

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

HOÀNG THỊ HỒNG NHUNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI TỔNG CÔNG TY 789 - BỘ QUỐC PHÒNG

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

HOÀNG THỊ HỒNG NHUNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI TỔNG CÔNG TY 789 - BỘ QUỐC PHÒNG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI THỊ HUẾ

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

HOÀNG THỊ HỒNG NHUNG

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	1
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Dự kiến những đóng góp mới của luận văn:	5
7. Bố cục của luận văn.....	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Một số khái niệm liên quan	6
1.1.1 Khái niệm động lực lao động	6
1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động.....	8
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động.....	9
1.2.1. Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow	9
1.2.2. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg.....	11
1.2.3. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner	12
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	12
1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	14
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	14
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất.....	15
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần	19
1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	24

1.4.1. Kết quả thực hiện công việc	25
1.4.2. Thái độ làm việc của người lao động.....	25
1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật.....	26
1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức.....	27
1.4.5. Sự hài lòng của người lao động	27
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	27
1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong	27
1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài	29
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty	30
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty Cơ giới và Xây dựng Thăng Long	30
1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty xây dựng 319	31
1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra về tạo động lực lao động của Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY 789 – BỘ QUỐC PHÒNG.....	34
2.1. Khái quát về Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng.....	34
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy	35
2.1.3. Kết quả hoạt động SXKD trong 4 năm (2011 – 2014).....	38
2.1.4. Đặc điểm lao động của Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng.....	39
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 - Bộ quốc phòng.....	40
2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	40
2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất.....	42
2.2.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần	58
2.3.2. Thái độ làm việc của người lao động.....	75

2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật.....	75
2.3.4. Mức độ gắn bó	76
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 - Bộ quốc phòng.....	77
2.4.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong	77
2.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.	79
2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng.....	80
2.5.1.Những mặt đạt được.....	80
2.5.2.Những mặt hạn chế và nguyên nhân.....	81
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY 789 – BỘ QUỐC PHÒNG	85
3.1.Định hướng phát triển của Tổng công ty đối với tạo động lực lao động đến năm 2020.....	85
3.2.Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng.....	85
3.2.1.Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất	85
3.2.2.Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần	89
KẾT LUẬN	99
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	101

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
TCT	Tổng công ty
TCLĐ	Tổ chức lao động
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
QĐ	Quyết định
HĐQT	Hội đồng quản trị
SXKD	Sản xuất kinh doanh
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHXH	Bảo hiểm xã hội
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
THCV	Thực hiện công việc
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 : Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg	11
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong 4 năm	38
(2011-2014)	38
Bảng 2.2. Đội ngũ lao động của Tổng Công ty 789 giai đoạn 2010-2014.....	39
Bảng 2.3. Thống kê tỷ lệ trình độ lao động.....	40
Bảng 2.4: Nhu cầu của người lao động tại Tổng công ty 789	41
Bảng 2.5. Lương bình quân của Tổng công ty trong giai đoạn 2010-2014....	44
Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về tiền lương của Tổng công ty	46
Bảng 2.7: Đánh giá cách trả lương hiện nay Tại tổng công ty 789.....	48
Bảng 2.8: Tiền thưởng bình quân của người lao động	52
tại Tổng công ty 789 từ năm 2010-2014.....	52
Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng	53
Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi.....	57
Bảng 2.11: Thực trạng bố trí lao động các phòng ban tại Tổng công ty 789 .	59
Bảng 2.12 : Đánh giá mức độ đáp ứng công việc với năng lực, sở trường của người lao động	60
Bảng 2.13: Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc	61
Bảng 2.14: Hệ số chia thưởng tính theo thời gian công tác.....	64
Bảng 2.15: Tiêu chuẩn thưởng cho các loại A, B, C, LDG, CSTD	64
Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về công tác ĐGTHCV	66
Bảng 2.17 : Đánh giá về điều kiện làm việc và môi trường làm việc	69
Bảng 2.18: Điều kiện làm việc tại Tổng Công ty hiện nay.....	69
Bảng 2.19: Môi trường làm việc tại Tổng Công ty	70
Bảng 2.20: Công tác đào tạo cán bộ bồi dưỡng cán bộ tại Tổng công ty.....	73
Bảng 2.21: Đánh giá về công tác đào tạo phát triển của Tổng công ty 789 ..	73

Bảng 2.22: Sản lượng trung bình của người lao động.....	74
từ năm 2011 đến năm 2014	74
Bảng 2.23: Số lượng sáng kiến cải tiến qua các năm	75
từ năm 2011 đến năm 2014	75
Bảng 2.24: Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2011 – 2014	76
Bảng 2.25: Số lao động tự ý bỏ việc qua các năm.....	76
Bảng 2.26. Doanh thu và lợi nhuận của Tổng công ty giai đoạn 2010-2014 .	78
Bảng 2.27 : Cơ cấu nhân lực theo tuổi Tổng công ty 789	78
Bảng 3.1: Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc.....	87
Bảng 3.2: So sánh về hiệu quả lao động	96
Sơ đồ 1.1: Hệ thống các nhu cầu của Maslow	10
Sơ đồ 2.1 : Cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty 789.....	36

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang diễn ra nhanh chóng, quyết liệt và trở thành xu thế phát triển không thể đảo ngược của nền kinh tế thế giới hiện nay. Nhận thức rõ về xu thế phát triển tất yếu của nền kinh tế thế giới, Việt Nam đã xác định rõ sự cần thiết phải tham gia hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tiếp tục được khẳng định là một nội dung quan trọng trong công cuộc Đổi mới của Việt Nam và được thực hiện với quy mô và mức độ ngày càng cao. Gia nhập WTO đã đặt ra cho Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức. Trong bối cảnh đó, việc phát triển kinh tế là một trong những chiến lược đặt nên hàng đầu. Con người là một nguồn lực không thể thiếu và đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển ấy. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng trong tổ chức.

Để phát triển kinh tế, nâng cao năng suất lao động thì tạo động lực lao động trong công ty đóng vai trò vô cùng quan trọng. Động lực làm việc ví như là một đòn bẩy mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Nhận thức được vấn đề đó, Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng luôn coi trọng tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên toàn tổng công ty. Qua tìm hiểu thực tế tại Tổng công ty, sự hướng dẫn tận tình của Tiến sỹ Bùi Thị Huế cùng với sự quan tâm giúp đỡ của cán bộ nhân viên phòng tổ chức lao động tiền lương và các phòng ban khác trong Tổng công ty tôi đã lựa chọn đề tài nghiên cứu: “**Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789-Bộ quốc phòng**” làm đề tài luận văn thạc sỹ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề công tác tạo động lực lao động. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực.

Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Trong cuốn sách: “ Drive: The Surprising Truth About What Morivates Us”, xuất bản tháng 04/2011 của tác giả Daniel H.pink đã đưa ra những nghiên cứu mới về tạo động lực. Dựa trên những nghiên cứu về tạo động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ, tác giả đưa ra sự khác biệt của lý thuyết và thực tế. Tác giả chứng minh rằng, quan điểm về “Củ cà rốt và cây gậy” không còn phù hợp trong điều kiện hiện nay nữa

Sách “Giữ chân nhân viên bằng cách nào”, của tác giả Vương Minh Kiệt, NXB Lao động xã hội năm 2005 đã đưa ra một số giải pháp giữ chân nhân viên và giúp cho nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Sách “Chiến lược cạnh tranh thời đại mới” của Tạ Ngọc Ái, NXB Thanh niên (2009) đã nêu ra một số chiến lược giúp doanh nghiệp tồn tại và đối phó với đối thủ cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Một trong những chiến lược đó có đề cập đến việc tạo động lực lao động cho người lao động để họ gắn bó với doanh nghiệp và hăng say làm việc đạt hiệu quả cao.

Luận án tiến sỹ “Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020” của Vũ Thu Uyên, Trường đại học Kinh tế quốc dân (2008). Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong các doanh nghiệp. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020.

Luận án tiến sỹ “ Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An” năm 2010 của tác giả Lê Đình Lý đã đưa ra được những tác động của các yếu tố tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân cao hơn nhiều những yếu tố vật chất. Từ

đó đưa ra những phương thức tạo động lực đối với đối tượng này. Các công trình nghiên cứu đó chủ yếu đã phác họa ra một số thực trạng, dựa trên những số liệu thống kê hay kết quả điều tra xã hội học và đưa ra một số giải pháp về tạo động lực lao động. Hầu hết các đề tài đều ở tầm vĩ mô, hoặc cụ thể nhưng đối tượng nghiên cứu là khác nhau, thời điểm nghiên cứu khác nhau, khu vực, lĩnh vực nghiên cứu khác nhau và đặc điểm tại mỗi công ty cũng không giống nhau, nên không hoàn toàn áp dụng được ở các doanh nghiệp khác nhau.

Tuy nhiên, tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động. Tổng công ty là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng nên lao động làm việc tại Tổng công ty cũng có những đặc điểm riêng. Vì vậy, tôi đã tiến hành đề tài :” Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng” nhằm tìm ra giải pháp tăng cường động lực cho lao động tại Tổng công. Tác giả hy vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại Tổng công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Vận dụng lý luận vào đánh giá thực trạng tạo động lực lao động và đề xuất giải pháp nhằm đẩy mạnh tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng đến năm 2020.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng
- Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789-Bộ quốc phòng

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Tại Tổng công ty 789 - Bộ quốc phòng

- Về thời gian:

+ Nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại Tổng công ty từ năm 2012-2014

+ Đề xuất giải pháp đến năm 2020.

- Về khách thể nghiên cứu: Chỉ nghiên cứu tạo động lực lao động tại văn phòng, các ban quản lý dự án, công trường của Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng; (không nghiên cứu tại các xí nghiệp, chi nhánh, trung tâm trực thuộc)

5. Phương pháp nghiên cứu

- Nguồn dữ liệu:

+ Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các số liệu thống kê, báo cáo từ các phòng ban của Tổng công ty.

+ Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp điều tra xã hội học ,sử dụng bảng hỏi đối với người lao động đang làm việc tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng. Thời gian điều tra: từ tháng 01/2015 đến 03/2015. Số lượng phiếu điều tra là 250 phiếu. Cụ thể:

Cán bộ quản lý: 50 phiếu

Công nhân viên : 200 phiếu

- Xử lý số liệu điều tra bằng phần mềm Excel. Sử dụng phương pháp phân tích hệ thống, so sánh, tổng hợp và phân tích tài liệu, số liệu sử dụng cho nghiên cứu lý luận và phân tích tình hình tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789-Bộ quốc phòng

6. Những đóng góp mới của luận văn:

- Hệ thống hóa các lý thuyết có liên quan đến tạo động lực cho người lao động.

- Phản ánh thực trạng tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789-Bộ quốc phòng, những ưu và nhược điểm.

- Vận dụng lý luận vào thực tế, đề tài nghiên cứu sẽ đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm đẩy mạnh tạo động lực lao động áp dụng riêng cho Tổng công ty 789-Bộ quốc phòng. Thông qua đó giúp củng cố đội ngũ nhân sự, tạo thế mạnh trong công cuộc đổi mới và phát triển của Tổng công ty. Mặt khác, đề tài cũng góp phần khẳng định lại vai trò của tạo động lực lao động nói chung, cũng có thể áp dụng một phần trong công tác tạo động lực cho người lao động trong ngành xây dựng cơ bản của Việt Nam.

7. Bố cục của luận văn

Ngoài phần phần mở đầu và kết luận, báo cáo có kết cấu như sau:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

Chương 3: Giải pháp nhằm đẩy mạnh tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

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

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1 Khái niệm động lực lao động

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động. Kreiter cho rằng động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng cá nhân theo mục đích nhất định. Năm 1994 Higgins đưa ra khái niệm động lực là lực thúc đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa thỏa mãn.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Th.S. Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức” [4, tr.134].

Theo TS Bùi Anh Tuấn trường Đại học Kinh tế quốc dân: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” [7, tr.89].

Khi nói về động lực của người lao động trong tổ chức, các nhà quản trị thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực lao động chưa chắc đã còn trong họ.

Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

Trong các tổ chức hiện nay, với quan điểm coi nguồn lao động là nguồn lực của tổ chức. Các nhà quản lý luôn đặt ra câu hỏi, làm thế nào có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, làm sao để người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình. Và khi quan sát một tập thể người lao động làm việc các nhà kinh tế thường đặt ra câu hỏi, tại sao họ làm việc, tại sao với cùng một công việc như nhau, điều kiện làm việc như nhau nhưng người này làm việc nghiêm túc, có hiệu quả cao còn người khác thì ngược lại. Để trả lời cho câu hỏi đó,

các nhà kinh tế đã phát hiện ra rằng chính hệ thống nhu cầu và lợi ích của người lao động đã tạo ra động cơ và động lực của họ trong quá trình lao động.

1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động

Mỗi người làm việc đều có những lý do khác nhau. Người lao động đều làm việc bởi họ có thể có được những thứ mà họ cần từ công việc. Những thứ mà người lao động dành được từ công việc có ảnh hưởng tới tinh thần, nhuệ khí, động lực làm việc và chất lượng cuộc sống của họ. Điều mà Nhà quản lý cần làm là sử dụng các động lực để thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả cho doanh nghiệp nơi họ làm việc. Một tổ chức muốn làm việc có hiệu quả và thành công thì cần phải kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của mọi người để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

Tạo động lực cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc.

Theo tiến sĩ Bùi Anh Tuấn trường đại học Kinh tế quốc dân: “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” [7, tr.91].

Nhà quản trị muốn nhân viên trong tổ chức của mình nỗ lực hết sức vì tổ chức thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động, đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

Tạo động lực cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình,

hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Đây cũng là trách nhiệm và là mục tiêu của quản lý.

Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng ... Sự hấp dẫn càng lớn thì lợi ích đem lại cho người lao động càng lớn, khi đó người lao động càng hăng say làm việc để có thể đạt được lợi ích đó. Khi người lao động cảm thấy sự hấp dẫn trong công việc, họ làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình do đó các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực cho người lao động để hướng hành vi của người lao động theo một chiều hướng quỹ đạo nhất định.

Như vậy, có thể coi vấn đề tạo động lực lao động là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để có thể tạo động lực lao động cho người lao động thì tổ chức phải xem xét sẽ phải đưa ra chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để người lao động cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất... Tuy nhiên không phải tổ chức nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này, bởi nguồn lực tổ chức là có hạn. Do đó, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách... có thể thực hiện được

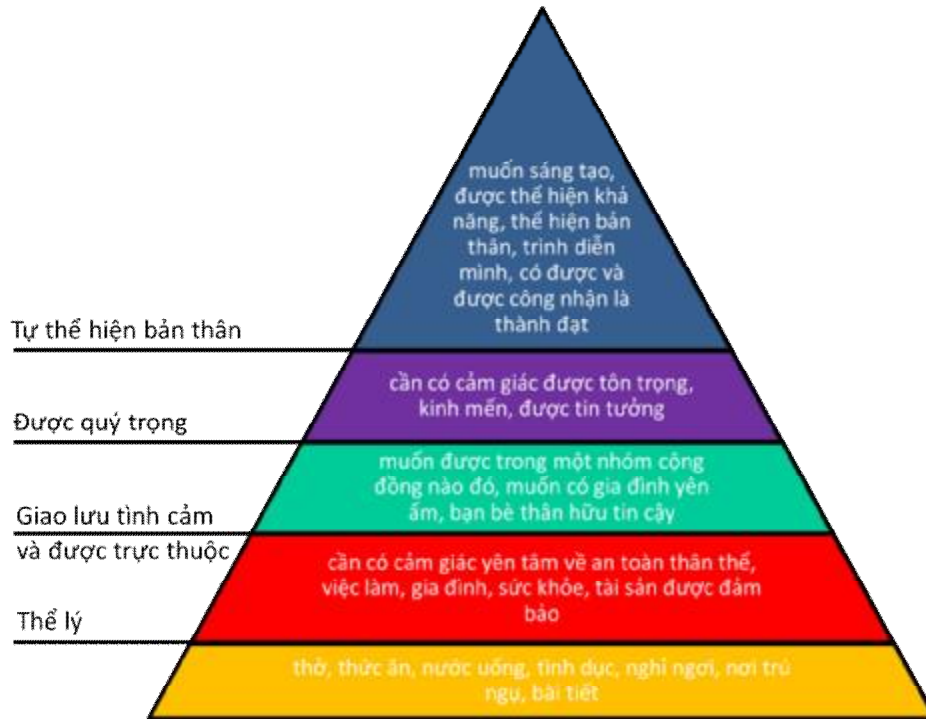
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động

1.2.1. Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow cho rằng: người lao động có năm nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao là: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được ghi nhận và nhu cầu tự hoàn thiện. Theo đó, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn. Những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nhất định để được đáp ứng. Như vậy, nhu cầu trở

thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Dưới đây là các biểu hiện tương ứng với các cấp độ nhu cầu của người lao động:

Sơ đồ 1.1: Hệ thống các nhu cầu của Maslow



(Nguồn :<http://vi.wikipedia.org>)

Người lãnh đạo hoặc quản lý có thể sử dụng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của nhân viên làm cho họ háng hái và tận tụy hơn với nhiệm vụ mình đảm nhận. Nhu cầu cơ bản về sinh lý có thể được đáp ứng thông qua mức lương tốt, đãi thọ bữa trưa hoặc ăn giữa ca miễn phí, hoặc bảo đảm các khoản phúc lợi khác. Đáp ứng nhu cầu về quan hệ xã hội thể hiện qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc giữa các bộ phận trong công ty. Đồng thời, những hoạt động này còn giúp phát triển ý thức cộng đồng hay tinh thần đồng đội. Đối với nhu cầu tự hoàn thiện, nhà quản lý có thể tạo cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân. Đồng

thời, người lao động cần được đào tạo và có cơ hội tự nâng cấp bản thân, cần được khuyến khích tham gia vào sự phát triển chung của doanh nghiệp hoặc tổ chức.

1.2.2. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg

Lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ, ông Frederick Herzberg chia các yếu tố tạo động lực người lao động thành hai loại: yếu tố duy trì - thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và yếu tố thúc đẩy - thỏa mãn bản chất bên trong.

Nhóm thứ nhất chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Mọi nhân viên đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực của họ, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái. Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi họ coi đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và hiệu suất làm việc giảm sút. Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự, liên quan đến bản chất công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Vì vậy, theo Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì, các nhà quản trị nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên.

Bảng 1.1 : Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg

Lý thuyết hai yếu tố	
<i>Các yếu tố duy trì (phạm vi công việc)</i>	Các yếu tố thúc đẩy (nội dung công việc)
<i>Lương và các khoản phúc lợi phụ</i>	Công việc có ý nghĩa
<i>Sự giám sát</i>	Cảm nhận về sự hoàn thành
<i>Điều kiện làm việc</i>	Có cơ hội thăng tiến
<i>Các chính sách quản trị</i>	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn : <http://vi.wikipedia.org>)

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

Học thuyết này được đưa ra dựa vào những công trình nghiên cứu của Burrhus Frederic Skinner. Theo học thuyết này, nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại, những hành vi không được thưởng sẽ có xu hướng không được lặp lại, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng phạt đến thay đổi hành vi càng cao. Đồng thời học thuyết cũng nói rằng phạt tuy có tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, nhà quản lý cần phải quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

Quan điểm của Burrhus Frederic Skinner có thể áp dụng trong các hoạt động quản lý trong tổ chức, theo đó, các tổ chức nên đặc biệt chú trọng đến các vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Các hoạt động được xem xét thưởng có thể đa dạng và mở rộng, đặc biệt chú ý đến các hoạt động chính nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, tổ chức cũng cần sử dụng các hình phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành rất thận trọng và chỉ nên phạt đối với hành vi gây hậu quả xấu hoặc gây hậu quả nghiêm trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Việc xử phạt cũng nên được tiến hành ngay và công khai để tránh lặp lại các hành vi vi phạm nằm trong quy định xử phạt.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Kỳ vọng chính là mong muốn nhận được cái gì sau khi hoàn thành một công việc hoặc một nhiệm vụ nào đó. Nếu ta biết được mong muốn của người lao động thì sẽ kích thích họ nỗ lực làm việc hơn từ đó sẽ tạo ra thành tích cao

hơn. Nếu kích thích đúng thì sẽ tạo ra lợi ích cho cả hai phía là người lao động và tổ chức.

