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

ĐÀM TÚ LONG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN HANEL XỐP NHỰA

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐÀM TÚ LONG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN HANEL XỐP NHỰA

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN VĨNH GIANG

HÀ NỘI - 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

Đàm Tú Long

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT V
DANH MỤC BẢNG VI
DANH MỤC BIỂU ĐỒ VII
MỞ ĐẦU 1
1. Tính cấp thiết của đề tài 1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài 2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 6
5. Phương pháp nghiên cứu 6
6. Những đóng góp mới của luận văn 8
7. Kết cấu của bài luận văn 8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP 9
1.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực lao động và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp 9
1.1.1. Khái niệm động lực lao động 9
1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động cho nhân lực. 12
1.2. Một số lý thuyết về tạo động lực 14
1.2.1. Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow 14
1.2.2. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg 16
1.2.3. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner 18
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom 18
1.2.5. Học thuyết công bằng của J.Staycy. Adam 18
1.3. Các biện pháp tạo động lực lao động 19
1.3.1. Các biện pháp thông qua công cụ tài chính 19
1.3.2. Các biện pháp thông qua công cụ phi tài chính 22

1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động 26
1.4.1. Sự tự nguyện 26
1.4.2. Sự nỗ lực 26
1.4.3. Tính chủ động 26
1.4.4. Tính sáng tạo 27
1.4.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc 27
1.4.6. Lòng trung thành 27
1.5. Nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động 28
1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong 28
1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài 31
1.6. Một số kinh nghiệm tạo động lực của các công ty 32
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của Tập đoàn Viễn thông quân đội-Viettel 32
1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty Unilever Việt Nam 33
1.6.3. Bài học kinh nghiệm tạo động lực lao động cho Công ty Hanel 34
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HANEL XỐP NHỰA 36
2.1. Khái quát về Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa 36
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty 36
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty 37
2.2. Các đặc điểm và nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa 41
2.2.1. Đặc điểm về ngành nghề 41
2.2.2. Đặc điểm về công nghệ sản xuất 42
2.2.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty 43
2.2.4. Đặc điểm về lao động 44
2.2.5. Đặc điểm đặc thù khác của doanh nghiệp 45

2.3. Đánh giá thực trạng động lực lao động tại Công ty Hanel..... 46
2.3.1. Sự tự nguyện 46
2.3.2. Sự nỗ lực 47
2.3.3. Tính chủ động trong công việc 47
2.3.4. Tính sáng tạo 48
2.3.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc..... 49
2.3.6. Lòng trung thành 50
2.4. Phân tích thực trạng các biện pháp tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa 51
2.4.1. Các biện pháp thông qua công cụ tài chính..... 51
2.2.2. Các biện pháp thông qua công cụ phi tài chính..... 59
2.4. Những nhận xét cơ bản về động lực và tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa..... 72
2.4.1 Đánh giá động lực lao động..... 72
2.4.2. Hoạt động tạo động lực lao động..... 73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CẢI TIẾN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HANEL XỐP NHỰA..... 79
3.1. Định hướng phát triển Công ty và quan điểm cải tiến tạo động lực lao động của Công ty trong thời kỳ 2016 – 2020..... 79
3.1.1. Định hướng phát triển Công ty thời kỳ 2016 – 2020..... 79
3.1.2. Quan điểm cải tiến tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty trong thời kỳ 2016 – 2020. 80
3.2. Các giải pháp cải tiến tạo động lực cho nhân lực..... 81
3.2.1. Cần thường xuyên khảo sát nhu cầu để đáp ứng kịp thời mong muốn của nhân lực Công ty..... 81
3.2.2. Giải pháp cải tiến tạo động lực lao động thông qua công cụ tài chính. 83
3.2.3 Giải pháp cải tiến tạo động lực lao động thông qua công cụ phi tài chính 88
KẾT LUẬN & KHUYẾN NGHỊ 99

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 101
PHỤ LỤC 103

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
ĐL	Động lực
TCHC	Tổ chức hành chính
CBNV	Cán bộ nhân viên
ĐLLĐ	Động lực lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
HĐQT	Hội đồng quản trị
TNBQ	Thu nhập bình quân
SXKD	Sản xuất kinh doanh
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

TRANG

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của Công ty Hanel 43

Bảng 2.2. Nhân lực của Công ty năm 2011-2014 44

Bảng 2.3. Trình độ lao động (đơn vị :%) 44

Bảng 2.4. Mức độ về nhu cầu đối theo lứa tuổi 51

Bảng 2.5. Bảng tổng quỹ tiền lương của Công ty Hanel qua các năm 53

Bảng 2.6. Kết quả đào tạo tại Công ty 62

Bảng 2.7. Đánh giá của lao động về công tác đào tạo tại Công ty Hanel 63

Bảng 2.8. Bảng chi tiêu cho các hoạt động phong trào tại công ty 71

Bảng 2.9. Hệ số phức tạp công việc 84

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

TRANG

Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu của Maslow 15

Biểu đồ 2.1 Sơ đồ tổ chức của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa..... 38

Biểu đồ 2.2. Khảo sát đánh giá sự tự nguyện tại Công ty Hanel 46

Biểu đồ 2.3. Khảo sát đánh giá sự nỗ lực trong thực hiện công việc 47

Biểu đồ 2.4. Khảo sát đánh giá tính sáng tạo trong thực hiện công việc 49

Biểu đồ 2.5. Khảo sát đánh giá tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc 49

Biểu đồ 2.6. Khảo sát đánh giá lòng trung thành của nhân lực..... 50

Biểu đồ 2.7. Thu nhập bình quân năm của lao động gián tiếp tại Công ty Hanel 57

Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng về tiền lương của người lao động..... 58

Biểu đồ 2.9. Mức độ công bằng trong trả lương 59

Biểu đồ 2.10. Biểu đánh giá khả năng thăng tiến của nhân viên 60

Biểu đồ 2.11. Mức độ hài lòng về công tác đào tạo 64

Biểu đồ 2.12. Mức độ hài lòng khi đánh giá thực hiện công việc..... 65

Biểu đồ 2.13. Đánh giá độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc hiện nay 66

Biểu đồ 2.14. Mức độ hài lòng trong tính thưởng 67

Biểu đồ 2.15. Mức độ hài lòng trong bố trí công việc..... 68

Biểu đồ 2.16. Khảo sát điều kiện làm việc tại Hanel Hà Nội 69

Biểu đồ 2.11. Khảo sát ý nghĩa các hoạt động phong trào tại Công ty Hanel 72

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Sở hữu được một đội ngũ nhân lực dồi dào và sẵn sàng hoàn thành tốt từng công việc được giao luôn là điều kỳ vọng của chủ doanh nghiệp. Nhưng trong mọi tổ chức, thuộc mọi lĩnh vực vẫn tồn tại không ít những cá nhân lao động với chất lượng thấp hơn năng lực thật sự của bản thân họ. Dù cố gắng thuyết phục và tạo điều kiện tốt nhất để thúc đẩy năng suất làm việc, nhiều nhà quản trị vẫn không thành công. Nguyên nhân là ngay từ đầu, họ không xóa bỏ mọi ý nghĩ sai lệch trong việc kích thích sự hưng phấn nơi cấp dưới. Hãy ban tặng cơ hội cho các nhân viên ưu tú cơ hội phát triển nghề nghiệp (nhận được thêm nhiều chức vụ và trách nhiệm hơn) hoặc mở rộng nghề nghiệp (hướng đến các chức trách khác nhau). Sự thông minh và tinh thần năng nổ không phải lúc nào cũng đi cùng nhau. Có không ít những cá nhân rất sáng dạ, tài giỏi mà không thể tìm ra nổi động lực giúp mình thành công trong sự nghiệp, do đó họ thường có khuynh hướng dễ chán chường và tuyệt vọng. Kết quả là không tạo ra lợi nhuận lẫn năng suất. Vậy thì phải làm thế nào? Có lẽ, điều tốt nhất là tạo ra một không gian cho phép và khuyến khích tất cả các nhân viên trở nên năng động, nhiệt tình hơn trong công việc, thêm nữa cần tìm hiểu rõ những công việc cấp dưới mong chờ được thực hiện như phần đóng góp giúp công ty vươn lên và cảm nhận được những điều hấp dẫn, lý thú trong công việc thường ngày của họ để: Tạo sự gắn kết giữa nguồn nhân lực với tổ chức, giảm tỷ lệ nhảy việc, giảm chi phí tuyển dụng đào tạo nhân viện mới; Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự tận tụy của nguồn nhân lực; Tăng năng suất lao động, tăng doanh thu và cải thiện lợi nhuận cho tổ chức.

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động cho sự phát triển của một doanh nghiệp, Lãnh Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa cũng đã có những hoạt động tạo động lực cho nhân viên của mình. Tuy

nhiên để hoạt động tạo động lực đi vào thực chất nhân viên nhận những phần thưởng xứng đáng cho các nỗ lực hoàn thiện chuyên môn của mình hơn trong công việc tạo ra năng suất lao động cao trong công ty thì việc nghiên cứu tạo động lực là rất cần thiết,…Do vậy, dưới sự định hướng, hướng dẫn tận tình của Phó Giáo sư, Tiến sỹ Nguyễn Vĩnh Giang, tác giả đã lựa chọn đề tài " **Tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa**"

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

Abraham Harold Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959)…, đã có những luận điểm về tạo động lực lao động, điểm chung của các tác giả này đều nói rằng "Nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người" , từ đó các tác giả tập trung vào phân tích những nhu cầu của con người và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng thế nào đến động lực lao động của người lao động. Tuy nhiên các tác giả lại chưa giải thích rõ ràng tại sao con người lại có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu và đạt được các mục tiêu của họ.

Daniel Pink , tác giả cuốn sách *Động lực 3.0 hay Động lực chèo lái hành vi*. Nội dung cuốn sách đưa ra những luận điểm mới về động lực làm việc của con người trong thế ký 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. Theo tác giả : Con người tiến hóa từ Động lực 1.0 là động cơ sinh tồn lên ĐL 2.0 là "cây gậy và củ cà rốt" - tức là động lực bên ngoài (thu hẹp tầm nhìn và tâm trí, chỉ chú ý đến kết quả định sẵn) và nay là ĐL 3.0 – động lực nội tại bên trong mỗi người (động lực sáng tạo). Việc càng đòi hỏi sáng tạo thì ĐL 2.0 càng vô ích và phải dùng ĐL 3.0, ở thế kỷ 21, công việc ngày càng đòi hỏi sáng tạo nên các công ty (nhất là công ty ở các nước phát triển, vì những việc đơn giản đã được chuyển dịch cho các nước kém phát triển hơn) phải sử dụng ĐL 3.0. Luận điểm này đã được tác giả chứng minh bằng một thí nghiệm nhỏ: Một người được cấp 1 cây nến, vài que diêm, một hộp ghim, tất cả đặt trên 1 cái bàn kê sát tường, và

được yêu cầu gắn cây nến lên tường sao cho sáp không rơi xuống bàn. Kết quả thí nghiệm cho thấy ĐL 2.0 (treo thưởng cho ai làm nhanh) không làm cho tốc độ giải bài toán nhanh hơn, vì mọi người bỏ qua việc sử dụng cái hộp đựng ghim như một công cụ (chứ không đơn thuần là cái đựng ghim), mà chỉ tập trung vào ghim và diêm. Cũng bài toán ấy, nếu bỏ ghim ra khỏi hộp và đưa cho người tham gia thí nghiệm như hai đồ vật riêng biệt, thì họ lại tìm ra lời giải nhanh hơn hẳn. Với người lao động sáng tạo, tất nhiên tiền phải đủ, nhưng nếu doanh nghiệp muốn khích lệ họ thì không nên dùng động lực bên ngoài (2.0) mà nên khơi dậy động lực bên trong (3.0). Cụ thể là sự tự quản, sự thành thạo và lý tưởng. Sự tự quản (hay "tự trị"): khái niệm "quản lý" là do con người tạo ra, phi tự nhiên (không có trong tự nhiên), cho nên nó sẽ không vĩnh cửu. Người càng giỏi càng hướng đến sự tự quản, tìm kiếm sự tự quản. Trao cho họ quyền này sẽ là động lực lớn với họ, làm họ gắn bó với công ty. Thành thạo (hay "tinh thông") là mong muốn của con người, nhu cầu tự hoàn thiện và thể hiện bản thân. Những việc gì giúp mọi người thành thạo hơn trong lĩnh vực họ quan tâm sẽ tạo động lực cho họ. Lý tưởng (hay "mục đích") là mong muốn làm ra một cái gì đó có ý nghĩa, cái gì đó lớn hơn bản thân mình. Các công ty cần theo đuổi một lý tưởng nào đó thay vì chỉ chú ý đến lợi nhuận. Lý tưởng là cái gì đó không ngụy tạo được. Lý thuyết của Ông đã được Google (với chương trình dành 20% thời gian cho việc riêng), Atlassian (24h tự do). Đây đều là các công ty công nghệ thông tin. Ví dụ về sản phẩm được tạo bởi động lực nội (tự nguyện) thắng sản phẩm tương tự tạo bởi động lực ngoại (trả tiền): wikipedia thắng MS Encarta. Rất nhiều chuyên gia giỏi dành công sức để đóng góp miễn phí cho wikipedia, trong khi đáng ra họ có thể dùng công sức đó để kiếm thêm tiền. Hiện tượng này không thể lý giải từ góc độ kinh tế (họ có thể dùng thời gian đó để kiếm tiền nhưng lại không làm).

Tạp chí Tri thức & Phát triển, trong bài viết ra ngày 02/02/2015 với tựa đề "*Luật việc làm: Tạo động lực khơi nguồn cho lao động có tri thức*", trong đó đề cập đến những thay đổi trong mọi vấn đề (chính sách với người lao động ký HĐLĐ từ 3 đến dưới 12 tháng cũng được tham gia BHTN, hỗ trợ chuyển dịch việc làm cho lao động ở khu vực nông thôn qua hỗ trợ học nghề, chính sách hỗ trợ của Nhà nước với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, hợp tác xã, tổ hợp tác, hộ kinh doanh phát triển sản xuất giải quyết việc làm cho lao động nông thôn thì được hỗ trợ vay vốn, cung cấp thông tin thị trường lao động, miễn giảm thuế, …). Luật Việc làm được ban hành sẽ thúc đẩy các quan hệ xã hội về việc làm ngày càng phát triển, góp phần giải phóng năng lực của mọi người lao động, góp phần tạo ra một nguồn công nhân có trí thức trong tương lai cho phát triển kinh tế và xã hội, tạo ngày càng nhiều việc làm có năng suất, chất lượng, hiệu quả và góp phần duy trì, bảo đảm việc làm bền vững cho người lao động góp phần thực hiện mục tiêu phát triển kinh tế song song với đảm bảo an sinh xã hội của Đảng và Nhà nước. Luật Việc làm với phạm vi điều chỉnh rộng rãi và theo hướng tích cực như vậy, hi vọng những năm tiếp theo nước ta sẽ có nguồn nhân công tri thức, lực lượng lao động phong phú, có tay nghề cao. Để đất của ta, nguồn tài nguyên của ta, nhân lực của ta thì sẽ tạo ra những chuỗi giá trị gia tăng mới, mang lại lợi ích lớn cho nền kinh tế nước nhà.

Đề tài nghiên cứu về *"Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020"* Luận án Tiến sỹ kinh tế (2008) của tác giả Vũ Thị Uyên, đã phân tích thực trạng động lực và tạo động lực cho lao động quản lý, đánh giá thực trạng và rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm giảm động lực làm việc như: cơ cấu doanh nghiệp cồng kềnh, cách thức làm việc quan liêu, cửa quyền; công tác tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực chưa phù hợp, giao nhiệm vụ và trách nhiệm công việc chưa được rõ ràng; công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người

quản lý được quan tâm nhưng chương trình, thời gian và kinh phí chưa hợp lý và hiệu quả

Tựu chung lại các công trình trên đây đã đã đề cập đến những vấn đề cơ bản về tạo động lực như khái niệm tạo động lực, các yếu tố của tạo động lực lao động như cá nhân, môi trường làm việc, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến,…. Trên cơ sở kế thừa, phát triển các luận văn, luận án (tạo động lực lao động cho lao động quản lý, lao động tri thức), tác giả nghiên cứu và đưa ra những điểm mới trong luận văn của mình: nghiên cứu, phân tích cụ thể các hoạt động tạo động lực trong một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm xốp nhựa; đo lường/đánh giá biểu hiện mức độ của động lực lao động: sự tự nguyện, sự nỗ lực, tính chủ động, tính sáng tạo trong công việc, tinh thần trách nhiệm, lòng trung thành. Việc nghiên cứu và đưa ra một số khuyến nghị tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa chưa có tác giả nào thực hiện

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích:

Đánh giá động lực lao động và các hoạt động tạo động lực tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế trong việc tạo động lực lao động và đề xuất các giải pháp khắc phục

3.2. Nhiệm vụ:

- Hệ thống hóa lý luận về tạo động lực lao động cho nhân lực của một tổ chức, doanh nghiệp để từ đó xác định khung lý thuyết nghiên cứu của đề tài.
- Thu thập và phân tích các dữ liệu, đánh giá hoạt động tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế động lực và tạo động lực cho nhân lực của Công ty trong thời gian qua.
- Đề xuất các giải pháp cơ bản tăng cường tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng: Tạo động lực lao động cho nhân lực trong một doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Nghiên cứu tạo động lực lao động cho nhân lực trong phạm vi Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa.

- Thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa từ năm 2011 đến năm 2014.

- Nội dung: Tập trung phân tích các nội dung hoạt động tạo động lực cơ bản sau: thông qua kích thích vật chất (tiền lương, phụ cấp, các khoản khuyến khích, phúc lợi, dịch vụ) và các kích thích tinh thần (cơ hội thăng tiến, đào tạo phát triển, đánh giá thực hiện công việc,…).

5. Phương pháp nghiên cứu

- **Khung lý luận nghiên cứu của đề tài**

Được xây dựng dựa trên các giáo trình, học thuyết nghiên cứu về tạo động lực, các đề tài nghiên cứu khoa học về tạo động lực đã nghiên cứu trước đó.

Nghiên cứu định tính: Chỉ căn cứ tài liệu phi số, từ các dữ liệu thực hiện tham khảo, báo cáo công trình, thống kê và tập hợp, phân tích rút ra những nhận định, nhận xét.

Nghiên cứu định lượng: Thu thập thông tin qua bảng hỏi, lượng hóa bằng các tỷ lệ ý kiến, để lượng hóa các mức độ của các yếu tố tác động đến động lực lao động.

- **Phương pháp thu thập và xử lý thông tin:**

- *Thông tin, số liệu thứ cấp:*

+ Số liệu thống kê, báo cáo từ các phòng ban của Công ty Hanel

+ Phương pháp phân tích tổng hợp từ các giáo trình, tài liệu, luận văn thạc sĩ, luận văn tiến sĩ, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet.

- *Thông tin, số liệu sơ cấp:*

+ Khảo sát bằng bảng hỏi được thiết kế sẵn để phân tích đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động (mức độ hài lòng, động lực làm việc của nhân lực) tại Công ty Hanel từ đó rút ra các mặt được và tồn tại của đơn vị này

+ Khi nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động cho nhân lực tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa, tác giả đã thiết kế bảng hỏi để thu thập những thông tin cần thiết. Căn cứ vào quy mô tổng thể, kinh nghiệm chuyên gia, người hướng dẫn. Tác giả xác định quy mô là 100 phiếu điều tra và thu được 100 phiếu hợp lệ. Đối tượng điều tra là nhân lực hiện đang làm việc Công ty. Kết quả điều tra thể hiện thông qua nghiên cứu phân tích thực trạng dưới đây.

TT	BỘ PHẬN	SỐ PHIẾU PHÁT RA	SỐ PHIẾU THU VỀ
1	Ban Giám đốc	2	2
2	Phòng TCHC (bao gồm Trưởng, Phó Trưởng phòng)	6	6
3	Phòng Kinh doanh (bao gồm Trưởng, Phó Trưởng phòng)	6	6
4	Kế toán(bao gồm Kế toán trưởng, Phó Trưởng phòng)	6	6
5	Phòng Quản lý chất lượng (bao gồm Trưởng, Phó Trưởng phòng)	7	7
6	Phòng Kế hoạch vật tư (bao gồm Trưởng, Phó Trưởng phòng)	8	8
7	Nhà máy xốp cao cấp (bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc, tổ trưởng dây chuyền)	20	20
8	Nhà máy xốp cao cấp 1(bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc, tổ trưởng dây chuyền)	22	22
9	Nhà máy xốp cao cấp 2 (bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc, tổ trưởng dây chuyền)	23	23
	Tổng cộng	**100**	**100**

- *Phương pháp thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm excel*

6. Những đóng góp mới của luận văn

Hệ thống hóa cơ sở lý luận, xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu có thể làm tài liệu tham khảo, nghiên cứu.

Phân tích các ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế trong các hoạt động tạo động lực tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa, giúp Công ty có những biện pháp cải tiến nhằm tạo động lực lao động để hoạt động SXKD ngày càng hiệu quả tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững của Công ty trong thời kỳ Việt Nam hội nhập sâu, rộng với nền kinh tế thế giới

Hạn chế của luận văn: Do thời gian nghiên cứu có hạn, mẫu đánh giá chỉ đại diện cho một nhóm nhỏ, đồng thời do trình độ nghiên cứu còn hạn chế do vậy trong bài luận văn này không thể tránh được những thiếu sót

7. Kết cấu của bài luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, các phụ lục đính kèm thì kết cấu của luận văn gồm 3 Chương:

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

Chương 2. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

Chương 3. Giải pháp cải tiến tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực lao động và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm động lực lao động

- *Nhân lực trong tổ chức*

Nhân lực trong một tổ chức được coi là chìa khóa thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp vì thế mà lựa chọn ra những nhân lực tốt, phù hợp với tổ chức luôn được những người đứng đầu doanh nghiệp quan tâm bên cạnh việc tìm kiếm bạn hàng, đổi mới sản phẩm theo kịp thị hiếu của khách hàng, tìm nhà cung cấp nguyên liệu với mức giá hợp lý, …

Theo PGS, TS Lê Thanh Hà: "Nhân lực (hay còn được gọi là nguồn nhân lực) được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người chúng ta, bao gồm thể lực và trí lực và được biểu hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc của mỗi con người, nó cũng bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, sức bền thể lực, …), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, … ." Từ đây có thể hiểu nguồn lực trong mỗi con người là không có giới hạn và nguồn lực này được phát huy hết sức khi đặt vào từng tình huống cụ thể với những con người cụ thể. Trong các nhân tố thể hiện nguồn lực con người thì sức sáng tạo được coi là nhân tố tiềm năng nhất, nó phần lớn phụ thuộc vào trình độ của mỗi người nhưng đồng thời cùng phụ thuộc vào môi trường. Một người có trình độ cao nhưng không được đặt trong môi trường và điều kiện thuận lợi để lóe lên ý tưởng thì sức sáng tạo của người đó cũng sẽ bị hạn chế. Vậy nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người bao gồm nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Có thể nói Nhân lực/nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức

đó được đặt trong mối quan hệ là làm thế nào kết hợp được từng nguồn lực riêng của mỗi cá nhân, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên.

- *Nhu cầu*

Nhu cầu được hiểu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người có thể cảm nhận được, là hiện tượng tâm lý, đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người để tồn tại và phát triển. Với mỗi cá nhân, theo mức độ giáo dục, môi trường sống, đặc điểm tâm sinh lý mà có những nhu cầu khác nhau. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Do đó, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân. Nhu cầu của một cá nhân, đa dạng và vô tận. Về mặt quản lý, người quản lý chỉ kiểm soát những nhu cầu có liên quan đến hiệu quả làm việc của cá nhân. Việc thoả mãn nhu cầu nào đó của cá nhân đồng thời tạo ra một nhu cầu khác theo định hướng của nhà quản lý, vì thế người quản lý luôn có thể điều khiển được các cá nhân. Nhu cầu là tính chất của cơ thể sống, biểu hiện trạng thái thiếu hụt hay mất cân bằng của chính cá thể đó và do đó phân biệt nó với môi trường sống. Nhu cầu tối thiểu hay còn gọi là nhu yếu đã được lập trình qua quá trình rất lâu dài tồn tại, phát triển và tiến hóa.

- *Lợi ích*

Tự bản thân mỗi một con người có nhu cầu khá đa dạng, khi còn nghèo họ, với họ thì ăn, mặc, ở, đi lại là điều quan trọng nhất, cùng với thời gian khi tích lũy được một lượng kinh nghiệm vừa đủ, tiền lương được tăng lên thì lúc này vấn đề ăn, mặc ở lại không phải là điều quan trọng nhất, cái mà họ quan tâm đến là cơ hội phát triển bản thân, tự khẳng định mình, mong muốn nhận được sự tôn trọng từ đồng nghiệp, cấp trên, …Từ cách hiểu trên có thể kết

luận rằng nhu cầu của mỗi con người cụ thể hay người lao động nói chung là khá đa dạng. Tuy nhiên, có thể nhóm chúng lại thành 2 nhóm nhu cầu là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Người lao động mong muốn là được thỏa mãn càng nhiều nhu cầu càng tốt (vì bản chất của mỗi con người là xuất phát từ lòng tham), song mong muốn là thế nhưng không thể lúc nào cũng được thỏa mãn bởi lẽ:

Với nhu cầu vật chất, việc thỏa mãn được chúng phụ thuộc vào tiền lương, tiền công, tiền thưởng, … (hay còn được gọi là thu nhập) mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động, thu nhập càng cao thì mức độ thỏa mãn về mặt vật chất là càng lớn. Nhưng theo Philip thì doanh nghiệp cũng chỉ tăng lương đến mức độ nào đó, nếu liên tục tăng lương sẽ làm tăng chi phí của doanh nghiệp (giảm lợi nhuận) đồng thời khi tiền lương tăng cao thì người lao động có xu hướng giảm số giờ làm việc, tăng số thời gian hưởng thụ (du lịch, nghỉ dưỡng, xem phim, …), mong được tôn trọng hơn.

Với nhu cầu tinh thần, việc thỏa mãn nhu cầu này khác nhau lại khác nhau giữa những nhà quản lý, tập thể người lao động. Xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu về các giá trị tinh thần cũng nâng cao, con người đòi hòi được đáp ứng những nhu cầu này để tồn tại, phát triển về mặt trí lực như nhu cầu học tập để nâng cao trình độ hiểu biết; Nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội; Nhu cầu công bằng xã hội.

