nhân hạn chế động lực của người lao động tại Công ty này.

- Đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động tại công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh

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

### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Không gian: Tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh

- Thời gian: 4 năm (2011 – 2014)

- Nội dung: Việc hoàn thiện công tác tạo động lực lao động sẽ chủ yếu tập trung nghiên cứu thực trạng và giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thống kê: Qua các số liệu báo cáo, thống kê của Công ty, số liệu tổng hợp của phòng tổ chức thực hiện các số liệu liên quan đến công tác nhân sự nói chung và công tác tạo động lực nói riêng.

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Đọc tham khảo sách, bài báo, báo cáo đã được xuất bản, mạng internet, luận án tiến sĩ, công trình nghiên cứu liên quan đã được công bố.

- Phương pháp điều tra, khảo sát: sử dụng phiếu điều tra, bảng hỏi về mức độ hài lòng, nhu cầu tạo động lực cho người lao động trong Công ty. Số lượng phiếu khảo sát phát ra là 50 phiếu, thu về 50 phiếu hợp lệ. Kết cấu của mẫu phiếu điều tra trình bày ở Phụ lục

- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu, tổng hợp: Từ những thông tin số liệu, tài liệu thu thập được qua quá trình nghiên cứu tìm tòi (sách, báo, luận án, trang điện tử, kinh nghiệm tạo động của một số doanh nghiệp tương đồng, tài liệu của Công ty, ...) sẽ tiến hành phân tích tổng hợp so sánh từ đó đưa ra những nhận xét suy luận của bản thân về đề tài .

## **6. Kết cấu của luận văn**

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

### TRONG DOANH NGHIỆP

#### 1.1. Một số khái niệm

##### 1.1.1. Động lực và động lực lao động

- **Động lực**

Theo giáo trình Kinh tế học lao động thì: “Động lực là nhân tố tác động đến con người, phát lực cho động cơ con người hoạt động”

Theo Th.S Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007) “Động lực là sự khao khát và tự nguyện của con người để nâng cao mọi nỗ lực của mình nhằm đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó”

Động lực bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố, các yếu tố này thường xuyên thay đổi, trừu tượng và khó nắm bắt. Có thể kể ra một số nhân tố sau: nhân tố thuộc về bản thân người lao động, các nhân tố thuộc về công việc, các nhân tố thuộc về tổ chức và môi trường làm việc. Các nhân tố này rất phức tạp và đa dạng đòi hỏi người quản lý phải biết kết hợp tối ưu các nhân tố thúc đẩy khả năng, phạm vi nguồn lực của tổ chức để vừa đạt được mục tiêu cá nhân người lao động vừa đạt mục tiêu tổ chức.

- **Động lực lao động**

Theo TS Bùi Anh Tuấn (2002) “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. Như vậy, nhà quản lý cần tìm ra yếu tố nào bên trong người lao động của mình giúp họ làm việc tích cực, tạo ra động lực thúc đẩy họ tham gia lao động.



### **1.1.2. Tạo động lực lao động**

Theo giáo trình Quản trị nhân lực II của trường Đại học Lao Động Xã hội: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khát khao và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

Tạo động lực là những hoạt động (các chính sách, biện pháp, cách thức...) mà nhà quản lý tác động tới người lao động nhằm thúc đẩy họ tham gia và làm việc với hiệu quả cao nhất đem lại lợi ích cho cá nhân họ và đóng góp lớn nhất cho tổ chức, doanh nghiệp.

Mục đích của tạo động lực là làm tăng khả năng làm việc, tăng năng suất, chất lượng công việc và mang lại hạnh phúc cho người lao động.

Đối với doanh nghiệp, mục tiêu sử dụng lao động là hiệu quả, năng suất và sự lâu dài. Do vậy các doanh nghiệp luôn đưa ra các biện pháp nhằm động viên khuyến khích người lao động để họ nỗ lực mang hết khả năng của mình ra làm việc và giữ họ gắn bó lâu dài doanh nghiệp mình.

Đối với người lao động, quá trình lao động ở doanh nghiệp luôn có hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Vì vậy tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm lối thoát là đi khỏi doanh nghiệp. Do đó để tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho người lao động cần phải tìm những biện pháp nhằm tăng cường sự thỏa mãn của con người cả về vật chất lẫn tinh thần, thúc đẩy họ đem hết khả năng của mình phục vụ doanh nghiệp. Từ đó, nhà quản lý đưa ra chính sách phù hợp tạo sự say mê, hứng thú làm việc cho mỗi người lao động.

## **1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động**

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

Năm 1943, Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm về nhu cầu của con người và nhu cầu này được sắp xếp theo các thứ bậc khác nhau. Học thuyết của ông được dựa trên những con người khỏe mạnh, sáng tạo, những người sử

dụng tất cả tài năng, tiềm năng và năng lực trong công việc. Vào thời điểm đó, phương pháp này khác biệt với các công trình nghiên cứu tâm lý con người khác được dựa trên việc quan sát con người bị chi phối bởi các phiền muộn là chủ yếu. Có hai nhóm nhu cầu chính của con người: Nhu cầu cơ bản (basic needs) và Nhu cầu bậc cao (meta needs).

Cấu trúc Tháp nhu cầu Maslow có 5 tầng, trong đó những nhu cầu con người được liệt kê theo một trật tự thứ bậc hình tháp kiểu kim tự tháp. Những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thỏa mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn. Các nhu cầu bậc cao sẽ nảy sinh và mong muốn được thỏa mãn ngày càng mãnh liệt khi tất cả các nhu cầu cơ bản ở dưới (phía đáy tháp) đã được đáp ứng đầy đủ.



**Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow**

5 tầng trong Tháp nhu cầu của Maslow:

- **Tầng thứ nhất:** bao gồm toàn bộ các nhu cầu căn bản nhất thuộc "thể lý" (*physiological*) - thức ăn, nước uống, nơi trú ngụ, tình dục, bài tiết, thở, nghỉ ngơi.

- **Tầng thứ hai:** nhu cầu an toàn (*safety*) - cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo.

- **Tầng thứ ba:** nhu cầu được giao lưu tình cảm và được trực thuộc (*love/belonging*) - muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, muốn có gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy.

- **Tầng thứ tư:** nhu cầu được quý trọng, kính mến (*esteem*) - cần có cảm giác được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng.

- **Tầng thứ năm:** nhu cầu về tự thể hiện bản thân (*self-actualization*) - muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt.

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

Theo J.Stacy Adams, người lao động trong tổ chức luôn muốn được đối xử một cách công bằng bao gồm cả công bằng bên trong và công bằng bên ngoài.

Công bằng bên trong có nghĩa là người lao động mong muốn được đánh giá chính xác những thành tích đóng góp của họ đối với doanh nghiệp và được nhận mức lương, phần thưởng và các đãi ngộ xứng đáng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu người lao động cho rằng họ những gì họ nhận được không xứng đáng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ bất mãn, từ đó làm việc không hết khả năng hoặc thậm chí sẽ ngừng việc. Nếu họ cho rằng họ được nhận những phần thưởng và đãi ngộ xứng đáng thì họ sẽ duy trì mức năng suất cũ, còn nếu họ nhận thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều họ mong muốn thì họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Tuy nhiên khi đó sẽ có xu hướng làm giảm giá trị phần thưởng và về lâu dài không còn tác dụng khuyến khích.

Công bằng bên ngoài là việc người lao động luôn mong muốn được đối xử công bằng như những người lao động khác. Vì thế họ luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của những người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \geq < \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Người lao động sẽ cảm thấy được đối xử công bằng khi nhận thấy tỷ lệ quyền lợi đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó của những người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, tăng hiệu quả thực hiện công việc. Nhưng ngược lại nếu tỷ lệ này là không ngang bằng, họ cho rằng không được đối xử công bằng thì khi đó họ sẽ những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: giảm nỗ lực làm việc, làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân hoặc của những người khác, vắng mặt nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc...

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, tiến hành đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

### ***1.2.3. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner***

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại.

Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho tự sửa đổi.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.

- Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

#### ***1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom***

Theo Victor Vroom thì động lực là kết quả của sự kỳ vọng, tức là sự nỗ lực của người lao động trong công việc sẽ đem lại cho họ một thành tích nhất

định và thành tích này sẽ đem lại kết quả giống như họ mong muốn. Victor Vroom đưa ra công thức sau:

$$M = E \times V \times I$$

Trong đó:

M: Là động cơ thúc đẩy NLD

E: Là kỳ vọng cá nhân

V: Là giá trị của phần thưởng

I: Là các công cụ tạo động lực

Theo học thuyết này thì cá nhân tham gia vào quá trình lao động sẽ đạt được một thành tích nhất định, thể hiện ở kết quả ghi nhận được, đánh giá đúng. Điều này gợi cho các nhà quản lý phải nhận thức rằng: để tạo động lực cho người lao động cần phải có biện pháp tạo ra sự kỳ vọng về những kết quả của phần thưởng.

### **1.3. Nội dung tạo động lực lao động**

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

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho các chính sách của doanh nghiệp gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Khi đạt được điều này mức độ hài lòng của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và vì vậy sẽ cống hiến nhiều hơn. Thực tế hoạt động của các doanh nghiệp thành công cho thấy họ rất chú ý đến yếu tố này và coi đó là một chiến lược quan trọng để giữ chân người lao động.

Con người nói chung hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Đồng thời việc nhu cầu được thỏa mãn là mục đích hành động của con người. Theo các xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào thay đổi được hành vi của con người. Nói cách khác, người quản

lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu của người lao động làm cho họ làm việc tích cực hơn.

Như vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để thỏa mãn nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết đáp ứng các nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Ví dụ khi một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập thì việc tạo cơ hội việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã làm việc lâu năm, nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã ở mức cao thì động lực làm việc chính không phải là tiền lương nữa mà là cơ hội thăng tiến, khẳng định mình. Việc được đề bạt vào một chức vụ ở vị trí cao hơn sẽ khuyến khích nhân viên này nỗ lực làm việc hơn.

### ***1.3.2. Thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động***

#### ***1.3.2.1 . Các biện pháp khuyến khích vật chất***

- **Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công**

Theo điều 90 bộ Luật lao động năm 2012 “ Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận”. Như vậy có thể hiểu tiền lương là số tiền người lao động nhận được từ người sử dụng lao động thanh toán dựa trên cơ sở công việc.

Theo Tổ chức lao động Quốc tế (ILO): “ Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có sự biểu hiện bằng tiền mà được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và lao động hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã được thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.

Tiền lương, tiền công về bản thân nó chưa phải là động lực. Tiền lương, tiền công quá thấp không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ để họ lo toan cho con cái họ thì tiền công, tiền lương chưa là động lực cho người lao động. Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

- Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.
- Tiền lương phải được xây dựng căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.
- Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với đóng góp của họ.

- **Tạo động lực thông qua tiền thưởng**

Theo điều 103 bộ Luật lao động năm 2012 “ Tiền thưởng là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn”. Cách tính tiền thưởng rất đa dạng, thông thường các loại tiền thưởng được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên đem lại cho doanh nghiệp.

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu hay có những sáng kiến lớn có giá trị. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động đồng thời còn có tác dụng kích thích tinh thần, nó thể hiện sự đánh giá, ghi nhận thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp.



Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động nâng cao thái độ, năng suất lao động và hiệu quả làm việc.

Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, cần xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của người lao động hay tập thể lao động. Khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho người lao động.

- **Tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi**

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp. Phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua đó giúp tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm tới các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động, hỗ trợ phương tiện đi lại, tổ chức cho người lao động những chuyến du lịch, thể dục thể thao... Qua đây có thể thấy phúc lợi cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả đến người lao động trong các tổ chức. Tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư nguyện vọng của người lao động.

### *1.3.2.2. Các biện pháp khuyến khích tinh thần*

- **Tạo động lực thông qua phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc chính xác**

- Phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc [5,50]

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho người lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người quản lý có thể xác định được kỳ vọng của mình đối với công việc đó. Nhờ có phân tích công việc rõ ràng mà người lao động có thể hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc.

Phân tích công việc có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá THCV chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật .... Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp người lao động hiểu rõ ràng về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm. Dựa vào bản phân tích công việc họ biết được khi nào họ bị kỷ luật, khi nào họ được khen thưởng, Bảng phân tích công việc càng chi tiết thì đánh giá THCV càng chính xác do đó tạo được sự tin tưởng đối với người lao động.

Bản phân tích công việc là cơ sở để đánh giá quá trình làm việc của người lao động. Từ cơ sở đó người lao động luôn luôn quan tâm xem doanh nghiệp công nhận thành tích của họ như thế nào thông qua kết quả đánh giá THCV của doanh nghiệp .

- Đánh giá THCV:

Đánh giá THCV được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Để đánh giá THCV trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá THCV chính thức và công khai; Hệ thống đánh giá phải khoa học và rõ ràng; Người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

Hệ thống đánh giá THCV cần phải có các tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể và phải được phổ biến tới từng người lao động. Từ đó người lao động có thể biết được kết quả THCV của mình như thế nào, doanh nghiệp dựa vào những tiêu

chí nào để đánh giá kết quả THCV của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

Hệ thống đánh giá THCV phải khoa học và rõ ràng. Để áp dụng bất cứ hệ thống đánh giá THCV nào vào doanh nghiệp của mình thì doanh nghiệp cũng phải nghiên cứu rõ ràng tính chất công việc cần được đánh giá, phải thiết kế công việc, phân tích công việc rõ ràng.....chúng ta không thể lấy một hệ thống đánh giá THCV của một công việc này để áp dụng cho công việc khác hay sử dụng hệ thống đánh giá THCV của doanh nghiệp này để áp dụng máy móc trong doanh nghiệp mình được.

Hệ thống đánh giá THCV đã được xây dựng chính thức, xác định khoa học, rõ ràng và đã được công khai tới từng người lao động nhưng thực hiện nó như thế nào? Đó chính là nhiệm vụ của người đánh giá. Quá trình đánh giá THCV thường chịu ảnh hưởng rất lớn tới yếu tố chủ quan của người đánh giá. Vì thế, người đánh giá THCV trước hết cần phải có trình độ chuyên môn, trung thực, có đạo đức nghề nghiệp, làm việc phân minh.... Như thế mới có thể hạn chế được những lỗi thường gặp trong quá trình đánh giá THCV.

Vì kết quả đánh giá THCV thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của người lao động. Do đó, nó có ảnh hưởng trực tiếp tới người lao động trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật..... Kết quả đánh giá THCV càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của người lao động nâng cao NSLĐ, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

- **Tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một doanh nghiệp có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp doanh nghiệp tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Đào tạo giúp người lao động tăng tính thỏa mãn trong công việc hiện tại, việc nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho cá nhân rất tự tin và lạc quan về công việc. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

- Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động:

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng. Tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được nhu cầu này, qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Nắm bắt nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp cho họ, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân người lao động. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động, và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao hơn trong nấc thang thăng tiến.

Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng đề bạt thì không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đề bạt, thăng tiến càng rõ ràng, minh bạch, công bằng càng kích thích được người lao động đặc biệt là lao động giỏi tăng thêm chất lượng công việc, nỗ lực và cống hiến hơn.

- **Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động**

Trong một doanh nghiệp ai cũng hiểu rằng nếu mỗi người lao động đều được bố trí, và được sử dụng hợp lý sẽ đem lại hiệu quả lao động rất cao. Tuy

nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng có biện pháp bố trí và sử dụng lao động hiệu quả, đặc biệt ở Việt Nam thì vấn đề này còn nhiều bức bối. Tình trạng bố trí lao động làm việc trái ngành, trái nghề diễn ra phổ biến không chỉ ở lao động phổ thông mà cả những lao động có trình độ chuyên môn cao.

PGS.TS Lê Thanh Hà cho rằng việc tạo điều kiện thuận lợi cho NLD hoàn thành nhiệm vụ cũng là một trong những biện pháp tạo động lực cho NLD. Để NLD có thể hoàn thành nhiệm vụ trước hết phải chú ý đến việc bố trí, sử dụng nhân lực một cách chính xác. Chỉ khi bố trí, sử dụng nhân lực đúng người, đúng việc thì NLD mới có khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao.

#### • **Tạo động lực thông qua bầu không khí làm việc**

Trong một tổ chức thường xuyên xảy ra mâu thuẫn, xung đột giữa các thành viên chắc chắn rằng hiệu quả làm việc của tổ chức sẽ không cao. Thông thường người lao động phải giành khoảng một phần tư thời gian trong ngày cho nơi làm việc. Do vậy, không khí nơi làm việc có ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Tạo động lực cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần. Trong doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí làm việc thân thiện, mọi người tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ lẫn nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp.... chắc chắn sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho nhân viên, mỗi nhân viên luôn luôn có nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc.

### **1.4. Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động**

#### **1.4.1. Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động**

Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ người lao động với tổ chức. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự

hài lòng và gắn kết lâu dài của người lao động với tổ chức. Qua đó, doanh nghiệp sẽ giữ chân được những người lao động có năng lực giúp tổ chức thực hiện và hoàn thành tốt những mục tiêu đề ra.

Nhà quản trị cần chú trọng tạo động lực lao động cho người lao động nhằm đem lại năng suất chất lượng và hiệu quả công việc cao.

#### ***1.4.2. Tính chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động***

Người lao động chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Người lao động có động lực làm việc cao sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc.

Công việc của người lao động trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, chỉ biết tuân lệnh và thực thi theo mọi công việc được giao. Người quản lý muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình khả năng tư duy độc lập, với những sáng kiến và không thụ động trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, yêu thích công việc hơn từ đó giúp tăng thêm sự thỏa mãn trong công việc.

#### ***1.4.3. Kỷ luật lao động***

Kỷ luật lao động được thể hiện trực tiếp thông qua việc NLD tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc của tổ chức. Biểu hiện cụ thể đó là: NLD đi làm đúng thời gian quy định, không đi sớm về muộn, không làm việc riêng trong giờ hành chính, không vi phạm các nội quy, quy chế làm việc của tổ chức, trang phục lịch sự, gọn gàng, tham dự đầy đủ tích cực các hoạt động ngoài giờ do doanh nghiệp tổ chức....

Như vậy, một tổ chức cần dựa vào mức độ thực hiện kỷ luật của NLD để đánh giá chính sách tạo động lực lao động của tổ chức mình. Nếu một tổ chức, nhân viên luôn tuân thủ kỷ luật lao động chứng tỏ NLD có ý thức tôn trọng tổ chức, muốn gắn bó lâu dài với tổ chức, tìm thấy động lực khi làm việc cho tổ chức. Ngược lại, nếu có quá nhiều nhân viên ý thức kém, không tuân thủ kỷ

luật thì tổ chức đó cần xem xét lại để từ đó có biện pháp thay đổi động lực cho NLD. Vì có động lực tốt thì mới kích thích được NLD làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc và tăng sự gắn bó với tổ chức.

#### ***1.4.4. Lòng trung thành của người lao động trong tổ chức***

Công tác tạo động lực được hoàn thiện giúp người lao động có tinh thần làm việc hăng say hơn, người lao động hài lòng về các chính sách đãi ngộ nhân viên của tổ chức, tạo sự thỏa mãn cao trong công việc. Tổ chức thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động là nền tảng giúp người lao động tự nguyện gắn bó với tổ chức, tăng lòng trung thành của nhân viên. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức bằng một số chỉ tiêu như sau:

Tỷ lệ nhân viên bỏ việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

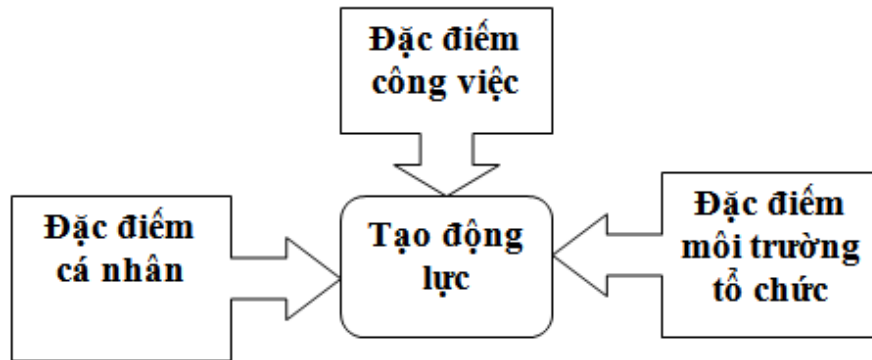
Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

### **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động**

Trong bất cứ doanh nghiệp nào cũng vậy vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực cũng là vấn đề cốt lõi. Do vậy, các nhà quản lý luôn phải tìm ra những chính sách, những cách thức khác nhau để tạo động lực làm việc cho nhân viên của mình. Để có thể đưa ra một quyết định đúng đắn nhà quản lý cần phải nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

#### ***1.5.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp***





- Đặc điểm cá nhân người lao động:

- Mục tiêu cá nhân: Là cái đích mà người lao động muốn đạt tới, nó định hướng cho mỗi người cần phải làm gì đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực theo đuổi mục tiêu. Những mục tiêu cá nhân của con người là hết sức khác nhau, đối với mỗi người họ sẽ tự đề ra những mục tiêu riêng cho mình từ đó sẽ có những phương hướng hoạt động lao động cho phù hợp. Tuy nhiên không phải lúc nào mục tiêu của người lao động đều gắn với tổ chức nên chính vì vậy mà nhà quản lý cần gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức.

- Nhận thức của người lao động về giá trị và nhu cầu cá nhân: Đi cùng với thái độ và quan điểm của người lao động là nhận thức của họ về các yếu tố giá trị và nhu cầu cá nhân. Người lao động nhận thức đúng vấn đề này sẽ giúp họ có nhiều động lực phấn đấu làm việc và học tập nhằm đạt được những nhu cầu và mong muốn của mình. Khi đó nếu nhà quản lý tuyển dụng được những nhân viên có quan điểm, nhận thức như vậy, sử dụng các biện pháp tác động đến động lực phù hợp thì họ sẽ thúc đẩy được tinh thần làm việc cao nhất của nhân viên mình. Bởi vì người lao động sẽ làm việc vì mục tiêu và nhu cầu phát triển cá nhân chứ không đơn thuần làm việc vì tổ chức.

- Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức: Mỗi người lao động sinh ra, lớn lên, học tập, làm việc và sinh sống trong những điều kiện hoàn cảnh khác nhau chính những yếu tố này tác động không nhỏ đến thái độ và quan điểm trong công việc cũng như đối với tổ chức. Khi người lao động có những quan điểm, thái độ hướng đến những điều tích cực thì họ sẽ có xu hướng học hỏi, trau dồi kiến thức để hoàn thiện các kỹ năng trong công việc, đảm bảo hoàn thành hiệu quả công việc được giao một cách tốt nhất. Ngược lại nếu người lao động có thái độ cũng như cách nhìn nhận tiêu cực thì rất khó để họ hướng đến những yếu tố hoàn thiện công việc của mình.