Nỗ lực của người lao động căn cứ vào phần thưởng sau khi thực hiện xong công việc mang lại cho họ. Nếu phần thưởng mang lại mà tích cực như tiền lương cao, cơ hội thăng tiến... thì họ sẽ cố gắng, nỗ lực làm việc. Nhưng nếu phần thưởng mang lại tiêu cực như mệt mỏi, nhàm chán, chịu áp lực cao... thì họ cũng có thể cố gắng nhưng đó không phải là động lực mà là sự ép buộc, nếu chịu áp lực quá có thể họ sẽ rời bỏ tổ chức.

Học thuyết này nhấn mạnh đến công tác trả công, trả thưởng cho người lao động. Đây là một vấn đề rất nhạy cảm và có tác động lớn đối với người lao động. Người lao động muốn tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng của mình, còn nhà quản lý phải quan tâm đến mức tiền công, tiền thưởng để đảm bảo chi phí đó không vượt quá kết quả làm được của người lao động nhưng vẫn đảm bảo sức hấp dẫn đối với họ.

Học thuyết này do Victor H. Vroom, người gốc Canada đưa ra. Học thuyết chỉ ra rằng các cá nhân sẽ có động lực nếu họ tin vào:

- Mối quan hệ xác thực giữa các cố gắng và thành tích đạt được;
- Thành tích của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng.
- Phần thưởng mà người lao động đạt được sẽ làm thỏa mãn những nhu cầu quan trọng của họ.
- Sự mong muốn thỏa mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những cố gắng cần thiết.

Lý thuyết này của Victor H. Vroom có thể được áp dụng trong quản lý nhân viên tại cơ quan, doanh nghiệp, theo đó các nhà quản lý nên hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích- kết quả và phần

thường, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thưởng đối với người lao động khi thực hiện những điều này, động lực lao động của người lao động sẽ tạo ra.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Trước hết, mỗi doanh nghiệp khi lựa chọn các phương pháp tạo động lực cho nhân viên của mình thì cần phải xác định nhu cầu của người lao động. Bởi vì, nghiên cứu nhu cầu của người lao động thì mới biết được họ mong muốn cái gì, từ đó doanh nghiệp đưa ra các phương pháp tạo động lực phù hợp đáp ứng được nhu cầu của họ thì việc tạo động lực sẽ đem lại kết quả như mong muốn.

Sự thấu hiểu người lao động có thể giúp doanh nghiệp xác định được và có hướng giải quyết cho các vấn đề liên quan đến sự không hài lòng của nhân viên. Trong bất kỳ một tổ chức, thì không ai hiểu về văn hóa và môi trường làm việc tại tổ chức hơn chính những nhân viên đang làm việc hằng ngày ở đó. Do đó, lắng nghe và thấu hiểu các đề xuất của họ, đáp ứng các nhu cầu của người lao động, mới kích thích được sự nhiệt tình hăng say công việc, sẽ là thông tin quý giá làm cơ sở cho doanh nghiệp đưa ra phương pháp tạo động lực phù hợp, đúng đắn đem lại sự hài lòng cho người lao động.

Mục tiêu chung của việc nghiên cứu nhu cầu của người lao động là tìm hiểu mức độ hài lòng, sự khát khao, nguyện vọng của họ. Nghiên cứu mức độ hài lòng của người lao động chính là một trong những cách thức hiệu quả nhất nhằm đo lường và phát triển các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Dữ liệu của cuộc khảo sát nhu cầu của người lao động giúp các nhà quản trị nắm bắt được thái độ và ý kiến của người lao động. Từ đây, giúp họ đưa ra các quyết định điều hành hợp lý. Sau đây là lợi ích đạt được khi nghiên cứu nhu cầu của

người lao động. Đây cũng chính là lý do giải thích vì sao khi tạo động lực cho người lao động cần tiến hành tìm hiểu nhu cầu của người lao động.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho tổ chức có chính sách gắn kết chặt chẽ với tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Khi nhu cầu của người lao động được thỏa mãn thì mức độ hài lòng của họ với tổ chức và công việc sẽ tăng lên nhờ vậy họ sẽ tận tâm, gắn kết, nỗ lực nhiều hơn từ đó giúp cho việc tăng năng suất, doanh thu và hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

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

1.3.2.1. Tạo động lực lao động thông qua hệ thống tiền lương

Việc xây dựng một cơ chế trả lương đúng đắn có tác dụng rất quan trọng trong việc tạo động lực lao động là để nâng cao năng suất lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Tiền lương là động lực chủ yếu kích thích người lao động hăng hái làm việc, tăng năng suất lao động. Tiền lương một mặt nó tạo ra sự thoả mãn trong công việc, một mặt nó tạo ra sự bất mãn, ngừng trệ sản xuất nếu tiền lương không phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân người lao động. Trong cơ chế thị trường, tiền lương chính là giá trị sức lao động. Người lao động bán sức lao động của mình và nhận được từ người sử dụng lao động đó là tiền lương, tiền công. Tiền lương là một phần thu nhập mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi hoàn thành một công việc nhất định

Tiền lương cao sẽ thu hút và hấp dẫn người lao động về với doanh nghiệp, bởi tiền lương là khoản thu nhập chính của người lao động để có thể chi trả và nâng cao mức sống của anh ta và gia đình anh ta. Ngoài ra tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động, do đó tiền lương có tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và ngược lại nếu tiền lương không thoả đáng nó sẽ kìm hãm sự say mê của người lao động đối

với công việc. Tiền lương luôn là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số người lao động.

Do vậy mỗi công ty phải xây dựng cho mình một hệ thống trả lương sao cho hợp lý và khoa học, tiền lương phải có chức năng kích thích tức là tạo động lực trong lao động. Trong hoạt động kinh tế thì lợi ích kinh tế là động lực cơ bản nó biểu hiện dưới nhiều dạng, tuy nhiên lợi ích cá nhân người lao động là động lực trực tiếp và tiền lương tạo ra động lực trực tiếp đó. Do đó khi người lao động làm việc đạt hiệu quả cao thì họ xứng đáng được nhận tiền lương cao.

Hiện nay các doanh nghiệp sử dụng tiền lương như một đòn bẩy kinh tế để thúc đẩy người lao động làm việc tốt.

Để tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó, khi xây dựng chế độ trả lương phải chú ý đến các nguyên tắc sau :

+ Tạo sự công bằng bên trong doanh nghiệp: Đảm bảo trả lương phải được dựa trên kết quả lao động của người lao động và công bằng giữa người lao động với nhau. Sự công bằng sẽ khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và phải đảm bảo trả lương tương ứng với kết quả sản xuất kinh doanh.

+ Tạo sự công bằng bên ngoài: Đảm bảo sự công bằng so với thị trường lao động

+ Tiền lương phải đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động

+ Năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân : Đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh

+ Đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

+ Người lao động phải có sự hiểu biết, quan tâm về quy chế lương, biết cách tính lương của mình

1.3.2.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Bên cạnh hình thức khuyến khích bằng tiền lương thì tiền thưởng cũng có tác dụng kích thích lao động to lớn. Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định, được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó còn là phương tiện để đánh giá thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động quan tâm đến kết quả sản xuất, đảm bảo yêu cầu về chất lượng, thời gian hoàn thành công việc.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

- + Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thoải mái với công việc.

- + Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày.

- + Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định

- + Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài.

Mỗi doanh nghiệp căn cứ vào điều kiện, đặc điểm sản xuất kinh doanh của mình mà lựa chọn hình thức trả lương phù hợp, quán triệt được đầy đủ nhất nguyên tắc phân phối theo lao động và thực sự làm cho tiền thưởng thành đòn bẩy kinh tế thúc đẩy tạo động lực làm việc cho NLD, thúc đẩy sản xuất, kinh doanh phát triển.

1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống. Đây là khoản ngoài tiền công, tiền lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm 2 loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện do công ty tự thành lập, tổ chức, tùy vào khả năng tài chính của công ty (như phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi về mặt thời gian, dịch vụ ăn, ở đi lại...) một phần nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với doanh nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

*** Phúc lợi bắt buộc: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế:**

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của người lao động và gia đình họ.

Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được bảo đảm hơn khi có vấn đề gì đó xảy ra tạo cho người lao động yên tâm làm việc. Do đó các doanh nghiệp không nên trốn tránh việc đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động

Các chế độ bảo hiểm xã hội bao gồm :

- + Chế độ trợ cấp ốm đau
- + Chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp

- + Chế độ hưu trí
- + Chế độ thai sản
- + Chế độ trợ cấp tử tuất

*** Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện**

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, các doanh nghiệp thường áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động làm việc, yên tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp. Các loại phúc lợi và dịch vụ này nhằm hỗ trợ phần nào những khó khăn trong cuộc sống của người lao động khi tham gia lao động, tạo ra sự thoải mái trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động.

Qua các chương trình phúc lợi có thể thấy đây cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả, tác động đến NLD trong tổ chức. Các cơ quan, doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm tới người lao động, góp phần tạo động lực cho NLD, khuyến khích họ yên tâm làm việc và làm việc có hiệu quả.

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

1.3.3.1. Tạo động lực lao động thông qua sử dụng, bố trí nhân lực

Bố trí lao động phù hợp với công việc các nhà quản lý trước hết phải xác định đúng trình độ lành nghề của người lao động, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định được mức độ phức tạp của công việc từ đó sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với từng công việc cụ thể.

Các nhà quản lý cần biết phân công công việc sao cho phù hợp với năng lực, giao việc đúng người, đúng việc thì sẽ mang lại kết quả cao đồng thời phải tìm cách lôi kéo họ tham gia vào các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp để họ nhận thấy mình là thành viên quan trọng của doanh nghiệp đó.

Việc phân công bố trí đúng người, đúng việc sẽ giúp người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang đảm nhiệm

Người lao động được bố trí phù hợp với công việc sẽ khai thác được tiềm năng của họ gây hứng thú thỏa mãn với công việc được giao sẽ nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc và ngược lại nếu bố trí không đúng sẽ tạo cho người lao động tâm lý chán nản không muốn làm việc

1.3.3.2 Tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc

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 thỏa 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.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng làm cơ sở công nhân thành tích của cá nhân và khả năng thăng tiến của họ.

Các nhà quản trị, lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến vấn đề thăng tiến cho người lao động đồng thời phải xây dựng tiêu chí để được thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

1.3.3.3. Tạo động lực lao động thông qua điều kiện, môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố : máy móc, thiết bị phục vụ cho lao động, bầu không khí trong tập thể, văn hoá công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc...

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi đó là tạo ra các điều kiện về công nghệ, máy móc, thiết bị tốt để phục vụ cho lao động. Tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hoá tổ chức lành mạnh, tổ chức

phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau...Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để người lao động tiến hành quá trình lao động, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho người lao động, để người lao động cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của mình

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, giúp người lao động có nhiều khả năng tăng năng suất lao động, giảm bớt thời gian lãng phí không cần thiết, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức.

Bởi vì mỗi con người luôn bị chi phối của môi trường sống, môi trường làm việc. Người lao động sẽ không thể làm việc tốt nếu các điều kiện và môi trường làm việc không tốt, điều đó sẽ gây ra tâm lý chán nản, họ cảm thấy công việc ngưng trệ, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của họ. Người lao động sẽ không có hưng phấn để làm việc, ngược lại nếu điều kiện và môi trường làm việc tốt là điều kiện thuận lợi để người lao động hăng say làm việc và làm việc đạt hiệu quả công việc cao

Đối với lao động gián tiếp, lao động quản lý, môi trường làm việc chi phối mạnh mẽ đến kết quả hoạt động, sự căng thẳng trong công việc, bầu không khí không lành mạnh là nguyên nhân làm giảm hiệu suất hoạt động, đôi khi mang đến những quyết định sai lầm

Do đó người quản lý cần quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc cho người lao động đó là nhân tố tạo ra sự hứng thú, kích thích khả năng sáng tạo, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, tạo hưng phấn trong công việc.

1.3.3.4. Tạo động lực lao động thông qua đào tạo, phát triển nhân lực.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đối với người lao động, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho người lao động, người lao động sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. Người lao động cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

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

Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn,

phương pháp và kế hoạch cụ thể với sự hướng dẫn của các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. Tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của người lao động, qua đó sẽ thúc đẩy động lực lao động của họ.

Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Việc thăng tiến phải được xem xét cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả thực hiện công việc, năng lực và nhu cầu của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người tán thành. Điều này cũng đảm bảo được sự công bằng giữa các nhân viên trong tổ chức. Nó đem lại lợi ích cho tổ chức và tạo động lực khuyến khích người lao động phấn đấu hết mình trong công việc vì lợi ích thiết thân của bản thân và lợi ích của doanh nghiệp.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực với kết quả đạt được từ các chính sách

đó. Nhưng đánh giá trực tiếp được là một điều hết sức khó khăn nên chỉ có thể đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như:

1.4.1. Kết quả thực hiện công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động. để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí:

Với bộ phận trực tiếp sản xuất: hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty...

Với bộ phận gián tiếp sản xuất : tỷ lệ công việc được hoàn thành , số ngày công lao động thực tế của người lao động , mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến ...

1.4.2. Thái độ làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực.; sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực.

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính

sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Khi người lao động có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của cả công ty. Việc tuân thủ nội quy công ty hoặc tuân thủ mệnh lệnh cấp trên là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới.

Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức. Nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc người lao động chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động như: số vụ vi phạm, mức độ vi phạm; số người vi phạm nội quy – quy định của tổ chức.

1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức như: số lao động xin nghỉ hằng năm, số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu,

1.4.5. Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đong đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của người lao động có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn,...theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,... Nếu người lao động cảm thấy hài lòng thì kết luận người lao động có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

1.5.1.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty.

Các công ty để tự đặt ra cho mình những mục tiêu và chiến lược phát triển trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Vì vậy, để đạt được hiệu quả cao nhất cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn. Có nghĩa là, muốn đạt mục tiêu và hoàn thành chiến lược phát triển ở mức cao nhất thì đòi hỏi công ty phải có những chính sách nhân lực và các chính sách tạo động lực hiệu quả.

- Quan điểm của lãnh đạo về vấn đề tạo động lực

Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, vì vậy quan điểm của họ về bất cứ vấn đề gì trong quản lý đều mang tính quyết định đến tổ chức đó. Do vậy mà các chính sách tạo động lực của công ty phải dựa trên quan điểm

của người sử dụng lao động. Nếu họ coi trọng công tác tạo động lực thì những chính sách đó sẽ được ưu tiên thực hiện hơn, được đầu tư nhiều hơn.

- Tình hình sản xuất kinh doanh

Tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng tới công tác tạo động lực. Khi sản phẩm tiêu thụ tốt, đòi hỏi phải tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm thì với lượng công nhân viên không đổi, tổ chức cần phải có những công tác tạo động lực để có thể tạo điều kiện kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn

Ngoài ra, khi tình hình sản xuất kinh doanh tăng cũng đồng nghĩa với doanh thu của công ty tăng, dẫn tới tăng lương, thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,... Từ đó tạo động lực cho người lao động.

- Đặc điểm lao động

Các chính sách tạo động lực lao động phải xây dựng dựa trên đặc điểm lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông người lao động trong doanh nghiệp. Tổ chức cần có sự phân công, bố trí công việc hợp lý đảm bảo có sự bổ sung, hỗ trợ giữa lao động có tay nghề cao với những lao động mới, giữa nhân viên nam giới với nhân viên nữ giới. Có như vậy mới có thể phát huy hết khả năng của đội ngũ nhân viên trong tổ chức

1.5.1.2. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động.

- Nhu cầu cá nhân

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương – tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng khả năng khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Tổ chức càng nhiều người thì việc tạo động lực lại càng khó khăn hơn.

- Mục tiêu cá nhân

Mỗi người lao động khi tham gia vào tổ chức sẽ đặt ra mục tiêu cá nhân của riêng mình. Họ tồn tại trong tổ chức là để thực hiện mục tiêu đó. Nếu mục tiêu mà họ đặt ra quá xa vời thì sẽ gây ra thất vọng về sau này, khi họ nhận thấy những kỳ vọng của mình vào tổ chức đã không được đáp ứng. Ngược lại, sẽ có những người lại đặt ra mục tiêu quá thấp. Do đó, khi vào làm trong tổ chức, họ thấy việc đạt được mục tiêu mà mình đề ra không mấy khó khăn. Việc này sẽ làm cho người lao động không phát huy hết khả năng của mình trong công việc.

1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.5.2.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động quy định,... Nếu các quy định này càng có lợi cho người lao động, động lực lao động sẽ càng cao bởi nó mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng.

1.5.2.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Các nhân tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, thất nghiệp ... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội để có ảnh hưởng đến tổ chức. Vì vậy mà tổ chức cần phải điều chỉnh các chế độ chính sách của mình sao cho phù hợp nhất với tình hình kinh tế của tổ chức nhưng vẫn đảm bảo sự ổn định về công việc và thu nhập của người lao động.

1.5.2.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đây là nhân tố ảnh hưởng gián tiếp tới việc tạo động lực trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở trạng thái dư thừa một loại lao động nào đó thì

những người lao động thuộc loại này đang làm trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi vì họ cảm nhận thấy mình đang có nguy cơ mất việc. Các nhân học sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thị trường, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm mới tốt hơn. Vì vậy, tổ chức cần phải có những chính sách tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

1.5.2.3. Vị thế ngành.

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, người lao động ở đây sẽ phải cố gắng làm việc hơn để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong những ngành có vị thế cao, người lao động sẽ có sự hài lòng vì công việc mà họ đang làm là mong ước của nhiều người khác.

1.5.2.4. Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiến được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, tổ chức cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các tổ chức khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty Cơ giới và Xây dựng Thăng Long

Công ty Cơ giới và Xây dựng Thăng Long là đơn vị xây dựng cầu đường hàng đầu của Việt Nam.

- Chính sách lương, thưởng: Chính sách lương thưởng của Công ty Xăng dầu Quân đội được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với

kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho người lao động vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động. Đồng thời khuyến khích công nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

- Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

- Chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty xây dựng 319

Công ty xây dựng 319 là một công ty con trực thuộc Tổng công ty 319 – Bộ Quốc Phòng, là công ty có nhiều điểm tương đồng với Tổng công ty 789.

Các chính sách về tạo động lực vật chất:

- Về tiền lương, thưởng: Công ty xây dựng 319 vận dụng áp dụng Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo được quyền lợi cho người lao động nhất là lao động trong các ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm.

Công ty thực hiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc quý, chia lại lợi nhuận cuối năm; thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh cuối năm; quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi luôn được thực hiện đầy đủ, kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của người lao động.