Tóm lại, có thể hiểu *Lợi ích chính là việc đáp ứng những nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc tạo ra.*

- *Động cơ*

ThS Nguyễn Vân Điềm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân: “Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thoả mãn được các nhu cầu cá nhân”. Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống, có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy

nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có động cơ khác nhau, mức độ thúc đẩy của động cơ cũng khác nhau trong các tình huống khác nhau và động cơ rất trừu tượng, khó xác định bởi. Động cơ thường được che dấu từ nhiều động cơ thực do yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội. Hơn nữa động cơ luôn biến đổi (theo môi trường sống và theo thời gian), tại mỗi thời điểm con người có những yêu cầu và động cơ làm việc khác nhau. Khi đói khát thì động cơ làm việc để được ăn no mặc ấm, khi có ăn có mặc thì động cơ thúc đẩy làm việc để muốn giầu có và muốn thể hiện...Vậy để nắm bắt được động cơ thúc đẩy để người lao động làm việc phải xét đến từng thời điểm cụ thể môi trường cụ thể và đối với từng cá nhân người lao động.

- *Động lực*

Theo ThS Nguyễn Vân Điềm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân: "Một cách tự nhiên thì động lực được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (Nói cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động)"

1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động cho nhân lực.

- *Khái niệm về tạo động lực*

Năng suất lao động cao trong một tổ chức sẽ có được thông qua sự làm việc tích cực, sáng tạo, hăng say của tập thể người lao động. Tuy nhiên làm thế nào để có được điều này thì đòi hỏi mỗi người quản lý phải có phương pháp riêng để tạo động lực cho nhân viên cấp dưới của mình.

Theo PGS, TS Lê Thanh Hà: "Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất, tinh thần, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào"

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc.

Như đã đề cập ở đoạn đầu, mục đích chính của tạo động lực là tăng năng suất lao động, khả năng làm việc, chất lượng công việc, sự hứng thú sáng tạo trong lao động của người lao động. Tổ chức muốn tăng năng suất và chất lượng công việc từ đó tạo ra nhiều giá trị gia tăng, người lao động muốn có công việc ổn định, gia tăng lợi ích và thỏa mãn các nhu cầu của bản thân. Do vậy, trong phạm vi bài luận văn này tác giả sử dụng khái niệm tạo động lực của PGS.TS Lê Thanh Hà - Trường Đại học Lao động-Xã hội làm thước đo đánh giá tạo động lực lao động của công ty cổ phần Hanel xốp nhựa, giúp tổ chức và người lao động thỏa mãn được yêu cầu của mỗi bên thông qua việc sử dụng những biện pháp kích thích người lao động, tạo cho người lao động có cơ hội để thực hiện mục tiêu của mình đồng thời làm tăng hiệu quả công việc và tinh thần lao động cũng hăng say hơn kết quả là thỏa mãn nhu cầu của tổ chức

- Vai trò của tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động có vai trò hết sức to lớn, quyết định sự tồn tại, phát triển của tổ chức bởi lẽ: Nhờ có tạo động lực, người lao động sẽ có những hành vi tích cực trong việc hoàn thiện mình thông qua công việc; Tạo động lực thúc đẩy hành vi của người lao động trên hai góc độ trái ngược nhau đó là tích cực và tiêu cực. Khi người lao động có động lực làm việc tích cực, họ sẽ hăng say làm việc, tạo ra nhiều giá trị thặng dư hơn cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp ổn định, phát triển bền vững và vươn lên hoặc ngược lại chính họ sẽ dẫn doanh nghiệp đến chỗ phá sản. Bên cạnh tìm đầu ra cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tồn tại, phát triển thì tạo động lực lao động cho lao động luôn là câu hỏi đặt ra với mỗi nhà quản lý. Liệu chính sách tiền lương, tiền thưởng hiện tại đã đủ kích thích người lao động của mình chưa?

Người lao động trong Công ty đã được bố trí hợp lý hay không? Công việc có làm thỏa mãn được nhu cầu của người lao động hay không? … Những yếu tố được kể ra quyết định đến mức độ hăng hái làm việc hay trì trệ, bất mãn và kết quả cuối cùng là người lao động sẽ từ bỏ doanh nghiệp đi tìm đến doanh nghiệp khác nơi mà họ được nhìn nhận đúng khả năng của mình.

- Ý nghĩa của tạo động lực lao động

Đối với mỗi doanh nghiệp mục tiêu cơ bản và quan trọng nhất chính là lợi nhuận (hiệu quả sản xuất kinh doanh). Để thực hiện được mục tiêu đó thì phải cần đến nhiều yếu tố nhưng yếu tố con người đóng vai trò quyết định. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến những giải pháp nhằm động viên, khuyến khích người lao động để họ mang hết khả năng ra làm việc, giữ chân họ ở lại doanh nghiệp lâu dài, ổn định. Khi người lao động tích cực làm việc sẽ tăng hiệu quả lao động, nâng cao năng suất, tăng doanh thu và lợi nhuận cho tổ chức, doanh nghiệp. Tạo động lực lao động chính là biện pháp sử dụng người lao động hiệu quả nhất, tốn ít chi phí nhất nhằm nâng cao năng suất lao động của các tổ chức, doanh nghiệp. Khi một tổ chức, doanh nghiệp tạo động lực tốt sẽ góp phần làm giảm chi phí về lao động và thu hút những lao động có trình độ tay nghề cao. Ngoài ra tạo động lực còn góp phần nâng cao uy tín, hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp. Nó xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa những người lao động với nhau, giữa người lao động với tổ chức, doanh nghiệp qua đó góp phần xây dựng văn hóa tổ chức được lành mạnh

1.2. Một số lý thuyết về tạo động lực

1.2.1. Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

Khi nghiên cứu về ĐLLĐ Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:

Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu của Maslow

(*Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực tập II (2009) Tr. 158- PGS.TS Lê Thanh Hà- Nhà xuất bản Lao động - Xã hội)*

Trong năm loại nhu cầu trên nhu cầu về sinh lý là nhu cầu thấp nhất của con người. Nhu cầu sinh lý bao gồm những nhu cầu cơ bản nhất, thiết yếu nhất giúp cho con người tồn tại. Đó là các nhu cầu: ăn, mặc, ở, đi lại và một số nhu cầu cơ bản khác

Tiếp đến là nhu cầu an toàn, nhu cầu an toàn là như cầu được ổn định, chắc chắn. Con người muốn được bảo vệ, bảo vệ chống lại những điều bất trắc hoặc nhu cầu tự mình bảo vệ.

Nhu cầu xã hội là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp với , nói chuyện với người khác để được thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác, nhu cầu được chia sẻ sự yêu thương…..

Cao hơn nữa là nhu cầu được tôn trọng. Con người ngoài nhu cầu muốn giao tiếp nói chuyện với người khác họ còn muốn mọi người kính trọng, vị nể mình, thừa nhận vị trí của mình trong xã hội

Nhu cầu bậc cao nhất đó là nhu cầu tự hoàn thiện, đó là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình. Họ mong muốn được biến năng lực của mình thành hiện thực, họ luôn luôn hy vọng được hoàn thiện hơn.

Theo Maslow: Về nguyên tắc, khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ trở nên quan trọng nhất. Sự thoả mãn nhu cầu của các cá nhân bắt đầu từ nhu cầu thấp nhất, các nhu cầu dưới được thoả mãn thì nhu cầu trên mới xuất hiện. Sự thoả mãn nhu cầu đi theo thứ tự từ thấp đến cao. Mặc dù thực tế thì chẳng nhu cầu nào được thoả mãn hoàn toàn cả nhưng các nhu cầu khi đã được thoả mãn cơ bản thì những tác động vào nhu cầu đó sẽ không còn tạo được động lực cho họ nữa. Vì thế, theo Maslow, nhà quản lý muốn tạo động lực cho nhân viên của họ thì trước hết nhà quản lý phải hiểu được nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu, từ đó có định hướng vào sự thoả mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

Một nhân viên khi vào làm việc tại công ty chắc chắn họ đều có một hoặc nhiều nhu cầu khác nhau. Các nhu cầu này thường xuyên có sự thay đổi. Mỗi người lao động lại có nhu cầu khác nhau và đòi hỏi sự thoả mãn khác nhau. Do đó nếu nhà quản lý không nắm bắt được những đặc điểm cần thiết này, không thoả mãn nhu cầu cho nhân viên thì chắc chắn một ngày không xa nhân viên của anh ta sẽ " nói lời từ biệt " với công ty của anh ta và anh ta đi tìm công ty khác thỏa mãn nhu cầu của mình.

1.2.2. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg

Herzberg cho rằng quan hệ của một cá nhân với công việc là yếu tố cơ bản và thái độ của một người đối với công việc rất có thể quyết định sự thành bại. Ông đưa ra hệ thống hai yếu tố về sự thoả mãn công việc và tạo động lực trong lao động. Ông chia các yếu tố tác động đến người lao động thành hai nhóm, nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực cho người lao động và nhóm các yếu tố duy trì (thuộc về môi trường tổ chức).

Nhóm 1 : Các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thoả mãn trong công việc như: Sự thành đạt; Sự thừa nhận thành tích; Bản chất bên trong công việc; Trách nhiệm lao động; Sự thăng tiến

Nhóm 2 : Các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như: Các chính sách và chế độ quản trị của công ty; Sự giám sát công việc; Tiền lương; Các quan hệ con người; Các điều kiện làm việc

Thực tế không phải yếu tố nào tác động đến người lao động đều tác động đến động lực lao động và sự thoả mãn công việc (nhóm 1) tức là khi người lao động thiếu các yếu tố này thì họ sẽ cảm thấy không hài lòng, lười nhác, thiếu sự chú tâm vào công việc, điều này liên quan trực tiếp đến sự bất ổn về tinh thần hay duy trì động lực và sự thoả mãn (nhóm 2) nghĩa là nó có tác dụng duy trì trạng thái tinh thần tốt, ngăn ngừa sự bất mãn trong công việc, nhưng không làm họ thực hiện công việc tốt hơn. Tuy nhiên, khi không đảm bảo được các yếu tố duy trì thì người lao động sẽ bị chán nản, bất mãn, không hài lòng và làm việc giảm sút. Có thể thấy các yếu tố tạo động lực lao động lại nằm chính trong công việc còn các yếu tố duy trì hay triệt tiêu động lực lại nằm trong môi trường làm việc. Vì thế nhà quản lý muốn tăng cường động lực cho người lao động cần phải cải thiện môi trường làm việc, tạo nhiều cơ hội và khen ngợi kịp thời tới những nhân viên có thành tích tốt, tạo cho nhân viên sự yêu thích, đam mê, gắn bó với công việc của mình. Rõ ràng động lực là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc tạo ra sự thoả mãn trong công việc và các yếu tố duy trì là nguyên nhân ngăn ngừa sự không thoả mãn của người lao động. Theo ông, để thực sự khuyến khích người lao động thì trước hết cần tạo ra một môi trường làm việc thích hợp, đề cao vai trò của thiết kế và thiết kế lại công việc cho phù hợp với khả năng và sở trường của người lao động, giảm tính đơn điệu và nhàm chán nhằm tránh sự thất vọng trong công việc của người lao động.

1.2.3. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner

Thực chất của học thuyết này đó là chế độ thưởng phạt sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hành vi của người lao động. Theo Skinner, ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn thì càng phát huy hiệu quả. Thưởng phạt càng gần với thời điểm xảy ra hành vi càng có tác động mạnh trong việc điều chỉnh hành vi người thực hiện.Theo học thuyết này thì thưởng thường có tác dụng tích cực, những hành vi tốt sẽ được lặp đi lặp lại. Phạt có tác dụng loại trừ hoặc làm giảm mức độ xuất hiện hành vi ngoài ý muốn của nhà quản lý, nhưng đôi khi phạt lại gây ra phản ứng tiêu cực và mang lại ít hiệu quả hơn thưởng. Do đó để tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý nên quan tâm đến những thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn việc nhấn mạnh các hình thức phạt.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết này nhấn mạnh vào mối quan hệ nhận thức, ông nghiên cứu xem cái cốt lõi con người mong đợi cái gì? Nhà quản lý phải giải thích cho nhân viên của mình thấu hiểu về mối quan hệ giữa sự nỗ lực và thành tích đạt được. Những thành tích tốt sẽ đạt được kết quả và phần thưởng như thế nào, nó có ý nghĩa gì đối với họ. Sự hấp dẫn của kết quả đạt được và phần thưởng mà họ có thể nhận sẽ là động lực rất lớn lao để người lao động làm việc chăm chỉ hơn, gắn bó với tổ chức hơn.

1.2.5. Học thuyết công bằng của J.Staycy. Adam

Các quyền lợi cá nhân, các quyền lợi của người khác, sự đóng góp của cá nhân, sự đóng góp của người khác. Theo J.Stacy.Adam, người lao động rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Người lao động luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi họ đạt

được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác. Người lao động cảm thấy tổ chức đối xử với họ công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác. Khi mà người lao động cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực cho người lao động cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty.

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế. Tùy thuộc quan điểm của mỗi tác giả, thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau. Chẳng hạn: học thuyết của Maslow trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất hiện theo trình tự từ thấp đến cao, hay như học thuyết hai yếu tố của Herzberg thì các nhóm yếu tố không thể phân biệt rạch ròi như vậy hoặc như đánh giá được sự công bằng (theo thuyết của Adam) cho cá nhân, công bằng bên trong và công bằng bên ngoài không dễ dàng. Vì vậy không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh. Tuy nhiên, theo nhận định của tác giả tư tưởng học thuyết của Maslow là nền tảng cho sự ra đời của các học thuyết về sau (kế thừa và phát triển) mỗi học thuyết lại đi sâu vào nghiên cứu về một khía cạnh của hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow. Do vậy, trong phạm vi bài luận văn tác giả sử dụng những tư tưởng học thuyết của Maslow cho tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

1.3. Các biện pháp tạo động lực lao động

1.3.1. Các biện pháp thông qua công cụ tài chính

- Tiền lương

Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm năm nhóm nhu cầu trong đó nhóm nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu. Trong doanh nghiệp thì tiền công, tiền lương người lao động nhận được chính là

hình thức cơ bản nhất của sự thoả mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền công, tiền lương có thực sự là một đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thoả mãn nhu cầu vật chất của người lao động bằng chính khoản tiền công, tiền lương mình nhận được. Đối với người lao động thì tiền lương, tiền công chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà người lao động nhận được. Khoản tiền lương, tiền công này sẽ giúp cho người lao động tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của người lao động cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu tiền lương, tiền công cao xứng đáng với họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình. Đối với doanh nghiệp thì tiền lương, tiền công lại là khoản chi phí của doanh nghiệp. Tuy nhiên doanh nghiệp phải biết tận dụng tối đa chức năng của tiền công, tiền lương nhằm tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức.

Bản thân tiền lương, tiền công, 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 không thể trở thành động lực cho người lao động đượcc, thậm trí nó còn có tác dụng phản nghịch. 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: Trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau; Tốc độ tăng NSLĐ nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương; Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa các người lao động khác nhau trong nền kinh tế

Khi mức sống của người lao động còn thấp thì việc nâng cao vai trò của tiền lương sẽ đáp ứng đúng nhu cầu thiết yếu nhất đối với người lao động, đó là nhu cầu vật chất.

- Phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ

- Phụ cấp là khoản mà doanh nghiệp trả thêm cho người lao động, do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện không bình thường hoặc không ổn định. Từ đây ta có thể thấy phụ cấp có hai tác dụng chính trong việc tạo động lực lao động:

+ Giúp nâng cao thu nhập của người lao động: Các khoản trợ cấp thêm cho người lao động sẽ giúp cho người lao động có thêm thu nhập, bù đắp cho những trách nhiệm nặng nề hơn mà họ phải làm. Ngoài ra, trợ cấp có tác dụng kích thích tinh thần đối với người lao động, cho họ biết rằng Ban Lãnh đạo của doanh nghiệp đã hiểu được sự khó nhọc trong công việc mà họ đang làm, họ cảm nhận được sự thấu hiểu từ phía cấp trên đối với họ. Làm cho họ tin tưởng vào doanh nghiệp.

+ Tạo sự công bằng giữa những người lao động. Những người lao động làm ở các môi trường làm việc độc hại, khó khăn, phức tạp, nguy hiểm thì họ phải được trợ cấp cao để họ có thêm khoản thu nhập đề phòng cho những rủi ro rất lớn đang dình dập họ.

- Phúc lợi và dịch vụ

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống người lao động, còn dịch vụ cho người lao động là các khoản tài chính gián tiếp hỗ trợ cuộc sống cho người lao động nhưng người lao động phải trả thêm một khoản tiền nào đó.

Vì lẽ đó, việc cung cấp các hoạt động phúc lợi và dịch vụ có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp: Về phía người lao động nó đảm bảo cuộc sống thông qua việc nâng cao thu nhập, hỗ trợ viện phí, khám sức khoẻ miễn phí….; Về phía doanh nghiệp nó tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường, tăng cường khả năng cạnh tranh trong việc thu hút những nhân tài vào làm việc; Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động; Tạo niềm tin, gây dựng sự tin tưởng của người lao động với công ty.

- Tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động mà tiền lương, tiền công không làm được. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quí hoặc mỗi năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả độ 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. Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, cần phải xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của ngày lao động hay tập thể lao động trong sự nghiệp phát triển nâng cao hiệu quả sản xuất kinh của tổ chức.

1.3.2. Các biện pháp thông qua công cụ phi tài chính

- Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực hiện có, tiềm năng phát triển của người lao động, mục đích đưa người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, các điều kiện làm việc tốt hơn và có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa. Với tổ chức, cơ hội thăng tiến của người lao động giúp tổ chức bù đắp vị trí còn thiếu trong từng giai đoạn phát triển do người lao động tại vị trí đó nghỉ hưu, chuyển công tác (ra khỏi tổ chức hoặc được đề bạt lên vị trí cao hơn). Nó có tác dụng tạo động lực lao động cho người lao động đang làm việc trong tổ chức khi người lao động thấy rằng những người lãnh đạo cấp cao nhìn thấy khả năng, tiềm năng phát triển của mình, người lao động sẽ có gắng phấn đấu, nỗ lực để đạt được vị trí, năng suất lao động và hiệu quả công việc của họ từ đó sẽ dần cải thiện và cao hơn, kiến thức và kỹ năng của họ sẽ tốt hơn do họ phải liên tục học hỏi, tích lũy và phấn đấu. Kết quả cuối cùng là hiệu quả sản xuất của tổ chức sẽ được nâng cao, giá trị gia tăng sẽ ngày càng được gia tăng nhiều hơn.

- Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là những hoạt động giúp duy trì, nâng cao chất lượng nhân lực trong tổ chức để tổ chức đứng vững và vươn lên trong môi trường cạnh tranh quyết liệt. Chính sách đào tạo và phát triển là tổng thể các quan điểm, phương hướng, mục tiêu và giải pháp nâng cao kiến thức, trình độ, năng lực các mặt cho người lao động để đáp ứng ngày càng cao các yêu cầu của tổ chức với người lao động đồng thời giúp người lao động tự hoàn thiện bản thân mình hơn. Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ quyền hạn của mình. Phát triển là hoạt động học tập giúp người lao động phát triển công việc mới trong tương lai dựa trên tiềm năng của người lao động, định hướng phát triển của tổ chức trong tương lai. Từ đó có thể thấy đào tạo và phát triển cũng là nhu cầu bậc cao của người lao động. Khi họ có được cơ hội đào tạo để nâng cao kiến thức, trình độ, năng lực chuyên môn và cao nhất là hoàn thiện bản thân thì họ sẽ có động lực lao động. Hơn nữa, người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn.

Việc lựa chọn người lao động nào được đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người lao động khác. Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ 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 đào tạo và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao NSLĐ. Vì thế, để hiệu quả

tạo động lực cho người lao động cao nhất các doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo, thăng tiến với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

- Đánh giá thực hiện công việc

Theo PGS, TS Lê Thanh Hà: "Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người/nhóm người lao động trong quan hệ so sanh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động". Thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người/nhóm người lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Do vậy, đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động là một công việc cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hành vi trong công việc của mỗi lao động.Trong nhiều trường hợp, trả lương cao chưa chắc người lao động đã có động lực làm việc. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, người lao động còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các vấn đề khác. Việc đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc. Nó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thoã mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho người lao động thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc

phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Nâng cao hiệu quả hoạt động cho người lao động là tạo ra động lực lao động cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật…Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động.

- Bố trí, sử dụng hợp lý lao động và cải thiện điều kiện làm việc

Một doanh nghiệp bố trí, sử dụng lao động hợp lý là doanh nghiệp phải được xây dựng và tạo lập một cơ cấu tổ chức thích hợp, phản ánh mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức, các thành viên trong từng bộ phận đảm bảo toàn bộ cơ cấu đó hoạt động nhịp nhàng. Từng thành viên trong từng bộ phận được chỉ rõ những chức năng, nhiệm vụ cụ thể, mối liên hệ với các thành viên khác, tránh chồng chéo lẫn nhau hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

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.

Điều kiện làm việc được quan tâm (cải thiện ánh sáng tại bàn làm việc, lắp thêm các quạt thông gió tại các phân xưởng, mái được làm bằng tôn chống nóng, …) giúp nhân lực trong tổ chức an tâm làm việc vì họ hiểu người sử dụng lao động quan tâm tới họ, từ đó thúc đẩy tăng năng suất lao động, tạo ra nhiều giá trị gia tăng, tạo thêm nhiều lợi nhuận cho người sử dụng lao động

1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động

1.4.1. Sự tự nguyện

Khi được lãnh đạo giao việc, với những công việc có tính chất gấp, khi chưa hoàn thành công việc, người lao động sẽ sẵn sàng ở lại làm thêm để hoàn thành công việc mà không đòi hỏi phải được trả thêm giờ qua đó giúp cải thiện được một phần năng suất lao động trong tổ chức, giúp họ ổn định, phát triển hoặc khi doanh nghiệp gặp khó khăn, tiền lương không ổn định, trước sự chèo kéo của các doanh nghiệp có điều kiện tốt hơn, một số người lao động cũng tự nguyện "kè vai, sát cánh" cùng Lãnh đạo cấp cao để giúp doanh nghiệp ổn định, tìm đường ra để phát triển.

1.4.2. Sự nỗ lực

Trong quá trình làm việc, những công việc đòi hỏi sự nỗ lực của mỗi nhân lực trong tổ chức, nếu không có sự nỗ lực, cố gắng phấn đấu của mỗi nhân lực vì mục tiêu chung của tổ chức thì dù Lãnh đạo của tổ chức có nỗ lực, các nhân lực còn lại không nỗ lực thì tổ chức cũng chẳng đi về đâu cả, vì thế bên cạnh sự tự nguyện thì sự nỗ lực phấn đấu trong công việc nhằm mang lại những giá trị gia tăng cho tổ chức cũng rất cần thiết.

1.4.3. Tính chủ động

Trong thời đại khoa học kĩ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không chỉ yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, thực thi theo mọi công việc được giao. Nhà quản lý còn muốn tìm thấy ở nhân viên của mình khả năng tư duy, tính chủ động trong công việc. Cái họ cần đối với nhân lực của chính mình là trong công việc được giao, người lao động có chủ động trong công việc hay không? Hay chỉ làm cho có, chỉ khi bị lãnh đạo cấp trên giục mới làm. Tính chủ động trong giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận, … giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn

1.4.4. Tính sáng tạo

Trong công việc, khi được giao người lao động đi theo lối mòn được rập khuôn, định hướng cách thức giải quyết sẵn sẽ chỉ làm cho năng suất lao động của tổ chức đứng yên và thậm chí thụt lùi, vì thế trong công việc khi được giao người lao động sáng tạo trong công việc sẽ giúp cho công việc được giải quyết nhanh hơn, xây dựng các kỹ năng xử lý công việc, yêu thích công việc hơn từ đó làm tăng thêm sự thỏa mãn của họ trong công việc, tăng năng suất lao động và ngược lại nó giúp cải thiện chính sách tiền lương, chế độ phúc lợi và thăng tiến của người lao động.

1.4.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc

Người lao động có trách nhiệm với công việc được Lãnh đạo cấp trên giao hay không? Bên cạnh đó tình hình chấp hành này còn phụ thuộc khá nhiều vào mức độ phù hợp của những quy định, nội quy và thái độ của người lao động với tổ chức, khi có thái độ tốt người lao động sẽ tự nguyện, nỗ lực, sáng tạo, chủ động trong các công việc được Lãnh đạo Công ty giao, còn ngược lại nếu không có thái độ tốt người lao động sẽ gượng ép chấp nhận,làm cho có đi theo lối mòn đã được định sẵn mà không có chút sáng tạo, thiếu tính chủ động chỉ khi bị Lãnh đạo Công ty thúc giục mới bắt tay vào làm.

1.4.6. Lòng trung thành

Lòng trung thành/Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Điều này thể hiện sự cam kết của người sử dụng lao động với người lao động thông qua một loạt các chính sách, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Theo Robert E Ewin, phó giáo sư Triết học trường Đại học Western Australia đã định nghĩa về lòng trung thành đối với công ty: lòng trung thành là động lực quan trọng dẫn đến trách nhiệm nó giúp phát huy những đức tính tốt như là: lòng dũng cảm, lòng biết ơn, phẩm chất công bằng và giúp ta rèn luyện lương tri. Lòng trung thành thuộc về phạm trù cảm xúc.

Người trung thành là người luôn kề vai sát cánh ngay cả những lúc khó khăn tuyệt đối không phải những kẻ phớt lờ hay bỏ chạy khi lâm nạn. Tổ chức và nhà quản lý luôn muốn có được lòng trung thành của nhân viên và hy vọng nhân viên của mình trung thành, làm việc với tất cả niềm đam mê, ít nhất cũng là thỉnh thoảng trong một số công việc của công ty và nhà quản lý. Thế thì làm thế nào để khuyến khích những nhân viên có năng lực trung thành hơn với tổ chức. Điều mà mọi nhân viên mong chờ trong công việc là: yếu tố thử thách, thành tích, sự thừa nhận, đảm bảo tài chính và niềm vui trong công việc. Muốn có được lòng trung thành của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động. Chính vì vậy mà lòng trung thành được coi là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực lao động. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức bằng một số tiêu chí sau:

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

Tý 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 các đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

1.5. Nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

· *Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:* Các doanh nghiệp khác nhau có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Muốn vậy, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính

sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực, … cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

· *Văn hóa tổ chức: Đ*ó là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được mọi người trong cùng tổ chức cùng nhau đồng thuận chia sẻ hàng ngày, từ đó tạo nên các chuẩn mực hành vi của tổ chức. Từng doanh nghiệp có văn hóa riêng của mình, người lao động khi đến làm việc tại mỗi tổ chức phải "nhập gia tùy tục" , thích ứng với các nét văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp và theo đó họ sẽ tìm được động cơ làm việc. Vì vậy, các doanh nghiệp khi hoạch định chính sách tạo động lực lao động cho lao động, phải lựa chọn chính sách phù hợp với các chuẩn mực hiện có của văn hóa tổ chức.