- Khả năng, năng lực của bản thân người lao động: Mỗi công việc đều cần đòi hỏi yêu cầu về trình độ khác nhau. Người lao động được tuyển dụng và làm việc đúng năng lực của mình sẽ phát huy được hiệu quả làm việc cao nhất và ngược lại. Chính vì vậy người lãnh đạo hoặc người quản lý trực tiếp phải chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực, sở trường của người lao động để tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng của mình từ đó phát huy khả năng sáng tạo, nâng cao hiệu quả làm việc.

- Đặc điểm, tính cách cá nhân người lao động: các đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, tôn giáo, địa vị... cũng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Tùy vào đặc điểm của mỗi công việc khác nhau mà phù hợp với những đặc điểm tính cách khác nhau của người lao động. Như sự khác nhau về giới tính cũng ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động vì khi người lao động là nam thường có sức khỏe hơn, có tính cạnh tranh cao hơn, năng động và sáng tạo trong công việc, người lao động nữ làm việc chăm chỉ, cẩn thận, dẻo dai hơn phù hợp với những công việc mang tính chất tỉ mỉ, cẩn thận vì thế mức độ thực hiện công việc của họ là khác nhau ở những vị trí công việc khác nhau.

- **Đặc điểm công việc:**

- Tính chất công việc: Có tác động rất lớn đến cách thức tạo động lực cho người lao động. Công việc ổn định hay công việc được yêu thích hoặc công việc phức tạp hay ít phức tạp... là những yếu tố có ảnh hưởng không nhỏ đến động lực làm việc của người lao động.

Trong hệ thống công việc có những nhóm công việc mang tính chất lặp đi lặp lại nhưng cũng có nhóm công việc đòi hỏi sự nhanh nhẹn, luôn luôn nỗ lực. Những công việc mang tính chất lặp đi lặp lại thường là những công việc liên quan nhiều đến sổ sách, giấy tờ, mang tính chất hành chính, thủ tục... Những công việc này thường không tạo hứng thú làm việc đối với người lao động. Do đó khả năng thu hút lao động rất hạn chế, những người lao động làm những công việc này thì động lực làm việc vì tính chất công việc rất thấp. Những công việc đòi hỏi sự nhanh nhẹn, nỗ lực làm việc cao như công việc quản lý, giám đốc, chuyên viên cấp cao... Là những công việc mà chính bản thân nó có sự thu hút, tạo hứng thú cho người lao động khi làm những công việc này. Người lao động cảm thấy có động lực mạnh mẽ để trở thành chuyên viên cấp cao hay trở thành giám đốc... những công việc mang tính chất như thế này thường tạo động lực làm việc cho người lao động rất lớn.

- Bên cạnh tính chất công việc thì vị trí công việc và khả năng phát triển nghề nghiệp là vấn đề người lao động quan tâm hàng đầu. Một công việc không được người khác coi trọng, không có khả năng phát triển thì chắc chắn không thể tạo động lực cho người lao động. Một công việc hấp dẫn, tạo cơ hội tốt cho người lao động hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, công việc được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao thì chắc chắn có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của người lao động đảm nhiệm công việc đó.

- Trong điều kiện hiện nay bất kỳ người lao động nào cũng muốn mình được mọi người tôn trọng, họ làm việc không chỉ để lấy thu nhập mà họ còn mong muốn mình có chỗ đứng nhất định trong xã hội. Một công việc giúp họ

có cơ hội thăng tiến tốt, rõ ràng sẽ có tác động mạnh mẽ đến động cơ làm việc của người lao động.

Như vậy đặc điểm công việc có vai trò quyết định đến động lực làm việc của người lao động, vì vậy nhà quản lý cần phải có biện pháp thường xuyên làm giàu công việc. Phải tạo cho người lao động có những cảm giác hưng phấn khi làm công việc đó, tránh tình trạng để người lao động làm những công việc lặp đi lặp lại quá nhiều. Cần phải tạo thêm những thách thức mới trong công việc để thôi thúc người lao động, tạo cơ hội cho họ phát triển hết khả năng của mình.

- **Đặc điểm môi trường doanh nghiệp**

- Mục tiêu và chiến lược của tổ chức: Đây là những kế hoạch dài hạn của tổ chức. Tổ chức có mục tiêu và chiến lược phát triển cụ thể, lượng hóa được và có tính đến phần đóng góp của người lao động trong tổ chức sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của người lao động, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức.

- Văn hóa của doanh nghiệp: Là toàn bộ những tập tục, tập quán mà được các nhà quản lý và toàn thể nhân viên nhất trí và thực hiện nó. Văn hóa doanh nghiệp thể hiện thông qua các lễ nghi, các truyền thống, các nghệ thuật ứng xử... Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến cách tuyển chọn nhân viên, đếm hành vi công tác, đến thái độ của cấp trên với cấp dưới, đến công tác đánh giá thực hiện công việc và qua đó ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động.

- Phong cách lãnh đạo: Quan điểm, phong cách và phương pháp lãnh đạo của nhà quản lý có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Nhà quản lý tuy không trực tiếp tham gia vào công việc nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng trong việc định hướng và điều phối công việc của người lao động. Nếu người lãnh đạo tạo được lòng tin, sự tôn trọng của người lao động, trong công việc xử lý các tình huống một cách nhất quán, đảm bảo quyền lợi của người lao động thì những quyết định của nhà quản lý đưa ra sẽ nhận

được sự hợp tác rất cao của người lao động. Từ đó tạo thành sức mạnh tập thể giúp nhà quản lý thực hiện được mục tiêu của mình.

- Hệ thống các chính sách của doanh nghiệp: Hệ thống chính sách trong tổ chức bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách quản lý như chính sách tiền lương, thi đua, khen thưởng, kỷ luật... chính sách quản lý nhân sự của doanh nghiệp tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động. Bao gồm các khía cạnh từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động.

Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nếu người lao động được làm việc trong một môi trường an toàn, trả lương cao tương xứng với kết quả thực hiện công việc, có cơ hội thăng tiến và học tập, được đối xử công bằng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường... họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty và ngược lại.

Hệ thống chính sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng sẽ củng cố được lòng tin của người lao động đối với tổ chức. Do vậy việc giám sát, thực hiện đúng đắn các chính sách là một yếu tố tác động mạnh đến động lực làm việc của người lao động.

### ***1.5.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

- Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương,... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Pháp luật

càng nghiêm minh và có hiệu lực cao thì người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của chính bản thân họ.

- Đặc điểm cơ cấu của thị trường lao động

Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại khi một loại lao động nào đó khan hiếm, những người lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm với mức thu nhập cao hơn vì vậy tổ chức cần phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân người tài.

- Đối thủ cạnh tranh:

Trong cùng một ngành nghề, doanh nghiệp cần chú ý đến đối thủ cạnh tranh trên thị trường, để từ đó thực hiện tốt các mục tiêu, chính sách đãi ngộ tốt giữ chân người tài gắn bó với doanh nghiệp mình. Đó là chế độ đảm bảo tính cạnh tranh nhằm thu hút và duy trì lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và đảm bảo chất lượng.

- Văn hóa dân tộc, vùng miền:

Các cá nhân người lao động sẽ chịu ảnh hưởng chung với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hóa dân tộc. Khi tập hợp thành một tổ chức các cá nhân sẽ mang theo giá trị này. Ví dụ như: văn hóa người Nhật đề cao chủ nghĩa tập thể,...Do đó khi xây dựng chính sách quản lý nguồn nhân lực cần quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc.

## **1.6. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động ở một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh**

### ***1.6.1. Kinh nghiệm của công ty cổ phần công nghệ Bách Khoa Hà Nội***

Sau khi đánh giá thực trạng tạo động lực cho nhân viên tại công ty cổ phần công nghệ Bách Khoa Hà Nội, lãnh đạo công ty nhận thấy: Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương của Công ty phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say sản xuất góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

- Thu nhập từ tiền lương của người lao động phải chiếm từ 70% - 80% tổng thu nhập. Hiện nay tiền lương chiếm tỷ lệ không nhiều trong tổng thu nhập của cán bộ công nhân viên Công ty cổ phần công nghệ Bách Khoa Hà Nội. Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phải phản ánh cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong Công ty. Từ đó tiền lương mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

Tiền lương được trả trên chỉ tiêu lao động đã xác định, chỉ tiêu lao động phản ánh số lượng và chất lượng lao động của mỗi cá nhân đã cống hiến, là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa những người lao động và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Công ty phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi người lao động làm việc cho Công ty nếu họ đảm bảo được đời sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi nguyện gắn bó cả đời với doanh nghiệp. Mặt kỹ thuật của tiền lương thể hiện ở trình độ nghề nghiệp mà người lao động đã đạt được trong quá trình phấn đấu của mình, mặt cống hiến cho doanh nghiệp thể hiện thời gian người lao động tham gia xây dựng doanh nghiệp. Khi trả công lao

động phải quan tâm thích đáng đến hai mặt này, đặc biệt là mặt kỹ thuật của tiền lương phải trả đúng trình độ đã đạt được của người lao động làm cho người lao động hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và công hiệu để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho người lao động.

Thực hiện tăng lương tương xứng với kết quả công việc của người lao động hay dựa trên mức thực thi tổng thể, chẳng hạn:

Dưới mức trung bình – không tăng lương.

Đạt mức trung bình – tăng lương 2%.

Trên mức trung bình – tăng lương 3%.

Thực thi xuất sắc – tăng lương 5%.

Hiện nay, trong thang bảng lương của Công ty thì cấp bậc của người lao động gồm rất nhiều cấp bậc khác nhau. Điều này gây khó khăn trong việc trả lương. Công ty sẽ đơn giản hóa bậc lương và các hình thức trả lương cho người lao động. Có thể tạo động lực cho người lao động bằng cách trả lương qua tài khoản. Mức lương có thể cao hay thấp phụ thuộc vào khả năng làm việc của người lao động. Đồng thời mức thu nhập này chỉ có người lao động và lãnh đạo biết cụ thể còn những người khác không thể biết cụ thể mức ấy như thế nào mà chỉ biết chung về mức thu nhập bình quân của họ. Điều này sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Họ sẽ làm việc hết sức để nhận được mức thù lao cao nhất. Để tạo sự công bằng trong mức lương, người đánh giá đánh giá mức độ hoàn thành công việc và trình độ của người lao động từ đó nâng mức lương phù hợp với công hiệu ấy.

Phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: Phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.



### ***1.6.2. Kinh nghiệm của viễn thông Thái Bình***

- **VNPT Thái Bình sử dụng biện pháp tạo động lực vật chất cho người lao động**

Tiền lương hàng tháng của tập thể, người lao động trong đơn vị được chia làm 2 loại:

+ *Lương phần 1*: Tiền lương chính sách chiếm khoảng 30% quỹ lương

Đây là tiền lương cơ bản tháng được tính bằng hệ số lương cộng với phụ cấp chức vụ, trách nhiệm, phụ cấp khu vực (Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ) nhân với tiền lương tối thiểu theo quy định của VNPT Thái Bình

+ *Lương phần 2*: Tiền lương khoán

Quỹ tiền lương khoán được giao khoán cho các đơn vị trực thuộc theo năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Trả lương khoán của người lao động hàng tháng căn cứ vào hệ số mức độ phức tạp công việc của người lao động được xây dựng theo quy chế phân phối lương và mức độ hoàn thành từng phần công việc:

Thanh toán quỹ lương thực hiện quý và cả năm:

Sau mỗi quý và cuối năm căn cứ và sản lượng và doanh thu thực trong quý để tính và đề xuất quỹ tiền lương chi trả cho người lao động. Sau đó, quỹ lương sẽ phân bổ cho các cá nhân trên cơ sở kết quả thực hiện công việc hàng tháng.

Tiền lương của nhân viên VNPT Thái Bình tăng hàng năm với tỷ lệ 10% năm. Mặc dù, trong giai đoạn 2010 – 2014 là giai đoạn cạnh tranh gay gắt, lợi nhuận trung bình hàng năm giảm, nhưng tiền lương được duy trì với tỷ lệ tăng cao hơn những năm trước. Điều này thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo VNPT Thái Bình đến đời sống của nhân viên

- **VNPT Thái Bình sử dụng biện pháp tạo động lực phi vật chất cho người lao động**

+ *Bước 1:* VNPT Thái Bình xác định nhu cầu của người lao động

Công tác đánh giá và xác định nhu cầu của người lao động tại VNPT Thái Bình được thực hiện thường xuyên khi giao ban, sơ kết -tổng kết và Đại hội CNVC.

+ *Bước 2:* VNPT Thái Bình phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc, công tác xây dựng quy chế lương

- Xây dựng hệ số phức tạp cho từng chức danh chia theo 6 nhóm chức danh công việc và căn cứ vào mức điểm từ nhóm 4 yếu tố để tính hệ số. Thực hiện chấm điểm, đánh giá và ban hành chi tiết theo từng vị trí, mức độ phức tạp công việc

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng, theo 3 tiêu chí chủ yếu: doanh thu, sản lượng và khối lượng nhiệm vụ

- Đánh giá qua kỳ thi nâng bậc hàng năm.

### ***1.6.3. Bài học rút ra cho công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh***

Trước hết, công ty cần tìm hiểu rõ những học thuyết áp dụng vào thực tế. Sau đó, tìm ra các thực trạng và bất cập trong tạo động lực lao động và chỉ rõ nguyên nhân dẫn đến những bất cập đó.

Sử dụng các công cụ kích thích cả về vật chất và tinh thần: như tiền lương, thưởng, phúc lợi, công tác đào tạo... nhằm phát huy hết khả năng và trình độ của nguồn nhân lực trong công ty.

Việc tạo động lực lao động có ý nghĩa, vai trò quan trọng trong việc phát triển của doanh nghiệp. Do vậy, các nhà quản lý cần thường xuyên quan tâm, đưa ra các biện pháp để nâng cao vai trò của công tác tạo động lực lao động.

Thông qua thực trạng tạo động lực tại một số Công ty cho thấy, hầu hết công tác này còn chưa được chú trọng, chỉ mang nhiều tính hình thức chưa có tính định lượng cao. Thông qua việc đánh giá phân tích công việc, cần có sự

công bằng, dựa trên kinh nghiệm của đội ngũ lao động có thâm niên công tác nhiều kinh nghiệm và đội ngũ lao động trẻ với nhiệt huyết và năng động và từng vị trí khác nhau sẽ có nhu cầu về động lực khác nhau. Từ đó, công ty cần áp dụng linh hoạt và rút ra được nhiều bài học bổ ích, quý giá cho công tác tạo động lực lao động.

**CHƯƠNG 2:****THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI  
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT KINH DOANH  
ĐIỆN TỬ VIỄN THÔNG NHẬT MINH****2.1. Khái quát về công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông  
Nhật Minh****2.1.1. Thông tin chung về công ty**

Tên Công ty: Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông  
Nhật Minh

Địa chỉ: Số 75, ngõ 443- Phường Thanh Xuân Nam - Quận Thanh Xuân  
- Tp. Hà Nội

Điện thoại: +84 4 38547299

Công ty được Phòng đăng ký kinh doanh – sở kế hoạch đầu tư thành phố  
Hà Nội cấp giấy chứng nhận kinh doanh số 0102027840 vào ngày 29/8/2006.

Hiện nay ngành Điện tử - Viễn thông có rất nhiều ứng dụng trong đời  
sống xã hội. Tùy vào từng ngành nghề khác nhau mà ngành này chiếm từng vị  
trí quan trọng khác nhau. Với mong muốn là một trong những công ty đi đầu  
trong việc cung cấp giải pháp và ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và công  
nghệ vào cuộc sống, công ty đã ra đời vào ngày 15/9/2006. Kể từ khi thành  
lập, công ty không ngừng phát triển và mở rộng lĩnh vực hoạt động, cung cấp  
giải pháp tích hợp, thiết bị, dịch vụ kỹ thuật, trở thành một trong số ít các  
công ty có lĩnh vực hoạt động vừa đa dạng vừa chuyên sâu, được đối tác  
và khách hàng tin nhiệm

**\* Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH sản xuất kinh  
doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.**

+ Nghiên cứu công nghệ, thiết kế hệ thống và tổ chức sản xuất từng phần  
hoặc sản xuất đồng bộ các thiết bị mạng cố định và mạng vô tuyến, lắp các dự

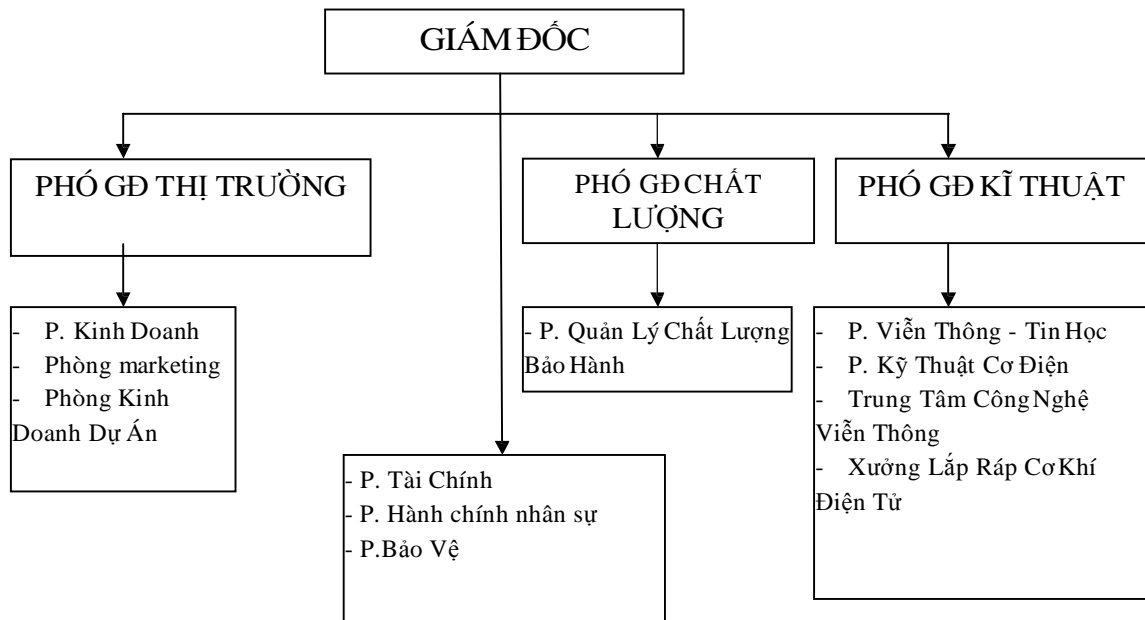
án viễn thông, thiết kế ra các trang thiết bị nghe nhìn, điều chỉnh âm độ các thiết bị thu âm

+ Cung cấp linh kiện và vật tư dự phòng phục vụ việc thay thế và sửa chữa các thiết bị thuộc hệ thống mạng cố định và mạng vô tuyến bao gồm: các thiết bị truyền dẫn Vi ba, truyền dẫn quang, các hệ thống chuyển mạch, truy nhập và di động

## 2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty

### 2.1.2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức

Kết cấu phòng ban trong công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh được thể hiện thông qua sơ đồ chi tiết sau



**Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.**

*(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty)*

- Giám đốc: Người điều hành chung các hoạt động của Công ty
- Phó Giám đốc: Công ty có 3 Phó giám đốc phụ trách quản lý 3 bộ phận

### 2.1.2.2. Cơ cấu lao động của công ty

**Bảng 2.1. Phân bổ lao động theo các bộ phận, phòng ban.**

STT	Bộ phận, phòng ban	Số người
1	Ban lãnh đạo	4
2	Phòng kinh doanh	20
3	Phòng Marketing	9
4	Phòng kinh doanh dự án	13
5	Phòng quản lý chất lượng bảo hành	13
6	Phòng tài chính	5
7	Phòng hành chính nhân sự	6
8	Phòng bảo vệ	2
9	Phòng viễn thông tin học	11
10	Kỹ thuật cơ điện	9
11	Trung tâm công nghệ viễn thông	9
12	Xưởng lắp ráp cơ khí điện tử	31

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Tổng số lao động của Công ty tính đến tháng 12/2014 là 132 người, trong đó số nhân viên Nam là 109 người và Nữ là 23 người.

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tuổi, giới tính tại công ty**

Nhóm tuổi	Số lượng		%(trên tổng số lao động)	
	Nam	Nữ	Nam	Nữ
20-25	27	11	71,05	28,95
26-30	33	8	80,49	19,51
31-40	23	2	92,00	8,00
41-50	19	2	90,48	9,52
51-60	7	0	100	0,00

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Báo cáo tổng kết cuối năm)

Nguồn nhân lực chiếm số lượng lớn trong Công ty là Nam (109 người)

chiếm 82,58%), phần lớn lao động tập trung cao ở nhóm tuổi dưới 30, điều này hoàn toàn dễ hiểu, do lĩnh vực hoạt động của Công ty là mảng điện tử viễn thông nên rất cần đội ngũ lao động trẻ trung và năng động. Mặt khác, do đặc thù công việc, cần nhiều cán bộ kỹ thuật như kỹ sư tích hợp hệ thống và phần mềm nên tỷ lệ Nữ chỉ chiếm 1 lượng nhỏ (23 người chiếm 17,42%). Tuy nhiên điều này cũng gây lên sự mất cân đối về cơ cấu giới tính trong Công ty, gây khó khăn cho hoạt động văn hóa chung của toàn công ty.

Có số lượng lao động ít hơn so với nhóm lao động tuổi dưới 30 là nhóm lao động tuổi từ 31- 50. Họ là những lao động có nhiều kinh nghiệm trong công tác, chủ yếu làm trong bộ phận hỗ trợ như: Kế toán tài chính, Hành chính nhân sự.

Độ tuổi từ 51-60: chủ yếu là những người nắm giữ vị trí chủ chốt trong Công ty, có trình độ Thạc sỹ và có kinh nghiệm lâu năm trong công việc, từ đó giúp hỗ trợ công tác định hướng phát triển Công ty, kèm cặp đội ngũ nhân viên còn trẻ, non yếu về mặt kinh nghiệm cũng như các kỹ năng mềm khác cần thiết cho công việc, nhất là nhóm tuổi 20-25 là đội ngũ trẻ mới ra trường, chỉ có lý thuyết trên giảng đường, ít kinh nghiệm thực tế.

Có thể thấy ở các độ tuổi khác nhau, người lao động có các nhu cầu khác nhau, chính vì vậy mà Công ty cần chú trọng tới yếu tố nhóm tuổi để xây dựng các biện pháp tạo động lực cho phù hợp giúp phát triển nguồn nhân lực của Công ty ngày một phát triển.

**Bảng 2.3: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

STT	Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Trên Đại học	4	3.03
2	Đại học	59	44.70
3	Cao đẳng	41	31.06
4	Trung cấp và Phổ thông	28	21.21

( Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu là đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ, am hiểu các vấn đề công nghệ thông tin. Tỷ lệ cán bộ công nhân viên có trình độ đại học là cao nhất, với số lượng 59 người, chiếm 44,70% lực lượng toàn công ty. Tỷ lệ nhân lực với trình độ trên đại học là nằm trong ban lãnh đạo của công ty, với số lượng 4 người chiếm 3,03%. Lực lượng với trình độ Trung cấp và phổ thông là 28 người, chiếm tỷ lệ 21,21%, lực lượng này chủ yếu ở bộ phận giao hàng, lái xe và bảo vệ của Công ty.