- Các điều kiện khác: Công ty đã tạo môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái, tạo điều kiện làm việc tốt. Công ty thường xuyên củng cố và xây dựng công tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ công nhân viên trong Công ty. Công ty luôn tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, trang thiết bị đầy đủ phục vụ quá trình sản xuất kinh doanh. Công ty xây dựng các nội quy, quy chế là thước đo quy chuẩn cho người lao động. Nó là công cụ giám sát các hoạt động của các phòng ban, các cửa hàng đồng thời cũng là tấm gương phản chiếu hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng cá nhân, tập thể mà nhờ đó Công ty đi vào nề nếp, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban chức năng và các đơn vị trực thuộc.

1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra về tạo động lực lao động của Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cơ giới và Xây dựng Thăng Long và Công ty Xây dựng 319, đều có mặt đạt được và hạn chế nhất định.

Thứ nhất, để làm tốt được công tác tạo động lực cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy người lao động trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

Thứ hai, để tạo động lực cho người lao động không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của người lao động như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Thứ ba, phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để người lao động phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Thứ tư, Các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ phương tiện vật chất để người lao động yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho người lao động chuyên tâm làm việc.

Thứ năm, Nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của người lao động từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY 789 – BỘ QUỐC PHÒNG

2.1. Khái quát về Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

- Tên giao dịch: Tổng công ty 789/ Bộ Quốc Phòng
- Tên viết tắt : Tổng công ty 789
- Cơ quan sáng lập : Bộ Quốc Phòng
- Chủ tịch kiêm giám đốc Tổng công ty: Đại tá Nguyễn Quốc Dũng
- Địa chỉ trụ sở chính : Số 147 Đường Hoàng Quốc Việt – Phường Nghĩa Đô – Quận Cầu Giấy – TP Hà Nội
- Địa chỉ giao dịch : Số 33 Phạm Ngũ Lão – Quận Hoàn Kiếm – TP Hà Nội
- Điện thoại : (84 - 04)39335915
- Fax : (84 - 04)39335911
- Mã số thuế: 0100107613
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp: Số 0100107613 đăng ký lần đầu ngày 15 tháng 12 năm 2010, đăng ký thay đổi lần 1 ngày 16 tháng 11 năm 2011 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp.

Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng, tiền thân là Xí nghiệp xây dựng và sửa chữa nhà cửa (gọi tắt là xí nghiệp 789) được thành lập theo quyết định số 526/G9-QĐ ngày 19/7/1989;

Ngày 11/02/1992 Bộ trưởng Bộ Quốc phòng quyết định đổi tên Xí nghiệp 789 thành Công ty xây lắp 789 theo quyết định 120/QĐ-BQP;

Ngày 19/11/1993, Bộ Tổng Tham mưu quyết định sáp nhập Xí nghiệp ô tô vận tải số 2 vào Công ty xây lắp 789.

Ngày 18/04/1996 được thành lập Công ty 789 theo Quyết định số 478/QĐ-QP của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng trên cơ sở sáp nhập 3 doanh nghiệp:

- + Công ty xây lắp 789.
- + Công ty 584.
- + Xí nghiệp Khảo sát thiết kế 199.

Ngày 29/9/2003, Bộ Quốc phòng quyết định sáp nhập Công ty 198 vào Công ty 789/BQP theo Quyết định số 244/2003/QĐ-BQP.

Ngày 01/9/2010, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng quyết định về việc chuyển Công ty 789 thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con theo Quyết định số 3268/QĐ-QP.

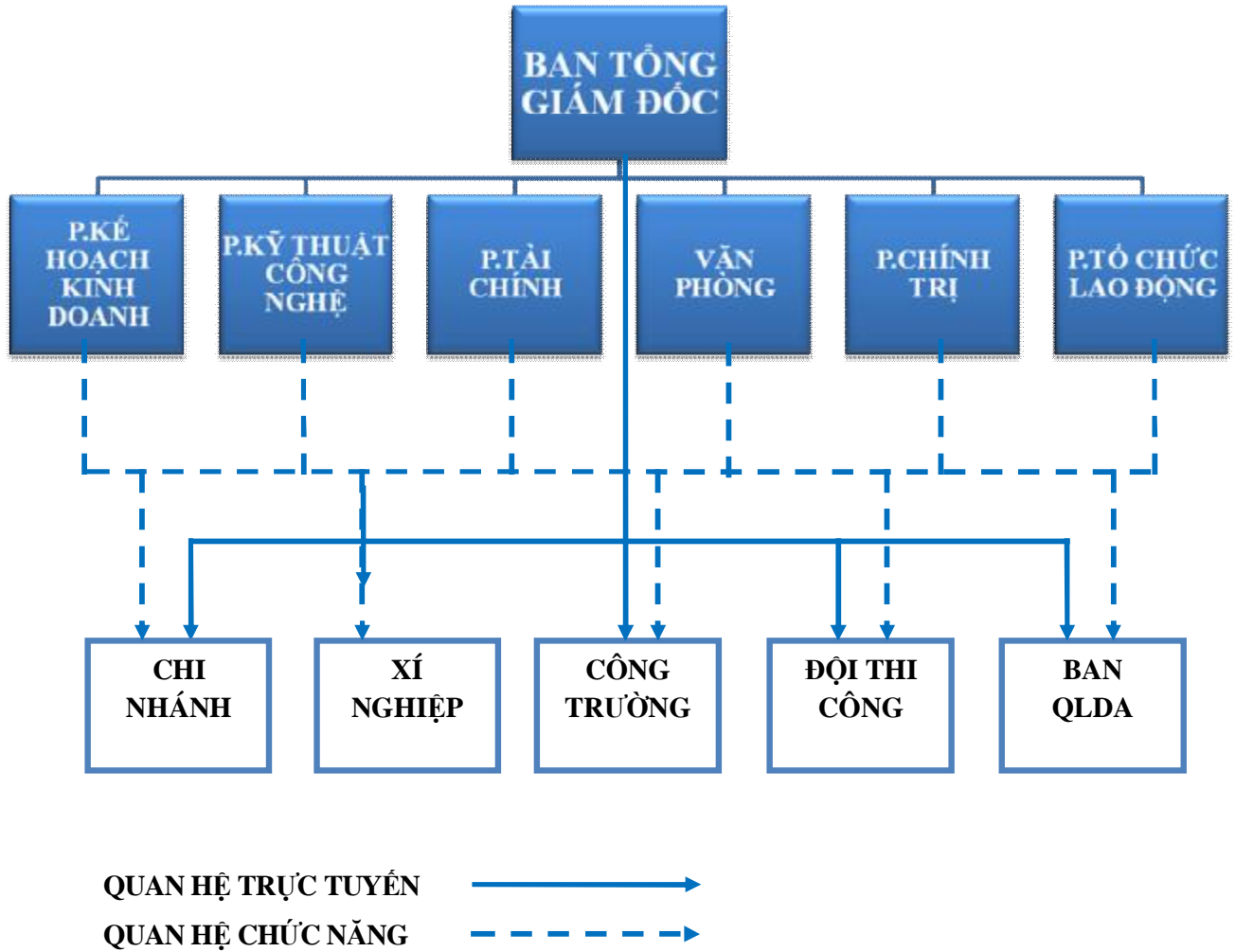
Ngày 23/8/2011, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng quyết định thành lập Tổng Công ty 789, hoạt động theo hình thức Công ty mẹ – Công ty con trên cơ sở tổ chức lại Công ty TNHH một thành viên 789.

Ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty

- Xây dựng dân dụng và công nghiệp.
- Xây dựng cầu đường bộ.
- Khảo sát thiết kế và tư vấn đầu tư.
- Khai thác sản xuất vật liệu xây dựng.
- Khảo sát dò tìm xử lý bom mìn, vật nổ.
- Khai thác dịch vụ văn phòng và nhà ở.
- Đầu tư và kinh doanh bất động sản.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy

Sơ đồ 2.1 : Cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty 789



(Nguồn : Phòng Tổng hợp - Kinh Doanh)

- *Chủ tịch Tổng Công ty kiêm Tổng giám đốc: Đại tá Nguyễn Quốc Dũng:* Là người đại diện theo pháp luật của Tổng Công ty; chỉ huy, quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Tổng Công ty; chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu Tổng Công ty về thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình.

- *Kiểm soát viên: Đại úy Lê Thị Bích Hoàn:* Là người thay mặt Chủ sở hữu kiểm soát hoạt động của Tổng Công ty nhằm bảo toàn tiền vốn, tài sản của Chủ sở hữu.
- *Phó Tổng giám đốc: (4 người):* Phó Tổng giám đốc thuộc quyền Tổng giám đốc, do cấp có thẩm quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức hoặc ký hợp đồng, chấp dứt hợp đồng theo đề nghị của Chủ tịch Tổng công ty
- *Phòng Tổng hợp:* Là cơ quan tổng hợp, kiểm soát, tham mưu đề xuất. giúp Chủ tịch Tổng công ty, Tổng giám đốc nhất quán trong công tác quản lý và tổ chức thực hiện sản xuất kinh doanh.
- *Phòng Tổ chức lao động:* Là cơ quan tham mưu giúp Chủ tịch Tổng công ty, Tổng giám đốc xây dựng tổ chức- lực lượng; công tác chính sách, quân số, HĐLĐ, LĐHĐ, tiền lương, BHXH, BHYT, BHTN đồng thời triển khai thực hiện đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của Tổng công ty.
- *Phòng Chính trị:* Là cơ quan đảm nhiệm CTĐ, CTCT trong toàn Tổng công ty, hoạt động đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng ủy, sự chỉ huy của Chủ tịch Tổng công ty,
- *Phòng Kế hoạch-Kỹ thuật:* Là cơ quan tham mưu giúp Chủ tịch Tổng công ty, Tổng giám đốc về: xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch SXKD dài hạn, trung hạn, hàng kỹ đảm bảo uy tín, bền vững và hiệu quả; triển khai, hướng dẫn, chỉ đạo nghiệp vụ kiểm tra, đôn đốc, đề xuất điều chỉnh các phát sinh để duy trì các hoạt động SXKD và chỉ tiêu kinh tế của Tổng công ty tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước; tổ chức hệ thống quản lý kỹ thuật, ứng dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất; xây dựng và chỉ đạo nghiệp vụ,
- *Phòng Tài chính- Kế toán:* Là cơ quan tham mưu, giúp việc Chủ tịch, Tổng giám đốc Tổng công ty tổ chức thực hiện toàn bộ công tác tài chính, kế toán, thống kê, thông tin kinh tế và hạch toán kinh tế trong Tổng công ty theo đúng pháp luật của Nhà nước

2.1.3. Kết quả hoạt động SXKD trong 4 năm (2011 – 2014)

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong 4 năm
(2011-2014)**

(đơn vị: đồng)

TT	Tài sản	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tổng tài sản	671.774.577.634	760.446.233.731	1.019.451.328.656	1.183.271.181.132
2	Tổng nợ phải trả	578.482.907.763	614.522.588.973	789.859.538.802	945.616.051.109
3	Tài sản ngắn hạn	604.563.386.248	622.658.291.563	839.005.484.606	919.597.152.128
4	Tổng nợ ngắn hạn	575.006.218.056	613.742.015.772	786.135.225.554	594.938.532.428
5	Doanh thu	804.551.171.092	1.002.140.821.686	1.075.203.335.248	1.155.693.313.945
6	Lợi nhuận trước thuế	22.553.668.668	33.485.219.410	35.500.642.326	35.826.492.732
7	Lợi nhuận sau thuế	16.915.444.001	26.198.378.723	27.850.163.264	26.869.869.548
8	HỖ SÈ KHẢ NĂNG THANH TOÁN NỢ NGẮN HẠN TỈ SỐ NỢ NGẮN HẠN = ————— TĂNG NỢ NGẮN HẠN	1,051	1,015	1,067	1,55
9	Giá trị ròng = Tổng tài sản - tổng nợ phải trả	93.291.669.871	145.923.644.758	229.591.789.854	237.655.130.023

(Nguồn : Phòng Tài chính)

Từ bảng tổng kết tình hình kinh doanh của Tổng công ty ta có thể thấy rằng doanh thu của công ty qua các năm có biến động lớn qua các năm. Doanh thu năm 2011 là 804.551 triệu đồng, đến năm 2014 doanh thu đã tăng lên 1.155.693 triệu đồng (tăng 43% so với năm 2011, tăng 7,4% so với năm 2014). Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của Tổng công ty cũng tăng dần,

chỉ có năm 2012 bị giảm đôi chút so tác động của tình trạng suy thoái kinh tế chung. Bởi lẽ, năm 2012 đối với thị trường kinh doanh nói chung và công ty nói riêng đều gặp khó khăn, công ty cố gắng mở rộng thị trường, có thêm các khách hàng tiềm năng và thân quen.

Theo kết quả báo cáo của Phòng Tài chính, 6 tháng đầu năm 2015, doanh thu 6 tháng đầu năm là 632.117 triệu đồng đồng, bằng 54,7% doanh thu cả năm 2014. Điều này hi vọng một năm phát triển của Tổng công ty. Điều đáng quan tâm đó là sự nỗ lực không ngừng nghỉ của tập thể cán bộ nhân viên trong cả quá trình phát triển của Tổng công ty.

2.1.4. Đặc điểm lao động của Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

Lao động : Ta có bảng tổng hợp nhân viên và lao động của doanh nghiệp qua các năm như sau:

Bảng 2.2. Đội ngũ lao động của Tổng Công ty 789 giai đoạn 2010-2014

Đơn vị: Người

	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Lãnh đạo Tổng công ty	7	7	8	8	9
Lãnh đạo phòng ban và nhân viên văn phòng	62	65	70	75	83
Công nhân viên công trình (Bao gồm cả kỹ sư xây dựng)	3054	3176	4047	4847	5782
Tổng	3123	3248	4125	4930	5874

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Số lượng công nhân viên của doanh nghiệp qua các năm tăng lên rõ rệt, đặc biệt là công nhân công trường. Lý do tăng số lượng lao động nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh, do mở rộng hoạt động, tăng cường thực hiện các hạng mục công trình, đảm bảo tiến độ thực hiện các hạng mục mà

doanh nghiệp đang thực hiện. Số hạng mục công trình mà doanh nghiệp thực hiện tăng lên qua các năm nên số lượng công nhân cần thiết để đáp ứng cũng từ đó mà tăng lên.

Bảng 2.3. Thống kê tỷ lệ trình độ lao động

(đơn vị :%)

Trình độ Năm	Đại học và trên đại học	Cao đẳng, trung cấp	Phổ thông
2010	9.38	10.06	80.56
2011	10.22	10.31	79.47
2012	9.43	11.89	78.68
2013	8.76	10.34	80.9
2014	8.94	11.76	79.3

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Tỷ lệ lao động có trình độ đại học và cao đẳng thấp. Số lượng lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp có xu hướng giảm vào các năm gần đây. Mặt khác tỷ lệ lao động trình độ phổ thông luôn chiếm một tỷ lệ lớn. Điều này còn chứng tỏ doanh nghiệp đã tạo ra cơ hội việc làm cho những người không có bằng cấp, lực lượng lao động mà nhu cầu việc làm đang rất là lớn.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 - Bộ quốc phòng

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương – tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực lao động của mỗi cá nhân là khác nhau.

Tổng công ty 789 hằng năm đều tiến hành xác định nhu cầu của người lao động. Vào tháng 10 hằng năm, phòng chính trị - Tổng công ty 789 yêu

cầu mỗi người lao động làm báo cáo về công việc trong năm đó, đồng thời người lao động sẽ đưa ra những mong muốn cũng như nhu cầu của mình trong các năm sắp tới

Tuy nhiên, do đội ngũ lao động trong Tổng công ty quá đông, hơn nữa, những nhu cầu của người lao động ghi trong bản báo cáo cuối năm chỉ mang tính chất chung chung, nên Tổng công ty cũng không có sự thống kê, tổng hợp, tìm hiểu kỹ về nhu cầu của người lao động và cũng chưa thực sự qua tâm đến vấn đề này.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả đã tiến hành khảo sát nhu cầu của cá nhân người lao động trong Tổng công ty 789. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.4.

Bảng 2.4: Nhu cầu của người lao động tại Tổng công ty 789

Yếu tố	Mức độ quan trọng		
	Lãnh đạo TCT	Lãnh đạo và nhân viên văn phòng	Công nhân viên công trình
Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	3	3	1
Được đối xử công bằng	2	5	4
Công việc ổn định	9	6	2
Có cơ hội thăng tiến	4	1	7
Môi trường làm việc tốt	5	7	6
Quan hệ tập thể tốt	8	9	9
Cơ hội đào tạo	6	8	5
Được tự chủ trong công việc	1	2	8
Công việc phù hợp với khả năng	7	4	3

Mức độ đánh giá theo thứ tự từ 1 đến 9 (1 là quan trọng nhất)

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Qua bảng số liệu trên ta đã có thể biết được nhu cầu của người lao động khi làm việc tại Tổng công ty 789. Những người lao động ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau. Ví dụ như đội ngũ lãnh đạo Tổng công ty thì điều đầu tiên họ cần là sự tự chủ trong công việc, được tự làm, tự quyết. Lý giải cho . Đối với đội ngũ lãnh đạo và nhân viên văn phòng thì họ lại chú trọng sự thăng tiến trong công việc trong khi đội ngũ công nhân viên công trình lại coi trọng thu nhập và chế độ hơn cả. Để có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình, người lao động phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu của người lao động hướng tới chủ yếu là có môi trường làm việc tốt, ổn định và có khả năng thăng tiến cao hơn.

Vì vậy mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần lưu ý các chính sách cụ thể, thực tế nhằm đáp ứng được nhu cầu của người lao động, góp phần cải thiện động lực lao động cho nhân viên từ đó đạt hiệu quả làm việc cao hơn

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

2.2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua hệ thống tiền lương công bằng, đảm bảo tính kích thích cao

Vấn đề tiền lương luôn luôn là vấn đề được Tổng công ty 789 quan tâm và coi đó là một công cụ rất quan trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động, đó là một hình thức kích thích vật chất rất hiệu quả và đem lại những kết quả không ngờ.

