

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

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG VÀ XÃ HỘI**

**NGÔ THỊ TÂM**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH**

**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 VÀ XÃ HỘI**

**NGÔ THỊ TÂM**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã số: 60340404**

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

**Cán bộ hướng dẫn khoa học: TS Trần Ngọc Diễn**

**Hà Nội 2015**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, đây là công trình nghiên cứu của bản thân, các số liệu, kết quả trình bày trong luận văn là hoàn toàn trung thực, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về quyền sở hữu trí tuệ.

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

**Tác giả**

**Ngô Thị Tâm**

## MỤC LỤC

|  |           |
|--|-----------|
| <b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>  | <b>I</b>  |
| <b>DANH MỤC CÁC BẢNG.....</b>  | <b>II</b> |
| <b>DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ .....</b>  | <b>IV</b> |
| <b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠO ĐỘNG LỰC<br/>LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP .....</b> | <b>9</b>  |
| <b>1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động .....</b>                            | <b>9</b>  |
| 1.1.1. Động lực, nhu cầu, lợi ích.....   | 9         |
| 1.1.2. Tạo động lực lao động .....   | 11        |
| <b>1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động.....</b>  | <b>11</b> |
| 1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....   | 11        |
| 1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner .....                                    | 13        |
| <b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động .....</b>                              | <b>14</b> |
| 1.3.1. Các nhân tố về bản thân người lao động .....  | 14        |
| 1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức.....                                  | 15        |
| 1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức .....                                 | 18        |
| <b>1.4. Các nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh<br/>nghiệp.....</b>          | <b>20</b> |
| 1.4.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động.....  | 20        |
| 1.4.2. Xác định nhu cầu của người lao động.....  | 20        |
| 1.4.3. Thiết kế và thực hiện các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của<br>người lao động .....   | 22        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.4.4. Đánh giá và tăng cường các biện pháp tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....  | 30        |
| <b>1.5. Các chỉ tiêu đánh giá động lực của người lao động .....</b>  | <b>31</b> |
| <b>1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình. ....</b> | <b>32</b> |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>2.1. Tổng quan về công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình .....</b>  | <b>34</b> |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.....   | 34        |
| 2.1.2. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh của công ty .....   | 35        |
| 2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.....  | 35        |
| <b>2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình .....</b>  | <b>37</b> |
| 2.2.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....  | 37        |
| 2.2.2. Xác định mục tiêu tạo động lực .....  | 45        |
| 2.2.3. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động tại công ty .....   | 45        |
| 2.2.4. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc .....   | 51        |
| 2.2.5. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ .....   | 55        |
| 2.2.6. Kích thích lao động .....   | 59        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.2.7. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình .....  | 70         |
| <b>2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.....</b>   | <b>72</b>  |
| 2.3.1. Những mặt đã đạt được .....  | 72         |
| 2.3.2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân.....  | 74         |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH..</b>   | <b>79</b>  |
| <b>3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quan điểm tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh và địa ốc Hòa Bình.....</b> | <b>79</b>  |
| 3.1.1. Chiến lược phát triển của công ty .....  | 79         |
| 3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực .....   | 80         |
| 3.1.3. Quan điểm tạo động lực lao động của công ty .....  | 80         |
| <b>3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh và địa ốc Hòa Bình.....</b>  | <b>81</b>  |
| 3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động.....   | 81         |
| 3.2.2. Hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc.....   | 82         |
| 3.2.3. Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ.....   | 87         |
| 3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động qua việc kích thích người lao động làm việc. ....  | 89         |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>  | <b>102</b> |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>TỪ VIẾT TẮT</b> | <b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b> |
|--------------------|------------------------|
| CBCNV              | Cán bộ công nhân viên  |
| NLĐ                | Người lao động         |
| CP                 | Cổ phần                |

## DANH MỤC CÁC BẢNG

|   | Trang |
|---|-------|
| Bảng 2.1: Doanh thu và lợi nhuận của công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình giai đoạn 2011-2014   | 36    |
| Bảng 2.2: Cơ cấu tuổi và giới tính của CBCNV công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình năm 2011-2014   | 39    |
| Bảng 2.3: Cơ cấu lao động công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình phân theo trình độ chuyên môn năm 2011-2014                                    | 40    |
| Bảng 2.4: Cơ cấu lao động công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình phân theo bộ phận và bộ phận chức năng năm 2011-2014                           | 42    |
| Bảng 2.5: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình                                | 47    |
| Bảng 2.6: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong công ty CP xây dựng & kinh doanh địa ốc Hòa Bình           | 51    |
| Bảng 2.7: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD trong công ty CP xây dựng & kinh doanh địa ốc Hòa Bình | 55    |
| Bảng 2.8: Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động gián tiếp, bán gián tiếp trong công ty                             | 57    |
| Bảng 2.9: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty   | 58    |
| Bảng 2.10: Xếp loại lao động hưởng lương khoán ( $h_i$ )  | 61    |



|  |    |
|--|----|
| Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty<br>CP xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình | 70 |
| Bảng 3.1: Bảng câu hỏi dành cho các nhân viên của các vị trí công việc<br>còn thiếu trong công ty                  | 83 |
| Bảng 3.2: Mẫu đánh giá thực hiện công việc (sửa đổi)   | 85 |
| Bảng 3.3: Bảng xác định hệ số Hi   | 92 |

**DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ**

|   | Trang |
|---|-------|
| Hình 2.1: Tháp nhu cầu của Maslow   | 12    |
| Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh<br>địa ốc Hòa Bình | 38    |

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong giai đoạn phát triển hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và sự hội nhập của nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sản xuất kinh doanh đều phải thừa nhận vai trò của công tác quản trị nguồn nhân lực. Trước một môi trường luôn luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực không phải là vấn đề đơn giản, một sớm một chiều. Nó đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Trong quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hết mình một cách có hứng thú với hiệu quả cao. Vì vậy, muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết cách động viên họ. Chế độ lương bổng, đãi ngộ,... phải công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với người lao động trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc... là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên thoải mái, hăng diện, thăng tiến, hăng say, tâm huyết và nhiệt tình với công việc. Vì vậy, vấn đề tạo động lực lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm và đầu tư một cách đúng mức và kịp thời.

Trong những năm vừa qua, Công ty CP xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình đã có nhiều cố gắng trong tạo động lực lao động. Tuy nhiên công tác tạo động lực của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo công ty. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên mà tác giả đã lựa chọn đề tài “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình*” làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sỹ.

## **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.

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. Cuốn sách “*Tạo động lực làm việc – Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?*” của tác giả Business Edge. Cuốn sách đặt ra những vấn đề tạo động lực cho người lao động thông qua nhiều phương thức khác nhau, không chỉ thông qua công cụ tài chính là tiền. Bởi xuất phát từ thực tiễn rất nhiều nhà lãnh đạo, quản lý đã phải tự đặt câu hỏi tại sao khi tăng lương mà nhân sự vẫn rời bỏ tổ chức, tại sao người lao động chỉ hết giờ mà không hết việc. Tiền có thể là công cụ tạo động lực với đối tượng này, nhưng lại không phải là nhân tố

kích thích người khác làm việc. Nhà quản lý cần xác định mục tiêu làm việc của người lao động để tìm công cụ kích thích phù hợp.

*Daniel H. Pink* (2013) tác giả cuốn sách “*Động lực chèo lái hành vi – Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy động lực của con người*” tái bản – Đổi tên từ “*Động lực 3.0*”, NXB Lao động xã hội (Bản quyền tiếng Việt công ty sách Alpha), Hà Nội. Nội dung cuốn sách là luận điểm mới về động lực làm việc của con người trong thế kỷ 21, mà tác giả nhận định là các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay chưa khai thác và đánh giá đúng vai trò của nó do vẫn còn lệ thuộc nhiều vào các mô hình tạo động lực cũ. Cuốn sách chỉ ra rằng động lực của con người được biểu hiện qua 3 mức. Cuốn sách đề cao và khuyến khích sử dụng động lực 3.0 – Tăng cường các biện pháp tạo động lực nội tại bên trong mỗi con người, phát huy tính chủ động, tinh thần, nhiệt huyết mỗi cá nhân. Trên thực tế tùy vào từng hoàn cảnh cụ thể, tùy người lao động, tùy công việc để áp dụng các động lực. Cần có sự kết hợp hài hòa cả ba loại động lực 1.0, 2.0, 3.0. Đôi khi, tại cùng một thời điểm nhất định cần phải kết hợp cả ba loại động lực.

Đề tài cấp Nhà nước, mã số KX-07-03 thuộc Chương trình KX-07, 1991 – 1995, GS.TS Lê Hữu Tầng (Chủ nhiệm) “*Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội*”. Báo cáo tổng hợp kết quả nghiên cứu của đề tài đã được nghiệm thu và đã được công bố dưới dạng một cuốn sách có nhan đề “*Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*” (NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, 1997). Báo cáo tổng hợp đề tài khoa học cấp nhà nước, mã số KX-05-11 “*Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình CNH-HĐH đất nước*”, PGS.TS Phạm Thành Nghị (chủ nhiệm), trong nghiên cứu có đề cập tới vấn đề “*Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực*” Các nghiên cứu đã trình bày một

số vấn đề lý luận về động lực, một số động lực chính trị - tinh thần quan trọng và vấn đề sử dụng đúng đắn tích cực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội. Nghiên cứu trên ở tầm vĩ mô và đứng ở góc độ giải quyết vấn đề kinh tế xã hội nhưng chưa chú trọng nhiều đến yếu tố con người.

Tạp chí Tuyên giáo số 3/2012 có bài viết của TS. Nguyễn Minh Tuấn về “*Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay*”. Bài viết phân tích và đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay. Tạp chí Cộng sản ngày 15/8/2012 có đăng bài của Th.S Cảnh Chí Dũng (Trường đại học kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội) về “*Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập*”, bài báo nhấn mạnh việc lựa chọn và ứng dụng mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập nước ta hiện nay có ý nghĩa thực tiễn rất quan trọng.

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.

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.

Đặc biệt tại công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động. Công

ty là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, thi công, kinh doanh địa ốc và các sản phẩm dịch vụ như: tư vấn thiết kế, cung cấp các sản phẩm máy xây dựng, sản xuất và trang trí mộc, cơ điện, sơn... Bởi vậy lao động làm việc tại công ty cũng có những đặc điểm riêng. Phạm vi nghiên cứu của luận văn này tập trung vào đối tượng là những lao động đang làm việc tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình. Tác giả hy vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại công ty. Luận văn nghiên cứu để tìm ra giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn tại công ty. Qua tìm hiểu và đánh giá, tác giả khẳng định rằng đề tài luận văn không trùng lặp với bất kỳ đề tài có nội dung tương tự hoặc gần tương tự trước đó. Luận văn kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được đồng thời giải quyết sâu về vấn đề ***“Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình”***.

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

*Mục tiêu nghiên cứu:*

Hệ thống hóa được cơ sở lý luận, khung lý thuyết chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong công tác tạo động lực tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

Đề xuất giải pháp thiết thực, mang tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực về tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

*Nhiệm vụ nghiên cứu:*

Thu thập và phân tích các tài liệu, số liệu thứ cấp, sơ cấp liên quan tới công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, các tài liệu thông tin nội bộ về công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

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

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

*Đối tượng nghiên cứu:* Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

*Phạm vi nghiên cứu:*

Về nội dung: Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

Về không gian: Các đơn vị của Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình trên địa bàn Hà Nội và Thành Phố Hồ Chí Minh

Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2011 đến năm 2014. Giải pháp thực hiện cho năm 2016.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

*Phương pháp quan sát:* Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

*Phương pháp tổng hợp:* Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo... về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong công ty cổ phần xây dựng kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

*Phương pháp thống kê và thống kê phân tích:* Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

*Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học:* Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về tạo động lực lao động tại công ty với số phiếu phát ra là 200 phiếu trong đó 50 phiếu cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp, 150 phiếu cho khối lao động trực tiếp.



*Phương pháp phỏng vấn trực tiếp:* Tiến hành phỏng vấn trực tiếp các lãnh đạo bộ phận, nhân viên các phòng ban về các vấn đề nghiên cứu: Lương, thưởng, chế độ đãi ngộ và ý kiến của họ về các chính sách tạo động lực của công ty. Nhằm thu thập thêm những thông tin cần thiết khác mà các phương pháp khác chưa thu thập được.

*Phương pháp xử lý số liệu:* Các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh, dự báo... để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được. Qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình

## **6. Đóng góp của đề tài**

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng:

### *Giá trị khoa học*

Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

### *Giá trị thực tiễn:*

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, chữ viết tắt, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, đề tài được chia thành 3 chương:

*Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp*

*Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình*

*Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình*

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động

#### 1.1.1. Động lực, nhu cầu, lợi ích

##### 1.1.1.1. Động lực

*“Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.”* [3, tr.134].

*“Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao”* [8, tr.85].

Con người làm việc đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cho cuộc sống cá nhân. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau. Nhà quản trị cần có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động. Động lực mạnh sẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại.

##### 1.1.1.2. Nhu cầu

*“Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển”* [8, tr.88].

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội.

Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo từng quan điểm của từng cá nhân. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra tâm lý căng thẳng, khiến con người phải tìm cách để đáp ứng. Người lao động cũng như vậy, họ bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn. Để có thể thỏa mãn được những mong muốn này, mong muốn càng lớn thì nỗ lực càng cao và ngược lại.

#### *1.1.1.3. Lợi ích*

*“Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra” [4, tr.143].*

Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà người lao động nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

#### *1.1.1.4. Động cơ*

*“Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động như: nhu cầu ăn, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng...” [4, tr.142].*

Động cơ lao động của mỗi cá nhân khác nhau. Với người lao động có động cơ lao động cao, họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc và sẽ có năng suất, chất lượng cao và ngược lại, khi không có hoặc có ít động cơ lao động, năng suất hiệu quả công việc sẽ thấp.

### **1.1.2. Tạo động lực lao động**

*“Tạo động lực 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 công việc”*[8, tr.87].

Hay *“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”*[4, tr.145].

Tạo động lực lao động được hiểu là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà tổ chức mong muốn. Tạo động lực làm nảy sinh động lực trong mỗi doanh nghiệp. Các nhà quản trị trong tổ chức muốn phát triển doanh nghiệp mình vững mạnh thì phải vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc để đóng góp cho tổ chức. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là hiểu được nhu cầu của người lao động, để từ đó có biện pháp kích thích, tạo ra động lực cho người lao động hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc.

## **1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động**

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

Hệ thống nhu cầu do Abraham Maslow xây dựng nên là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu về động cơ cá nhân. Ông nhấn mạnh rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu, thứ tự từ thấp tới cao:



**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow**

(Nguồn: PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, tr.158*)

*Nhu cầu sinh lý:* Ở vị trí thấp nhất trong hệ thống. Đây là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên. Nếu như chúng ta đang phải chống chọi với cái đói hoặc có những nhu cầu cơ bản như không khí để thở, giấc ngủ và nước uống... chúng ta sẽ nghĩ tới việc thỏa mãn những nhu cầu này. Khi đó mọi nhu cầu khác sẽ bị đẩy xuống hàng thứ yếu.

*Nhu cầu an toàn:* Đây là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo khi nhu cầu sinh lý được thỏa mãn. Ở mức nhu cầu này con người sẽ có những phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân, người lao động sẽ không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà thích được làm việc trong điều kiện an toàn.

*Nhu cầu xã hội:* Khi đã thỏa mãn các nhu cầu sinh lý, được an toàn thì ngay lập tức nảy sinh cấp độ tiếp theo của nhu cầu. Các nhu cầu “xã hội” hay tình cảm lúc đó sẽ trở lên quan trọng, đó là nhu cầu được yêu thương, có tình bạn và được là thành viên của một tập thể nào đó.

*Nhu cầu được tôn trọng:* Nhu cầu này bao gồm cả việc cần hay mong muốn có được giá trị cao cả của tự động hoặc kích thích và tôn trọng của người khác. Maslow đã chia ra làm hai loại: Các loại mong muốn về sức mạnh, sự đạt được, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập, tự do. Loại có mong muốn về thanh danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, được thể hiện mình...

*Nhu cầu tự hoàn thiện mình:* Ông cho rằng “*Mặc dù tất cả các nhu cầu trên được thỏa mãn, chúng ta vẫn cảm thấy sự bất mãn mới và sự lo lắng sẽ xuất hiện, từ khi các nhu cầu cá nhân đang làm những công việc mà phù hợp với mình*”. Như thế rõ ràng nhu cầu này xuất hiện khi đã có sự thỏa mãn nhu cầu thấp hơn nó. Ta thấy rằng không phải trong cùng một thời kỳ mọi người đều xuất hiện những nhu cầu như nhau, mà ở từng thời điểm thì mọi người khác nhau có nhu cầu khác nhau. Nhưng về nguyên tắc các nhu cầu thấp hơn được thỏa mãn trước khi được khuyến khích được thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Maslow đã khẳng định:

+ Mỗi cá nhân NLD có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau.

+ Về nguyên tắc con người cần được thỏa mãn nhu cầu ở bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích thỏa mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn.

+ Người quản lý cần phải quan tâm đến các nhu cầu của NLD. Từ đó có biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

Như vậy, về nguyên tắc các nhà quản lý cần biết được NLD của mình đang ở nấc thang nhu cầu nào để từ đó biết cách tác động nhằm tạo ra động lực lao động cao nhất.

### ***1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner***

Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại.

Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho người lao động đó là:

Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính): người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt.

Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt.

Ông khuyến cáo rằng, trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể.

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

#### **1.3.1. Các nhân tố về bản thân người lao động**

*Đặc điểm cá nhân của NLD:* Như giới tính, độ tuổi, mục tiêu, nguyện vọng, sở thích, điều kiện sống... của từng NLD cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của NLD để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho NLD. Mặt khác nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho NLD gắn bó,



tận tụy với tổ chức và công việc. Trong đó đặc biệt là mục tiêu cá nhân. Do vậy tổ chức cần phải hiểu rõ mục tiêu của mỗi cá nhân và phải có những biện pháp để hướng mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Vì vậy mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm, tiếp cận và tìm hiểu đến những NLD của mình.

*Năng lực thực tế của NLD:* Năng lực thực tế của NLD là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà NLD đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và lao động. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên.

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng cho con người. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhân viên trong doanh nghiệp.

Vì vậy, trong quá trình làm việc các nhà quản lý luôn thiết kế công việc, bố trí NLD vào công việc phù hợp với năng lực, khả năng của họ để có điều kiện duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình.

*Tính cách cá nhân của NLD:* Đây là yếu tố cá nhân bên trong mỗi con người và được thể hiện quan điểm của họ trước một sự việc, sự kiện nào đó. Quan điểm của NLD có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực do vậy tạo động lực cho NLD còn chịu một phần ảnh hưởng từ tính cách của họ.

*Thái độ của NLD đối với công ty và công việc của mình:* Quá trình tạo động lực lao động cần phải chú ý đến yếu tố này. Khi NLD có quan điểm, thái độ đúng đắn thì hành vi của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, qua đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc.

### **1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức**

Những nhân tố thuộc về tổ chức có tác dụng thu hút những người lao động tài giỏi về với tổ chức và gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy người quản

lý cần phải khai thác những nhân tố này nhằm tạo động lực, thôi thúc người lao động làm việc có hiệu quả. Nhóm các nhân tố này bao gồm:

#### *1.3.2.1. Cơ cấu tổ chức*

Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

#### *1.3.2.2. Các chính sách quản trị nhân lực*

Mỗi doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức... sẽ có những chính sách trong quá trình thực hiện công tác quản trị nhân lực khác nhau: Chính sách tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ, chính sách đào tạo, giữa chân nhân tài... Các chính sách được ban hành và áp dụng trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến quyền lợi, trách nhiệm cá nhân người lao động. Mỗi chính sách sẽ tác động đến động lực của mỗi cá nhân người lao động. Nếu những chính sách phù hợp, phát huy được hết tiềm năng, sở trường của người lao động và có chế độ đãi ngộ tương xứng với công sức người lao động thì sẽ tạo ra động lực làm việc NLD.

