

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGÔ THỊ LOAN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM
HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CƠ KHÍ Ô TÔ THANH XUÂN,
TỔNG CỤC IV, BỘ CÔNG AN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGÔ THỊ LOAN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM
HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CƠ KHÍ Ô TÔ THANH XUÂN,
TỔNG CỤC IV, BỘ CÔNG AN**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số :60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. VŨ QUANG THỌ

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Ngô Thị Loan

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	iv
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	Error! Bookmark not defined.
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của đề tài	2
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1 Các khái niệm cơ bản	7
1.1.1 Nhu cầu	7
1.1.2 Lợi ích.....	8
1.1.3 Động cơ.....	8
1.1.4 Động lực.....	9
1.1.5 Tạo động lực lao động	9
1.2 Một số học thuyết về tạo động lực lao động	10
1.2.1 Hệ thống nhu cầu của Maslow.....	10
1.2.2 Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg.....	12
1.2.3 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	13
1.2.4 Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams.....	14
1.2.5 Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner	14
1.2.6 Ứng dụng các học thuyết vào công tác tạo động lực lao động.....	15
1.3 Nội dung tạo động lực lao động	16
1.3.1 Kích thích bằng vật chất	16
1.3.3 Kích thích bằng tinh thần.....	20
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng tạo động lực lao động trong doanh nghiệp ..	25

1.4.1 Nhân tố thuộc về người lao động.....	26
1.4.2 Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	27
1.4.3 Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	28
1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động	29
1.5.1.Kinh nghiệm của Công ty Honda Việt Nam	29
1.5.2 Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần tập đoàn Hoa sen	31
1.5.3 Bài học kinh nghiệm cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Thanh Xuân.....	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CƠ KHÍ Ô TÔ THANH XUÂN, TỔNG CỤC IV, BỘ CÔNG AN	34
2.1 Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.....	34
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	34
2.1.2 Đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty.....	38
2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.....	43
2.2.1 Thực trạng tạo động lực bằng vật chất.....	43
2.2.2 Thực trạng tạo động lực bằng tinh thần.....	57
2.3 Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.....	70
2.3.1 Ưu điểm	70
2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân.....	71
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CƠ KHÍ Ô TÔ THANH XUÂN, TỔNG CỤC IV, BỘ CÔNG AN.....	74

3.1 Những căn cứ đề ra giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân	74
3.1.1 Phương hướng phát triển của Công ty.....	74
3.1.2 Mục tiêu tạo động lực lao động	75
3.1.3 Định hướng tạo động lực lao động.....	75
3.2 Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.....	77
3.2.1 Giải pháp kích thích về vật chất.....	77
3.2.2 Giải pháp kích thích về tinh thần	83
3.3 Khuyến nghị.....	93
KẾT LUẬN.....	94
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	95
PHỤ LỤC.....	97

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	TRANG
Bảng 2.1: Tình hình lao động của Công ty	39
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	40
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động phân theo trình độ đào tạo.....	41
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động phân theo lực lượng	42
Bảng 2.5: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty các năm 2010-2014	43
Bảng 2.6: Quy định hệ số Công ty.....	45
Bảng 2.7: Tiền lương/thu nhập của người lao động trong 3 năm (2012- 2014).....	46
Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương	48
Bảng 2.9: Quỹ khen thưởng trong 3 năm gần đây.....	52
Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về công tác tiền thưởng	53
Bảng 2.11: Quy định phụ cấp điện thoại.....	54
Bảng 2.12: Các khoản chi phúc lợi của Công ty	56
Bảng 2.13 Đánh giá của người lao động về chế độ phụ cấp và phúc lợi	57
Bảng 2.14: Đánh giá của người lao động về công tác xác định nhiệm vụ và thực hiện công việc của người lao động	59
Bảng 2.15: Đánh giá của người lao động về bầu không khí làm việc.....	61
Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về điều kiện làm việc.....	64
Bảng 2.17: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo	66
Bảng 2.18: Đánh giá của người lao động về sự quan tâm cơ hội thăng tiến ..	68