· *Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:* Nó tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên, sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Hiện nay phong cách lãnh đạo có thể chia thành: chuyên quyền độc đoán, dân chủ và tự do. Mỗi phong cách có ưu, nhược điểm riêng. Do vậy để tạo động lực lao động, doanh nghiệp cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo, quản lý đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý, làm cho người lãnh đạo xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

· *Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức*: Có ảnh hưởng không nhỏ đến vấn đề lựa chọn chính sách tạo động lực hiệu quả. Do vậy trong điều kiện một số nguồn lực bị hạn chế, để xây dựng chính sách tạo động lực lao động hiệu quả, người quản lý cần căn cứ trên các nguồn lực hiện có là gì, những vấn đề nào là "nút thắt" cần tháo gỡ ngay để phát huy được phần nào hiệu quả của chính sách tạo động lực lao động tại tổ chức.

· *Hệ thống thông tin nội bộ*: Hệ thống thông tin "minh bạch" sẽ tạo cho người lao động cảm giác được đối xử công bằng, ví dụ như tiền lương nhận được hàng tháng, với một quy chế lương rõ ràng, các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc tương đối đầy đủ, cho người lao động cảm giác họ được

trả lương tương xứng với những đóng góp của họ với công ty. Người sử dụng lao động thiết lập được hệ thống thông tin nội bộ càng minh bạch thì sẽ tạo động lực lao động của người lao động càng cao hơn.

· *Cơ cấu lao động của tổ chức:* Cũng ảnh hưởng tương đối đến việc tạo động lực lao động của người lao động, với những nhóm lao động khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau, do đó khi xây dựng chính sách tạo động lực lao động cho lao động nên xây dựng chính sách đáp ứng được số đông người lao động đang làm việc đồng thời thỏa mãn được một phần nhóm thiểu số.

· *Tính chất công việc:* Có tác động rất mạnh đến cách thức tạo động lực cho người lao động. Có những công việc lặp đi lặp lại (công việc sản xuất chuyên môn hóa, công việc sổ sách, giấy tờ, công việc mang tính hành chính, thủ tục,… những công việc này thường ít tạo hứng thú làm việc với người lao động do tính đơn điệu nhàm chán, vì thế khả năng thu hút lao động bị hạn chế. Những công việc đòi hỏi sự nhanh nhẹn, nỗ lực làm việc cao như công việc quản lý, giám đốc, chuyên viên cao cấp,… là những việc mà chính bản thân nó có sức hút, tạo động lực cho người lao động khi đảm nhận những vị trí này.

· *Vị trí và khả năng phát triển nghề nghiệp:*Một công việc mà bản thân nó không được người khác coi trọng, không có khả năng phát triển thì sẽ không tạo động lực lao động cho người lao động và ngược lại một công việc hấp dẫn, tạo cơ hội tốt cho người lao động được hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao chắc chắn có ảnh hưởng rất lớn đến động lực lao động của người lao động.

· *Cơ hội thăng tiến:* Trong thời đại bùng nổ thông tin, ở bất kỳ vị trí nào người lao động cũng mong muốn được mọi người tôn trọng. Bên cạnh vấn đề làm việc để nhận được thu nhập, họ cũng mong muốn có cơ hội khẳng định mình (có chỗ đứng nhất định trong xã hội). Vì thế, một công việc giúp họ thăng tiến tốt sẽ có tác động nhất định đến động cơ lao động của người lao động.

1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

· *Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ:* Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động thì phải tuân thủ theo, nếu ở dưới ngưỡng quy định thì sẽ bị Nhà nước điều chỉnh, do vậy, một số chính sách của Chính phủ như chính sách đối với lao động dôi dư khi cổ phần hóa doanh nghiệp hoặc chuyển giao doanh nghiệp cho người lao động, chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao hoặc sử dụng người tàn tật, nhóm người yếu thế, một số quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp, … ảnh hưởng chủ yếu đến động lực lao động của người lao động tại tổ chức.

· *Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương:* Các yếu tố kinh tế như lạm phát, thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương,… các yếu tố ổn định chính trị - xã hội đều tác động đến động lực lao động của người lao động. Như chúng ta thấy trong thời gian qua khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của người lao động diễn ra rất ít bởi lẽ lúc này cơ hội tìm kiếm việc làm thấp, người lao động phải cố gắng làm việc tại đơn vị để giữ được việc làm, còn tổ chức để người lao động tin tưởng, an tâm gắn bó hơn thì phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho người lao động cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.

· *Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động*: Nó có ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao dộng cho người lao động trong đơn vị bởi lẽ nếu lao động ở trình độ thấp (lao động giản đơn), họ sẽ cảm thấy không “an toàn” do việc tìm kiếm lao động thay thế là khá dễ dàng trên thị trường, lúc này biện pháp “phòng vệ” của họ là làm việc chăm chỉ hơn (động lực lao động cao hơn) để giữ được việc làm. Tương tự với lao động trình độ cao, khan hiếm

trên thị trường, luôn có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo họ về làm việc với mức thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân họ.

· *Vị thế của ngành*: Nó có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Một ngành có vị thế cao, cầu về nhân lực cho ngành đó cũng cao, người lao động làm việc trong ngành đó được người khác đánhg giá cao, là mong muốn của nhiều người khác, vì thế người lao động làm việc trong ngành đó phải nỗ lực làm việc để không bị sa thải. Tuy nhiên, nếu như doanh nghiệp thấy vị thế của ngành cao mà không có chính sách tạo động lực lao động hiệu quả thì người lao động cũng sẽ tìm việc làm ở doanh nghiệp khác có chính sách tạo động lực lao động tốt hơn.

· *Chính sách tạo động lực lao động của đơn vị khác*: Trong thời đại bùng nổ thông tin, chỉ cần ngồi nhà là người lao động cũng biết đơn vị nào có chính sách tạo động lực lao động tốt, đơn vị đó có sức hút thế nào. Vì vậy, muốn giữ lao động, tổ chức chỉ có cách thay đổi chính sách tạo động lực lao động, chính sách hiệu quả là kế thừa các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

1.6. Một số kinh nghiệm tạo động lực của các công ty

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của Tập đoàn Viễn thông quân đội-Viettel

Nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của vấn đề tạo động lực lao động cho lao động, Viettel duy trì công việc khen, thưởng như “uống nước, ăn cơm mỗi ngày”, khi lãnh đạo, quản lý phát hiện ra một ý tưởng có ích và khả thi của người lao động thì lập tức tiến hành thưởng nóng, cách làm này có tác dụng không nhỏ trong việc khuyến khích sự sáng tạo của mỗi người... Để phát huy tốt tiềm năng của cán bộ, nhân viên, Viettel thực hiện ý tưởng “Chuyển việc”. thông qua “thử việc” hay “tập sự” những cá nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ trên cương vị hiện tại, được ghi nhận về kết quả thi đua, có chương trình hành

động mới. Hiện Viettel có những cán bộ mang quân hàm thấp nhưng đảm nhiệm cương vị rất cao; rất nhiều cán bộ thế hệ 8X, 9X ở Viettel được bổ nhiệm giữ những vị trí then chốt, đầu ngành của bộ máy quản lý ở cơ quan tập đoàn và lãnh đạo các đơn vị. Tham gia phong trào thi đua, mỗi cán bộ, nhân viên Viettel luôn được cả "danh" và "lợi", được thưởng cả về kinh tế lẫn chính trị; có môi trường công bằng, dân chủ để khẳng định năng lực bản thân. Khi Viettel cần luân chuyển nhân sự về vùng sâu, vùng xa, đi công tác nước ngoài, hoặc thực hiện các nhiệm vụ khó thì phần lớn cán bộ, nhân viên đều tình nguyện xung phong. Chính sách khen thưởng đúng đã thôi thúc cán bộ, đảng viên, công nhân viên Viettel trong thời gian qua. Để đánh giá thi đua một cách công bằng, Viettel còn vận hành công việc này theo mô hình "trục dọc" và "trục ngang". Đánh giá theo trục dọc là đánh giá theo ngành dọc và đặc thù nghiệp vụ có tính chất tương đồng nhau. Ví như thi đua của ngành kỹ thuật, tài chính, kinh doanh, tổ chức lao động, lái xe, văn thư, vệ binh, lao công… để chọn điển hình xuất sắc của từng ngành. Đánh giá kết quả thi đua theo trục ngang là theo hiệu quả thi đua của các đơn vị, theo chức trách nhiệm vụ. Ví như, các đồng chí giữ cương vị trưởng phòng của tập đoàn thi đua với nhau để xét chiến sĩ thi đua, bình chọn điển hình; hay thi đua giữa các phó phòng, giữa đội ngũ nhân viên với nhau. Thế nhưng khi tôn vinh, biểu dương, khen thưởng thì các điển hình kỹ sư chính, lái xe, nhân viên, lễ tân và giám đốc các tổng công ty được "hưởng" giá trị vật chất và tinh thần như nhau. Cách làm này không những mang đến chân lý về sự công bằng thực sự trong thi đua, bảo đảm tỷ lệ được khen thưởng với mọi đối tượng, mà còn tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh; giúp Viettel đẩy lùi những trào lưu như "sống lâu lên lão làng", cục bộ, thiếu lành mạnh trong lựa chọn, đề xuất khen thưởng.

1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty Unilever Việt Nam

Với chính sách quản lý "minh bạch, sáng tạo, gìn giữ giá trị cốt lõi" , Công ty đã thành công trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Công ty thể

hiện sự quan tâm tới khách hàng bằng việc tổ chức các hội nghị "Tri ân khách hàng" với những quà tặng và ưu đãi hấp dẫn, thường xuyên tổ chức các ngày hội thể thao, ngày hội gia đình tại công ty để tăng cường cơ hội giao lưu và phát triển quan hệ đồng nghiệp. Sự quan tâm, động viên khích lệ tinh thần người lao động của công ty song song với việc thu hút, giữ chân người tài được thể hiện thông qua hình thức cuộc thi tài năng sáng tạo thiết kế với những giải thưởng hấp dẫn lên đến 40 triệu đồng và được tặng những khóa học ngắn hạn tại Hàn Quốc cho những người đạt giải thưởng cao trong các cuộc thi

1.6.3. Bài học kinh nghiệm tạo động lực lao động cho Công ty Hanel

Từ kinh nghiệm thực tiễn của những doanh nghiệp trên, bài học rút ra cho Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa để thành công trong tạo động lực cần đề cao vai trò của con người, coi con người là trung tâm của sự phát triển, chính sách quản lý của doanh nghiệp đảm bảo sự công bằng, lãnh đạo cần quan tâm tới các hoạt động phong trào, các ý tưởng của những nhân lực có tính khả thi cao cần được áp dụng trong thực tiễn, phần thưởng mang tính thiết thực động viên được nhân lực dựa trên những đóng góp của họ. Việc bố trí, sử dụng người lao động cần dựa trên năng lực sở trường của họ, xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, đảm bảo nhân lực trong Công ty thấy gắn bó hơn với Công ty.

Như vậy, tạo động lực lao động không những mang lại lợi ích cho cá nhân người lao động mà còn tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho doanh nghiệp và xã hội. Tuy nhiên ta cũng thấy động lực lao động cũng bị ảnh hưởng bởi các yếu tố thuộc về môi trường bên trong lẫn môi trường bên ngoài doanh nghiệp, vậy làm thế nào để hài hòa lợi ích chung, để các thành viên tại doanh nghiệp đều cảm thấy mình "win-win". Từ đó tác giả rút ra khung lý thuyết trong quá trình nghiên cứu.

CHƯƠNG 2
ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HANEL XỐP NHỰA

2.1. Khái quát về Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Tên đầy đủ: Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

Địa chỉ: B15 Đường CN số 6 Khu Công nghiệp Sài Đồng B - Long Biên - Hà Nội

Điện thoại: +844.38753213 ; Fax: +844.38752436

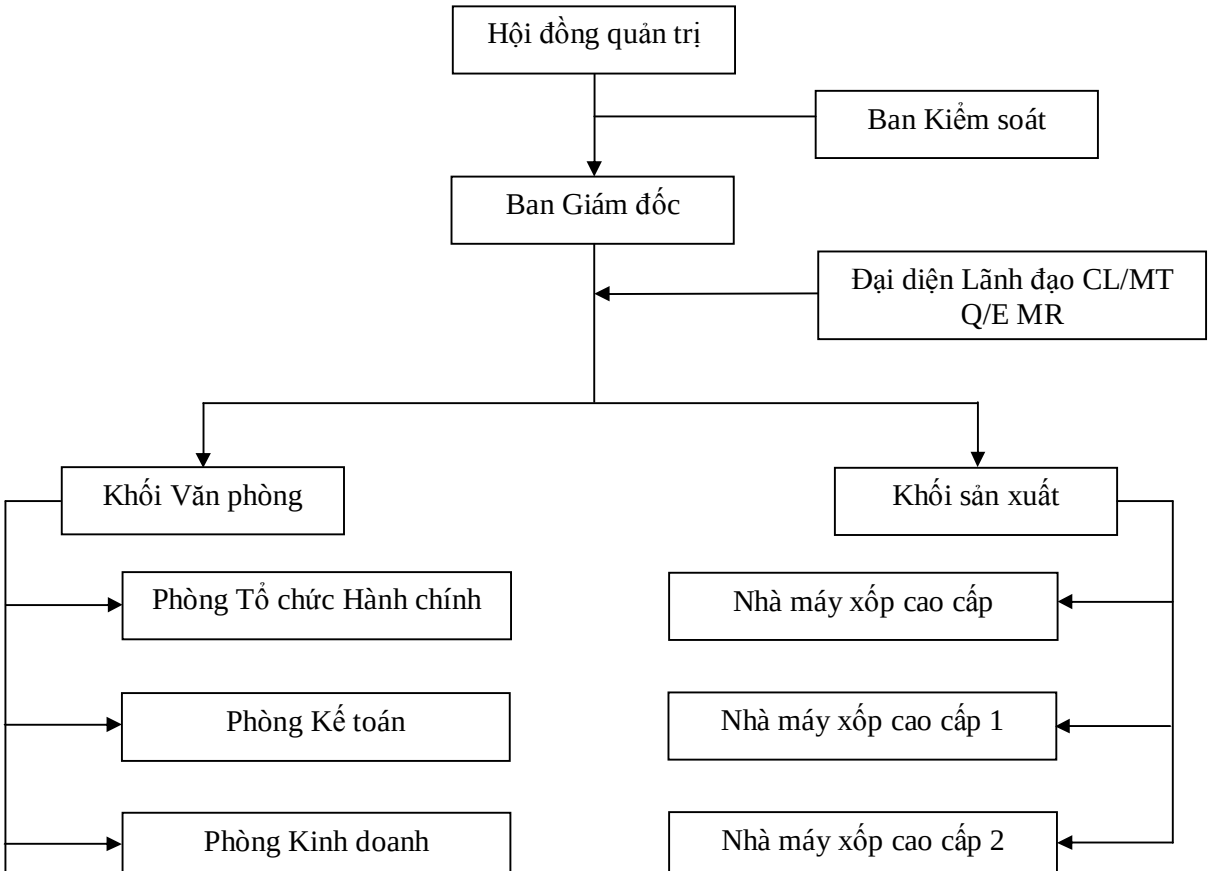
Website: www.hanelplastic.com.vn

Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa, tên giao dịch quốc tế Hanel plastics được thành lập theo quyết định số 1559/GP-UB ngày 09/12/1994 của Uỷ ban nhân dân Thành phố Hà Nội, là doanh nghiệp phát triển theo mô hình cổ phần đầu tiên của Thủ đô nên ngay từ đầu ban lãnh đạo Công ty vạch ra hướng đi cụ thể, phát triển vững chắc theo từng giai đoạn: Giai đoạn đầu (từ năm 1994 - 1999) xác định mục tiêu phục vụ chương trình nội địa hoá của Hanel và các liên doanh của Hanel, Công ty sản xuất các sản phẩm xốp, nhựa thay thế hàng nhập khẩu; Giai đoạn tiếp theo (từ năm 2000 – 2004) Hanel Plastics đã mạnh dạn đầu tư xây dựng nhà máy nhựa cao cấp với công suất 1000 tấn sản phẩm nhựa/năm, nhà máy sản xuất xốp mới tại Khu CN Sài đồng B chuyên sản xuất và cung cấp sản phẩm cho các công ty liên doanh và các doanh nghiệp nước

ngoài; Giai đoạn từ năm 2005 – 2009, để đáp ứng xu thế hội nhập với kinh tế quốc tế, Công ty mạnh dạn mở rộng sản xuất, đẩy mạnh công suất của 02 nhà máy (nhà máy nhựa 2500 tấn sản phẩm /năm, nhà máy xốp 2000 tấn sản phẩm/năm) và đưa thêm sản phẩm mới - màng hút chân không vào sản xuất. Từ năm 2010 đến nay, Công ty tiếp tục đầu tư mở rộng sản xuất, phát triển thêm nhà máy mới - Nhà máy nhựa 2 (Tháng 08/2011), tập trung đầu tư cho ngành công nghiệp hỗ trợ phục vụ công nghiệp lắp ráp trong nước và xuất khẩu. Với thế mạnh: thiết bị hiện đại, công nghệ cao, lao động lành nghề, hệ thống quản lý chất lượng quốc tế ISO, Hanel Plastics đã tạo ra các dòng sản phẩm xốp, nhựa cao cấp phục vụ cho các ngành công nghiệp của nền kinh tế quốc dân, là đơn vị đi đầu trong ngành công nghiệp hỗ trợ và là đối tác tin cậy của các tập đoàn lớn đầu tư vào Việt Nam như SamSung, Canon, LG, Panasonic... tin tưởng chọn là nhà cung cấp chính

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Ban Giám đốc: gồm Giám đốc và 02 phó Giám đốc điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty



Biểu đồ 2.1 Sơ đồ tổ chức của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

Nguồn: Phòng TCHC

Chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban

- Ban Giám đốc Công ty:

+ Chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về việc thực hiện nhiệm vụ của mình theo đúng Pháp luật, Điều lệ Công ty, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng Quản trị; Bổ nhiệm, miễn nhiệm và tuyển dụng lao động mới, thực hiện công tác khen thưởng thi đua, quản lý tài chính và giải quyết khiếu nại

+ Phó Giám đốc Công ty

Là người giúp Giám đốc công ty chỉ đạo điều hành từng lĩnh vực công tác được Giám đốc phân công;Có trách nhiệm cá nhân trước Giám đốc về việc thực hiện trách nhiệm của mình và về các quyết định liên quan đến việc thực hiện các công việc được Giám đốc công ty phân công;

- *Phòng Tổ chức Hành chính*: Có nhiệm vụ chính tham mưu, giúp việc cho Giám đốc trong các hoạt động hành chính (văn thư, lưu trữ, y tế, ISO, PCCC), tổ chức (tuyển dụng, đào tạo, chi trả lương, bố trí, luân chuyển, phúc lợi cho người lao động); hoạt động cổ đông

- *Phòng Kinh doanh*: giúp việc cho Giám đốc trong các hoạt động kinh doanh (xử lý tiếp nhận thông tin từ khách hàng, đơn vị cung cấp, xây dựng phương án SXKD); kế hoạch (xây dựng chương trình thúc đẩy hoạt động

SXKD: tiếp thị, khuyến mại, triển lãm, quảng cáo; phối hợp với các nhà máy về xây dựng kế hoạch cung cấp sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng bao gồm cả sản phẩm mới

- *Phòng Kế toán:*

Tham mưu, giúp việc cho Hội đồng quản trị trong công tác giám sát, quản trị tài chính của Công ty; Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc công ty trong các hoạt động tài chính, kế toán và các công việc khác theo yêu cầu của Giám đốc Công ty; Phối hợp với Phòng kinh doanh để xây dựng giá bán các sản phẩm trong từng giai đoạn; Đảm bảo cung cấp đầy đủ, kịp thời các nhu cầu về vốn cho các hoạt động nhập khẩu nguyên liệu sản xuất, phụ tùng, vật tư thay thế, các hoạt động của chủ đầu tư;

- *Phòng Kế hoạch Vật tư*

+ Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc công ty trong các hoạt động liên quan đến công tác xuất nhập khẩu hàng hoá, vật tư và các công việc khác theo yêu cầu của Giám đốc Công ty; Kết hợp với các phòng ban, phân xưởng sản xuất lập các kế hoạch sử dụng, cung cấp vật tư, phụ tùng thay thế hàng tháng, hàng quý, hàng năm, đáp ứng đủ các yêu cầu sản xuất; Thu thập tổng hợp các thông tin về chất lượng, khả năng cấp hàng của nhà cung cấp vật tư để chọn nhà cung cấp tốt nhất; Quản lý việc xuất nhập, số lượng tồn kho nguyên liệu;

+ Phối hợp với Quản đốc các phân xưởng sản xuất theo dõi việc thực hiện các định mức đã được phê duyệt, đề xuất các biện pháp khắc phục hoặc có những hình thức khen thưởng kịp thời.

- *Phòng Quản lý chất lượng sản phẩm*

+ Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc công ty trong các hoạt động quản lý chất lượng; chịu trách nhiệm về các vấn đề: Đảm bảo mọi sản phẩm khi xuất hàng phải đạt các yêu cầu của khách hàng về chất lượng; Tiếp nhận các thông tin, ý kiến phản hồi của khách hàng để kịp thời có những biện pháp khắc phục và kịp thời trả lời khách hàng; Giám sát quá trình sản xuất ở các

công đoạn; Cung cấp mẫu sản phẩm và thống nhất với khách hàng về chất lượng sản phẩm; Chịu trách nhiệm đào tạo, hướng dẫn các nhân viên KCS ở các Nhà máy sản xuất về mặt nghiệp vụ; Nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như hiệu suất hoạt động của các Nhà máy sản xuất;

+ Kết hợp với bộ phận KCS tại Nhà máy sản xuất kiểm tra các sản phẩm mẫu và trực tiếp cấp mẫu cho khách hàng;

- *Nhà máy sản xuất xốp:*

+ Là bộ phận trực tiếp sản xuất, giúp việc cho Giám đốc trong các hoạt động sản xuất, chịu trách nhiệm trước Giám đốc công ty về các vấn đề: Lập kế hoạch sản xuất và điều hành sản xuất đảm bảo đáp ứng đúng và đủ mọi yêu cầu của khách hàng; Kiểm soát và theo dõi các quá trình sản xuất theo quy định và hướng dẫn; Chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm xốp; Phối hợp với Phòng kinh tế lập kế hoạch nguyên vật liệu, phụ tùng phục vụ cho sản xuất của Nhà máy;

+ Duy trì sự hoạt động của các thiết bị máy móc, thiết bị phụ trợ khác phục vụ sản xuất; Kiểm soát và thực hiện các hoạt động kỹ thuật phục vụ sản xuất; Kiểm soát việc xử lý tiếp theo để đảm bảo loại trừ các nguyên nhân gây ra sự không phù hợp; Xác định các chuẩn mực tay nghề (Trình độ kiến thức đáp ứng được nhiệm vụ được giao), lập yêu cầu đào tạo gửi Phòng Tổ chức hành chính, phối hợp với Phòng Tổ chức hành chính tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo định kỳ cho công nhân để nâng cao tay nghề (trình độ kiến thức) hoặc về vệ sinh an toàn lao động; đào tạo kiến thức chung về Hệ thống quản lý chất lượng và Hệ thống quản lý môi trường cho công nhân mới tại từng vị trí làm việc;

+ Phối hợp với Phòng Quản lý chất lượng sản phẩm xây dựng và thực hiện các biện pháp cải tiến nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất; Phối hợp với Phòng Kinh doanh để đảm bảo kế hoạch sản xuất đáp

ứng cao nhất yêu cầu của khách hàng; Xây dựng và thực hiện kế hoạch bảo trì, bảo dưỡng định kỳ các thiết bị, máy móc; xử lý khắc phục các sự cố xảy ra trong quá trình sản xuất; Tuyệt đối thuân thủ các quy trình, quy định và hướng dẫn trong Hệ thống quản lý chất lượng và môi trường ISO 9001:2000 và ISO 14001:2004; Đảm bảo tuyệt đối an toàn phòng chống cháy nổ tại khu vực sản xuất, không để xảy ra sự cố tràn dầu, phân loại rác thải sinh hoạt và rác thải độc hại, để đúng nơi quy định.

2.2. Các đặc điểm và nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

2.2.1. Đặc điểm về ngành nghề

Với chức năng chính là sản xuất và kinh doanh các mặt hàng từ nguyên liệu nhựa và các chi tiết từ cấu kiện nhựa, mặt hàng chính là sản phẩm xốp chèn, loại bao bì đặc biệt để bao gói các sản phẩm điện, điện tử dân dụng và xây dựng công nghiệp. Kể từ khi ra đời, các sản phẩm của Công ty đã cung cấp cho khách hàng sản phẩm thay thế hàng nhập khẩu mỗi năm hàng triệu Đôla Mỹ, tăng tỷ lệ nội địa hoá cho các sản phẩm điện tử sản xuất trong nước. Đối với các bạn hàng trong nước và quốc tế, Công ty luôn giữ được chữ tín về chất lượng sản phẩm, hình dáng, mẫu mã và chủng loại sản phẩm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Các ý kiến phản hồi của khách hàng luôn được bộ phận chức năng tiếp nhận và xử lý kịp thời. Các dịch vụ sau bán hàng bao gồm bảo hành, bảo trì, hậu mãi, chăm lo tới khách hàng cũng luôn được công ty chú trọng và từng bước hoàn thiện. Công ty hàng năm nhận được sự đánh giá cao của khách hàng thể hiện bằng hình thức chấm điểm nhà cung cấp. Có thể kể đến một số khách hàng lớn như: LG Việt Nam, Canon Việt Nam…Nguyên liệu sản xuất các sản phẩm nhựa cao cấp và xốp chèn định hình được nhập khẩu dưới dạng hạt nhựa nguyên chất.