#### *1.3.2.3. Văn hóa tổ chức*

Văn hóa tổ chức được hình thành trong cả một quá trình kể từ khi thành lập tổ chức, bao gồm hệ thống các giá trị, các chính sách, các lễ lới, tác phong làm việc và các quan hệ trong tổ chức trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn các lao động làm việc và cống hiến cho tổ chức, giữ chân nhân viên trung thành với tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng bởi cả một tập thể, trong cả một quá trình lâu dài, khi người lao động làm

việc trong tổ chức họ sẽ vào nhịp với môi trường văn hóa ở đây. Do đó nếu văn hóa công ty lành mạnh, nhiều bản sắc, người lao động đoàn kết, trung thành sẽ là động lực lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với đồng nghiệp, với tổ chức.

#### *1.3.2.4. Bản thân công việc*

Mỗi người lao động sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mình làm. Tùy vào cá tính, sở trường và năng lực của người lao động họ sẽ cảm thấy phù hợp với những công việc khác nhau. Có người thích một công việc năng động, thường xuyên di chuyển, cũng có người lại thích công việc văn phòng, hành chính... Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động lực tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động.

Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau. Nhóm nhân tố thuộc về công việc bao gồm:

- Các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc.
- Mức độ phức tạp của công việc
- Mức độ chuyên môn hóa trong công việc
- Sự mạo hiểm, rủi ro của công việc
- Mức độ hao phí về trí lực
- Tính hấp dẫn của công việc

Tính chất của công việc bao gồm mức độ phức tạp của công việc, mức độ chuyên môn hóa và các yêu cầu của công việc bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc, sự mạo hiểm rủi ro của công việc, mức độ hao phí về trí lực sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động. Nếu công việc phải làm quá khó, ngoài khả năng có thể làm được,

người lao động sẽ cảm thấy áp lực, căng thẳng. Ngược lại, nếu công việc quá dễ mà giao cho người có chuyên môn giỏi sẽ tạo cho họ cảm giác nhàm chán, lãng phí tài năng. Do đó, người quản lý cần phải giao đúng người đúng việc để phát huy được năng lực và thái độ tích cực làm việc của người lao động. Khi quy trình sản xuất máy móc hiện đại sẽ làm cho người lao động giảm được một lượng lớn hao phí sức lao động, khiến công việc của họ đơn giản nhẹ nhàng hơn, an toàn hơn dẫn đến tăng năng suất lao động. Đó là nhân tố tạo động lực cho người lao động.

#### *1.3.2.5. Điều kiện làm việc*

Trong tổ chức mà điều kiện làm việc của người lao động được quan tâm, được đầu tư về trang thiết bị, về máy móc, về thiết bị an toàn, bảo hộ... người lao động làm việc cảm thấy yên tâm về tính mạng, sức khỏe, môi trường thì tâm lý sẽ ổn định và chuyên tâm vào công việc. Nếu họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được hỗ trợ công cụ làm việc... sẽ là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao. Họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn và tạo hiệu quả cao. Người quản lý cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất cho người lao động để tạo ra động lực lao động cho họ. Vì vậy người quản lý cần xem xét các vấn đề sau: Trang thiết bị nơi làm việc cần đầy đủ hợp lý và khoa học; bố trí các phương tiện vật chất kỹ thuật cần đảm bảo về không gian diện tích, phù hợp với thị lực của người lao động, tạo tư thế hợp lý tiết kiệm động tác, an toàn đảm bảo sức khỏe và tạo hứng thú cho người lao động.

### **1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức**

#### *1.3.3.1. Các quy định của pháp luật, Chính phủ*

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người lao động khi họ ở vào thế

yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Một số các quy định cụ thể: Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương... góp phần đảm bảo quyền lợi người lao động được thực thi đồng nhất và công bằng cả nước. Luật pháp nghiêm minh, thích hợp tạo ra sự công bằng cuộc sống ổn định, bình yên và người lao động sẽ yên tâm lao động. Khi luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Do đó hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho người lao động yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi được thực thi và bảo vệ.

#### *1.3.3.2. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động*

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động. Nếu lĩnh vực hoạt động hành chính công, thường hướng đến sự ổn định, lâu dài đây sẽ là động lực để những lao động có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Đối với lao động có mục tiêu làm việc năng động, chuyển dịch, thu nhập cao... thường tìm đến lĩnh vực về ngân hàng, kinh tế, tài chính... Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là động lực để người lao động tìm kiếm và gắn bó...

#### *1.3.3.3. Bối cảnh của nền kinh tế*

Tùy thuộc vào bối cảnh và xu hướng hiện tại, người lao động cũng sẽ chịu những tác động. Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Do đó nắm bắt được xu hướng của

thời đại các nhà quản lý cần phải có chính sách quản lý một đội ngũ lao động phù hợp để họ bắt kịp với xu hướng biến đổi của thời đại và qua đó tạo ra động lực cho người lao động.

#### **1.4. Các nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động***

Căn cứ vào mục tiêu phát triển chung của tổ chức để tiến hành xác định các mục tiêu trong hoạt động quản trị nhân lực. Việc xác định mục tiêu của tạo động lực lao động là một trong những khâu quan trọng của công tác này.

Mục tiêu của tạo động lực cho người lao động nhằm thúc đẩy năng suất lao động tăng lên, hiệu quả, chất lượng công việc được nâng cao. Các chính sách tạo động lực sẽ nhằm thỏa mãn các nhu cầu của người lao động, để họ có động lực làm việc hăng say, cống hiến và sáng tạo. Đồng thời mục tiêu của tạo động lực cũng hướng đến chất lượng nguồn nhân lực tăng lên, khi các biện pháp tạo động lực áp dụng phù hợp với nhu cầu của người lao động và tình hình thực tế trong tổ chức thì bên cạnh việc người lao động làm việc hăng say, họ cũng sẽ có ý thức vươn lên trong tổ chức, tự giác học tập, tự chủ động, sáng tạo trong công việc để tạo ra hiệu quả công việc tốt.

Mục tiêu của tạo động lực giúp NLD có kết quả lao động tốt, duy trì và phát triển tổ chức bền vững để đạt được những mục tiêu chung trong chiến lược đã đề ra. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành quá trình kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất.

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

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn, nhu cầu xã hội. Nhu cầu bậc

cao gồm nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở lên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng... Nhu cầu cá nhân khác nhau theo các giai đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước. Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp. Đối với doanh nghiệp, để tạo ra động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động thì nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... để từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn các nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo

các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

### ***1.4.3. Thiết kế và thực hiện các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động***

Dựa theo kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó tạo ra động lực làm việc cho người lao động hướng tới mục tiêu của tổ chức. Các phương hướng chủ yếu tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động bao gồm:

#### ***1.4.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động***

##### ***✚ Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó***

Mỗi tổ chức hoạt động đều có những mục tiêu riêng của mình. Mục tiêu quá dễ dàng đạt được hoặc mục tiêu quá tầm với đều mang lại những ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ và sự quyết tâm của nhân viên bởi vậy tổ chức cần đặt ra các mục tiêu rõ ràng, cụ thể. Tổ chức muốn hoạt động tốt thì những người lao động làm việc trong tổ chức đó phải biết rõ mục tiêu của tổ chức để từ đây họ mới có thể hoạt động đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra, nhờ đó người lao động làm việc sẽ có hiệu quả cao hơn. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin A.Locke đã chỉ ra rằng, để tạo động lực cho người lao động, cần phải ấn định được các mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức và cần thu hút người lao động vào việc đạt các mục tiêu ấy, làm cho họ nhận thức rõ các mục tiêu của tổ chức cũng chính là cái mà họ mong muốn đạt được. Người quản lý cần làm cho người lao động hiểu rõ các mục tiêu đó là gì và lượng hóa được, quan sát tìm hiểu các phản ứng của cá nhân hướng họ cùng nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.



### **✚ *Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động***

Đây là vấn đề đầu tiên mà nhà quản trị cần quan tâm. Bởi có xác định chính xác rõ ràng nhiệm vụ, tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động mới có cơ sở để đánh giá khả năng, kết quả làm việc của cá nhân đó. Từ đó mới có những biện pháp, chính sách khen thưởng,... phù hợp và công bằng nhằm tạo động lực.

Xác định nhiệm vụ là làm cho người lao động hiểu rõ nhiệm vụ, nắm bắt được nhiệm vụ thực hiện do tổ chức đề ra, người lao động sẽ có định hướng nhằm hoàn thành tốt công việc, bản thân doanh nghiệp cũng cần xác định nhiệm vụ cụ thể cho phù hợp với sở trường và năng lực của họ. Doanh nghiệp và người lao động cần thống nhất nhiệm vụ thực hiện, điều này có liên quan đến kết quả thực hiện công việc, nên sẽ có ảnh hưởng đến động lực lao động.

Các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng. Đây là cơ sở quan trọng để người lao động hiểu, nắm rõ nhiệm vụ được giao để triển khai công việc và doanh nghiệp có cơ sở để đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng người lao động.

### **✚ *Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động***

Các doanh nghiệp nên đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc có thể là sự cải thiện thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật... Đồng thời, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người

lao động và bầu không khí trong tập thể. Việc thường xuyên và công bằng, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn là một trong những giải pháp tạo động lực.

*1.4.3.2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ*

***✚ Cung cấp điều kiện làm việc cần thiết, loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động***

Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Từ đó họ sẽ được mức thù lao cao, do đó sẽ tạo ra động lực cho họ làm việc.

Tổ chức cũng cần có kế hoạch đảm bảo việc làm cho người lao động. Khi có việc làm đầy đủ thì người lao động sẽ có được thu nhập ổn định, tạo ra niềm vui, niềm phấn khởi cho cá nhân và tập thể lao động. Nếu công việc không ổn định lại thiếu việc làm thì thu nhập cũng không ổn định làm cho người lao động không yên tâm với công việc, không hứng thú với công việc như vậy đã làm giảm hiệu quả của tạo động lực lao động.

Tổ chức cần xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham gia dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, trao đổi, học hỏi các kiến thức, kinh nghiệm người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức, với đồng nghiệp, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, do đó sẽ có tác động làm việc.

Các điều kiện sống của người lao động bao gồm chế độ làm việc và nghỉ ngơi, giảm tai nạn lao động và tăng năng suất và chất lượng sản phẩm, từ đó sẽ tác động đến động lực lao động.

#### **✚ *Bố trí người phù hợp để thực hiện công việc***

Bố trí người lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân lực hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động. Khi người lao động được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với việc, phát huy khả năng của mình đem lại hiệu quả trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm việc.

#### *1.4.3.3. Kích thích người lao động*

Kích thích người lao động là một lĩnh vực rộng lớn và hết sức quan trọng mà nhà quản trị cần chú ý và phải làm tốt để tạo được động lực cho người lao động.

#### **✚ *Sử dụng tiền công/tiền lương là công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động***

Frederick W.Taylor viết rằng “...*không thể khiến cho một người làm việc hăng say hơn những nhân viên khác trong thời gian dài, trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định*”

Tháp nhu cầu Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu đầu tiên, cơ bản nhất là nhu cầu sinh lý. Điều này nghĩa là lao động quan tâm đầu tiên là đến thu nhập để đảm bảo cuộc sống của mình và gia đình, để tái tạo sản xuất sức lao động. Học thuyết của Herzberg cũng chỉ ra rằng tiền lương thuộc nhóm có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà nó còn thể hiện giá trị, địa vị của người lao động trong gia đình, trong tổ chức và xã hội.

Vận dụng học thuyết công bằng của Sdams, việc xây dựng hệ thống giá trị công việc, trả lương cần tương xứng với những gì đóng góp. Tiền lương trả cho người lao động phải tương xứng với công sức của họ đối với tổ chức. Việc trả lương phải theo những nguyên tắc nhất định và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho người lao động vì nó ảnh hưởng xấu đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho người lao động, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc, thậm trí họ còn rời bỏ doanh nghiệp.

Để công tác trả lương hiệu quả là đòn bẩy cho tạo động lực thì cần đảm bảo các yêu cầu và nguyên tắc trong trả lương. Tiền lương phải là bộ phận chủ yếu trong thu nhập, không chỉ là phương tiện để người lao động có thể duy trì cuộc sống mà còn là sự công nhận những đóng góp của người lao động cho doanh nghiệp. Do vậy, tiền lương/tiền công phải được trả thỏa đáng và công bằng thì mới kích lệ được tinh thần làm việc và trách nhiệm của người lao động đối với tổ chức. Doanh nghiệp khi trả lương cần hướng tới bốn mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt đối với tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương.

Tiền lương có ý nghĩa vô cùng lớn đối với cuộc sống hằng ngày của người lao động và là một yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc hiệu quả, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Tuy nhiên theo tác giả Business Edge có viết “...*tiền lương không phải là yếu tố tạo động lực duy nhất. Nhưng nó sẽ trở nên cực kỳ quan trọng khi chúng ta có cảm giác bị trả lương không thỏa đáng – hoặc nếu công ty quên không trả lương cho*

*chúng ta! Lúc đó chúng ta có thể suy nghĩ rất tiêu cực về công việc” [10, tr.36]*

### **✚ Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp**

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện qua tiền thưởng, phần thưởng. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Vận dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, doanh nghiệp cần phải làm cho người lao động hiểu, nhận thức rõ được mối quan hệ nỗ lực – thành tích – kết quả/phần thưởng để tạo ra động lực cho người lao động được hiệu quả.

Tiền thưởng và phần thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Vì vậy mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng/phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng/phạt càng ngắn thì càng có tác dụng thay đổi hành vi. Các nhà quản lý cần phát triển các hành vi tốt bằng việc thừa nhận các thành tích tốt và thưởng tương xứng cho kết quả đó. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi người lao động. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ.

### **✚ Tạo động lực cho người lao động qua các khuyến khích tài chính khác**

Các khuyến khích tài chính là những khoản phần phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của người lao động. Khuyến khích tài chính tác động tới hành vi lao động nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ. Doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều cách tiếp cận để thù lao cho thực hiện công việc của cá nhân, của tổ, của một nhà máy, một bộ phận kinh doanh hay toàn bộ tổ chức.

#### **✚ Sử dụng các loại phúc lợi cho người lao động**

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Nó có tác dụng động viên người lao động yên tâm hơn với công việc của mình. Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động. Trong hệ thống nhu cầu của Maslow, phúc lợi nhằm thỏa mãn nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Do đó các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động.

#### **✚ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn. Thông qua đào tạo, người lao động sẽ có thêm kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc, nên sẽ góp phần nâng cao số lượng và chất lượng sản phẩm, từ đó nâng cao mức thu nhập của chính họ do đó sẽ tạo động lực làm việc.

Tổ chức 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. Ngoài ra có thể 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 được những kiến thức, kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Giải quyết tốt các vấn đề này là cơ sở quan trọng để thỏa mãn nhu cầu của người lao động và nhu cầu của doanh nghiệp.

#### **✚ Tạo cơ hội thăng tiến đối với những người lao động có đóng góp**

Học thuyết Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là hai nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu. Khi những nhu cầu cơ bản được đáp ứng, người lao động sẽ chú ý đến nhu cầu bậc cao. Bởi vậy, thăng tiến gắn liền với những người có năng lực, muốn khẳng định mình và vươn lên. Học thuyết F.Herzberg đã chỉ ra rằng nhóm các yếu tố then chốt để tạo ra động lực và sự thỏa mãn của người lao động bao gồm: sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong những công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến. Như vậy, thăng tiến chính là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực của người lao động.

Với góc độ người lao động, thăng tiến có nghĩa là được nhận công việc tốt hơn, trách nhiệm cũng cao hơn. Vì vậy, thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động. Có thể nói, đa phần người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động, đặc biệt đối với người lao động trẻ tuổi, tài năng. 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 tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

#### **✚ *Tạo động lực cho người lao động qua các hoạt động phi tài chính khác***

Một số hoạt động phi tài chính khác có tác động đến động lực của người lao động rất lớn, nhất là đối với những người có năng lực như các hoạt động: luân chuyển, làm giàu công việc... Bản chất con người luôn hướng đến sự mới lạ vì thế con người luôn hứng khởi trước gì mới lạ. Chính yếu tố mới là động lực phát triển của mỗi con người. Nếu một người chỉ làm một công việc duy nhất trong suốt quá trình làm việc, công việc sẽ rất tẻ nhạt, mệt mỏi, nhàm chán và khi đó họ sẽ tìm một công việc khác thú vị hơn.

Tất cả các phương thức tạo động lực đã nêu trên cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với người lao động. Người lao động thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc người lao động cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách quản trị trong tổ chức để cho người lao động thấy rằng sự cố gắng và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần có thể hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả mọi hoạt động của tổ chức.

#### ***1.4.4. Đánh giá và tăng cường các biện pháp tạo động lực lao động trong doanh nghiệp***

Sau khi tiến hành tạo động lực cho người lao động thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động cần phải tiến hành đo lường và đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động để từ đó có những điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc cho người lao động.



Động lực làm việc của người lao động có thể được đo lường gián tiếp thông qua các chỉ tiêu tỷ lệ bỏ việc, năng suất lao động của lao động. Động lực lao động được đánh giá trực tiếp thông qua sự thỏa mãn và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Để đánh giá cụ thể xem động lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động cần phải tiến hành điều tra bằng bảng hỏi. Từ việc xử lý và phân tích các kết quả tổng hợp từ bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực mà người lao động đang theo đuổi và thỏa mãn ở mức độ nào. Sau khi đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tổ chức cần đưa ra các biện pháp điều chỉnh thích hợp. Tổ chức cần phải xác định lại nhu cầu của người lao động vì lúc này có những nhu cầu cũ của người lao động đã được thỏa mãn thì nhu cầu mới, ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện và tác động đến hành vi lao động của họ. Tiếp theo lại thiết kế các biện pháp thỏa mãn nhu cầu mới, đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu. Quá trình trên phải được tiến hành lặp đi lặp lại liên tục để luôn đảm bảo xác định đúng nhu cầu của người lao động và đưa ra các biện pháp tạo động lực có hiệu quả.

### 1.5. Các chỉ tiêu đánh giá động lực của người lao động

#### Tỷ lệ bỏ việc

– Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{\text{Số lao động bỏ việc}}{\text{Số lao động bình quân năm}} \cdot 100$$

– Ý nghĩa của chỉ tiêu:

Chỉ tiêu này cho biết trong một năm tỷ lệ bỏ việc chiếm bao nhiêu %

#### Năng suất lao động bình quân

– Công thức tính:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Số lao động bình quân năm}}$$

– Ý nghĩa của chỉ tiêu:

Chỉ tiêu này cho biết trong một năm một lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu.

### **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.**

Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam (Vinaconex) là một trong những công ty có quy mô lớn, chính quy và hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, được thành lập tháng 9/1988. Công ty đã có những chính sách tạo động lực trong những năm qua và đạt được những kết quả nhất định. Đa số người lao động bày tỏ ý định gắn bó với công việc và công ty, dần yêu thích công việc của mình hơn. Công ty có đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt tình, năng động, được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, được giúp đỡ và tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên phát huy tối đa năng lực của mình nên hiệu quả làm việc cao. Công ty đã lập mục tiêu là tạo lập một môi trường làm việc mà nơi đó thu hút, phát triển và giữ chân được đội ngũ nhân viên tài năng. Công ty khuyến khích mỗi cá nhân phát triển những chuyên môn, sở trường của họ, giúp đỡ mọi người dùng tài năng của mình để phát triển công việc. Công ty rất đề cao những ý kiến đóng góp của người lao động, khuyến khích nhân viên đưa ra ý kiến và luôn sẵn sàng xử lý những ý kiến đó.