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào, nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của cơ sở sản xuất kinh doanh, các tổ chức, các doanh nghiệp trên thị trường. Một doanh nghiệp muốn phát triển cần xây dựng cho mình đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu như mong muốn. Mặt khác, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc có được nguồn nhân lực chất lượng cao, làm việc hiệu quả, trung thành với doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Do vậy, để thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, nâng cao năng suất, chất lượng, gắn bó với doanh nghiệp rất cần thiết phải tạo động lực cho người lao động

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân là doanh nghiệp an ninh thuộc Bộ Công an, chuyên về sản xuất sản phẩm cơ khí phản quang, biển báo giao thông, cải tạo xe chở quân, chở phạm... phục vụ trong ngành Công an. Trong những năm gần đây, cùng xu thế chung của đất nước trong quá trình hội nhập với kinh tế quốc tế, cùng những cơ hội và thách thức mới, Công ty bắt đầu được phép tham gia cạnh tranh trên thị trường trong nước, đồng thời dần khẳng định vị thế doanh nghiệp trong Ngành. Để có thể tồn tại và phát triển, cũng như bất cứ doanh nghiệp nào khác, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Xuân phải hướng tới nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả. Để đạt được mục tiêu đó, Công ty đã luôn có những đảm bảo nhất định về quyền và lợi ích cho người lao động, tạo động lực cho người lao động làm việc, yên tâm công tác, phấn đấu, khuyến khích người lao động phát huy năng lực, sở trường trong thực hiện nhiệm vụ. Tuy

nhien, sau quá trình tìm hiểu, nghiên cứu về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân, tác giả nhận thấy công tác tạo động lực tại Công ty còn nhiều tồn tại cần phải xem xét. Mặt khác, ở Công ty cũng chưa có công trình nào nghiên cứu về đề tài này.

Chính vì lý do trên, tác giả đã lựa chọn và nghiên cứu đề tài: ***“Tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân, Tổng cục IV, Bộ Công an”***

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của đề tài

Tạo động lực cho người lao động có một vai trò quan trọng trong doanh nghiệp, khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, năng suất, chất lượng và gắn bó, xây dựng doanh nghiệp ngày càng phát triển. Đã có nhiều tác giả là nghiên cứu sinh, các nhà khoa học lựa chọn đề tài Tạo động lực để nghiên cứu. Tác giả đã tham khảo được một số công trình, bài báo viết về đề tài này như sau:

- Luận án tiến sỹ kinh tế của tác giả Vũ Thị Uyên với đề tài: ***“Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”***. Luận án đã hệ thống hóa được các lý luận căn bản về lao động quản lý, vai trò của họ trong doanh nghiệp. Luận án phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới... nhằm tạo động lực lao động cho lao động quản lý trong doanh nghiệp. Luận án đã chỉ ra những ưu, nhược điểm của các biện pháp tạo động lực đang được áp dụng trong các doanh nghiệp nhà nước. Đề xuất một số quan điểm, giải pháp để tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020.

- Luận án tiến sỹ kinh tế của tác giả Vũ Đình Lý với đề tài: ***“Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã”***(Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An). Luận án đã chỉ ra sự thành đạt, sự khẳng định mình, cơ hội phát

triển, cơ hội thăng tiến có tác động rất lớn đến động lực làm việc của những cán bộ công chức cấp xã hơn là những kích thích về vật chất. Từ đó có những lưu ý khi đưa ra các hình thức tạo động lực lao động.

- Tạp chí Tuyên giáo số 3 của tác giả Tiến sỹ Nguyễn Minh Tuấn về “Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay”, đề cập đến vấn đề chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức thông qua cải cách chế độ tiền lương và chính sách ngoài lương cho cán bộ công chức. Bài viết đã phân tích và đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay.

- Báo Lao động đăng ngày 14/10/2015, về buổi tọa đàm do Báo Lao động tổ chức tại Hà Nội, chủ đề: “*Tạo động lực lao động để tăng năng suất lao động*”. Bài báo đề cập ý kiến của các chuyên gia về vấn đề tạo động lực cho người lao động để tăng năng suất lao động đó là: Sự chia sẻ lợi ích với người lao động, doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì phải thường xuyên đầu tư đổi mới công nghệ, quan tâm đến đời sống của người lao động, bên cạnh đó là việc cải thiện môi trường pháp lý, tăng lương, tái tạo sức lao động, áp dụng khoa học kỹ thuật, đào tạo kỹ thuật cho người lao động... để người lao động có động lực làm việc.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục tiêu:

- Đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân, nhằm hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty trong thời gian tới.