Nguyên tắc trả lương

- Đảm bảo sự công bằng và công khai trước toàn thể cán bộ công nhân viên
- Đối với công nhân và nhân viên trực tiếp SXKD, cơ sở để trả lương là khối lượng công việc đã thực hiện
- Đối với khối gián tiếp, cơ sở để trả lương là
 - + Ngày công (nj) : Ngày công lao động của người thứ j

+ Hệ số tích cực (m_{2j}): Hệ số m_2 do tập thể lao động bình xét hàng tháng trên cơ sở đơn vị được hội đồng thi đua đánh giá

. Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: điểm thi đua ≥ 93 điểm: $A \leq 30\%$, $B \geq 40\%$, $C = 30\%$

. Hoàn thành tốt nhiệm vụ: điểm thi đua từ 90 đến < 93 điểm: $A \leq 20\%$, $B \geq 35\%$, $C = 35\%$, $D = 10\%$

. Hoàn thành nhiệm vụ: điểm thi đua từ 85 đến < 90 điểm: $B \leq 30\%$, $C \geq 40\%$, $D = 30\%$

. Không hoàn thành nhiệm vụ: điểm thi đua từ < 85 điểm: $B \leq 20\%$, $C = 40\%$, $D = 40\%$

Loại A: $m_2 = 1,3$

Loại B: $m_2 = 1,1$

Loại C: $m_2 = 1,0$

Loại D: $m_2 = 0,9$

Kết quả bình bầu hệ số m_2 hằng tháng được lưu giữ làm cơ sở bình bầu khen thưởng danh hiệu của năm và bình bầu hệ số chia thưởng m_3 của cả năm

+ Hệ số mức lương (m_{1j}) hệ số mức lương kể đến trình độ năng lực đảm nhận công việc của người thứ j . (phụ lục 6)

Ta có thể nhận thấy rằng với các tính như trên vẫn phụ thuộc chủ yếu vào hệ số lương và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Khi gắn liền tiền lương với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty sẽ làm cho người lao động có ý thức hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn, nâng cao doanh thu, lợi nhuận cho Tổng công ty. Cách tính lương đã áp dụng hệ số m_2 gắn liền với kết quả sản xuất kinh doanh nhưng chưa đưa ra được những tiêu chí rõ ràng làm cơ sở để các đơn vị bình bầu hệ số m_2 . Điều này gây ra tình trạng kết quả bình bầu mang tính cảm quan, không sát với thực tế và không có tác dụng tạo động lực với người lao

động. Nhiều đơn vị chọn phương pháp quay vòng hệ số, một số đơn vị lại chọn phương pháp để người có ngày công cao nhất được hệ số m2 cao nhất, sau đó về đơn vị chia lại lương. Đây là một lỗ hổng lớn trong phương pháp trả lương hiện nay của Tổng công ty. Tình trạng người lao động trong thời gian làm việc còn nói chuyện riêng, làm các công việc không thuộc công việc đảm nhận,..... đã làm lãng phí thời gian, tiền của và hiệu quả công việc chung của Tổng công ty. Vì vậy, Tổng công ty cần xây dựng các tiêu chí đánh giá công việc cho người lao động chi tiết hơn để kích thích tính tích cực của người lao động, từ đó dẫn đến sự công bằng trong trả lương .

Bảng 2.5. Lương bình quân của Tổng công ty trong giai đoạn 2010-2014

Đơn vị: Nghìn đồng

	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Mức lương TB ngành xây dựng
Lãnh đạo Tổng công ty	12.000	13.200	14.600	16.000	20.000	18.000
Lãnh đạo và nhân viên văn phòng	6.800	7.300	8.200	9.000	10.200	10.000
Công nhân công trường	4.200	4.900	5.500	6.300	7.500	5.000

(Nguồn : Phòng tổ chức lao động)

Theo quan sát ta thấy lương bình quân của cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp cao. Lương trung bình của lãnh đạo Tổng công ty cao gần gấp đôi lương lãnh đạo và nhân viên văn phòng, và gấp ba khối công nhân công trường. Đây là mức chênh lệch khá lớn, đã tính đến phần công việc cũng như trách nhiệm trong lương, tránh tình trạng cào bằng .Nhưng, xét về quá trình làm việc thì đội ngũ công nhân công trường là đội ngũ làm việc vất vả hơn cả.

Vì đặc thù là một công ty xây dựng nên công nhân công trường phải làm việc ngoài giờ nhiều, không có ngày nghỉ do công việc nhiều, tiến độ gấp rút mà nhận lực luôn trong tình trạng thiếu. Với mức lương như trên có thể nói rằng bộ phận văn phòng làm việc ít mà lại hưởng mức lương cao. Vì vậy cần phải có những cải thiện mới nhằm tạo động lực cho người lao động

Tiền lương bình quân của Tổng công ty 789 tương đối cao hơn các doanh nghiệp khác có cùng loại hình kinh doanh. Vì vậy mà tiền lương đã trở thành một nhân tố rất lớn ảnh hưởng đến động lực lao động trong Tổng công ty. Mặt khác, Tổng công ty đã giữ vững và gia tăng tốc độ tăng lương bình quân ở mức ổn định, tạo ra sự an tâm cho người lao động khi làm việc.

Những yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương trung bình của người lao động:

- Tính phức tạp của công việc đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kinh nghiệm cao. Công việc càng phức tạp thì tiền lương càng cao
- Tính trách nhiệm trong công việc: Các vị trí công việc càng cao kéo theo phân trách nhiệm cũng tăng thêm. Công việc càng gắn với trách nhiệm cao thì tiền lương càng cao
- Khả năng tài chính của Tổng công ty
- Mức sống, tình hình giá cả sinh hoạt

b. Nâng bậc lương.

- Trình tự xem xét nâng bậc lương:

Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh, sau khi tham khảo ý kiến của Ban chấp hành công đoàn cơ sở hoặc ban chấp hành công đoàn lâm thời; Phòng Tổ chức – lao động rà soát và tổng hợp danh sách CBCNV đã đủ niên hạn nâng lương, gửi các tổ đội, phòng ban để tham khảo sau đó trình lên Hội đồng lương xét duyệt, lập quyết định trình Tổng Giám đốc ký và thông báo toàn công ty.

Căn cứ để nâng lương đối với lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật ứng với công việc đảm nhận; đối với viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, nhân viên thừa hành, phục vụ là tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ viên chức và thâm niên làm việc trong công ty.

Điều kiện nâng bậc lương: Thường xuyên hoàn thành tốt công việc được giao, bảo đảm năng suất, chất lượng, hiệu quả và thời gian làm việc; không trong thời gian bị kỷ luật.

- Thời gian nâng bậc lương:

Thời gian 02 năm đối với trường hợp sau: Người lao động có thời hạn giữ bậc lương ít nhất 02 năm đối với các ngạch có hệ số mức lương khởi điểm (bậc 1) hệ số thấp hơn 2,34.

Thời gian 03 năm đối với trường hợp: Người lao động có thời hạn giữ bậc lương ít nhất 03 năm đối với các ngạch có hệ số mức lương khởi điểm từ 2,34 trở lên.

Nâng bậc lương trước thời hạn: Đối với các trường hợp người lao động có sáng kiến, giải pháp khoa học kỹ thuật; có nhiều thành tích trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, mang lại nhiều lợi ích cho công ty được Hội đồng lương xét duyệt và Giám đốc quyết định cho nâng bậc lương trước thời hạn.

Để đi sâu vào tâm tư, nguyện vọng của người lao động về mức độ hài lòng về tiền lương, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về tiền lương của Tổng công ty

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Tiền lương dựa trên KQTHCV	2,2	37,1	26,8	14,5	19,4	100

Tiền lương phân chia theo từng vị trí công việc	2,9	43,7	29,3	20,4	3,7	100
Căn cứ xét tăng lương hợp lý	0,9	21,7	34,9	14,2	28,3	100
Đảm bảo sự công bằng trong Tổng công ty	4,7	23,6	34,9	30,2	6,6	100
Hiểu rõ về quy chế lương	0	14,5	18,9	54,3	12,3	100
Các chỉ tiêu rõ ràng, minh bạch	17,0	13,6	34,9	40,2	6,6	100
Biết cách tính lương của mình	3,8	21,1	39,6	27,0	8,5	100
Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động	2,6	6,8	33,7	41,1	15,8	100
Mức độ hài lòng của người lao động với tiền lương	1,9	34,7	22,7	39,4	11,3	100

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Kết quả khảo sát của người lao động về quy chế lương được thể hiện tại bảng trên cho thấy mức độ hài lòng của người lao động về quy chế lương chưa cao. Cụ thể, về căn cứ để xét tăng lương có 22,6% không hài lòng, về hiểu biết về quy chế lương có 14,5% người lao động không nắm vững. Về yếu tố tiền lương dựa trên kết quả THCV thì có 39,3% chưa hài lòng, về yếu tố tiền lương phân chia theo từng vị trí công việc có tới 46,6 % chưa hài lòng, vì vậy ta có thể thấy được tiền lương chưa thực sự đánh giá được công sức của người lao động đóng góp cho Tổng công ty. Ngoài ra, với mức tiền lương như hiện nay đã đáp ứng được một cách tương đối cuộc sống tối thiểu của người lao động, thể hiện ở 9% số người động được khảo sát cho rằng tiền lương không đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động.

Ta có thể thấy được rằng, người lao động chưa thực sự hài lòng với thu nhập của bản thân, thể hiện ở 36,6 % người lao động được khảo sát đưa ra câu trả lời không hài lòng. Nguyên nhân của vấn đề này do tình trạng Việt Nam đồng bị mất giá, dẫn đến đồng lương họ nhận được không đủ để trang trải

cuộc sống hằng ngày. Trong khi đó công việc nhiều khi không được ổn định, nhất là đối với đội ngũ công nhân làm việc tại các công trường.

Bảng 2.7: Đánh giá cách trả lương hiện nay Tại tổng công ty 789

Mức độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Công bằng	30	12
Bình thường	215	86
Không công bằng	5	2

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Qua đó ta có thể thấy rằng quy chế lương chưa thực sự đến được tay người lao động, chưa thực sự rõ ràng và chưa tạo được động lực thiết thực cho người lao động. Kết quả của trên là nhận định của người lao động về cách trả lương hiện tại của Tổng công ty 789. Nhìn chung, hình thức trả lương của Tổng công ty là tương đối công bằng, thể hiện ở chỗ có 12 % lao động trả lời là công bằng, 86% trả lời là bình thường, chỉ có 2% là cho rằng nó không công bằng.

Tính công bằng trong trả lương được thể hiện ở công bằng nội bộ và công bằng bên ngoài. Công bằng nội bộ là công bằng giữa các phòng ban, giữa những người lao động với nhau và dựa trên công sức người lao động bỏ ra. Không có tiêu chí rõ ràng để so sánh nhưng người lao động thường có xu hướng so sánh mức lương của mình với người khác. Theo học thuyết của J. Stacy, tính công bằng trong lao động là rất quan trọng để tạo động lực cho người lao động, không có yếu tố này, người lao động có thể sẽ thay đổi đầu vào, đầu ra của họ (hiệu quả, nỗ lực, khả năng) để đem lại sự công bằng. Theo học thuyết Maslow thì lương là một nhu cầu vật chất, do đó nhu cầu này cần phải được thỏa mãn trước khi thỏa mãn nhu cầu ở mức cao hơn và Tổng công ty 789 cần phải chú ý tới chính sách này để tạo động lực cho người lao động

2.2.2.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản thu nhập có ý nghĩa rất lớn về mặt tinh thần. Nó là bằng chứng về việc công sức lao động và những đóng góp của họ với tổ chức đã được thừa nhận. Họ sẽ cảm thấy sự vui vẻ phấn khích, tự hào, và yêu thích công việc của mình hơn, từ đó tăng thêm động lực làm việc để đạt hiệu quả cao hơn.

a. Xây dựng quỹ tiền thưởng:

- Quỹ tiền thưởng được hình thành :
 - + Từ lợi nhuận được để lại theo chế độ quy định
 - + Từ quỹ tiền lương xây dựng theo đơn giá được duyệt , sau khi chia lương cho người lao động toàn Tổng công ty, số còn lại dành để thưởng năng suất lao động

a. Mục đích sử dụng quỹ tiền thưởng:

- + Thưởng cuối năm hoặc thưởng kỳ trên cơ sở năng suất lao động và thành tích công tác của mỗi cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty.
- + Thưởng đột xuất cho những cá nhân và tập thể trong Tổng công ty có thành tích xuất sắc trong phong trào thi đua do Tổng công ty phát động ; sáng kiến cải tạo kỹ thuật , hợp lý hóa sản xuất , ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật,...
- + Thưởng cho những cá nhân và đơn vị ngoài Tổng công ty có đóng góp nhiều cho hoạt động SXKD, công tác quản lý của Tổng công ty

b. Các hình thức thưởng :

- Thưởng đột xuất: Căn cứ đề nghị của Hội đồng thi đua khen thưởng , Tổng giám đốc quyết định
- Thưởng định kỳ: Hàng năm, căn cứ kết quả SXKD Tổng công ty trích một khoản phù hợp để thưởng cho những tập thể cá nhân được Hội nghị cán bộ Tổng công ty bình xét đề nghị khen thưởng, Đảng ủy thông qua.

- **Thưởng năng suất lao động:** Trên cơ sở năng suất lao động và kết quả SXKD trong một năm, Hội đồng thi đua khen thưởng và Tổng giám đốc quyết định thưởng cho người lao động trong toàn Tổng công ty theo nguyên tắc sau:

+ **Đối tượng được chia thưởng:** là toàn bộ lao động trong biên chế (SQ, QNCN, CNVQP), HĐLĐ có đóng bảo hiểm đang làm việc ở Tổng công ty tại thời điểm chia thưởng.

+ Các trường hợp không được chia thưởng gồm : hợp đồng lao động thanh lý trước thời hạn, người lao động bị buộc thôi việc .

+ Các trường hợp hạ bậc thưởng : Cán bộ, nhân viên hoàn thành nhiệm vụ khi chia thưởng hạ một cấp (m1), không hoàn thành nhiệm vụ thì không đưa hệ số chuyên môn nghiệp vụ (m1) vào chia thưởng

+ Tiền thưởng được chia đến từng người lao động có kể đến mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị, của cá nhân; ngày công lao động trong năm và gắn với mức đóng góp theo chuyên môn nghiệp vụ

+ Kỳ chia thưởng: Một lần trong năm, vào dịp Tết Nguyên đán.

+ **Công thức chia thưởng:**

$$Tk_j = Tk \times \frac{m_j \times m1_j \times m3_j \times n_j}{\sum m_j \times m1_j \times m3_j \times n_j}$$

Tk_j: Là tiền thưởng của người thứ j

Tk: Là quỹ tiền thưởng năng suất của cả năm chia cho cá nhân

m_j: Là hệ số khen thưởng cá nhân của người thứ j. Cụ thể :

Chiến sĩ thi đua toàn quốc trở lên: m= 1,4

Chiến sĩ thi đua toàn quân: m= 1,3

Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở, trên cơ sở: m= 1,2

Chiến sĩ tiên tiến, Lao động tiên tiến : m=1,1

Các đối tượng còn lại: $m=1.0$

m1j: là hệ số chuyên môn nghiệp vụ của người thứ j (hệ số mức lương kể đến trình độ năng lực đảm nhận công việc): được quy định tại khoản 9.2, 9.3 Điều 9 của Quy chế này. Người lao động kể cả chỉ huy đơn vị nếu không hoàn thành nhiệm vụ thì hệ số $m1=1$.

m3j : Là hệ số bình xét đánh giá chất lượng hoàn thành nhiệm vụ năm của người thứ j theo kết quả thi đua của đơn vị. Cụ thể:

Loại A: $m3 = 1,3$

Loại B: $m3 = 1,1$

Loại C: $m3 = 1,0$

Loại D: $m3 = 0,9$

Hệ số $m3$ do tập thể lao động bình xét năm trên cơ sở kết quả thi đua của đơn vị do Hội đồng thi đua khen thưởng đánh giá được thông qua Đảng ủy Tổng công ty:

Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: $A \leq 30\%$, $B \geq 40\%$, $C = 30\%$

Hoàn thành tốt nhiệm vụ: $A \leq 20\%$, $B \geq 35\%$, $C = 35\%$, $D = 10\%$

Hoàn thành nhiệm vụ: $B \leq 30\%$, $C \geq 40\%$, $D = 30\%$

Không hoàn thành nhiệm vụ: $B \leq 20\%$, $C = 40\%$, $D = 40\%$

nj: là tổng số ngày công lao động trong năm chia thưởng của người thứ j (Không kể ngày nghỉ chế độ, ngày làm thêm giờ).

Hàng tháng, phòng TC- LĐ thống kê ngày công lao động thực tế của từng đối tượng chia thưởng để kiểm soát việc chia thưởng cuối năm của đơn vị.

Căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ và đảm bảo quỹ lương thực hiện, căn cứ quỹ tiền thưởng được hưởng, theo định kỳ như đã nêu trên, Phòng TC- LĐ có trách nhiệm tổng hợp cụ thể việc xếp loại đơn vị, xếp loại cá nhân thông qua Hội đồng thi đua khen thưởng, BCH Công đoàn và Đảng ủy Tổng công ty, sau đó chia tiền thưởng cho từng cá nhân khối Tổng công ty

và Công trường, Đội trực thuộc Tổng công ty; phòng TC- KT chịu trách nhiệm kiểm tra, cấp phát. Đồng thời phòng TC- LĐ và Phòng TC-KT có trách nhiệm kiểm soát việc chia thưởng cuối năm của đơn vị (Chi nhánh, Xí nghiệp, trung tâm)

- Xác định quỹ tiền thưởng

Căn cứ vào mức chi phí các đơn vị được hưởng, Tổng công ty tạm ứng 60 % chi phí chung sau khi khối lượng thực hiện hằng tháng đã được chủ đầu tư xác nhận trên cơ sở Tổng công ty phê duyệt, số còn lại căn cứ vào tình hình kết quả SXKD cuối năm để xác định quỹ tiền thưởng và các khoản dự phòng xuất toán, cắt giảm quyết toán khi thẩm định quyết toán, kiểm toán hoặc thanh tra.

Ta có thể thấy rằng tiền thưởng chủ yếu căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh. Nếu kết quả tốt thưởng cao và ngược lại mà ít khi quan tâm tới thành tích của cá nhân để thưởng. Nếu cá nhân có thành tích xuất sắc cũng chỉ được bằng khen và các khoản tiền thưởng nhỏ. Nguyên nhân là do quy chế khen thưởng của Tổng công ty đã được xây dựng từ lâu mà chưa có sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình phát triển hiện nay của Tổng công ty. Tiền thưởng của người lao động bị ràng buộc bởi các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc. Kết quả đánh giá THCV là căn cứ để xét thưởng nhưng vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng kết quả đánh giá hệ số làm cho nhiều người lao động cảm thấy không công bằng.

**Bảng 2.8: Tiền thưởng bình quân của người lao động
tại Tổng công ty 789 từ năm 2010-2014**

Đơn vị: Triệu đồng / năm

Năm	2010	2011	2012	2013	2014
Tiền thưởng bình quân	18,7	21,2	25,6	28,1	32,9

(Nguồn: Phòng tổ chức – lao động)

Qua bảng 2.7 về tiền thưởng bình quân của người lao động qua các năm cho ta thấy tiền thưởng tại Tổng công ty 789 là cao, đây được coi là động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy người lao động làm việc. Mặc dù trong những năm 2012-2014, nền kinh tế gặp khó khăn, đặc biệt là lĩnh vực xây dựng, bắt động sản bị đóng băng nhưng Tổng công ty 789 vẫn có tốc độ tăng tiền thưởng hằng năm cao, thể hiện ở tiền thưởng năm 2014 là 32,9 triệu đồng/người/ năm – gấp 1,76 lần so với năm 2010 là 18,7%. Tác giả tiến hành khảo sát về tiền thưởng

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng

Đơn vị tính : %

Chỉ tiêu	Mức độ					
	1	2	3	4	5	Tổng
Các hình thức thưởng đa dạng	3.6	39.9	35	17.2	14.3	100
Thời gian khen thưởng hợp lý	1.9	10.4	38.7	29.2	19.8	100
Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch	1.9	11.3	34	32.1	20.7	100
Chính sách thưởng có tạo được động lực cho lao động	0	15.5	21.5	32.6	30.4	100
Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	3.8	10.4	33.9	28.3	23.6	100
Anh chị có hài lòng về mức thưởng không	2.8	14.2	33	36.8	13.2	100

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Tiền thưởng ngoài việc làm thỏa mãn nhu cầu vật chất còn có ý nghĩa to lớn về tinh thần, người ta thường nói “Mười đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”. Người lao động khi được khen thưởng sẽ có cảm thấy phấn khởi, hăng say lao động hơn.