Công ty Samsung Việt Nam đã rất thành công với cách quản lý mục tiêu (MBO). Dựa vào mục tiêu của tổ chức và của bộ phận mà cấp trên và cấp dưới sẽ thảo luận đặt ra các mục tiêu và nhất trí về sự đo lường các mục tiêu này, xác định khoảng thời gian để hoàn thành mục tiêu, làm tăng quyền tự chủ và thúc đẩy sự sáng tạo của người lao động. Chính sách trả lương cao và các phúc lợi hấp dẫn công ty này áp dụng cũng có tác dụng kích thích người lao động.

Từ những kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp đã thành công trong thu hút và giữ chân nhân tài, tác giả rút ra một số kinh nghiệm có thể áp dụng cho công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình như sau:

Việc quan tâm đến nhu cầu vật chất (lương, thưởng,...) là điều quan trọng hơn hết. Nâng cao thu nhập cho người lao động phải được coi là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp.

Cần gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Phần thù lao không cố định mà thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn.

Tạo ra môi trường làm việc tốt, công bằng cho tất cả thành viên trong doanh nghiệp sẽ làm cho người lao động phấn đấu làm việc để có cơ hội thăng tiến, nâng cao trình độ chuyên môn.

Doanh nghiệp cần quan tâm đến các chương trình phúc lợi cho người lao động hằng say làm việc.

Doanh nghiệp cần làm tăng quyền tự chủ của người lao động, khuyến khích người lao động tham gia vào các quá trình ra quyết định. Điều này sẽ giúp người lao động làm việc có trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả hơn, làm tăng sự thỏa mãn với công việc.

Cùng với việc quan tâm đến nhu cầu vật chất, doanh nghiệp cần chú ý đến các nhu cầu tinh thần của người lao động như tạo điều kiện cho người lao động được giao lưu, học tập, phát huy khả năng của mỗi người. Từ đó người lao động sẽ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH

#### **2.1. Tổng quan về công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

##### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty**

- Tên công ty: Công ty Cổ phần Xây dựng và Kinh doanh địa ốc Hòa Bình (gọi tắt là Hòa Bình).
- Thành lập ngày: 27/09/1987
- Địa chỉ: 235 Võ Thị Sáu, Phường 7, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Văn phòng đại diện tại Hà Nội: 15B Nguyễn Thượng Hiền, P. Nguyễn Du, Q.Hai Bà Trưng, Hà Nội

Tiền thân là văn phòng Hòa Bình, bắt đầu hoạt động với việc thiết kế và thi công một số công trình nhà ở tư nhân. Ra đời trong thời kỳ đất nước đổi mới, bên cạnh yếu tố thuận lợi khách quan Hòa Bình đã không ngừng nỗ lực vượt khó, vươn lên và khẳng định vị thế của mình. Đến nay, Hòa Bình đã trở thành công ty xây dựng hàng đầu trong cả nước và có uy tín cao đối với các nhà thầu quốc tế với slogan ấn tượng “*Hòa Bình chinh phục đỉnh cao*”.

Từ năm 1987 đến nay, song song cùng với công cuộc đổi mới của đất nước Hòa Bình đã không ngừng phát triển. Lịch sử phát triển của công ty là một quá trình phấn đấu kiên trì và bền bỉ trong việc học hỏi nâng cao trình độ, rèn luyện kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm của Ban lãnh đạo và toàn thể các thành viên nhằm thực hiện những sứ mệnh, mục tiêu và chính sách đã xác định. Những thành quả đã đạt được là sự hợp lực của Hòa Bình cộng với sự nhiệt tình giúp đỡ từ nhiều phía.

Từ số lượng CBCNV ban đầu chỉ có vài chục người, đến nay Hòa Bình đã có một đội ngũ cán bộ quản lý bản lĩnh vững vàng, quyết đoán và năng động cùng một tập thể CBCNV hơn 6000 người có trình độ chuyên môn, sáng tạo, nhiều tâm huyết gắn bó với công ty.

Năm 2006, Hòa Bình là nhà thầu tổng hợp đầu tiên niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán TP. Hồ Chí Minh.

Ngoài ra, là công ty xây dựng duy nhất ở phía Nam được Chính phủ chọn tham gia “CHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA” và được vinh danh nhiều giải thưởng cao quý trong nước cũng như quốc tế.

Đến nay, Hòa Bình vinh dự vì đã đóng góp công sức hòa thành hơn 80 công trình xây dựng nhà cao tầng và hiện đang triển khai gần 50 công trình trên cả nước.

***QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN ĐƯỢC CHIA RA LÀM NHIỀU GIAI ĐOẠN:***

1987-1993: Xây dựng lực lượng – xác định phương hướng

1993-1997: Cải tiến quản lý – Phát huy sở trường

1997- 2000: Tăng cường tiềm lực – Nâng cao chất lượng

2000- 2005: Hoàn thiện tổ chức – Mở rộng thị trường

2005- đến nay: Tăng cường hợp lực – Chinh phục đỉnh cao

***2.1.2. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh của công ty***

Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng, thi công, kinh doanh địa ốc và các sản phẩm dịch vụ như: tư vấn thiết kế, cung cấp các sản phẩm máy xây dựng, sản xuất và trang trí mộc, cơ điện, sơn...

***2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty***

Kinh tế toàn cầu nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng gặp nhiều khó khăn, suy thoái nền kinh tế. Trong đó thị trường bất động sản, xây dựng

là một trong những thị trường chịu nhiều ảnh hưởng nhất, Hòa Bình cũng chịu sự chi phối bởi tình hình chung của nền kinh tế. Cụ thể được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.1: Doanh thu và lợi nhuận của công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình giai đoạn 2011-2014**

| STT | Năm  | Doanh thu             |                             | Lợi nhuận sau thuế    |                             |
|-----|------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
|     |      | Số lượng<br>(tỷ đồng) | Tỷ lệ tăng<br>trưởng<br>(%) | Số lượng<br>(tỷ đồng) | Tỷ lệ tăng<br>trưởng<br>(%) |
| 1   | 2011 | 3055                  | -                           | 150                   | -                           |
| 2   | 2012 | 4065                  | 33                          | 131                   | -13                         |
| 3   | 2013 | 3432                  | -16                         | 24                    | -82                         |
| 4   | 2014 | 4081                  | 19                          | 69                    | 188                         |

*(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2011-2014 công ty CP xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình)*

Năm 2012, Hòa Bình đã hoàn thành 104,2% kế hoạch về doanh thu và 77,7% kế hoạch về lợi nhuận sau thuế được ĐHCĐ giao cho cụ thể: Doanh thu năm 2012 đạt 4065 tỷ đồng, tăng 33,0% so với năm 2011. Lợi nhuận sau thuế năm 2012 đạt 132 tỷ đồng bằng 88,6% so với năm 2011. Nguyên nhân chủ yếu là do tốc độ tăng trưởng của doanh thu 33% chậm hơn tốc độ tăng của giá vốn hàng bán 40%. Các công trình thuộc phân khúc này chủ đầu tư gặp nhiều khó khăn, sản lượng thi công ít nhưng máy móc thiết bị và nhân sự vẫn phải tập kết tại công trường dẫn tới nhiều chi phí phát sinh.

Năm 2013 doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều giảm so với năm 2012 do ngành xây dựng và bất động sản vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn khi phải cạnh tranh gay gắt, giá nhà liên tục giảm và tín dụng cho xây dựng và bất động sản chưa được khai thông do niềm tin của thị trường vẫn chưa được khôi phục, các chính sách hỗ trợ của Chính phủ được triển khai một cách dè dặt.

Năm 2014 doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều tăng so với năm 2013, đặc biệt là lợi nhuận sau thuế (tăng 188%). Điều này phản ứng đúng thực

trạng ngành xây dựng và bất động sản trong năm 2014 có dấu hiệu khởi sắc trở lại, các biện pháp hỗ trợ của nhà nước đối với lĩnh vực bất động sản bắt đầu phát huy tác dụng kích cầu. Đồng thời kết quả sản xuất kinh doanh trong 2014 cũng phản ánh trung thực sự nỗ lực, cố gắng của tập thể công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình: trong năm qua công ty đã ký kết, khởi công nhiều công trình mới; hệ thống quản trị công ty ngày càng kiện toàn theo hướng tinh giản bộ máy hành chính, nâng cao hiệu quả công việc.

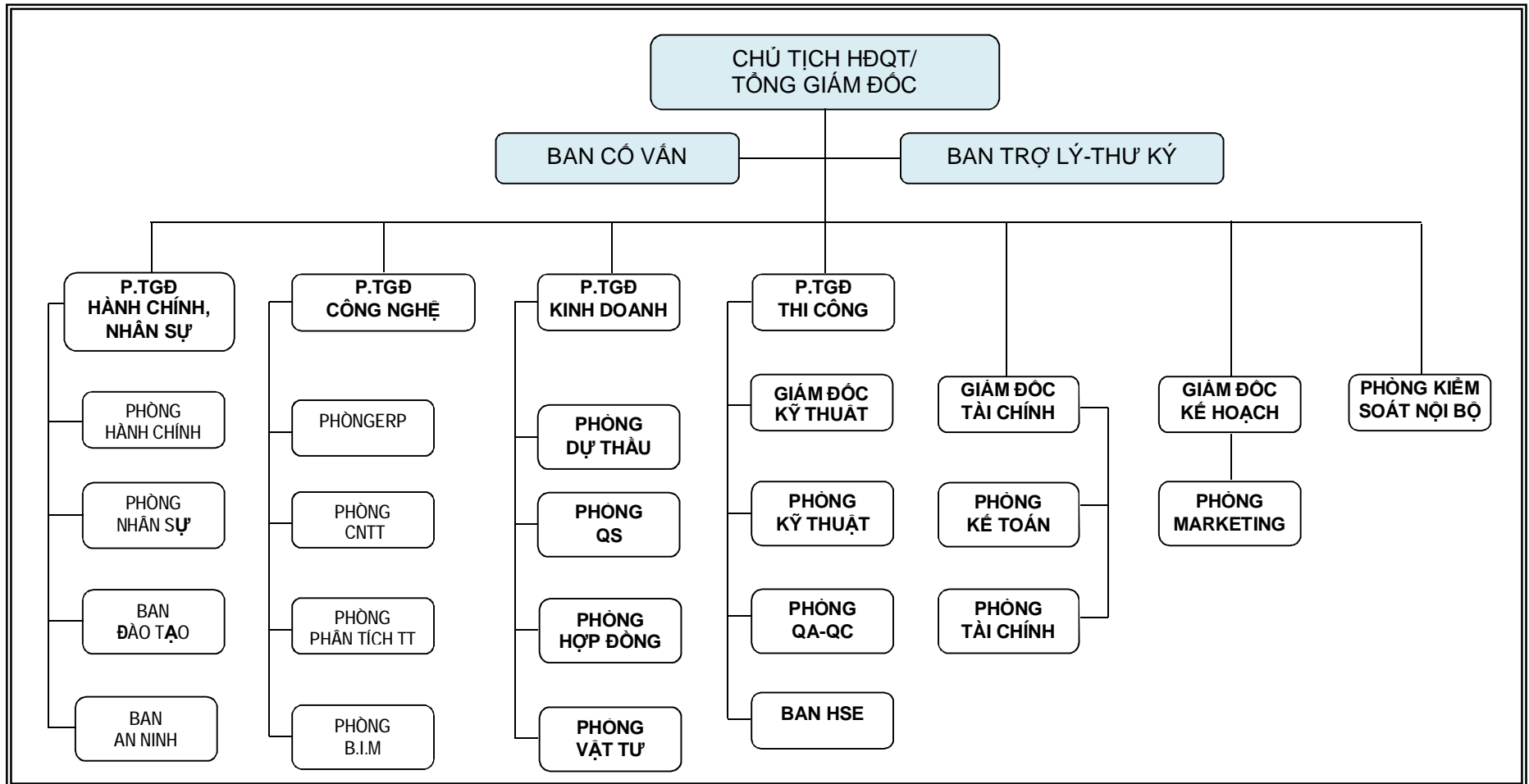
Doanh thu và lợi nhuận sau thuế của công ty cao sẽ góp phần tạo động lực lao động do chính sách lương, thưởng, đãi ngộ... của công ty sẽ ổn định, phát triển và có tính cạnh tranh hơn trên thị trường lao động. Từ đó góp phần thu hút và giữ chân nhân viên về với tổ chức.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

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

#### **2.2.1.1. Cơ cấu tổ chức công ty**

Công ty có cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Đây là mô hình mà mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới là một đường thẳng, tức là cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp của cấp trên. Nhìn chung cơ cấu tổ chức của công ty hợp lý, có sự tách biệt giữa các bộ phận phòng ban, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, không chồng chéo. Điều này làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình, hiểu rõ chức trách nhiệm vụ, công việc của mình, từ đó họ sẽ chủ động thực hiện công việc, nhiệm vụ nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và giúp các thành viên trong tổ chức tương tác với nhau thuận lợi hơn, do đó hiệu quả công việc cao hơn, nên đã góp phần tạo ra động lực cho người lao động. Sơ đồ tổ chức cụ thể của công ty được thể hiện ở sơ đồ 2.1



(Nguồn: Phòng nhân sự)

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình



### 2.2.1.2. Đặc điểm lao động trong công ty

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh và là yếu tố quyết định của quá trình này. Chính vì vậy, cơ cấu và đặc điểm của đội ngũ lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Theo số liệu thống kê của công ty, số lượng và chất lượng lao động của công ty thể hiện qua các bảng sau:

**Bảng 2.2: Cơ cấu tuổi và giới tính của CBCNV công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình năm 2011-2014**

| Chỉ tiêu                   | Năm 2011         |            | Năm 2012         |            | Năm 2013         |            | Năm 2014         |            |
|----------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
|                            | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  |
| <b>Tổng số lao động</b>    | <b>3182</b>      | <b>100</b> | <b>3273</b>      | <b>100</b> | <b>2193</b>      | <b>100</b> | <b>2445</b>      | <b>100</b> |
| <b>Phân theo giới tính</b> |                  |            |                  |            |                  |            |                  |            |
| Nam                        | 2165             | 68         | 2368             | 72         | 1825             | 83         | 2020             | 83         |
| Nữ                         | 1017             | 32         | 905              | 28         | 368              | 17         | 425              | 17         |
| <b>Phân theo độ tuổi</b>   |                  |            |                  |            |                  |            |                  |            |
| ≤ 30                       | 2045             | 64.3       | 1364             | 41.7       | 1556             | 71.0       | 1984             | 81.1       |
| 30-40                      | 1070             | 33.6       | 1854             | 56.6       | 565              | 25.8       | 394              | 16.1       |
| 40-50                      | 54               | 1.7        | 45               | 1.4        | 57               | 2.5        | 54               | 2.3        |
| ≤ 50                       | 13               | 0.4        | 10               | 0.3        | 15               | 0.7        | 13               | 0.5        |

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Do tình hình kinh tế nói chung và đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty nói riêng nhiều biến động dẫn tới quy mô tổng số lao động của công ty cũng phải chịu sự chi phối bởi tình hình biến động trên. Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động qua các năm. Năm 2011 là 2165 lao động nam, chiếm 68,04%. Năm 2012 là 2368 lao động nam, chiếm 72% tăng 109,38% so với năm 2011. Năm 2013 là 1825 lao động nam, chiếm 83% trong tổng số lao động. Lao động nam giảm, tổng số lao động của năm 2013 cũng giảm so với 2012 nhưng tốc độ giảm của lao động nữ giảm nhanh hơn tốc độ giảm của lao động nam do vậy lao động nam vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động nữ. Năm 2014 tổng số lao động có tăng hơn năm 2013

là 252 người, lao động nam tăng 195 người ứng 110,68% so với năm 2013. Do đặc thù công việc yêu cầu cần nhiều thể lực, khả năng di chuyển, công tác xa theo công trình nên lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Lao động nam thường thích di chuyển, không thích an phận, sức chịu đựng và tính kiên trì không cao vì vậy họ rất dễ nhảy việc khi công việc hiện tại không thỏa mãn được nhu cầu cũng như ảnh hưởng tới lợi ích của họ. Do đó khi tạo động lực cho lao động trong công ty cũng cần chú ý tới những điều này.

Độ tuổi trung bình người lao động trong công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Trong nhóm lao động thì lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời đại để ứng dụng và thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dặn kinh nghiệm khi đó họ lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình phân theo trình độ chuyên môn năm 2011-2014**

| Chỉ tiêu                             | Năm 2011         |            | Năm 2012         |            | Năm 2013         |            | Năm 2014         |            |
|--------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
|                                      | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  |
| <b>Tổng số lao động</b>              | <b>3182</b>      | <b>100</b> | <b>3273</b>      | <b>100</b> | <b>2193</b>      | <b>100</b> | <b>2445</b>      | <b>100</b> |
| <b>Phân theo trình độ chuyên môn</b> |                  |            |                  |            |                  |            |                  |            |
| Trên đại học                         | 20               | 0.6        | 24               | 0.7        | 22               | 1.0        | 24               | 1.0        |
| Đại học, cao đẳng                    | 925              | 29.1       | 889              | 27.2       | 693              | 31.6       | 815              | 33.3       |
| Trung cấp, công nhân kỹ thuật        | 348              | 10.9       | 176              | 5.4        | 238              | 10.9       | 263              | 10.8       |
| Trình độ khác                        | 1889             | 59.4       | 2184             | 66.7       | 1240             | 56.5       | 1343             | 54.9       |

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy số lượng lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ rất thấp. Tỷ trọng số lao động có trình độ đại học và cao đẳng đều tăng qua các năm tuy nhiên tỷ lệ tăng không đáng kể. Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao ngày càng trở lên cần thiết, tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn chiếm tỷ lệ rất ít trong cơ cấu lao động tại công ty là một vấn đề cần lưu ý, đòi hỏi cần có sự điều chỉnh sao cho phù hợp.

Lao động trong công ty qua các năm phần lớn là lao động trực tiếp, chủ yếu là lao động phổ thông, sơ cấp, chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở các trình độ khác. Bởi vậy công ty cần phải có những chính sách quan tâm động viên hơn nữa đối với người lao động để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ tay nghề của bản thân. Từ đó góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình phân theo bộ phận và bộ phận chức năng năm 2011-2014**

| Chỉ tiêu                               | Năm 2011         |            | Năm 2012         |            | Năm 2013         |            | Năm 2014         |            |
|--|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
|  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  |
| <b>Tổng số lao động</b>                | <b>3182</b>      | <b>100</b> | <b>3273</b>      | <b>100</b> | <b>2193</b>      | <b>100</b> | <b>2445</b>      | <b>100</b> |
| <b>Phân theo bộ phận</b>               |                  |            |                  |            |                  |            |                  |            |
| Lao động gián tiếp                     | 160              | 5          | 170              | 5          | 136              | 6          | 126              | 5          |
| Lao động bán gián tiếp                 | 380              | 12         | 410              | 13         | 328              | 15         | 350              | 14         |
| Lao động trực tiếp                     | 2642             | 83         | 2693             | 82         | 1729             | 79         | 1969             | 81         |
| <b>Phân theo bộ phận chức năng</b>     |                  |            |                  |            |                  |            |                  |            |
| Ban tổng giám đốc                      | 8                | 0.3        | 9                | 0.3        | 9                | 0.4        | 10               | 0.4        |
| Ban trợ lý, cố vấn                     | 5                | 0.2        | 5                | 0.2        | 6                | 0.3        | 5                | 0.2        |
| Bộ phận công nghệ                      | 22               | 0.7        | 15               | 0.5        | 20               | 0.9        | 22               | 0.9        |
| Bộ phận hành chính, nhân sự            | 78               | 2.5        | 33               | 1          | 30               | 1.4        | 35               | 1.4        |
| Ban kiểm soát nội bộ                   | 2                | 0.1        | 2                | 0.1        | 3                | 0.1        | 4                | 0.2        |
| Bộ phận kinh doanh                     | 77               | 2.4        | 46               | 1.4        | 56               | 2.6        | 75               | 3.1        |
| Bộ phận kỹ thuật thi công              | 20               | 0.6        | 25               | 0.7        | 26               | 1.2        | 34               | 1.4        |
| Bộ phận PR, Marketing                  | 7                | 0.2        | 9                | 0.3        | 8                | 0.4        | 11               | 0.4        |
| Bộ phận tài chính, kế toán             | 30               | 0.9        | 31               | 0.9        | 35               | 1.6        | 45               | 1.8        |
| Văn phòng đại diện Hà Nội              | 4                | 0.1        | 6                | 0.2        | 9                | 0.4        | 10               | 0.4        |
| Cán bộ kỹ thuật công trình             | 102              | 3.2        | 72               | 2.2        | 93               | 4.2        | 90               | 3.7        |
| Công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông | 2827             | 88.8       | 3020             | 92.2       | 1591             | 86.5       | 2104             | 86.1       |

(Nguồn: Phòng nhân sự)

### 2.2.1.3. Văn hóa của công ty

Các giá trị cốt lõi, những cam kết của công ty đã tạo dựng lên uy tín, vị thế của công ty trên thị trường, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, tự hào, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty. Công ty coi nhân viên là động lực tạo sự phát triển vì thế phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công. Toàn thể các thành viên quyết tâm bảo vệ và không ngừng nâng cao uy tín của Công ty để danh tiếng HÒA BÌNH mãi mãi gắn liền với những công trình chất lượng cao.