2.2.2. Đặc điểm về công nghệ sản xuất

Trong dây chuyền máy đúc xốp, nguyên liệu được đưa qua dây chuyền máy đúc ép định hình và được gia nhiệt bằng hơi nước sẽ gắn kết với nhau trong khuôn đúc tạo thành các sản phẩm định hình chắc, cứng có bề mặt bóng đẹp và có độ đàn hồi lớn, độ kết dính cao đảm bảo các tiêu chuẩn quốc tế về vật liệu chèn (đặc biệt thích hợp cho các sản phẩm điện và điện tử). Trong dây chuyền máy ép phun nhựa nhiệt dẻo, nguyên liệu được nung nóng chảy trong nòng phun sau đó được ép dưới áp suất cao phun vào lòng khuôn đúc rồi định hình tạo thành các chi tiết nhựa. Đặc điểm của Phân xưởng nhựa cao cấp là chuyên sản xuất từ các nguyên liệu nhựa kỹ thuật đặc biệt đúc ép ra các sản phẩm là chi tiết nhựa kỹ thuật sử dụng trong các thiết bị máy in, máy thu hình màu… yêu cầu độ chính xác cao và phải đảm bảo các tính chất cơ lý đặc biệt. Ngoài thiết bị sản xuất chính, trong các Phân xưởng phải sử dụng các thiết bị phụ trợ hiện đại, với kỹ thuật mới như máy ép khí gas, máy trộn cao tốc, máy so mẫu mầu, máy nén khí và lò hơi công suất lớn, các thiết bị đo lường chính xác và hiện đại…Để có thể vận hành tốt toàn bộ hệ thống, cán bộ công nhân viên Công ty nói chung và tại các bộ phận nói riêng phải sử dụng thành thạo các thiết bị và có kiến thức chuyên môn về cơ-điện, hoá-lý polymer, quản lý sản xuất và chương trình bằng máy tính…

Công ty đã áp dụng hàng loạt các giải pháp khoa học kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất như: sửa chữa cải tạo máy VS-500, thay thế phần điều khiển bằng PLC S7-300, xây dựng hệ thống theo dõi giám sát SCADA cho toàn nhà máy, chế tạo hệ thống chân không trung tâm, cải tiến các bước của quá trình sơn in tránh hư hỏng do tác động của thời tiết… Do liên tục áp dụng các giải pháp khoa học kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động nên trong năm 2004 – 2005 mặc dù nhu cầu cấp hàng tăng lên 300% nhưng năng lực cấp hàng của các Phân xưởng vẫn được đảm bảo và Công ty đã được các Công ty lớn như LG-Electronic, Canon-Vietnam, MTS, Orion-Hanel… đánh giá là nhà cung

cấp ổn định và là sự lựa chọn hàng đầu về các mặt hàng xốp định hình và nhựa kỹ thuật. Với đặc thù của các dây chuyền thiết bị mới và hiện đại, trong quá trình sản xuất cán bộ công nhân viên Công ty luôn tìm tòi sáng tạo, nắm bắt công nghệ mới và thực hiện các giải pháp khoa học kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm nguyên vật liệu cũng như năng lượng tiêu hao trong quá trình sản xuất để có thể sản xuất các sản phẩm đạt yêu cầu chất lượng cao cung cấp cho các tập đoàn sản xuất hàng hoá cấp đi toàn thế giới

2.2.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Kết quả kinh doanh của đơn vị phản ánh tình hình hoạt động sản xuất của doanh nghiệp có đạt hiệu quả hay không, và phản ánh được phần nào về mặt tài chính của doanh nghiệp. Và kết quả kinh doanh của Công ty Hanel 4 năm gần đây được chi tiết trong bảng sau:

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của Công ty Hanel

TT	Các chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014
1	Doanh thu (tr.đồng)	355.799	365.473	331.304	346.066
2	Lợi nhuận (tr.đồng)	9.802	20.338	16.041	14.616
3	Nộp NSNN (tr.đồng)	12.944	18.910	21.274	15.665
4	Lao động (người)	360	320	385	394
5	NSLĐ (tr.đồng/người)	988,33	1142,10	860,53	878,34
6	Thu nhập bình quân (tr.đồng/ người/tháng)	3,8	5	5,8	6,2

Nguồn: Phòng TCHC

Từ bảng 2.1 có thể thấy, từ năm 2011 do ảnh hưởng của chính sách cắt giảm đầu tư công ty theo tinh thần Nghị quyết 11/NQ-CP, nhưng với sự chỉ đạo quyết liệt của HĐQT, quyết tâm của Ban Giám đốc được các phòng, nhà

máy cụ thể hóa, có thể thấy doanh thu của Công ty luôn giữ được mức ổn định, lợi nhuận có tăng trưởng. Thu nhập bình quân của người lao động liên tục tăng, năm 2014 TNBQ tăng 163% so với năm 2011. Như vậy doanh thu và lợi nhuận của Công ty Hanel luôn giữ ổn định qua các năm đồng nghĩa với quỹ lương cũng tăng lên và việc chi trả lương, phân bổ quỹ lương, các chế độ chính sách cũng được thực hiện một cách dễ dàng hơn. Theo đó tiền lương của nhân lực được cải thiện và tăng đều đảm bảo cuộc sống của nhân lực tại Công ty, giúp nhân lực phần nào an tâm, gắn bó với doanh nghiệp.

2.2.4. Đặc điểm về lao động

Lực lượng lao động của doanh nghiệp là tương đối ổn định, lao động tăng-giảm biến động ít (thể hiện tại bảng 2.2), việc tăng-giảm lao động chủ yếu diễn ra tại các nhà máy do nhu cầu sản xuất kinh doanh, điều này chứng tỏ Lãnh đạo Công ty quan tâm nhiều đến chế độ, quyền lợi của người lao động làm cho người lao động an tâm gắn bó với Công ty.

Bảng 2.2. Nhân lực của Công ty năm 2011-2014

Đơn vị: Người

Nội dung/Năm	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Lãnh đạo Công ty	5	5	5	5
Lãnh đạo phòng, nhà máy và nhân viên văn phòng	35	28	40	44
Công nhân viên tại các nhà máy	320	287	340	345
Tổng	360	320	385	394

Nguồn: Phòng TCHC

Cùng với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, nhằm tăng năng suất lao động, giảm giá thành, cạnh tranh với cá đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong và ngoài nước, công ty không ngừng cải tiến, đầu tư công nghệ hiện đại (tay máy robot), tăng tỷ lệ tự động hóa lên 10 – 20% góp phần tăng năng suất lao động, tăng thu nhập, giảm bớt lao động chân tay

Bảng 2.3. Trình độ lao động (đơn vị :%)

Trình độ / Năm	Đại học	Cao đẳng, trung cấp	Phổ thông
2011	9	6	85
2012	10.5	8.9	80.6
2013	11.9	9.6	78.5
2014	12.9	10.1	77

Nguồn: Phòng TCHC

Từ bảng 2.3 ta thấy tỷ lệ nhân lực có trình độ đại học và cao đẳng chiếm khoảng 20% (tập trung chủ yếu ở khối văn phòng, vị trí quản lý của nhà máy). Số lượng lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp có xu hướng tăng vào các năm gần đây để đáp ứng các yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty trong từng thời kỳ, số lao động phổ thông giảm dần do việc ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, tăng năng suất lao động.

2.2.5. Đặc điểm đặc thù khác của doanh nghiệp

· Bên trong doanh nghiệp: Như đã đề cập ở trên, việc xác định ngay từ khi thành lập doanh nghiệp của Lãnh đạo Công ty, coi nhân lực của công ty là chìa khóa quan trọng giúp cho sự phát triển bền vững, căn cứ kết quả SXKD của từng thời kỳ, lãnh đạo Công ty có các chính sách kích thích vật chất, kích thích tinh thần khác nhau giúp người lao động nhận thấy những cam kết của Lãnh đạo để họ an tâm gắn bó với Công ty trước sự mời gọi của các doanh nghiệp trong và ngoài khu công nghiệp.

· Bên ngoài doanh nghiệp:Với mặt hàng chính là sản phẩm xốp chèn, loại bao bì đặc biệt để bao gói các sản phẩm điện, điện tử dân dụng và xây dựng công nghiệp, các đối thủ cạnh tranh liên tục hạ giá thành sản phẩm làm khó khăn cho công ty trong hoạt động SXKD; cụ thể:

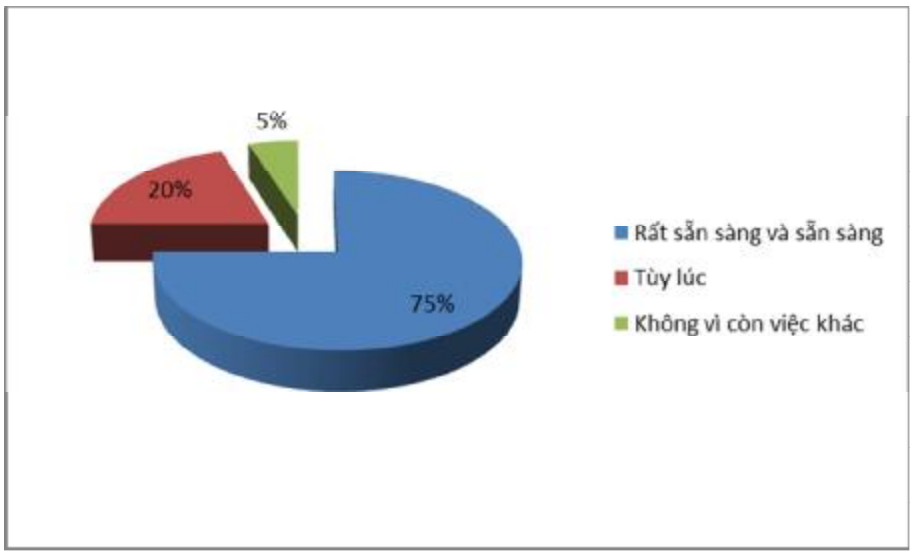
- Về sản phẩm nhựa: Công ty có rất nhiều đối thủ cạnh tranh trong ngành nhựa kể cả doanh nghiệp trong nước như công ty nhựa HN, công ty nước ngoài như Dragon Jet, Mitac, HTMP..

- Về Sản phẩm xốp: công ty là một doanh nghiệp lớn nhất miền bắc, có ít đối thủ cạnh tranh, chủ yếu là công ty tư nhân, có thể kể tên 1 số công ty như Jepsen & Jessen (Malaisia), Nhựa 76, Nam Á, Tân Phong…

2.3. Đánh giá thực trạng động lực lao động tại Công ty Hanel

2.3.1. Sự tự nguyện

Khi công việc chưa hoàn thành, tùy theo tính chất công việc và mức độ cần thiết mà nhân lực sẵn sàng ở lại làm thêm hay là ra xe đi về để ngày mai làm tiếp, thể hiện thái độ thiếu trách nhiệm với công việc. Theo kết quả điều tra thì có 75% rất sẵn sàng và sẵn sàng làm thêm giờ, 20% thì tùy lúc, 5% trả lời không vì còn có việc khác. Đồng thời để kiểm chứng kết quả điều tra, tác giả có hỏi những câu tương tự với các Trưởng, Phó Trưởng phòng, Giám đốc các nhà máy thì được biết thông thường nhân lực khi hết giờ làm thường tự nguyện ở lại khoảng 15-30 phút để hoàn thành những công việc dang dở.



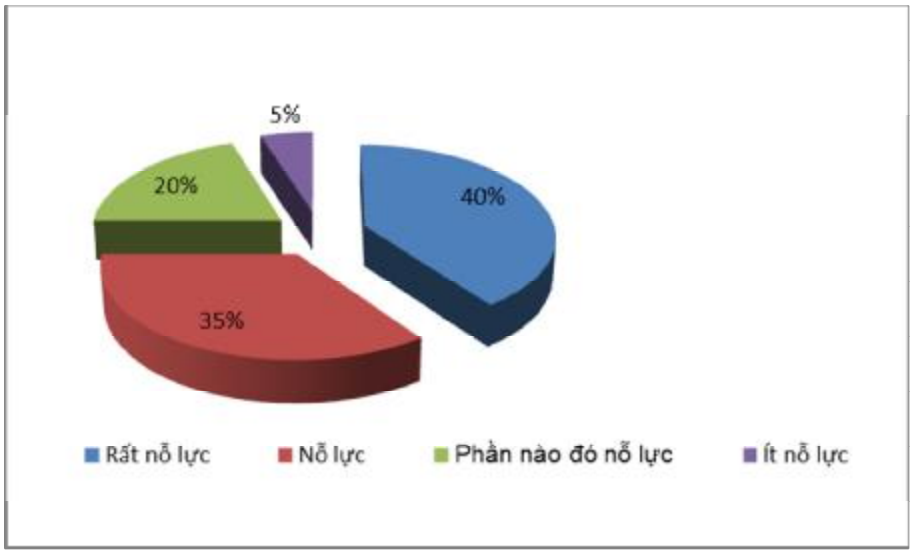
Biểu đồ 2.2. Khảo sát đánh giá sự tự nguyện tại Công ty Hanel

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Từ kết quả khảo sát cho thấy mức độ sẵn sàng của nhân lực tại Công ty khi phải làm thêm giờ kịp hoàn thành công việc theo yêu cầu của Lãnh đạo Công ty là khá cao, thể hiện sự cam kết của nhân lực tại Công ty.

2.3.2. Sự nỗ lực

Mỗi công việc được giao, bên cạnh sự tự nguyện của nhân lực cũng cần phải đòi hỏ sự nỗ lực của nhân lực trong thực thi nhiệm vụ được giao, vì thế trong quá trình khảo sát khi được hỏi về sự nỗ lực của mình trong công việc, có 40% trả lời rất nỗ lực, 35% nỗ lực, 20% phần nào đó nỗ lực và 5% ít nỗ lực.



Biểu đồ 2.3. Khảo sát đánh giá sự nỗ lực trong thực hiện công việc

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Từ kết quả điều tra có thể thấy khi được phỏng vấn nhân lực trong Công ty Hanel đều có chung câu trả lời là nỗ lực, thể hiện sự cam kết của nhân lực với Công ty thông qua các chính sách lương, thưởng mà nhân lực nhận được từ Công ty, đảm bảo quá trình phát triển bền vững của Công ty theo đúng cam kết của HĐQT vì một mục tiêu đưa Công ty ngày càng đi lên.

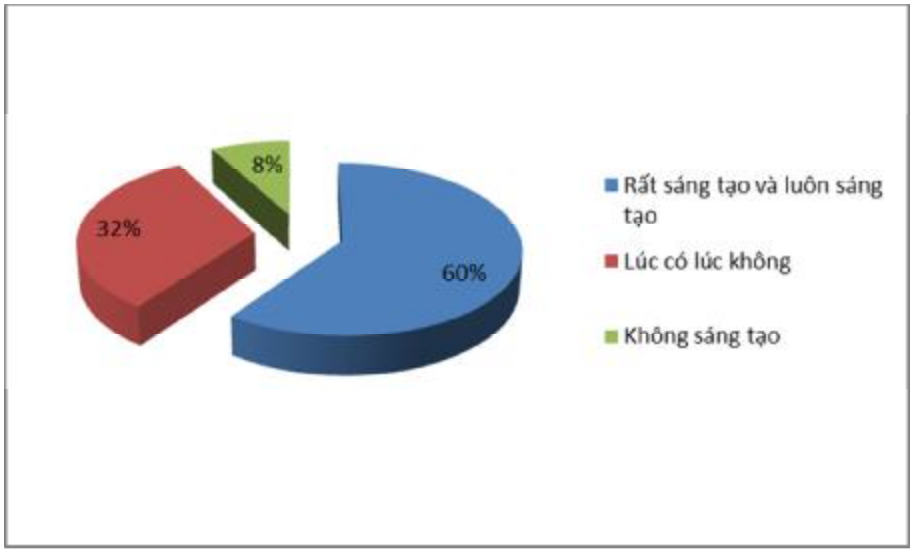
2.3.3. Tính chủ động trong công việc

Tính chủ động trong công việc thể hiện ở điểm nhân lực chủ động trao đổi những vướng mắc theo kinh nghiệm của mình để Lãnh đạo được biết và

giải đáp để làm sao có được kết quả tốt nhất trong giải quyết công việc. Ở đâu cũng vậy, tính chủ đông của nhân lực luôn được người quản lý đề cao hàng đầu và coi đó là một trong những chìa khóa thành công của tổ chức. Tại Công ty Hanel, Lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến tính chủ động của nhân lực và luôn được nhắc nhở trong các cuộc họp giao ban với Trưởng phòng, Giám đốc nhà máy. Có thể thấy rằng cùng với những quyết sách đúng đắn của HĐQT, Ban Giám đốc thì sự chủ động của nhân lực trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ được giao cũng giúp cho sự phát triển ổn định của Công ty, tăng thu nhập của nhân lực qua các năm.

2.3.4. Tính sáng tạo

Với quy trình giải quyết công việc có sẵn, rập khuôn, không chủ động vận dụng linh hoạt sẽ dễ dẫn đến ách tắc công việc trong khi thực tế vẫn đế đó hoàn toàn dễ dàng được giải quyết. Do vậy trong bất kỳ tổ chức nào không riêng gì Công ty Hanel, việc tìm tòi, sáng tạo trong công việc luôn được đề cao, đảm bảo hệ thống vận hành trơn tru. Điều này cũng hoàn toàn hợp lý khi được hỏi phỏng vấn điều tra có 60% phiếu trả lời trong công việc được giao rất sáng tạo và luôn sáng tạo, lúc có lúc không sáng tạo trong công việc được giao là 32% và 8% là không sáng tạo trong công việc được giao.

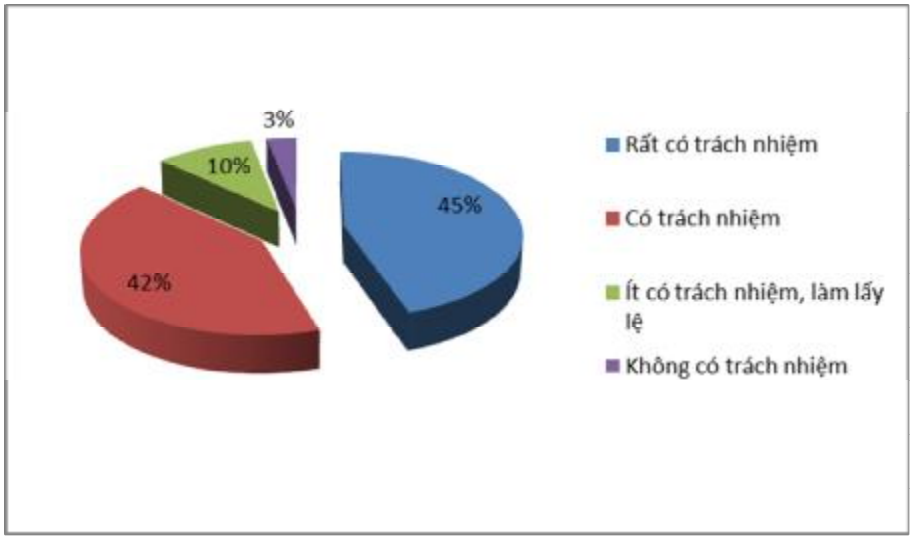


Biểu đồ 2.4. Khảo sát đánh giá tính sáng tạo trong thực hiện công việc

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

2.3.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc

Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức. Chính vì thế mà Lãnh đạo Công ty luôn nhắc nhở nhân lực bằng những hành động thiết thực, làm gương từ Lãnh đạo cấp trên chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính. Khi được phỏng vấn điều tra có 45% trả lời là rất có trách nhiệm, 42% trả lời có trách nhiệm, ít có trách nhiệm, làm lấy lệ là 10% và 3% là không có trách nhiệm.



Biểu đồ 2.5. Khảo sát đánh giá tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

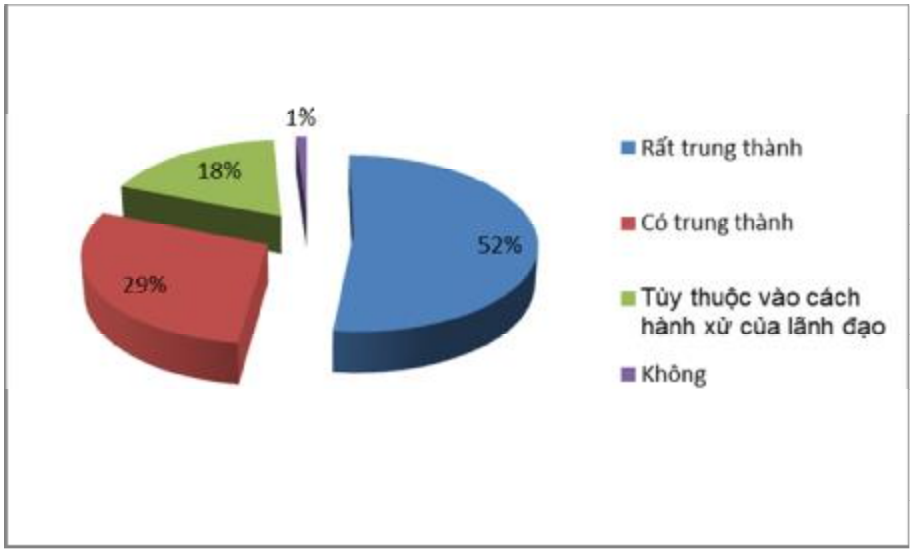
Tính trách nhiệm của nhân lực thể hiện cuối cùng là kết quả công việc được Lãnh đạo Công ty giao giải quyết thỏa đáng, đảm bảo hiệu quả, kết quả là mang lại lợi ích gia tăng cho công ty mà thước đo cuối cùng chính là lợi nhuận Công ty đạt được liên tục tăng qua các năm, làm cho lương, thưởng của

nhân lực cũng tăng theo các năm, kích thích sự hăng say lao động của nhân lực, đảm bảo năng suất lao động tăng, tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững của Công ty.

2.3.6. Lòng trung thành

Tổ chức và nhà quản lý luôn muốn có được lòng trung thành của nhân viên và hy vọng nhân viên của mình trung thành, làm việc với tất cả niềm đam mê, sự sáng tạo của mình, giúp tổ chức ổn định, hướng đến mục tiêu phát triển bền vững.

Khi thực hiện phỏng vấn về lòng trung thành với Công ty, có 52% trả lời là rất trung thành với Công ty, 29% trả lời có trung thành, tùy thuộc vào cách hành xử của lãnh đạo là 18% và không trung thành là 1%. Thực tế tại Công ty Hanel, tỷ lệ bỏ việc chủ yếu là ở bộ phận công nhân sản xuất trực tiếp (khoảng 10%), lý do chủ yếu là nhân lực muốn chuyển về gần nhà làm.



Biểu đồ 2.6. Khảo sát đánh giá lòng trung thành của nhân lực

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

2.4. Phân tích thực trạng các biện pháp tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

2.4.1. Các biện pháp thông qua công cụ tài chính

Nhận thức rằng nhu cầu của con người là vô tận, khi nhu cầu này được đáp ứng thì lại nảy sinh những nhu cầu khác, Ban Lãnh đạo Công ty Hanel ngay từ lúc mới thành lập luôn xác định rằng, việc tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cũng quan trọng như việc tìm kiếm những bạn hàng mới, đối tác mới, ... nhưng việc đáp ứng những yêu cầu của nhân lực phải dựa trên nguồn lực hiện có của Công ty tại mỗi thời kỳ, năng lực hiện có của nhân lực, những đóng góp của nhân lực với Công ty trong thời gian qua, ...; cụ thể:

- Tiền lương, phụ cấp

Hiểu được rằng tiền lương, tiền công chính là khoản thu nhập chính của nhân lực, là hình thức cơ bản nhất đáp ứng nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Hàng tháng, đến ngày 2 của tháng sau các bộ phận, nhà máy phải gửi bảng chấm công về phòng TCHC để kiểm tra, kiểm soát, tính toán và trình Giám đốc Công ty ký để chậm nhất ngày 5 là trả lương cho nhân lực của Công ty, trang trải cho cuộc sống gia đình giúp họ an tâm làm việc tại Công ty. Phụ cấp cho các chức danh công việc được hưởng phụ cấp (bao gồm cả phụ cấp công tác Đảng, Công đoàn, ...) theo quyết định phê duyệt của Giám đốc cũng được chi trả cùng với lương

Bảng 2.4. Mức độ về nhu cầu đối theo lứa tuổi

Đơn vị: người, % lứa tuổi

Yếu tố	Số người phỏng vấn	Theo lứa tuổi (%)			
		18-25	26-35	36-45	≥ 46
Thu nhập cao	100	15	48	18	19
Môi trường làm việc đảm bảo	50	12,9	33,65	28,4	25,05
Quan hệ đồng nghiệp tốt	44	10,1	29,16	42,83	17,91
Công việc ổn định	10	4,2	16,98	47,32	31,5

Được đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	55	15,2	37,3	18,5	29
Có cơ hội thăng tiến	90	16	41,77	24,8	17,43
Công việc thú vị hấp dẫn	86	8,53	20,82	36,89	33,76
Được tự chủ trong công việc	46	5,7	32,42	21,85	40,03
Nâng cao kinh nghiệm	25	20	53,33	13,33	13,34
Được tự khẳng định mình	45	23,33	56,67	16,67	3,33
Có cơ hội đào tạo ở nước ngoài	0	0	0	0	0

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Điều này cũng hoàn toàn đúng khi thực tế điều tra cho thấy, ở nhóm tuổi từ 26-35 có 48% người lao động khi được phỏng vấn có câu trả lời là đi làm với mục đích kiếm tiền. Điều này là hoàn toàn hợp lý vì phần lớn họ là lực lượng lao động trẻ, mới lập gia đình do đó họ cần có thu nhập cao để trang trải cho cuộc sống hàng ngày. Nhóm tuổi từ 18 -25 có xu hướng lựa chọn công việc có thu nhập cao, nâng cao kinh nghiệm, có cơ hội thăng tiến và được khẳng định mình vì ở lứa tuổi này đa phần là những người vừa ra trường và mới đi làm chính vì vậy trình độ và kinh nghiệm làm việc của họ chưa nhiều, thêm vào đó họ cũng muốn có công việc đảm bảo thu nhập để họ nâng cao được năng lực bản thân khẳng định được vị thế của mình trong công ty.

Có thể thấy, tiền lương được coi là một công cụ quan trọng để tạo động lực làm việc, khuyến khích người lao động làm việc, đạt được hiệu quả trong công việc. Lãnh đạo Công ty cũng đã nhận biết được tầm quan trọng của tiền lương và yêu cầu trong việc trả lương cho nhân viên phải đảm bảo được sự tương xứng với sức lao động của người lao động bỏ ra, khuyến khích lao động làm việc tốt hơn và thu hút nhân tài. Bên cạnh những vấn đề khác thì Lãnh đạo Công ty Hanel xác định tiền lương cũng là một trong các yếu tố quan trọng nhất tác động tới thái độ làm việc của người lao động, do đó khi xây dựng Quy chế trả lương 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 doanh nghiệp.

Quy chế chung tiền lương trong toàn Công ty là những cơ chế, chính sách về tiền lương áp dụng chung cho toàn doanh nghiệp, đây là những cơ chế, chính sách mang tính nền tảng, người quản lý căn cứ vào đó để tiến hành công tác tính lương cho người lao động.

Tổng quỹ tiền lương của đơn vị được dựa trên các nguồn cụ thể sau:

- Quỹ tiền lương kế hoạch (Đại hội đồng cổ đông quyết định)

- Quỹ tiền lương từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khác ngoài đơn giá tiền lương được giao.