Nhìn vào bảng cơ cấu trên, ta nhận thấy chất lượng nguồn nhân lực là tương đối cao, vì được đào tạo qua trường lớp, có trình độ chuyên môn cao. Kết hợp giữa trình độ học vấn và tính trẻ hóa của nguồn nhân lực Công ty đã thực sự quan tâm tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tạo động lực phát triển đội ngũ nhân lực ngày một vững mạnh.

### 2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm

**Bảng 2.4. Một số kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty**

STT	Chỉ tiêu	Năm			
		2011	2012	2013	2014
1	Doanh thu (tỷ đồng)	36.7	42.6	44.2	51.3
2	Vốn chủ sở hữu (tỷ đồng)	10.2	13.7	16.1	18.8
3	Số lao động (người)	97	108	119	132
4	Thu nhập BQ(tr/người/tháng)	3.5tr	4.1tr	4.7tr	5.3tr

(Nguồn: Phòng Tài chính công ty)



Nhìn vào bảng 2.4 ta thấy 4 năm từ 2011 đến 2014, doanh thu của Công ty tăng đều từng năm, năm 2011 doanh thu là 36,7 tỷ thì đến năm 2014 doanh thu đã đạt doanh số là 51.3 tỷ. Doanh thu tăng lên, thì đồng nghĩa với việc lương cán bộ công nhân viên cũng được cải thiện. Năm 2011 lương bình quân của cán bộ công nhân viên là 3,5 triệu đồng/tháng thì đến năm 2014 mức lương bình quân đã tăng lên đến 5.3 triệu đồng/tháng.

Đồng thời vốn chủ sở hữu cũng không ngừng tăng lên, từ 10,2 tỷ đồng năm 2011 tăng đều qua các năm 2012 là 13,7 tỷ đồng; 2013 là 16,1 tỷ đồng; 2014 là 18.8 tỷ đồng. Vốn chủ sở hữu tăng lên gần gấp đôi từ năm 2011 đến năm 2014, nguyên nhân là do Công ty ngày càng ký kết thêm được nhiều hợp đồng có giá trị cao, Công ty cần thêm rất nhiều vốn để đầu tư vào các dự án của mình.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh**

### ***2.2.1. Phân tích thực trạng xác định nhu cầu của NLD trong Công ty***

Đối với việc xác định nhu cầu của NLD, hàng năm Công ty đều tổ chức các cuộc họp ở các phòng ban, tổ, đội sản xuất để lấy ý kiến đề đạt về các nguyện vọng của NLD. Để xác định nhu cầu của NLD trong Công ty, tác giả đã xây dựng 10 nhu cầu làm căn cứ khảo sát đến từng bộ phận NLD, NLD sẽ lựa chọn nhu cầu là cần thiết, là quan trọng nhất với mình thì đánh số 1 và các nhu cầu ít cần thiết hơn sẽ đánh số theo thứ tự tiếp theo.

**Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu làm việc của người lao động**

STT	Nhu cầu	Bộ phận lao động		
		Quản lý	Văn phòng	Lao động trực tiếp
1	Thu nhập cao	5	1	1
2	Công việc ổn định	7	2	2
3	Công việc thú vị, hấp dẫn	3	10	8
4	Được tự chủ trong công việc	2	4	7
5	Công việc phù hợp với khả năng	10	3	3
6	Được công nhận bản thân	1	6	9
7	Môi trường đảm bảo	9	8	4
8	Được đào tạo trong và ngoài nước	6	9	6
9	Quan hệ đồng nghiệp tốt	8	7	5
10	Cơ hội thăng tiến	4	5	10

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Dựa trên kết quả khảo sát cho thấy, nhu cầu của người lao động trong Công ty là khác nhau, nhu cầu khá đa dạng. Đối với bộ phận quản lý, nhu cầu họ quan tâm đầu tiên đến là việc họ được công nhận bản thân. Tuy nhiên, với NLD là cán bộ công nhân viên thuộc bộ phận văn phòng và lao động trực tiếp thì nhu cầu đầu tiên họ quan tâm đó là thu nhập cao, tiếp đến là nhu cầu có được công việc ổn định.

### **2.2.2. Phân tích thực trạng các biện pháp tạo động lực lao động tại công ty**

#### **2.2.2.1. Các biện pháp khuyến khích về vật chất**

- **Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công.**

Tiền lương là phần thu nhập cơ bản của cán bộ công nhân viên Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh. Trả lương đúng cho người lao động là thực hiện đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, góp phần quan trọng làm lành mạnh đội ngũ lao động, nâng cao ý thức trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng người. Do đó xác định tiền lương là một trong các yếu tố quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Quy chế trả lương phải được gắn giữa giá trị lao động của cá nhân và kết quả thực hiện chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của từng tập thể và toàn Công ty; có tác dụng trực tiếp tới thái độ lao động, ý thức yêu ngành nghề của người lao động, từ đó ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Căn cứ vào quy định của Nhà nước về trả lương cho nhân viên và đặc điểm kinh doanh của mình, Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh đã xây dựng hình thức trả lương khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả, năng suất và chất lượng. Các hình thức trả lương của Công ty tuân theo hệ thống thang bảng lương thống nhất, rõ ràng, đơn giản để mọi người lao động đều dễ dàng tính được tiền lương của mình. Các hình thức trả lương được Công ty áp dụng bao gồm:

*\* Trả lương khoán theo doanh số*

Hình thức trả lương này được áp dụng đối với nhân viên thuộc phòng kinh doanh của Công ty. Công ty sử dụng công thức tính lương sau:

$$TL(i) = ML(c) + PC(i) + DS(i) \times 5\%$$

*(Nguồn: Quy chế trả lương của Công ty)*

Trong đó:

TL(i): Tiền lương tháng của lao động i

ML(c): Mức lương cứng trong tháng của lao động i

DS(i): Tổng doanh số trong tháng của lao động i

Mức lương cứng trong tháng của người lao động được Công ty quy định như

sau:

**Bảng 2.6: Bảng quy định mức lương cứng trong tháng của người lao động .**

Tình trạng lao động	Mức lương cứng
Lao động trong giai đoạn thử việc	3 triệu đồng
Lao động ký hợp đồng chính thức	4 triệu đồng

*(Nguồn: Quy chế trả lương của Công ty)*

Ta có thể thấy lương cứng và phụ cấp của các nhân viên là không thay đổi, nhưng doanh thu của từng người là khác nhau, phản ánh nỗ lực, sự cố gắng làm việc của từng nhân viên trong mỗi tháng. Với cách tính lương này, người lao động có thể đạt mức lương khá cao nếu đạt kết quả tốt về doanh số. Chính vì vậy, để có thể được làm việc đạt được doanh số cao thì đương nhiên mỗi nhân viên kinh doanh sẽ phải tích cực tìm kiếm các đối tác, khách hàng tiềm năng thông qua các phương thức tiếp cận và cách làm việc hiệu quả khác nhau

Cách trả lương khoán theo doanh số như thế này có một số ưu điểm sau:

- Trả lương không phụ thuộc vào trình độ học vấn cũng như bằng cấp của người lao động và dựa trên kết quả làm việc của họ trong tháng.

- Số tiền mà nhân viên đạt được phụ thuộc vào doanh thu do vậy tăng thu nhập cho mình đồng nghĩa với tăng doanh thu cho Công ty, từ đó người lao động sẽ ý thức làm việc tích cực và có năng suất tốt hơn để đạt giá trị gia tăng cho tổ chức.

- Bên cạnh đó, hình thức tính lương khoán theo doanh số cũng thúc đẩy nhân viên kinh doanh chủ động tích cực hơn trong việc tìm kiếm khách hàng mà không ỷ vào các nguồn sẵn có của Công ty. Không những vậy, với cách trả lương này nhân viên cũng sẽ chủ động trong cách làm việc của mình sao cho thoải mái nhất để đảm bảo doanh số hàng tháng cũng như tự làm giàu cho chính bản thân mình. Hình thức trả lương theo doanh số được nhân viên kinh doanh rất ưa thích vì nó giúp họ có thu nhập cao. Đây là cách trả lương mang lại động

lực làm việc tích cực cho họ.

Tuy nhiên, việc tính lương khoán theo doanh số của Công ty còn có một số bất cập như:

- Nhân viên có mức thu nhập không ổn định, có những tháng khá cao nhưng có tháng lại thấp nếu họ không tìm được nhiều khách hàng

- Nhân viên sẽ chạy theo số lượng, mặc dù họ cố gắng nhiều thì vẫn làm giảm chất lượng phục vụ, không quan tâm đến các sự kiện hay chương trình có thể tạo hiệu ứng tốt về thương hiệu cũng như quảng bá được hình ảnh cho Công ty một cách rộng rãi hơn.

Trước những tồn tại và thiếu sót trong hình thức trả lương khoán theo doanh số thì cần có những giải pháp hợp lý và kịp thời nhằm duy trì và phát huy hơn nữa động lực lao động của đội ngũ nhân viên kinh doanh

*\* Trả lương theo thời gian*

Hình thức này áp dụng cho cán bộ quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ và các đối tượng mà không thể thực hiện trả lương khoán theo doanh số

Công thức được Công ty áp dụng để tính lương cho khối lao động này là:

$$L(\mathbf{cbi}) = \mathbf{TL}(\mathbf{tti}) \times \mathbf{H}(\mathbf{i}) \times \mathbf{NC}(\mathbf{i}) / \mathbf{NC}(\mathbf{qđ})$$

Trong đó:

$L(\mathbf{cbi})$ : tiền lương cơ bản của lao động  $i$

$\mathbf{TL}(\mathbf{tti})$ : tiền lương tối thiểu của lao động  $i$

$\mathbf{NC}(\mathbf{i})$ : ngày công thực tế của lao động  $i$

$\mathbf{NC}(\mathbf{qđ})$ : ngày công theo quy định của Công ty. Công ty cho người lao động nghỉ 1 ngày chủ nhật hàng tuần nên số ngày công theo quy định của Công ty trong 1 tháng là 26 ngày.

$\mathbf{H}(\mathbf{i})$ : hệ số bậc lương

Hàng năm căn cứ vào yêu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh, công ty lập kế hoạch nâng bậc lương đối với người lao động trong công ty.

Điều kiện để xét nâng bậc lương hàng năm là: thường xuyên hoàn thành công việc được giao về số lượng và chất lượng, không trong thời gian kỷ luật đối với chuyên môn nghiệp vụ có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp ít nhất 2 năm (đủ 24 tháng) đối với các ngạch có hệ số lương khởi điểm( bậc 1); đối với công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh đạt kết quả thì nâng bậc lương theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật ứng với nhân viên đảm nhiệm

**Bảng 2.7: Bảng hệ số bậc lương theo chức danh công việc của Công ty TNHH SX \$ KD điện tử viễn thông Nhật Minh**

STT	Chức danh công việc	Bậc						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
1	Giám đốc	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
2	Phó GD \$ Trưởng phòng	3.2	3.9	4.6	5.3	6.0	6.7	7.4
3	Phó phòng	2.9	3.3	3.8	4.2	4.9	5.7	6.1
4	LĐ chuyên môn nghiệp vụ	2.34	2.65	2.96	3.27	3.58	3.89	4.2
5	Công nhân	2.01	2.29	2.58	2.89	3.21	3.61	3.9
6	Lái xe, thủ kho	1.8	1.99	2.18	2.38	2.58	2.78	2.99
7	Bảo vệ, lao công	1.55	1.63	2.16	2.55	3.01	3.57	4.23

(Nguồn: Trích quy chế tiền lương của công ty)

Hình thức trả lương theo thời gian là xu hướng chung của các Công ty nhỏ vì hệ thống đánh giá dựa vào yếu tố thời gian khá đơn giản, phương thức

điều hành dễ dàng vì thế chi phí sẽ rẻ hơn rất nhiều

Tuy Công ty đã căn cứ vào mức sống chung của người dân và đối thủ cạnh tranh nhưng việc xác định tiền lương thời gian có chính xác, tương xứng với những gì người lao động bỏ ra hay không cả người lao động và Công ty đều thiếu thông tin. Về phía Công ty, do hạn chế trong khâu tuyển dụng, đưa ra mức lương mà chưa biết rõ khả năng, năng lực của người lao động. Trong quá trình làm việc, chưa có sự đánh giá chi tiết chất lượng làm việc để kịp thời khắc phục sự thiếu thông tin ở khâu đầu tiên nên tiền lương mang tính bình quân cao. Thông thường các bộ phận này chỉ cần đi đủ thời gian, không vi phạm kỷ luật lao động là sẽ được trả lương đầy đủ. Do đó, Công ty cần nghiên cứu và đưa ra thêm phương thức trả lương mới dựa trên năng suất lao động của từng cá nhân người lao động để đảm bảo tính công bằng trong trả lương cũng như tạo kích thích làm việc cho họ.

**Bảng 2.8: Tiền lương bình quân của Công ty**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>
Tổng số lao động (người)	97	108	119	132
Tổng quỹ tiền lương (triệu)	339.5	442.8	559.3	699.6
Tiền lương bình quân (triệu)	3.5	4.1	4.7	5.3

( Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Tiền lương bình quân của người lao động trong Công ty đều tăng qua các năm. Tốc độ tăng cụ thể như sau: Năm 2012 so với 2011 tăng 17,1%, năm 2013 so với năm 2012 tăng 14,6%, năm 2014 so với năm 2013 tăng 12,7%. Như vậy có thể thấy tiền lương tăng cùng với đó là doanh thu của công ty liên tục tăng là lực hút đối với người lao động và là một trong những yếu tố giúp duy trì nguồn

lao động ổn định cũng như giữ chân những lao động xuất sắc ở lại công ty.

Thu nhập bình quân của người lao động ở các Công ty sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông khác trên địa bàn Hà Nội – đối thủ cạnh tranh chính của Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh năm 2014 vừa qua là 5 triệu đến 5,5 triệu. Như vậy tiền lương của Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh đưa ra là khá cạnh tranh và đảm bảo được cuộc sống của người lao động khi mà giá cả sinh hoạt tại thành phố Hà Nội là khá cao. Điều này đã giúp cho người lao động ổn định tâm lý làm việc

Bên cạnh tiền lương bình quân của người lao động trong Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh, ta có thể thấy sự chênh lệch về tiền lương bình quân giữa các vị trí công việc cụ thể thông qua bảng sau:

**Bảng 2.9: Tiền lương bình quân của các chức danh công việc**

*(Đơn vị: triệu đồng)*

Vị trí công việc	Tiền lương bình quân 1 lao động
Nhân viên kinh doanh	7.2
Nhân viên kỹ thuật	5
Nhân viên hành chính	4.3

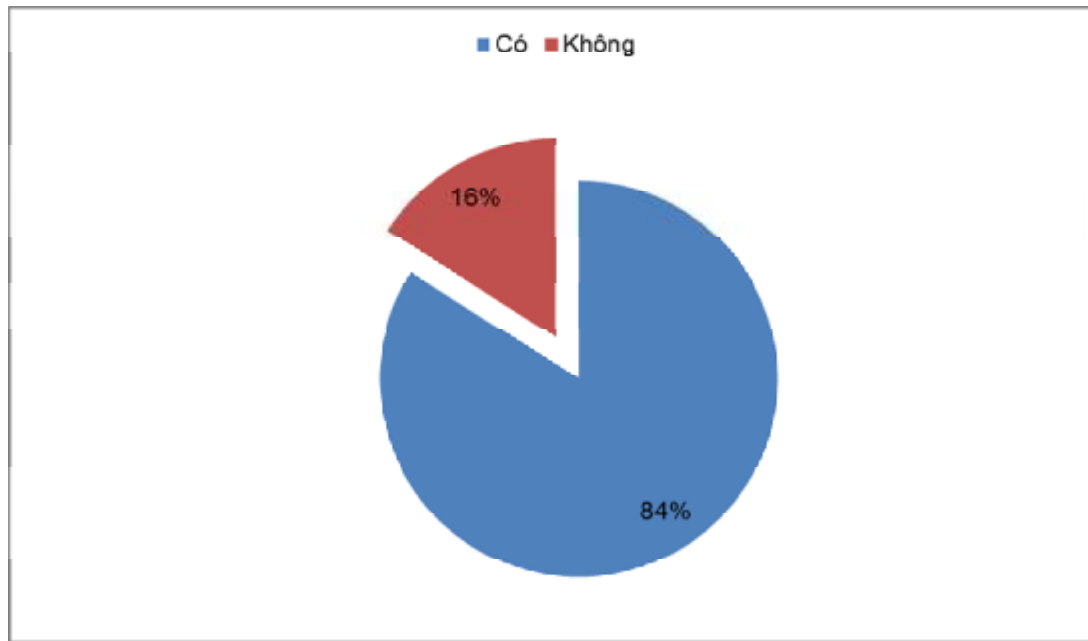
*(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Bảng quyết toán lương của nhân viên Công ty tháng 12/2014)*

Căn cứ vào Bảng 2.9 trên ta thấy có sự chênh lệch lớn về tiền lương giữa nhân viên kinh doanh với nhân viên kỹ thuật và nhân viên hành chính. Như vậy chưa được công bằng bởi công việc của nhân viên kỹ thuật với nhân viên hành chính có mối liên hệ chặt chẽ với nhân viên kinh doanh. Công việc của nhân viên kinh doanh có thể trôi chảy và đạt hiệu quả cao có sự hỗ trợ không nhỏ của 2 bộ phận này. Chính vì vậy, cần phải có sự điều chỉnh kịp thời và hợp lý về



mặt trả lương cho 2 vị trí công việc này để nhân viên có thể yên tâm cống hiến hết mình cho công việc.

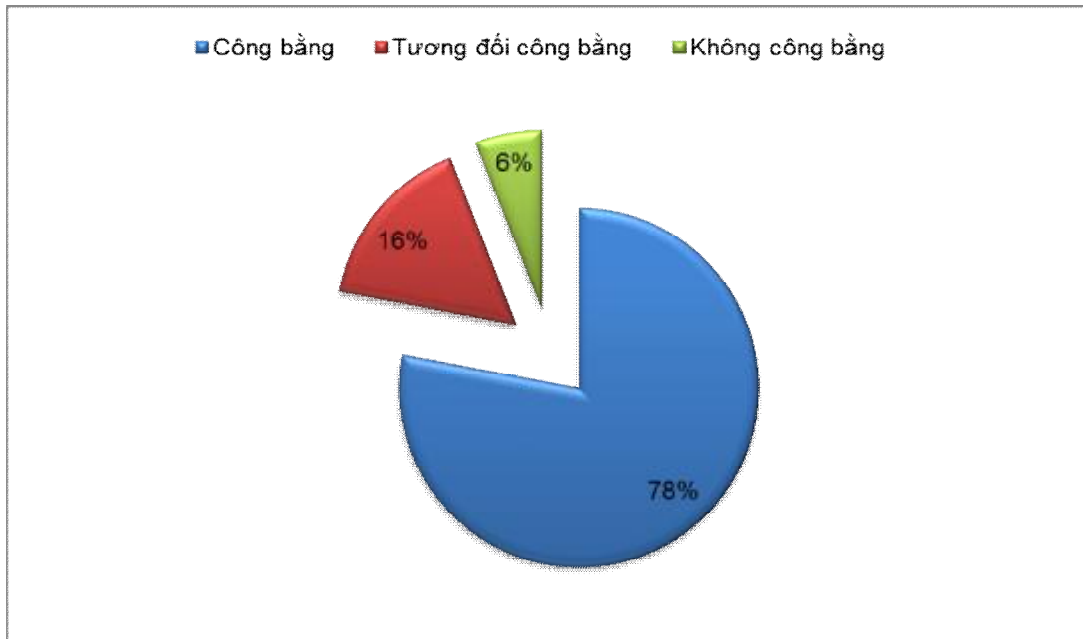
Trong những năm vừa qua, Công ty đã cố gắng tìm giải pháp để nâng cao thu nhập cho NLD, nhờ đó mức lương của NLD đã tạm được ổn định và có mức tăng khá. Tuy nhiên để xem xét mức tiền lương hiện nay tại Công ty có tạo ra động lực làm việc cho NLD hay không thì phải đánh giá qua mức độ đáp ứng về thu nhập của NLD. Kết quả nhận được như sau:



**Hình 1: Kết quả khảo sát về động lực làm việc thông qua mức lương**

Với câu trả lời “ Có” nhận được từ 84% cán bộ công nhân viên trong công ty được hỏi cho rằng mức thu nhập của họ đảm bảo cuộc sống. Nhưng , mức thu nhập nhận được của cán bộ công nhân viên trong công ty chưa cao hơn mức thu nhập của thị trường nhiều so với các doanh nghiệp cùng ngành nghề hoạt động về lĩnh vực điện tử viễn thông

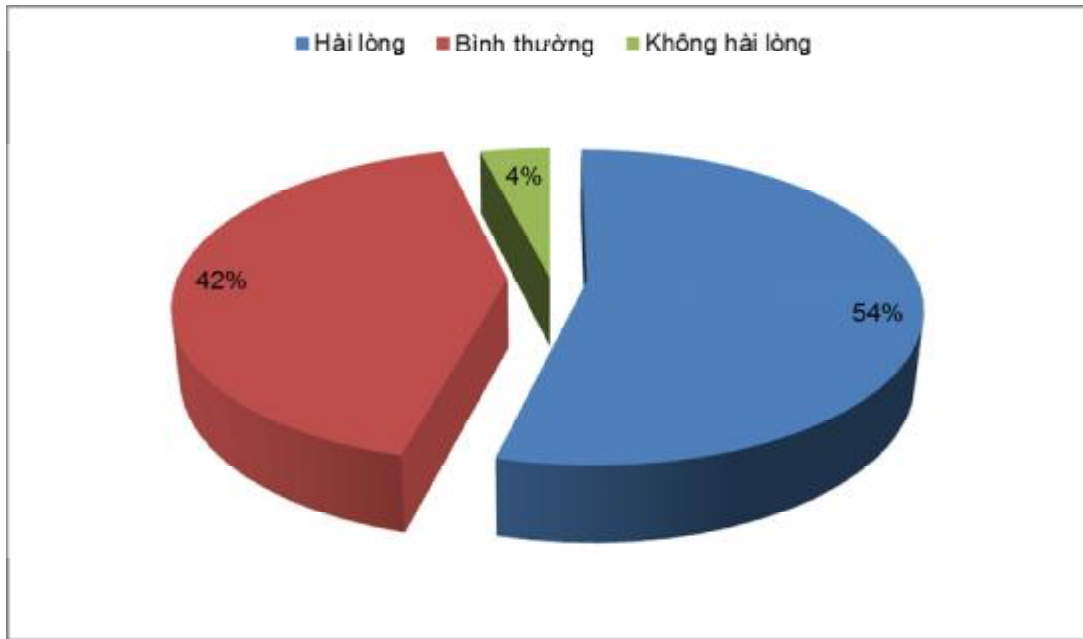
Để xem mức độ hài lòng của người lao động về việc trả lương hay mức thu nhập của người lao động trong các bộ phận, phòng ban trong công ty có công bằng hay không thì kết quả thu được là:



**Hình 2: Kết quả khảo sát về sự công bằng trong thu nhập**

Công ty đã tạo được mức công bằng trong việc trả lương hay thù lao cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Theo kết quả thu được thì 78% trong số những người được hỏi cho là “ công bằng”. Điều này cho thấy hoạt động đánh giá thực hiện công việc cũng được thực thi tốt, tạo nên sự công bằng bên trong công ty. Tuy nhiên, đây chỉ là sự đánh giá qua phiếu khảo sát mà tác giả thực hiện với 50 người, còn trong thực tế tác giả thấy thì sự công bằng này chưa phải là chính xác vì mức lương giữa các bộ phận còn chênh lệch nhau khá nhiều, ví dụ như: lương bình quân 1 lao động của bộ phận kinh doanh là 7.2 triệu, trong khi đó lương bình quân của nhân viên bộ phận kỹ thuật có 5 triệu, mặc dù công việc 2 bộ phận này là gắn kết chặt chẽ với nhau.