Trong quá trình hoạt động Hòa Bình luôn kiên trì và khẳng định mình với khẩu hiệu “*HÒA BÌNH CHINH PHỤC ĐỈNH CAO - REACHING THE BEAKS PEACEFULLY*”.

Trong ngành xây dựng và trong cộng đồng xã hội, Hòa Bình đã tạo dựng MỘT HÌNH TƯỢNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẶC SẮC bằng tinh thần hoà bình trong hợp tác và cạnh tranh. Đó là sự tôn trọng tình hữu nghị, sự bình đẳng, sự công bằng với các đối tác; cạnh tranh lành mạnh trên thương trường với tinh thần thượng võ; bằng thái độ phục vụ văn minh, nhiệt tình; bằng môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch; bằng ấn tượng thương hiệu: Ấn tượng thương hiệu Hòa Bình là ấn tượng về một công ty xây dựng với những sản phẩm tiêu chuẩn cao, chất lượng cao. Ấn tượng về một công ty không ngừng phát triển và phấn đấu vươn đến chân-thiện-mỹ, khát khao chinh phục những đỉnh cao trong mọi lĩnh vực hoạt động của mình. Ý nghĩa sâu sắc của logo và slogan đã được thị trường cảm nhận và đánh giá cao; và chất lượng sản phẩm: Tên tuổi của Hoà Bình luôn gắn liền với những công trình có tiêu chuẩn cao, chất lượng cao. Những sản phẩm, những công trình mà Hòa Bình thực hiện luôn hướng đến sự hoàn hảo từ phần kết cấu cho đến phần hoàn thiện, hệ thống kỹ thuật, trang trí nội thất, mọi chi tiết góc cạnh đều được cố gắng trau chuốt tỉ mỉ, thể hiện trình độ kỹ thuật và tay nghề cao.

Hòa Bình là một công ty có quy mô quốc tế, lấy xây dựng làm trung tâm cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, đưa thương hiệu Hòa Bình trở thành niềm tự hào của ngành xây dựng. Với mục tiêu, cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tốt đẹp nhất, nhanh chóng nhất và tiện ích nhất. Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng cán bộ công nhân viên. Đồng thời thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức cho cổ đông, đồng thời cống hiến thật nhiều cho đất nước và xã hội. Công ty nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục đỉnh cao.

Công ty tổ chức hàng năm các hoạt động xã hội, cộng đồng, các hoạt động sinh hoạt văn nghệ cùng các hoạt động văn hóa, thể thao khác không chỉ nâng cao đời sống tinh thần mà còn tạo sự đoàn kết gắn bó giữa các thành viên trong công ty với nhau.

Với ý nghĩa đó, Tổng giám đốc Lê Viết Hải đã sáng tác ca khúc “HÀNH KHÚC HÒA BÌNH”. Với sự đón nhận nồng nhiệt của CBCNV bài hát trở thành hành khúc của Hòa Bình, trở thành ca khúc có trong nhạc chuông, nhạc chờ điện thoại mỗi khi được gọi tới mỗi thành viên trong Hòa Bình. Trở thành niềm tự hào cho mỗi người khi được làm việc tại công ty.

Có thể khẳng định với 28 năm hình thành và phát triển công ty đã xây dựng văn hóa doanh khá thành công, điều đó tạo động lực lao động cho toàn thể CBCNV và mang lại nhiều sức mạnh cho công ty trên con đường chinh phục đỉnh cao của mình.

### ***2.2.2. Xác định mục tiêu tạo động lực***

Ban lãnh đạo công ty đã xác định mục tiêu của tạo động lực lao động trong tổ chức là để tạo ra năng suất, hiệu quả công việc cao, người lao động yên tâm công tác, say mê với công việc và thực hiện công việc trách nhiệm, nhiệt huyết với công việc được giao, thu hút những nhân lực chất lượng cao về với tổ chức. Đồng thời hướng tới mục tiêu người lao động có thu nhập ổn định, hướng tới môi trường làm việc văn minh, an toàn, vệ sinh, chất lượng...

Những biện pháp tạo động lực hướng đến việc người lao động trung thành, gắn bó với tổ chức nhằm tạo sự ổn định, bền vững của tổ chức. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành quá trình kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất.

Tạo động lực trên cơ sở tìm hiểu nhu cầu của người lao động để đề ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với những đối tượng lao động, phân loại đối tượng để thực thi các biện pháp hiệu quả cao nhất.

### ***2.2.3. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động tại công ty***

Hiện nay công ty đã tiến hành công tác xác định nhu cầu của NLD thông qua hội nghị cán bộ công nhân viên chức hàng năm, thông qua tổ chức công đoàn, chính quyền, học tập kinh nghiệm từ các doanh nghiệp. Tuy nhiên cách thức xác định nhu cầu của công ty chưa được hợp lý và độ chính xác chưa cao. Muốn xác định được nhu cầu NLD thì công ty nên tiến hành thêm các hoạt động xác định nhu cầu thông qua phiếu khảo sát để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu. Như vậy việc tiến hành chưa đúng cách, chưa hợp lý nội dung xác định nhu cầu của NLD thì các chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực

hiện sẽ không thỏa mãn được nhu cầu của NLĐ dẫn tới việc chưa tạo ra được nhiều động lực lao động như mục tiêu đã đề ra.

Đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện vấn đề tạo động lực tại công ty, tác giả đã sử dụng 200 phiếu khảo sát người lao động tại công ty, trong đó 50 lao động gián tiếp, bán gián tiếp và 150 lao động trực tiếp nhằm thăm dò ý kiến người lao động về vấn đề động lực lao động tại công ty.

Trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow, tác giả đã đưa ra 10 nhu cầu cơ bản của người lao động cơ bản bao gồm: Thu nhập cao và thỏa đáng; Công việc ổn định; Điều kiện làm việc tốt; Quan hệ trong tập thể tốt; Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc; Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ; Có cơ hội thăng tiến; Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường; Lịch trình làm việc thích hợp; Được tự chủ trong công việc. Trên cơ sở khảo sát người lao động xếp từ 1 đến 10, với con số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, thứ tự 10 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất. Kết quả khảo sát và điều tra được thể hiện ở bảng sau:



**Bảng 2.5: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

| Nhu cầu   | Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động |            |            |            |            |            |            |             |            |            |            |            |            |            |            |             |            |             |            |             |
|---|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|   | 1  |            | 2          |            | 3          |            | 4          |             | 5          |            | 6          |            | 7          |            | 8          |             | 9          |             | 10         |             |
|   | SL   | %          | SL         | %          | SL         | %          | SL         | %           | SL         | %          | SL         | %          | SL         | %          | SL         | %           | SL         | %           | SL         | %           |
| Thu nhập cao và thỏa đáng                             | <b>90</b>                                      | <b>47</b>  | 20         | 11         | 21         | 11         | 17         | 8.9         | 11         | 5.8        | 15         | 7.9        | 7          | 3.7        | 4          | 2.1         | 3          | 1.6         | 2          | 1.1         |
| Công việc ổn định                                     | 21   | 11         | <b>70</b>  | <b>37</b>  | 19         | 10         | 16         | 8.4         | 16         | 8.4        | 12         | 6.3        | 19         | 10         | 11         | 5.8         | 5          | 2.6         | 1          | 0.5         |
| Điều kiện làm việc tốt                                | 18   | 9          | 15         | 8          | 12         | 6.3        | 18         | 9.5         | 19         | 10         | 13         | 6.8        | 12         | 6.3        | 25         | 13.2        | <b>42</b>  | <b>22.1</b> | 16         | 8.4         |
| Quan hệ trong tập thể tốt                             | 12   | 6          | 14         | 7          | 16         | 8.4        | 16         | 8.4         | 21         | 11         | 17         | 8.9        | <b>45</b>  | <b>24</b>  | 16         | 8.4         | 15         | 7.9         | 18         | 9.5         |
| Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc          | 8  | 4          | 12         | 6          | 15         | 7.9        | 16         | 8.4         | 11         | 5.8        | <b>47</b>  | <b>25</b>  | 25         | 13         | 21         | 11.1        | 19         | 10          | 16         | 8.4         |
| Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ                | 12   | 6          | 14         | 7          | 14         | 7.4        | 12         | 6.3         | <b>50</b>  | <b>26</b>  | 19         | 10         | 15         | 7.9        | 9          | 4.7         | 17         | 8.9         | 28         | 14.7        |
| Có cơ hội thăng tiến                                  | 2  | 1          | 5          | 3          | 11         | 5.8        | 15         | 7.9         | 17         | 8.9        | 23         | 12         | 25         | 13         | 26         | 13.7        | 25         | 13.2        | <b>41</b>  | <b>21.6</b> |
| Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường | 18   | 9          | 15         | 8          | 11         | 5.8        | <b>54</b>  | <b>28.4</b> | 19         | 10         | 14         | 7.4        | 12         | 6.3        | 18         | 9.5         | 14         | 7.4         | 15         | 7.9         |
| Lịch tình làm việc thích hợp                          | 5  | 2          | 14         | 7          | <b>55</b>  | <b>29</b>  | 14         | 7.4         | 14         | 7.4        | 17         | 8.9        | 15         | 7.9        | 16         | 8.4         | 22         | 11.6        | 18         | 9.5         |
| Được tự chủ trong công việc                           | 4  | 2          | 11         | 6          | 16         | 8.4        | 12         | 6.3         | 12         | 6.4        | 13         | 6.8        | 15         | 7.9        | <b>44</b>  | <b>23.2</b> | 28         | 14.7        | 35         | 18.4        |
| <b>Tổng cộng</b>                                      | <b>190</b>                                     | <b>100</b> | <b>190</b> | <b>100</b> | <b>190</b> | <b>100</b> | <b>190</b> | <b>100</b>  | <b>190</b> | <b>100</b> | <b>190</b> | <b>100</b> | <b>190</b> | <b>100</b> | <b>190</b> | <b>100</b>  | <b>190</b> | <b>100</b>  | <b>190</b> | <b>100</b>  |

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình)

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy nhu cầu "*Thu nhập cao và thỏa đáng*" là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất (với 47% số người lựa chọn). Qua đó có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của người lao động làm việc trong công ty. Điều này cũng dễ hiểu khi mức sống của người lao động trong công ty hiện nay vẫn còn thấp, nhu cầu sinh lý để tồn tại để nuôi sống gia đình và bản thân càng ngày càng trở lên quan trọng hơn. Tiếp theo là nhu cầu "*Công việc ổn định*" chiếm tỷ lệ cao thứ nhì với 70/190 số phiếu và chiếm tỷ trọng 37% số người lựa chọn. Điều này chứng tỏ người lao động vẫn mong muốn có một công việc ổn định để đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình. Tiếp theo là nhu cầu "*Lịch trình làm việc thích hợp*" (với 55/190 số phiếu, chiếm 29% số người lựa chọn). Điều này cũng dễ hiểu là do đặc thù công việc, tiến độ thi công và chịu sự tác động mạnh mẽ bởi yếu tố thời tiết do vậy thời gian làm việc của công ty không cố định, thường xuyên phải làm việc trên 8 giờ/ngày và làm đêm. Bởi vậy đa số người lao động đều có mong muốn có một lịch trình làm việc thích hợp hơn. Đứng ở vị trí thứ 4 là nhu cầu "*Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường*" với (54/190 số phiếu và chiếm 28.4% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 5 là nhu cầu "*Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ*" với (50/190 số phiếu và chiếm 26% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 6 là "*Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc*" với (47/190 số phiếu và chiếm 25% số người lựa chọn). Vị trí thứ 7 là "*Quan hệ trong tập thể tốt*" với (45/190 số phiếu và chiếm 24% số người lựa chọn). Vị trí thứ 8 là "*Được tự chủ trong công việc*" với (44/190 số phiếu và chiếm 23.2% số phiếu lựa chọn). Vị trí thứ 9 là "*Điều kiện làm việc*" với (42/190 số phiếu và chiếm 22.1% số người lựa chọn). Vị trí thứ 10 là nhu cầu "*Có cơ hội thăng tiến*" với (41/190 số phiếu và chiếm 21.6% số người lựa chọn).

Bảng tổng hợp và phân tích trên sẽ làm căn cứ để ban lãnh đạo công ty đưa ra những chính sách tạo động lực lao động phù hợp nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu của người lao động, từ đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công việc của người lao động.

Hành vi có động lực của người lao động trong công ty chịu tác động của nhiều nhân tố bởi vậy khi khảo sát các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tác giả đi sâu vào phân tích các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động phân theo giới tính và độ tuổi (**xem phụ lục 12**)

Kết quả khảo sát mức độ thỏa mãn nhu cầu người lao động theo giới tính: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu người lao động giữa nam và nữ trong Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình có những đặc điểm giống nhau và khác nhau như sau: Các nhu cầu giống nhau bao gồm “*Thu nhập cao và thỏa đáng*” cùng xếp ở vị trí 1, “*Công việc ổn định*” cùng xếp ở vị trí thứ 2, nhu cầu “*Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường*” cùng xếp ở vị trí thứ 4, nhu cầu “*Lịch trình làm việc thích hợp*” cùng xếp ở vị trí thứ 3. Điều này cũng dễ dàng giải thích vì các nhu cầu cơ bản của con người là tương đối giống nhau. Tuy nhiên cũng có sự khác nhau về một số nhu cầu theo giới tính như: Nhu cầu “*Điều kiện làm việc tốt*” (Nam ở vị trí thứ 9, nữ ở vị trí thứ 8), nhu cầu “*Quan hệ trong tập thể tốt*” (Nam ở vị trí thứ 7, nữ ở vị trí thứ 5), nhu cầu “*Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc*” (Nam ở vị trí thứ 6, nữ ở vị trí thứ 7), nhu cầu “*Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ*” (Nam ở vị trí thứ 5, nữ ở vị trí thứ 6), nhu cầu “*Có cơ hội thăng tiến*” (Nam ở vị trí thứ 8, nữ ở vị trí thứ 10), nhu cầu “*Được tự chủ trong công việc*” (Nam ở vị trí thứ 8, Nữ ở vị trí thứ 9). Trong công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình các vị trí lãnh đạo, quản lý, công nhân chủ yếu là nam, phần lớn lao động nữ làm trong khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp. Đó đó các nhu cầu “*Điều kiện làm việc tốt*”, nhu cầu “*Quan*

*hệ trong tập thể tốt*”, nhu cầu “*Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc*”, nhu cầu “*Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ*”, nhu cầu “*Có cơ hội thăng tiến*”, nhu cầu “*Được tự chủ trong công việc*”, nhu cầu “*Được tự chủ trong công việc*” có sự khác biệt rõ rệt giữa nam và nữ trong công ty.

Theo độ tuổi: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu giữa các nhóm tuổi của người lao động trong công ty có điểm giống nhau là điều cho rằng nhu cầu quan trọng nhất đứng ở vị trí số 1 là “*Thu nhập cao và thỏa đáng*”. Nhu cầu mà đa số nhóm tuổi cho rằng quan trọng đứng ở vị trí thứ 2 là “*Công việc ổn định*”. Tuy nhiên có rất nhiều điểm khác biệt trong việc đánh giá mức độ quan trọng của các nhu cầu theo nhóm tuổi. Dựa vào bảng kết quả và phân tích trên có thể làm căn cứ để nhà quản trị đưa ra quyết định và các mức độ để thỏa mãn nhu cầu của người lao động theo nhóm tuổi, để tạo động lực lao động mang lại hiệu quả cao nhất.

Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình theo trình độ chuyên môn (xem phụ lục 13)

Kết quả khảo sát cho thấy ở tất cả các trình độ chuyên môn đều có mong muốn có “*Mức thu nhập cao và thỏa đáng*” xếp ở vị trí thứ 1. Đa số các nhóm trình độ chuyên môn đều có mong muốn có “*Công việc ổn định*” xếp ở vị trí thứ 2, đối với nhóm có trình độ chuyên môn trên đại học thì nhu cầu này lại xếp ở vị trí thứ 5, vị trí thứ 2 của nhóm này là nhu cầu “*Có cơ hội thăng tiến*”. Với nhu cầu “*Có lịch trình làm việc thích hợp*” thì nhóm trình độ chuyên môn “*Trung cấp, công nhân kỹ thuật*”, “*Lao động trình độ khác*” họ cùng cho rằng nhu cầu này cùng đứng ở vị trí quan trọng thứ 3 vì đa phần họ đều là công nhân.

## 2.2.4. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc

### 2.2.4.1. Công tác xác định nhiệm vụ

Mục tiêu của công tác xác định nhiệm vụ của công ty là làm cho người lao động hiểu rõ phải làm gì, làm như thế nào. Theo nghiên cứu và phân tích hệ thống lý luận và thực tiễn cho thấy người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ của mình thì động lực lao động của họ sẽ được tạo ra và duy trì. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ cho người lao động tại công ty. Kết quả điều tra khảo sát được tổng hợp ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong công ty CP xây dựng & kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

| STT      | Các phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ của NLD | Số phiếu   | Tỷ lệ (%)  |
|----------|--|------------|------------|
| 1        | Thông qua bản mô tả công việc                        | 146        | 76.84      |
| 2        | Thông qua người lãnh đạo trực tiếp                   | 20         | 10.53      |
| 3        | Cả hai phương án trên                                | 24         | 12.63      |
| <b>4</b> | <b>Tổng cộng</b>                                     | <b>190</b> | <b>100</b> |

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty CP xây dựng & kinh doanh địa ốc Hòa Bình)

Qua bảng số liệu trên ta thấy công ty đã thiết kế khá đầy đủ, chi tiết thông tin về nhiệm vụ, yêu cầu của bản mô tả công việc cho các vị trí công việc của người lao động, thể hiện ở 76,8% số người được hỏi biết rõ nhiệm vụ của mình thông qua bản mô tả công việc. Tuy nhiên vẫn còn 10,5% chỉ biết được nhiệm vụ của mình thông qua người lãnh đạo trực tiếp. Vì vậy công ty cần xem xét và hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí này.

Để đánh giá về công tác xác định nhiệm vụ hiện nay của công ty có phù hợp không, tác giả đã tiến hành khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố của nội dung công việc hiện tại tới động lực lao

động với 7 yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động, đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức (1-Hoàn toàn không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến rõ ràng, 4- Gần như đồng ý, 5- Hoàn toàn đồng ý). Kết quả thu được thể hiện ở **phụ lục 14**.