- Quỹ tiền lương dự phòng từ các năm trước chuyển sang.

Năm 2011 -2014 Công ty Hanel đã thực hiện chi trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp như sau:

Bảng 2.5. Bảng tổng quỹ tiền lương của Công ty Hanel qua các năm

Năm / chỉ tiêu	*Tổng lao động của năm (người)*	*Tổng thu nhập (tr.đồng)*	*Tổng quỹ tiền lương (tr.đồng)*	*Thu nhập bình quân của lao động (tr. đồng/người/tháng)*
2011	360	45,60	16.416	3,80
2012	320	60,00	19.200	5,00
2013	385	69,60	26.796	5,80
2014	232	74,40	17.261	6,20

Nguồn: Phòng TCHC

Trên thực tế, Công ty Hanel chưa xác định được Tổng quỹ tiền lương kế hoạch mà mới chỉ xác định được tổng quỹ tiền lương thực hiện trong các năm dựa trên nguồn chủ yếu là doanh thu.

Nguyên tắc quản lý, sử dụng quỹ tiền lương

Để đảm bảo quỹ tiền lương không vượt chi so với quỹ tiền lương được hưởng, dồn chi quỹ tiền lương vào các tháng cuối năm hoặc để dự phòng quỹ tiền lương quá lớn cho năm sau, Giám đốc quy định như sau:

- Quỹ tiền lương được trả trực tiếp cho người lao động làm việc trong Doanh nghiệp, không sử dụng vào mục đích khác.
- Chi trả lương trực tiếp cho người lao động theo lương khoán, lương sản phẩm, lương thời gian (ít nhất bằng 76% tổng quỹ tiền lương)
- Để quỹ khen thưởng từ quỹ lương, do Giám đốc thưởng cho người lao động có năng suất, chất lương cao, có thành tích trong công tác sản xuất, kinh doanh, thưởng khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi (tối đa không quá 12% tổng quỹ tiền lương)
- Để quỹ dự phòng cho năm sau (tối đa không quá 12% tổng quỹ tiền lương).

Có thể thấy, Tổng quỹ tiền lương của Công ty Hanel được phân chia rõ ràng, có chia theo tỷ lệ % nên khá cụ thể và dễ dàng trong tính toán, giúp cho công tác trả lương diễn ra thuận lợi và thông suốt

Chi trả tiền lương, tiền thưởng không mang tính chất bình quân.

Tiền lương chi trả cho người lao động dựa trên cơ sở làm việc gì hưởng lương việc đó, phù hợp với cống hiến của từng người về số lượng, chất lượng, hiệu quả công việc và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Phương pháp chi trả tiền lương

+ Căn cứ để trả tiền lương, tiền thưởng:

- Hoàn thành nhiệm vụ được giao, đảm bảo về số lượng, chất lượng và hiệu quả.

- Chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, các nội quy, quy định của Công ty .

- Chấp hành nghiêm chỉnh mọi chủ trương, chính sách, pháp luật của Nhà nước.

+ Phương pháp:

Đối với cán bộ, nhân viên khối văn phòng của Công ty và của các đơn vị (hưởng lương thời gian)

$L_i = (H_{SLi} \times L_{Kdi}) + PC_i$; Trong đó

- L_i: Mức lương của người thứ i
- H_{SLi}: Hệ số lương của người thứ i theo hệ thống bảng lương của Công ty
- L_{Kdi}: Lương sản xuất kinh doanh áp dụng theo từng thời kỳ do Giám đốc Công ty quyết định
- PC_i: Phụ cấp người thứ i được hưởng do Giám đốc Công ty quyết định; bao gồm phụ cấp chức vụ và phụ cấp Công đoàn

Căn cứ hiệu quả sản xuất kinh doanh, tỷ lệ phân bổ và quỹ lương được Đại hội đồng cổ đông chấp thuận, Giám đốc Công ty sẽ quyết định lương sản xuất kinh doanh, phụ cấp với từng chức danh (bảng phụ cấp chức vụ và phụ cấp Công đoàn năm 2015 đính kèm)

Tiền lương tháng 02/2015 của chị Biện Hồng Nhung - Trưởng phòng TCHC được tính theo công thức sau:

L = (4,33 x 1.800.000) + (2.000.000 + 3.000.000) = 12.794.000 đồng

Đối với khối lao động trực tiếp, hưởng lương khoán sản phẩm:

Tổng lương mỗi phân xưởng được chia thành 2 thành phần:

- Các thành tố nằm ngoài lương khoán (L_1, L_2, L_3, L_4, L_5).
- Các thành tố thuộc lương khoán (L_6, L_7): Được chia từ tổng khoán.
- Trong đó tổng khoán được tách thành 2 phần:

+ Phần 1: (Chiếm 20% tổng khoán) Lương thâm niên (L_7) được tính theo hệ số thâm niên, đây là cơ sở để xét chế độ nâng lương theo thời gian công tác.

+ Phần 2: (Chiếm 80% tổng khoán) Lương công việc (L_6) với hệ số lương được xây dựng như bảng trên và công thức tính như dưới đây.

Công thức tính lương như sau:

$$\mathbf{L = L_1 + L_2 + L_3 + L_4 + L_5 + L_6 + L_7} \text{ (VNĐ)}$$

Ví dụ: Công nhân Nguyễn Hữu Ngọc thuộc nhà máy xốp có HSLK là 2,30; HSCV là 0,50 và HSTN là 2,16. Tháng 02/2015 công nhân A có 24 công khoán sản phẩm, 3 công khoán làm thêm, 1 công lễ, 2 công phép, 1 công thời gian (huấn luyện an toàn vệ sinh lao động), hệ số thi đua là 100%. Lương khoán đơn vị của nhà máy xốp tính 80% tổng khoán là: 50.000 đồng, lương khoán đơn vị tính 20% tổng khoán là 15.000 đồng

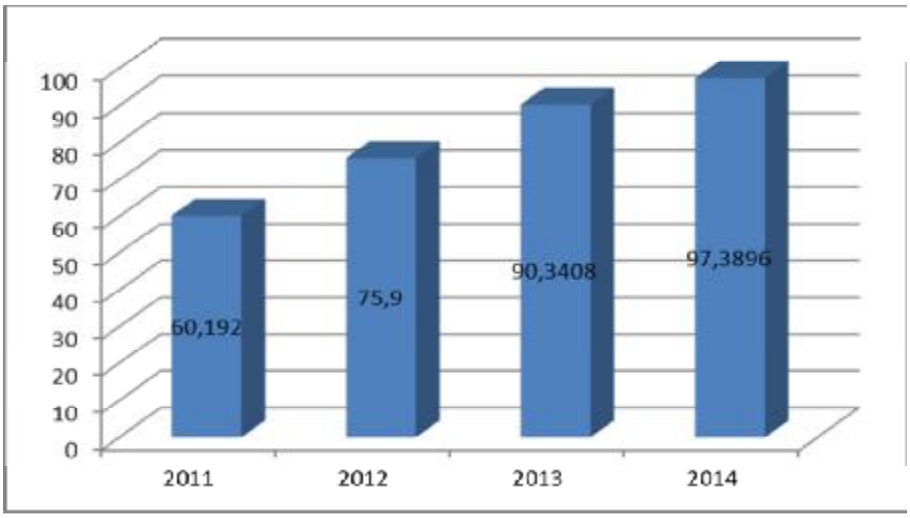
Từ công thức trên tính được tổng lương tháng 02/215 của công nhân Nguyễn Hữu Ngọc là: 6.050.300 (đồng).

Nhận xét: Qua cách thức chi trả lương cho nhân lực hưởng lương thời gian ta có thể thấy rõ rằng công ty đã có sự quan tâm và chú ý đến việc trả lương xứng đáng cho nhân lực gắn với mức độ phức tạp, trách nhiệm của vị trí chức danh đảm nhiệm. Tuy nhiên mức lương dành cho các vị trí quản lý còn chưa được cao, để bù đắp một phần thu nhập của các chức danh này, công ty gắn thêm một số nhiệm vụ (phụ cấp trách nhiệm) để tăng thu nhập thực tế của nhân lực. So với mặt bằng chung trong doanh nghiệp thuộc khu công nghiệp cho vị trí trưởng phòng (khoảng 16 triệu) có thể thấy mức lương của Công ty trả cho vị trí Trưởng phòng là thấp chưa tạo động lực cho nhân lực, nhân lực gắn bó với Công ty chỉ do chế độ phúc lợi, dịch vụ và tiền thưởng tốt hơn, bầu không khí làm việc chan hòa, đoàn kết.

- Phúc lợi và dịch vụ, tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương, phụ cấp (nếu có) cho các chức danh, công ty cũng hỗ trợ, bổ sung vào thu nhập thực tế của nhân lực, giúp họ trang trải cuộc sống, thực tế hàng tháng nhân lực được công ty hỗ trợ tiền ăn trưa (tính vào tiền ăn ca) là 1.150.000 đồng/người/tháng/24 ngày, với những nhân lực có vị trí làm việc xa Công ty, Công ty bố trí xe đưa đón tại 05 tuyến trong phạm vi toàn thành phố giúp nhân lực chủ động, tránh căng thẳng mệt mỏi, tạo tâm lý thoải mái, giúp nhân lực có cơ hội được giao lưu với đồng nghiệp nhiều hơn, tăng tính đoàn kết. Cùng với phúc lợi và dịch vụ, nhân lực của Công ty còn

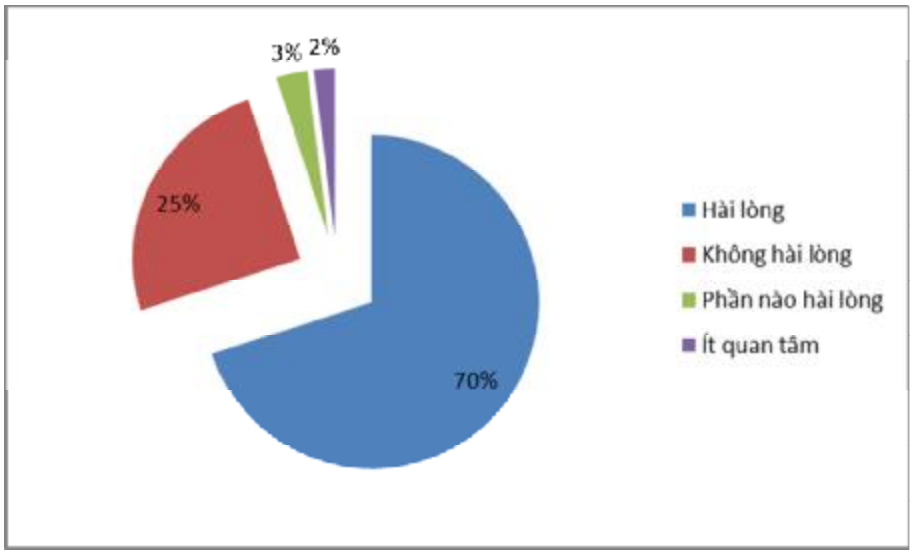
được thưởng cho thành tích cá nhân trong quá trình hoạt động SXKD của bản thân, cũng như của toàn Công ty, nguồn lấy từ quỹ lương và quỹ khen thưởng của doanh nghiệp, mức thưởng căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân lực do Giám đốc quyết định trên cơ sở ý kiến đóng góp của phòng TCHC, Kế toán và quản lý trực tiếp của nhân lực tại từng bộ phận, thông thường từ 0,5 đến 1 tháng lương . Tuy nhiên với những nhân lực trình độ cao Công ty lại chưa có phụ cấp thu hút, phụ cấp độc hại nguy hiểm cho những nhân lực làm tại các dây chuyền sản xuất ở mức thấp



Biểu đồ 2.7. Thu nhập bình quân năm của lao động gián tiếp tại Công ty Hanel

(*Nguồn: Phòng TCHC)*

Từ bảng thu nhập bình quân năm trên của lực lượng lao động gián tiếp tại Công ty Hanel ta có thể thấy mức thu nhập của cán bộ công nhân viên hiện nay đảm bảo việc chi tiêu cuộc sống. Thu nhập bình quân tăng lên theo từng các năm đến năm 2014 là 97,39 triệu đồng/ năm/ một người. Mức thu nhập này là chưa cao, tuy vậy nhân lực của Công ty cũng hài lòng với mức thu nhập nhận được. Trên cơ sở về mức thu nhập của bản thân so với đồng nghiệp, bạn bè, xã hội khi được yêu cầu đánh giá về thu nhập của bản thân, ta có biểu đồ phản ánh mức độ hài lòng của người lao động như sau

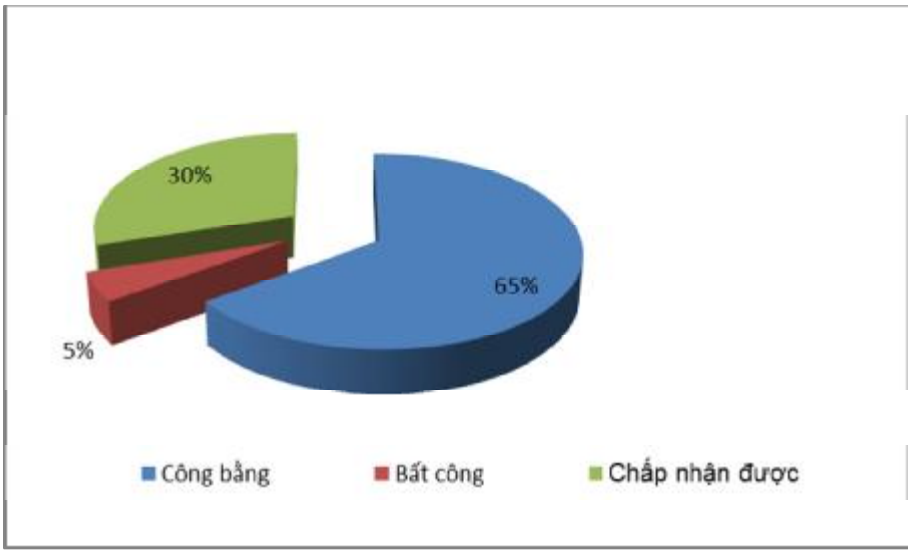


Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng về tiền lương của người lao động

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Với 100 phiếu phát ra khi được phỏng vấn thì có đến 70% số người được hỏi rất hài lòng với mức lương hiện tại, 25% không hài lòng, 3% phần nào hài lòng và 2% ít quan tâm tới mức lương. Nguyên nhân khiến cho có một tỷ lệ tương đối người lao động không hài lòng với mức lương hiện tại do mức độ công bằng chấp nhận được trong cách trả lương, tiền lương có gắn một phần với đánh giá thực hiện công việc.

Điểm đáng lưu ý là sự công bằng trong cách trả lương lại tác động mạnh hơn lên tinh thần của người lao động hơn là mức lương mà họ nhận được. Đánh giá về mức độ công bằng trong cách trả lương cho lao động gián tiếp tại Hanel khi được hỏi có 65% chấp nhận được, 30% thấy công bằng và 5% thấy bất công:



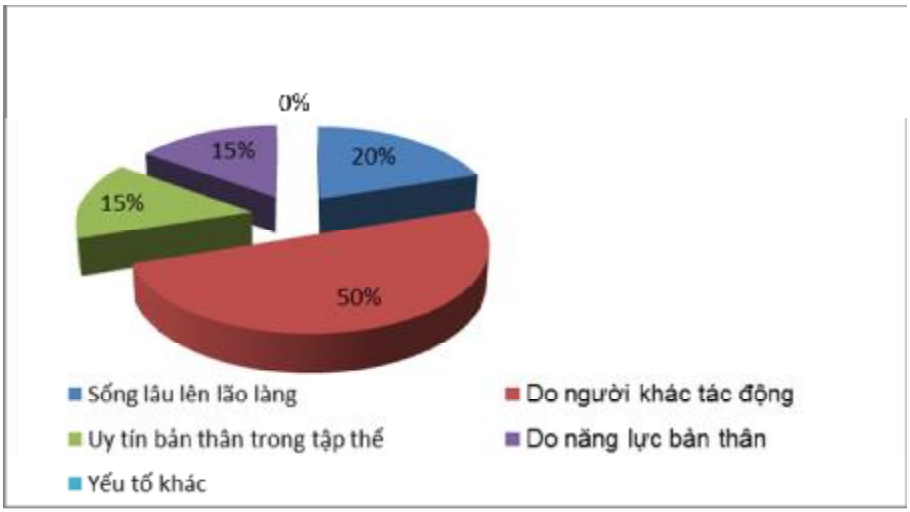
Biểu đồ 2.9. Mức độ công bằng trong trả lương

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

2.2.2. Các biện pháp thông qua công cụ phi tài chính

· Cơ hội thăng tiến

Khi cố gắng, nỗ lực trong công việc, nhân lực cũng mong muốn được Lãnh đạo Công ty nhìn nhận, cho họ cơ hội được thử sức ở những vị trí khác nhau, những vị trí thách thức để nhân lực có cơ hội được khẳng định mình, được đề bạt giữ các chức vụ quan trọng. Theo kết quả điều tra cho thấy hiện tại ở Hanel việc đề bạt vào những vị trí quan trọng, bổ nhiệm nhân sự thường do ý muốn chủ quan của Lãnh đạo, chứ chưa thực sự dựa trên năng lực của bản thân, khi được hỏi có 50% người trả lời yếu tố tác động tới khả năng thăng tiến của nhân lực do người khác tác động vào bản thân của nhân lực là chính, 20% là do sống lâu lên lão làng , 15% do uy tín của bản thân nhân lực trong tập thể, 15% do năng lực của bản thân nhân lực và yếu tố khác là 0%



Biểu đồ 2.10. Biểu đánh giá khả năng thăng tiến của nhân viên

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

· Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được ban lãnh đạo Hanel coi là chiến lược hàng đầu, then chốt, giúp tạo ra sự khác biệt, mang lại lợi thế và năng lực cạnh tranh, quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững bởi lẽ nếu không có thay đổi (cử đi đào tạo, đào tạo tại chỗ, …) thì Công ty sẽ không có đội ngũ kế cận, tạo khoảng trống trong quá trình phát triển. Công tác này được quản lí thống nhất trong toàn doanh nghiệp và tổ chức thực hiện theo phân cấp, trong đó ban giám đốc là bộ phận quản lí cao nhất có trách nhiệm quản lí thống nhất, phòng TCHC là đơn vị trực tiếp chịu trách nhiệm thực thi nhiệm vụ này. Các bộ phận khác có trách nhiệm xác định nhu cầu đào tạo và kế hoạch đào tạo lượng lao động đáp ứng yêu cầu công tác và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của bộ phận mình để đề xuất lên cho phòng TCHC để liên hệ với các trung tâm đào tạo hoặc cử người kèm cặp. Tuy nhiên, tại Công ty Hanel đôi khi việc xác định nhu cầu đào tạo lại không thực chất, theo ý kiến chủ quan của Lãnh đạo (mong muốn cho nhân lực trong phòng/ban được mở rộng thêm kiến thức) chứ không xuất phát từ chính nhân viên trong phòng/ban

mong muốn được cử ra bên ngoài đào tạo cho những vấn đề mình cần hoàn thiện kiến thức.

- Về công tác đào tạo: Hàng năm xác định nhu cầu đào tạo để tiến hành đào tạo đội ngũ nhân lực theo các hình thức khác nhau.

+ Nhu cầu đào tạo các lớp ngắn hạn tại doanh nghiệp được xác định: Nhu cầu đào tạo của các đối tượng lao động tại doanh nghiệp là đào tạo về nâng lương, nâng bậc, chuyển ngạch, nâng cao trình độ chuyên môn, các kỹ năng mềm, ... do các trưởng phòng ban xác định, lập và gửi danh sách cho Trưởng phòng TCHC tổng hợp trình cho ban giám đốc phê duyệt.

+ Thực hiện kế hoạch đào tạo:

Trưởng phòng TCHC nhận được quyết định phê duyệt của lãnh đạo về danh sách được đào tạo, sắp xếp các lớp đào tạo về số lượng nhân viên theo học các lớp, thời gian đào tạo, lịch học, thông báo cho các đối tượng được xét duyệt đi học. Các lớp đào tạo được tổ chức vào ban đêm và các ngày nghỉ chủ nhật để tạo điều kiện cho nhân viên vừa đi học và đi làm .

Đối với các khóa đào tạo về nâng lương, nâng bậc, đào tạo các kỹ năng mềm như giao tiếp, khả năng làm việc nhóm thì doanh nghiệp tiến hành mời chuyên gia về lĩnh vực cần đào tạo trực tiếp đến giảng dạy. Các khóa đào tạo của công ty về chuyên môn cho người lao động như : Đào tạo cán bộ đấu thầu; Nâng cao năng lực lãnh đạo cho cán bộ lãnh đạo, quản lí; Đào tạo tay nghề cho công nhân,...Do cán bộ cấp cao có trình độ chuyên môn về lĩnh vực đó đảm nhiệm giảng dạy, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên của mình. Những nội dung này là rất cần thiết của người lao động. Do người giảng dạy đang giữ chức vụ công tác nên nắm rõ về nhân viên của mình; nắm được tình hình của công ty; Mặt khác họ là người có nhiều kinh nghiệm và thành tích trong quá trình làm việc tại công ty nên có thể truyền đạt cho nhân viên không những lý thuyết mà còn cả kinh nghiệm của bản thân trong quá

trình làm việc. Đây là một lợi thế rất lớn cho quá trình giảng dạy các lớp ngắn hạn nâng cao trình độ chuyên môn.

+ Đối với các chương trình đào tạo ngắn hạn, các chương trình đào tạo dài hạn không theo kế hoạch của công ty do người lao động tự nguyện học tập được hỗ trợ 100% tiền học phí.

- Về phát triển nguồn nhân lực

Ngoài nhu cầu đào tạo nhân lực ngắn hạn tại công ty, ban lãnh đạo còn chỉ đạo thực hiện các kế hoạch đào tạo dài hạn khác. Nhằm bồi dưỡng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn và có năng lực lãnh đạo, làm nòng cốt cho đội ngũ cán bộ trong tương lai. Đối tượng được xét đi học phải được xét duyệt rất kỹ các tiêu chuẩn như là: lao động trẻ, có thành tích xuất sắc trong nhiều năm liền trong quá trình công tác, có trình độ chuyên môn cao; có năng lực làm lãnh đạo; phẩm chất đạo đức tốt ....Những người được cử đi học sau này là lực lượng kề cận để được cân nhắc lên làm cán bộ chủ chốt thay thế cho các cán bộ không đủ năng lực hoặc chuyển công tác, về hưu.

Công ty hỗ trợ cho nhân viên do công ty cử đi học 100% kinh phí học tập từ nguồn ngân sách cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực để khuyến khích tinh thần học tập cho nhân viên. Để xem xét quá trình đào tạo tại công ty thu được kết quả như thế nào trong những năm qua tác giả tiến hành đi tổng hợp các kết quả đào tạo qua các năm.

Bảng 2.6. Kết quả đào tạo tại Công ty

Chỉ tiêu \ Năm	2011	2012	2013	2014
Số khóa đào tạo (khóa)	7	11	12	16
Số người đã được đào tạo (người)	52	64	73	80

Nguồn: Phòng TCHC

Qua bảng số liệu thống kê về kết quả hoạt động đào tạo tại Hanel cho thấy lãnh đạo Hanel đã đặc biệt quan tâm đến vấn đề đạo tạo nâng cao trình

độ cho người lao động. Điều này thể hiện ở số khóa đào tạo tại công ty cũng như số lao động tham gia hưởng ứng các chương trình đào tạo này.

Tuy nhiên để đánh giá công tác đào tạo có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo.

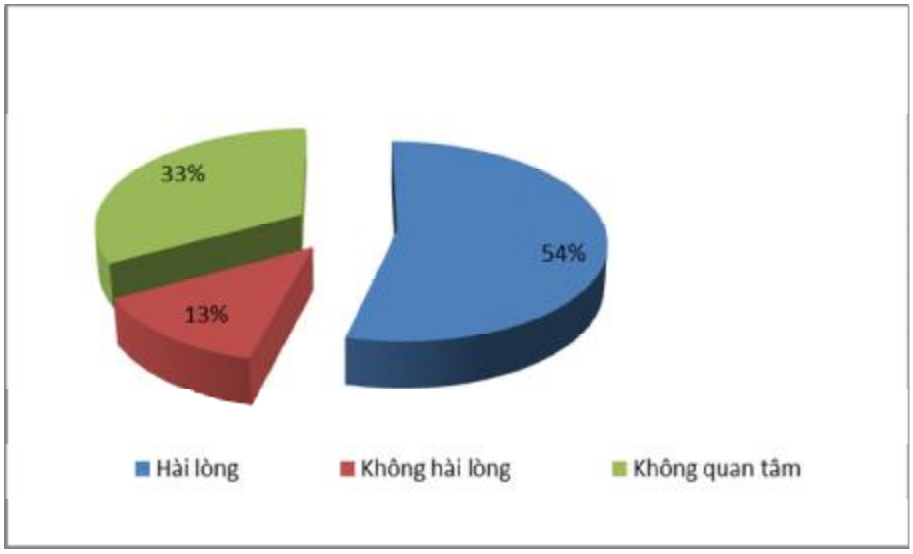
Bảng 2.7. Đánh giá của lao động về công tác đào tạo tại Công ty Hanel

Câu hỏi	Mức độ quan trọng các yếu tố					Tổng
	1	2	3	4	5	
Chương trình đào tạo hiệu quả	6	22	8	41	23	100
Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác	11	19	10	33	27	100
Nội dung đào tạo phù hợp	6	19	9	37	29	100
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	6	19	8	41	26	100
Công ty tạo điều kiện để học tập	10	20	13	33	24	100
Kiến thức, kĩ năng được đào tạo giúp ích cho công việc	6	22	8	42	22	100
Rất hài lòng với công tác đào tạo	13	20	13	29	25	100

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Trong đó: 1 - Hoàn toàn không đồng ý; 2 - không đồng ý; 3 - Không có ý kiến; 4- Tương đối đồng ý; 5- Hoàn toàn đồng ý)

Kết quả khảo sát ý kiến người lao động Hanel Hà Nội cho thấy có 54% ý kiến hài lòng với công tác đào tạo. Đây là một tỉ lệ tương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Hanel Hà Nội đã đáp ứng được tương đối tốt yêu cầu về đào tạo của phần lớn người lao động. Mặc dù vậy, vẫn còn một bộ phận người lao động không hài lòng đối với công tác đào tạo chiếm tới 33%, đây là một tỷ lệ khá cao. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp đang cần phải đổi mới và đầu tư hơn nữa để đáp ứng nhu cầu của người lao động tại công ty.