Vậy muốn thấy rõ được sự hài lòng của người lao động về mức lương và cách chi trả lương tại công ty hiện nay mà họ đang được nhận có tạo ra động lực lao động thúc đẩy họ làm việc tốt hay không thì phải dựa vào câu hỏi khảo sát sau:



**Hình 3: Kết quả điều tra mức độ thỏa mãn đối với tiền lương**

Hơn nửa số người lao động(54%) được hỏi tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh cảm thấy hài lòng với mức lương họ nhận được, với con số này thì mức độ hài lòng thực sự của người lao động chưa phải là nhiều, những người cảm thấy bình thường và số ít thấy không hài lòng đa phần thuộc lao động trẻ, làm việc hăng say, nhiệt tình, tuy nhiên tiền lương thu được lại khiến họ thấy chưa được thỏa đáng. Vì vậy, để tạo động lực làm việc cho người lao động, Công ty nên có chính sách phù hợp để tận dụng năng lực và tạo động lực làm việc cho người lao động. Vì nếu họ không thấy hài lòng sẽ gây hậu quả tiêu cực đến hoạt động của công ty. Người lao động chấp nhận mức thu nhập hiện tại của mình nhưng chưa thực sự hài lòng

Nguyên nhân dẫn đến việc người lao động chưa thực sự hài lòng về thu nhập của mình là do sự chênh lệch về mức lương bởi nguyên tắc cứng nhắc trong việc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa vào thâm niên và bằng cấp mà chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc.

Cách trả lương của Công ty chưa tạo được tính kích thích người lao động tích cực làm việc, đóng góp hết mình để đạt hiệu quả cao nhất. Vì vậy có thể

thấy tác động tạo động lực lao động thông qua tiền lương vẫn còn chưa cao.

- ***Tạo động lực thông qua tiền thưởng***

Nguồn hình thành khen quỹ thưởng chủ yếu lấy từ lợi nhuận của Công ty. Quỹ khen thưởng không ngừng tăng mỗi năm. Trích 2% doanh thu của Công ty để làm quỹ khen thưởng của Giám đốc nhằm động viên khen thưởng kịp thời các cá nhân, đơn vị có thành tích tốt, hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Đối tượng khen thưởng là những cá nhân tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc, lao động có tâm niên đóng góp vào sự phát triển của Công ty, lao động đạt được hiệu quả thi đua trong sản xuất và những cá nhân, đơn vị hoàn thành và vượt mức công việc, đảm bảo số lượng và thời gian.

- *Thưởng cuối năm:*

Hàng năm nếu Công Ty kinh doanh có lãi Công Ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho người lao động, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm. Mức thưởng cụ thể từng người lao động tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy của Công ty.

Được tính = tỷ lệ % \* [tổng lương thực tế trong năm / 12 tháng]. Tỷ lệ % tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh mỗi năm và quyết định của ban lãnh đạo Công ty.

Ngoài việc thưởng dựa vào công thức trên, công ty còn có mức thưởng “ lương tháng thứ 13” cho cá nhân người lao xuất sắc .

Qua hình thức thưởng cuối năm như thế này sẽ kích thích tinh thần làm việc cho người lao động, tạo động lực cho họ, với tâm lý làm việc cả năm để góp phần tăng doanh thu thì cuối năm sẽ nhận được mức tiền thưởng xứng đáng.

- *Thưởng lễ 30/4 & 1/5, Ngày quốc khách, Tết Dương lịch:*

Số tiền thưởng từ 300.000 đồng đến 500.000 đồng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của Công ty. Số tiền thưởng này so với các công ty kinh doanh

cùng ngành nghề thưởng cho nhân viên nhân dịp lễ này trên địa bàn Hà Nội chưa phải là cao nên chưa được động lực cho người lao động, vậy nên ngoài hình thức thưởng tiền mặt, công ty nên có hình thức thưởng kèm khác như: nhân dịp ngày lễ 30/4; 1/5; 2/9; Tết dương lịch thì công ty tổ chức liên hoan, gặp mặt, giao lưu văn nghệ tăng thêm tinh thần đoàn kết và hiểu nhau hơn.

- *Thưởng đạt doanh thu:*

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

- *Thưởng theo dự án:* Mỗi dự án được hoàn thành tốt sẽ được thưởng tỷ lệ phần trăm tùy thuộc vào lợi nhuận của dự án đó.

Với 2 hình thức thưởng đạt doanh thu và thưởng theo dự án trên, công ty đã tạo được động lực làm việc cho nhân viên phòng kinh doanh và phòng dự án, ngoài việc hoàn thành công việc được giao, họ còn luôn cố gắng mang được những dự án mới những hợp đồng kinh doanh về cho công ty.

**Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về chính sách tiền thưởng***(Đơn vị: %)*

<b>Mức độ</b>	<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Không có ý kiến rõ ràng</b>	<b>Đồng ý một phần</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>	<b>Tổng</b>
<b>Chỉ tiêu</b>						
Tiêu thức khen thưởng rõ ràng, hợp lý	8	18	12	40	22	100
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	6	22	14	38	20	100
Hình thức thưởng đa dạng, có tác dụng khuyến khích	4	16	10	36	3	100
Khen thưởng đúng thời điểm và đối tượng.	6	10	16	42	26	100
Hài lòng với mức thưởng nhận được	10	14	12	44	20	100

*(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát)*

Số người lao động được hỏi và trả lời có 44% số người tương đối hài lòng với mức thưởng nhận được. Tuy nhiên tỷ lệ số người không hài lòng về mức thưởng cũng chiếm tỷ lệ không hề nhỏ 14%. Điều đó chứng tỏ các hình thức thưởng mà Công ty xây dựng đã phần nào tạo được động lực kích thích người lao động làm việc để hoàn thành mục tiêu và chiến lược của tổ chức.

Một thực tế có thể nhận thấy ngay là ở Công ty hiện đang có 4 hình thức thưởng: Thưởng cuối năm, thưởng ngày lễ tết, thưởng đạt doanh thu, thưởng theo dự án. Là 1 Công ty sản xuất và kinh doanh ở quy mô nhỏ, với 132 lao

động, Công ty đã rất quan tâm đến người lao động, đưa ra các hình thức thưởng đa dạng có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc, đặc biệt là nhân viên thuộc phòng kinh doanh và dự án.

Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F Skinner, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm nhận thưởng càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng đến thay đổi hành vi càng cao. Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh đã vận dụng được học thuyết này nên đã có hình thức thưởng đúng thời điểm và đúng người. Qua bảng 2.10 ta thấy, 42% số người được hỏi tỏ ra hài lòng và 26% người được hỏi cảm thấy rất hài lòng với chính sách thưởng đúng thời điểm và đối tượng của Công ty

Theo học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom:

Động lực lao động = Sự kỳ vọng cá nhân x Sự hấp dẫn của kết quả, phần thưởng x Các phương tiện tạo động lực

Như vậy, nếu sự hấp dẫn của kết quả, phần thưởng bằng không thì động lực lao động cũng hoàn toàn không tồn tại. Điều này lý giải tại sao có tới 10% người lao động được hỏi đều không thấy rất không hài lòng và 14% người lao động không hài lòng với các chính sách thưởng hiện nay của Công ty. Con số tuy nhỏ nhưng cũng phản ánh được những mặt hạn chế còn tồn đọng dẫn đến ảnh hưởng tới kết quả đánh giá trong công tác khen thưởng khi chưa phản ánh đúng thành tích của người lao động, dẫn đến người lao động cảm thấy có sự thiếu công bằng, không được coi trọng, đánh giá cao. Chính vì vậy mà làm giảm động lực lao động ở những lao động này nên Công ty cần có những biện pháp khắc phục để xây dựng hệ thống khen thưởng một cách công bằng và hợp lý hơn.

- ***Tạo động lực lao động thông qua các chương trình phúc lợi – dịch vụ***

Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương ngày lễ theo quy

định của Nhà nước. Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Công ty có những phụ cấp chăm lo cho đời sống người lao động như phụ cấp ăn trưa, phụ cấp đi lại, cước phí điện thoại cho những bộ phận cần thiết, phụ cấp tiền thăm hỏi động viên gia đình người lao động khi có ốm đau, hiếu hi...

Hàng tháng, người sử dụng lao động và người lao động ký hợp đồng lao động trên 06 tháng trở lên có trách nhiệm đóng Bảo hiểm Xã hội và Bảo hiểm y tế theo quy định hiện hành. Đối với người lao động thực hiện giao kết hợp đồng lao động dưới 03 tháng, các khoản chi về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được người sử dụng lao động tính gộp vào tiền lương để trả cho người lao động. Người lao động được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định tại Điều lệ bảo hiểm xã hội trong các trường hợp người lao động bị ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, suy giảm khả năng lao động, hết tuổi lao động hoặc chết.

Người lao động ốm đau thông thường được khám và cấp thuốc tại nơi đăng ký bảo hiểm y tế. Trường hợp cần thiết được giới thiệu đến khám và chữa bệnh tại các bệnh viện. Hàng năm Công ty còn tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho người lao động theo quy định của Nhà nước và của Công ty.

Lao động nữ được nghỉ sinh con đúng kế hoạch. Ngoài tiêu chuẩn được hưởng theo chế độ bảo hiểm xã hội, người lao động còn được hưởng thêm một khoản tiền trợ cấp lấy từ quỹ phúc lợi của Công ty bằng 04 tháng tiền lương chính sách của người lao động đó theo mức lương tối thiểu qui định của Nhà nước. Cán bộ công nhân viên Công ty thuộc diện hợp đồng lao động với thời hạn không xác định, hợp đồng lao động với thời hạn xác định và Kỹ thuật viên diện hợp đồng lao động với thời hạn 01 năm, 02 năm được hưởng chế độ quà sinh nhật hàng năm lấy từ quỹ phúc lợi của Công ty, mức hưởng là



500.000đ/người.

Hàng năm, Công ty tổ chức cho cán bộ công nhân viên cùng người thân của họ được đi thăm quan du lịch vào dịp hè. Hay vào dịp tết thiếu nhi 1/6, Trung thu hàng năm Công ty cũng tổ chức và tặng quà cho con em cán bộ công nhân viên. Việc lập quỹ phúc lợi đã tạo cho công nhân viên tích cực làm việc hơn, nâng cao chất lượng công việc và làm cho họ yên tâm làm việc, tạo bầu không khí làm việc hăng say, vui vẻ.

**Bảng 2.11. Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi**

(Đơn vị: %)

<b>Mức độ</b>	<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Không có ý kiến rõ ràng</b>	<b>Đồng ý một phần</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>	<b>Tổng</b>
Công ty quan tâm đến đời sống người lao động	4	12	14	42	28	100
Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp	10	16	24	30	20	100
Đảm bảo thực hiện tốt các khoản phúc lợi theo quy định của pháp luật như: BHXH, BHYT...	0	0	4	2	94	100
Hài lòng với chính sách phúc lợi	0	6	4	72	18	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát)

Ta thấy 72% số người được hỏi cảm thấy hài lòng với chính sách phúc lợi của Công ty và 18% số lao động được hỏi cảm thấy rất hài lòng. Như vậy có thể thấy chính sách phúc lợi của công ty Công ty đã có những chính sách quan tâm đến sức khỏe, an toàn và hỗ trợ cuộc sống cho người lao động, tạo được sự gắn kết của người lao động với Công ty.

Tuy nhiên vẫn còn những mặt hạn chế các chính sách và chương trình phúc lợi của Công ty còn ít, nên chưa thật sự tạo được động lực cho người lao động. Vậy lãnh đạo Công ty cần quan tâm đến vấn đề cải thiện các chính sách phúc lợi hơn nữa.

#### 2.2.2.2 Các biện pháp kích thích tinh thần

- **Tạo động lực thông qua phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc**

+ Quy trình phân tích công việc (PTCV) của Công ty thực hiện như sau:

- Bước 1: Lựa chọn các công việc cần phân tích

Công ty đã làm công tác PTCV với 3 phòng: Phòng Marketing, phòng kinh doanh, phòng kinh doanh dự án.

- Bước 2: Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin

Phòng hành chính nhân sự đưa mẫu phiếu mô tả nhiệm vụ cho người quản lý các bộ phận. Những người này sẽ điền những thông tin cần thiết về công việc của mình

- Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin

Các thông tin mà công ty tiến hành chủ yếu là các thông tin về: trách nhiệm, quyền hạn, báo cáo, thay thế khi vắng mặt, yêu cầu về năng lực.

- Bước 4: Xử lý thông tin thu thập được

Sau khi nhân viên các phòng điền đầy đủ các thông tin cần thiết vào phiếu mô tả nhiệm vụ, phòng hành chính nhân sự tập hợp các phiếu lại, Trưởng phòng hành chính nhân sự xem xét và phê duyệt các phiếu đó. Sau đó chuyển cho các cán bộ phòng hành chính nhân sự để viết ra văn bản mô tả nhiệm vụ của các vị trí, sau đó sẽ chuyển cho Giám đốc xem xét và phê duyệt

Nhìn vào quy trình thực hiện PTCV của Công ty tác giả nhận thấy:

Bước 1: Việc chỉ làm công tác PTCV với 3 phòng là chưa đầy đủ, điều này cho thấy ban lãnh đạo nhận thức về vấn đề này chưa thật đúng đắn, bởi tất cả

các công việc đều cần được phân tích 1 cách cụ thể, có như vậy mới đạt được hiệu quả trong sản xuất và kinh doanh.

Bước 2: Công ty mới chỉ sử dụng phương pháp dùng bản câu hỏi để thu thập thông tin, do đó thông tin sẽ không đầy đủ và chi tiết. Bởi với phương pháp này sẽ có những câu trả lời thiếu trung thực và không chính xác. Mặc dù phương pháp bản câu hỏi là phương pháp sử dụng phổ biến nhất để thu thập thông tin, tuy nhiên có nhiều thông tin trong bản câu hỏi sẽ không thu thập được mà phải dùng kết hợp cả phương pháp quan sát và phỏng vấn

Bước 3: Việc tiến hành thu thập thông tin tại Công ty là rất đơn giản và không linh hoạt. Có rất nhiều thông tin chi tiết cần thu thập mà Công ty bỏ qua như: điều kiện công việc, nhận diện công việc, tiêu chuẩn để thực hiện công việc...

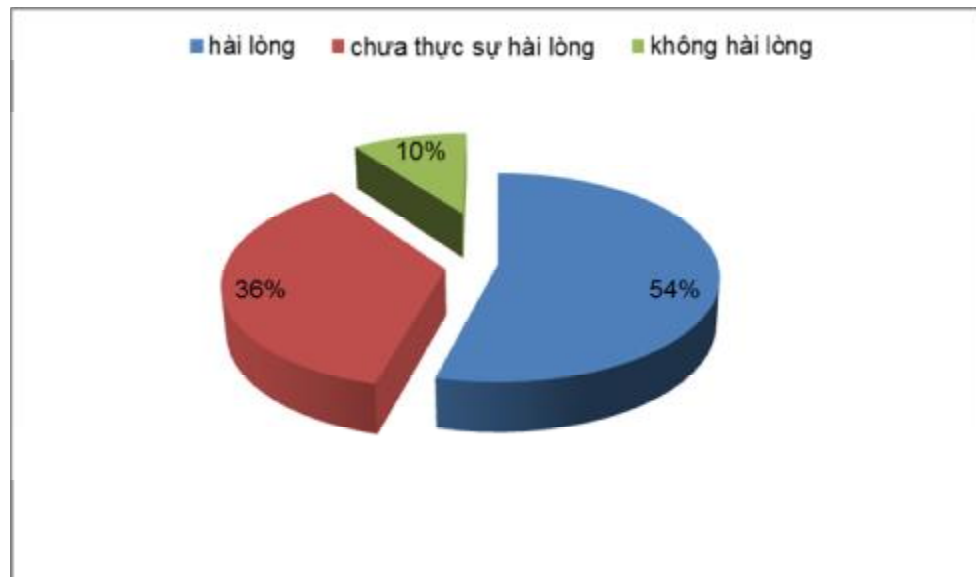
Về cơ bản, ban lãnh đạo và cán bộ nhân sự đã nhận thức được vai trò và ý nghĩa của việc PTCV. Quy trình PTCV tại Công ty đơn giản, ngắn gọn. Như vậy sẽ tiết kiệm được chi phí thời gian và sức lao động trong PTCV. Tuy nhiên, PTCV của Công ty còn nhiều hạn chế, đó là hệ thống các văn bản PTCV còn chưa đầy đủ, một số công việc chưa được phân tích. Có thể kể đến một số nguyên nhân đó là: Ban lãnh đạo chưa thực sự quan tâm đến hoạt động PTCV; năng lực chuyên môn của các cán bộ nhân sự của Công ty về PTCV còn hạn chế. Các mục đích cũng như ý nghĩa của PTCV không được phổ biến đến các quản lý trực tiếp và người thực hiện công việc, điều này làm ảnh hưởng đến sự thống nhất của các bên và việc cung cấp thông tin về công việc cần phân tích. Quy trình PTCV của Công ty cũng còn nhiều thiếu sót ở các bước tiến hành cũng như nội dung của từng bước.

+) Phương pháp đánh giá thực hiện công việc ( ĐGTHCV) được Công ty áp dụng như sau:

Hàng tháng, các phòng ban/tổ/đội sẽ gửi báo cáo ĐGTHCV của công nhân viên về Phòng Hành chính nhân sự. Các báo cáo này bao gồm các thành tích, khuyết điểm trong tháng của mỗi lao động. Phòng Hành chính nhân sự sẽ lưu giữ các báo cáo tháng, đầu mỗi quý, các phòng ban/tổ/đội tổ chức họp bình

xét xếp loại với 3 mức: A, B, C. Hàng năm, các phòng/ban/tổ/ đội tổ chức xét danh hiệu thi đua theo tiêu chí được Công ty đề ra, sau đó Giám đốc Công ty sẽ thành lập hội đồng Thi đua khen thưởng tổ chức đánh giá, xếp loại thành tích đóng góp của mỗi cá nhân vào dịp cuối năm.

Công ty đã thấy được tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV nhưng chưa thực sự đầy đủ. Điều này thể hiện qua những mục đích sử dụng hệ thống ĐGTHCV còn chưa khai thác được hết các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại. Hoạt động đánh giá được thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động.



**Hình 4: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác ĐGTHCV**

Khi hỏi 50 NLD về công tác ĐGTHCV cho thấy mức độ hài lòng khá cao với 54%, nhưng cũng có 36% cho rằng công tác ĐGTHCV chỉ mang tính hình thức nên họ chưa thực sự hài lòng. 10% NLD được khảo sát cho rằng công tác này không chính xác và họ không hài lòng với việc ĐGTHCV đang được áp dụng tại Công ty. Từ kết quả khảo sát, tác giả đã tìm hiểu được nguyên nhân của việc NLD chưa thực sự hài lòng với công tác ĐGTHCV là do tiêu chuẩn

đánh giá còn chung chung nên đôi khi gây khó khăn cho người thực hiện công tác đánh giá. Ngoài ra, khi mà tất cả lao động trong đơn vị đều có mức thực hiện công việc như nhau và không có thành tích gì nổi bật thì loại động được đánh giá xếp loại A thường là giám đốc, phó giám đốc, hoặc trưởng, phó phòng hay tổ trưởng, đội trưởng. Điều này dễ làm cho NLD có các suy nghĩ không tích cực, ảnh hưởng đến công việc và mối quan hệ đồng nghiệp.

• ***Tạo động lực thông qua công tác đào tạo và phát triển nhân lực.***

Hàng năm công ty thường tổ chức các lớp đào tạo về vận hành, sửa chữa các máy móc thiết bị để phục vụ tốt cho sản xuất, tổ chức các lớp tập huấn cho nhân viên kế toán và kho... Nhu cầu học tập, nâng cao hiểu biết là một trong những nhu cầu cơ bản của người lao động. Nhất là trong thời đại ngày nay khi khoa học ngày càng phát triển thì nhu cầu nâng cao hiểu biết, nhu cầu học tập để có thể làm chủ cuộc sống của con người ngày càng cao. Khi mà nhu cầu sinh lý được đáp ứng ở một mức độ nào đó thì con người muốn có điều kiện để nâng cao hiểu biết của mình, họ mong muốn được xã hội tôn trọng, được thành đạt, thăng tiến, được tự hoàn thiện mình.

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao hiểu biết cho người lao động là động lực thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, khi con người được học tập, được nâng cao kiến thức họ làm việc có hiệu quả cao, giảm bớt tai nạn lao động, giảm bớt sự giám sát của người quản lý, tạo cho người lao động tự chủ trong công việc, thoả mãn nhu cầu an toàn của người lao động, kích thích tâm lý thoải mái trong công việc. Hoạt động đào tạo được công ty tiến hành như sau:

- Công ty khuyến khích mọi thành viên tham gia tự đào tạo, tự học hỏi để nâng cao kiến thức của mình. Kinh phí đào tạo được công ty trợ cấp 100 % hoặc 1 phần
- Đối với công nhân: đào tạo theo phương pháp kèm cặp tại chỗ:
- + Đào tạo tại đơn vị sản xuất kinh doanh, các phòng nghiệp vụ. Việc đào tạo

trực tiếp thông qua sự hướng dẫn kèm cặp của những nhân viên, cán bộ có kinh nghiệm, truyền đạt lại cho những nhân viên khác.

+ Tham gia các hoạt động thực tế của các đơn vị sản xuất kinh doanh. Thông qua hoạt động thực tế này giúp người lao động tiếp thu thêm kinh nghiệm, kỹ năng trong công việc.