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy rằng công tác xác định nhiệm vụ của công ty đã được làm khá tốt. Cụ thể khi đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với nội dung công việc hiện tại có 42,1% số phiếu đánh giá là đồng ý và 10% số phiếu đánh giá là rất đồng ý với nội dung trên, điều này chứng tỏ nhiều vị trí công việc của công ty đã được thiết kế tốt và phù hợp với người lao động.

Khi đánh giá về các chỉ tiêu khác như: *“Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường”*. Kết quả cho thấy đa số người lao động cảm thấy hài lòng với các nội dung trên. Tỷ lệ số phiếu không hài lòng chỉ chiếm phần nhỏ. Điều đó chứng tỏ nhiệm vụ của công việc mà công ty thiết kế cho người lao động khá rõ ràng và phù hợp.

Với câu hỏi về *“Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận”* thì đa số người lao động đánh giá đây là tiêu chí ảnh hưởng tới động lực lao động. Thể hiện 37,4% đồng ý và 22,6% hoàn toàn đồng ý với nội dung công việc hiện tại.

Áp lực với công việc hiện nay khá lớn, thể hiện ở 41,1% số phiếu đồng ý và 18,4% số phiếu hoàn toàn đồng ý.

Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao, thể hiện có tới 63,7% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, và 20% không đồng ý với nội dung trên. Phản ánh rằng hiện nay công ty vẫn chưa chú trọng đến việc tham khảo ý kiến đóng góp của người lao động vào trong quá trình thiết kế công việc.

Hầu hết người quản lý trực tiếp đều hiểu rõ về công việc của nhân viên trong bộ phận mình phụ trách, thể hiện có tới 77,9% số phiếu đồng ý.

Qua phân tích trên về công tác xác định nhiệm vụ của công ty cho thấy rằng công ty đã làm khá tốt nội dung này thể hiện ở việc đã thiết kế rõ ràng, phù hợp với khả năng, sở trường, tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của người lao động. Tuy nhiên vẫn còn mặt hạn chế cần khắc phục: Công việc hiện nay vẫn còn nhiều áp lực, người lao động chưa được tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc của mình.

#### 2.2.4.2. Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc

Hiện nay công ty đã có tiêu chuẩn thực hiện công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Trong công ty bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Kết quả sau khi đánh giá sẽ được dùng làm căn cứ trả lương, thưởng làm cơ sở cho việc tăng lương, cơ hội cho việc thăng tiến... Vì vậy khi xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, tính phù hợp, mức độ cập nhật, ứng dụng của các tiêu chuẩn công việc với vị trí công việc hiện tại là các tiêu chí rất quan trọng. Để đánh giá về công tác xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra người lao động trong công ty. Kết quả khảo sát được thể hiện ở **phụ lục 15**

Kết quả cho thấy số lượng lao động chưa hài lòng với tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc mà công ty xây dựng vẫn ở mức cao. Có tới 39% số phiếu không hài lòng. Kết quả cho thấy tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện tại của công ty thiết kế chưa thực sự phù hợp. Có 62,6% số phiếu đánh giá là đồng ý với tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay của công ty khá rõ ràng, minh bạch. Tuy nhiên đa số người lao động cho rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của người lao động thể hiện ở 41,6% số phiếu không đồng ý. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công

việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế thể hiện ở 73,7% số người lao động không đồng ý với nội dung này.

Qua kết quả phân tích trên cho thấy công ty làm chưa tốt nội dung xây dựng và triển khai thực hiện tiêu chuẩn thực hiện công việc, công ty cần nghiên cứu và bổ sung hoàn thiện các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để việc triển khai thu được kết quả cao, mang lại động lực cho người lao động trong công việc.

#### *2.2.4.3. Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động*

Căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động hiện nay là các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Mỗi tháng người quản lý trực tiếp sẽ tổng hợp quá trình làm việc của người lao động, từ đó xem xét đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Đây sẽ làm căn cứ cho việc trả lương, trả thưởng hàng tháng của người lao động. Công ty sử dụng tiêu chí đánh giá là: Mức độ, tiến độ hoàn thành nhiệm vụ; số giờ công làm việc trong tháng; mức độ chấp hành nội quy kỷ luật.

Công ty lựa chọn phương pháp đánh giá thang đo đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ dựa trên ý kiến đánh giá thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo thang đo từ cao xuống thấp (gồm 4 mức: Giỏi, khá, đạt yêu cầu, không đạt yêu cầu). Tương ứng xếp loại lần lượt với các mức là: A, B, C, D.

Để biết được mức độ hài lòng của người lao động về cách tiến hành cũng như các tiêu chí đánh giá của công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng dưới đây:



**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD trong công ty CP xây dựng & kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

| Câu hỏi   | Số phiếu   | Tỷ lệ (%)  |
|---|------------|------------|
| <b>Anh/chị cảm thấy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay như thế nào?</b> | <b>190</b> | <b>100</b> |
| Rất công bằng   | 2          | 1.1        |
| Công bằng   | 7          | 3.6        |
| Không có ý kiến rõ ràng   | 57         | 30.0       |
| Ít công bằng  | 75         | 39.5       |
| Không công bằng   | 49         | 25.8       |

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty CP xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình)

Qua bảng tổng hợp trên ta có thể thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay của công ty chưa được tốt. Tỷ lệ số phiếu cho rằng công tác đánh giá này không công bằng, ít công bằng chiếm tỷ lệ lớn (lần lượt là 25,8% và 39,5%), rất ít người cảm thấy rằng đánh giá mức độ hoàn thành công việc là công bằng. Thực tế chỉ tiêu của đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính chủ quan, quá nhấn mạnh đến giờ công làm việc. Điều này có ảnh hưởng tới tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

### **2.2.5. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ**

#### **2.2.5.1. Tạo động lực cho người lao động qua điều kiện lao động**

Điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, bảo đảm an toàn cho người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động. Công ty phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc đối với người lao động. Đồng thời tiếp nhận những khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để

cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động. Do điều kiện làm việc của đội ngũ lao động trực tiếp, bán gián tiếp, gián tiếp là khác nhau. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát riêng cho các đối tượng lao động về vấn đề này và kết quả thu được thể hiện ở **phụ lục 16 và phụ lục 17**

Qua bảng số liệu khảo sát điều tra trên ta thấy hiện nay công ty đã làm khá tốt vấn đề tạo điều kiện làm việc cho người lao động. Đối với khối lao động gián tiếp có 68,9% số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty (trong đó có 42,2% hài lòng, 26,7% là rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Đối với khối lao động trực tiếp, tỷ lệ số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty thấp hơn khối lao động gián tiếp, chỉ có 46,9% tỷ lệ số người hài lòng trong đó (28,3% hài lòng, 18,6% rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Điều đó cũng dễ hiểu vì khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp làm việc tại văn phòng nên điều kiện vật chất, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ khá đơn giản, dễ dàng làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động hơn. Còn đối với lao động trực tiếp, trong những năm qua công ty đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị, thực hiện khá tốt các quy định, nội quy an toàn động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị vật tư theo tiêu chuẩn quy định. Công ty có quy định bắt buộc sử dụng trang thiết bị bảo hộ như: mũ, gang tay, quần áo, giày bảo hộ, đai an toàn... Tuy nhiên, do người lao động làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố thời tiết bất lợi, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe, do đó mức độ hài lòng với điều kiện làm việc thấp hơn.

Qua kết quả khảo sát điều tra chúng ta thấy rằng cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp đều cho rằng việc trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện hỗ trợ công việc và phương tiện an toàn vệ sinh, phòng chống rủi ro đều là những yếu tố quan trọng tới tạo động lực lao động tại công ty. Bên

cạnh đó phần lớn người lao động cho rằng yếu tố không khí cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể trong công ty được xây dựng khá tốt.

Qua những phân tích số liệu trên chúng ta đã thấy được yếu tố nào tác động nhiều đến tạo động lực từ đó chúng ta có thể tìm ra được biện pháp cải thiện điều kiện làm việc, giúp hiệu quả làm việc cao và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Ngoài các yếu tố về vật chất, trang thiết bị kỹ thuật thì còn có các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của người lao động tại nơi làm việc. Tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra. Với câu hỏi dùng để khảo sát là “*Anh/chị có nhận xét gì về điều kiện lao động của mình*”. Kết quả được tổng hợp ở bảng dưới đây.

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động gián tiếp, bán gián tiếp trong công ty**

| STT | Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động | Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực lao động |           |             |           |          |           |           |           |
|-----|--|--|-----------|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|     |  | Dễ chịu  |           | Bình thường |           | Khó chịu |           | Tổng cộng |           |
|     |  | SL   | Tỷ lệ (%) | SL          | Tỷ lệ (%) | SL       | Tỷ lệ (%) | SL        | Tỷ lệ (%) |
| 1   | Tiếng ồn                                   | 0  | 0         | 36          | 80.0      | 9        | 20.0      | 45        | 100       |
| 2   | Bụi  | 0  | 0         | 39          | 86.7      | 6        | 13.3      | 45        | 100       |
| 3   | Ánh sáng                                   | 12   | 26.7      | 31          | 68.9      | 2        | 4.4       | 45        | 100       |
| 4   | Nhiệt độ                                   | 14   | 31.2      | 29          | 64.4      | 2        | 4.4       | 45        | 100       |
| 5   | Độ ẩm                                      | 11   | 24.4      | 34          | 75.6      | 0        | 0.0       | 45        | 100       |
| 6   | Vệ sinh nơi làm việc                       | 16   | 35.6      | 28          | 62.2      | 1        | 2.2       | 45        | 100       |

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình)

Qua bảng số liệu cho thấy điều kiện lao động của khối lao động gián tiếp khá đảm bảo, nhìn chung không có phản ánh không tốt về các yếu tố gây ảnh hưởng tới tình trạng sức khỏe.

**Bảng 2.9: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty**

| STT | Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động | Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực lao động |           |             |           |          |           |           |           |
|-----|--|--|-----------|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|     |  | Dễ chịu  |           | Bình thường |           | Khó chịu |           | Tổng cộng |           |
|     |  | SL   | Tỷ lệ (%) | SL          | Tỷ lệ (%) | SL       | Tỷ lệ (%) | SL        | Tỷ lệ (%) |
| 1   | Tiếng ồn                                   | 0  | 0         | 56          | 38.6      | 89       | 61.4      | 145       | 100       |
| 2   | Bụi  | 0  | 0         | 23          | 15.9      | 122      | 84.1      | 145       | 100       |
| 3   | Ánh sáng                                   | 18   | 12.4      | 98          | 67.6      | 29       | 20        | 145       | 100       |
| 4   | Nhiệt độ                                   | 11   | 7.6       | 43          | 29.6      | 91       | 62.8      | 145       | 100       |
| 5   | Độ ẩm                                      | 17   | 11.7      | 43          | 29.6      | 19       | 13.1      | 145       | 100       |
| 6   | Vệ sinh nơi làm việc                       | 9  | 6.2       | 82          | 56.6      | 54       | 37.2      | 145       | 100       |

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty CP xây dựng & kinh doanh địa ốc Hòa Bình)

Tuy nhiên đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc tại các công trường đang thi công, hoàn công với điều kiện thời tiết cũng như đặc thù của ngành thì vẫn còn một số yếu tố mà người lao động cho rằng nó ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của người lao động, cần được công ty khắc phục và có biện pháp cải thiện kịp thời như: tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc để người lao động yên tâm làm việc và cống hiến hết mình.

#### 2.2.5.2. Bố trí người lao động phù hợp để thực hiện công việc

Để đánh giá về công tác bố trí nhân lực hiện nay của công ty có phù hợp để thực hiện công việc không. Tác giả đã tiến hành khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với việc bố trí nhân lực với 2 yếu, đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức:

1-Hoàn toàn không đồng ý.

4- Gần như đồng ý.

2-Không đồng ý.

5- Hoàn toàn đồng ý.

3-Không có ý kiến rõ ràng.

Kết quả thu được thể hiện ở **phụ lục 18**

Kết quả cho thấy công ty đã bố trí nhân lực khá phù hợp với đúng trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường thể hiện ở 55,8% số phiếu đồng ý, 13,2% số phiếu hoàn toàn đồng ý với việc bố trí nhân lực của công ty. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa đủ người lao động vẫn chưa phát huy được hết những năng lực và chuyên môn của mình, vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thể hiện ở 20,5% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, 24,7% số phiếu không đồng ý. Vì vậy ngoài việc bố trí người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực, sở trường thì công ty nên chú ý đến việc bố trí công việc linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể phát huy được hết khả năng, năng lực của mình từ đó tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu trong công việc từ đó góp phần cải thiện được tinh thần làm việc và hiệu quả công việc của người lao động.

### **2.2.6. Kích thích lao động**

#### *2.2.6.1. Tiền lương và các khoản phụ cấp tiền lương*

Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của tổ chức, xã hội về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Hiện nay công ty đang áp dụng các hình thức trả lương:

#### **▼ Hình thức trả lương thời gian**

*\*Công thức tính:*

Đối với lao động quản lý, lao động gián tiếp, bán gián tiếp:

$$TL_{TG} = \frac{H_{HSLi} \times TL_{mindn}}{N_{CD}} \times N_{TTi} + PCi \text{ (Nếu có)}$$

*Trong đó :*

+  $TL_{TG}$ : Tiền lương thời gian của lao động i

- +  $H_{HSLi}$ : Hệ số lương của lao động  $i$
- +  $TL_{mindn}$ : Mức lương tối thiểu công ty áp dụng (3100000 đồng)
- +  $PC_i$ : Các khoản phụ cấp của người lao động thứ  $i$  ( Nếu có)
- +  $N_{cd}$ : Số ngày công chế độ (26 ngày)
- +  $N_{tti}$ : Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ  $i$ .

### ***Hình thức trả lương sản phẩm khoán***

*Đối tượng áp dụng:* Đối với bộ phận công nhân trực tiếp thi công tại các công trường. Đối với khối lao động trực tiếp trả lương năng suất theo phương pháp khoán, đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng lương. NLD tham gia làm nhiều đầu công việc trong một công trình, một dự án hoặc tham gia làm nhiều dự án trong tháng sẽ được hưởng lương cao hơn.

*Công thức tính:*

Để tính được  $F_{khoán}$  phải tính được đơn giá dựa trên bảng khối lượng công việc hoàn thành của tập thể.

$$F_{khoán} = ĐG_{khoán} \times q$$

*Trong đó:*

- +  $F_{khoán}$ : Tiền lương khoán của tập thể lao động nhận được
- +  $ĐG_{khoán}$ : Đơn giá tiền lương tập thể cho từng công việc đảm nhận
- +  $q$ : Khối lượng hoàn thành của tập thể

$$TL_{khoáni} = \frac{F_{khoán}}{\sum_{i=1}^m n_i \times h_i \times K_i} \times n_i \times h_i \times K_i$$

*Trong đó:*

- +  $m$ : Là tổng số lao động tập thể.
- +  $n_i$ : thời gian làm việc thực tế của người thứ  $i$  (ngày hoặc giờ).
- +  $h_i$ : Hệ số đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ  $i$  (theo quy trình đánh giá, xếp loại NLD).

+  $K_i$  : Hệ số lương của người lao động thứ  $i$

Đánh giá và xếp loại người lao động theo các hạng A, B, C có thể tham khảo bảng tiêu chí chính của công ty như sau:

**Bảng 2.10: Xếp loại lao động hưởng lương khoán ( $h_i$ )**

| <i>Phân loại</i> | <i>Hệ số (<math>h_i</math>)</i> | <i>Tiêu chí</i>  |
|------------------|---------------------------------|--|
| A                | 1,2                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, đảm bảo an toàn lao động.</li> <li>– Nắm vững nguyên lý hoạt động của thiết bị, máy móc, thực hiện các bước công việc theo đúng trình tự.</li> <li>– Chấp hành sự phân công của người phụ trách và đảm bảo số ngày công từ 26 công/ tháng trở lên.</li> <li>– Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.</li> </ul> |
| B                | 1,0                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoàn thành nhiệm vụ được giao.</li> <li>– Chấp hành sự phân công của người phụ trách.</li> <li>– Đạt ngày công trong tháng từ 24 trở lên.</li> <li>– Hoàn thành mức lao động khá.</li> <li>– Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.</li> </ul>  |
| C                | 0,9                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoàn thành công việc ở mức trung bình, chất lượng chưa cao.</li> <li>– Ngày công nhỏ hơn 24 ngày</li> </ul>   |

Công ty cần quan tâm đến công tác định mức lao động: Như là xem xét đánh giá lại việc bố trí dụng cụ máy móc nơi làm việc cho hợp lý, người lao động đã làm việc đúng phương pháp chưa, trong thời gian làm việc với hiệu suất sử dụng thời gian như thế nào, đơn giá tiền lương mà công ty đang áp dụng.

- + Chế độ cung cấp nguyên liệu phải đảm bảo đúng thời gian, chất lượng đáp ứng được yêu cầu.
- + Nghiêm ngặt trong công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.

Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về chính sách tiền lương của công ty được thể hiện ở **phụ lục 19 và phụ lục 20**.

Qua bảng kết quả khảo sát trên ta thấy có sự khác biệt nhau trong việc đánh giá chính sách lương giữa khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp. Phần lớn người lao động trong công ty hiện nay cảm thấy không hài lòng với mức lương mình nhận được. Cụ thể có 51,1% số người thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp; 51% số người thuộc khối lao động trực tiếp đánh giá là không hài lòng với mức lương hiện tại khi làm việc ở công ty.

Với chỉ tiêu đưa ra “Tiền lương được chi trả công bằng dựa vào kết quả thực hiện công việc của người lao động”, có 53,3% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp; có 47,6% số lao động khối trực tiếp không đồng ý với mức chi trả hiện tại của công ty. Như vậy số người đánh giá mức lương hiện nay của công ty chưa công bằng chiếm phần lớn.

Với chỉ tiêu đưa ra là “Tiền lương được trả minh bạch, rõ ràng” có 60,0% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp họ đồng ý với cách chi trả của công ty. Tuy nhiên ở khối lao động trực tiếp thì vẫn còn 37,9% số lao động không đồng ý với cách chi trả lương trên của công ty.

Với các chỉ tiêu về xét tăng lương, mức tăng lương, điều kiện tăng lương đưa ra để đánh giá về chính sách tiền lương của công ty hiện nay của công ty. Kết quả đều nhận được nhiều sự đánh giá tích cực từ phía người lao động. Phần lớn người lao động đều đồng ý với chính sách tăng lương của công ty.

Với câu hỏi “Anh/chị có hiểu và đồng ý với quy chế lương của công ty”, tác giả thu được kết quả như sau: chỉ có 6,6% số lao động gián tiếp, bán



gián tiếp, 10% lao động trực tiếp không hiểu, không đồng ý với quy chế lương của công ty. Điều này chứng tỏ phần đông người lao động đã hiểu rõ và đồng ý với quy chế lương của công ty.

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và phân tích trên ta thấy rằng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương khoán sản phẩm vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, chưa thực sự tác động nỗ lực tới động lực làm việc của người lao động. Vì vậy cần cần phải có những giải pháp thiết thực để khắc phục tình trạng trên để tránh tình trạng người lao động làm việc thiếu động lực dẫn tới năng suất làm việc kém hiệu quả hoặc bỏ việc.