Theo kết quả khảo sát, có 17% người lao động không hài lòng về mức thưởng và 15.5% cho rằng chính sách thưởng không tạo được động lực lao

động, đây là một tỷ lệ nhỏ mà Tổng công ty có thể chấp nhận được. Từ đó ta có thể thấy được chính sách về thưởng của Tổng công ty đã đem lại được hiệu quả nhất định, thể hiện ở mức độ đánh giá sự hài lòng về mức thưởng của người lao động chiếm 50% tổng số lao động. Xảy ra hiện tượng 17% người lao động không hài lòng về mức thưởng là do họ thấy rằng mức thưởng của Tổng công ty còn chưa tương xứng với công sức mà họ bỏ ra. Tuy tiền thưởng cao nhưng lại không đa dạng về các hình thức thưởng đã tạo ra sự cào bằng giữa những người lao động. Một nguyên nhân khác nữa là do công tác trả thưởng cho người lao động còn chưa nhanh chóng và kịp thời,

Đây là một trong những nhược điểm trong quy chế trả lương, trả thưởng, đòi hỏi Tổng công ty cần sớm có những biện pháp khắc phục kịp thời để giảm các tác động tiêu cực của nó tới Tổng công ty.

2.2.2.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi

Tại Tổng công ty 789 công tác phúc lợi bắt buộc được thực hiện rất nghiêm túc và tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật hiện hành.

a. Bảo hiểm xã hội.

- Người lao động làm việc theo hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên hoặc hợp đồng không xác định thời hạn thì doanh nghiệp có nghĩa vụ đóng BHXH cho người lao động với. Tại thời điểm 2013, tỷ lệ đóng BHXH vẫn giữ nguyên theo mức của năm 2012 là 24% (doanh nghiệp: 17%, người lao động 7%, điểm 1 Mục I Công văn số 555/BHXH-THU ngày 17/2/2012).

- Trường hợp TCT ký hợp đồng lao động đối với người đang hưởng lương hưu hàng tháng và người làm việc có thời hạn dưới 3 tháng thì ngoài phần tiền lương theo công việc người lao động được thanh toán khoản tiền bảo hiểm (theo tỷ lệ qui định của Nhà nước) tính theo tỷ lệ % so với tiền lương cơ bản theo hợp đồng lao động.

- Ngoài 2 trường hợp trên người lao động thuộc diện bắt buộc đóng BHXH. Nhưng nếu vì lý do cá nhân người lao động không tham gia đóng

BHXH và được công ty cho phép thì tiền lương và các khoản tiền % theo lương sẽ được thoả thuận trực tiếp trong hợp đồng lao động.

- Giám đốc công ty có quyền ký hợp đồng lao động với những lao động thuộc diện không phải đóng BHXH.

b. *Bảo hiểm y tế.*

Mức đóng BHYT hàng tháng bằng 4,5% mức tiền lương, tiền công tháng, trong đó: NLD đóng 1,5%, người sử dụng lao động đóng 3%

Khi tham gia BHYT, người lao động sẽ được hưởng các quyền lợi sau:

- Khám bệnh, chẩn đoán, điều trị và phục hồi chức năng (theo danh mục của Bộ Y tế) trong thời gian điều trị tại cơ sở khám chữa bệnh.
- Xét nghiệm, chẩn đoán hình ảnh, thăm dò chức năng.
- Thuốc, dịch truyền trong danh mục theo quy định của Bộ Y tế.
- Máu và các chế phẩm của máu
- Các phẫu thuật, thủ thuật, kỹ thuật cao
- Khám thai và sinh đẻ
- Sử dụng vật tư, thiết bị y tế và giường bệnh
- Chi phí vận chuyển cho một số đối tượng đặc biệt (chính sách, vùng sâu, vùng xa)

c. *Bảo hiểm thất nghiệp*

Đối tượng áp dụng: người lao động có

- Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ đủ 12 tháng đến 36 tháng;
- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn;
- Hợp đồng làm việc xác định thời hạn từ đủ 12 tháng đến 36 tháng;

Mức đóng BHTN hàng tháng bằng 3% mức tiền lương, tiền công tháng, trong đó: NLD đóng 1%, người sử dụng lao động đóng 1%, ngân sách nhà nước hỗ trợ bằng 1%.

d. *Các phúc lợi khác*

Bảo hiểm sức khỏe: Hàng năm, Tổng công ty tổ chức khám sức khỏe cho người lao động 1 lần/năm. Có phòng y tế để sơ cứu cho mọi trường hợp xảy ra. Trong những trường hợp người lao động bị tai nạn nặng, phải phẫu

thuật hay nằm viện dài ngày, ngoài việc được cả bảo hiểm y tế trả, công ty còn hỗ trợ cho một khoản là 1.000.000đ/người.

Ngoài chế độ tử tuất theo quy định nhà nước, đối với người lao động đang công tác trực tiếp tại công ty, không may bị qua đời vì bất cứ lý do gì thì đều được công ty hỗ trợ tiền mai táng cố định có sự tham gia của công đoàn là 1.000.000đ/người. Còn đối với người thân (bố, mẹ, vợ, chồng, con) thì được Công đoàn công ty hỗ trợ 500.000đ/người, ngoài ra còn có sự hỗ trợ của Công đoàn phòng, tổ nơi người lao động công tác trực tiếp.

Tặng quà cho người lao động trong các dịp lễ, tết như tặng quà cho từng loại lao động trong các ngày 8/3, 30/4, 1/5, 2/9...

Tổ chức Tết thiếu nhi, Trung thu, tặng quà học sinh đạt thành tích cao cho con em cán bộ công nhân viên trong TCT.

Hàng năm, TCT cho người lao động đi nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe sau những năm làm việc vất vả như đi thăm quan, du lịch ...trung bình 2 lần/năm.

Ngoài ra, hằng năm Tổng công ty vẫn trích quỹ phúc lợi cho cán bộ công nhân viên, cụ thể như sau:

- Tết dương lịch 1/1 : 1.000.000 đồng/ người
- Giỗ tổ Hùng Vương 10/3 âm lịch : 1.000.000 đồng/ người
- Lễ 30/4 và 1/5 : 1.000.000 đồng/ người
- Quốc khánh 2/9 : 1.000.000 đồng/ người
- Tết nguyên đán : 6.000.000 đồng/ người
- Tết thiếu nhi 1/6 : 300.000 đồng/ cháu
- Thành lập Tổng công ty 19/7: 1.000.000 đồng/ người
- Nghỉ mát : 2.000.000 đồng/ lần/ người
- Thai sản (đối tượng là nữ) : 500.000/ người
- Quốc tế phụ nữ 8/3(đối tượng là nữ) : 500.000/ người

Ta có thể thấy rằng, Tổng công ty đã rất quan tâm tới đời sống của người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi. Điểm đáng lưu ý là các

khoản phúc lợi này mức hưởng là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động hay các cấp lãnh đạo, thâm niên... mà chỉ phụ thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong năm đó

Tổng công ty đã đảm bảo được đời sống vật chất cũng như tinh thần cho người lao động nhờ các chương trình phúc lợi đa dạng, làm người lao động cảm thấy thoải mái, có động lực cố gắng làm việc, an tâm công tác để hoàn thành nhiệm vụ được giao

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi

Đơn vị tính :%

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của Tổng công ty	4.7	13.2	34	36.8	11.3	100
Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	1.9	23.6	51.9	22.6	100
TCT chăm lo tới đời sống lao động	0	2.8	26.4	55.7	15.1	100
Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN	0	0	18	27.3	54.7	100
Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành	3.8	6.6	31.1	42.4	16	100
Người lao động hài lòng về các chính sách phúc lợi	1.9	11.9	27.7	41.5	17.0	100

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Theo đánh giá ta thấy có 58,5% người lao động đánh giá hài lòng về các chính sách phúc lợi của Tổng công ty 789 . Điều đó chứng tỏ rằng Tổng công ty đã có chính sách phúc lợi xã hội tốt, thỏa mãn được người lao động. Chính sách được thực hiện rõ ràng và nhận được ủng hộ cao của đại đa số người lao động. Nhìn chung, người lao động hài lòng với mức phúc lợi họ nhận được. Nhưng xét trên mặt tổng quan, vẫn còn 13,8% người lao động cảm thấy không hài lòng . Chính sách phúc lợi xã hội của Tổng công ty, một mặt làm hài lòng người lao động, nhưng một mặt khác chưa thực sự đặc biệt để hoàn thành thúc đẩy nhân viên làm việc thêm. Thực tế, nếu các chế độ ưu đãi gắn liền chặt hơn với năng suất lao động thì điều này sẽ mang lại hiệu quả cao hơn trong việc tạo động lực cho bản thân người lao động. Điều này chính là hạn chế hiện tại của Tổng công ty. Nhìn theo góc độ từ kết quả khảo sát thì ta thấy người lao động vẫn có mong muốn được Tổng công ty cải thiện và bổ sung thêm các chế độ phúc lợi xã hội về nhà ở, ăn trưa, sức khỏe, hoạt động giải trí,...

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

2.2.3.1. Tạo động lực lao động thông qua bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý

Công việc luôn gắn liền với mục đích lao động. Để bố trí lao động vào các vị trí, Tổng công ty sử dụng bản mô tả công việc (Phụ lục 1), bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc (Phụ lục 2) và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (Phụ lục 3). Người lao động chỉ thực sự đam mê khi họ được làm công việc mà họ yêu thích. Nhà quản lý cần phải hiểu được rằng, cách tạo ra hiệu quả công việc tốt nhất là làm cho người lao động làm việc vì yêu thích công việc chứ không phải là bị ép buộc làm công việc đó. Bố trí sử dụng nhân lực sao cho hợp lý cũng là một yếu tố quyết định đến tính chất yêu thích công việc của người lao động. Để đạt được hiệu quả của việc tạo động lực từ công tác sử dụng và bố trí nhân lực cho người lao động, chúng ta cần thực hiện quá trình bố trí công việc cho họ được coi là hợp lý khi người lao động làm công

việc phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo và đúng sở trường của họ thì mới đem lại được sự hứng thú trong công việc. Nếu sử dụng nhân lực không đúng với ngành nghề được đào tạo thì không những bỏ phí khả năng tiềm ẩn trong họ mà khi đó nếu không đúng ngành nghề lại còn mất thời gian và chi phí đào tạo họ làm những công việc không đúng với chuyên môn của mình. Thực trạng của Tổng công ty 789 hiện nay, do là một công ty nhà nước không tổ chức thi tuyển vào nên tình trạng “con ông cháu cha” vào làm việc trong Tổng công ty là rất nhiều dẫn đến tình trạng nhân lực thì rất đông nhưng lại vẫn thiếu.

Thực hiện tốt công tác chuyển hợp lý những người lao động làm việc trong công ty từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ dự án này sang dự án khác nhằm điều hòa, sử dụng có hiệu quả nguồn lao động trong công ty.

Ngoài ra công ty còn tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động làm việc vào những vị trí cao hơn về chức vụ, mức lương, uy tín.

Bảng 2.11: Thực trạng bố trí lao động các phòng ban tại Tổng công ty 789

Đơn vị: Người

Bộ phận	Thực tế	Yêu cầu	Thiếu	Thừa	Trái nghề	Tỷ lệ (%)
P.Tài chính – Kế toán	26	30	4		5	19,2
P. Kế hoạch – Kỹ thuật	12	10		2	4	33,3
P. Tổng hợp-kinh doanh	15	15			8	53,3
P.Tổ chức – lao động	8	10	2		4	50,0
Ban đấu thầu	6	5		1	2	33,3
Ban Thu hồi công nợ	6	5		1	3	50,0
Văn phòng	28	25		3	17	60,7
Phòng Chính trị	8	6		2	2	25

Nguồn: Phòng Tổ chức – lao động

Bảng 2.12 : Đánh giá mức độ đáp ứng công việc với năng lực, sở trường của người lao động

Mức độ	Số người	Tỷ lệ
Phù hợp	168	67%
Không phù hợp	82	33%

(Nguồn : Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Từ bảng trên ta thấy rằng, với tỷ lệ 67% người lao động làm việc đúng với năng lực và sở trường của mình, ta có thể thấy được công tác bố trí sử dụng nhân lực tại Tổng công ty 789 đã được thực hiện khá tốt. Tuy nhiên vẫn còn 82 người (33%) trả lời rằng công việc họ đang làm không phù hợp với họ. Điều này xảy ra do quá trình phân chia công việc ,Tổng công ty có sự chuyên môn, luân chuyển công tác nhằm giảm thiểu số lượng lao động làm trái ngành trái nghề. Ngoài ra, ở nhiều bộ phận và công việc, người lao động vẫn có thể dựa vào kinh nghiệm trái ngành trái nghề để áp dụng.

Vì vậy mà Tổng công ty cần quan tâm hơn nữa đến công tác phân công, bố trí sử dụng lao động sao cho hợp lý, nếu không sẽ dẫn đến tình trạng chán nản, làm việc đạt kết quả không cao..... làm ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

2.2.3.2 Đánh giá thực hiện công việc và sử dụng kết quả đánh giá THCV

a. Đánh giá công việc

Việc đánh giá thực hiện công việc trong công ty được thực hiện thường xuyên. Việc đánh giá tùy thuộc vào từng loại hình lao động và căn cứ vào các tiêu chí sau:

Bảng 2.13: Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Loại hình lao động	Tiêu chí
Trực tiếp sản xuất	<ul style="list-style-type: none"> - Số ngày công làm việc trong tháng - Hoàn thành và vượt mức kế hoạch đặt ra - Chất lượng sản phẩm - Sáng kiến cải tiến kỹ thuật - Nội quy, quy định của công ty - Các quy định về An toàn – vệ sinh – cháy nổ
Gián tiếp và phục vụ	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành khối lượng, tiến độ công việc được giao - Hiệu quả công việc - Sai sót về chuyên môn - Chất lượng công việc

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) tại Tổng công ty 789 có tạo được động lực cho người lao động hay không phụ thuộc lớn vào tổ chức và phương pháp đánh giá. Nếu hai yếu tố này được xác định rõ ràng, có căn cứ khoa học thì sẽ nâng được động lực trong lao động và ngược lại.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty được tập trung và tinh thần làm việc, trình độ và năng lực cá nhân. Các chỉ tiêu đánh giá thực hiện khá chung chung và mang tính hình thức vì chưa có chỉ tiêu đánh giá cụ thể và kết quả đánh giá chỉ để chia lương, xét thưởng và nó được thực hiện hàng tháng.

Tiêu chí đánh giá rõ ràng là căn cứ giúp cho việc đánh giá thực hiện được chính xác hơn, công bằng hơn. Tuy nhiên, nếu các tiêu chuẩn thực hiện đánh giá được áp dụng chung cho tất cả mọi người, trên thực tế để thực hiện

tốt công việc không phải người lao động nào cũng cần phải có những kỹ năng, phẩm chất giống nhau. Thực tế tại Tổng Công ty hiện nay chỉ có chỉ tiêu dùng để đánh giá việc thực hiện công việc cho toàn bộ người lao động sẽ làm giảm tính công bằng, chính xác của kết quả đánh giá, phần lớn là chỉ dựa vào thời gian làm việc thực tế là chủ yếu, chính vì vậy mà nó mang tính chất phân phối đều, hầu hết người lao động đều đạt loại A. tác dụng tạo động lực từ ĐGTHCV chưa cao nhất là với khối văn phòng của Tổng Công ty.

Công tác ĐGTHCV của người lao động tại Tổng Công ty được quy định trong quy chế phân phối tiền lương của Tổng Công ty. Thành tích cá nhân của người lao động sẽ được đánh giá vào các mức xếp loại Xuất sắc, A, B, C, D và không xếp loại thành tích. (Phụ lục 11)

- Phương pháp ĐGTHCV

- Vào cuối tháng các tổ, đội, ca sẽ tiến hành họp đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong tháng. Tại buổi họp, trưởng các đơn vị bộ phận sẽ căn cứ vào các tài liệu theo dõi tình hình thực hiện các công việc của người lao động trong tháng, thông báo cho người lao động về kết quả thực hiện nhiệm vụ trong tháng, số ngày công đi làm, số ngày nghỉ việc riêng, có vi phạm nội quy, quy chế gì không. Sau đó dựa vào bản tiêu chuẩn xét thành tích để xếp loại lao động theo mức độ đã quy định trong quy chế. Kết quả xếp loại sẽ được ghi vào biên bản bình xét thi đua.

- Sau đó lãnh đạo các đơn vị hoặc tiểu ban thi đua của các đơn vị sẽ xét duyệt một lần nữa và gửi về phòng Tổ chức - Lao động trước ngày 3 hàng tháng. Phong TC - LĐ sẽ tổng hợp và trình Hội đồng thi đua khen thưởng của Tổng Công ty.

b.Sử dụng kết quả đánh giá THCV

Kết quả đánh giá THCV được sử dụng làm căn cứ để công nhân thành tích của cán bộ công nhân viên và khả năng thăng tiến của họ trong Tổng công ty

- *Công nhận thành tích*

Hàng năm, Hội đồng thi đua khen thưởng của Tổng công ty sẽ tiến hành bình xét thi đua của toàn bộ cán bộ công nhân viên

Chỉ tiêu xét thi đua;

- Về việc bình xét thi đua LĐG,CSTĐ,cấp trên khen thưởng tại các phòng ban,tổ đội vào tháng 12 hàng năm thực hiện theo chỉ tiêu nguyên tắc sau:

- + Mức độ hoàn thành công việc được theo dõi đánh giá hàng tháng.
- + Ý kiến đánh giá nhận xét của người trực tiếp phụ trách bộ phận.
- + Kết quả từ việc bỏ phiếu thăm dò ý kiến các cá nhân của bộ phận.

Để thực hiện việc bình xét một cách chính xác ,khách quan yêu cầu các bộ phận phải đưa ra các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ cụ thể.

Hệ số bình xét thi đua

- Căn cứ vào kết quả thực hiện các chỉ tiêu và điều kiện thưởng,thành tích của từng người ,các đơn vị,các bộ phận tiến hành phân hạng thành tích.

- Chiến sĩ thi đua= 1,2
- Lao động giỏi = 1,1
- Xếp loại A = 1,0
- Xếp loại B = 0,5
- Xếp loại C = 0

Các hạng thành tích được áp dụng cụ thể đối với từng đối tượng có thời gian công tác cụ thể như sau:

Bảng 2.14: Hệ số chia thưởng tính theo thời gian công tác

STT	ĐỐI TƯỢNG	CSTD	LDG	LOẠI A	LOẠI B	LOẠI C
1	Thời gian công tác từ 36 tháng trở lên	1,2	1,1	1,0	0,5	0
2	Thời gian công tác từ >18-36 tháng	0,9	0,8	0,6	0,5	0
3	Thời gian công tác từ >12-18 tháng	0,7	0,6	0,5	0	0
4	Thời gian công tác từ >6-12 tháng	0	0	0,3	0	0
5	Thời gian công tác <6 tháng	0	0	0,2	0	0

Lưu ý : thời gian công tác tính từ ngày tuyển dụng chính thức tới thời điểm bình xét thi đua.

(Nguồn: Phòng chính trị)

Bảng 2.15: Tiêu chuẩn thưởng cho các loại A, B, C, LDG, CSTD

Các loại	Các tiêu chí
Loại A	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. - Chấp hành tốt mọi quy chế của Đảng và Nhà Nước đã ban hành - Chấp hành nghiêm túc nội quy lao động không đi muộn về sớm. - Đảm bảo đủ ngày công làm việc trong tháng(trừ các trường hợp sau) + Đi học nâng cao trình độ chuyên môn + Nghỉ theo chế độ Nhà nước + Các ngày được nghỉ lễ,tết theo quy định tại Nội quy lao động.
Loại B	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành nhiệm vụ được giao. - Chấp hành tốt mọi chế độ chính sách của Đảng và Nhà Nước đã ban hành.