**Bảng 2.12: Kết quả đào tạo Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị tính</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Số khóa đào tạo	<i>Khóa</i>	3	6	8	9
Số Lượt người đào tạo	<i>Lượt Người</i>	18	25	37	45
- Lao động quản lý	<i>Lượt Người</i>	4	7	9	12
- Lao động trực tiếp	<i>Lượt Người</i>	14	18	28	33
Kinh phí đào tạo	<i>Triệu đồng</i>	35	44	62	76

*(Nguồn: Báo cáo kết quả công tác đào tạo của công ty)*

Từ năm 2011 – 2014, Công ty đã dành ra một khoản kinh phí cho công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động bằng nhiều khóa học. Để đánh giá hiệu quả công tác đào tạo có đáp ứng được như mong muốn của người lao động hay không thì thông qua bản khảo sát ý kiến của người lao động đánh giá về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo của Công ty như sau:

**Bảng 2.13: Đánh giá về công tác đào tạo Công ty***(Đơn vị: % )*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Mức độ</b>	<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Không có ý kiến rõ ràng</b>	<b>Đồng ý một phần</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>	<b>Tổng</b>
Được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo		6	14	6	28	46	100
Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi		6	16	24	32	22	100
Phương pháp đào tạo phù hợp		8	10	22	42	18	100
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai		4	10	20	38	28	10
Kết quả thực hiện công việc được cải thiện nhiều sau đào tạo		4	16	18	32	30	100
Hài lòng với công tác đào tạo		8	10	14	32	36	100

*(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát)*

Người lao động khá hài lòng với công tác đào tạo tại công ty có 36% số người trả lời “hoàn toàn hài lòng” và số người tương đối hài lòng là 32%. Chính tổ người lao động đánh giá cao mức độ hài lòng với công tác đào tạo của công ty vì họ được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo cần thiết phục vụ cho công việc. Tuy nhiên vẫn còn tỷ lệ người lao động cho rằng nội dung, kiến thức đưa vào đào tạo của công ty không phù hợp và giúp ích được cho họ. Mặc dù

đã nhận thức rõ được việc cần thiết phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu và đối tượng còn mang tính chủ quan chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng đối tượng. Việc xác định nhu cầu, đối tượng không chính xác sẽ làm người lao động không thỏa mãn được nhu cầu bản thân mong muốn được học tập và nâng cao tay nghề, trình độ,... Từ đó họ sẽ cảm thấy mất động lực làm việc, ảnh hưởng tới năng suất lao động. Chính vì vậy mà công ty cần nâng cao chất lượng đào tạo, chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu người lao động cần và mong muốn.

- ***Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động***

Bố trí công việc cho người lao động một cách hợp lý, đúng ngành nghề chuyên môn mà người lao động được đào tạo cũng giúp cho họ có động lực làm việc tốt hơn và đạt kết quả công việc cũng cao hơn. Tại công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh, các cán bộ công nhân viên chủ yếu đã được sắp xếp đúng chuyên môn, nghiệp vụ, họ được phân chia vào các phòng ban cụ thể, mỗi phòng thực hiện những chức năng riêng đồng thời có đóng góp ý kiến với lãnh đạo cấp trên khi có những vấn đề nảy sinh và quan trọng.

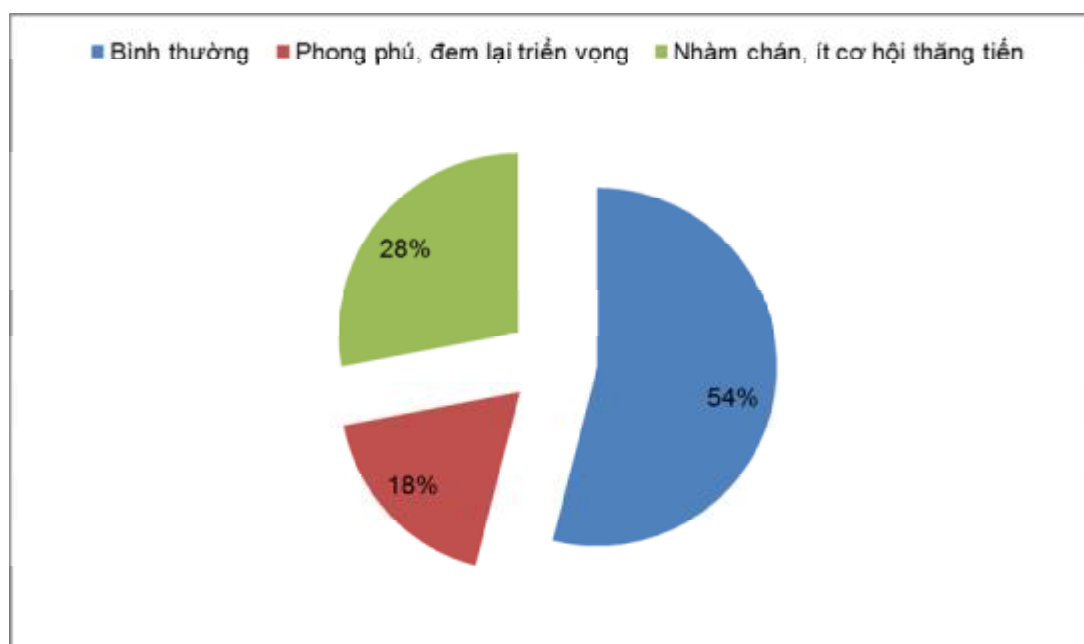
Tuy số lượng cán bộ công nhân viên không đúng chuyên môn nghiệp vụ là ít, chỉ chiếm khoảng xấp xỉ 12% (16 người) lao động trong công ty nhưng đây cũng là một trong những vấn đề cần được quan tâm. Vì khi không đúng chuyên môn nghiệp vụ mà họ được đào tạo thì họ sẽ không có sự say mê trong khi làm việc, như vậy khó có thể hoàn thành tốt công việc được giao. Vì vậy, Công ty nên có biện pháp phân công và bố trí công việc cho CBCNV trong công ty một cách hợp lý hơn.

Chúng ta đều biết mức độ hài lòng về công việc được đảm nhận càng cao thì người lao động có thể gắn bó hơn với công việc, và họ cũng có ý thức hơn trong việc hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Nhưng khi người lao động không được thỏa mãn thì họ sẽ cảm thấy công việc của mình nhàm chán,



không có sự say mê hứng thú trong công việc thì khó có thể đạt hiệu quả cao trong công việc. Do vậy, công ty cần chú trọng tới việc tìm hiểu sự thoả mãn trong công việc của người lao động để có thể sắp xếp bố trí lao động sao cho phù hợp nhất để đem lại kết quả làm việc cao nhất.

Để xem đánh giá của cán bộ công nhân viên trong công ty về việc bố trí dự dụng lao động trong công ty, tác giả đã thăm dò ý kiến của người lao động qua mẫu phiếu điều tra và kết quả thu được thể hiện như sau:



**Hình 5: Kết quả điều tra về bố trí sử dụng lao động**

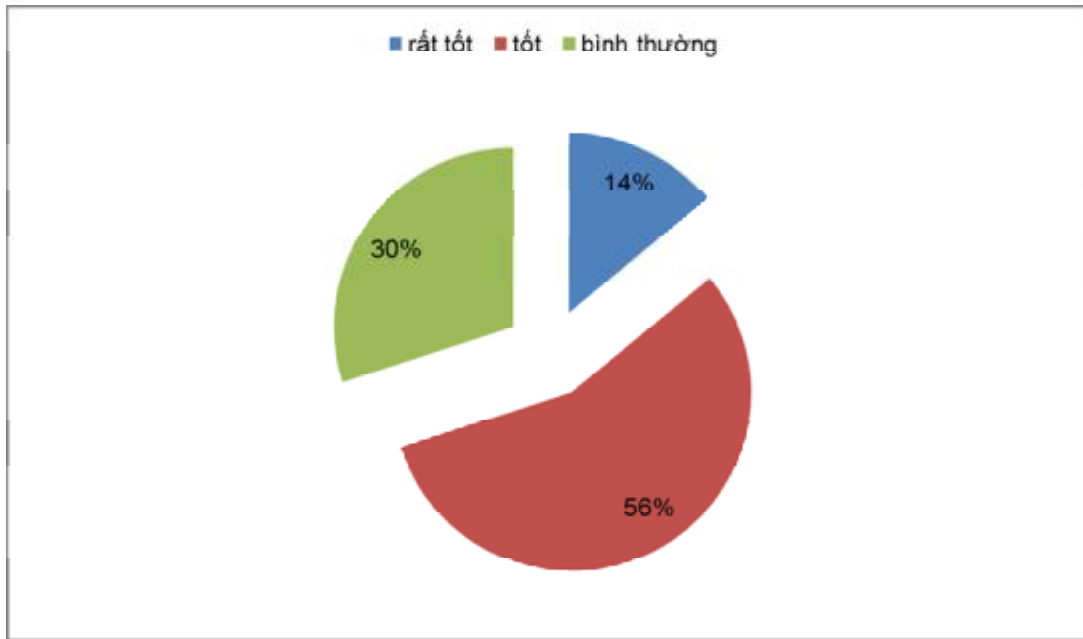
Nhìn vào biểu trên ta thấy, 54% người lao động được hỏi đánh giá là bình thường với việc bố trí sử dụng lao động của công ty, có 18% số lao động được hỏi cho rằng việc bố trí sử dụng lao động trong công ty là phong phú, mang lại triển vọng; Tuy nhiên, bên cạnh đó là 28% số người lao động được hỏi cảm thấy việc bố trí sử dụng lao động trong công ty là nhàm chán, ít cơ hội thăng tiến. Điều này tạo nên thái độ không có sự cố gắng đối với công việc, họ làm việc đơn giản chỉ để kiếm tìm khoản thu nhập đảm bảo cuộc sống, từ đó làm cho người lao động mất đi phần nào động lực trong công việc và làm tăng tỷ lệ biến động lao động trong công ty.

Việc bố trí sử dụng lao động như vậy chưa tạo được động lực cho người lao động. Chính vì vậy mà Ban lãnh đạo Công ty cần chú ý tới vấn đề bố trí nhân lực phù hợp trong tổ chức, ngoài bố trí đúng người, đúng việc thì cần quan tâm đến các yếu tố sở thích, năng lực sở trường của người lao động để đưa ra những biện pháp phù hợp nhất.

- ***Tạo động lực thông qua xây dựng bầu không khí làm việc trong Công ty.***

Khi đến công ty làm việc, hầu hết người lao động nào cũng muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình chính vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của người lao động. Theo các nhà tâm lý thì bầu không khí vui vẻ, thân mật tại công sở có tác dụng làm người lao động cảm thấy thoải mái hơn về tinh thần và họ trở nên tận tụy hơn trong công việc.

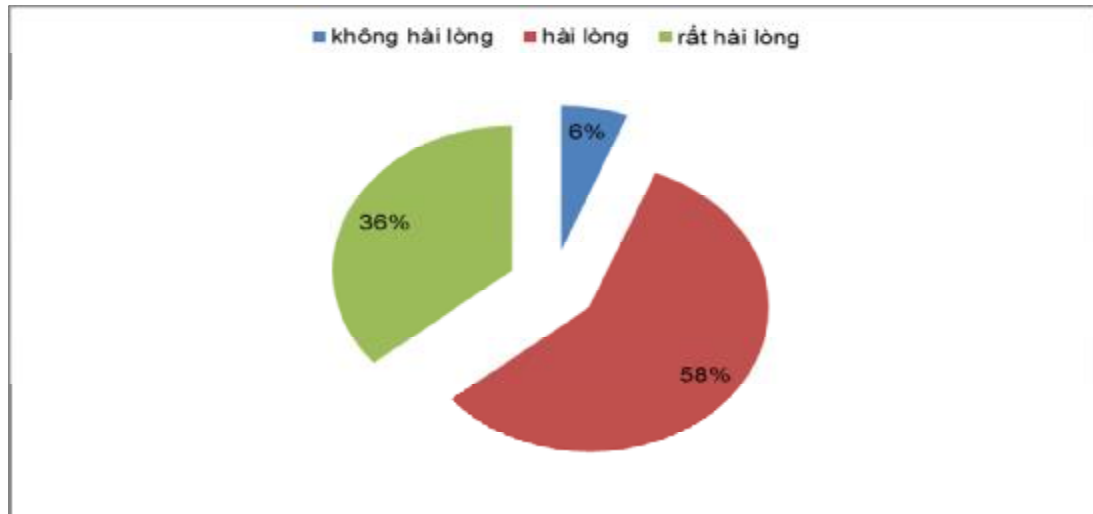
Trong công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh, mối quan hệ giữa cán bộ công nhân viên là rất thân thiện, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Tại hầu hết các phòng, xưởng sản xuất, mọi người làm việc trong không khí vừa tập trung nhưng cũng không kém phần sôi nổi. Tại các phòng ban thuộc khối gián tiếp cũng là một không khí vui vẻ thoải mái bên cạnh sự bận rộn của công việc, cũng không khiến họ cảm thấy quá căng thẳng do áp lực của công việc. Vì vậy tạo bầu không khí làm việc vui vẻ sẽ giảm bớt sức ép công việc là một trong những nhiệm vụ quan trọng của người quản lý điều hành Công ty.



**Hình 6: Đánh giá sự hài lòng về bầu không khí làm việc**

Khi được hỏi về sự hài lòng của bản thân đối với bầu không khí làm việc ở đơn vị mình, có 30% cho rằng bầu không khí làm việc ở cơ quan chỉ đạt mức bình thường, 56% và 14% còn lại cho rằng bầu không khí làm việc ở công ty là tốt và rất tốt. Đây là một thành công đáng kể mà không phải công ty nào cũng có thể xây dựng được. Nhìn chung, bầu không khí làm việc của công ty được đánh giá là khá tốt. Công ty cần duy trì và phát huy hơn nữa, làm sao để luôn có một bầu không khí làm việc vui vẻ và hoà đồng, cán bộ công nhân viên coi nơi làm việc như ngôi nhà thứ hai của mình, điều đó phần nào tạo được động lực làm việc cho người lao động với tâm lý luôn muốn đến công ty để làm việc.

Để góp phần xây dựng bầu không khí làm việc tốt, công ty cũng thường xuyên tổ chức tốt các phong trào văn hóa - thể thao - văn nghệ. Cuối mỗi tháng, công ty vẫn tổ chức giao lưu chơi cầu lông, bóng bàn. Công ty còn tổ chức thi giao hữu các giải bóng bàn, cầu lông mỗi năm một lần. Phong trào văn nghệ cũng được NLD tích cực tham gia, đặc biệt là các lao động nữ. Công ty thường xuyên tổ chức chương trình văn nghệ vào các ngày kỷ niệm 8/3, 20/10



**Hình 7: Đánh giá mức độ hài lòng về các phong trào văn hóa - thể thao - văn nghệ**

Khi tiến hành điều tra về mức độ hài lòng với việc tổ chức các phong trào văn hóa - thể thao - văn nghệ ở công ty, chỉ có 6% chưa hài lòng đối với việc tổ chức các phong trào này. Số còn lại là 58% và 36% cho rằng hài lòng và rất hài lòng với công việc tổ chức các phong trào này. Đây là một việc làm rất tốt ở công ty, tạo cho Công ty có bầu không khí làm việc vui vẻ, tạo cơ hội cho NLD có dịp được giao lưu, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau.

### **2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh**

#### **2.3.1. Đánh giá mức độ hài lòng của NLD với công việc**

Để đánh giá mức độ hài lòng với công việc, tác giả tiến hành điều tra và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.14 Khảo sát mức độ hài lòng về công việc**

Chỉ tiêu	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Không hài lòng	Hoàn toàn không hài lòng
Số người	8	20	5	10	7
Tỷ lệ (%)	16	40	10	20	14

(Nguồn: kết quả khảo sát)

Qua bảng số liệu ta thấy phần lớn NLĐ của công ty đều cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của bản thân chứng tỏ các biện pháp tạo động lực lao động giúp NLĐ yên tâm làm việc làm việc, muốn gắn bó với công ty, tự nguyện nỗ lực làm việc vì sự phát triển chung. Điều này đạt được một phần nhờ công ty đã quan tâm đến công tác tạo động lực, khuyến khích NLĐ cả về vật chất lẫn tinh thần. Còn số ít NLĐ chưa cảm thấy hài lòng với công việc. Vì vậy, công ty cần chú trọng đến nhóm đối tượng này trong quá trình tạo động lực

### **2.3.2. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của NLĐ**

Trong Công ty hiện nay tác giả thấy rằng: Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của NLĐ là chưa cao. Nguyên nhân của việc người lao động không chủ động trong công việc là do bản thân NLĐ mang nặng tâm lý mình là người đi làm thuê nên chỉ hoàn thành những công việc được giao. Vậy để khắc phục vấn đề này Công ty cần phải giúp cho người lao động những điều sau:

- Có trách nhiệm với bản thân cũng như trách nhiệm với tập thể
- Có ý thức làm chủ trong công việc

Để đạt được điều này bên cạnh việc dùng các biện pháp khuyến khích cả về vật chất lẫn tinh thần thì Công ty nên tổ chức các khóa đào tạo, và chương trình đào tạo cần phải được thiết kế sao cho khi tham dự: NLĐ phải tự mình giải quyết và khám phá vấn đề; NLĐ buộc phải vận động trí não để giải quyết vấn đề; NLĐ phải tự mình giải tỏa các thắc mắc của bản thân, không ỷ lại vào người khác

### **2.3.3. Kỷ luật lao động**

Tình hình chấp hành kỷ luật lao động của công ty được NLĐ thực hiện chưa thực sự tốt. Trong công ty vẫn còn hiện tượng đi sớm, về muộn, sử dụng thời gian của công ty để giải quyết việc cá nhân. Tinh thần, thái độ làm việc của NLĐ còn chưa cao, chưa tự giác gắn trách nhiệm của mình với công việc do vậy vẫn còn hiện tượng khi lãnh đạo công ty đi công tác, nhân viên bỏ ca làm việc tụ tập đi uống rượu ảnh hưởng xấu đến hiệu suất làm việc.

### **2.3.4. Lòng trung thành của NLĐ trong tổ chức**

Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty là điện tử, viễn thông; ngành này khá phổ biến, nhiều Công ty trên cùng địa bàn cùng kinh doanh nên các yếu tố như: Thu nhập, môi trường và điều kiện làm việc cũng luôn được NLĐ so sánh với các Công ty khác. Tuy nhiên, công việc của NLĐ trong Công ty tương đối ổn định, thu nhập so với mặt bằng chung là đạt được nguyện vọng của NLĐ nên

số lượng NLD xin nghỉ việc không nhiều, mức độ gắn bó với công ty tương đối cao. Thông qua kết quả khảo sát về dự định trong tương lai của NLD, tác giả tổng hợp lại như sau:

**Bảng 2.15: Khảo sát mức độ gắn bó với công ty**

Tiêu chuẩn	Người lao động	
	Số lượng(Người)	Tỷ lệ(%)
Gắn bó	36	72
Tìm việc khác	5	10
Không biết	9	18

(Nguồn: kết quả từ phiếu khảo sát)

Qua bảng số liệu ta có thể thấy mức độ gắn bó của NLD với công ty khá cao chiếm 72%, tuy nhiên trong số NLD được hỏi, tỷ lệ người có ý định tìm việc khác vẫn chiếm 10%, Công ty nên tìm hiểu và có giải pháp hợp lý để số NLD này yên tâm ổn định tâm lý làm việc

#### **2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh**

##### **2.4.1. Những kết quả đạt được.**

Công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh đã được quan tâm và có những chính sách cụ thể nhằm tác động đến động lực làm việc của người lao động như:

**Tiền lương:** Hình thức trả lương quy định cụ thể trong quy chế lương của Công ty, theo đó mức lương cán bộ công nhân viên được công ty trả dưới hai hình thức: lương thời gian và lương khoán. Đa số mọi người trong công ty đều cho rằng với mức lương hiện nay, công ty đã đáp ứng được nhu cầu vật chất của người lao động. Điều đó cho thấy, Công ty đã sử dụng tiền lương như là đòn bẩy kinh tế thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, hấp dẫn, thu hút và gìn giữ lao động giỏi về với doanh nghiệp. Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên tương đối ổn định, cán bộ công nhân viên yên tâm công tác không phải lo đến việc thay đổi chỗ làm mới, bởi Công ty luôn trả lương đúng

hạn như theo thỏa ước lao động

Các chính sách thưởng khá đa dạng, đáp ứng được phần nào nhu cầu và tạo động lực cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Công ty cần phát huy hơn nữa vai trò của nó trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của người lao động để đạt được kết quả lao động cao nhất.

Các loại hình phúc lợi dịch vụ: ngoài nhu cầu vật chất người lao động còn có nhu cầu được quan tâm giúp đỡ. Các khoản phúc lợi của Công ty có ý nghĩa tinh thần to lớn, thể hiện sự quan tâm của Công ty tới người lao động, tác động đến tâm lý của người lao động, tạo cho họ ý thức và cái nhìn thiện cảm về Công ty. Hiện nay ở Công ty đã có quỹ phúc lợi trích từ doanh thu của Công ty. Những việc làm trên của Công ty đã thể hiện sự quan tâm, giúp đỡ cả về mặt vật chất lẫn tinh thần đối với người lao động, điều đó có tác dụng khuyến khích rất lớn đối với người lao động trong Công ty.

Bầu không khí làm việc ở Công ty luôn thoải mái, vui vẻ, điều kiện làm việc ở Công ty khá tốt.

Công tác đào tạo và phát triển cá nhân của người lao động đặc biệt được công ty coi trọng: Tạo điều kiện cho người lao động được học tập nâng cao trình độ, tổ chức các chương trình đào tạo, đào tạo lại. Bên cạnh đó, chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý giúp cho người lao động đảm bảo sức khỏe cho họ, đáp ứng được nhu cầu nghỉ ngơi, giải trí, của người lao động sau những giờ làm việc căng thẳng. Điều đó góp phần nâng cao năng suất, chất lượng công việc của người lao động. Kích thích người lao động hăng say làm việc.

#### ***2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại Công ty.***

Mức lương và thưởng: tuy đã đáp ứng được yêu cầu chi tiêu của người lao động nhưng chưa thực sự tạo động lực cho người lao động. Mức lương chưa hấp dẫn và chưa mang được tính cạnh tranh. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế này là Công ty chưa có đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương có trình độ

cao, chưa được đào tạo bài bản nên chưa xây dựng được hệ thống tiền lương thật hấp dẫn và công bằng cho nhân viên. Công ty cần có những điều chỉnh thích hợp để tác động vào chính sách tiền lương nhằm hoàn thiện và tạo động lực cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

**Tiền thưởng:** Hình thức thưởng tuy đa dạng nhưng mới tập trung vào ưu tiên bộ phận thuộc phòng kinh doanh, kinh doanh dự án. Công ty nên chú trọng và quan tâm hơn đến các bộ phận khác. Ngoài việc chú trọng việc thưởng bằng tiền mặt cho cán bộ công nhân viên trong Công ty thì Công ty nên có hình thức thưởng khác như: thưởng bằng hiện vật, các khóa học, điều kiện khác liên quan đến bản thân nhân viên và gia đình của họ...

**Phúc lợi và dịch vụ:** Việc sử dụng quỹ phúc lợi chưa thực sự mang lại hiệu quả. Tuy Công ty có nguồn quỹ phúc lợi phong phú nhưng chưa có kế hoạch chi tiết sử dụng vào đâu để mang lại quả quả thiết thực cho Công ty.