#### 2.2.6.2. Tạo động lực qua các chế độ khen thưởng, kỷ luật

*Các loại tiền thưởng công ty áp dụng:*

- Thưởng các dịp tết dương lịch, 30/4-1/5, 10/3, 2/9 đối với lao động thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp nhận mức 500 000 đồng/người. Khối lao động trực tiếp nhận mức 200 000 đồng/người.
- Thưởng năm:
  - Được tính = tỷ lệ  $\times$  [Tổng lương thực nhận trong năm /12 tháng] (Lương thực nhận không tính lương làm thêm giờ)
  - Tỷ lệ được căn cứ vào kết quả hệ số công việc của 12 tháng của cán bộ công nhân viên, cụ thể: Xuất sắc = 200%; Giỏi =150%; Khá =120%
- Thưởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối gián tiếp, bán gián tiếp:
  - Hệ số công việc được căn cứ theo điểm đánh giá cá nhân hàng tháng: Điểm thời gian, điểm khối lượng, điểm chất lượng (Chấm theo thang điểm 5).
  - Điểm thời gian: Tối đa là 5, mỗi lần đi làm muộn hoặc về sớm quá 10 phút bị trừ 0.25 điểm.
  - Điểm khối lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành 100% khối lượng công việc được giao)

- Điểm chất lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành suất sắc công việc)
- Xếp loại nhân viên hàng tháng:
  - + Xuất sắc: Có 3 điểm 5
  - + Giỏi: Có 2 điểm  $\geq 3$ , và 1 điểm  $\geq 4$
  - + Khá: Có 3 điểm 3
  - + Trung bình: có 1 điểm 2
- Mức thưởng: Xuất sắc:
  - + Xuất sắc: 20% lương cơ bản
  - + Giỏi: 15% lương cơ bản
  - + Khá: 0%
  - + Trung bình: Ba tháng liên tiếp sẽ bị xem xét buộc thôi việc
- Thưởng sáng kiến (Kaizen). Bất kỳ CBCNV Công ty có sáng kiến làm lợi cho Công ty đều được khen thưởng. Mức thưởng áp dụng như sau:
  - Làm lợi cho Công ty từ 1 đến 5 triệu: 15% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 200.000 đồng.
  - Làm lợi cho Công ty từ 5 đến 10 triệu: 10% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 700.000 đồng.
  - Làm lợi cho Công ty từ 10 đến 50 triệu: 5% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 1.000.000 đồng.
  - Làm lợi cho Công ty từ 50 đến 100 triệu: 3% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 2.500.000 đồng.
  - Làm lợi cho Công ty từ 100 triệu đồng đến 500 triệu: 1% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 3.000.000 đồng.
  - Làm lợi cho Công ty trên 500 triệu: 0.5% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 5.000.000 đồng.
  - Các sáng kiến không thể tính được doanh thu thì mức thưởng từ 200.000 – 1.000.000 đồng tùy theo các trường hợp.

- Thường khích lệ theo thành tích đột xuất khác: Là các khoản thưởng phát sinh và do TGD quyết định dựa trên đề xuất của ban thi đua khen thưởng khi công trình/phòng ban đạt hiệu quả cao, CBCNV có thành tích đặc biệt hoặc có sáng kiến cải tiến...

Kết quả khảo sát đánh giá về chế độ khen thưởng tại công ty đang áp dụng hiện hành được thể hiện ở **phụ lục 21**

Theo kết quả khảo sát và kết quả phân tích tình hình thực hiện chính sách khen thưởng tại công ty hiện nay chúng ta thấy rằng đa số NLĐ cảm thấy chưa hài lòng điều đó cũng dễ hiểu do: hình thức thưởng của công ty chưa đa dạng, chưa công bằng, chủ yếu công ty mới áp dụng các hình thức thưởng cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp chưa có nhiều hình thức thưởng đối với khối lao động trực tiếp.

Với câu hỏi “Anh/chị có hài lòng về mức thưởng của công ty”, kết quả thu được là 65,3% người lao động đánh giá là chưa hài lòng với mức thưởng của công ty. Điều này phản ánh mức thưởng hiện nay chưa thực sự hợp lý, chưa thể động viên, kích thích người lao động.

Với câu hỏi “Công ty luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của anh/chị bằng hàng động cụ thể” kết quả thu được là có tới 77,4% số người không đồng ý.

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và những phân tích trên cho thấy hình thức trả thưởng năm, thưởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối bán gián tiếp và gián tiếp, thưởng sáng kiến, thưởng khích lệ thành tích đột xuất là các hình thức thưởng mà công ty đang áp dụng tác động nỗ lực nhiều nhất đến động lực làm việc của người lao động. Hình thức trả thưởng trên công bằng, khách quan, có thành tích tốt thì mới có hưởng do đó kích thích trực tiếp tới động lực làm việc của người lao động. Bên cạnh đó thì hình thức thưởng vào các dịp lễ, tết được người lao động đánh giá là ít có tác động nỗ lực tới động

lực làm việc của NLD vì đối tượng nào cũng được nhân, mức hưởng thì như nhau, cố định cho từng đối tượng.

### *2.2.6.3. Tạo động lực qua các chính sách phúc lợi*

Hiện nay công ty tuân thủ việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Người lao động sau thời gian thử việc, ký hợp đồng lao động chính thức thì được hưởng đầy đủ các chế độ của Nhà nước quy định.

Người lao động được nghỉ việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết:

- Tết dương lịch 01 ngày
- Tết nguyên đán 05 ngày
- Giỗ tổ Hùng Vương 01 ngày
- Giải phóng miền Nam 01 ngày
- Quốc tế lao động 01 ngày
- Quốc Khánh Việt Nam 01 ngày

Nếu các ngày nghỉ trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Người lao động được nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương trong các trường hợp sau:

- Bản thân kết hôn nghỉ 03 ngày
- Cha, mẹ tái hôn, con kết hôn nghỉ 01 ngày
- Ma chay tứ thân phụ mẫu nghỉ 03 ngày
- Ma chay vợ/chồng/con nghỉ 03 ngày
- Phụ nữ có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi được nghỉ 01 giờ/ngày cho đến khi con tròn 12 tháng tuổi

***Chính sách phúc lợi áp dụng cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp:***

- \* Phát hành cổ phiếu

- \* Quà mừng cưới
- \* Du lịch, nghỉ mát hàng năm
- \* Chính sách phụ cấp công trình xa
- \* Hỗ trợ cước điện thoại hàng
- \* Mừng các ngày lễ lớn trong năm
- \* Các chế độ phúc lợi khác

Trợ cấp đột xuất cho người lao động khi ốm đau, tai nạn...

Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình được thể hiện ở **phụ lục 22**

Theo kết quả tổng hợp và phân tích số liệu khảo sát điều tra, chúng ta nhận thấy rằng có tới 43/45 số phiếu của khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp họ hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, có 45/45 số phiếu của khối bán gián tiếp họ đánh giá là công ty đã quan tâm tới đời sống tinh thần của nhân viên. Kết quả này cho thấy công ty đã làm rất tốt chế độ phúc lợi đối với khối lượng bán gián tiếp và bán gián tiếp.

Tuy nhiên có 49,5% số lượng lao động đánh giá ở mức là chưa hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, họ đánh giá rằng công ty chưa quan tâm tới đời sống của người lao động, theo kết quả phân tích khảo sát điều tra thì chủ yếu là khối lao động trực tiếp nằm trong số lượng này. Điều đó chứng tỏ công ty làm chưa tốt chế độ phúc lợi đối với khối lao động trực tiếp. Thể hiện ở chỗ công ty chỉ áp dụng những chính sách phúc lợi bắt buộc theo quy định cho khối lao động trực tiếp, chứ không có thêm những chính sách phúc lợi khác đối với khối lao động này như: công ty chưa bao giờ tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao, thăm quan, du lịch, kỷ niệm các ngày lễ lớn... cho khối lao động trực tiếp này, họ chỉ biết đến làm hết giờ rồi ra về. Công ty cần phải xem xét và điều chỉnh chính sách phúc lợi để tạo động lực cho khối lao động trực

tiếp và tiếp tục gìn giữ, phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối gián tiếp và bán bán gián tiếp.

#### *2.2.6.4. Tạo động lực thông qua chính sách đào tạo*

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và kế hoạch đào tạo của công ty, công ty sẽ trích từ 2-3 tổng quỹ lương dành cho công tác đào tạo nhằm hỗ trợ CBCNV nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, bao gồm đào tạo nội bộ, đào tạo bên ngoài và tổ chức các đợt tham quan, học tập tại nước ngoài.

Các điều kiện tiêu chuẩn của CBCNV khi tham gia các khóa học được quy định tại quy chế đào tạo của công ty.

CBCNV đăng ký tham dự các chương trình đào tạo được công ty tài trợ, nếu không tham dự phải bồi thường 100% chi phí; Nếu học không đạt yêu cầu cần phải tự đóng tiền học lại.

CBCNV phải thực hiện việc cam kết thời gian phục vụ sau đào tạo theo hợp đồng đào tạo, nếu vi phạm sẽ bồi thường chi phí theo tỷ lệ thời gian cam kết phục vụ.

Công ty xem xét, hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ học phí cho các khóa học.

*Điều kiện để hỗ trợ học phí:*

- CBCNV khối gián tiếp, bán gián tiếp có thời gian làm việc liên tục cho công ty ít nhất từ 01 năm trở lên.
- Chương trình đăng ký đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc.
- Có cam kết tuân thủ quy định về đào tạo và bồi thường.
- Hồ sơ đề nghị cấp học phí cần được đánh giá, xác nhận bởi cấp quản lý trực tiếp trước khi chuyển về phòng nhân sự.

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo động lực lao động thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của người lao

động về công tác đào tạo. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình. Với 3 yếu tố và 5 mức độ đánh giá được tổng hợp ở **phụ lục 23**

Qua bảng số liệu trên chúng ta thấy rằng chính sách đào tạo của công ty làm khá tốt. Thể hiện ở có 45,8% số người lao động đồng ý, và 17,9% số lao động hoàn toàn đồng ý và đánh giá rằng công ty đã tạo điều kiện cho nhân viên học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu của công việc.

Về nội dung đào tạo: Được đánh giá là phù hợp với yêu cầu công việc thể hiện ở chỗ đa số người lao động đồng ý về nội dung đào tạo, chỉ có 14,7% số phiếu không đồng ý.

Về người đào tạo: Đa số người lao động đánh giá tích cực về người đào tạo và phương pháp đào tạo mà công ty đã đưa ra.

#### *2.2.6.5. Tạo động lực thông qua các chính sách thăng tiến*

Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình có lực lượng lao động lớn, nhưng trong công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của những người lao động đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt.

Kết quả khảo sát đánh giá và chính sách thăng tiến tại công ty được thể hiện ở **phụ lục 24**

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy rằng với các chỉ tiêu đưa ra để đánh giá về chính sách thăng tiến của công ty đang áp dụng: quy trình thăng tiến, tiêu chí thăng tiến, cơ hội thăng tiến đều nhận được những đánh giá không tích cực của người lao động. Điều đó cũng dễ hiểu vì các vị trí trong công ty không có sự thay đổi nhiều, đặc biệt là đối với công nhân thì họ hoàn toàn không có khả năng thăng tiến trong suốt quá trình làm việc của mình. Như vậy công ty cần xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố

một cách rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết và tạo cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn, điều đó có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, tạo động lực lao động phấn đấu và gắn bó lâu dài với công ty.

**2.2.7. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

Để đánh giá về công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, tác giả tiến hành khảo sát điều tra người lao động trong công ty thông qua một số chỉ tiêu về sự nỗ lực làm việc, và mức độ thỏa mãn của NLD trong công ty. Kết quả khảo sát điều tra được tổng hợp ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty CP xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

| STT | Chỉ tiêu                     | Đơn vị            | Năm    |       |       |       |
|-----|------------------------------|-------------------|--------|-------|-------|-------|
|     |                              |                   | 2011   | 2012  | 2013  | 2014  |
| 1   | Doanh thu                    | Tỷ đồng           | 3055   | 4065  | 3432  | 4081  |
| 2   | Lao động bỏ việc             | Người             | 30     | 45    | 42    | 24    |
| 3   | Lao động bình quân năm       | Người             | 3182   | 3273  | 2193  | 2445  |
| 4   | Năng suất lao động bình quân | Tỷ đồng/người/năm | 0,9601 | 1,242 | 1,565 | 1,669 |
| 5   | Tỷ lệ bỏ việc                | Người/năm         | 0,94   | 1,37  | 1,92  | 1,02  |

(Nguồn: Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình)

Trong các trường hợp xin nghỉ việc, chủ yếu rơi vào nhân viên kỹ thuật hoặc công nhân kỹ thuật tại các công trình. Đây là một hiện tượng bình thường tại các doanh nghiệp ngành xây dựng, vì trong ngành xây dựng lực lượng lao động tại các công trường thường biến động theo các dự án và mức



độ phức tạp, khẩn của công trình. Tuy nhiên theo số liệu thống kê cho thấy số lượng người bỏ việc giảm dần theo từng năm cho thấy nỗ lực của công ty trong chính sách đãi ngộ của công ty để giữ chân người lao động, đặc biệt là những người có trình độ chuyên môn tốt, tay nghề cao. Điều này cũng được cũng được thể hiện rất rõ trên con số thống kê năng suất lao động của công ty tăng theo từng năm mặc dù trong giai đoạn 2012 đến cuối 2013 công ty gặp rất nhiều khó khăn do thị trường xây dựng, bất động sản rơi vào suy thoái. Công ty vẫn giữ được những nhân viên chủ chốt, có trình độ chuyên môn cao nên không ảnh hưởng đến năng suất lao động chung.

Mặc dù vậy, số người lao động bỏ việc hàng năm trên 1 vẫn là một con số đáng lo ngại, hiện tượng này dẫn đến hậu quả là công việc tạm thời bị gián đoạn, công ty sẽ mất thời gian và chi phí tuyển người mới thay thế, mất thời gian để làm quen với môi trường công việc, đào tạo nhân viên mới đáp ứng được vị trí công việc. Vô hình chung điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc chung của công ty.

Tìm hiểu lý do xin thôi việc của các nhân viên kỹ thuật thì hầu hết họ rời chủ yếu họ cho rằng mức lương hiện tại không xứng đáng với trình độ chuyên môn, không có cơ hội phát triển trong tương lai. Ngoài ra một số trường hợp xin nghỉ với lý do công ty mới có chế độ đãi ngộ cao hơn, mặc dù tỷ lệ những trường hợp này không nhiều.

Còn đối với công nhân kỹ thuật thì lý do chủ yếu là do công việc lao động nặng nhọc, khó khăn không trong khi mức lương không thỏa đáng. Do đó họ ra đi tìm những công việc nhẹ nhàng hơn hoặc mức lương thỏa đáng hơn.

Như vậy bản chất của vấn đề này chúng ta có thể thấy một thực tế là hiện tại chế độ đãi ngộ của công ty chưa thỏa đáng và bắt đầu có hiện tượng mất dần lợi thế cạnh tranh. Các chế độ đãi ngộ đối với người lao động vẫn chưa thỏa đáng, đặc biệt là đối với người lao động làm việc tại các công trình

đặc thù có mức độ yêu cầu kỹ thuật cao, thời gian lao động căng thẳng phải làm ca nhiều. Đối với lực lượng nhân viên kỹ thuật cũng vậy, cùng với sự bùng nổ của thị trường xây dựng, bất động sản, hiện nay họ đang có rất nhiều sự lựa chọn, nếu có đủ trình độ, kinh nghiệm, năng lực họ hoàn toàn chuyển sang các công ty khác có chế độ tốt hơn. Như vậy nếu công ty không có những sự thay đổi mạnh mẽ trong chính sách đãi ngộ mà vẫn giữ nguyên các chính sách, mô hình cũ đã tồn tại nhiều năm thì vô hình chung sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh và không thể giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao.

### **2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình**

Tạo động lực lao động là vấn đề phức tạp nhưng lại góp phần quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh, quá trình thực hiện cũng là quá trình hoàn thiện tạo động lực lao động một cách hợp lý. Trong những năm qua vấn đề tạo động lực lao động luôn được ban lãnh đạo quan tâm đổi mới, giám sát và hoàn thiện, thay đổi sao cho phù hợp với từng giai đoạn. Nhưng hiện nay qua thời gian và những biến đổi của nền kinh tế thị trường thì công tác này đang còn tồn tại nhiều vướng mắc và bất hợp lý, gây khó khăn cho công tác quản trị nhân lực và chưa phát huy được hết hiệu quả mà nó mang lại.

#### **2.3.1. Những mặt đã đạt được**

##### *Thứ nhất: Văn hóa tổ chức*

Với 28 năm xây dựng và trưởng thành công ty đã tạo dựng lên uy tín, vị thế của công ty trên thị trường. Công ty luôn coi người lao động là động lực tạo sự phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công.

Công ty đã nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, gìn giữ môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn, thử thách

nhằm chinh phục đỉnh cao. Điều đó góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, gắn bó, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty.

*Thứ hai: Về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi*

Công ty có cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp vì vậy công ty đã xây dựng và áp dụng hình thức trả lương riêng đối với nhóm đối tượng lao động. Trong công tác quản lý và xây dựng quỹ tiền lương, công ty đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động. Công thức tính lương và cách chi trả đơn giản, dễ hiểu và được quy định rất rõ trong quy chế lương. Hàng năm công ty luôn lấy ý kiến công khai, dân chủ về việc sửa đổi, bổ sung để hoàn thiện quy chế lương.

Các hình thức khen thưởng, các chế độ phúc lợi tương đối đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ công nhân viên.

*Thứ hai: Điều kiện và môi trường làm việc*

Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe người lao động. Tạo cảm giác yên tâm cho người lao động mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả.

Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động.

Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động cống hiến hết mình cho công việc.

*Thứ ba: Tạo điều kiện cho người lao động học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề*

Công ty đã tạo điều kiện cho người lao động học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Với nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu của công việc, cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nhiệt tình. Công tác trên đã mang lại nhiều hiệu quả thiết thực và tạo động lực cho người lao động, góp phần cải thiện và nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc cao.

*Thứ tư: Công tác xác định nhiệm vụ, bố trí, sắp xếp người lao động*

Từ việc xây dựng, thiết kế khá đầy đủ, chi tiết bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Công ty đã khá thành công trong việc bố trí cán bộ công nhân viên đúng trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và sở trường của người lao động từ đó tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của NLD.

### **2.3.2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân**

*Thứ nhất: Cách thức tiến hành xác định nhu cầu NLD của công ty chưa được hợp lý, độ chính xác chưa cao*

Hiện nay công ty mới tiến hành xác định nhu cầu NLD thông qua hội nghị cán bộ, công nhân viên chức, thông qua tổ chức công đoàn, học tập kinh nghiệm của các doanh nghiệp khác. Do đó chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực hiện chưa thỏa mãn được nhu cầu của NLD. Từ đó sẽ không nhận thấy được nhu cầu nào đang cấp bách của phần lớn người lao động, dẫn tới chưa tạo được động lực lao động như mục tiêu đã đặt ra.

*Thứ hai: Công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, bố trí người lao động chưa phù hợp để thực hiện công việc*

Hiện nay trong công ty vẫn còn một số vị trí công việc chưa có bản mô tả công việc, thể hiện ở 10,53% số người lao động chỉ biết nhiệm vụ của mình thông qua người lãnh đạo trực tiếp.

Trong công tác xác định nhiệm vụ của công ty, nhiều công việc được thiết kế gây ra nhiều áp lực cho người lao động, thể hiện ở bảng 2.9 với 41,1% số phiếu đồng ý và 18,4% số phiếu hoàn toàn đồng ý đánh giá rằng công việc hiện tại gây ra cho họ áp lực.

Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc của NLD hiện nay chưa cao.

Qua bảng 2.9 ta thấy rằng công ty đã làm khá tốt việc bố trí người lao động vào công việc đúng với chuyên môn, năng lực, sở trường của mình. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa đủ để người lao động phát huy được hết khả năng, năng lực, chuyên môn của mình vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu... Đồng thời người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

*Thứ ba: Công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động*

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế:

Đa số người lao động đánh giá rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của mình. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế.

NLD chưa được tham gia vào quá trình tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc, mà kết quả đánh giá này là do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Tỷ lệ số người cho rằng việc đánh giá công việc hiện nay không công bằng, ít công bằng chiếm tỷ lệ lớn lần lượt là (25.8%, 39.5%). Rất ít người cảm thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc là công bằng. Thực tiễn tại công ty việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc chưa đúng với vai trò của nó.