3.2 Nhiệm vụ:

Để đạt được mục tiêu trên, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là:

- Nghiên cứu cơ sở lý luận khoa học của động lực lao động và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân .
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác tạo động lực cho người lao động, đó là các hoạt động tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho người lao động và nghiên cứu thực tế tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.

4.2 Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân (phía Bắc)
- Về thời gian: 05 năm (từ năm 2010 – 2014). Đề xuất giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn đã sử dụng các phương pháp để nghiên cứu: Phương pháp phân tích tổng hợp, thống kê, so sánh đối chiếu, điều tra xã hội học.

Số liệu được thu thập thông qua các tài liệu, báo cáo của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân; các tạp chí, báo, internet,

kết quả nghiên cứu khác đã được công bố, từ đó thống kê, phân tích các số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng cũng như đề xuất các giải pháp.

Số liệu khảo sát được thu thập thông qua phương pháp điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi đối với người lao động trong Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.

Đặc điểm mẫu là công nhân viên lao động trong Công ty với số lượng 40 người. Cơ cấu về giới tính: 10 nữ, 30 nam. Cơ cấu về độ tuổi: Dưới 30 tuổi: 05 người, từ 31 đến 40 tuổi: 10 người, từ 41 tuổi đến 50 tuổi: 17 người, trên 50 tuổi: 08 người. Cơ cấu về trình độ đào tạo: Đại học: 12 người, cao đẳng: 9 người, còn lại: 19 người. Cơ cấu về vị trí làm việc: Chức vụ lãnh đạo Công ty: 01 người; trưởng, phó các phòng ban, lãnh đạo xí nghiệp: 06 người, quản đốc các phân xưởng, tổ trưởng, tổ phó sản xuất: 09 người, cán bộ phòng ban: 05 người, công nhân trực tiếp sản xuất: 19 người. Việc điều tra khảo sát nhằm mục đích thu thập thông tin về các chính sách tạo động lực đối với người lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân đang thực hiện.

6. Những đóng góp về khoa học và thực tiễn của luận văn

- Về lý luận: Luận văn làm rõ thêm một số vấn đề lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Về thực tiễn: Luận văn đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục bảng biểu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia làm 3 chương:

- *Chương I: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.*

- *Chương II: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.*

- *Chương III: Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.*

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Các khái niệm cơ bản

1.1.1 Nhu cầu

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn, không được thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng. Nhu cầu của con người rất phong phú và đa dạng. Tuy nhiên, có thể phân chia nhu cầu thành hai loại: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

Nhu cầu vật chất là nhu cầu tổng hợp về các yếu tố vật chất cần thiết để con người tồn tại và phát triển trong một điều kiện môi trường nhất định. Khi xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu vật chất của con người được tăng lên cả về số lượng và chất lượng.

Nhu cầu tinh thần là những yếu tố làm thỏa mãn về mặt tâm lý, tạo những điều kiện để con người phát triển về mặt trí lực, tạo ra tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

Nhu cầu vật chất và tinh thần là hai lĩnh vực khác biệt nhưng có mối quan hệ khăng khít với nhau. Trong quá trình phân phối, nhân tố vật chất chứa đựng yếu tố tinh thần và ngược lại, những động lực về tinh thần phải được thể hiện qua vật chất sẽ có ý nghĩa hơn. Tuy nhiên, tại mỗi thời điểm con người sẽ ưu tiên thực hiện nhu cầu nào đòi hỏi cấp thiết hơn.

Trong quá trình tồn tại và phát triển, con người luôn mong muốn vươn lên để được thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Sự thỏa mãn nhu cầu được hiểu là sự đáp ứng nhu cầu đến một mức độ nào đó. Không có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn mà chỉ có nhu cầu được thỏa mãn đến mức độ nào đó. Và khi nhu cầu này được thỏa mãn thì nhu cầu mới lại xuất hiện. Con người không

bao giờ hết nhu cầu, sự thỏa mãn nhu cầu có ảnh hưởng tích cực đến động lực của mỗi người.