Biểu đồ 2.11. Mức độ hài lòng về công tác đào tạo

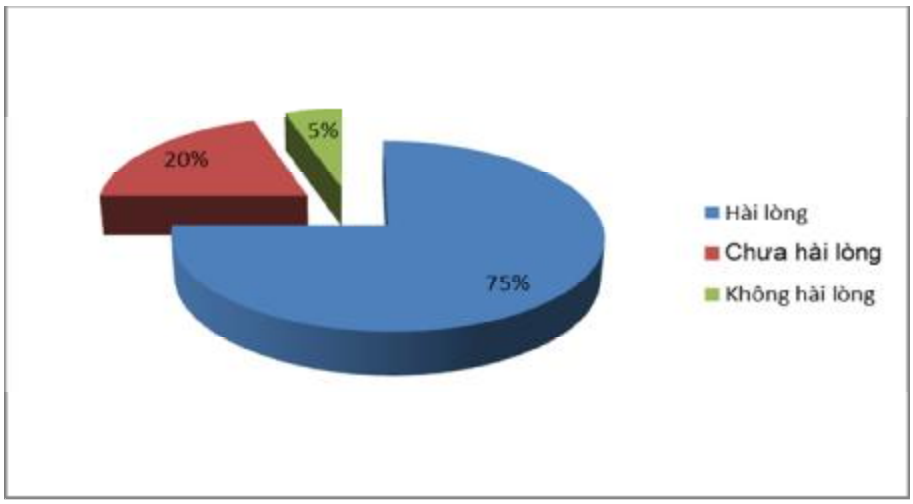
(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

· Đánh giá thực hiện công việc

Đối với người lao động thì đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc. Đối với người quản lý thì đánh giá thực hiện công việc giúp họ nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến…Thực tế tại Công ty Hanel cũng đã ban hành qui trình đánh giá công việc của nhân viên, vào ngày cuối tháng, các cá nhân trong phòng/nhà máy nộp bản tự nhận xét về khối lượng, chất lượng công việc, các cá nhân trong tháng được cộng điểm thì Trưởng các phòng/Nhà máy lập danh sách gửi phòng TCHC tập hợp, áp theo mẫu để đánh giá sau đó chuyển Giám đốc Công ty xem xét, quyết định. Tuy nhiên các chỉ tiêu đánh giá còn chung chung, chủ yếu dùng các chỉ tiêu trong khen thưởng cuối năm để đánh giá, chưa xây dựng quy trình đánh giá chuẩn để áp dụng trong toàn Công ty.

Kết quả công việc được quản lý tổ/nhà máy/phòng công nhận là sự ghi nhận cho sự đóng góp công sức của nhân lực vào sự phát triển chung của

doanh nghiệp. Sự công nhận kết quả công việc không chỉ gói gọn trong giá trị phần thưởng của doanh nghiệp bằng hiện kim, mở rộng ra nó còn bao gồm cả các hình thức ghi nhận khác như: các phần thưởng lưu niệm, khen ngợi cá nhân bằng văn bản, khen ngợi cá nhân trước đồng nghiệp, tập thể. Khi được phỏng vấn thì 75% số người được hỏi nói hài lòng với qui trình đánh giá công việc của nhân viên, 20% chưa hài lòng, còn 5% tỏ ý không hài lòng. Tuy nhiên khi được hỏi thế nào là hài lòng về các tiêu chí đánh giá, cho điểm, nhận xét của bộ phận được giao đánh giá thì nhân lực (bộ phận sản xuất chủ yếu) chưa nói rõ được là thế nào bởi lẽ các tiêu chí chung chung như tiêu chí bình xét, khen thưởng cuối năm.

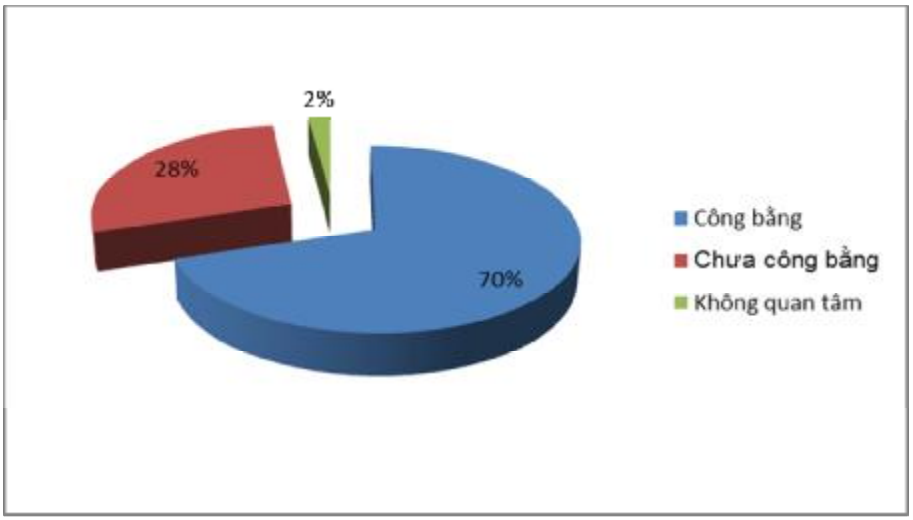


Biểu đồ 2.12. Mức độ hài lòng khi đánh giá thực hiện công việc

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Tuy các chỉ tiêu đánh giá là chung chung nhưng Công ty cũng thực hiện một cách nghiêm túc, điều này thể hiện ở điểm có một tỷ lệ tương đối lớn người lao động cho rằng các cấp quản lý đánh giá hết sự đóng góp đó của bản thân, có 70% số người được hỏi cho rằng cách thức tiến hành đáng giá thực hiện công bằng khi cấp trên có ghi nhận thành tích của cá nhân. Tuy nhiên khi được hỏi sâu hơn về các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc như thế nào được gọi là công bằng theo nhận xét của anh/chị thì mọi người có chung câu trả lời là “theo cảm nhận thấy rằng nó công bằng” bởi lẽ như đã nói

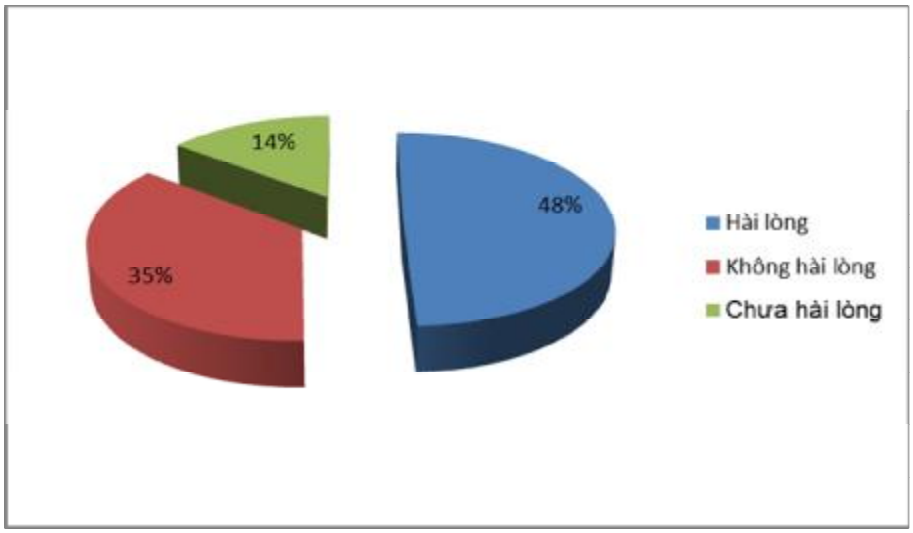
ở trên các tiêu chí lấy theo bình xét thi đua khen thưởng cuối năm, rất chung chung, không định lượng được và nó chỉ là cảm tính.



Biểu đồ 2.13. Đánh giá độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc hiện nay

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Thực tế hiện nay tại Hanel đã có hệ thống đánh giá thực hiện công việc gắn với việc trả lương tuy nhiên nó chưa phát huy được hiệu quả. Yếu tố "mức độ hoàn thành nhiệm vụ" chưa rõ ràng do việc phân tách công việc, phân chia nhiệm vụ và đánh giá thực hiện công việc không được thực hiện một cách nhất quán. Việc xét thưởng vẫn mang tính bình quân, tất cả các nhân viên đều được thưởng một mức như nhau, xét nâng lương hoàn toàn dựa vào thâm niên công tác. Khi được hỏi có 35,% ý kiến trả lời không hài lòng với phương pháp tính toán, chi trả thưởng hiện nay của Hanel, 48% ý kiến hài lòng và 14% chưa hài lòng.



Biểu đồ 2.14. Mức độ hài lòng trong tính thưởng

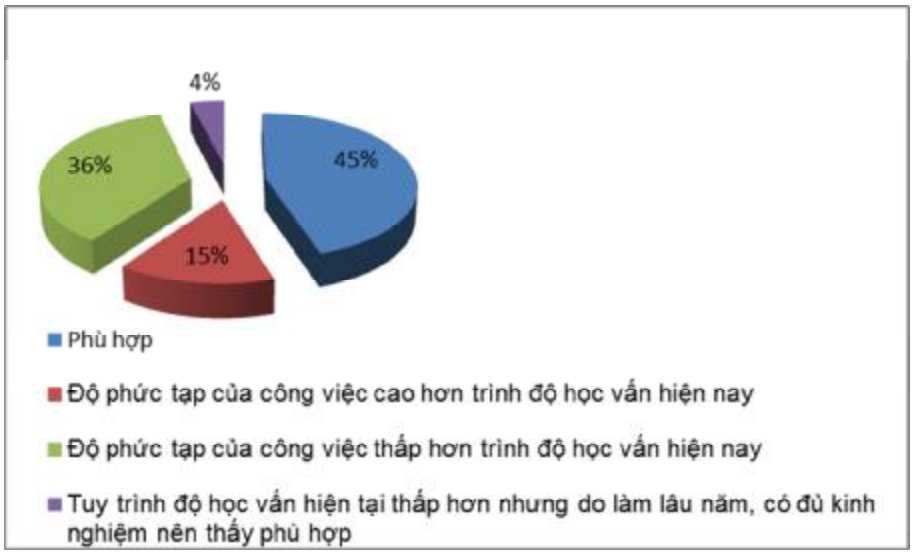
(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

· Bố trí sử dụng lao động hợp lý và cải thiện điều kiện làm việc

- Bố trí sử dụng lao động hợp lý:

Để tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho doanh nghiệp thì việc phân công, bố trí lao động phải hợp lý, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty trong từng thời kỳ. Xuất phát từ thực tế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong việc thu hút và giữ chân những người có năng lực, bài toán đảm bảo đủ số lượng và chất lượng trở thành cơ bản nhất và cũng là bài toán khó khăn. Nhìn chung, Công ty Hanel luôn bố trí và sử dụng nhân lực đảm bảo tính mềm dẻo linh hoạt trong sử dụng, tránh các đột biến về nhân lực trong quá trình làm việc... Mục tiêu cần đạt được là sử dụng nhân lực đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi cá nhân nhằm gia tăng năng suất lao động và động lực làm việc của nhân viên. Để làm được điều này, những nhà quản lý giỏi phải biết nhân lực trong doanh nghiệp của mình mạnh về mặt nào, yếu về mặt nào để từ đó sử dụng lao động cho hợp lý. Thông qua nhu cầu thiết yếu của các phòng/nhà máy, báo cáo phòng TCHC tập hợp, xem xét, trình Ban Giám đốc quyết định và giao phòng TCHC tuyển dụng theo nhu cầu hoặc luân chuyển trong nội bộ theo nguyện vọng cá nhân.

Thực tế khi được phỏng vấn có khoảng 45% trả lời được bố trí công việc phù hợp (chủ yếu là bộ phận sản xuất trực tiếp, công nhân tại các nhà máy, phân xưởng), 36%% trả lời độ phức tạp của công việc thấp hơn trình độ học vấn hiện nay, 15 % trả lời độ phức tạp của công việc cao hơn trình độ học vấn hiện nay, 4% trả lời tuy trình độ học vấn hiện tại thấp hơn nhưng do làm lâu năm, có đủ kinh nghiệm nên thấy phù hợp.



Biểu đồ 2.15. Mức độ hài lòng trong bố trí công việc

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Từ bảng phỏng vấn trên có thể thấy rằng, công nhân tại các nhà máy, phân xưởng được bố trí công việc tương xứng với trình độ họ đang đảm nhận, số còn lại rơi vào chủ yếu vào nhân lực làm việc tại các phòng, nhà máy (bộ phận gián tiếp).

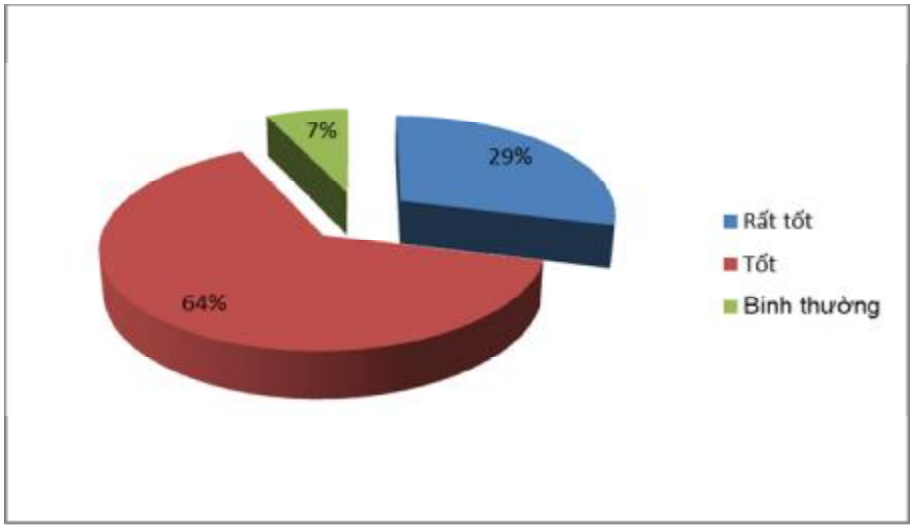
- Cải thiện điều kiện làm việc

Một trong những cách thức để tăng năng suất lao động bên cạnh phát huy năng lực của nhân lực thông qua bố trí lao động hợp lý thì điều kiện làm việc cũng là yếu tố kiên quyết giúp nâng cao hoặc giảm năng suất lao động. Điều kiện làm việc tốt giúp nhân lực phát huy tối đa hiệu quả làm việc và ngược. Hiện tại Hanel, cải thiện điều kiện làm việc luôn được Ban Giám đốc Công ty chú ý căn cứ trên nguồn lực hiện có của Công ty, việc lắp đặt đủ các

thiết bị chiếu sáng tại nơi làm việc, lắp đặt thêm quạt thông gió, quạt gió, quạt đối lưu đảm bảo đủ ánh sáng, không bị ngột ngạt, với khối nhân viên Văn phòng, đặc thù từng phòng cho nâng cấp dần hệ thống máy tính.

Lực lượng lao động gián tiếp được trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc. Tất cả các phòng làm việc, hội họp, phòng điều hành kho, bãi đều được trang bị máy điều hòa, hệ thống thông khí, cửa kính chống bụi, chống ồn, trang bị văn phòng đầy đủ. Có thể nói, nhân lực tại Công ty Hanel, Lãnh đạo Công ty quan đơn vị mà được trang bị và có điều kiện làm việc tốt nhất.

Khi được hỏi có đến 64% số người đánh giá điều kiện làm việc tại Hanel Hà Nội ở mức tốt, 29% ở mức rất tốt chỉ có 7% số người điều kiện làm việc ở mức bình thường và không có phiếu nào đánh giá điều kiện làm việc ở xấu.



Biểu đồ 2.16. Khảo sát điều kiện làm việc tại Hanel Hà Nội

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Điều kiện làm việc của người lao động còn thể hiện ở việc bố trí thời giờ làm việc và nghỉ ngơi. Hiện tại lao động tại Hanel Hà Nội đang làm việc với thời gian 40 giờ/tuần, ngày làm việc bắt đầu từ 8h00’ sáng kết thúc vào 17h00’chiều, giữa ca làm việc được bố trí nghỉ trưa từ 12h00’ đến 13h00’. Hanel hiện bố trí thời giờ làm việc tương đối hợp lý, với những nhân lực ở xa Công ty thì Công ty bố trí xe đưa đón, điều này giúp cho người lao động tránh

được nỗi lo bị kẹt xe, ách tắc giao thông, thời gian nghỉ trưa tương đối phù hợp với lực lượng lao động có tuổi đời trung bình cao.

Bên cạnh môi trường vật chất đã tương đối hoàn thiện thì một yếu tố nữa cũng rất quan trọng đó là không khí làm việc tại Hanel, có thể coi đây như một môi trường làm việc "tinh thần" đối với người lao động. Giám đốc đã chỉ đạo phòng TCHC cùng với Trưởng các phòng, Giám đốc các nhà máy trên cơ sở nhân lực hiện có, rà soát, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức và trình lên để Giám đốc xem xét, phê duyệt nhân sự, phân công nhiệm vụ, nhờ vậy mọi người đều có tâm trạng thoải mái để tập trung vào công việc. Có thể thấy vai trò của nhà quản lý cao nhất trong công ty vô cùng quan trọng, chính phong cách lãnh đạo tiên tiến, luôn luôn lắng nghe nhân viên, làm việc công tâm và uy tín của họ sẽ giải quyết những mâu thuẫn tồn tại trong doanh nghiệp. Giúp cho môi trường làm việc của tổ chức thoải mái dễ chịu hơn. Hướng mọi người đoàn kết vào công việc chung, góp phần vào sự phát triển của tổ chức.

- *Các hoạt động phong trào*

Các hoạt động phong trào cũng đóng góp quan trọng trong đời sống tinh thần của nhân viên. Các hoạt động như các giải thi đấu thể thao, hội diễn văn nghệ, các cuộc dã ngoại, các hoạt động đi tập huấn,… giúp nhân lực thư giãn sau những ngày làm việc căng thẳng, tạo tâm lý hứng khởi với công việc, giao lưu, học hỏi được những kinh nghiệm, kiến thức từ đồng nghiệp, tạo sự gắn bó, đoàn kết hơn trong tổ chức từ đó sẽ tạo động lực làm việc, nâng cao năng suất lao động. Thấy được vai trò đó nên hàng năm lãnh đạo Hanel, tổ chức công đoàn thường tổ chức các cuộc đi thăm quan, kết hợp với việc tập huấn, giao lưu giữa Văn phòng và các nhà máy, thi đấu các môn thể thao như : bóng đá, bóng bàn, bơi lội… và hội diễn văn nghệ quần chúng.

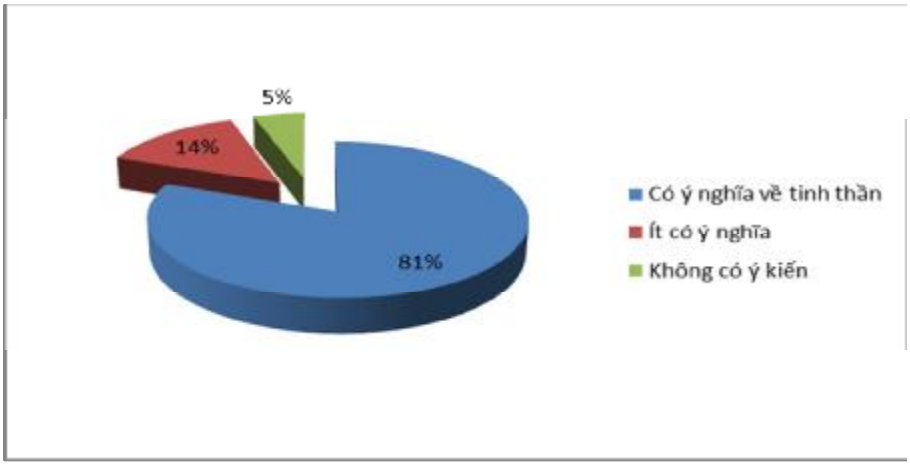
Bảng 2.8. Bảng chi tiêu cho các hoạt động phong trào tại công ty

Đơn vị tính: triệu/đồng.

STT	Nội dung	Thành tiền
I	**Thể thao**	**17,030**
	Bóng đá	8,130
	Bóng bàn	5,430
	Cầu lông	830
	Cờ tướng	140
	Bồi dưỡng tổng duyệt các môn thể thao	1,500
	Bồi dưỡng thi đấu các môn thể thao	1,500
II	**Văn nghệ**	**42,750**
III	**Diễu hành**	**4,180**
	Tổng cộng	**64,460**

Nguồn Phòng TCHC

Khi được hỏi công ty có thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào văn nghệ, thể thao cho cán bộ công nhân viên không thì có tới 85% cho rằng có thường xuyên, rất đông người lao động đánh giá cao các hoạt động phong trào như bóng đá, bóng bàn, cầu lông… có ý nghĩa thiết thực trong việc khuyến khích họ lao động hăng say. Về ý nghĩa phong trào này thì theo kết quả điều tra khảo sát đã có tới 81% người lao động trả lời các phong trào này có ý nghĩa lớn về tinh thần, 14% trả lời ít có ý nghĩa và 5% là không có ý kiến.



Biểu đồ 2.11. Khảo sát ý nghĩa các hoạt động phong trào tại Công ty Hanel

(Nguồn:Kết quả tổng hợp phiếu điều tra tại công ty)

Như vậy có thể thấy rằng hoạt động phong trào có vai trò không nhỏ trong công tác tạo động lực. Bởi sau những lần tham gia hội diễn như vậy không khí làm việc, lao động trong công ty rất cởi mở, khẩn trương hơn hẳn, do mọi người có tâm lý sảng khoái, sau một thời gian nghỉ ngơi, tham gia thi đấu. Có được điều này là do lãnh đạo công ty đã rất quan tâm tới phong trào của nhân viên, chủ động sắp xếp công việc hợp lý, để các vận động viên có thời gian luyện tập mà vẫn không ảnh hưởng tới công việc sản xuất kinh doanh của công ty. Cũng phải kể đến là sự đầu tư kinh phí cần thiết để cán bộ công nhân viên được chuẩn bị thi đấu chu đáo.

2.4. Những nhận xét cơ bản về động lực và tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa

2.4.1 Đánh giá động lực lao động

- *Ưu điểm*

Như đã phân tích ở trên, động lực lao động của nhân lực tại Công ty Hanel tương đối ổn định, nhân lực luôn có ý thức, có trách nhiệm trong công việc, mong muốn được làm việc lâu dài tại công ty, đồng cam cộng khổ cùng công ty. Đa số nhân lực đều có sự tự nguyện, sự nỗ lực trong hoàn thành các công việc được giao thể hiện ý thức sẵn sàng vươn lên, coi doanh nghiệp chính là ngôi nhà của mình cùng nhau vun đắp để phát triển bền vững.

Tính chủ động, tính sáng tạo đã được nhân lực tại công ty thực hiện tương đối chủ động để làm sao mang lại hiệu quả cao nhất cho Công ty, có như vậy mới Lãnh đạo Công ty mới an tâm đi tìm kiếm những người mua hàng, tạo thêm nhiều việc làm cho nhân lực, tăng thu nhập, cải thiện đời sống của nhân lực. Kết quả thực hiện công việc của nhân lực được lãnh đạo đánh giá hoàn thành nhiệm vụ, thước đo cuối cùng chính là lợi nhuận liên tục tăng qua các năm, thể hiện ở điểm công tác quản trị tại công ty đã từng bước được

cải thiện, điều này thể hiện rõ tinh thần trách nhiệm của nhân lực tại công ty trong thực thi công việc được giao theo chức năng, nhiệm vụ trong phòng/ban.

Muốn nhân sự trung thành thì trước hết Lãnh đạo Công ty hãy trung thành với nhân sự của chính mình, xác định được vấn đề này, Lãnh đạo Công ty luôn quan tâm, hướng dẫn nhân sự trong thực thi trách nhiệm được giao, thể hiện ở điểm tại công ty tỷ lệ bỏ việc rất thấp, các trường hợp được cho nghỉ việc là do vi phạm kỷ luật lao động (chiếm phần lớn), nhân lực đến tuổi nghỉ hưu, nhân lực chuyển công tác do muốn được làm gần nhà, ...hàng năm công ty phải tuyển thêm nhân lực bổ sung rất ít

Tóm lại, nhờ động lực lao động ổn định của nhân lực tại Công ty Hanel làm cho Lãnh đạo Công ty an tâm trong việc tìm kiếm đối tác, mở rộng bạn hàng, tìm kiếm thị trường mới trong thời gian tới.

- *Nhược điểm, nguyên nhân*

Từ thực trạng động lực lao động của nhân lực có thể thấy nhân lực của công ty khá trung thành, tỷ lệ bỏ việc thấp, nhân lực chủ động, sáng tạo trong thực thi công việc, có tinh thần trách nhiệm với công việc, tự nguyện nỗ lực trong thực thi các nhiệm vụ được giao, có thể thấy rằng động lực lao động của nhân lực tại công ty là tốt. Tuy nhiên để động lực lao động của nhân lực luôn được duy trì như vậy thì lãnh đạo Công ty luôn luôn chỉ đạo các trưởng, phó trưởng phòng quan tâm đến nhân viên dưới quyền, kịp thời phản ánh những tâm tư nguyện vọng của họ để có hướng giải quyết ngay, tránh việc nhân lực có cố gắng làm việc nhưng không được ghi nhận, chán nản và tìm cách bỏ việc, làm cho những nhân lực khác cũng nảy sinh tâm lý tương tự, làm mất tính ổn định của bộ máy đang vận hành ổn định.

2.4.2. Hoạt động tạo động lực lao động

- *Ưu điểm*

Công ty đã có quan tâm gắn công việc với hiệu quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Mức lương được Công ty trả cho nhân lực là ổn định so với nhiều doanh nghiệp trong khu công nghiệp tuy không cao nhưng đều, không bị nợ lương. Tiền thưởng đã được Công ty quan tâm, coi là một công cụ nhằm tạo động lực cho nhân viên. Trong bố trí sử dụng hợp lý lao động: Công ty cũng đã luôn cố gắng bố trí lao động một cách hợp lý, đúng người đúng việc.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc: Công ty cũng đã gắn việc trả lương, trả thưởng theo đúng năng lực và hiệu quả làm việc của từng nhân lực, đảm bảo nguyên tắc trả lương, trả thưởng công khai, minh bạch để tạo động lực lao động cho mỗi nhân lực trong thực hiện nhiệm vụ được giao. Công tác đào tạo cũng đã được Công ty chú trọng, từ đào tạo tại chỗ đến cử đi đào tạo tại các trường. Bầu không khí và môi trường làm việc: Có thể nói nhân lực của Công ty được làm việc trong điều kiện tốt. Bầu không khí làm việc thoải mái, hòa đồng. mọi người luôn chan hòa, giúp đỡ nhau trong quá trình làm việc. Điều này khẳng định kết quả đạt được đã phần nào tạo ra sự khuyến khích tinh làm việc và sự nỗ lực cống hiến của nhân lực đối với Công ty.