*Thứ tư: Điều kiện và môi trường làm việc*

Qua phân tích ở chương 2. Đánh giá chung của tác giả thấy cơ bản những nội dung về điều kiện và môi trường làm việc của công ty đã thực hiện khá tốt, nhất là đối với khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp. Tuy nhiên đối với khối lao động trực tiếp do điều kiện làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố bất lợi của thời tiết, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe nhưng vẫn chưa thực sự nhận được sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty như: Tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc, an toàn lao động... để giảm thiểu tối đa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp...

*Thứ năm: Đối với chính sách tiền lương*

▼ Đối với hình thức trả lương thời gian

Hình thức trả lương thời gian còn mang tính bình quân do người lao động vẫn còn mang nặng tư tưởng làm việc tính ngày mà hưởng lương, chưa cố gắng làm việc hết mình, sử dụng hiệu quả thời gian làm việc.

Tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào số ngày công làm việc thực tế của họ mà không tính đến hiệu quả công việc. Người lao động chỉ quan tâm đến ngày công làm việc thực tế mà không quan tâm đến hiệu quả giờ công làm việc trong một ngày. Vì có làm việc hiệu quả hay không thì mỗi tháng họ vẫn được nhận mức lương như vậy. Do vậy không khuyến khích được người lao động làm việc và cống hiến hết mình cho công ty.

Chưa gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động mà NLD đã tiêu hao trong quá trình sản xuất sản phẩm. Nên hình thức này không mang lại cho người lao động sự quan tâm đầy đủ đối với thành quả lao động của mình, không tạo điều kiện thuận lợi để uốn nắn kịp thời những thái độ sai lệch và không khuyến khích họ nghiêm chỉnh thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian và làm việc với hiệu quả cao.

Ngoài ra, trong tiền lương chưa tính đến mức độ phức tạp và tính trách nhiệm công việc. Qua đó chưa tạo được động lực làm việc cao cho NLD trong công ty.

▼ Đối với hình thức trả lương theo sản phẩm khoán

Việc xác định đơn giá khoán đòi hỏi phải phân tích kỹ, tính toán phức tạp. Công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm thực hiện không nghiêm ngặt sẽ ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.

Trong việc chia lương sản phẩm tập thể:

Việc áp dụng hình thức trả lương sản phẩm tập thể không tránh khỏi những hạn chế khi chia lương sản phẩm tập thể cho mọi người trong tổ. Khi chia lương sản phẩm cho từng người lao động mới chỉ tính đến ngày công làm việc thực tế của người lao động. Ngoài ra công ty cũng đã tính đến sự đóng góp thực tế của họ trong công việc tuy nhiên hệ thống chỉ tiêu mà công ty đưa ra chưa quán triệt nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Vẫn còn tình trạng một người lao động có ý thức không tốt ỷ lại, dựa dẫm vào người khác trong tổ mà không chịu làm hết trách nhiệm của mình, mọi người trong tổ dễ xảy ra ganh tỵ trong công việc. Vì vậy cần phải chú trọng khâu kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện công việc của người lao động.

Tiền lương sản phẩm của người lao động chưa gắn chặt với kết quả làm việc của cá nhân người lao động mà mới chỉ gắn liền với kết quả làm việc của cả tổ. Do đó làm ảnh hưởng đến kết quả của cả tổ cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Ngoài ra các chỉ tiêu xác định hệ số đóng góp hoàn thành công việc của người lao động còn mang tính bình quân, không cụ thể, không có tính định lượng, chưa khuyến khích được người lao động hăng say làm việc cũng như sáng tạo trong công việc.

*Thứ sáu: Đối với thưởng và phúc lợi*

Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được. Các hình thức thưởng chủ yếu là dành cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp, chưa có nhiều hình thức thưởng cho khối lao động trực tiếp.

Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho NLD trong công ty.

Chế độ phúc lợi của công ty thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước, chưa có thêm các chế độ phúc lợi cho khối lao động trực tiếp.

Những hạn chế trên là do đội ngũ lao động trực tiếp trong công ty khá đông, không ổn định và dễ dàng thu hút và tìm kiếm. Chính vì vậy công ty chưa thực sự quan tâm đến khối lao động trực tiếp này.

*Thứ bảy: Đối với chính sách thăng tiến*

Chính sách thăng tiến mà công ty đang áp dụng bộc lộ rất nhiều hạn chế như: quy trình thăng tiến, chỉ tiêu thăng tiến không rõ ràng, công bằng, minh bạch chính vì vậy đã không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho CBCNV trong công ty.

Nguyên nhân của những hạn chế trên là do các vị trí trong công ty hầu như không có sự thay đổi nhiều, do vậy mà công ty đã không chú trọng tới các nội dung của chính sách này vì vậy chính sách này đã chưa có nhiều tác dụng khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.



### **CHƯƠNG 3**

## **GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH**

### **3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quan điểm tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh và địa ốc Hòa Bình**

#### **3.1.1. Chiến lược phát triển của công ty**

Phát triển Hòa Bình thành một công ty có quy mô quốc tế, lấy xây dựng làm trung tâm cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, đưa thương hiệu Hòa Bình trở thành niềm tự hào của ngành xây dựng Việt Nam.

Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc và giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục những đỉnh cao.

Phát huy uy tín thương hiệu Hòa Bình trong nước và trên thị trường quốc tế, xứng đáng với biểu trưng “Thương hiệu Quốc gia”.

Thực thi đúng đắn chính sách chất lượng, chính sách trách nhiệm xã hội, chính sách công bằng và hòa hợp với tất cả các bên bao gồm: Cổ đông, khách hàng, đối tác và người lao động.

Nỗ lực học hỏi tiếp thu và cập nhật những tiến bộ mới nhất về kỹ thuật công nghệ, về kiến thức quản lý và nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nâng cao sức cạnh tranh của công ty.

Nỗ lực mở rộng hợp tác trong nước và quốc tế một cách có chọn lọc, tôn trọng và thực thi nguyên tắc công bằng, bình đẳng các bên cùng có lợi.

### ***3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực***

Trong thời gian tới, công ty sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ lao động để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, thuyên chuyển, luân chuyển nhân sự. Để mở rộng sản xuất kinh doanh, công ty phát triển nguồn nhân lực tăng cả về số lượng và chất lượng.

Quan điểm của công ty là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong công ty có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của công ty là chính phục đỉnh cao.

Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của công ty, mở rộng thị trường, công ty sẽ phấn đấu xây dựng một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

### ***3.1.3. Quan điểm tạo động lực lao động của công ty***

Ngay từ đầu ban lãnh đạo công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của công ty. Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của công ty. Vì vậy ban lãnh đạo công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng người lao động.

Hoàn thiện công cụ, cơ chế tạo động lực mà công ty đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của các biện pháp đó. Và phát huy tinh thần đoàn kết, cùng xây dựng hoàn thiện cơ chế tạo động lực lao động trong tổ chức.

Đánh giá đúng vai trò, năng lực của người lao động đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức. của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng quản trị nhân lực phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích người lao động đóng góp cho tổ chức. Tạo lòng tin của người lao động với tổ chức để họ yên tâm công tác.

Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức thỏa đáng cho cổ đông, đồng thời công hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

### **3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh và địa ốc Hòa Bình**

#### ***3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động***

Như đã phân tích ở chương 2, hiện nay cách thức tiến hành xác định nhu cầu của người lao động của công ty chưa hợp lý và đúng cách. Nhu cầu của người lao động khá đa dạng và luôn thay đổi. Chính vì vậy chúng ta cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ, theo từng nhóm lao động, phân xem nhu cầu nào cấp bách để tìm ra biện pháp thỏa mãn nhu cầu, góp phần tạo động lực lao động.

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của người lao động. Công ty cần tiến hành khảo sát điều tra hàng năm với các tiêu chí và phân mức độ quan trọng của từng tiêu chí theo thang điểm tăng dần hoặc giảm dần để có thể phân tích, đánh giá được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết của đa số người lao động. Đối tượng điều tra được phân theo: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, theo vị trí công việc... Việc phân theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra chính xác nhu cầu

của từng nhóm đối tượng. Sau đó kết quả sẽ được tổng hợp. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất, tức là người lao động đang có nhu cầu thỏa mãn nhu cầu đó. Việc xác định nhu cầu của người lao động nên tiến hành hàng năm vì nhu cầu của người lao động luôn thay đổi. Việc làm này giúp các nhà quản trị nắm bắt được những mong muốn, nguyện vọng của người lao động từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm tăng cường động lực cho người lao động.

### ***3.2.2. Hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc***

#### ***3.2.2.1. Công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc***

Công ty cần hoàn thiện bản mô tả công việc cho những vị trí còn thiếu. Để làm tốt công tác này công ty cần phát huy sự tham gia tích cực của NLD và của người lãnh đạo trực tiếp vị trí công việc đó. Vì họ là người hiểu công việc và hiểu NLD. Có như vậy công việc được thiết kế sẽ phù hợp với thực tế và là cơ sở để NLD nắm rõ nhiệm vụ của mình.

Công ty cần thường xuyên rà soát lại vị trí công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau.

Trong công ty các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD. Kết quả sau khi đánh giá sẽ làm căn cứ để trả lương, trả thưởng, tăng lương. Chính vì vậy hệ thống đánh giá cần được xây dựng hoàn chỉnh để phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của NLD đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của NLD. Để đạt được những nội dung trên thì tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xác định đầy đủ, chính xác, phù hợp. Công ty cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLD, như có thêm các chỉ tiêu

sau: tình thần trách nhiệm, khả năng phối hợp và cộng tác trong công việc, tính chủ động, sáng tạo...

Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty ngày các được mở rộng, đa dạng, do đó các tiêu chuẩn thực hiện công việc thay đổi theo từng thời kỳ. Bởi vậy công ty cần tiến hành phân tích công việc định kỳ để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sao cho phù hợp. Công ty cần phân tích công việc theo các bước sau:

**Bước 1:** Liệt kê các công việc cần phân tích đồng thời đánh dấu ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc.

**Bước 2:** Liệt kê, phân loại những thông tin cần thu thập.

**Bước 3:** Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của công ty. Nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác hơn. Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi NLD khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng NLD có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi gửi đến những vị trí công việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

**Bước 4:** Tiến hành thu thập thông tin

Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

**Bảng 3.1: Bảng câu hỏi dành cho các nhân viên của các vị trí công việc còn thiếu trong công ty**

| <b>Câu hỏi</b>                                       |
|--|
| 1. Anh/chị đang làm công việc gì, thuộc bộ phận nào? |
| 2. Công việc của anh/chị hàng ngày là gì?            |

3. Để thực hiện công việc tốt nhất theo anh/chị cần những điều kiện làm việc cần thiết nào?
4. Trách nhiệm của anh/chị với kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào?

*Nguồn: tác giả*

**Bước 5:** Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục đích cụ thể:

Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, phân tích, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, NLD và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thống nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng NLD chỉ biết nhiệm vụ của mình thông qua người quản lý trực tiếp vẫn nhiều. Để NLD biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc khi hoàn thành phải đánh máy ra thành văn bản và được gửi tới từng NLD.

Bản mô tả công việc gồm những thông tin về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

#### *3.2.2.2. Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc*

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế.

Hiện nay công ty đang sử dụng phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD. Công ty vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên công ty cần sửa đổi và bổ

sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLD. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho NLD tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện công việc của người quản lý. Tiêu chí “Mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác.

**Bảng 3.2: Mẫu đánh giá thực hiện công việc (sửa đổi)**

| TT | Tiêu chí đánh giá                 | Mức độ đánh giá |           |           |             |                  |
|----|-----------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-------------|------------------|
|    |                                   | Xuất sắc        | Giỏi      | Khá       | Đạt yêu cầu | Dưới mức yêu cầu |
| 1  | Mức độ hoàn thành nhiệm vụ        | 10              | 8         | 6         | 5           | 0                |
| 2  | Tinh thần trách nhiệm             | 5               | 4         | 2         | 1           | 0                |
| 3  | Kỹ năng, kiến thức chuyên môn     | 5               | 4         | 5         | 1           | 0                |
| 4  | Chất lượng công việc              | 5               | 4         | 2         | 1           | 0                |
| 5  | Khả năng phối hợp trong công việc | 5               | 4         | 2         | 1           | 0                |
| 6  | Tính sáng tạo                     | 5               | 4         | 2         | 1           | 0                |
| 7  | Tính chủ động                     | 5               | 4         | 2         | 1           | 0                |
| 8  | Ngày công làm việc thực tế        | 5               | 4         | 2         | 1           | 0                |
| 9  | Mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy | 5               | 4         | 2         | 1           | 0                |
|    | <b>Tổng điểm</b>                  | <b>50</b>       | <b>40</b> | <b>22</b> | <b>13</b>   | <b>0</b>         |
|    | <b>Xếp loại đánh giá</b>          |                 |           |           |             |                  |

*Nguồn: Tác giả*

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLD tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do NLD tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực

tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa NLD và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được NLD chấp nhận.

Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép NLD có thể nêu lên những nhận xét, thắc mắc của mình trong quá trình đánh giá đồng thời cũng nêu lên được những khó khăn NLD gặp phải trong quá trình làm việc, để nhà quản lý có biện pháp khắc phục kịp thời. Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với NLD. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một các khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích NLD hăng say làm việc và cống hiến hết mình.

Phải có thông tin phản cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Để giúp NLD đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích NLD có thêm động lực để hoàn thành công việc.



Công ty sử dụng kết quả đánh giá để lập kế hoạch đào tạo đối với nhân viên yếu kém, thường tương ứng với mức đóng góp của mỗi người và là cơ sở để kỷ luật hay sa thải nhân viên khi vi phạm kỷ luật.

### ***3.2.3. Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ***

Như tác giả đã phân tích ở chương 2 thì điều kiện lao động của khối lao động trực tiếp còn nhiều yếu tố bất lợi cần phải đưa ra giải pháp khắc phục:

Để giảm thiểu tiếng ồn ở ngoài các công trường do các máy móc thiết bị gây ra, công ty cần tiếp tục đổi mới trang thiết bị và thường xuyên bảo dưỡng máy móc, thiết bị để giảm bớt cường độ tiếng ồn tránh ảnh hưởng tới người công nhân khi lao động. Từ đó có thể giảm căng thẳng trong thời gian làm việc và giúp NLD làm việc với hiệu quả cao hơn. Việc làm này cũng giúp cho NLD cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về bệnh nghề nghiệp.

Công ty cần đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để NLD hồi phục sức khỏe lao động sau thời gian làm việc mệt mỏi và giảm bớt căng thẳng, áp lực trong công việc:

*Về thời gian làm việc:* do điều kiện làm việc của công nhân xây dựng là thường xuyên phải làm việc ngoài trời vì vậy công ty cần có chế độ làm việc mùa đông, mùa hè khác nhau thay vì như trước đây chế độ làm việc mùa đông và mùa hè như nhau: Đối với mùa hè thì thời giờ làm việc buổi sáng bắt đầu sớm và kết thúc sớm, buổi chiều thì bắt đầu muộn và kết thúc muộn để tránh được nhiệt độ cao, nóng bức của mùa hè. Đối với thời tiết mùa đông thì buổi sáng bắt đầu muộn và kết thúc muộn, buổi chiều thì bắt đầu sớm và kết thúc sớm, thời gian nghỉ trưa sẽ ngắn hơn mùa hè. Công ty nên áp dụng chế độ làm việc này để đảm bảo sức khỏe cho NLD nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Bởi nếu công ty cứ kéo dài thời gian làm việc của NLD thì hiệu quả làm việc

vào khoảng thời dài thêm ấy cũng không cao, thậm chí còn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của NLD trong giờ làm việc chuẩn ở ngày làm việc tiếp theo.

*Về bụi và vệ sinh nơi làm việc:* do đặc điểm ngành xây dựng luôn tồn tại những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe NLD như bụi và vấn đề an toàn và vệ sinh lao động vì vậy công ty có thể: vào các ngày nắng, nhiệt độ cao thuê các xe tưới nước vào buổi sáng sớm tại các công trình. Tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe NLD.

Bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố thu nhập để tạo động lực cho NLD, công ty cũng cần chú trọng đến việc đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp tinh thần để tạo và nâng cao động lực thúc đẩy NLD làm việc như:

- Tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết phấn đấu cho NLD vì mục tiêu chung của tổ chức.
- Thiết kế kênh thông tin trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những người lao động.
- Thiết lập hòm thư góp ý để NLD có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề bất cập hay có thể đề xuất những sáng kiến lao động với công ty mà nhiều khi họp bàn trực tiếp họ chưa nói hoặc khó nói ra.
- Tạo điều kiện cho NLD rèn luyện thân thể và không ngừng vận động, khuyến khích NLD tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào của công ty. Từ đó giúp NLD nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần đồng đội và đưa doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

### **3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động qua việc kích thích người lao động làm việc.**

#### **3.2.4.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương**

##### **▼ Hoàn thiện hình thức trả lương theo thời gian.**

*Trả lương thời gian có tính đến hiệu quả và mức độ phức tạp của công việc.*

Tiền lương thời gian trả cho khối quản lý, lao động gián tiếp chưa tính đến năng lực thực hiện công việc, tiền lương còn mang tính cào bằng do đó chưa khuyến khích được tinh thần làm việc của họ. Để đảm bảo công tác trả lương đạt hiệu quả cao, tạo được động lực thúc đẩy người lao động làm việc thì công ty nên xây dựng cách tính tiền lương thời gian áp dụng đối với khối quản lý, khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp theo phương pháp sau:

*Công thức tính:*

$$TL_{TG} = \frac{H_{HSLi} \times TL_{mindn}}{N_{CD}} \times N_{TTi} \times H_i + PC(\text{nếu có})$$

*Trong đó :*

- +  $TL_{TG}$ : Tiền lương thời gian của lao động i
- +  $H_{HSLi}$ : Hệ số lương của lao động i
- +  $TL_{mindn}$ : Mức lương tối thiểu công ty áp dụng (3.100.000 đồng)
- +  $PC$ : Các khoản phụ cấp của người lao động thứ i (Nếu có)
- +  $N_{cd}$ : Số ngày công chế độ (26 ngày)
- +  $H_i$ : Hệ số tham gia lao động
- +  $N_{tti}$ : Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i.

**Xây dựng các tiêu chí xác định  $H_i$**

✚ **Có thể đưa ra các nhóm tiêu chí và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí như sau:**

|                 |   |         |
|-----------------|---|---------|
| TC              | Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao     | 40 điểm |
| TC <sub>2</sub> | Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của DN | 25 điểm |
| TC <sub>3</sub> | Khả năng tổ chức thực hiện công việc                  | 20 điểm |
| TC <sub>4</sub> | Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp                | 10 điểm |
| TC <sub>5</sub> | Thâm niên công tác                                    | 5 điểm  |

✚ **Xác định điểm cho từng tiêu chí**

Tổng điểm tối đa của các tiêu chí là 100 điểm

TC<sub>1</sub>: Cao điểm, chiếm tỷ trọng lớn nhất và ảnh hưởng đến kết quả của toàn bộ công việc, phản ánh trình độ của người lao động và mức độ đóng góp vào kết quả lao động cuối cùng và chiếm 40 điểm.

TC<sub>2</sub>: 25 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2 vì khi thực hiện đầy đủ nội quy, quy chế thì tính trách nhiệm của công việc mới đảm bảo.

TC<sub>3</sub>: 20 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 3 vì có ảnh hưởng đến tiến trình thực hiện công việc cũng như kết quả của công việc.

TC<sub>4</sub>: Khuyến khích tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các nhân viên, trong tổ chức chiếm tỷ trọng điểm cao thứ tư và chiếm 10 điểm.

TC<sub>5</sub>: Tiêu chí này chủ yếu để khuyến khích tinh thần đoàn kết gắn bó lâu dài với tổ chức và chỉ tiêu này chiếm 5 điểm.