	- Không đảm bảo ngày công lao động trong tháng.
Loại C	- Hoàn thành nhiệm vụ với năng suất và kết quả không cao. -Chấp hành tốt mọi chế độ chính sách pháp luật của Đảng và nhà nước.
Lao động giỏi	- Các tháng tham gia làm việc đạt loại A. - Được người đại diện của các tổ chức quần chúng đoàn thể(Công đoàn,Đoàn thanh niên) công nhận có tinh thần tích cực trong các hoạt động phong trào. - Tiêu chuẩn danh hiệu LĐG sẽ bình xét dựa trên số lượng % phân bổ của hội đồng thi đua Công ty đối với từng bộ phận.Trên cơ sở % được phân bổ các bộ phận tổ chức thực hiện bình xét danh hiệu LĐG đối với từng cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác chuyên môn đồng thời có tinh thần tích cực tham gia phong trào của các tổ chức đoàn thể.
Chiến sĩ thi đua	- Có đủ 12 tháng xếp loại A - Tiêu chuẩn danh hiệu CSTĐ sẽ bình xét dựa trên số lượng % phân bổ của hội đồng thi đua Tổng Công ty đối với từng bộ phận.Trên cơ sở % được phân bổ các bộ phận tổ chức thực hiện bình xét danh hiệu LĐG đối với từng cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác chuyên môn đồng thời có tinh thần tích cực tham gia phong trào của các tổ chức đoàn thể.

(Nguồn:Phòng chính trị)

* Nguyên tắc bình xét thi đua:

- Các phòng ban,tổ,đội hàng tháng,hàng quý, cuối năm tổ chức họp bình xét thi đua trên cơ sở khách quan ,minh bạch tại các tổ đội.Sau khi nhận được kết quả bình xét của các tổ đội,bộ phận Hội đồng thi đua khen thưởng Tổng Công ty sẽ tổ chức bình xét công khai tại cuộc xét thi đua theo đúng quy định.

- Thời gian thực hiện bình xét:

Đối với đánh giá bình xét tháng,quý và 6 tháng thực hiện trước ngày 30 hàng tháng và gửi biên bản về HĐTD trước ngày 02 tháng kế toán.

- *Khả năng thăng tiến*

Trong các nghiên cứu về sự thỏa mãn trong công việc của người lao động, nhân tố “thăng tiến” luôn là nhân tố quan trọng chi phối các kết quả nghiên cứu.

Tổng công ty 789 một đơn vị trực thuộc Bộ quốc phòng, chính vì vậy sẽ có những chế độ đặc biệt. Người lao động kí hợp đồng lao động với Tổng công ty qua quá trình làm việc tích cực sẽ được chuyển sang chế độ Công nhân viên quốc phòng, quân nhân chuyên nghiệp và sỹ quan (tùy thuộc tình hình công tác và vị trí công việc được đảm nhận). Tuy nhiên, quá trình trên không có những quy định và tiêu chuẩn rõ ràng, do Tổng công ty còn mang hơi hướng “bao cấp”. Nhân viên thích thì ở lại làm, không thích cứ việc ra đi, không có người này làm sẽ có người khác thay thế vì không thiếu người muốn xin vào . Và tư tưởng này đã làm cho Tổng công ty mất đi một lượng chất xám đáng kể. Vì không có một lộ trình thăng tiến rõ ràng nên sự thăng tiến được đánh giá bằng tỷ lệ thuận các mối quan hệ, người có nhiều mối quan hệ tốt sẽ thăng tiến nhanh hơn rất nhiều so với người giỏi làm việc nhưng không giỏi giao tiếp, và những người có năng lực nhưng thăng thân thường chịu nhiều thiệt thòi tại môi trường này. Điều này đã gây ra không biết bao nhiêu hệ lụy.

Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về công tác ĐGTHCV

Đơn vị tính :%

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Tiêu chí đánh giá rõ ràng, đầy đủ	4.7	23.6	26.4	34	11.3	100
Kết quả đánh giá chính xác	3.8	23.6	36.8	24.5	11.3	100

Người lao động nhận được phản hồi về kết quả THCV	0	1.9	45.3	32.1	20.7	100
Hiểu rõ kết quả đánh giá THCV	2.6	14.4	28.3	37.7	17	100
Đánh giá THCV công bằng	3.8	25.5	28.2	30.2	12.3	100
Hài lòng với cách đánh giá THCV của Tổng công ty	2,8	13,2	34,9	36,8	12,3	100

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Qua khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động cho thấy có 16% người lao động không hài lòng về cách đánh giá THCV mà Tổng công ty đang áp dụng. Ngoài ra, có tới 28,3% người lao động thấy rằng các tiêu chí đánh giá hiện nay không được rõ ràng và đầy đủ, 27,4% cho rằng kết quả đánh giá là không chính xác. Điều này chứng tỏ hệ thống đánh giá THCV mà Tổng công ty đang áp dụng là chưa tốt, thể hiện ở 29,3% cho rằng đánh giá THCV là chưa công bằng, chưa phản ánh đúng kết quả THCV của người lao động, gây ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc, làm giảm năng suất lao động, thậm chí người lao động có xu hướng tìm đến chỗ làm khác mà nơi đó họ được đánh giá và ghi nhận những gì họ cống hiến cho tổ chức

2.2.3.3 Tạo động lực lao động thông qua điều kiện, môi trường làm việc

thuận lợi, an toàn

a. Điều kiện làm việc

Các vấn đề về lương và phúc lợi vẫn là chưa đủ nếu mỗi doanh nghiệp không quan tâm chú trọng tới điều kiện lao động của người lao động. Nhận thức được điều đó, lãnh đạo Tổng công ty 789 đã luôn chú trọng để cải thiện điều kiện lao động, đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động. Được thể hiện qua:

Tổng Công ty đã đầu tư các máy móc hiện đại, giảm thiểu các tai nạn đối với sức khỏe người lao động

Phục vụ đầy đủ chỗ nghỉ ngơi, vệ sinh, nước uống... đầy đủ cho nhu cầu cá nhân của người lao động

Xây dựng nhà để xe miễn phí cho người lao động, đảm bảo tài sản cho người lao động yên tâm làm việc

Người lao động làm việc được trang bị các loại bảo hộ lao động cần thiết. Hàng năm, Tổng công ty tổ chức các đợt tập huấn về công tác vệ sinh an toàn lao động và phòng chống cháy nổ cho người lao động

2.2.3.4 Môi trường làm việc

Chủ trương của Tổng Công ty là tạo nên một môi trường làm việc thân thiện giữa những người công nhân với nhau, giữa cán bộ quản lý với công nhân của mình. Tổng Công ty đề cao việc xây dựng một môi trường làm việc bình đẳng nhưng không quá tự do. Các biện pháp mà Tổng Công ty đã áp dụng để xây dựng môi trường làm việc là:

Tổng Công ty tạo điều kiện cho người lao động có thể gặp gỡ trực tiếp người lãnh đạo để bày tỏ những ý kiến của mình. Trong Tổng công ty còn có hòm thư góp ý cho người lao động đóng góp ý kiến của mình. TCT tiến hành giải quyết nghiêm túc các kiến nghị của người lao động

Nếu có vấn đề gì thắc mắc về tiền lương của nhân viên có quyền thắc mắc trực tiếp với cán bộ quản lý tổ và không ký vào bảng lương. Cán bộ quản lý tổ sẽ làm việc với phòng tổ chức và nếu sau khi tổ trưởng về giải thích mà người nhân viên đó vẫn chưa cảm thấy thỏa đáng thì có thể trực tiếp lên hỏi rõ người cán bộ phụ trách về lương. Tổng Công ty này cũng thực hiện nghiêm túc nên tạo sự công khai về hệ thống trả công cho người lao động tại Công ty.

Nhận xét

Bảng 2.17 : Đánh giá về điều kiện làm việc và môi trường làm việc

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Nơi làm việc được trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ, cơ sở vật chất đáp ứng công việc	0	1.9	45.3	32.1	20.7	100
An toàn lao động, vệ sinh lao động được quan tâm đúng mức	3,8	31,1	39,6	17	8,5	100
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	4.7	23.6	26.4	34	11.3	100
Bầu không khí làm việc vui vẻ, hài hòa	2.8	14.2	33	36.8	13.2	100

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Bảng 2.18: Điều kiện làm việc tại Tổng Công ty hiện nay

Điều kiện	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %
Đáp ứng tốt công việc	155	62
Bình thường	95	38
Không đáp ứng tốt công việc	0	0

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Qua kết quả điều tra: 62% nhân viên cho rằng môi trường làm việc và điều kiện làm việc của Tổng Công ty đã đáp ứng tốt cho công việc, 38% nhân viên cho rằng bình thường, và không có ai trả lời là không đáp ứng được công việc. Kết quả điều tra cho thấy rõ ràng kết hoạch thực hiện xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp của Công ty có hiệu quả. Trên thực tế, môi trường làm việc cho những người lao động làm việc trực tiếp rất khắc nghiệt,. Do vậy, việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn cho lao động được đặt lên hàng đầu, và cơ bản là công ty đã hoàn thành tốt công việc này. Tuy nhiên, con số 38% trên kết quả khảo sát là con số khá lớn. Như đã nêu trước đó, môi

trường làm việc rất quan trọng đối với người lao động bởi nó có thể thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả thêm nhiều lần, đồng thời giúp giữ chân những nhân viên giỏi giang và quảng bá cho hình ảnh công ty. Đánh giá về điều này, tôi cho rằng công ty vẫn cần chú trọng hơn nữa về việc đáp ứng nhu cầu làm việc tốt cho người lao động để có kết quả hầu như hoàn toàn rằng môi trường làm việc đáp ứng tốt nhu cầu làm việc. Điều này thực sự sẽ mang lại nhiều lợi ích.

Bảng 2.19: Môi trường làm việc tại Tổng Công ty

Môi trường	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Rất tốt	63	25
Bình thường	175	70
Không tốt	12	5

(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người lao động hài lòng với môi trường làm việc trong Tổng công ty. Điều đó chứng tỏ môi trường làm việc của Tổng Công ty khá thân thiện và cởi mở với phần lớn người đòi hỏi. Con số 25% người lao động trả lời rất tốt, 70% trả lời bình thường nói lên rằng chính sách hiện thời về phát triển môi trường làm việc của công ty đã có ảnh hưởng trực tiếp đến lao động của công ty. Tuy nhiên, vẫn còn 5% cho rằng môi trường làm việc không tốt, rõ ràng trong môi trường làm việc của Tổng Công ty vẫn còn có những khuyết điểm cần gỡ bỏ.

Nhìn một cách tổng thể, những người không thích thú đến Tổng công ty thuộc khối lao động trực tiếp- họ cảm thấy quá vất vả với công việc, và lao động gián tiếp- khối lượng giấy tờ và công việc của công ty quá lớn trong khi bộ phận đảm nhiệm công việc thì ít gây nên quá tải trong quá trình làm việc, người lao động làm việc trái với chuyên môn. Nhưng để khắc phục điểm này, Tổng công ty hoàn toàn có thể điều chỉnh phân chia công việc hợp lý thêm và tăng cường nhân sự cho những bộ phận nhiều công việc- có thêm chính sách

đãi ngộ cho những người đảm nhiệm nhiều việc, ví dụ: có thể tăng thêm nhân sự cho bộ phận quản lý nhân lực

2.2.3.5 Tạo động lực lao động thông qua đào tạo, tạo cơ hội phát triển cho người lao động

Nguồn lao động của công ty chủ yếu được đào tạo tại các cơ sở đào tạo như: Đại học xây dựng, đại học Bách khoa, đại học kinh tế quốc dân, các trường dạy nghề, trung cấp cơ khí...

Hằng năm, căn cứ vào trình độ chuyên môn và tay nghề của CBCNV, yêu cầu công tác quản lý, phát triển sản xuất, nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ CBCNV và điều kiện kinh phí đào tạo, công ty xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ CBCNV:

- Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nghề hoặc nâng cao tay nghề cho người lao động .
- Kế hoạch các lớp bồi dưỡng ngắn hạn đối với các cán bộ của TCT, đăng ký các lớp tin học, ngoại ngữ do TCT tổ chức.

+ Đối tượng được đào tạo:

Những người cử đi đào tạo thuộc các diện dưới đây:

- Nằm trong quy hoạch sử dụng lao động của đơn vị (thuộc diện sắp xếp, bố trí theo kế hoạch dài hạn về phát triển nhân lực của đơn vị để tạo ra cơ cấu lao động hợp lý).
- Theo yêu cầu bố trí vào chức danh lao động (phải đào tạo bổ sung kiến thức cho những người còn thiếu so với tiêu chuẩn).
- Theo yêu cầu chuyển đổi chức danh của đơn vị.
- Theo yêu cầu cập nhật kiến thức mới do thay đổi về khoa học công nghệ, thiết bị, cơ chế chính sách, mô hình tổ chức, quản lý...

+ Điều kiện và tiêu chuẩn khi tham gia đào tạo:

- Đã kí hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Có thời gian công tác liên tục tại công ty 2 năm trở lên.
- Phải thường xuyên hoàn thành nhiệm vụ được giao, không vi phạm kỷ luật lao động từ khiئ trách trở lên tại thời điểm xét đi đào tạo.
- Đáp ứng yêu cầu tuyển sinh đối với trình độ đào tạo và khóa đào tạo.

+ Các hình thức đào tạo:

Công ty dựa trên đặc điểm của từng đối tượng, nhu cầu đào tạo của từng bộ phận sản xuất trong doanh nghiệp để thực hiện các loại hình đào tạo cho phù hợp.

Đào tạo theo đối tượng:

- Cán bộ làm công tác quản lý:

Cán bộ làm công tác quản lý được đơn vị cử đi đào tạo, bồi dưỡng trình độ đại học quản lý kinh tế và kinh doanh, các khóa học ngắn hạn bồi dưỡng nghiệp vụ của thành phố, các khóa học chính trị cao cấp của thành phố tổ chức...

- Lao động sản xuất trực tiếp:

Việc đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh đã được đơn vị hết sức chú trọng vì đây là đội ngũ lao động thực sự tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp.

Tổng Công ty đã cử một số lao động tham gia các khóa nâng cao tay nghề ở trong nước và nước ngoài.

+ Kinh phí đào tạo:

Để khuyến khích CBCNV học tập nâng cao trình độ phục vụ cho mục tiêu thức hóa đội ngũ lao động đạt kết quả tốt, đồng thời đảm bảo qui chế đào tạo của công ty, công ty đã xây dựng quy chế hỗ trợ cho CBCNV được cử đi học áp dụng cho toàn công ty:

- Về chi phí học tập: được đơn vị thanh toán chi phí đào tạo, bồi dưỡng theo qui định của cơ sở đào tạo bao gồm: học phí, lệ phí thi tuyển.
 - Về chế độ tiền lương: được hưởng 100% hệ số lương cơ bản theo ngạch, bậc đang hưởng lúc đi học và phụ cấp khu vực...
 - Về bảo hiểm xã hội: thời gian đi đào tạo, bồi dưỡng vẫn được cơ quan đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội và tính như thời gian công tác để xét thời gian công tác hưởng chế độ bảo hiểm xã hội.
- + Kết quả đào tạo:

Bảng 2.20: Công tác đào tạo cán bộ bồi dưỡng cán bộ tại Tổng công ty

Đơn vị : Người

Năm	Chi phí đào tạo (Triệu đồng)	Số lượng cán bộ được đi đào tạo	Số lượng lao động được đi đào tạo
2012	201	14	65
2013	306	29	89
2014	390	35	106

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2012-2014 của tổng công ty)

Qua số liệu trên, TCT đã đề cập tới vấn đề đào tạo và bồi dưỡng cán bộ. Số lượng cán bộ được cử đi học để nâng cao bằng cấp. Tuy nhiên số lượng cán bộ được cử đi học vẫn chưa được chú trọng nhiều, tỷ lệ cán bộ đi học vẫn ít so với lực lượng lao động đông đảo của Tổng công ty

Bảng 2.21: Đánh giá về công tác đào tạo phát triển của Tổng công ty 789

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	

Phương pháp đào tạo phù hợp	1.9	54.7	22.7	9.4	11.3	100
Chương trình đào tạo phù hợp với công việc đảm nhận	4.7	23.6	34.9	30.2	6.6	100
Nội dung đào tạo phong phú	14.2	20.7	33	21.7	10.4	100
Sự cần thiết của các chương trình đào tạo	1.9	0.9	43.4	39.6	14.2	100
Cơ hội phát triển sau khi đào tạo	0	24.52	18.88	44.3	12.3	100

(Nguồn : Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 5)

Sau khi thu thập số liệu khảo sát trên ta thấy được , . Lý giải cho tình trạng trên là do việc bố trí nhân sự còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm và thâm niên công tác nên những nhân viên mới thường không nhận được sự quan tâm và chú ý nhiều từ lãnh đạo. Chính điều đó đã trở thành một rào cản rất lớn trong công tác tạo động lực cho người lao động.

2.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789

2.3.1. Kết quả thực hiện công việc

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động tại Tổng công ty 789, ta có thể đánh giá theo các mặt sau:

- Sản lượng trung bình của người lao động

Bảng 2.22: Sản lượng trung bình của người lao động từ năm 2011 đến năm 2014

Đơn vị: Triệu đồng

Năm	2011	2012	2013	2014
Sản lượng	4165	4191	4710	5031

(Nguồn : Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật)

- Sáng kiến cải tiến

**Bảng 2.23: Số lượng sáng kiến cải tiến qua các năm
từ năm 2011 đến năm 2014**

Đơn vị: Sáng kiến

Năm	2011	2012	2013	2014
Số lượng sáng kiến	98	121	258	334

(Nguồn :Phòng tổ chức lao động)

Năng suất lao động và số lượng sáng kiến cải tiến liên tục tăng qua các năm cho thấy người lao động thức sự quan tâm tới công việc của mình và có thái độ làm việc tích cực, cũng có thể nói rằng các chính sách tạo động lực cho người lao động ở công ty đã đạt được hiệu quả nhất định

2.3.2. Thái độ làm việc của người lao động

Thái độ làm việc của người lao động cũng là một yếu tố đánh giá công tác tạo động lực. Một người lao động thường đi muộn về sớm, không tập trung làm việc,.....thường xuyên vi phạm kỷ luật lao động thì không thể là người có động lực tốt trong lao động.Theo số liệu của bảng.... ta thấy được tình trạng vi phạm kỷ luật lao động vẫn xảy ra thường xuyên. Ngoài ra, trong thời gian đi thực tập tại công ty, em cũng đã chứng kiến nhiều vụ công nhân tự ý bỏ việc, đi muộn về sớm, xích mích cãi lộn nhau trong giờ làm việc. Tình trạng này chủ yếu tập trung vào bộ phận trực tiếp sản xuất do bộ phận này có nhiều những công nhân trẻ tuổi, thường có thái độ bất hợp tác với cán bộ quản lý. Tuy số lượt vi phạm này ko phải là quá nhiều nhưng cũng đủ để chúng ta nhận định được một bộ phận người lao động tại nhà máy không hài lòng với công ty, có thái độ và tinh thần làm việc chưa tốt.