- *Nhược điểm*

- So với mặt bằng chung trong khu công nghiệp thì mức lương của nhân lực giữ các vị trí quản lý là chưa cao, gây trở ngại cho công tác tạo động lực tại Công ty trong việc giữ chân các vị trí quản lý trước sự chèo kéo của các Công ty trong khu công nghiệp. Công tác khen thưởng có một số hạn chế còn mang tính hình thức phát triển không đồng đều, rộng khắp và liên tục.

Nguyên nhân của tình trạng này là do sự biến động của kinh tế. Tiền lương có tăng nhưng không theo kịp với lạm phát. Công ty hiện đang áp dụng cách tính lương theo hình thức: Hệ số lương x lương kinh doanh + PC, nếu nhân lực không tham gia các hoạt động đoàn thể, thì mức phụ cấp này là thấp, thu nhập hàng tháng sẽ thấp. Hình thức thưởng tương đối đa dạng song các tiêu chí xét thưởng còn định tính, chưa cụ thể, khiến người lao động còn mơ

hồ về các xét thưởng, trong nhận thức của họ việc xét thưởng chỉ là do cảm tính từ đó mà tạo động lực có phần bị giảm sút

- Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân lực tuy có thường xuyên nhưng mang tính chủ quan. Nguyên nhân của vấn đề này do Công ty chưa xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể, không định lượng được làm cho nhân lực còn mơ hồ, hiểu chung chung, các tiêu chí đánh giá dựa trên tiêu chí thi đua khen thưởng.

- Công tác đào tạo cũng đã được Ban Giám đốc Công ty quan tâm, chú trọng nhưng thực tế trong quá trình thực hiện một số khóa học vẫn chưa được đảm bảo chất lượng như mong muốn, chưa thực sự sát với những thực tế của nhân lực được cử đi học, chỉ do ý muốn chủ quan của Trưởng phòng. Sau khóa học, có những ý tưởng mới đề xuất của nhân lực được đưa ra nhưng do điều kiện thực tế của Công ty chưa thể áp dụng ngay. Công tác đào tạo chưa được tiến hành một cách liên tục, có những lúc bị dồn vào một thời điểm trong năm, ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo.

Nguyên nhân của vấn đề là việc đào tạo tuy đã thực hiện theo đúng nhu cầu của các phòng/ban/nhà máy, những nhân lực sau đào tạo chủ yếu vẫn làm những công việc cũ nên khó có thể giúp nhân lực phát triển được bản thân và phản ánh hiệu quả sau đào tạo, đôi khi cho đi đào tạo là theo ý thích của Trưởng phòng. Đối với khối lao động trực tiếp công ty mới chỉ dừng lại ở kèm cặp tại chỗ. Chính vì thế việc thỏa mãn nhu cầu được học tập, nâng cao tay nghề cho nhân lực còn nhiều hạn chế.

- Việc phân công bố trí việc tai các phòng tuy đã căn cứ vào trình độ của mỗi nhân lực, tuy nhiên còn một số nhân lực bị bố trí công việc chưa phù hợp với trình độ được đào tạo, do vậy dễ nảy sinh tâm lý nhàm chán, không phát huy được năng lực, sở trường của mình.

Nguyên nhân của vấn đề là do Lãnh đạo nhận thấy những nhân lực này tuy làm việc trái ngành nhưng thực tế công việc được giao đều hoàn thành

nhiệm vụ, việc luân chuyển công việc có thể ảnh hưởng đến một số nhân lực khác trong các phòng/ban/nhà máy vì thế tạm thời vẫn làm việc như vậy

- Cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp của nhân lực tại Công ty Hanel còn hạn chế, chưa thực sự hấp dẫn, công tác quy hoạch cán bộ, bổ nhiệm, điều động dựa trên ý kiến chủ quan của Lãnh đạo. Bản thân nhân lực tại Công ty khi được đề nghị tham gia thì cũng chưa nhiệt tình tham gia việc xây dựng kế hoạch phát triển bản thân do Lãnh đạo và phòng TCHC đặt ra. Chính việc này đã cản trở cơ hội thăng tiến của nhân lực.

Nguyên nhân của vấn đề này là do trong một thời gian dài các công tác quy hoạch, đề bạt nhân lực chỉ dựa trên ý kiến chủ quan của Lãnh đạo Công ty, các phòng/ban/nhà máy chỉ biết thực hiện, không được đóng góp ý kiến. Nhân lực cũng thụ động trong việc xây dựng kế hoạch phát triển bản thân khi được Lãnh đạo Công ty đặt ra, họ nghĩ rằng đây chỉ là hình thức, không thiết thực vì họ có làm cũng chỉ để đó.

- Các hoạt động phong trào tuy đã được quan tâm nhưng chưa kêu gọi được sự hưởng ứng nhiệt tình của tất cả mọi người, đôi khi tham gia do bị bắt buộc sợ bị cấp trên đánh giá là không nhiệt tình.

Nguyên nhân của vấn đề là do các hoạt động phong trào mang tính hình thức, chưa có nhiều những hoạt động mang tính kết nối giữa các nhân lực với nhau để tạo nên sự đồng thuận giữa các nhân lực

- Tuy đã bước đầu hình thành VHDN nhưng chưa được thể hiện sâu rộng, slogan của Công ty chưa có, các hoạt động đón tiếp nhân viên mới, …. chưa rõ ràng vì thế cần phải cải thiện trong thời gian tới.

Nguyên nhân của vấn đề là Lãnh đạo Công ty tuy đã có quan tâm nhưng chưa cụ thể, chưa chỉ đạo phòng TCHC nghiên cứu đưa ra giải pháp để phát triển VHDN, khi đón tiếp nhân lực mới đơn giản chỉ là giới thiệu họ tại phòng/ban/nhà máy nơi họ làm việc, một số phòng liên quan, công việc tuy giao cho Trưởng bộ phân phân công nhưng nhiều khi để họ tự thân vận động mà

không có người kèm cặp, hướng dẫn giúp họ làm quen với nơi làm việc mới, với công việc mới. Chính điều này khiến nhân lực cảm thấy bỡ ngỡ và quá trình hòa nhập với công ty bị chậm hơn. Công ty chưa truyền được nhiệt huyết và niềm tự hào của nhân lực khi họ trở thành một thành viên trong công ty

- Tuy đã có giao quyền cho nhân viên trong thực thi công việc được giao dưới sự kiểm soát của trưởng/phó trưởng phòng/nhà máy, điều này là thực sự cần thiết trong việc đảm bảo các mục tiêu phát triển ổn định, bền vững của Công ty. Tuy nhiên với các vấn đề có tính chất hàng ngày, giải quyết các công việc đơn giản thì có thể cho phép nhân viên được báo cáo trực tiếp với cấp giải quyết (như xin xe đi công tác công việc, văn phòng phẩm, cấp vật tư phụ cho sản xuất, sữa chữa các thiết bị văn phòng: máy tính, máy in, ….) để đảm bảo công việc được giải quyết nhanh, kịp thời, nhân lực được chủ động và tự chịu trách nhiệm.

Nguyên nhân của vấn đề là tuy đã có tin tưởng với công việc giải quyết của nhân viên nhưng Lãnh đạo Công ty chưa thực sự an tâm, vẫn cần có người giám sát thực hiện công việc hàng ngày của nhân lực (kiểm tra chéo tránh những sự việc là nhỏ nhưng lại vượt ngoài tầm kiểm soát khi đến bên ngoài).

- Việc điều chuyển, luân chuyển tuy đã có thực hiện nhưng chưa được nhiều, thời gian ngắn, không cho nhân lực bắt kịp với tính chất công việc ở nơi mới, vì thế cần phải có chính sách luân chuyển kịp thời, định kỳ 02 năm lại luân chuyển công việc giữa các bộ phận có tính chất công việc tương tự nhau để đảm bảo sự cân đối hài hòa giữa thực tiễn công việc hàng ngày (luôn phát sinh tại các nhà máy) và chính sách chung.

Nguyên nhân của vấn đề là Lãnh đạo Công ty chưa nhận thức rõ vấn đề này, mới chỉ coi là hình thức, chưa cho rằng việc được luân chuyển làm đúng công việc đã được học là một hình thức động viên, khuyến khích tăng động lực lao động cho nhân lực, được áp dụng kiến thức đã học bên cạnh công việc đã làm quen từ trước để thử thách chính mình trong môi trường mới.

Thành công rất đáng kể nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số tồn tại. Để đạt được hiệu quả hơn nữa Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa cần có một hệ thống giải pháp nhằm khắc phục những điểm còn tồn tại, có như thế công tác động lực và tạo động lực cho nhân lực mới thực sự hoàn thiện và mang lại hiệu quả cao. Từ những nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng về công tác động lực và tạo động lực lao động cho nhân lực tại Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân lực tại Công ty trong thời gian tới

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP CẢI TIẾN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HANEL XỐP NHỰA

3.1. Định hướng phát triển Công ty và quan điểm cải tiến tạo động lực lao động của Công ty trong thời kỳ 2016 – 2020

3.1.1. Định hướng phát triển Công ty thời kỳ 2016 – 2020

Là một trong những Công ty cổ phần đầu tiên của Hà Nội, 20 năm qua, Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa đã trở thành một trong những doanh nghiệp thành công với mô hình quản lý mới. Các sản phẩm của Công ty không chỉ đáp ứng chương trình nội địa hóa mà còn cung cấp sản phẩm cho các liên doanh của Hanel, các Công ty FDI đầu tư tại Việt Nam. Với những sản phẩm thay thế hàng nhập khẩu có giá trị hàng triệu USD mỗi năm, Hanel Plastics đã khẳng định được thương hiệu trên thị trường cung ứng, duy trì tăng trưởng hàng năm trên 20%, Hanel Plastics đã trở thành một trong những Công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp phụ trợ, là nhà cung cấp có uy tín cho các tập đoàn quốc tế lớn đầu tư tại Việt Nam như: Canon, Panasonic, Brother, ToTo, Sam Sung, LG, Ariston.

Với sự phấn đấu không ngừng nghỉ, vượt qua những ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế toàn cầu, Hanel Plastics đã liên tục đạt thành tích cao về mọi mặt, khẳng định vai trò tiên phong trong ngành công nghiệp hỗ trợ của Thủ đô. Thành quả của Hanel Plastics khởi nguồn từ định hướng đúng đắn của lãnh đạo Công ty mẹ Hanel, phát triển Hanel Plastics theo mô hình công ty cổ phần – mô hình phù hợp với quy luật phát triển của nền kinh tế thị trường, định hướng đúng vào ngành công nghiệp hỗ trợ. Trong giai đoạn 2016 -2020, phấn đấu doanh thu hàng năm đạt ở mức tăng trưởng từ 2-3%, thu nhập bình quân đầu người tăng từ 6-8%, cổ tức giữ ở mức 17%/năm.

3.1.2. Quan điểm cải tiến tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty trong thời kỳ 2016 – 2020.

Thứ nhất: Tạo động lực lao động là kết quả của việc xây dựng, thực hiện và cải tiến các hoạt động quản trị nhân lực. Do vậy, Công ty cần chú trọng:

- Sắp xếp, hoàn thiện nhân sự lãnh đạo từ phòng, ban đơn vị, cân đối bố trí lao động để có kế hoạch tuyển dụng cán bộ quản lý và công nhân tại các nhà máy.

- Đào tạo, chuyển đổi một số công nhân kỹ thuật trẻ có năng lực, được Giám đốc các nhà máy đề bạt cho tập sự tại vị trí chủ chốt tại các dây chuyên. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các cấp quản lý, nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn cho nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và mang lại hiệu quả kinh doanh cao.

Thứ hai: Tạo động lực lao động cần có sự kết hợp các biện pháp chăm lo cả về vật chất và tinh thần cho nhân lực của Công ty

- Với những nhân lực có năng lực, được thử thách ở một số vị trí tương tự, có nguyện vọng gắn bó lâu dài cần cử đi đào tạo chuyên sâu, tạo cơ hội phát triển cho nhân lực.

- Định kỳ rà soát, bổ sung lại quy chế, quy định chức năng, nhiệm vụ phòng ban, nhà máy, để bổ sung , điều chỉnh cho phù hợp với các quy định của pháp luật và chế độ, chính sách hiện hành, xây dựng chính sách đãi ngộ lương thưởng xứng đáng, đào tạo nhân lực đáp ứng tốt hơn với yêu cầu của công việc.

Thứ ba: Tạo động lực lao động cho nhân lực mang tính chất lâu dài nhưng cũng cần thường xuyên đáp ứng những nhu cầu cần thiết trước mắt của nhân lực.

Duy trì và phát huy văn hóa doanh nghiệp tăng cường sự hợp tác hỗ trợ lẫn nhau để cùng nhau phấn đấu hoàn thành mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra, giúp họ tìm kiếm chỗ ở để họ an tâm làm việc với Công ty

3.2. Các giải pháp cải tiến tạo động lực cho nhân lực

3.2.1. Cần thường xuyên khảo sát nhu cầu để đáp ứng kịp thời mong muốn của nhân lực Công ty

Định kỳ 06 tháng hoặc một năm, cần tiến hành khảo sát nhu cầu của nhân lực trong công ty. Việc xác định nhu cầu của nhân lực để biết đâu là những ưu tiên cần giải quyết ngay, những nhu cầu nào mang tính thiết thực với từng nhóm người để từ đó có những biện pháp giải quyết. Nếu không biết rõ được nhu cầu của nhân lực thì khi sử dụng các công cụ tạo động lực sẽ không đem lại hiệu quả như công ty mong muốn, vậy cần có phương pháp để xác định nhu cầu của nhân lực trong từng thời kỳ.

Bước 1: Xác định mục đích của cuộc điều tra khảo sát

- Nắm bắt nhu cầu của nhân lực trong công ty để áp dụng các biện pháp tạo động lực thỏa mãn những nhu cầu đó.

- Nắm bắt quan điểm của nhân lực về các hoạt động của công ty.

- Đo lường các yếu tố làm cho nhân lực gắn bó và hăng say làm việc.

- Hoàn thiện các điểm thiếu sót của các hoạt động quản trị nhân lực trong công ty để tạo động lực lao động cho nhân lực được tốt hơn.

Bước 2: Xác định các loại nhu cầu của nhân lực.

Như đã trình bày ở Chương 1 thì theo học thuyết của Maslow thì nhân lực sẽ có 5 nhu cầu trong lao động.

- Nhu cầu sinh lý: có thu nhập để đảm bảo đồ ăn, nước uống, không khí..

- Nhu cầu an toàn: môi trường làm việc an toàn, công việc ổn định, bảo hiểm lao động.

- Nhu cầu giao tiếp: được giao lưu, được chia sẻ, được liên kết, được làm việc theo nhóm.

- Nhu cầu tôn trọng: được biểu đạt ý kiến, coi trọng bởi đồng nghiệp, lãnh đạo, được ghi nhận danh dự nghề nghiệp, uy tín nghề nghiệp, có vị thế xã hội.

- Nhu cầu phát triển nghề nghiệp: được học tập nâng cao trình độ, có cơ hội phát triển chuyên môn, được thăng tiến, được thử thách.

Bước 3: Thiết kế bảng hỏi.

- Thiết kế câu hỏi.

Phòng Tổ chức hành chính của công ty chuẩn bị bảng câu hỏi và gửi cho nhân lực ở các đơn vị. Đối với mỗi nhu cầu, thì phòng TCHC thiết kế từ 3 đến 5 câu hỏi cho mỗi nhu cầu.

Ví dụ đối với nhu cầu an toàn:

1. Mong muốn của tôi được làm việc trong môi trường làm việc an toàn.
2. Công việc ổn định là mong muốn của tôi.
3. Được đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định.
4. Được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động để phục vụ cho công việc.

- Thiết kế bảng hỏi:

Sau khi đã có được các câu hỏi phòng TCHC tiếp tục xây dựng bảng hỏi, đối với mỗi câu hỏi sẽ có 5 mức phản ánh suy nghĩ của nhân lực về mỗi loại nhu cầu, họ chọn mức độ suy nghĩ nào thì sẽ tích vào mức độ đấy gồm: rất không hài lòng, không hài lòng, không có ý kiến rõ ràng, hài lòng một phần, hoàn toàn hài lòng.

Bước 4: Tiến hành thu thập ý kiến của nhân lực.

Xác định xem đối tượng mà công ty đang muốn tạo động lực là nhóm lao động nào để từ đó tập trung vào khảo sát nhu cầu của nhóm lao động đó.

Bước 5: Tổng hợp kết quả và xử lý thông tin để xác định nhu cầu của nhân lực.

Sử dụng phương pháp thống kê, thống kê số lượng mức độ hài lòng của nhân lực. Sau đó sử dụng công thức sau để tính ra phần trăm mức độ hài lòng của nhân lực với từng loại nhu cầu:

$$Đ_{ij} = \frac{\textit{Tổng số phiếu lựa chọn nhu cầu i}}{\textit{Tổng số phiếu khảo sát}}$$

Từ công thức trên ta có thể xác định được phần trăm số lượng nhân lực trong công ty lựa chọn nhu cầu của họ để từ đó có phương án rõ ràng trong việc thỏa mãn và tạo động lực cho nhân lực trong công ty.

3.2.2. Giải pháp cải tiến tạo động lực lao động thông qua công cụ tài chính

3.2.2.1. Cải thiện hoạt động trả lương gắn với công tác đánh giá thực hiện công việc

Từ phần thực trạng ta thấy rằng tiền lương trả cho người lao động hưởng lương thời gian tại Công ty Hanel dựa trên hệ số lương được xếp theo chức danh và lương sản xuất kinh doanh theo từng thời kỳ cộng với phụ cấp cho các chức danh lãnh đạo. Cách xác định này tuy đã có phân biệt giữa nhân viên, lãnh đạo (chức danh từ Phó Trưởng phòng hoặc tương đương trở lên), giữa người làm việc lâu năm với người làm việc ít năm. Tuy nhiên nó chưa phản ánh hết được các khía cạnh trong quá trình làm việc như người trẻ có năng lực có năng suất lao động cao do mới làm việc chỉ được xếp hệ số thấp hơn. Quỹ tiền lương được Đại hội đồng cổ đông đồng ý thông qua là một con số cố định, chưa được quy đổi theo ĐGTL (gắn chặt doanh thu của Công ty).

Chính vì vậy, tác giả đã nghiên cứu đề xuất xây dựng lại quy chế trả lương cho khối văn phòng, gắn với doanh thu trong kỳ (xác định ĐGTL), gắn với đánh giá hiệu quả công việc Ki để hệ số này có thể phản ánh hết được ý nghĩa, hiệu quả trong công việc của nhân lực.

$$\mathbf{T_i = (T_{1i} + T_{2i}) \times K_{KH}}$$

Trong đó:

T_i : Tiền lương của người thứ i.

T_{1i} : Tiền lương tính theo hệ số của người thứ i.

$$\mathbf{T_{1i} = T_{NN} \times K_{1i} \times N_{sfi} / n_i}$$

+ T_{NN} : Mức lương tối thiểu chung do Nhà nước quy định trong từng thời kỳ.

+ K_{1i}: Là tổng hệ số lương cấp bậc, chức vụ của người thứ i (theo bảng lương ban hành.

+ N_{sfi}: Số ngày công trong tháng của người thứ i.

+ n_i : Số ngày làm việc trong tháng.

T_{2i}: Tiền lương theo công việc của người thứ i

$$T_{2i} = K_{2i} \times K_{3i} \times N_{sfi} \times \frac{Q_{tháng} - \sum_{i=1}^{n} T_1}{\sum_{i=1}^{n} K_{2i} \times K_{3i} \times N_{sfi}}$$

+ K_{2i}: Hệ số ứng với độ phức tạp công việc, khối lượng công việc đảm nhận và trách nhiệm cá nhân, được xác định như bảng sau:

Bảng 2.9. Hệ số phức tạp công việc

STT	CHỨC DANH	HỆ SỐ K_2
1	Trưởng phòng, Giám đốc Nhà máy và tương đương	$K_2 = 14,0$
2	Phó trưởng phòng, Phó Giám đốc Nhà máy, Chủ tịch Công đoàn và tương đương	$K_2 = 9,0$
3	Phó Chủ tịch Công đoàn	$K_2 = 6,0$
4	Chuyên viên chính, Kỹ sư chính trở lên, cán bộ công đoàn	$K_2 = 4,5$
5	Chuyên viên, Kỹ sư	$K_2 = 3,5$
6	Nhân viên lái xe	$K_2 = 2,5$
7	Cán sự, Thủ quỹ; Nhân viên, Nhân viên văn thư, Nhân viên trực tổng đài; Nhân viên Bảo vệ, Tạp vụ, Cấp dưỡng.	$K_2 = 2,0$
8	Các trường hợp khác (thử việc, tập sự…)	$K_2 = 1,0$

Các tiêu chí xác định độ phức tạp của công việc:

- Thời gian đào tạo, trình độ đào tạo
- Trách nhiệm; Kỹ năng
- Thời gian tích lũy kinh nghiệm;

- Mức độ quyết định ảnh hưởng đến người khác;
- Điều kiện lao động;
- Tính hấp dẫn của công việc, nghề
- Khối lượng công việc phải xử lý

+ K_{3i} : Hệ số ứng mức độ hoàn thành công việc được giao của từng cá nhân theo kết quả đánh giá của Trưởng phòng gắn với kết quả đánh giá của Giám đốc.

+ $\sum_{i=1}^{n} T_1$: Tổng tiền lương tính trong tháng theo hệ số lương cấp bậc, chức vụ của toàn CBNV Công ty.

+ $Q_{tháng}$: Quỹ tiền lương kế hoạch dùng để tính toán hàng tháng

$$Q_{tháng} = Q_{năm} / 12$$

+ $Q_{năm}$: Quỹ tiền lương kế hoạch của năm kế hoạch (sau khi đã trích dự phòng)

+ 12: Số tháng trong năm

$Q_{năm} = (DT_{KHnăm} \text{ x } ĐG) \text{ x } 40\%$

+ $DT_{KHnăm}$: Doanh thu kế hoạch của năm kế hoạch

+ ĐG : Đơn giá tiền lương được HĐQT phê duyệt của năm kế hoạch.

+ 40%: ĐGTL tính cho khối văn phòng theo ĐGTL được HĐQT phê duyệt

+ 20%: Mức trích lập quỹ tiền lương kế hoạch, gồm:

*/. Trích lập quỹ dự phòng để bổ sung vào quỹ tiền lương của năm sau: 12%

*/. Trích quỹ để chi thưởng từ quỹ lương, chi các ngày lễ, Tết, quỹ khen thưởng cho người có năng suất, chất lượng cao, có thành tích trong công tác, quỹ khuyến khích nhân lực có trình độ chuyên môn cao, kỹ thuật tay nghề giỏi .... và dự phòng khác: 8%.

K_{KH}: Hệ số hoàn thành kế hoạch

$K_{KH} = DT_{THtháng} / DT_{KHtháng}$

+ $DT_{THtháng}$: Doanh thu thực hiện hàng tháng.

+ $DT_{KHtháng}$: Doanh thu kế hoạch bình quân tính theo tháng

$DT_{KHtháng} = DT_{năm}/12$

+ $DT_{năm}$: Doanh thu năm kế hoạch do Đại hội đồng cổ đông thông qua.

Với cách tính này, việc đánh giá kết quả cho NLĐ sẽ đảm bảo tính công bằng hơn, NLĐ sẽ cố gắng hơn, có trách nhiệm với công việc được giao. Đảm bảo trả công theo đúng năng lực của NLĐ. Áp dụng hình thức trả lương này không chỉ làm cho tiền lương của chức danh từ phó Trưởng phòng trở lên phản ánh đúng hao phí lao động bỏ ra mà còn khuyến khích NLĐ hứng thú với công việc, tích cực sáng tạo trong công việc, hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao.

3.2.2.2 Cải tiến các hình thức tiền thưởng

Việc xây dựng lại chính sách tiền lương nhằm khuyến khích, thu hút thêm nhân lực có trình độ thì kết quả thực hiện công việc tốt được lãnh đạo ghi nhận đánh giá cao thì cũng phải đi kèm với mức thưởng phù hợp, gắn với đánh giá hiệu quả thực hiện công việc hàng tháng. Để có được tiền thưởng cao hơn, NLĐ sẽ phải cố gắng làm việc hơn, động lực lao động của họ cũng vì thế cao hơn. Bên cạnh đố những người tham gia hoạt động phong trào tích cực và đạt thành tích Công ty Hanel cũng cần có một khoản thưởng để động viên họ.

Hình thức khen thưởng có thể áp dụng linh hoạt bằng tiền, hiện vật hoặc các hình thức phúc lợi cho nhân lực, với CBNV làm việc tại các nhà máy, văn phòng không giữ chức vụ quản lý thì nên áp dụng chính sách thưởng bằng tiền nếu trong năm có 02 quý được khen thưởng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thì kèm theo đó nhân lực sẽ có mấy ngày được đi du lịch theo tour mua sẵn của Công ty (được hưởng nguyên lương và các chế độ khác như ngày làm việc bình thường) hoặc được tăng thêm số ngày nghỉ phép trong

năm (từ 2-3 ngày), với nhân lực giữ chức vụ quản lý thì nên áp dụng chính sách bên cạnh số tiền thưởng kèm theo đó là phiếu tham dự các khóa học nâng cao nghiệp vụ tương ứng với công việc đang đảm nhận hoặc nếu trong cả năm được khen thưởng hoàn thành xuất sắc thì Công ty sẽ hỗ trợ 75% học phí, bố trí thời gian hợp lý để nhân lực tham dự khóa học tiến sỹ, thạc sỹ, …

Bên cạnh đó, với các nhân lực có trình độ cao đạt thành tích xuất sắc, thể hiện tốt trong vị trí được giao, bên cạnh tiền thưởng đột xuất, Công ty có thể thưởng bằng cổ phiếu, mức thưởng áp dụng với từng trường hợp cụ thể do Hội đồng quản trị quyết định

3.2.2.3. Đa dạng các chương trình phụ cấp, phúc lợi

Phụ cấp là một phần không thể thiếu trong hệ thống thù lao của NLĐ, có thể dùng phụ cấp để tạo động lực lao động cho nhân lực. Công ty Hanel cũng xây dựng các loại phụ cấp cho CBNV để họ có thêm động lực lao động.

Với những nhân lực giữ các vị trí chủ chốt, trình độ cao cần bổ sung phụ cấp thu hút ở mức từ 500.000 đồng đến 1.000.000 đồng, hàng năm mức phụ cấp này sẽ được xem xét điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế.