Công tác PTCV và việc đánh giá thực hiện công việc của NLD chưa khoa học, hợp lý. Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLD còn mang tính định tính, chung chung, thiếu tính định lượng. Điều đó sẽ khiến cho NLD thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế này là do Công ty chưa có đội ngũ cán bộ làm công tác PTCV chuyên sâu, có trình độ, chưa được đào tạo bài bản. Điều này đòi hỏi ban lãnh đạo Công ty cần phải có sự thay đổi về mặt nhân lực để có thể thay đổi thực trạng công tác tạo động lực nói riêng và quan tâm nhiều hơn nữa đến hoạt động quản trị nhân lực nói chung. Công ty chưa có bộ phận chuyên trách riêng về nhân sự, đội ngũ làm nhân sự kiêm luôn cả hoạt động hành chính, do đó việc đề xuất thực thi các chính sách nhân sự mới sẽ gặp khó khăn do thiếu nhân lực có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn.

**Công tác giáo dục đào tạo:** Công tác đào tạo mới chỉ dừng lại ở việc thoả mãn nhu cầu học tập, nâng cao kiến thức cho khối lao động quản lý. Công ty chưa thực sự quan tâm đến đào tạo lao động trực tiếp một cách hệ



thống, đối với lao động loại này công ty mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo theo phương pháp kèm cặp tại chỗ. Công ty cần quan tâm hơn nữa đến đào tạo, nâng cao kiến thức cho người lao động về nhiều phương diện để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác tạo động lực lao động.

Việc phân công, bố trí công việc và tính đa dạng, phong phú trong công việc chưa thực sự được chú trọng. Nhiều vị trí chưa thực sự phát huy được tiềm năng, thể mạnh và sở trường của người lao động, công việc vẫn phòng đối với một số bộ phận người lao động sẽ đem lại cảm giác nhàm chán.

Các hoạt động khác: Do tính chất đặc thù của công việc là lĩnh vực điện tử viễn thông nên số cán bộ công nhân viên là nam trong Công ty chiếm một tỷ lệ khá cao nên việc tổ chức các hoạt động xã hội là tương đối khó khăn. Vì vậy, để tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty thì lãnh đạo công ty cần phải có những biện pháp, hoạt động thiết thực và ý nghĩa hơn.

Môi trường và điều kiện làm việc: do đặc thù và tính chất công việc của Công ty là hoạt động trong lĩnh vực điện tử viễn thông nên cần một môi trường làm việc thật sự thoải mái, phát huy khả năng sáng tạo của người lao động. Về cơ cấu lao động lại chủ yếu là nam giới, nữ giới chỉ chiếm một phần ít, điều này gây khó khăn cho việc tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ trong Công ty. Đồng thời, trang thiết bị có kinh phí khá cao đòi hỏi chi phí bỏ ra khá lớn. Hiện nay, một số máy móc thiết bị đã cũ và lạc hậu hết khấu hao nhưng chưa được thay thế và đổi mới do nguồn vốn đầu tư hạn hẹp và chủ yếu là do nội lực của Công ty. Điều này ảnh hưởng xấu đến kết quả làm việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Việc đề bạt thăng tiến nghiêng nhiều vào nhận xét chủ quan của người quản lý. Việc ủy quyền chưa cao mà nguyên nhân là xuất phát từ hai phía. Người lao động còn mang nặng tư tưởng làm công ăn lương. Năng lực thực hiện nhiệm vụ thực tế của quản lý cấp dưới còn nhiều hạn chế nhất là khả năng hành động hóa tư duy. Họ còn thiếu kinh nghiệm thực tế và yếu về

các kỹ năng cơ bản do chưa chú ý đầu tư thời gian và công sức để học tập nâng cao trình độ để đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty trong giai đoạn mới. Khi gặp khó khăn bế tắc họ buông xuôi khi thấy bản thân không đáp ứng được nhu cầu công việc. Còn về các nhà lãnh đạo họ đồng thời cũng là những người có nhiều vốn góp, phải bỏ ra nhiều tiền bạc và công sức nên họ muốn kiểm soát được càng nhiều càng tốt.

Công tác tuyển dụng chưa hiệu quả do Công ty không xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự ngay từ đầu năm, khi phát sinh nhu cầu mới tuyển. Các bài thi chưa có nhiều sáng tạo và khó lượng hóa để đánh giá. Hồ sơ hành chính tuyển dụng còn rườm rà, chưa cải tiến. Sự ràng buộc người lao động về tiền trách nhiệm, lý lịch... chưa thực sự linh hoạt cho nên tiến độ cung cấp nhân sự chưa kịp thời.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT KINH DOANH ĐIỆN TỬ VIỄN THÔNG NHẬT MINH

### **3.1. Phương hướng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh**

#### ***3.1.1. Mục tiêu, định hướng phát triển của Công ty***

Mở rộng quy mô sản xuất, đa dạng hóa sản xuất. Nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Bên cạnh đó nắm bắt kịp thời các diễn biến tình hình trên thị trường lao động để có những cơ chế phù hợp, có chiến lược sản xuất kinh doanh linh hoạt đem lại hiệu quả cao.

Hiện nay vấn đề lương, thưởng trong Công ty đang là vấn đề gây nhiều tranh luận và chưa tạo được động lực làm việc cho người lao động. Trong thời gian tới, Công ty sẽ hoàn thiện chế độ, chính sách về lương, thưởng và phúc lợi cho người lao động. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thang bảng lương cụ thể, phù hợp với chức vụ công việc. Xây dựng cơ chế thưởng cho những cán bộ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Thông qua hoàn thiện chính sách tiền lương, thưởng thu hút và gìn giữ nhân tài đồng thời tạo ra tính cạnh tranh về thu nhập với các doanh nghiệp khác. Công ty cũng quan tâm đến vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua khuyến khích vật chất và khuyến khích tinh thần bởi động lực lao động quyết định đến năng suất và hiệu quả hoạt động của Công ty.

Xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc dựa trên việc quản lý chặt chẽ các dự án.

Xây dựng văn hoá Công ty, thúc đẩy các phong trào hoạt động quần chúng, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp và tăng thêm tính đoàn kết giữa các

thành viên trong Công ty.

Xây dựng chiến lược phát triển cho Công ty. Chiến lược phát triển phụ thuộc vào từng giai đoạn của Công ty. Công ty sẽ có kế hoạch chiến lược phát triển bằng văn bản và gửi đến cán bộ công nhân viên trong từng phòng ban trong Công ty để cho người lao động biết và thực hiện.

Hoàn thành mô hình tổ chức của doanh nghiệp trong kế hoạch dài hạn. Tổ chức lại bộ máy các phòng ban trong Công ty theo một quy trình thống nhất, tinh gọn và hoạt động hiệu quả

Công ty cố gắng khắc phục mọi khó khăn vẫn còn tồn tại trong năm 2014, tiếp tục đẩy mạnh mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, phát triển sản phẩm. Phân đấu hoàn thành tốt mọi kế hoạch đặt ra trong những năm tiếp theo.

### ***3.1.2. Mục tiêu đối với nguồn nhân lực của Công ty***

Trong thời gian tới, Công ty đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện bộ máy tổ chức của công ty:

Phát triển nguồn nhân lực của Công ty, tăng về số lượng và đảm bảo yêu cầu về chất lượng. Hiện nay, với số lượng cán bộ công nhân viên trong Công ty là hơn 132 người, số lượng người lao động trong các phòng ban chưa đáp ứng được khối lượng công việc của Công ty. Vì vậy, Công ty đang có kế hoạch phát triển quy mô hoạt động thông qua việc tuyển dụng thêm cán bộ, kỹ sư. Đồng thời, hoàn thiện mô hình tổ chức của Công ty, cụ thể là mô hình tổ chức của một số phòng ban trong Công ty. Do yêu cầu của công việc nên hiện nay Công ty và các phòng ban trong Công ty đang cần bổ sung thêm nguồn nhân lực. Từ yêu cầu này cần làm rõ chức năng, quyền hạn của các chức danh công việc trong mô hình và các bộ phận phòng ban để đạt được hiệu quả công việc cao. Tập trung nguồn nhân lực cho các dự án trọng điểm.

Đào tạo cán bộ công nhân viên hiện có của Công ty để đáp ứng được yêu cầu công việc: kỹ năng lập trình, nghiệp vụ, ngoại ngữ, quản trị dự án. Đào tạo, chuyển giao công nghệ, nâng cấp cán bộ để có thể tham gia vào các dự

án lớn, đào tạo và bổ sung thêm cán bộ tránh hiện tượng quá tải của một số cán bộ chủ chốt như hiện nay. Hoàn thành việc nâng cấp hệ thống mạng Công ty, xây dựng các chính sách chung cho việc áp dụng công nghệ thông tin trong Công ty, xây dựng kế hoạch, nội quy phù hợp.

### ***3.1.3. Phương hướng tạo động lực lao động cho Công ty***

Với chiến lược phát triển trên, công ty TNHH Sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh cần có đội ngũ nhân lực ổn định, chất lượng tốt, đặc biệt là đội ngũ công nhân hoạt động trong lĩnh vực sản xuất. Công ty đã đặt ra cho mình phương hướng cho công tác nhân sự nhằm tạo động lực lao động phát triển nguồn nhân lực của công ty và giải quyết các vấn đề nhân sự mà công ty sẽ phải đối mặt trong thời gian tới. Phương hướng tạo động lực lao động của công ty trong những năm tới là:

Hoàn thiện các chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được học tập và phát triển, mang lại cho công nhân viên cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần.

Công ty liên tục triển khai các khoá đào tạo về trình độ chuyên môn cho công nhân viên nhằm giúp họ tăng cường các kỹ năng giải quyết công việc, thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao năng suất lao động và nâng cao thu nhập, làm cho người lao động có động lực lao động làm việc tốt, gắn bó với công ty, giảm tỷ lệ lao động thôi việc.

Công ty áp dụng các chế độ đãi ngộ phù hợp nhằm giữ chân được người tài, giảm các biến động về nhân sự.

Các biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực phải có tác dụng kích thích sản xuất kinh doanh ngày càng phát triển hơn nữa, tạo lòng tin cho người lao động để họ có thể an tâm làm việc. Biện pháp đưa ra phải phù hợp với điều kiện của công ty, có tính ứng dụng cao và khả thi.

### **3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh**

#### **3.2.1. Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động trong cơ quan làm căn cứ để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp**

- Mục tiêu của giải pháp:

Công ty có thể phát hiện ra nhu cầu của từng cá nhân người lao động tại một thời điểm nhất định. Từ đó tổng hợp lại ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất của công ty.

- Nội dung của giải pháp:

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty, tác giả xin đề cập đến trình tự triển khai như sau:

*Một là:* Công ty cần phân công bộ phận nào thực hiện việc điều tra, tìm hiểu nhu cầu của mỗi loại lao động.

*Hai là:* Thiết kế các câu hỏi cho mỗi nhu cầu

*Ba là:* Thiết kế bảng hỏi điều tra: Đưa ra các câu hỏi xoay quanh việc đề cập đến nhu cầu của người lao động hiện tại quan tâm nhất là gì? Và có luôn câu trả lời để người lao động lựa chọn phương án

1 - Rất không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Không có ý kiến rõ ràng; 4 - Đồng ý; 5 - Rất đồng ý.

Phương pháp trả lời: khoanh tròn quan điểm phù hợp với suy nghĩ của mình.

*Bốn là:* Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng phòng, bộ phận; cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, lao động trực tiếp; có thể phân theo mức lương, theo tuổi, theo trình độ, theo thâm niên công tác, ... việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

#### **3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp khuyến khích về vật chất**

##### **3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương, phụ cấp**

- Mục tiêu của giải pháp:

Đề hoàn thiện hệ thống tiền lương hướng đến sự công bằng, gắn liền với giá trị công việc mà người lao động đang đảm nhiệm nhằm phát huy được hiệu quả làm việc của người lao động trong Công ty.

- Nội dung của giải pháp:

Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương của Công ty phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say sản xuất góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

- Thu nhập từ tiền lương của người lao động phải chiếm từ 70% - 80% tổng thu nhập( Theo George T.Milkovich & John W.Boudreau, Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Thống kê) . Hiện nay tiền lương chiếm tỷ lệ không nhiều trong tổng thu nhập của cán bộ công nhân viên Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh. Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phải phản ánh cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong Công ty. Từ đó tiền lương mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- Tiền lương được trả trên chỉ tiêu lao động đã xác định, chỉ tiêu lao động phản ánh số lượng và chất lượng lao động của mỗi cá nhân đã cống hiến, là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa những người lao động và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Công ty phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi người lao động làm việc cho Công ty nếu họ đảm bảo được đời sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi nguyện gắn bó cả đời với doanh nghiệp.

Hiện nay, trong thang bảng lương của Công ty thì cấp bậc của người lao động gồm rất nhiều cấp bậc khác nhau. Điều này gây khó khăn trong việc trả lương. Công ty nên đơn giản hóa bậc lương và các hình thức trả lương cho người lao động. Có thể tạo động lực cho người lao động bằng cách trả lương qua tài khoản. Mức lương có thể cao hay thấp phụ thuộc vào khả năng làm việc của người lao động. Đồng thời mức thu nhập này chỉ có người lao động và lãnh đạo biết cụ thể còn những người khác không thể biết cụ thể mức ấy như thế nào mà chỉ biết chung về mức thu nhập bình quân của họ. Điều này sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Họ sẽ làm việc hết sức để nhận được mức thù lao cao nhất. Để tạo sự công bằng trong mức lương, người đánh giá đánh giá mức độ hoàn thành công việc và trình độ của người lao động từ đó nâng mức lương phù hợp với công hiến ấy.

Công ty cũng cần quan tâm tới công tác nâng lương trước thời hạn cho những người lao động có thành tích xuất sắc trong công việc. Đây cũng là nhân tố quan trọng giúp tạo động lực lao động trong công ty.

Cần phải xây dựng để đánh giá một hệ thống tiêu chuẩn để đánh giá kết quả hoàn thành công việc làm căn cứ để trả lương, thưởng. Để đánh giá công bằng, khách quan nên thực hiện đánh giá theo phương pháp thang điểm. Phân hạng thành tích có thể phân như sau:

- Đối với lao động trực tiếp gồm các tiêu chuẩn sau: ngày công; thực hiện công việc; thái độ làm việc; thực hành tiết kiệm; đóng góp sáng kiến; ý thức chấp hành nội quy. Dựa vào vào kết quả theo dõi quá trình thực hiện công việc của các cá nhân trong từng bộ phận. Mỗi tiêu chuẩn sẽ gắn với một số điểm nhất định, cộng tất cả số điểm đó lại rồi phân loại lao động theo tiêu thức sau: Nếu tổng điểm đạt 9 - 10 được xếp loại A; 7 - 8 điểm xếp loại B; 5 - 6 điểm xếp loại C và nhỏ hơn 5 điểm thì không xếp loại.

- Đối với lao động quản lý gồm các tiêu thức đánh giá sau: ngày công; hiệu quả công việc; thực hiện công việc; thái độ làm việc; đóng góp sáng kiến; ý



thức chấp hành nội quy; quan hệ đồng nghiệp. Dựa vào quá trình làm việc của mỗi nhân viên tiến hành cho điểm theo các tiêu chuẩn phân loại trên và cộng tất cả số điểm đó lại rồi phân loại lao động theo tiêu thức sau: Nếu tổng điểm đạt 11 - 12 được xếp loại A; 9 - 10 điểm xếp loại B; 7 - 8 điểm xếp loại C và nhỏ hơn 7 điểm thì không xếp loại.

Việc đánh giá nhân viên như trên là tương đối công bằng, khuyến khích công nhân viên tích cực, cố gắng làm việc.

Phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: Phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

Định kỳ theo quý hoặc năm, Công ty nên tiến hành đánh giá tình hình thực hiện và điều chỉnh tiền lương cho phù hợp. Điều này tạo động lực lao động giúp người lao động làm việc tốt hơn.

### 3.2.2.2. Hoàn thiện các chế độ khen thưởng

- Mục tiêu của giải pháp:

Thông qua các biện pháp xây dựng cơ sở xét thưởng mới, tăng tần suất thưởng, đa dạng các hình thức thưởng là một trong những biện pháp tạo động lực có hiệu quả cao. Chính vì vậy mà Công ty cần đưa ra những chính sách khen thưởng hợp lý, chính xác, kịp thời và công bằng nhằm kích thích người lao động làm việc có hiệu quả, tăng năng suất lao động.

- Nội dung của giải pháp:

Từ trước đến nay, cơ sở xét thưởng của Công ty là dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm. Điều này sẽ khuyến khích mọi người trong tổ hoặc nhóm sẽ đoàn kết với nhau. Tuy nhiên, mặt khác, nó lại làm cho sự cố gắng, nỗ lực phấn đấu của từng cá nhân lại bị hạn chế. Mọi

người trong tổ, nhóm có thể sẽ không cố gắng hết sức mình cho công việc, nảy sinh tâm lý ỷ lại vào những người khác. Vì vậy, Công ty nên kết hợp cả hai hình thức xét thưởng đó là: xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm, đồng thời, cũng xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc của từng cá nhân trong tổ, nhóm đó. Với hình thức xét thưởng mới này, nó sẽ phát huy được những lợi thế của hình thức xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ/ nhóm, đồng thời, nó cũng tạo động lực cho từng nhân viên cố gắng hết sức mình cho công việc.

Hiện nay Công ty đang áp dụng 4 hình thức thưởng: Thưởng cuối năm, thưởng những ngày lễ tết, thưởng theo dự án, thưởng đạt doanh thu. Công ty cần đa dạng hóa khen thưởng hơn nữa bằng nhiều hình thức khác nhau như:

**\* Hình thức thưởng từ lợi nhuận:**

Mục đích là nhằm động viên người lao động thực hiện tốt công việc, đồng thời làm cho người lao động cảm thấy phấn khởi, tự hào về các thành tích đạt được của đơn vị là có công sức của mình, bên cạnh đó sẽ tăng cường được trách nhiệm làm chủ tập thể của người lao động.

Nguồn tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sản xuất kinh doanh và các nguồn tiền thưởng khác mà đơn vị đã nhận được nhưng chưa phân phối hoặc phân phối chưa hết.

Công ty phải xây dựng quy chế thưởng theo nguyên tắc: Căn cứ vào hiệu quả đóng góp của người lao động đối với Công ty; Căn cứ vào thời gian làm việc tại doanh nghiệp; Căn cứ vào mức độ chấp hành nội quy, kỷ luật của Công ty.

Đối với quỹ khen thưởng cần hợp lý hóa tỷ lệ phần trăm đóng góp vào quỹ này. Ngoài trích từ lợi nhuận Công ty nên trích tỷ lệ phần trăm của những người có thu nhập cao trong Công ty và khuyến khích họ tự nguyện đóng góp vào quỹ khen thưởng của Công ty.

Ngoài những hình thức thưởng bên trên, Công ty nên thưởng hàng

tháng, hàng quý dựa trên việc đánh giá thực hiện công việc của công nhân viên. Trưởng bộ phận các phòng ban lập bảng đánh giá thực hiện công việc. Bảng đánh giá chuyển về phòng hành chính nhân sự xem xét, sau đó chuyển Giám đốc công ty duyệt làm căn cứ thưởng cho người lao động. Việc này không chỉ có tác dụng tạo động lực làm việc cho người lao động mà đánh giá sự thực hiện công việc công bằng hơn, không để lãng phí thời gian làm việc của họ như tình trạng hiện nay một số cán bộ vẫn còn thói quen “đi muộn, về sớm, làm việc cho qua”. Mức thưởng nên được đưa ra một cách rõ ràng thông qua việc thảo luận và quyết định của ban lãnh đạo Công ty.

Hình thức thưởng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng bằng tiền, có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật... Lãnh đạo cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà của cả gia đình họ vì cũng có khi gia đình là một động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn.

Việc bình bầu các danh hiệu thi đua hàng tháng nên thực hiện trực tiếp tại từng tổ, từng bộ phận sản xuất, từng phòng ban để đảm bảo tính công bằng dân chủ, kết quả bình bầu tại các bộ phận tập trung về hội đồng khen thưởng của công ty để xét duyệt lại, sau đó công khai trước toàn bộ công nhân viên trong Công ty. Để thực hiện việc thông báo tới người lao động, Công ty có thể xây dựng bản tin dùng để dán danh sách những người lao động, các bộ phận sản xuất và các phòng ban đạt các danh hiệu thi đua hàng tháng.

Cần chú ý khen thưởng phải kịp thời, tránh hiện tượng khen thưởng chậm trễ vì nếu chậm trễ khen thưởng không kịp thời sẽ không phát huy tính kích thích của tiền thưởng, tiền thưởng sẽ ít có tác dụng. Việc chi thưởng phải công bằng, khách quan dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người để chia thưởng cho công bằng hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Có như vậy mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của người lao

động

### 3.2.2.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi và dịch vụ:

- Mục tiêu của giải pháp:

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Công ty là cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực.

- Nội dung của giải pháp:

Lãnh đạo Công ty nên quan tâm các loại hình phúc lợi và dịch vụ như sau:

- Các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho nhân viên như phúc lợi về y tế, phòng đọc...cho nhân viên.

- Các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của Công ty.

- Các dịch vụ về nhà ở và đi lại như: có các khu ở với giá thuê rẻ hoặc được miễn phí và trợ cấp đi lại.

- Phúc lợi và các dịch vụ theo quy định của luật pháp như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...

Tăng cường bữa ăn trưa nhằm đảm bảo hồi phục sức khỏe cho người lao động. Hiện nay bữa ăn trưa của một người lao động được công ty hỗ trợ là 20.000 đồng/bữa, không đủ để cung cấp chất dinh dưỡng nhằm phục hồi sức khỏe sau những giờ làm việc vất vả. Công ty nên tăng lên thành 25.000 đồng/bữa, có như vậy người lao động mới có sức khỏe để làm việc, góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động

Công ty nên trích một khoản tiền để mua bảo hiểm thân thể cho người thân của người lao động (bố mẹ), với hình thức này, nếu Công ty làm được thì người lao động sẽ cảm thấy Công ty có sự quan tâm rất thiết thực tới bản thân người lao động. Điều này khiến cho người lao động sẽ hăng say làm việc và luôn yên tâm về cha mẹ của mình nếu không may mắc bệnh hiểm nghèo.

Công ty có thể cho người lao động vay tiền không lãi suất hoặc với lãi suất thấp khi gia đình gặp khó khăn. Công ty có thể cho người lao động đang làm việc cho mình vay một khoản tài chính để giúp họ mua một số khoản tài chính để giúp họ mua một số tài sản thiết thực đối với họ như: mua nhà, mua xe...Khoản tiền này có thể được khấu trừ dần vào lương. Như vậy người lao động có thêm động lực lao động để làm việc hơn.

Có thể trao đổi những phúc lợi khác nhau cho nhân viên chẳng hạn như các phiếu nghỉ mát có thể được chuyển đổi thành một hình thức chi trả khác như trả bằng tiền nếu người lao động thích. Vì vậy, vấn đề tài chính của nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng.

Công ty nên tạo các sân chơi giải trí như: sân bóng đá, bóng chuyền, cầu long...để người lao động có thể tham gia vui chơi miễn phí. Nhằm rèn luyện sức khỏe, tạo cảm giác thoải mái cũng như tạo được sự gắn kết của người lao động với tổ chức.