2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Ý thức chấp hành kỷ luật là một biểu hiện dùng để đánh giá công tác tạo động lực ở công ty.Nó được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy công ty,

nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động. Nó được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.24: Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2011 – 2014

Đơn vị : lượt

Mức độ	2011	2012	2013	2014
Khiển trách	208	269	310	299
Thuyên chuyển công việc	56	74	49	63
Sa thải	5	8	9	6

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Số lao động vi phạm kỷ luật trong năm của Tổng công ty khá nhiều nhưng chủ yếu là ở mức độ nhẹ. Do đó có thể thấy rằng tình hình chấp hành kỷ luật của người lao động ở đây chưa thực sự tốt, số lao động vi phạm chủ yếu thuộc bộ phận trực tiếp sản xuất. Lao động trực tiếp sản xuất chủ yếu là các lao động trẻ, lại có trình độ thấp hơn lao động làm việc gián tiếp tại khối văn phòng nên tỷ lệ vi phạm do ý thức chưa cao là điều dễ hiểu, tuy nhiên nó cũng phản ánh tới công tác tuyên truyền chấp hành kỷ luật, và công tác tạo động lực chưa thực sự mang lại hiệu quả cả, tác động được nhiều tới bộ phận lao động vi phạm này.

2.3.4. Mức độ gắn bó

Mức độ gắn bó của người lao động có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm.

Bảng 2.25: Số lao động tự ý bỏ việc qua các năm

Đơn vị: Người

Năm	2012	2013	2014
Số người	189	172	166

(Nguồn : Phòng tổ chức lao động)

Tình hình nghỉ việc của người lao động chủ yếu diễn ra ở bộ phận công nhân trực tiếp sản xuất. Điều này chứng tỏ người lao động ở bộ phận này chưa thực sự hài lòng với Tổng công ty dẫn tới tình trạng bỏ việc, ngoài ra còn từ nguyên nhân chủ quan của người lao động. Vì vậy mà Tổng công ty phải thường xuyên tuyển dụng lao động mới

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng tạo động lực lao động tại Tổng công ty

789 - Bộ quốc phòng

2.4.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

a. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty.

Định hướng phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới có các mục tiêu như:

+ Nâng cao năng lực đội ngũ lao động trong Tổng công ty cả về phẩm chất lẫn chất lượng chuyên môn.

+ Mở rộng và phát triển thêm các chi nhánh tại Miền trung, Tây Nguyên

Để hoàn thành được những mục tiêu đã đặt ra thì đòi hỏi Tổng công ty phải có những chính sách nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng một cách cụ thể, đảm bảo yếu tố chi phí và tính khả thi cao nhất.

- Quan điểm của ban lãnh đạo công ty về vấn đề tạo động lực

Quan điểm của ban lãnh đạo Tổng công ty 789 là : “ *Con người là trung tâm của sự phát triển, quyết định sự thành công hay thất bại của Tổng công ty trong việc thực hiện kết quả kinh doanh, phát huy tối đa nguồn lực con người hiện có để tạo được lợi thế trong cạnh tranh*”

Ý thức được vai trò rất quan trọng của nhân lực đối với tổ chức nên lãnh đạo Tổng công ty luôn coi công tác tạo động lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của bộ phận quản trị nhân lực trong Tổng công ty. Vì vậy, mỗi một chính sách tạo động lực được đưa ra đều được Tổng công ty nghiên cứu rất kỹ và nhận được sự đồng thuận của đa số người lao động.

- Tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty

Sau đây là số liệu về tình hình sản xuất kinh doanh và một vài hoạt động tài chính trong 4 năm từ 2011 đến 2014 của Tổng công ty 789.

Bảng 2.26. Doanh thu và lợi nhuận của Tổng công ty giai đoạn 2010-2014

Đơn vị: Triệu đồng

	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Doanh thu	657.789.977	804.551.171	1.002.140.821	1.075.203.335	1.155.693.313
Lợi nhuận trước thuế	18.573.267	22.553.668	33.485.219	35.500.642	35.826.492

(Nguồn : Phòng Tài chính)

Qua bảng trên ta có thể thấy được rằng doanh thu của Tổng công ty tăng đều qua các năm, bất chấp sự đóng băng của thị trường bất động sản. Vì vậy, công tác tạo động lực cần được chú trọng hơn nữa để có thể phát huy ở mức cao nhất hiệu quả làm việc.

- Đặc điểm nguồn nhân lực

Bảng 2.27 : Cơ cấu nhân lực theo tuổi Tổng công ty 789

S T T	Nhóm tuổi	2011		2012		2013		2014	
		Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
1	< 30	2283	73.1	2896	70.2	3387	68.7	3930	66.9
2	30 – 45	781	25	1155	28	1341	27.2	1762	30
3	45+	60	1.9	74	1.8	202	4.1	182	3.1
Tổng		3123	3123	4125	4125	4930	4930	5874	5874

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Do đặc thù sản xuất, kinh doanh của công ty chủ yếu là làm các công việc có liên quan đến lắp đặt, sản xuất, sửa chữa ống nước, phân phối nước sạch. Vì thế số lao động quản lý cấp cao, có kinh nghiệm sẽ ít hơn số lao động làm công việc sản xuất, sửa chữa. Điều đó lý giải tại sao số lao động trẻ tuổi trong công ty lại nhiều và chiếm tỷ lệ cao như vậy. Vì thế mà công ty cần phải

có những chính sách tạo động lực hợp lý để khai thác tiềm năng lao động hiệu quả nhất.

b. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động.

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương – tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng khả năng khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Tổ chức càng nhiều người thì việc tạo động lực lại càng khó khăn hơn.

Để có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình, người lao động phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu của người lao động hướng tới chủ yếu là có môi trường làm việc tốt, ổn định và có khả năng thăng tiến cao hơn.

Vì vậy mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần lưu ý các chính sách cụ thể, thực tế nhằm đáp ứng được nhu cầu của người lao động, góp phần cải thiện động lực lao động cho nhân viên từ đó đạt hiệu quả làm việc cao hơn

2.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.

a. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động quy định,... Tổng công ty 789 luôn tuân thủ và thực hiện đúng pháp luật cũng như những chính sách của nhà nước. Điều này tạo cho người lao động an tâm khi làm việc trong công ty

b. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Các nhân tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, thất nghiệp hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội để có ảnh hưởng đến Tổng công ty. Vì vậy mà Tổng công ty cần phải điều chỉnh các chế độ chính sách của mình sao cho phù hợp nhất với tình hình kinh tế của tổ chức nhưng vẫn đảm bảo sự ổn định về công việc và thu nhập của người lao động.

c. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đây là nhân tố ảnh hưởng gián tiếp tới việc tạo động lực trong tổ chức. Vì vậy mà công ty cần có những chính sách điều chỉnh về quy mô, số lượng và chất lượng lao động, thu lao động sao cho hợp lý để tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

d. Vị thế ngành.

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Tổng công ty 789 thuộc lĩnh vực kinh doanh thuộc ngành công nghiệp xây dựng cơ bản nên có vị thế ngành khá cao và thu hút nhiều lao động

e. Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiến được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, Tổng công ty cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các công ty khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

2.5.1. Những mặt đạt được

Sau khi nghiên cứu về tạo động lực tại Tổng công ty 789, ta có thể thấy được rằng Tổng công ty đã có những quan tâm tới vấn đề tạo động lực lao động, cụ thể là:

- Cách tính tiền lương đơn giản, dễ hiểu, và chi tiết áp dụng cho từng loại công nhân trực tiếp hay gián tiếp. khuyến khích người lao động làm việc hăng say hơn do có tính đến năng suất lao động, năng suất càng cao thì lương càng cao

- Các chế độ thưởng thi đua và các loại thưởng khác của công ty khá phong phú, kết hợp cả thưởng vật chất là tinh thần nên đã kích thích người lao động làm việc để đạt được các mức thưởng

- Công tác phúc lợi và dịch vụ đã được Tổng Công ty thực hiện khá tốt, người lao động đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc qui định của nhà nước, Tổng Công ty đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với người lao động đã có công đóng góp cho Tổng Công ty trong những năm qua không may gặp phải những rủi ro, bất trắc trong cuộc sống

- Mối quan hệ giữa người lao động trong tổ chức thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, phối hợp với nhau hoàn thành công việc được nhip ngành.

- Văn hóa doanh nghiệp đã tạo cho Tổng Công ty có một môi trường làm việc lành mạnh, giúp người lao động có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức một cách tốt nhất.

- Công tác phân tích công việc được thực hiện khá chi tiết và đầy đủ, tạo điều kiện cho người lao động thực hiện công việc một cách dễ dàng hơn.

2.5.2.Những mặt hạn chế và nguyên nhân

Mặt hạn chế của tiền lương tại Tổng công ty 789 hiện nay là phụ thuộc chủ yếu vào hệ số lương và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng

công ty. Khi gắn liền tiền lương với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty sẽ làm cho người lao động có ý thức hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn, nâng cao doanh thu, lợi nhuận cho Tổng công ty. Cách tính lương đã áp dụng hệ số m2 gắn liền với kết quả sản xuất kinh doanh nhưng chưa đưa ra được những tiêu chí rõ ràng làm cơ sở để các đơn vị bình bầu hệ số m2. Điều này gây ra tình trạng kết quả bình bầu mang tính cảm quan, không sát với thực tế và không có tác dụng tạo động lực với người lao động. Nhiều đơn vị chọn phương pháp quay vòng hệ số, một số đơn vị lại chọn phương pháp để người có ngày công cao nhất được hệ số m2 cao nhất, sau đó về đơn vị chia lại lương. Đây là một lỗ hổng lớn trong phương pháp trả lương hiện nay của Tổng công ty. Tình trạng người lao động trong thời gian làm việc còn nói chuyện riêng, làm các công việc không thuộc không thuộc công việc đảm nhận,..... đã làm lãng phí thời gian, tiền của và hiệu quả công việc chung của công ty.

Tình trạng trả lương chậm đã gây nhiều ít khó khăn cho người lao động khi mà tiền lương là khoản thu nhập chính của họ.

Cách chia thưởng còn mang tính bình quân, đề ra chỉ tiêu thưởng về chất lượng công trình còn khá cao. Chưa phân biệt rõ ràng được giữa các cán bộ công nhân về trình độ tay nghề, sự đóng góp nhiều hay ít của từng người vì tiền thưởng chia đều cho mọi người.

Về chính sách đào tạo và phát triển, còn mang tính hình thức, lấy số lượng mở lớp để báo cáo của năm, chưa có một kế hoạch cụ thể, còn bị động. Tổng công ty đã tổ chức thi nâng bậc tay nghề cho công nhân chưa nhiều vì thế chưa kích thích công nhân cố gắng trau dồi tay nghề, học hỏi kinh nghiệm để nâng cao tay nghề. Không có phong trào thi đua bình chọn cán bộ xuất sắc, trình độ giỏi...

Việc thuyên chuyển CBCNV mới chỉ xét trên phương diện năng lực và nhu cầu công việc nhưng chưa xét đến điều kiện khó khăn, cuộc sống của người lao động.

Qua thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động của Tổng công ty 789 ta thấy mọi hoạt động tạo động lực cho người lao động được quan tâm chưa cao, động lực được tạo ra chưa lớn. Vì thế công ty cần có những giải pháp thiết thực và khả thi để công tác tạo động lực cho người lao động là một công tác thiết thực cần thiết.

Nguyên nhân của những tồn tại mà Tổng công ty đang gặp phải:

Bản mô tả phân tích công việc, yêu cầu công việc, thiết kế chưa rõ ràng. Khối lượng công việc của mỗi người lao động đang đảm nhận hàng ngày bị chông chéo, không hợp lý, ảnh hưởng đến tâm lý người lao động không được phân công công việc đúng chuyên môn.

Bản đánh giá thực hiện công việc chưa cụ thể còn chung chung nên việc đánh giá để chia lương xét thưởng còn mang tính bình quân. Nên việc đánh giá thành tích của từng cá nhân là chưa chính xác, cán bộ quản lý đôi lúc truyền tải nhiệm vụ cho nhân viên không được chi tiết, cụ thể.

Việc chi trả lương và thưởng cho khối lao động trực tiếp mà chỉ tính mặt bằng chung trong cách trả thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bên cạnh những nguyên nhân đã kể trên còn một số nguyên nhân khách quan, do tác động của thị trường và các quy định của chính phủ nên nhiều lúc môi trường tạo động lực của Tổng công ty hoạt động còn chưa được tốt và nhất là gần đây do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế khiến công ty mất đi nhiều hợp đồng, công việc làm trở nên khó khăn vì thế công cụ tài chính- kinh tế (công cụ chính) ít nhiều bị ảnh hưởng và hoạt động kém hiệu quả hơn.

Các công ty cạnh tranh luôn tìm cách thu hút nhân tài của công ty bằng nhiều phương pháp khác nhau nên các công cụ khó phát huy tác dụng.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY 789 – BỘ QUỐC PHÒNG

3.1. Định hướng phát triển của Tổng công ty đối với tạo động lực lao động đến năm 2020

Tổng công ty 789 luôn hoạt động theo tôn chỉ : “ Coi con người là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của Tổng công ty”. Vì vậy mà vấn đề tạo động lực lao động luôn nhận được sự quan tâm cao của lãnh đạo Tổng công ty. Sau đây là một số hoạt động tạo động lực của Tổng công ty trong thời gian tới:

- Đặt mục tiêu với Bộ quốc Phòng tăng lương bình quân cho cán bộ công nhân viên năm 2015 lên 10.000.000(Mười triệu đồng / tháng)

- Hoàn thiện cơ chế tiền lương, tiền thưởng hợp lý, công bằng, mang tính cạnh tranh hơn nữa để người lao động có thể phát huy quyền làm chủ, coi Tổng Công ty như ngôi nhà thứ hai của mình, xứng đáng với tên gọi “ Những người lính trong thời kỳ đổi mới”.

- Xây dựng chế độ tuyển dụng và đào tạo hợp lý, để xây dựng một đội ngũ lao động có chuyên môn và trình độ cao, phù hợp với sự phát triển của Tổng công ty

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ quốc phòng

3.2.1. Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua hệ thống tiền lương

Xây dựng một phương án lương trả công xứng đáng với sức lao động mà người lao động bỏ ra sẽ thúc đẩy được nhân viên lao động với hiệu quả cao hơn.

- Xây dựng tiêu chí cho hệ số tích cực m2 để đảm bảo tính công bằng cũng như là một tiêu chí thúc đẩy lao động của công nhân viên

Hệ số m2 : là hệ số tích cực.

Để đảm bảo đánh giá chính xác hệ số trên, ta có thể thông qua các chỉ tiêu sau:

- Đảm bảo hoàn thành công việc đề ra:

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá quá trình thực hiện công việc được giao của người lao động trong tháng. Thể hiện mức độ hoàn thành công việc và hiệu quả thực hiện công việc đó. Ta có những mức cụ thể như sau:

- + Loại A: Hoàn thành công việc từ 100% trở lên.
- + Loại B: Hoàn thành công việc từ 90% đến dưới 100%.
- + Loại C: Hoàn thành công việc từ 80% đến dưới 90%
- + Loại D: Hoàn thành công việc dưới 80%.

- Đảm bảo số ngày công trong tháng:

Số ngày công dùng để xét xem trong tháng người lao động có đi làm việc đúng giờ hay đủ không, từ đó xác định mức độ tham gia công việc của người lao động. Và chỉ tiêu này xác định ở các mức như sau:

+ Loại A: Đảm bảo ngày công đầy đủ, không đi muộn về sớm, không nghỉ việc.

+ Loại B: Đi muộn dưới 5 ngày, nghỉ từ 0 -> 2 ngày.

+ Loại C: Đi muộn 5 ngày trở lên, nghỉ từ 4 -> 6 ngày.

+ Loại D: Nghỉ từ 6 -> 10 ngày.

+ Trường hợp nghỉ quá 10 ngày trở lên thì không xét chỉ tiêu này.

- Đảm bảo thực hiện đúng kỷ luật lao động:

Mục đích để đánh giá ý thức kỷ luật của người lao động trong quá trình làm việc, nhằm hạn chế tình trạng đi muộn về sớm, phá hoại công ty...Cụ thể:

+ Loại A: Tuân thủ nghiêm chỉnh, đầy đủ nội quy của công ty, không có vi phạm nào xảy ra.

+ Loại B: Vi phạm 1 lần dưới hình thức nhắc nhở khiển trách.

+ Loại C: Vi phạm 1 lần dưới hình thức kỷ luật và cảnh cáo.

+ Loại D: Vi phạm 3 -> 4 lần dưới hình thức kỷ luật.

Trường hợp vi phạm quá 3 lần sẽ không được xét chỉ tiêu này.

- Tinh thần trách nhiệm:

+ Nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm cao, sẵn sàng giúp đỡ mọi người khi gặp khó khăn.

+ Có tinh thần trách nhiệm nhưng chưa thật sự cố gắng, nhiệt tình.

+ Không có tinh thần trách nhiệm.

- Thâm niên công tác:

+ Loại A: Từ 20 năm trở lên.

+ Loại B: Từ 10 -> 20 năm.

+ Loại C: Từ 5 -> 10 năm.

+ Loại D: Dưới 5 năm

Như vậy, các cán bộ sẽ căn cứ vào các chỉ tiêu và mức độ trên để tiến hành chấm điểm và xếp loại theo bảng sau:

Bảng 3.1: Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc

STT	Chỉ tiêu	Loại 1	Loại 2	Loại 3	Loại 4
1	Mức độ hoàn thành công việc được giao	40	35	27	20
2	Đảm bảo ngày công trong tháng	10	8	5	2
3	Đảm bảo thực hiện đúng kỷ luật lao động	20	15	12	7
4	Tinh thần trách nhiệm	20	18	15	5
5	Thâm niên công tác	10	7	5	3
	Cộng	100	83	64	37

- Sau khi thực hiện chấm điểm xong, ta sẽ căn cứ vào giới hạn dưới đây để xác định hệ số m2:

- + Từ 90 -> 100 điểm thì $m_2 = 1,3$
- + Từ 70 -> dưới 90 điểm thì $m_2 = 1,1$
- + Từ 50 -> 70 điểm thì $m_2 = 1$
- + Dưới 50 điểm trở xuống thì $m_2 = 0,9$

3.2.1.2. *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng và các chính sách phúc lợi.*

a. Tiền thưởng.

Các loại thưởng còn chưa phong phú và mức thưởng còn chưa thực sự tạo động lực cho người lao động là thực trạng của Tổng công ty hiện nay. Vì vậy mà lãnh đạo tổng công ty cần có những chú trọng hơn vào công tác trả thưởng cho người lao động hơn nữa.

- Mở rộng các hình thức thưởng

Hình thức thưởng có thể phong phú hơn, ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như thưởng bằng hiện vật, các khóa học cho họ và con em họ, ghi danh người lao động, tuyên dương họ trước toàn Tổng công ty..... Lãnh đạo Tổng công ty cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà còn của cả gia đình họ nữa vì đa số gia đình là động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn.

- Thời gian thưởng cần phải nhanh chóng, kịp thời và đa dạng cách thức thưởng.

b. Các chính sách phúc lợi

Phúc lợi là điều kiện để thu hút và giữ gìn lao động giỏi, giúp người lao động yên tâm, hài lòng, phấn chấn, tự hào và thỏa mãn với công việc. Hơn nữa, một chính sách phúc lợi tốt còn là biện pháp nâng cao đời sống tinh thần người lao động cũng như tránh được xung đột mâu thuẫn trong

lao động từ đó kích thích tinh thần và thái độ làm việc của họ. Do nhu cầu của con người không bao giờ dừng lại. vì thế mà Tổng Công ty cần phải có những biện pháp để hoàn thiện hệ thống phúc lợi.