Với các tổ trưởng các dây chuyền sản xuất, công nhân lành nghề bậc cao, công ty cần điều chỉnh phụ cấp độc hại, nguy hiểm từ 100.000 đồng/người/tháng lên 200.000 đồng/người/tháng; Điều chỉnh hỗ trợ tiền thuê nhà cho các nhân lực trình độ cao từ 100.000 đồng/người/tháng lên 150.000 đồng/người/tháng

Ngoài ra công ty cũng nên quan tâm hơn đến đời sống gia đình của nhân lực, các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần đa dạng hơn điều đó sẽ góp phần hấp dẫn và giữ chân được nhân lực giỏi. Ví dụ như lập quỹ khuyến học, quỹ trợ giúp học đại học để động viên con em CBNV có thành tích xuất sắc trong học tập, quỹ hỗ trợ nhân lực nghỉ trong thời kỳ thai sản, ốm đau. Nguồn quỹ trích từ quỹ khen thưởng.

Đẩy mạnh các phong trào thi đua, thực hiện tốt các chế độ thi đua, khen thưởng, kỷ luật. Đây là biện pháp quan trọng góp phần ổn định và nâng cao chất lượng đội ngũ CBNV, giúp họ yên tâm công tác và gắn bó với cơ quan.

3.2.3 Giải pháp cải tiến tạo động lực lao động thông qua công cụ phi tài chính

3.2.3.1. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển

Trong những năm qua công tác đào tạo tại Công ty Hanel luôn được chú trọng. Với các hoạt động đào tạo, công ty luôn được thực hiện theo đúng chu trình đào tạo gồm các bước như: xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn phương pháp và kế hoạch đào tạo, thực hiện kế hoạch và đánh giá kết quả đào tạo. Tuy nhiên để nâng cao hiệu quả của hoạt động này hơn nữa thì công ty cần phải:

- Với những nhân viên mới (các bộ phận phòng/ban thuộc Văn phòng) để họ có thể nắm rõ hơn quy trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp và các hoạt động khác tại Công ty. Sau 02 tuần làm việc (để nhân viên bước đầu nắm được quy trình làm việc), phòng TCHC tổ chức 03 buổi đào tạo về quy trình làm việc chung: quy trình thực hiện công việc tại các phòng/ban (01 buổi sẽ do Lãnh đạo Công ty chủ trì), văn hóa của Công ty Hanel, cách giao tiếp, xử lý tình huống trong tranh luận công việc giữa các đồng nghiệp, cấp trên cấp dưới.

- Cải tiến nội dung, phương pháp đào tạo nhằm nâng cao thực sự trình độ hiểu biết, trình độ tay nghề của lao động để làm chủ thiết bị và công nghệ. Để các chương trình đào tạo thực sự phù hợp với nhu cầu và nguyện vọng của lao động trong công ty, công ty nên thường xuyên tiến hành khảo sát nhu cầu thực sự của họ, để lao động tự xác định nhu cầu của mình cũng như những kiến thức, kỹ năng cần được trang bị, sau đó tổng hợp lại, hình thành nhu cầu chung của toàn công ty.

- Khi kết thúc mỗi khoá học để xem mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào cần đánh giá chương trình đào tạo với các tiêu

chí rõ ràng cho từng khoá đào tạo, đánh giá qua phản ánh của học viên, giáo viên và người quản lý về các khóa đào tạo

Để đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhân lực so với kết quả thực tế mà nhân lực đạt được căn cứ với kết quả mà công ty mong muốn để đưa ra quyết định đào tạo thì công ty cần phải tổ chức hội đồng sát hạch, đánh giá với độ ngũ chuyên gia có đầy đủ về năng lực chuyên môn, xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, xây dựng các bài kiểm tra chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với từng nơi làm việc.

3.2.3.2.Phân tích, thiết kế công việc và phân công công việc cho nhân lực chặt chẽ, hợp lý và hiệu quả

Động lực làm việc của nhân lực sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, phân tích công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác với sự đóng góp của nhân lực và lãnh đạo càng giúp cho nhân lực hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

Hiện Công ty chưa xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc một cách cụ thể, chi tiết để làm căn cứ cho đánh giá thực hiện công việc. Do vậy việc đánh giá thực hiện công việc của nhân lực tại Công ty chưa phản ánh hết mức độ đóng góp của nhân lực, ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân lực.

Xác định rằng việc xây dựng bản tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc cho từng vị trị tại các phòng/ban/nhà máy là một trong những công cụ đắc lực của Lãnh đạo Công ty trong công tác quản trị nhân sự. Chính vì thế, nội dung của bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được thể hiện rõ ràng, đầy đủ, chính xác. Nội dung của bản tiêu chuẩn thực hiện công việc gồm các tiêu chí tương ứng với nhiệm vụ chính và tiêu chí

chung, thể hiện đầy đủ những khía cạnh cần xác định cụ thể: số lượng, chất lượng và thời hạn hoàn thành công việc. Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc cần căn cứ nhiệm vụ cần thực hiện trong bản mô tả công việc, bổ sung thêm yếu tố độ phức tạp của công việc để xác định yêu cầu đối với người thực hiện công việc tương ứng. Công ty nên bổ sung đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với nhân lực thực hiện trên khía cạnh: Chuyên môn chính, chuyên môn phụ/trình độ đào tạo, kiến thức bổ trợ, kỹ năng, phẩm chất, kinh nghiệm, yêu cầu về thể chất, một số tiêu chuẩn khác như khả năng đánh máy, tốc ký, kỹ năng tổng hợp, phân tích, làm việc nhóm,...Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc là cơ sở để tuyển dụng, bố trí nhân lực phù hợp với khả năng, sở trường để nhân lực có thể thực hiện tốt công việc, tăng tính sáng tạo, thỏa mãn của nhân lực

- **Thiết kế lại công việc theo hướng mở rộng công việc để tăng tính hấp dẫn**

Đầu tiên, Lãnh đạo Công ty họp các trưởng phòng các phòng cùng với Trưởng phòng TCHC xem lại công việc của từng phòng, phân công nhiệm vụ cụ thể của mỗi CBNV trong phòng, để từ đó cùng với Trưởng các phòng bổ sung thêm nhiệm vụ cho mỗi CBNV theo hướng tăng nhiệm vụ và tính trách nhiệm lên. Những nhiệm vụ được cộng thêm tương tự với nội dung công việc trước đó. Tuy nhiên cũng cần tính toán để tăng trách nhiệm và mức độ như thế nào là phù hợp, tránh vượt quá năng lực hiện tại của nhân viên, ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân lực. Làm phong phú công việc của nhân lực bằng cách mở rộng công việc theo chiều sâu. Gia tăng thêm nhiệm vụ và quyền hạn theo chiều sâu, tạo điều kiện cho nhân lực được quyền tự quyết định nhiều hơn, tăng mức độ chịu trách nhiệm cao hơn (có thể báo cáo với Phó Giám đốc hoặc Giám đốc quản lý về lĩnh vực đó mà không thông qua Trưởng, Phó Trưởng phòng, khi được Lãnh đạo đồng ý nội dung đề xuất thì báo cáo lại Trưởng, Phó Trưởng phòng).

Đồng thời để tăng tính chủ động cho nhân lực, không cần giám sát quá chặt chẽ mà để họ có không gian thoải mái lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc, Lãnh đạo phòng chỉ cho họ thời gian hoàn thành công việc mà thôi. Việc hiểu bản chất các công việc của mình không ai bằng nhân lực được giao nhiệm vụ đó, Công ty cũng nên khuyến khích nhân lực tham gia vào quá trình thiết kế lại công việc của chính họ, cho họ thấy rằng họ được tôn trọng, nâng cao vai trò của họ trong Công ty. Họ có thể đề nghị các nhiệm vụ họ mong muốn được thực hiện, sở thích của họ, đề nghị với Trưởng, Phó trưởng phòng sự thay đổi trong thiết kế công việc để cho công việc của họ hấp dẫn hơn, thỏa mãn hơn và nêu lên những suy nghĩ, mong muốn của họ về chế độ làm việc của mình

Trưởng, Phó trưởng phòng cũng kịp thời cung cấp những thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc cho nhân lực, có những hỗ trợ kịp thời cho nhân lực hoàn thành nhiệm vụ. Khi công việc của nhân lực hoàn thành xuất sắc, có những khen thưởng, biểu dương kịp thời với mọi người trong phòng, đồng thời đề xuất lên Ban Giám đốc khen thưởng, động viên kịp thời. Như đã đề cập đến ở trên, việc quan tâm hơn nữa đến công việc cụ thể của nhân viên của Ban Giám đốc giúp cho nhân lực cảm nhận rằng Lãnh đạo Công ty không chỉ quan tâm đến hiệu quả SXKD của Công ty mà còn tìm hiểu những nhu cầu, mong muốn của họ đồng thời cũng thấy được mức độ phức tạp công việc của từng vị trí để từ đó khi có những đề xuất của các phòng/ban mà bố trí và phân bổ nhân lực cho phù hợp với khả năng, sở trường của họ.

Hạn chế hiện nay trong việc phân công công việc ở Công ty Hanel cho rằng, công việc họ đang làm không đúng với nguyện vọng, nội dung công việc không có sự phong phú, đa dạng, có sự nhàm chán. Chính vì vậy, để tạo và gia tăng động lực cho lao động tại công ty thì cần có biện pháp thiết kế lại công việc cho phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của lực lượng lao động này.

Hiện ở Công ty Hanel công tác phân tích công việc đã được thực hiện, tuy nhiên chưa thực sự cụ thể. Điều đáng chú ý là công ty chưa xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bảng tiêu chuẩn thực hiện có ý nghĩa quan trọng bởi nó là cơ sở của việc đánh giá thực hiện đối với nhân lực, là thước đo để nhân lực tự đánh giá khả năng của mình trong công việc Công ty cần phân tích và thiết kế lại các công việc để xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được cụ thể và phù hợp hơn.

Từ việc phân tích công việc giúp cho nhân lực hiểu rõ hơn về công việc của mình từ đó có phương hướng phấn đấu, kích thích họ làm việc. Đồng thời Lãnh đạo Công ty cũng căn cứ vào đó mà phân công bố trí các vị trí công việc sao cho phù hợp với khả năng, sở trường để họ có thể phát huy tốt nhất năng lực của bản thân.

Để có thể phân công, bố trí đúng người, đúng việc, tránh tình trạng NLĐ không được làm việc đúng với trình độ và năng lực hay phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ, lãnh đạo cơ quan cần có những giải pháp để khắc phục. Có thể sử dụng những giải pháp sau:

- Công ty cần có sự nghiên cứu, hiểu rõ về mục tiêu hoạt động và phát triển của mình. Từ đó đưa ra những tiêu chuẩn về kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm... cần thiết đối với mỗi vị trí công việc để đưa ra những chính sách đãi ngộ hợp lý với công việc đó, tạo động lực làm việc cho NLĐ.

- Mỗi phòng ban khác nhau thì công việc lại có những nhiệm vụ khác nhau, vì vậy công ty cần quan tâm đến mong muốn của nhân lực về công việc của mình. Có thể thông qua nhiều cách như dùng bảng hỏi, phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn khi tuyển dụng… NLĐ khi có hứng thú về công việc của mình thì họ sẽ làm việc với hiệu quả cao nhất.

3.2.3.3. Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là công cụ quan trọng tạo động lực cho nhân lực. Thông qua việc đánh giá thực hiện công việc nhân lực sẽ biết được điểm mạnh, điểm yếu của mình để phát huy và khắc phục. Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để đảm bảo công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động khác như thăng tiến, đề bạt...Điều này không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích vật chất mà còn ảnh hưởng đến cả lợi ích tinh thần của nhân lực trong doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động. Việc đánh giá nên sử dụng theo phương pháp quản lý bằng mục tiêu (MBO) kết hợp với phương pháp đánh giá theo thang điểm. Cấp lãnh đạo quản lý sẽ đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu được giao trong kỳ, kết hợp với phương pháp đánh giá theo thang điểm để đánh giá kết quả, thái độ và hành vi của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

- Phương pháp quản lý bằng mục tiêu

Đầu kỳ công việc, căn cứ vào mục tiêu chung của Công ty do HĐQT phê duyệt, các mục tiêu cụ thể được giao của từng phòng/ban/nhà máy, Trưởng phòng/Giám đốc nhà máy/Tổ trưởng các dây chuyền cùng thảo luận với nhân lực do mình phụ trách về các yếu tố chính trong công việc, các mục tiêu cụ thể cần đạt được trong công việc của họ, hướng dẫn nhân lực xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu này. Những mục tiêu và kế hoạch hành động sẽ được ghi chép lại, cụ thể hóa theo tuần, tháng, quý và năm đồng thời gắn các trọng số cho các mục tiêu để xác định đâu là mục tiêu chính xuyên suốt. Cuối kỳ công việc, người quản lý sẽ cùng với nhân lực của mình trao đổi về quá trình thực hiện các mục tiêu đã được thiết lập, kết quả đạt được, phân tích các nguyên nhân chưa đạt được để cùng nhau tìm ra giải pháp hoàn thiện các mục tiêu trong kỳ tiếp theo.

- Phương pháp đánh giá theo thang điểm

Việc thiết kế thang đo cần cụ thể cho từng vị trí, phản ánh rõ các khía cạnh cần đánh giá, giúp cho nhân lực hiểu rõ hơn để đạt được mục tiêu chung thì cần những gì.

Trao đổi thông tin với nhân viên về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Việc trao đổi thông tin về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, giúp nhân lực hiểu kết quả đó đến từ đâu, có phản ánh đúng trình độ, năng lực của họ hay không, giúp họ thấy rằng kết quả đánh giá là rõ ràng, chính xác, giải tỏa những thắc mắc nghi ngờ về kết quả đánh giá thực hiện công việc, những đãi ngộ mà họ nhận được.

Việc đánh giá nên được tiến hành một cách thường xuyên 3 tháng một lần và lấy kết quả đó là cơ sở để tính lương, thưởng và các hoạt động khác. Sau mỗi chu kỳ đánh giá thì Lãnh đạo Công ty tổ chức một cuộc họp tổng kết về tình hình thực hiện công việc của nhân lực trong Công ty, tại buổi họp này lãnh đạo nên chỉ ra những ưu, nhược điểm trong thực hiện công việc của nhân lực trong thời gian qua, tăng cường phân tích những ưu điểm mà họ đã làm tốt, khuyến khích họ tiếp tục phát huy những ưu điểm này để phấn đấu làm việc tốt hơn, đưa ra những hướng giải quyết tốt cho các vấn đề còn tồn đọng và các mục tiêu cụ thể cho kỳ tới.

Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong các hoạt động quản trị nhân lực

- Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho nhân lực hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một tiêu chí để xét nâng bậc lương chính thức (nâng bậc lương trước thời hạn, kéo dài thời gian giữ bậc), từ đó nhân lực mới thấy được tầm quan trọng của việc Lãnh đạo Công ty coi trọng năng lực thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

- Sử dụng trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực: Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân lực

trong công ty không hoàn thành nhiệm vụ (do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

- Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân lực: Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài (2 năm trở lên) để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Công ty trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc (6 tháng) cùng đánh giá, phỏng vấn đánh giá để có thể phát hiện thêm những tố chất mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Công ty không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ) hoặc xin ra khỏi Công ty, tìm kiếm cơ hội mới tại Công ty khác.

Đối với những nhân lực có kết quả đánh giá hoàn thành công việc kém (liên tiếp trong 02 kỳ đánh giá đều không hoàn thành nhiệm vụ), cần tìm hiểu nguyên nhân để có những giải pháp phù hợp như điều chỉnh nhiệm vụ hoặc điều chuyển sang nhận nhiệm vụ khác phù hợp hơn hoặc có thể cho đi đào tạo lại để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc; Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, có ý thức kỷ luật kém sẽ được cân nhắc xử lý theo nội quy lao động.

- Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến

Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân lực sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân sự của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp,

theo dõi tình hình phát triển của nhân lực sẽ cho Lãnh đạo Công ty thấy những nhân lực nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho Công ty (thể hiện đúng cam kết của Lãnh đạo Công ty).

3.2.3.4. Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Hanel

Từ khi thành lập tới nay, Công ty Hanel luôn nỗ lực xây dựng hệ thống quan điểm giá trị để nhân lực trong Công ty chấp nhận tạo ra sự hài hòa trong nội bộ tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế như nhân lực chưa thực sự nhận biết về giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

Góp phần nâng cao hiệu quả công tác này doanh nghiệp cần xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền sâu về văn hóa doanh nghiệp. Các chính sách, chuẩn mực phải được doanh nghiệp công bố một cách thường xuyên và công khai trên các bản tin, hệ thống mạng xã hội. Ban lãnh đạo cũng cần phải nhắc nhở nhân viên nhớ để các giá trị tập thể, phải tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên đối với mình, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác giữa các nhân viên. Thành viên tại Công ty Hanel cũng cần tìm hiểu, nâng cao nhận thức và chia sẻ với nhau những giá trị tốt đẹp của Công ty Hanel.có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt họ thấy được những điều tốt đẹp đó và cảm thấy tự hào gắn bó với doanh nghiệp hơn, coi doanh nghiệp như một ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có bản sắc riêng, có được tinh thần đoàn kết cao, thực hiện công việc dễ dàng hơn, làm việc với tinh thần hăng say vui vẻ, các thành viên biết quan tâm tới nhau cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp mình.

Lãnh đạo Công ty Hanel giao cho phòng TCHC chịu trách nhiệm xây dựng cuốn sổ tay doanh nghiệp trong đó có nêu slogan của Công ty, quy định cụ thể về quyền, lợi ích, nghĩa vụ của toàn bộ nhân lực tại Công ty để toàn bộ

nhân lực tại Công ty được hiểu rõ hơn, từ đó chung tay xây dựng Công ty phát triển ổn định theo đúng định hướng của HĐQT.

3.2.3.5. Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân lực

Để có thể tạo động lực cho nhân lực, giúp nhân lực phát huy tối đa năng lực, sự sáng tạo và say mê công việc, phục vụ cho mục đích phát triển chung thì Công ty Hanel cần tạo cho họ cơ hội để phát triển bản thân. Một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến, họ luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình. Vì vậy công ty nên có lộ trình thăng tiến cụ thể cho những nhân viên này (chỉ ra những nấc thang vị trí đi lên cho nhân viên khi họ đáp ứng được các yêu cầu); cụ thể:

- Chuẩn hóa bản tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ cho các chức danh trong Công ty, xây dựng các tiêu chí cụ thể của các vị trí khác nhau để nhân viên làm cơ sở rèn luyện, phấn đấu, tiến dần lên vị trí mà họ mong muốn mà Lãnh đạo đã đặt ra với họ.
- Lãnh đạo Công ty phải cụ thể hoá các cam kết với nhân lực trong việc tạo cơ hội thăng tiến như khi có sự chênh lệch không đáng kể giữa các ứng viên thì ưu tiên tuyển dụng nội bộ trước khi tuyển dụng các ứng viên bên ngoài.

Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, hàng quý, công ty yêu cầu từng phòng/ban/nhà máy bầu chọn những ứng viên xuất sắc để khen thưởng, động viên. Công ty ghi lại danh sách các CBNV xuất sắc, làm cơ sở tạo nguồn nhân lực cho các đợt thăng chức sau này. Để tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, công ty cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho CBNV, công ty cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho CBNV nỗ lực trong công việc , nâng cao hiệu suất làm việc. Việc quy hoạch cán bộ phải gắn với sự phát triển của công ty. Cần đặc biệt quan tâm đến những nhân lực trẻ để họ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho công ty.

3.2.3.6. Cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho nhân lực

Mặc dù công ty đã quan tâm đến việc phục vụ tốt nhất môi trường và điều kiện làm việc cho nhân lực song vẫn còn có những hạn chế. Như chương 2 đã phân tích đánh giá thực trạng điều kiện làm việc tại Công ty Hanel hiện được nhân lực đánh giá tương đối tốt. Lực lượng lao động gián tiếp tại Công ty Hanel được trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa chống nóng,… tuy nhiên chất lượng của chúng cũng chỉ ở mức trung bình và đều có tuổi đời tương đối cao, theo số liệu thống kê của bộ phận quản lý hành chính 80% số lượng máy tính của Công ty Hanel đã có tuổi đời trên 5 năm, gần 100% bàn, ghế, tủ làm việc được trang bị ít nhất từ 5 năm trước. Hệ thống mạng máy tính hoạt động chưa ổn định khiến cho ứng dụng các phương thức truyền tải thông tin qua mạng máy tính như thư điện tử, quảng cáo qua website,…cũng bị hạn chế

Đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc là việc cần làm thường xuyên, tuy nhiên ngay một lúc đòi hỏi thanh lý toàn bộ hệ thống máy tính cũ, trang bị máy tính mới thì sẽ rất khó khăn, trang bị mới dần trong 2 năm tới, trước mắt có thể lựa chọn lĩnh vực cấp bách nhất để thực hiện. Trong thời gian tới Công ty Hanel cần khẩn trương đầu tư nâng cấp hệ thống mạng máy tính để có thể thực sự triển khai ứng dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào quá trình quản lý, điều hành doanh nghiệp, bắt kịp với sự phát triển chung của xã hội. Trước mắt có thể giao cho nhân viên phụ trách mảng IT của Công ty nâng cấp ram của máy tính để có thể cải thiện được một phần hiệu suất của máy, kiểm soát việc cài đặt các ứng dụng trên máy tính của các cá nhân.

KẾT LUẬN & KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Tạo động lực cho nhân lực là một vấn đề quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của mỗi doanh nghiệp, tổ chức. Tạo động lực cho nhân lực được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp an tâm gắn bó, hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc và làm cho kết quả sản xuất kinh doanh của công ty liên tục thay đổi theo kết quả tích cực, giúp doanh nghiệp ổn định và phát triển bền vững. Hơn nữa, khi chính sách tạo động lực của công ty hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của nhân lực sẽ làm cho nhân lực yên tâm làm việc, gắn bó hơn với công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng, Công ty Hanel cũng rất chú trọng tới công tác tạo động lực cho nhân lực nhằm rạo ra được đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với công ty hăng hái nhiệt tình trong công việc, giúp công ty ổn định trong quá trình hoạch định các chiến lược phát triển để vươn xa hơn. Trong quá trình thực hiện chính sách này này công ty cũng đạt được nhiều thành tựu đáng kể tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa được cao.

Từ thực tế tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty Hanel cùng với những kiến thức đã được học tập tại trường, em xin đưa ra một số biện pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động qua đề tài *: "Tạo động lực lao động cho nhân lực của Công ty cổ phần Hanel xốp nhựa"* nhằm giúp Công ty ngày càng vững mạnh, phát triển xa hơn nữa.

2. Khuyến nghị

- **Đối với Lãnh đạo Công ty**

- Để nhân lực giữ các vị trí chủ chốt, an tâm gắn bó với Công ty, tránh sự lôi kéo của các công ty trong khu công nghiệp cần điều chỉnh tiền lương của họ cho ngang bằng với mức chung trong khu công nghiệp.
- Có cam kết nhất quán trong việc tạo điều kiện thăng tiến cho nhân lực trẻ, có trình độ để làm gia tăng sự cảm nhận của từng nhân lực bằng cách kiên quyết chọn người trẻ nếu họ đủ năng lực đáp ứng cho vị trí đang khuyết.
- Xây dựng và ban hành ngay quy chế đối thoại định kỳ tại nơi làm việc theo hướng sát với thực tế, không giáo điều, làm cơ sở tạo dần những thói quen tốt, loại bỏ những thói quen xấu, xây dựng hình ảnh doanh nghiệp thân thiện.
- Cử ngay những nhân viên ở phòng Kinh doanh đi học thêm tiếng anh để họ dễ dàng giao tiếp hơn với các đối tác nước ngoài tránh trường hợp phải cử cùng một lúc mấy người cùng đi làm việc, không giải quyết được các công việc khác còn tồn đọng, có liên quan.

Trong quá trình thực hiện bài luận văn này, dù đã cố gắng, nỗ lực song do hạn chế về thời gian và phạm vi kiến thức còn hạn hẹp do vậy bài luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhân được sự đánh giá, đóng góp ý kiến của thầy cô cũng như CBNV Công ty Hanel để em hoàn thành tốt hơn bài luận văn này.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các cô, chú, anh, chị tại Công ty Hanel đã giúp đỡ em trong thời gian qua đặc biệt là các anh, chị tại phòng Tổ chức Hành chính. Đồng thời em cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đối với các thầy cô giáo trường Đại học Lao động- Xã hội đã giúp đỡ em trong thời gian em học tập tại trường và đặc biệt là thầy giáo **PGS.TS Nguyễn Vĩnh Giang** người đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành bài Luận văn tốt nghiệp này.
Em xin chân thành cảm ơn !

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. 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 Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

3. GS.TS Nguyễn Thành Độ - PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (2011), Giáo trình *Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

4. Ths. Nguyễn Vân Điềm - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân giáo trình : *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

5. PGS. TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động-xã hội, Hà Nội

6. PGS.TS Nguyễn Tiệp & PGS. TS. Lê Thanh Hà (2007), Giáo trình *Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

7. PGS.TS Dương Thị Liễu (2012), Giáo trình Văn hóa doanh nghiệp, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

8. PGS.TS Bùi Anh Tuấn – TS. Phạm Thúy Hương (2009), Giáo trình *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội .

9. Th.S Lương Văn Úc (2010), Giáo trình *Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

10. Lê Tiến Thành (2011), Nghệ thuật quản lý nhân sự, NXB Lao động

11. Vũ Thị Uyên (2008), Luận án *"Thực trạng và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020"* ĐH Kinh tế quốc dân

12. Alpha Books (2012), *101 ý tưởng khen thưởng*, NXB Lao động-xã hội, Hà Nội

13. Daniel H.Pink, Động lực 3.0 (2010), NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

14. David Parmenter (2009), KPI Các chỉ số đo lường hiệu suất, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh & Tinh văn Media

15. Edward De Bono (2010), Tư duy định hướng cho quản trị, NXB Thanh niên.

16. J. Leslie McKeown (2008), Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi, NXB Lao động – Xã hội

17. Jonh M.Ivancevich (2010), Human Resource Management – Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh

18. Keith Ferrazzi và Tahl Raz (2008), Đừng bao giờ đi ăn một mình, NXB trẻ

19. Ken Langdon & Christina Osborne (2009), Đánh giá năng lực nhân viên, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh

20. Mette Norgaard (2009), Bí mật của cảm hứng và say mê, NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh

21. Robert Heller, Quản lý nhân sự (2008), NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh

22. The Arbinger Institute (2009), Lãnh đạo và sự tự lừa dối, NXB trẻ.

23. Paul R Niven (2009), Balanced Scorecard – Thẻ điểm cân bằng, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh & Tinh văn Media

24. Các tài liệu báo cáo của Công ty Hanel xốp nhựa

PHỤ LỤC