TC<sub>4</sub>, TC<sub>5</sub> chỉ chiếm tỷ trọng không lớn vì nó không đánh giá được trình độ của người lao động mà trình độ lao động gần như quyết định tới kết quả lao động cuối cùng.

✚ **Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí:**

+ TC<sub>1</sub>: Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao.

|   |         |
|---|---------|
| • Hoàn thành 100% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao. | 40 điểm |
| • Hoàn thành từ 90 - <100% số đầu việc được giao đúng tiến                                      | 30 điểm |

|   |         |
|---|---------|
| độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.   |         |
| • Hoàn thành từ 70 - <90% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao. | 20 điểm |
| • Hoàn thành từ 50 – 70% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.  | 10 điểm |
| • Hoàn thành dưới 50% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công việc được giao.     | 0 điểm  |

+ TC2: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp

|   |         |
|---|---------|
| • Không vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật /tháng    | 25 điểm |
| • Vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật 1- 2 lần /tháng | 15 điểm |
| • Vi phạm nội quy, quy chế trên 2 lần/ tháng          | 0 điểm  |

+ TC3: Khả năng tổ chức thực hiện công việc

|   |         |
|---|---------|
| • Có từ 90 – 100% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt. | 20 điểm |
| • Có từ 70 - <90% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt. | 10 điểm |
| • Có từ 50 - <70% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt. | 5 điểm  |
| • Có dưới 50% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt.     | 0 điểm  |

+ TC4: Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp

|   |         |
|---|---------|
| • Giúp đỡ thường xuyên và nhiệt tình          | 10 điểm |
| • Giúp đỡ thường xuyên nhưng không nhiệt tình | 5 điểm  |
| • Không giúp đỡ                               | 0 điểm  |

+ TC5: Thâm niên công tác.

|   |        |
|---|--------|
| • Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 5 năm trở lên      | 5 điểm |
| • Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 3 năm – dưới 5 năm | 3 điểm |
| • Thâm niên công tác tại doanh nghiệp từ 1 năm – dưới 3 năm | 1 điểm |
| • Thâm niên công tác tại doanh nghiệp dưới 1 năm            | 0 điểm |

 **Xác định hệ số Hi**

**Bảng 3.3: Bảng xác định hệ số  $H_i$** 

| <b>Điểm</b>   | <b><math>H_i</math></b> |
|---------------|-------------------------|
| 90 ÷ 100 điểm | 1,2                     |
| 80 ÷ 89 điểm  | 1,1                     |
| 60 ÷ 79 điểm  | 0,9                     |
| Dưới 60 điểm  | 0,7                     |

Với phương pháp trả lương trên, tiền lương của người lao động đã gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người lao động. Do vậy, đánh giá chính xác mức độ đóng góp của người lao động qua đó khuyến khích được người lao động làm việc nhiệt tình để nâng cao hệ số  $H_i$  nhằm nâng cao mức tiền lương của mình.

*Hoàn thiện công tác chấm công và quản lý, kiểm soát thời gian làm việc của người lao động.*

Với hình thức trả lương theo thời gian, tiền lương mà người lao động nhận được gắn chặt với thời gian thực tế mà người lao động thực hiện công việc. Trong các công ty hiện nay, việc thống kê thời gian thực tế mà người lao động làm việc chủ yếu thông qua công tác chấm công. Việc chấm công được thực hiện một cách thường xuyên và trên toàn công ty. Tuy nhiên việc chấm công chưa được chú trọng chỉ đánh giá trên cơ sở ước chừng không thực tế. Do vậy cần thực hiện việc chấm công một cách chính xác bằng việc giao phiếu chấm công đến từng bộ phận như trưởng phòng hay tổ trưởng các phân xưởng.

Người quản lý cần phải giao việc một cách hợp lý đối với người lao động. Bố trí đúng người, đúng việc. Khi bố trí đúng người, đúng việc người lao động làm việc hiệu quả cho năng suất cao nhất. Các hình thức trả lương khi đó sẽ phản ánh đúng khả năng và sự công hiến của người lao động. Để làm được yêu cầu nhà quản trị phải biết được, đánh giá được khả năng của

người lao động và trên cơ sở phân tích, đánh giá công việc một cách khoa học qua đó đưa ra những quyết định hợp lý.

**▼ Hoàn thiện hình thức trả lương sản phẩm khoán**

*Hoàn thiện công tác chia lương sản phẩm khoán:*

Việc trả lương sản phẩm khoán cho lao động trực tiếp sản xuất ở công ty tương đối đơn giản và việc trả lương này còn mang tính bình quân, căn cứ vào cấp bậc công nhân cũng như cấp bậc công việc họ đảm nhận. Chưa phản ánh đúng hao phí sức lao động của từng người.

$$TL_{khoán\ i} = \frac{F_{khoán}}{\sum_{i=1}^m n_i \times h_i \times K_i} \times n_i \times h_i \times K_i$$

Chỉ tiêu xây dựng hệ số hi chưa quán triệt hoàn toàn nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động. Từ đó, không khuyến khích người lao động tích cực học tập nâng cao trình độ lành nghề, tích lũy kinh nghiệm, rèn luyện kỹ năng, phát huy sáng tạo để nâng cao khả năng làm việc và năng suất lao động. Qua đó ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Sau đây tôi xin đưa ra cách xây dựng hi có thể áp dụng hiệu quả đối với công ty:

**- Xác định các tiêu chí đánh giá và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí:**

|                 |   |         |
|-----------------|---|---------|
| TC <sub>1</sub> | Mức độ hoàn thành mức lao động, đảm bảo chất lượng    | 40 điểm |
| TC <sub>2</sub> | Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp            | 25 điểm |
| TC <sub>3</sub> | Tiết kiệm nguyên vật liệu và chi phí sản xuất         | 20 điểm |
| TC <sub>4</sub> | Sáng kiến cải tiến kỹ thuật                           | 10 điểm |
| TC <sub>5</sub> | Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của DN | 5 điểm  |

*Tỷ trọng điểm của các tiêu chí khác nhau vì:*

TC<sub>1</sub>: “Mức độ hoàn thành mức lao động, đảm bảo chất lượng” chiếm tỷ trọng cao nhất là 40% tổng số điểm vì với tính chất của tổ là làm lương sản phẩm

tập thể nên những tiêu chí nhằm mục đích kích thích NLD hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm luôn được ưu tiên, giữ vị trí quan trọng.

*TC<sub>2</sub>: “Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp”* chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2 vì công việc này đòi hỏi tính tập thể cao. Ngoài ra nó có ảnh hưởng tới chất lượng công việc của làm việc của cả tổ.

*TC<sub>3</sub>: “Tiết kiệm nguyên vật liệu”* chiếm tỷ trọng cao thứ 3 tiêu chí này đặt ra mục đích kích thích NLD tiết kiệm nguyên vật liệu cho tổ chức mà vẫn đảm bảo chất lượng.

*TC<sub>4</sub>: “Sáng kiến cải tiến kỹ thuật”* chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 4 tỷ trọng ngành sản xuất bóng led cũng không có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật lên tiêu chí đưa ra giúp người lao động không ngừng nâng cao khả năng sáng tạo của mình.

*TC<sub>5</sub>: “Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp”* chiếm tỷ trọng điểm thấp nhất vì chỉ để đảm bảo kỷ cương mà doanh nghiệp đề ra và yêu cầu mọi người chấp hành.

**- Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí:**

+ *TC<sub>1</sub>: Mức độ hoàn thành mức lao động*

|   |         |
|---|---------|
| • Hoàn thành và vượt mức >100% và đảm bảo chất lượng của công việc.       | 40 điểm |
| • Hoàn thành mức từ 80 - <100% và đảm bảo chất lượng công việc được giao. | 30 điểm |
| • Hoàn thành mức từ 50 - <80% và đảm bảo chất lượng công việc được giao.  | 15 điểm |
| • Hoàn thành mức < 50% và đảm bảo chất lượng công việc được giao.         | 5 điểm  |

+ *TC<sub>2</sub>: Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp.*



|   |         |
|---|---------|
| • Tinh thần tập thể cao. Giúp đỡ thường xuyên và nhiệt tình.                | 25 điểm |
| • Tinh thần tập thể. Giúp đỡ thường xuyên nhưng mức độ nhiệt tình chưa cao. | 15 điểm |
| • Không giúp đỡ tương trợ đồng nghiệp                                       | 0 điểm  |

+ TC3: Tiết kiệm nguyên vật liệu

|   |         |
|---|---------|
| • Tiết kiệm nguyên vật liệu $\geq 10\%$ so với quy định | 20 điểm |
| • Tiết kiệm từ 5 – <10% so với quy định                 | 15 điểm |
| • Tiết kiệm từ 1 - < 5% so với quy định                 | 5 điểm  |
| • Không tiết kiệm nguyên vật liệu                       | 0 điểm  |

+ TC4: Sáng kiến cải tiến kỹ thuật

|  |         |
|--|---------|
| • Có > 3 sáng kiến cải tiến kỹ thuật đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng. | 10 điểm |
| • Có từ 1 – 3 sáng kiến đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng               | 5 điểm  |
| • Không có sáng kiến   | 0 điểm  |

+ TC5: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp.

|   |        |
|---|--------|
| • Chấp hành tốt không vi phạm   | 5 điểm |
| • Vi phạm 1 – 2 lần . Mức độ không nghiêm trọng                           | 3 điểm |
| • Vi phạm 1 – 2 lần bị kiểm điểm và không ảnh hưởng tới người xung quanh. | 1 điểm |
| • Vi phạm 3 lần trở lên.  | 0 điểm |

- **Xác định hệ số  $h_i$ :**

| Điểm          | $H_i$ |
|---------------|-------|
| 90 ÷ 100 điểm | 1,2   |
| 80 ÷ 89 điểm  | 1,1   |
| 60 ÷ 79 điểm  | 0,9   |
| Dưới 60 điểm  | 0,7   |

☉ Nhận xét phương án trả lương trên:

1) Về mặt số lượng.

- Số ngày làm việc thực tế.
- Mức độ hoàn thành mức lao động.

2) Về mặt chất lượng.

- Tỷ lệ sản phẩm tốt
- Tinh thần tập thể, giúp đỡ đồng nghiệp.
- Tiết kiệm nguyên vật liệu
- Sáng kiến cải tiến kỹ thuật qua đó thúc đẩy tính sáng tạo của NLD
- Thái độ làm việc tích cực của người lao động, tuân thủ kỷ luật lao động.

Qua đó công ty đánh giá người lao động một cách công bằng, chính xác từ đó tạo động lực cho người lao động góp phần tăng năng suất lao động, cải thiện bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động, tăng cường kỷ luật lao động, tạo lập và tăng cường tác phong công nghiệp của công nhân ... giúp công ty tồn tại và phát triển bền vững, nâng cao vị thế trên thị trường.

*Hoàn thiện công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.*

Muốn trả lương sản phẩm chính xác phải tổ chức tốt công tác nghiệm thu sản phẩm và cần được thực hiện một cách thường xuyên, chặt chẽ. Đây là điều kiện cơ bản để trả lương chính xác cho người lao động. Công ty có thể thực hiện những biện pháp sau.

Thường xuyên kiểm tra máy móc thiết bị, giám sát chặt chẽ quá trình lao động của công nhân tránh những sai sót trong quá trình sản xuất mà không phát hiện kịp thời. Kiểm tra đơn độc thường xuyên cũng giúp người lao động có ý thức hơn trong việc thực hiện công việc, góp phần làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt và tránh lãng phí nguyên vật liệu sản xuất.

Cán bộ nghiệm thu phải có trình độ chuyên môn tương đối tốt và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Cùng với việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nghiệm thu cần đưa ra những mức thưởng phạt tránh tình trạng quan liêu, thiếu trách nhiệm.

#### 3.2.4.2. Hoàn thiện chính sách khen thưởng

Công ty cần xây dựng chính sách thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể, cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau bằng tiền, hiện vật, cổ phiếu... Ngoài hình thức thưởng trên công ty có thể bổ sung thêm hình thức thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

Để có thể giảm thiểu chi phí, tăng lợi nhuận cho công ty cũng nên bổ sung thêm một số hình thức thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu đối với khối lao động trực tiếp.

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những tiêu chí thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm lao động.

Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, khoảng cách từ khi NLD có thành tích được thưởng cho đến khi được thưởng là khoảng thời gian tối đa là 1 tháng. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà NLD đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của NLD, thì họ cho thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc.

Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLD. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích NLD nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quyết định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể NLD được biết để phấn đấu, nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút NLD tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của NLD, mặt khác cũng làm cho NLD hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

#### *3.2.4.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi*

Công ty cũng cần đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ NLD khi họ có gặp phải những vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp NLD nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại với công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên NLD. Điều đó thể hiện sự quan tâm của công ty đối với NLD. Tất cả những việc làm này có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo sự tin tưởng của NLD đối với doanh nghiệp, giúp họ an tâm khi làm việc và gắn bó lâu dài với công ty.

Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho NLD có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho NLD như: nhu cầu giao tiếp, học hỏi... Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD trong tổ chức.

Công ty nên có các chính sách quan tâm hơn nữa đến khối lao động trực tiếp, thông qua việc quan tâm đến cả gia đình NLD, như tổ chức tặng quà cho các cháu nhân ngày Tết trung thu hay ngày quốc tế thiếu nhi 01/06.

Công ty cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và truyền đạt cho tập thể NLD trong công ty thông qua quan tâm tới các khía cạnh như việc thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao vào các ngày lễ, ngày

nghi, ngày kỷ niệm thành lập công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng cuộc thi và nêu danh ghi nhận thành tích. Đồng thời tiếp tục duy trì và tiếp tục phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp để họ yên tâm và công hiến hết mình cho công ty.

#### *3.2.4.4. Hoàn thiện công tác đào tạo*

Qua kết quả khảo sát điều tra được biết hiện nay công tác đào tạo của công ty đã làm khá tốt tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số quan điểm của NLD chưa thực sự đồng tình với công tác trên. Tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác trên tại công ty.

Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp và nhu cầu của cá nhân NLD. Để làm được việc này, công ty cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi. Phòng nhân sự sẽ tiến hành xây dựng và phát mẫu phiếu tới NLD. Yêu cầu NLD điền vào phiếu và đánh thứ tự các nhu cầu đào tạo quan trọng nhất đối với họ. Nhấn mạnh rằng các nhu cầu này đều phải được thể hiện chi tiết. Ví dụ như kiến thức, kỹ năng, loại hình đào tạo... Sau khi kiểm phiếu, hãy xác định những nhu cầu này theo thứ tự độ quan tâm giảm dần và quyết định những nhu cầu cần được ưu tiên đào tạo trước. Quá trình này sẽ giúp công ty phát triển các khóa đào tạo phù hợp với nguyện vọng của NLD.

Công tác đào tạo cần được tiến hành có hệ thống, đào tạo đúng người, đúng chuyên môn để đem lại hiệu quả đào tạo tốt nhất, đồng thời tránh lãng phí. Xây dựng hệ thống đào tạo cho doanh nghiệp đến từng vị trí công việc. Điều này có nghĩa là bất cứ vị trí nào cũng có thể biết mình đang ở vị trí nào, được đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì hướng đến những vị trí cao hơn khi đào tạo những gì. Điều này có tác dụng khuyến khích NLD nâng cao trình độ. Hệ thống các kiến thức, kỹ năng trang bị cho NLD cần được xây dựng căn

thận, phù hợp với tầm đối tượng sao cho trang bị các kiến thức, kỹ năng, hiểu biết về doanh nghiệp, về ngành nghề và các kiến thức chuyên ngành...

#### 3.2.4.5. Hoàn thiện chính sách thăng tiến

Cơ hội thăng tiến đây là động lực hết sức to lớn đối với những cá nhân xuất sắc trong một quá trình dài hoạt động trong công ty. Họ đều có mong muốn hay tham vọng được thăng chức cho xứng đáng với năng lực của mình.

Công ty cũng cần có những quy định cụ thể về việc được thăng chức và những ưu đãi bất thành văn đối với những cá nhân có thành tích vượt trội. Cuối năm tiến hành khen thưởng trước tập thể và từ đó lấy làm căn cứ để thăng chức cho cán bộ công nhân viên. Hoặc có những trường hợp trong quá trình làm việc cá nhân có những đóng góp xuất sắc thì tiến hành thăng chức ngay tại thời điểm đó. Thăng tiến là một nhu cầu tất yếu của quá trình lao động của NLĐ. Nắm bắt được tâm lý này và tạo động lực cho người lao động trong công ty là chính sách hàng đầu của ban lãnh đạo công ty, biện pháp này mang lại hiệu quả rất cao, huy động hết khả năng và tiềm năng vốn có của lực lượng lao động

Do công tác cơ hội thăng tiến tại công ty hiện tại chưa được chú trọng nên cần có những biện pháp cụ thể để tạo điều kiện cho NLĐ phát triển như:

- + Tạo điều kiện cho NLĐ, nhất là NLĐ có khả năng, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng phục vụ cho công việc.
- + Chú trọng đến công tác thi đua, biểu dương, khen thưởng những tập thể, cá nhân lao động giỏi.
- + Chú trọng công tác đào tạo, đầu tư cho nguồn nhân lực.
- + Chú trọng về việc cân nhắc đề bạt những NLĐ có trình độ, đạo đức, năng lực và sự đóng góp cho công ty. Xem xét đề quy hoạch cán bộ và ưu tiên những trường hợp đó.

- + Hàng năm luân chuyển cán bộ, sắp xếp đúng vị trí cho NLĐ sao cho phù hợp với sở trường, năng lực của NLĐ để họ phát huy tối đa được sở trường của họ.

## KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động là một đòi hỏi tất yếu bởi nó tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Động lực lao động là sự khao khát khẳng định năng lực và tự nguyện của bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Để tạo động lực cho NLD doanh nghiệp cần vận dụng một các hệ thống các chính sách, các biện pháp, cách thức quản lý nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp.

Luận văn vừa có những đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng thực tiễn. Luận văn đã nghiên cứu một cách có hệ thống về vấn đề lý luận về tạo động lực lao động. Luận văn phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động, làm rõ những thành tựu và hạn chế, tìm nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty. Các giải pháp mang tính thực tiễn cao. Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản trị trong công ty về việc xây dựng chính sách tạo động lực lao động.

Luận văn được sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của TS.Trần Ngọc Diễm và toàn thể các cô, chú, anh, chị, em trong công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình. Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù rất cố gắng nhưng do tầm nhìn còn hạn chế nên tác giả không tránh khỏi những sai sót trong quá trình viết luận văn, tác giả mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
2. Daniel H. Pink (2013), *Động lực 3.0*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội
3. 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.
4. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, 142.
5. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
6. PGS.TS Phạm Thành Nghị, *Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực*.
7. GS.TS Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
8. 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.
9. 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.
10. Business Edge (2006), *Tạo động lực làm việc – phải chăng chỉ có thể bằng tiền*, NXB trẻ, Hà Nội
11. Th.S Cảnh Chí Dũng (2012), *Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập*. Địa chỉ: [www.tapchiconsan.org.vn/home/Tri-thuc-viet-](http://www.tapchiconsan.org.vn/home/Tri-thuc-viet-)

[nam/Tri-thuc/2012/17378/Mo-hinh-tao-dong-luc-trong-cac-truong-dai-hoc-cong-lap.aspx](http://www.tuyengiao.vn/Tri-thuc/2012/17378/Mo-hinh-tao-dong-luc-trong-cac-truong-dai-hoc-cong-lap.aspx)

12. TS. Nguyễn Minh Tuấn (2012), *Máy 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](http://www.tuyengiao.vn/Home/khoagiao/cacvandexahoi/40571/May-suy-nghi-ve-chinh-sach-dai-ngo-can-bo-cong-chuc-hien-nay)
13. Báo cáo thường niên năm 2011-2014 công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình
14. 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.
15. Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình (2014), *Quy chế lương, thưởng công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình*.