Tổng Công ty có thể tham khảo một số hình thức phúc lợi hơn

- Tổ chức giao lưu văn hoá thể dục thể thao, thành lập các đội bóng đá, bóng chuyền, cầu long,...; xây dựng sân bóng, nhà thi đấu để người lao động có cơ hội vận động, giải tỏa căng thẳng sau thời gian làm việc. Từ đó người lao động sẽ thân thiết và hiểu nhau hơn.

- Thực hiện giúp đỡ tài chính: cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp đỡ họ mua một số các tài sản giá trị như xe, nhà,... và khoản tiền này sẽ bị khấu trừ dần trong tiền lương của họ

- Cung cấp thêm một số dịch vụ cho người lao động như: tư vấn sức khỏe, tư vấn tình yêu và hôn nhân...

- Thường xuyên tổ chức các chuyến du lịch ở những địa điểm khác nhau cho người lao động và gia đình của họ. Tránh hiện tượng quay đi quay lại một số địa điểm cũ, gây ra sự nhàm chán đối với người lao động.

Ngoài ra, do chi phí cho các chính sách phúc lợi là không nhỏ và có xu hướng tăng dần qua các năm nên Tổng công ty cần phải theo dõi, hạch toán một cách chi tiết nhằm đạt được hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất

3.2.2.Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần

Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động được nâng cao, người lao động mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những công việc yêu thích có tính thách thức cao, thú vị... Để khuyến khích tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhà quản lý cần chú ý các yếu tố phi tài chính trong

cơ cấu thu nhập của người lao động, xây dựng bầu không khí làm việc thích hợp.

Nhà quản lý có thể tạo động lực thông qua các hoạt động xã hội, các hoạt động văn nghệ, thể thao, vui chơi giải trí và các hoạt động í nghĩa khác có liên quan đến gia đình... cũng là một hình thức khuyến khích về mặt tinh thần cho người lao động làm việc tốt hơn.

3.2.1.3. *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua bố trí sử dụng nhân lực*

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

Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thế mạnh của mình. Những chuyên công tác xa kèm theo những chế độ ưu đãi tốt, cơ hội thăng tiến sẽ là một trong những hứng thú cho lao động trẻ.

Đối với lao động lâu năm hay có thâm niên công tác dài nên bố trí vào những công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ nhằm tạo hứng thú trong công việc và tạo hiệu quả công việc cao.

3.2.1.4. *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua đào tạo phát triển nguồn nhân lực*

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình

cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Ngoài ra, đào tạo nhân viên cũng phát huy được tính chủ động , sáng tạo trong công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác với thái độ tốt hơn, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và là cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân người lao động, giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới là những phần thưởng và sự ghi nhận của tổ chức đối với những người đó chứng tỏ họ hoàn thành trách nhiệm được giao.

Hiện nay Tổng Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát hiện những vấn đề còn hạn chế. Cụ thể là rất ít người được đào tạo thêm hay đào tạo lại. Công ty cần chú trọng hơn tới công tác này theo định hướng sau:

Kết hợp hài hòa giữa nhu cầu đào tạo của Tổng công ty và nhu cầu của người lao động để từ đó lập kế hoạch đào tạo cụ thể, hợp lý, tránh sự lãng phí và tránh sự không thỏa mãn do bắt buộc của người được cử đi đào tạo, còn người có nhu cầu thì không được đi đào tạo.

Để tạo điều kiện cho người lao động được đào tạo , Tổng công ty nên tạo điều kiện cả về công việc lẫn kinh phí đào tạo như: giảm bớt khối lượng công việc cho người lao động được đi đào tạo hoặc bố trí người khác làm thay, giữ nguyên lương cho người được đi đào tạo.

Đối với cán bộ quản lý, Tổng công ty có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách chuyển chuyên, thay đổi chức vụ công tác nhằm tránh sự nhàm chán, chủ quan...

Đối với công nhân kỹ thuật, hàng năm cần chọn ra một số người đi đào tạo để nắm bắt kịp những tiến bộ kỹ thuật trong thi công và sử dụng máy móc,

nâng bậc cho bao nhiêu người và ở những bộ phận nào. Tổng Công ty nên tổ chức thi nâng bậc cho công nhân, tổ chức các phong trào thi đua thợ giỏi...

Đối với việc tuyển chọn công tác thì Tổng công ty phải xem xét kỹ về các yếu tố của người định tuyển chọn như: khả năng, năng lực hiện tại, hoàn cảnh gia đình, bản thân, tuổi tác, giới tính, xem xét đến khó khăn của họ khi đảm nhận công việc mới. Làm như vậy thì người lao động làm việc một cách tự nguyện và không bị ép buộc từ đó làm tốt công việc mới được giao.

Người lao động được đào tạo sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình, có tính tự giác hơn trong công việc cũng như nâng cao khả năng thích ứng công việc trong tương lai. Bên cạnh đó nó cũng nhằm đáp ứng được yêu cầu của người lao động để giúp họ nâng cao trình độ nghề nghiệp, có khả năng nắm bắt công việc nhanh và có cơ hội được thăng tiến bản thân. Vì vậy để tạo được động lực cho người lao động thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng là một yếu tố lớn nhằm kích thích về mặt tinh thần cho người lao động, đồng thời người lao động có sự gắn bó lâu dài với Tổng công ty hơn qua hoạt động đào tạo này.

3.2.1.5. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua phân tích công việc

Phân tích công việc cần có sự quan sát và nghiên cứu để xác định bản chất của một công việc cụ thể. Bản phân tích công việc cần trình bày những nhiệm vụ cấu thành nên công việc cùng với những kỹ năng đặc thù và trách nhiệm cần thiết để hoàn thành tốt công việc đó.

Phân tích công việc cần làm rõ ở từng công việc cụ thể các vấn đề như cần làm gì thực hiện các nhiệm vụ như thế nào; sử dụng các phương tiện gì;

Những mối quan hệ công việc nào cần được thực hiện; Điều kiện làm việc, và các yêu cầu đối với người lao động cần những kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn gì để thực hiện công việc đó. Vì vậy, Tổng Công ty có thể tham

khảo bản mô tả công việc , bản yêu cầu của công việc, và phân công nhiệm vụ của công việc cho mỗi chức danh nhiệm vụ sau đây, để phù hợp với công việc của mỗi người lao động. Do tác giả nghiên cứu xây dựng lên nhằm tránh sự khó hiểu, không nắm rõ công việc chính của mỗi bản thân người lao động trong quá trình thực hiện công việc của mình (phụ lục ...)

3.2.1.6. *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua cải thiện môi trường và điều kiện làm việc*

Tổng Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc tốt, thoải mái, dễ chịu hơn nữa, tạo ra tính đoàn kết phấn đấu cho cán bộ công nhân viên toàn Tổng Công ty vì mục tiêu chung. Cán bộ công nhân viên trong Tổng Công ty sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng. Lãnh đạo và người quản lý của công ty có thể tạo ra được một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động như:

- Đưa ra các quy tắc/ quy trình làm việc rõ ràng trong Tổng Công ty.
- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho Tổng Công ty và truyền đạt cho cán bộ công nhân viên trong toàn Tổng Công ty.
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho Tổng Công ty bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc
- Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của Tổng Công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.
- Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Tổng Công ty.

- Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho Tổng Công ty.
- Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về Tổng Công ty, tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên, cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ...

Ngoài môi trường làm việc để tạo động lực cho nhân viên cần phải tạo ra cho họ một điều kiện làm việc tốt nhất. Đồng thời, cần phải tạo một môi trường làm việc yên tĩnh, thoải mái, bố trí các trang thiết bị một cách khoa học để đạt hiệu quả công việc cao hơn. Ngoài ra, Tổng Công ty cần giám sát việc thực hiện nội quy lao động một cách chặt chẽ hơn nhằm tạo ra một môi trường có tính kỷ luật, làm việc nghiêm túc và mang tính chuyên nghiệp hơn

3.2.1.7. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc

Vai trò của đánh giá thực hiện công việc đối với hoạt động quản trị nhân lực và đối với sự phát triển và tồn tại của một tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. Quy trình đánh giá được thực hiện theo các bước: xây dựng mục tiêu đánh giá, theo dõi từng giai đoạn công việc, đánh giá và điều chỉnh (bao gồm cả thưởng, phạt và kế hoạch đào tạo, huấn luyện lại). Trong quy trình này, vai trò của bộ phận nhân sự là lập mẫu biểu đánh giá và xây dựng năng lực đánh giá cho cán bộ quản lý trực tiếp.

Để xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, người đánh giá cần phải nghiên cứu toàn bộ hệ thống các yếu tố của nó, nghiên cứu phương pháp tiến hành và các bước của hệ thống, thảo luận dân chủ, đánh giá công bằng, minh bạch, tạo cho người lao động động lực làm

việc. Từ đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Người đánh giá có thể dựa trên phương pháp đánh giá theo thang đo đồ họa (người đánh giá sẽ cho ý kiến về tình hình thực hiện công việc của người lao động theo một thang đo được sắp xếp từ thấp đến cao hoặc ngược lại, ứng với mỗi mức độ đánh giá là một số điểm cụ thể. Tổng số điểm đạt được của các tiêu chí sẽ là điểm cuối cùng của người đó), hay hành vi (kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng của người lao động) để đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Tổng Công ty nên tiến hành đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo tháng, theo quý, theo năm hay theo dự án để có biện pháp khuyến khích kịp thời người lao động làm việc tốt hơn. Tổng Công ty cũng nên thiết kế bảng đánh giá thực hiện công việc theo mẫu chung theo từng bộ phận ví dụ theo các mảng như khối lượng công việc, chất lượng công việc, thời gian, tiến độ, trách nhiệm, chuyên môn và khả năng làm việc theo nhóm...Tiến hành cho điểm từng phần. Sau đó, riêng mỗi phần nhỏ như kết quả thực hiện công việc lại có bảng đánh giá thực hiện công việc khác nhau. Người đánh giá sẽ đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên thông qua các bảng đánh giá đó một cách chính xác và trung thực và tổng hợp kết quả đưa ra ý kiến nhận xét của cá nhân sau đó thảo luận với lãnh đạo cấp trên và người lao động trực tiếp về sự đóng góp cũng như kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc đánh giá này có tác dụng tạo động lực cho người lao động và làm cơ sở thưởng và thăng chức cho nhân viên.

Bảng đánh giá thực hiện công việc công bố rộng rãi trong toàn Tổng Công ty để mọi người được biết và phấn đấu. Tổng công ty 789 là một công ty trực thuộc Bộ Quốc Phòng hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, vì vậy việc làm việc theo nhóm, theo đội là cần thiết. Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân trong từng nhóm sao cho công bằng đối với việc bình

bầu thường khi có nhiều người đạt tiêu chuẩn thì có thể thực hiện công tác so sánh cặp, đó là phương pháp so sánh từng người với tất cả mọi người trong tổ cùng đạt được một chỉ tiêu nào đó nhưng bị giới hạn về số lượng người khen thưởng. Vì thế cần phải chọn ra những người xứng đáng nhất. Tiến hành so sánh cặp sẽ tránh được tình trạng thiên vị trong bình bầu.

Cách tiến hành: Mỗi người được so sánh với từng người trong tổ, và số điểm sẽ được ghi lại. Nếu người nào có số điểm cao hơn là người ấy được lựa chọn. Giả sử có 4 người A, B, C, D thì cách so sánh như sau:

Bảng 3.2: So sánh về hiệu quả lao động

	A	B	C	D	Điểm
A		-	-	+	1
B	+		+	+	3
C	-	+		-	1
D	-	-	-		0

Vậy nhìn vào bảng ta thấy được người B có số điểm cao nhất, nghĩa là người xuất sắc nhất.

Ký hiệu:

(+) : Là người theo hàng hơn theo cột

(-) : Là người theo hàng kém người theo cột

Từ đó, người đánh giá sẽ đánh giá được một cách dễ dàng hơn sự thực hiện công việc của người lao động trong nhóm.

Người đánh giá thực hiện công việc cần đưa ra các quyết định đúng đắn giúp người lãnh đạo trong việc giám sát và quản lý công việc của cán bộ công nhân viên trong Tổng Công ty. Đồng thời kích thích người lao động gắn bó với công việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc và phát triển Tổng Công ty trở nên vững mạnh

3.2.1.8. Hoàn thiện lộ trình thăng tiến cho người lao động

Chúng ta có thể bán những thiết bị kỹ thuật tinh vi nhưng chính con người đã tạo ra chúng. Khi con người đã ở trên đỉnh cao của sự thành đạt, một sự đầu tư đáng kể đã được sử dụng để chắc chắn rằng mọi thành viên của Tổng Công ty đang trên đường đến với những mục tiêu nghề nghiệp cũng như hy vọng của chính mình. Để phục vụ điều này, Tổng công ty 789 đã phát triển chương trình ‘Quản lý nghề nghiệp trong thế giới đang phát triển’. Chương trình này bao gồm các đánh giá hàng năm về đóng góp của các thành viên và sự đền bù nếu cần thiết. Mục đích là để làm cho các thành viên thỏa mãn với định hướng nghề nghiệp của họ. Do đó, chương trình này sẽ cung cấp cho các nhân viên cơ hội để thăng tiến thông qua quá trình đào tạo, kinh nghiệm thực tiễn và khả năng làm việc trong môi trường năng động. Đây là một chương trình có tác dụng tạo động lực rất tốt cho người lao động. Đây là một chương trình có tác dụng tạo động lực rất tốt cho người lao động, nên Tổng Công ty cần duy trì và làm phong phú hơn nữa nội dung của chương trình.

Phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một nhân viên có và những gì mà người đó cần phải có sẽ cần giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức. Xét từ quan điểm duy trì nhân viên, nấc thang nghề nghiệp là phương pháp hiệu quả nhất vì nó tránh được trạng thái “dậm chân tại chỗ”. Nhân viên cần cảm thấy mình đang học hỏi và đương đầu với thử thách qua những trách nhiệm mới vừa sức với họ. Nhân viên cũng cần có sự sôi động trong công việc và không có chỗ cho cảm giác giậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp để duy trì sự gắn bó của nhân viên với công ty. Nếu một nhân viên đầy hứa hẹn bị cản đường trong quá trình phát triển sự nghiệp, người quản lý nên giao một số nhiệm vụ với nhiều thử thách hơn để lôi kéo sự quan tâm của họ và giúp họ có thêm kinh

nghiệm làm việc. Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, hãy xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần để thực hiện vai trò mới. Sau đó lấp đầy những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp. Hiện nay, Tổng Công ty có hội đồng lương quyết định việc tăng lương cho cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty. Ngoài việc xét việc tăng lương nên xét duyệt việc thăng tiến nghề nghiệp cho những nhân viên có thành tích liên tục xuất sắc. Hội đồng nên duy trì thời gian họp định kỳ như hiện nay: 6 tháng một lần. Phát triển nghề nghiệp là 1 thuật ngữ mô tả nhiều kính nghiệm đào tạo, thực hành công việc, các mối quan hệ cố vấn giúp nhân viên tiến bộ trong nghề nghiệp của mình. Hiện nay Tổng Công ty chưa xây dựng một chương trình phát triển nghề cho nhân viên trong thời gian tới để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên thì Tổng Công ty nên xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp cụ thể. Điều này sẽ tạo điểm tựa vững chắc cho những nhân viên mà một ngày nào đó họ sẽ dẫn dắt Công ty với vai trò là các chuyên gia kỹ thuật, nhà quản lý và điều hành cao cấp. Như phát triển nghề nghiệp thông qua các lớp đào tạo căn bản và chuyên sâu, qua các kinh nghiệm từ thực tế, thông qua giao tiếp...

KẾT LUẬN

Như vậy có thể khẳng định rằng, tạo động lực trong lao động có một vai trò quan trọng không những cho người lao động mà còn cho cả doanh nghiệp. Vì tạo động lực trong lao động không những kích thích người lao động tăng cường độ lao động, tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, từ đó tăng tiền lương và thu nhập cho bản thân mình. Đồng thời, tạo động lực trong lao động sẽ giúp doanh nghiệp có lợi nhuận cao, doanh thu lớn, uy tín của doanh nghiệp trên thương trường được nâng lên. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tăng cường công tác tạo động lực trong lao động.

Qua khảo sát, phân tích, đánh giá công tác tạo động lực trong lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ Quốc Phòng, em nhận thấy: Để tạo động lực lao động hiệu quả hơn, lãnh đạo Tổng Công ty cần quan tâm hơn nữa đến công tác tiền lương, tiền thưởng, hoàn thành công tác phân tích công việc, bảo hộ lao động, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, công tác tổ chức đào tạo và nâng cao tay nghề chuyên môn cho người lao động. Từ đó mới phát huy được vai trò của tạo động lực. Đồng thời, Tổng Công ty cần phải chú trọng hơn nữa đến vấn đề con người – công nghệ - mở rộng thị trường nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sản xuất, doanh thu và nâng cao thu nhập cho người lao động.

Luận văn cũng đã đem lại những đóng góp nhất định trong nghiên cứu, nhưng do thời gian nghiên cứu hạn hẹp, cùng với sự hiểu biết còn hạn chế của bản thân tác giả, luận văn này chắc chắn còn nhiều thiếu sót. Do vấn đề tạo động lực vật chất, tinh thần trong lao động là một vấn đề rộng và phức tạp, trong điều kiện và khả năng có hạn. Cho nên, trong luận văn này của tôi chỉ nêu một số nhận thức cơ bản về tạo động lực và khảo sát tình hình thực tế tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động. Những giải pháp trên chỉ là những ý kiến chủ quan của riêng cá nhân em, do đó nó còn có thể mắc phải một số hạn chế, sai sót. Rất

mong nhận được sự chỉ bảo, hướng dẫn, đóng góp ý kiến của các thầy giáo, cô giáo, các cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty 789

Tác giả xin chân thành cảm ơn TS. Bùi Thị Huế – cán bộ hướng dẫn khoa học đã định hướng, hỗ trợ cho tác giả những ý kiến quý báu để hoàn thiện đề tài luận văn Thạc sỹ này.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
2. Bộ luật lao động (2014) sửa đổi bổ sung mới nhất: Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với người lao động (theo luật việc làm), NXB Lao động – xã hội.
3. Business Edge (2006), *Tạo động lực làm việc – phải chăng chỉ có thể bằng tiền*, NXB trẻ, Hà Nội
4. Tổng công ty 789 – Bộ Quốc Phòng (2015), *Quy chế lương, thưởng Tổng công ty 789-Bộ Quốc phòng*
5. Daniel H. Pink (2013), *Động lực 3.0*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội
6. Th.S Cảnh Chí Dũng (2012), *Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập*. Địa chỉ: www.tapchicongsan.org.vn/home/Tri-thuc-viet-nam/Tri-thuc/2012/17378/Mo-hinh-tao-dong-luc-trong-cac-truong-dai-hoc-cong-lap.aspx
7. Ths Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 134.
8. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, 142.
9. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
10. PGS.TS Phạm Thành Nghị, *Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực*.
11. GS.TS Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.

12. PGS.TS Bùi Anh Tuấn và PGS.TS Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 85.
13. TS. Nguyễn Minh Tuấn (2012), *Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay*. Địa chỉ: www.tuyengiao.vn/Home/khoagiao/cacvandexahoi/40571/May-suy-nghi-ve-chinh-sach-dai-ngo-can-bo-cong-chuc-hien-nay
14. TS Vũ Thu Uyên (2008), *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, NXB trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.