Chính sách phúc lợi trong công ty muốn được cải thiện tốt hơn thì cần động viên người lao động tham gia đóng góp ý kiến để lãnh đạo công ty có thể điều chỉnh, xây dựng chương trình phúc lợi hàn thiện và phù hợp với người lao động

Ngoài ra, lãnh đạo cần đề cập tới tất cả phúc lợi yêu cầu bởi luật lao động như là: tính an toàn, chế độ nghỉ hưu, bảo hiểm xã hội, quỹ công đoàn theo quy định của Nhà nước...

### ***3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp khuyến khích về mặt tinh thần.***

#### ***3.2.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc***

- Mục tiêu của giải pháp:

Đối với Công ty: PTCV đề xây dựng được hoàn chỉnh, cụ thể: bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người THCV, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Đối với NLD, phân tích công việc rõ ràng chi tiết để NLD hiểu rõ về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm.

- Nội dung của giải pháp:

Qua phân tích thực trạng ở chương 2, mục 2.2.2.2 ta thấy rằng: Về cơ bản, ban lãnh đạo và cán bộ nhân sự đã nhận thức được vai trò và ý nghĩa của việc PTCV. Tuy nhiên quy trình PTCV tại Công ty đơn giản, ngắn gọn, sơ sài, hệ thống các văn bản PTCV còn chưa đầy đủ, một số công việc chưa được phân tích. Công tác PTCV của Công ty còn nhiều hạn chế, có thể kể đến một số nguyên nhân đó là: Ban lãnh đạo chưa thực sự quan tâm đến hoạt động PTCV; năng lực chuyên môn của các cán bộ nhân sự của Công ty về PTCV còn yếu kém. Tác giả xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác PTCV như sau:

*\* Đào tạo cán bộ chuyên trách thực hiện công tác PTCV:*

Trong việc thực hiện công tác PTCV, cán bộ nhân viên thuộc phòng Hành chính nhân sự là người trực tiếp tham gia, là người nắm rõ nhất mục đích, ý nghĩa của PTCV, là người đi thu thập thông tin và thiết kế các văn bản mẫu cũng như phiếu thu thập thông tin, thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn liên quan đến QTNL. Điều kiện tiên quyết để công tác PTCV đạt hiệu quả thì các cán bộ nhân sự phải được đào tạo các kiến thức chuyên môn, các kỹ năng cần thiết như: giao tiếp, thuyết phục, làm việc nhóm. Công ty có thể tiến hành đào tạo các cán bộ chuyên trách như: cử đi học ở các trường chính quy, học các lớp do doanh nghiệp tổ chức, tham gia các buổi hội thảo về PTCV hoặc mời chuyên gia đến hướng dẫn.

*\* Nâng cao nhận thức của quản lý trực tiếp các phòng/ ban và nhân viên thực hiện công việc*

Cán bộ quản lý trực tiếp các phòng/ ban chưa nhận thức rõ được vai trò, ý nghĩa. Mục đích của PTCV, học cho rằng PTCV là công việc riêng của phòng hành chính nhân sự, họ không mấy quan tâm đến vấn đề này mà chỉ cung cấp thông tin cho phòng nhân sự theo mẫu phiếu mô tả nhiệm vụ. Với nhân viên THCV, họ vẫn chưa nắm được PTCV là hoạt động gì, nguyên nhân này dẫn đến sự thiếu hợp tác của người THCV, điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc

cuong cấp thông tin cho PTCV. Vì vậy, cán bộ phòng hành chính nhân sự cần có trách nhiệm kiến nghị với ban lãnh đạo công ty nên tổ chức buổi nói chuyện giữa nhân viên toàn Công ty, lãnh đạo các phòng ban chức năng với cán bộ phòng hành chính nhân sự nhằm phổ biến về công tác PTCV. Qua buổi nói chuyện, người lao động có thể nói lên các nguyện vọng và khó khăn của công việc để tìm ra các biện pháp khắc phục. Từ đó tìm được tiếng nói chung, có được sự đồng nhất giữa các bên liên quan thì việc tiến hành PTCV sẽ thuận lợi và đạt hiệu quả hơn.

*\* Cải tiến quy trình PTCV tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh*

+) Bước 1: Xác định mục đích PTCV, danh mục công việc cần phân tích

+) Bước 2: Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin:

Do Công ty cũng đã có văn bản kết quả PTCV nên ta cũng có thể dựa thêm vào các văn bản đó để sử dụng các thông tin có sẵn nếu ta phân tích lại công việc đó

Về chủ yếu, Công ty có các đối tượng khác nhau là cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng và công nhân thì ta nên kết hợp cả ba phương pháp thu thập thông tin đó là: Quan sát, phỏng vấn, bản câu hỏi

- Phương pháp quan sát:

Đối tượng: Nhân viên văn phòng và công nhân sản xuất

Thời gian quan sát: Ta tiến hành quan sát từ khi bắt đầu ngày làm việc đến khi kết thúc ngày làm việc và ghi chép đầy đủ tất cả các thao tác, hành động của người THCV. Cán bộ chuyên trách cần ghi chép thông tin đầy đủ, trung thực để tiến hành tổng hợp, xử lý thông tin đưa vào nội dung của các văn bản kết quả THCV.

- Phương pháp phỏng vấn:

Đối tượng: Áp dụng cho cán bộ quản lý và công nhân để thu thập thông tin chi tiết hơn về công việc

Chúng ta nên tiến hành phỏng vấn vào lúc nghỉ giải lao hay lúc ít việc. Thời gian phỏng vấn khoảng 15 - 30 phút tại không gian thoải mái và thân thiện. Người phỏng vấn cần chuẩn bị sẵn phiếu có câu hỏi về những loại thông tin cần thu thập.

- Phương pháp sử dụng bảng hỏi:

Đối tượng áp dụng: Cán bộ quản lý và nhân viên văn phòng

Thời gian tiến hành có thể trong giờ làm việc

+ ) Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin

+ ) Bước 4: Kiểm tra lại thông tin với các bên liên quan

+ ) Bước 5: Xử lý thông tin cần thu thập và viết các bản kết quả của PTCV

Với các thông tin thu được cùng với sự hỗ trợ của cán bộ nhân sự, các cán bộ quản lý trực tiếp tiến hành viết: bản mô tả công việc; bản yêu cầu công việc với người thực hiện; bản tiêu chuẩn THCV cho từng vị trí công việc.

Trên cơ sở kiến thức được học và tìm hiểu thực tế tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh, tác giả xin đưa ra quy trình PTCV đối với vị trí công việc là: Trưởng phòng hành chính nhân sự ( Phụ lục 1)

### *3.2.3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc*

- Mục tiêu:

Làm tốt công tác đánh giá để làm cơ sở cho lãnh đạo Công ty phản ánh chính xác kết quả THCV của người lao động, từ đó Công ty đưa ra các quyết định liên quan đến tiền lương, tiền thưởng, thăng tiến, đào tạo... một cách công bằng và khách quan nhất

- Nội dung:

Ứng dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom vào công tác tạo động lực cho người lao động là làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực và kết quả. Thông qua đánh giá thực hiện công việc Công ty làm cho người lao động thấy rõ được mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng



đạt được. Chính sách thù lao công bằng và hợp lý là cơ sở giúp người lao động có kỳ vọng tốt về Công ty.

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá nhân viên hàng tháng ở Công ty vẫn còn mắc một số lỗi như: lỗi xu hướng trung bình và lỗi thiên vị. Nguyên nhân chủ yếu là do tiêu chuẩn đánh giá đưa ra vẫn còn chung chung.

Để khắc phục tình trạng trên, Công ty có thể sử dụng phương pháp đánh giá dựa vào bảng phân tích công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động đang ở mức độ nào.

Bên cạnh đó, Công ty nên lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học. Để đánh giá THCV một cách khách quan, đạt hiệu quả, chính xác, công ty nên tổ chức đánh giá “đa kênh”. Trước hết, NLD tự đánh giá. Sau đó, cấp trên đánh giá.

Đối với cán bộ quản lý, có thể để cấp dưới đánh giá hoặc đánh giá bằng hình thức bỏ phiếu tập thể. Ngoài ra, có thể sử dụng hình thức đánh giá chéo, các cán bộ làm việc cùng nhau đánh giá lẫn nhau. Sau khi đánh giá, công ty cần phải áp dụng triệt để kết quả đánh giá vào việc trả lương, thưởng, kỷ luật... Như vậy, cán bộ mới yên tâm thực hiện công việc và thấy được khả năng thực hiện công việc của mình đang ở mức nào. Thực hiện đánh giá công bằng sẽ tạo động lực làm việc cho cán bộ trong Công ty.

Sau khi có kết quả đánh giá sẽ tổng hợp lại và công khai kết quả trước toàn bộ nhân viên trong phòng, nếu như nhân viên trong phòng đều không có thắc mắc gì về kết quả của mình thì sẽ nộp lại cho phòng Tổng hợp để tổng hợp và báo cáo lãnh đạo. Việc làm đó, sẽ giúp cho NLD cảm thấy thoải mái, được đối xử công bằng, được tôn trọng, qua đó NLD sẽ có ý thức trách nhiệm hơn trong thực hiện công việc.

Kết quả đánh giá cần được lưu lại và làm căn cứ cho việc xét thi đua, khen thưởng vào mỗi năm. Hiện nay, kết quả đánh giá THCV của năm, công ty vẫn thực hiện đánh giá giống như đánh giá kết quả theo tháng. Như vậy là chưa

khoa học. Tác giả đề xuất Công ty nên đánh giá kết quả THCV bằng cách tính điểm trung bình chung của mỗi quý. Việc đánh giá như vậy thể hiện sự công bằng vì đó là kết quả của cả quá trình NLD làm việc trong năm. Nếu đánh giá như cách công ty đánh giá hiện nay thì nhiều khi chỉ là kết quả đánh giá của tháng cuối, vì lãnh đạo các phòng cũng không thể nhớ hết trong năm NLD có mắc lỗi gì không, có hoàn thành công việc không, mức độ hoàn thành đến đâu.

Từ những giải pháp trên, tác giả xin đưa ra một mẫu phiếu đánh giá thực hiện công việc của cá nhân như sau:

TT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá			
		Thang điểm	Cá nhân đánh giá	Lãnh đạo phòng đánh giá	Giám đốc duyệt
<b>1</b>	<b>Mức độ hoàn thành công việc</b>	<b>50</b>			
1.1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, đảm bảo tiến độ, chất lượng	40 -50			
1.2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	30 -40			
1.3	Hoàn thành nhiệm vụ được giao	10 -30			
1.4	Không hoàn thành nhiệm vụ được giao	0			
<b>2</b>	<b>Ý thức, thái độ làm việc</b>	<b>15</b>			
2.1	Chấp hành nội quy, công ty và pháp luật của nhà nước	6			
2.2	Tinh thần trách nhiệm đối với công việc	6			
2.3	Sẵn sàng làm việc thêm giờ khi có yêu cầu	3			
<b>3</b>	<b>Kiến thức và kỹ năng</b>	<b>25</b>			
<b>3.1</b>	Nắm vững và vận dụng tốt các kiến thức chuyên môn, các quy trình nghiệp vụ trong công việc	15			
<b>3.2</b>	Sử dụng tốt ngoại ngữ phục vụ cho công	5			

	việc				
<b>3.3</b>	Trình độ, kỹ năng tin học đáp ứng tốt công việc	5			
<b>4</b>	<b>Quan hệ với đồng nghiệp</b>	<b>10</b>			
<b>4.1</b>	Hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp	5			
<b>4.2</b>	Chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với đồng nghiệp	5			

Cá nhân xếp loại A đạt 90-100 điểm

Cá nhân xếp loại B đạt từ 70 – 90 điểm

Cá nhân xếp loại C đạt từ 50 - 70 điểm

### 3.2.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo nâng cao trình độ người lao động

- Mục tiêu:

Nhằm giúp người lao động trau dồi thêm tay nghề, thành thạo chuyên môn, tích lũy được kinh nghiệm làm việc và phát triển sự sáng tạo của họ một cách tối đa.

- Nội dung:

Cần xây dựng kế hoạch đào tạo riêng cho từng bộ phận, phòng ban trong Công ty. Phòng hành chính nhân sự có nhiệm vụ tập hợp nhu cầu đào tạo các phòng ban và lập ra các chương trình đào tạo cụ thể cho từng phòng ban và toàn Công ty:

+ Đối với lao động quản lý: Công ty có thể kết hợp với phương pháp đào tạo tại chỗ cho người lao động bằng cách chuyển chuyên lao động. Điều này nhằm để tạo ra sự hiểu biết của người lao động đối với các vị trí công việc khác nhau công ty, tạo cho người lao động có cái nhìn toàn diện về các vị trí công việc của công ty, để có thể thấy được những khó khăn trong từng vị trí công việc. Từ đó người lao động có thể chia sẻ, hợp tác cùng nhau để đạt

mục tiêu chung của tổ chức. Hơn nữa, chuyển lao động giúp cho người lao động thoát khỏi tính đơn điệu của công việc do phải làm mãi một công việc, tạo ra sự hấp dẫn trong công việc mới cho người lao động, điều đó kích thích thái độ học hỏi để có thể đáp ứng với công việc mới, kích thích tinh thần hăng say lao động.

+ Đối với lao động gián tiếp: Cần đào tạo kiến thức mới cho phù hợp với công việc đang đảm nhận phù hợp với thông tư, hướng dẫn mới; đào tạo chuyên sâu và nâng cao; đào tạo các kiến thức liên quan đến chương trình kế toán, tin học, các chính sách về thuế, ...

+ Đối với lao động trực tiếp: Công ty cũng cần phải quan tâm nhiều hơn đến nhu cầu đào tạo của lao động trực tiếp, nếu họ có nhu cầu được học tập một cách bài bản để nâng cao hiểu biết và tay nghề của mình, công ty nên tạo điều kiện cho người lao động được thỏa mãn nhu cầu đó, giảm bớt khối lượng công việc để người lao động có thời gian học tập, có thể gửi họ đến đào tạo ở trung tâm dạy nghề hoặc mở lớp tại công ty, công ty có thể hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ kinh phí đào tạo cho người lao động

Hoạt động đào tạo của Công ty phải được tiến hành thường xuyên, liên tục, đảm bảo chất lượng. Bên cạnh đó, nâng cao chất lượng chương trình đào tạo và đào tạo lại để nhằm đáp ứng nhu cầu học tập cũng như nâng cao tay nghề của người lao động công ty có thể tiến hành đào tạo ngay tại doanh nghiệp hoặc cho người lao động tham gia các chương trình đào tạo miễn phí, hoặc học tập tại doanh nghiệp bạn. Kết hợp cùng với hoạt động trên thì công ty nên tổ chức các lớp học cho NLD trước khi thi nâng bậc thợ: Đối với NLD, bậc thợ có ý nghĩa rất lớn, nó không chỉ liên quan tới quyền lợi vật chất mà họ nhận được mà nó còn biểu hiện sự đóng góp của NLD với công ty. Do vậy, trước khi tiến hành thi nâng bậc cho NLD, công ty nên tổ chức các khóa đào tạo trước khi thi để NLD có thể làm quen với cấu trúc đề thi. Tuy nhiên, khi tổ chức các khóa

đào tạo cần lưu ý, nội dung đào tạo nên gắn với thực tế yêu cầu của đề thi để NLD có thể hiểu và chuẩn bị tốt cho kỳ thi.

Xác định đúng đối tượng đào tạo xuất phát từ yêu cầu của công việc. Xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cho đi đào tạo một cách chính xác, công bằng. Cần phải xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng trước khi tiến hành đào tạo, lấy mục tiêu làm thước đo hiệu quả hoạt động đào tạo

Khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì đồng thời Công ty phải có kế hoạch bố trí, sử dụng nhân lực sau các khóa học, cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế vì những người lao động được chọn để cử đi đào tạo đều là những người được tiếp nhận những kiến thức, kỹ năng mới, họ đã được đào tạo để có thể phát triển cao trong công việc.

#### *3.2.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho người lao động.*

- Mục tiêu:

Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp nhằm giúp người lao động luôn phấn đấu cố gắng hoàn thành tốt công việc, phát huy tối đa tinh thần sáng tạo để người lao động khẳng định mình và từ đó sẽ được công ty ghi nhận, đánh giá cao.

- Nội dung:

Phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng, kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một nhân viên có và những gì mà người đó cần phải có sẽ được giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức.

Hiện nay Công ty chưa xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên trong thời gian tới, vì vậy để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên thì Công ty nên xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp cụ

thể như: Xây dựng nhiều chức danh công việc hơn, quy hoạch nuôi dưỡng cán bộ nguồn. Điều này sẽ tạo điểm tựa vững chắc cho những nhân viên mà một ngày nào đó họ sẽ dẫn dắt Công ty với vai trò là các chuyên gia kỹ thuật, nhà quản lý và điều hành cao cấp. Ví dụ như, phát triển nghề nghiệp thông qua các lớp đào tạo cơ bản và chuyên sâu, qua các lớp giao tiếp và kinh nghiệm thực tế...

### 3.2.3.5. Hoàn thiện công tác sử dụng và bố trí nhân lực cho phù hợp.

- Mục tiêu:

Sử dụng và bố trí nhân lực phù hợp với khả năng và năng lực làm việc tạo điều kiện cho người lao động phát huy tốt nhất khả năng và năng lực của mình.

- Nội dung:

Bố trí các bộ phận phòng ban trong công ty cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của Công ty. Hiện nay do tính chất công việc và chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian tới cần bổ sung nguồn nhân lực cho Công ty nên việc bố trí nguồn nhân lực ở các bộ phận phòng ban trong Công ty cho phù hợp là vấn đề cần được quan tâm. Đối với các phòng như: Phòng Kinh doanh, Phòng tài chính, Phòng viễn thông tin học, cần có kế hoạch sử dụng và bố trí nguồn lực hợp lý. Những phòng ban này có thể giảm lao động gián tiếp không cần thiết để giảm bớt chi phí tiền lương cho Công ty. Đồng thời phân công nhiệm vụ rõ ràng cho người lao động.

Đối với hai trung tâm lớn: trung tâm tin học và trung tâm viễn thông của Công ty cần phải có kế hoạch tuyển dụng và đào tạo phù hợp. Lượng lao động trực tiếp của hai trung tâm này khá đông chủ yếu là kỹ sư viễn thông và công nghệ thông tin nên cần có một mô hình tổ chức khoa học để kiểm soát sự thực hiện công việc một cách dễ dàng hơn. Đồng thời, cần tận dụng tối đa nguồn lực hiện có của trung tâm này nói riêng và toàn Công ty nói chung. Công ty cũng cần quan tâm đến mong muốn của người về công việc bởi vì mỗi người đều có hứng thú về công việc mà họ làm thì kết quả làm việc mới

tốt. Vì vậy, cần sử dụng và bố trí nhân lực cho phù hợp với năng lực sở thích và nguyện vọng của cán bộ công nhân viên trong Công ty tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng của mình.

Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thế mạnh của mình. Hiện nay, Công ty có rất nhiều dự án viễn thông. Những chuyến công tác xa kèm theo những chế độ ưu đãi tốt, cơ hội thăng tiến sẽ là một trong những hứng thú cho lao động trẻ. Đối với lao động lâu năm hay có thâm niên công tác dài nên bố trí vào những công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ nhằm tạo hứng thú trong công việc và tạo hiệu quả công việc cao.

Ngoài ra, công ty cần có sự quan tâm thỏa đáng đến mong muốn, nguyện vọng, sở trường của người lao động để họ cảm thấy yêu thích và hứng thú làm việc.

### *3.2.3.6. Giải pháp về tạo điều kiện làm việc thuận lợi*

Bên cạnh những mặt đạt được, các biện pháp tạo điều kiện cho NLD còn một số hạn chế: nhiều CBCNV chưa thật sự thoải mái trong công việc, công việc của họ chịu sự quản lý chặt chẽ bởi các nhà quản lý trực tiếp, họ không có cơ hội sáng tạo, phát triển ý tưởng.

Vì vậy, đơn vị cần tạo cho NLD một môi trường làm việc cởi mở bằng cách:

- Xây dựng phong cách lãnh đạo cho nhà quản lý nhằm tạo mối quan hệ thân thiết, thu hẹp khoảng cách giữa lãnh đạo và CBCNV, NLD có cơ hội được trình bày ý tưởng, quan điểm, phát huy khả năng, thế mạnh của bản thân. Để làm được điều này, đòi hỏi các nhà lãnh đạo trong đơn vị phải chấp nhận sự thay đổi về phong cách lãnh đạo, cần có biện pháp theo dõi và sự đôn đốc nhắc nhở thường xuyên của lãnh đạo cấp cao.

- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, nâng cao sức sáng tạo của NLD. Để làm được điều này, cần xây dựng mối quan hệ đoàn kết, gắn bó trong tập thể, thúc đẩy phát kiến, ý tưởng và tôn vinh những đóng góp cho đơn vị.

- Tăng cường xây dựng văn hóa doanh nghiệp: đôn đốc thực hiện tốt nội quy, quy định của cơ quan, giúp NLD vạch ra mục tiêu trong công việc, tạo nên một môi trường văn hóa tốt đẹp. Đặc biệt, lãnh đạo Công ty cần có biện pháp khuyến khích, khen thưởng xứng đáng, kịp thời những CBCNV trong đơn vị nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động; đồng thời thường xuyên đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các quy định về thời gian làm việc; kỷ luật lao động; có chế tài xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm, công bằng, nghiêm minh. Điều đó sẽ tạo cho NLD tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm tăng năng suất lao động của họ, tạo ra sự bình đẳng giữa các thành viên.

- Đầu tư trang thiết bị, sửa chữa và bổ sung cơ sở vật chất, tăng cường vệ sinh, an toàn lao động... Nếu thực hiện tốt được các giải pháp nêu trên sẽ khiến NLD cảm thấy an tâm và hăng say lao động.

Ngoài ra, đơn vị nên gia tăng việc thu nhận và giải đáp các thắc mắc từ phía NLD. Có nhiều hình thức như: hộp thư góp ý kín, email chung dành cho đơn vị. Điều này rất thiết thực và giúp cho Lãnh đạo nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng, thắc mắc từ phía NLD từ đó có biện pháp giải quyết và tháo gỡ tạo tâm lý tin tưởng và yên tâm làm việc đối với NLD

### 3.2.3.7. Xây dựng văn hóa công ty

Văn hóa công ty là hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong công ty cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên. Văn hóa công ty biểu thị sự thống nhất trong nhận thức của tất cả các thành viên trong công ty và hệ thống giá trị chung có tác dụng giúp phân biệt giữa công ty này với công ty khác. Chúng có ảnh hưởng trực tiếp, hàng ngày



đến hành động và việc ra quyết định của từng người và được hướng dẫn cho những thành viên mới để tôn trọng và làm theo.

Văn hóa công ty là tổng hợp tất cả các giá trị vốn có của công ty đó bao gồm có giá trị về thương hiệu, mối quan hệ trong tổ chức và tinh thần, niềm tin của nhân viên.

Xây dựng được một nền văn hóa công ty mạnh là một mục tiêu mà công ty hướng tới. Xây dựng văn hóa công ty mạnh là cơ sở giải quyết những xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể và sự khác biệt lớn giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của công ty, là vấn đề nền tảng trong quản lý kinh tế.

Công ty cần xác định rõ đặc điểm của mình, tích cực nâng cao những phẩm chất tốt, bài trừ những phẩm chất xấu. Từ đó dần hình thành bản sắc riêng mình. Dựa trên cơ sở nền tảng của công ty hiện nay, những nội dung mà công ty nên hướng tới nhằm xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp là:

*Thứ nhất, xây dựng hệ thống văn hóa hữu hình của công ty.*

Logo chính là biểu tượng đầu tiên của doanh nghiệp mà người khác nghĩ tới. Vì vậy, khi thiết kế logo, công ty cần lưu ý chọn nhà thuyết kế chuyên nghiệp để có logo có thể truyền tải được hết những thông điệp mà công ty hướng tới. Logo nên phản ánh công ty một cách trung thực nhất, tránh chọn những biểu tượng sai lệch hoặc quá chi tiết về công ty. Logo phải được thiết kế sao cho cân bằng và màu sắc gây được ấn tượng mạnh, sâu sắc trong suy nghĩ của người khác.

Slogan được coi như một cách nhắc nhở để nhân viên luôn nghĩ về mục tiêu, nhiệm vụ của mình trong tổ chức. Do vậy, khi đặt slogan cho công ty cần phải đảm bảo ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ và thể hiện được mục tiêu cũng như giá trị cốt lõi mà công ty hướng tới.

Đồng phục của công ty cũng phải được thiết kế sao cho phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh, đặc điểm NLD của công ty. Không thể thiết kế đồng phục của lao động trực tiếp và lao động gián tiếp giống nhau được.

*Thứ hai là xây dựng giá trị văn hóa dựa trên tinh thần tự giác và niềm tin:*

Xây dựng được hệ thống giá trị tinh thần tự giác trong công việc và niềm tin trong công ty là giá trị cao nhất mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng mong muốn hướng tới. Có hệ thống giá trị và niềm tin giúp cho các thành viên trong công ty luôn tin tưởng vào doanh nghiệp, cố gắng và nỗ lực xây dựng mục tiêu chung của doanh nghiệp, tạo nên tinh thần hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc đó là điều mà công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh cần cố gắng xây dựng. Để xây dựng được điều đó, công ty phải có những hoạt động tích cực đẩy cao tinh thần này. Nâng cao giá trị của người lao động trong công việc, làm cho họ tin vào khả năng của chính mình, tin vào giá trị của công ty. Thường xuyên tổ chức các cuộc đi chơi để nâng cao tinh thần đồng đội và sự gắn kết, quan tâm thăm hỏi thường xuyên tới đời sống người lao động cũng như gia đình họ.

*Thứ ba là cách đối xử công bằng trong công ty:* Tạo nên một môi trường, một sân chơi công bằng giúp mọi người cảm thấy tự tin hơn khi phải cạnh tranh để vươn lên, đồng thời làm tăng thêm tinh thần hợp tác. Nếu công ty không tạo được ra giá trị này thì những gì mà công ty cố gắng xây dựng và tạo ra trước đây sẽ trở nên vô nghĩa.

*Thứ tư, tuyên truyền nâng cao nhận thức cho NLD về VHDN.*

Lãnh đạo công ty cần đưa chương trình bồi dưỡng về văn hóa doanh nghiệp vào chương trình tập huấn, bồi dưỡng NLD hàng năm. Lãnh đạo công ty phải tạo được cơ chế tốt để các nhân viên có điều kiện phát triển, một môi trường hòa đồng, thân thiện có tính đoàn kết cao. Điều cốt lõi là người lãnh đạo

cần phải giải quyết tốt được bài toán về quyền lợi của mỗi thành viên trong cơ quan sao cho công bằng, phù hợp với năng lực làm việc và khả năng cống hiến của từng người. Khi nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho NLD tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định. Vì vậy, các nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ. Thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc qua những cuộc đàm thoại trực tiếp, nhà quản lý sẽ nhận biết được môi trường làm việc để điều chỉnh theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho NLD trong cơ quan.

*Thứ năm, nâng cao vai trò của tổ chức Công đoàn trong thực hiện các hình thức tạo động lực lao động.*

Với chức năng bảo vệ lợi ích hợp pháp, chính đáng của NLD, tổ chức Công đoàn cần phát huy vai trò tham mưu với Ban giám đốc công ty trong việc xây dựng các quy định về tạo động lực lao động. Chủ tịch Công đoàn phải chủ động, tích cực trong việc phối hợp với lãnh đạo cơ quan xây dựng quy chế dân chủ, quy chế phối hợp làm việc giữa Công đoàn với các phòng ban, trong đó quy định rõ ràng những mặt, những việc trong hoạt động của đơn vị mà Công đoàn được quyền tham gia, quyết định và giám sát. Nhờ đó, Công đoàn có thể kịp thời can thiệp, bảo vệ quyền lợi của NLD. Muốn thực hiện tốt chức năng tham mưu xây dựng các quy định, quy chế tạo động lực, Ban Chấp hành Công đoàn phải không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ lý luận, cách thức giao tiếp... để có tham mưu về chính sách tạo động lực lao động sát với nhu cầu thực tế của NLD.

Các hoạt động phong trào bề nổi, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục, thể thao... có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho NLD. Vì vậy, việc đẩy mạnh các phong trào thi đua, phong trào thể dục thể thao của công ty là cần thiết. Một số giải pháp nhằm tăng cường hoạt động đoàn thể và thi đua như sau:

- Hàng quý, hoặc hàng năm, Công ty nên tổ chức Hội thi lao động giỏi để kích thích tinh thần học hỏi của NLĐ, tạo điều kiện cho NLĐ tham gia các phong trào giao lưu văn nghệ, thể thao đối với các đơn vị khác trong Công ty.

Các phong trào thi đua cần phải hướng vào sản xuất và đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể lao động. Ngoài ra, cần phải đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú các nội dung thi đua.

Các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời kết quả cũng cần được đánh giá một cách công bằng và công khai. Điều này có tác dụng lớn về mặt tinh thần cho NLĐ, giúp họ có thời gian tham gia nhiều hoạt động bổ ích và góp phần tăng động lực lao động.

## KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động là một phần không thể thiếu trong quản lý của một doanh nghiệp. Nó đóng vai trò vô cùng quan trọng quyết định hiệu quả công việc của người lao động. Đặc biệt trong giai đoạn này, khi yếu tố con người ngày càng được quan tâm và đề cao hơn đối với việc phát triển duy trì một doanh nghiệp.

Đối với công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh, vấn đề về tạo động lực cho người lao động càng có ý nghĩa to lớn hơn bởi sự cần thiết của nó. Thông qua nghiên cứu tình hình thực tế của công ty, kết hợp với thu thập, phân tích thông tin ngoài thị trường lao động, và sự hỗ trợ không thể thiếu của các tài liệu tham khảo, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp tạo hoàn thiện tạo động lực lao động tại công ty. Những giải pháp này chỉ mang tính chất lý thuyết, song em cũng mong nó có thể có những đóng góp nhất định đối với công tác tạo động lực lao động đang diễn ra tại công ty.

Qua đây em muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Thầy giáo TS. Bùi Tôn Hiến người đã giúp đỡ, hướng dẫn, chỉ bảo tận tình cho em hoàn thành đề tài luận văn này. Đồng thời em cũng xin chân thành gửi lời cảm ơn tới ban lãnh đạo, các cán bộ công nhân viên Công ty TNHH sản xuất và kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh đã tạo mọi điều kiện để em hoàn thành với kết quả tốt nhất

Do thời gian và trình độ kiến thức còn hạn chế nên luận văn của học viên chắc chắn sẽ không tránh khỏi thiếu sót, em rất mong nhận được sự chỉ bảo, góp ý của thầy cô và bạn đọc để bài viết được hoàn thiện hơn

**Em xin chân thành cảm ơn!**

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh(2000), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
3. PGS.TS Mai Quốc Chánh (1999), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội
4. PGS.TS Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TPHCM.
5. Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Business Edge (2006), *Tạo động lực làm việc*, NXB Trẻ, TP HCM.
7. Nguyễn Lê (2006), *Cẩm nang quản lý con người*, NXB Hà Nội.
8. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
9. PGS.TS Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
10. PGS.TS Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội.
11. PGS.TS Nguyễn Tiệp & TS Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương-Tiền công*, NXB Lao động - Xã Hội, Hà Nội.
12. TS Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
13. Ths. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
14. TS. Vũ Thị Uyên (2008), “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”, Đại học Kinh tế Quốc dân.

15. Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh -  
Hướng dẫn quy định trách nhiệm – quyền hạn – nhiệm vụ Công ty  
TNHH Sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh.
16. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), Phương pháp và kỹ  
năng quản lý nhân sự, Nhà xuất bản Lao động xã hội

## PHỤ LỤC 1

Chức danh: Trưởng phòng Hành chính nhân sự

Phòng/ ban: Hành chính nhân sự

Quản lý trực tiếp: Giám đốc và các Phó giám đốc

Chế độ làm việc: Hành chính

### 1. Bản mô tả công việc

<b>Các trách nhiệm và nhiệm vụ của công việc</b>	
<b>Trách nhiệm</b>	<b>Nhiệm vụ</b>
<b>Trách nhiệm 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nhiệm vụ 1: Phối hợp, tổ chức các hội nghị, hội thảo, cuộc họp tại Công ty</li><li>- Nhiệm vụ 2: Phối hợp với các Phòng/ban chuyên môn lên chương trình và tiến hành các chương trình tham quan, du lịch</li><li>- Nhiệm vụ 3: Quan tâm và giải quyết các vấn đề liên quan đến người lao động khi họ gặp khó khăn trong cuộc sống</li></ul>
<b>Trách nhiệm 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nhiệm vụ 1: Cập nhật hồ sơ cán bộ và nhân viên toàn Công ty</li><li>- Nhiệm vụ 2: Trực tiếp chỉ đạo công tác tuyển dụng, đào tạo, lập kế hoạch lao động hàng năm</li><li>- Nhiệm vụ 3: Theo dõi và tiến hành các vấn đề liên quan đến BHXH và thi nâng bậc</li></ul>



	-Nhiệm vụ 4: Tư vấn cho Giám đốc ra các quyết định về đề bạt, điều động, chuyển chuyên, bổ nhiệm, bãi nhiệm.
<b>Trách nhiệm 3</b>	- Nhiệm vụ 1: Nhận và chỉ đạo công văn đến Công ty - Nhiệm vụ 2: Chỉ đạo nhân viên trong phòng thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến văn bản hành chính của Công ty - Nhiệm vụ 3:Kiểm tra, đôn đốc và xử lý những công việc phục vụ, quản lý tài sản, văn phòng
<b>Báo cáo</b>	Báo cáo cho Giám đốc và Phó giám đốc phụ trách nội dung chính
<b>Quan hệ trong Công ty</b>	- Cung cấp các tài liệu Hành chính nhân sự cho các phòng/ban chức năng - Nhận chỉ đạo từ Giám đốc và Phó giám đốc - Chỉ đạo các công việc hành chính nhân sự của Công ty
<b>Quan hệ ngoài Công ty</b>	- Quan hệ với cơ quan BHXH, Bộ LĐ-TBXH

## ***2. Bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện***

<b>STT</b>	<b>Yêu cầu</b>	<b>Nội dung yêu cầu</b>
1	Trình độ văn hóa	12/12
2	Trình độ chuyên môn	Tốt nghiệp Đại học hoặc tương đương về QTNL, Luật, Kinh tế lao động, hoặc Quản trị kinh doanh
3	Kiến thức chuyên môn	Hiểu biết về các hoạt động của QTNL, hiểu biết về các quy định chính sách của Nhà nước, của Bộ LĐ – TBXH, BHYT, Luật lao động,

		quy tình an toàn vệ sinh
4	Kinh nghiệm	Có ít nhất 3 năm kinh nghiệm làm quản lý doanh nghiệp
5	Ngoại ngữ	Chứng chỉ C tiếng anh
6	Tin học	Sử dụng thành thạo tin học văn phòng
7	Kỹ năng	Có kỹ năng về quản lý, tổ chức, kỹ năng về lĩnh vực nhân sự, kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, thuyết trình
8	Tính cách	Hòa đồng, vui vẻ, dễ thích ứng với môi trường làm việc mới

### 3. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Thứ tự	Tiêu chuẩn THCV
<b>Trách nhiệm 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ù Đảm bảo các hội nghị, cuộc họp diễn ra tốt đẹp</li> <li>Ù Đảm bảo cho các chương trình tham quan, nghỉ mát diễn ra đúng lịch diễn ra đúng lịch trình, đảm bảo về công tác quản lý số lượng người để chương trình diễn ra vui vẻ và thuận lợi</li> <li>Ù Giải quyết tốt các vấn đề về người lao động và gia đình</li> </ul>
<b>Trách nhiệm 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ù Thực hiện đầy đủ công tác BHXH cho nhân viên</li> <li>Ù Tư vấn cho Giám đốc các quyết định nhân sự hợp lý</li> </ul>
<b>Trách nhiệm 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ù Cung cấp các thông tin kịp thời và đầy đủ về hành chính nhân sự cho Giám đốc và Phó giám đốc</li> <li>Ù Các công văn của Công ty phải được đưa đến các phòng/ban kịp thời và đầy đủ</li> </ul>

## PHỤ LỤC 2

Hiện nay, tác giả đang làm đề tài nghiên cứu về vấn đề: “ Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất kinh doanh điện tử viễn thông Nhật Minh”. Với mong muốn tìm hiểu thêm về công tác tạo động lực của công ty nhằm hoàn thiện luận văn, tác giả đã lập bảng hỏi để thu thập thông tin. Tác giả xin hứa, mọi thông tin thu được chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài của luận văn. Rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh/chị!

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

### A- THÔNG TIN CÁ NHÂN

Số phiếu phát ra là 50 phiếu, thu về được 50 phiếu hợp lệ

Câu hỏi	Trả lời
Họ và tên (không bắt buộc)	
Giới tính	<input type="checkbox"/> Nam <input type="checkbox"/> Nữ
Tuổi	<input type="checkbox"/> < 30 <input type="checkbox"/> 30 - 45 <input type="checkbox"/> > 45
Trình độ	<input type="checkbox"/> Trung học chuyên nghiệp <input type="checkbox"/> Trên đại học <input type="checkbox"/> Cao đẳng <input type="checkbox"/> Đại học
Thuộc đối tượng công tác	<input type="checkbox"/> Cán bộ quản lý <input type="checkbox"/> Nhân viên phòng ban <input type="checkbox"/> Lao động trực tiếp
Số năm công tác	<input type="checkbox"/> < 5 năm <input type="checkbox"/> 5 - 10 năm <input type="checkbox"/> 10 - 15 năm <input type="checkbox"/> > 15 năm

## B – NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Anh/chị hãy cho biết mục đích mình lựa chọn công việc hiện tại (*Có thể chọn nhiều hơn một lựa chọn*)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cơ hội thăng tiến           | <input type="checkbox"/> Sự tự chủ trong công việc                 |
| <input type="checkbox"/> Môi trường làm việc tốt     | <input type="checkbox"/> Công việc ổn định                         |
| <input type="checkbox"/> Thu nhập cao                | <input type="checkbox"/> Công việc thú vị, hấp dẫn                 |
| <input type="checkbox"/> Được công nhận bản thân     | <input type="checkbox"/> Công việc phù hợp với khả năng, sở trường |
| <input type="checkbox"/> Quan hệ với đồng nghiệp tốt | <input type="checkbox"/> Được đào tạo trong và ngoài nước          |

2. Anh/chị vui lòng cho biết mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố liên quan đến công việc đang được đảm nhận trong công ty hiện nay (*Xin khoanh tròn vào số mà Anh/chị cho là hợp lý nhất*)

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Gần như đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

TT	Nội dung	Mức độ				
<b>I</b>	<b>Nhận xét công việc Anh/chị đang thực hiện</b>					
1.1	Anh/chị hài lòng và hiểu rõ yêu cầu công việc hiện tại	1	2	3	4	5
1.2	Công việc phát huy năng lực, sở trường và phù hợp với trình độ của Anh/chị	1	2	3	4	5
1.3	Anh/chị mong muốn gắn bó lâu dài với công việc này	1	2	3	4	5
1.4	Công việc đảm nhận có nội dung đa dạng, phong phú, thách thức và thú vị	1	2	3	4	5
1.5	Trách nhiệm trong công việc được xác định rõ ràng	1	2	3	4	5
1.6	Khối lượng công việc của Anh/chị là chấp nhận được	1	2	3	4	5
1.7	Áp lực công việc của Anh/chị là chấp nhận	1	2	3	4	5

	được					
1.8	Công việc được phân công công bằng và hợp lý	1	2	3	4	5
<b>II</b>	<b><i>Quan hệ trong Công ty</i></b>					
2.1	Bầu không khí tập thể vui vẻ, thoải mái và tin tưởng	1	2	3	4	5
2.2	Nhân viên có tinh thần đoàn kết cao, hăng say vui vẻ, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau	1	2	3	4	5
2.3	Anh/chị nhận được đầy đủ cơ hội để tương tác với nhân viên khác trên một mức độ chính thức	1	2	3	4	5
<b>III</b>	<b><i>Điều kiện làm việc</i></b>					
3.1	Điều kiện lao động thuận lợi, đảm bảo an toàn, vệ sinh	1	2	3	4	5
3.2	Tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo	1	2	3	4	5
3.3	Môi trường thoải mái cho nhân viên trình bày ý tưởng, phát biểu ý kiến	1	2	3	4	5
3.4	Thường xuyên tổ chức phong trào thi đua và lập thành tích	1	2	3	4	5
3.5	Anh/chị luôn được cung cấp đầy đủ điều kiện vật chất khác để đảm bảo quá trình làm việc	1	2	3	4	5
<b>IV</b>	<b><i>Chế độ lương, thưởng và hệ thống phúc lợi</i></b>					
4.1	Chế độ lương hấp dẫn, hợp lý, công bằng cho từng vị trí	1	2	3	4	5
4.2	Mức lương đảm bảo nhu cầu trang trải cho cuộc sống Anh/chị và gia đình	1	2	3	4	5
4.3	Chính sách khen thưởng thường xuyên, kịp thời và công bằng	1	2	3	4	5
4.4	Thông tin khen thưởng được công bố rộng rãi	1	2	3	4	5
4.5	Anh/chị được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	1	2	3	4	5
4.6	Anh/chị hài lòng với chính sách phúc lợi hiện nay?	1	2	3	4	5
<b>V</b>	<b><i>Sự quan tâm từ Ban lãnh đạo đến nhân viên</i></b>					
5.1	Ban lãnh đạo luôn hỏi thăm, quan tâm đến đời sống và gia đình của Anh/chị	1	2	3	4	5
5.2	Luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của tập thể	1	2	3	4	5
5.3	Thường xuyên tổ chức chuyên đi thăm quan cho nhân viên	1	2	3	4	5
5.4	Hỗ trợ hợp lý từ phía cơ quan khi Anh/chị gặp khó khăn về vật chất, tinh thần	1	2	3	4	5
5.5	Người quản lý luôn quan tâm và hỗ trợ Anh/chị trong công việc	1	2	3	4	5

<b>VI Công tác đào tạo và cơ hội thăng tiến</b>						
6.1	Anh/chị được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	1	2	3	4	5
6.2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc, kiến thức, kỹ năng mong muốn	1	2	3	4	5
6.3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	1	2	3	4	5
6.4	Phương pháp đào tạo phù hợp	1	2	3	4	5
6.5	Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	1	2	3	4	5
6.6	Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều sau khi đào tạo	1	2	3	4	5
6.7	Cơ quan có thường xuyên tuyên tổ chức các kỳ đào tạo, huấn luyện	1	2	3	4	5
6.8	Công tác đào tạo đạt hiệu quả	1	2	3	4	5
6.9	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	1	2	3	4	5
6.10	Cơ hội thăng tiến công bằng và hợp lý	1	2	3	4	5
6.11	Anh/chị hài lòng với hệ thống thăng tiến của đơn vị mình?	1	2	3	4	5
<b>VII Công tác phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc</b>						
7.1	Anh/chị hiểu rõ kết quả phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc	1	2	3	4	5
7.2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	1	2	3	4	5
7.3	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	1	2	3	4	5
7.4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	1	2	3	4	5
7.5	Đơn vị luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể	1	2	3	4	5
7.6	Anh/chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc	1	2	3	4	5

3. Trong công việc điều gì ảnh hưởng xấu tới trạng thái tinh thần của Anh/chị?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Quan hệ không tốt với lãnh đạo | <input type="checkbox"/> Có đóng góp nhưng chưa được trực tiếp thăng tiến |
| <input type="checkbox"/> Quản lý kém                    | <input type="checkbox"/> Điều kiện lao động chưa đảm bảo                  |
| <input type="checkbox"/> Công việc không thú vị         | <input type="checkbox"/> Lý do khác (cụ thể)                              |

4. Theo Anh/chị yếu tố nào quan trọng nhất ảnh hưởng tới thu nhập của bản thân Anh/chị trong đơn vị (*Sắp xếp theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 5: ít quan trọng nhất*)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Tính chất công việc           | <input type="checkbox"/> Mức độ hoàn thành công việc |
| <input type="checkbox"/> Trình độ chuyên môn bằng cấp  | <input type="checkbox"/> Thâm niên công tác          |
| <input type="checkbox"/> Yếu tố khác ( <i>nêu rõ</i> ) |  |

5. Việc đánh giá thực hiện công việc trong đơn vị phục vụ cho mục đích gì? (*Có thể chọn nhiều hơn một lựa chọn*)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ra quyết định thăng tiến         | <input type="checkbox"/> Ra quyết định thưởng phạt                    |
| <input type="checkbox"/> Giúp người lao động có kế hoạch  | <input type="checkbox"/> Ra quyết định đào tạo và phát triển làm việc |
| <input type="checkbox"/> Giúp lãnh đạo sắp xếp lại cán bộ | <input type="checkbox"/> Lý do khác ( <i>cụ thể</i> )                 |

6. Anh/chị đánh giá như thế nào về tính hiệu quả của công tác đào tạo ở đơn vị?

- |                                       |                                      |  |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Rất hiệu quả | <input type="checkbox"/> Bình thường | <input type="checkbox"/> Chưa hiệu quả |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|

7. Nếu công tác đào tạo chưa hiệu quả, thì tồn tại đó là do:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Không xác định đúng nhu cầu | <input type="checkbox"/> Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ |
| <input type="checkbox"/> Lãnh đạo không quan tâm     | <input type="checkbox"/> Nội dung đào tạo còn bất cập   |
| <input type="checkbox"/> Hạn chế bản thân người học  | <input type="checkbox"/> Kinh phí đào tạo còn hạn chế   |
| <input type="checkbox"/> Quản lý đào tạo còn yếu kém | <input type="checkbox"/> Lý do khác ( <i>cụ thể</i> )   |

8. Trong điều kiện làm việc hiện nay, Anh/chị có muốn chuyển sang làm ở một cơ quan/đơn vị khác không?

Có

Không

Lý do:

Xin cảm ơn Anh/chị đã nhiệt tình cung cấp những thông tin trong phiếu khảo sát trên./.