Nhu cầu luôn tồn tại vĩnh viễn nhưng nhu cầu không phải là yếu tố quyết định đến động lực mà lợi ích mới thực sự là yếu tố quyết định đến động lực.

1.1.2 Lợi ích

Lợi ích là những gì mà con người nhận được khi tham gia vào một hoạt động nào đó.

Cũng giống như nhu cầu, có nhiều lợi ích khác nhau nhưng chung nhất là lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần.

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện, con người sẽ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi sự thỏa mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu càng được rút ngắn thì lợi ích càng lớn. Và khi lợi ích đạt được càng cao thì động lực thôi thúc con người càng mạnh. Song khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu chưa được rút ngắn sẽ thúc đẩy con người hành động để rút ngắn và đó chính là động lực, động lực muốn rút ngắn khoảng cách đó để đem lại lợi ích cao nhất.

1.1.3 Động cơ

Động cơ là chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người, có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã xác định nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức và thỏa mãn các nhu cầu cá nhân theo mức độ mong muốn.

Như vậy, có thể thấy động cơ lao động rất trừu tượng và khó xác định. Vì động cơ lao động bị phụ thuộc vào yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội, môi

trường sống và ngay cả với người lao động tại mỗi thời điểm khác nhau, động cơ làm việc cũng khác nhau.

1.1.4 Động lực

Động lực là một thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong đời sống kinh tế xã hội, ví dụ như: động lực phát triển, động lực học tập, động lực làm việc... Tuy nhiên, dưới nhiều góc độ khác nhau có nhiều quan điểm, nhận thức khác nhau về khái niệm động lực.

“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 quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” [18, tr.89].

“Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức” [8, tr.128].

Như vậy, động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc, cho phép tạo ra năng suất hiệu quả cao.

Đặc điểm của động lực lao động phải liên với một công việc, một tổ chức, một môi trường làm việc cụ thể. Động lực lao động luôn luôn thay đổi và trong mỗi một hoàn cảnh khác nhau, điều kiện khác nhau, động lực lao động của người lao động là khác nhau.

Động lực lao động có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất làm việc của người lao động, khuyến khích họ nỗ lực làm việc hiệu quả, sáng tạo. Do vậy, doanh nghiệp muốn đạt được mục tiêu của mình, cần phải tạo động lực cho người lao động để họ làm việc đạt kết quả cao nhất.

1.1.5 Tạo động lực lao động

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý nhằm vào người lao động để họ hiểu và yêu công việc của mình, gắn

bó với tổ chức, qua đó nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công tác của người lao động và nhờ đó tổ chức đạt được mục tiêu đề ra.

Vấn đề chính của tạo động lực đó là việc đề ra các mục tiêu và các mục tiêu này phải phù hợp với nguyện vọng của người lao động, tạo cho người lao động có niềm tin, sự an tâm để họ nỗ lực làm việc, phát huy năng lực, sức sáng tạo, mang lại kết quả cao. Để đạt được điều đó, nhà quản lý cần phải tìm hiểu để nắm bắt được mục đích hướng tới của người lao động thông qua sự nhận biết về động cơ cũng như nhu cầu của họ.

Như vậy, tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm, đồng thời là mục tiêu của nhà quản lý. Tạo động lực để người lao động làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp, gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì tổ chức. Không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý luôn luôn chán nản, chán công việc. Chính vì thế bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải tạo động lực lao động cho người lao động. Tạo động lực cho người lao động không những kích thích tâm lý làm việc cho người lao động mà nó còn tăng hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.....

1.2 Một số học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1 Hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

* *Các nhu cầu sinh lý*: Là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, ngủ và các nhu cầu cơ thể khác.

Đây là nhu cầu nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống nhu cầu và nó là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên, bởi các nhu cầu này là duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể, chi phối những mong muốn của con người. Do vậy, con người sẽ tìm mọi cách để thỏa mãn, sau đó mong muốn đạt đến những nhu cầu khác cao hơn.

* *Nhu cầu an toàn*: Là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

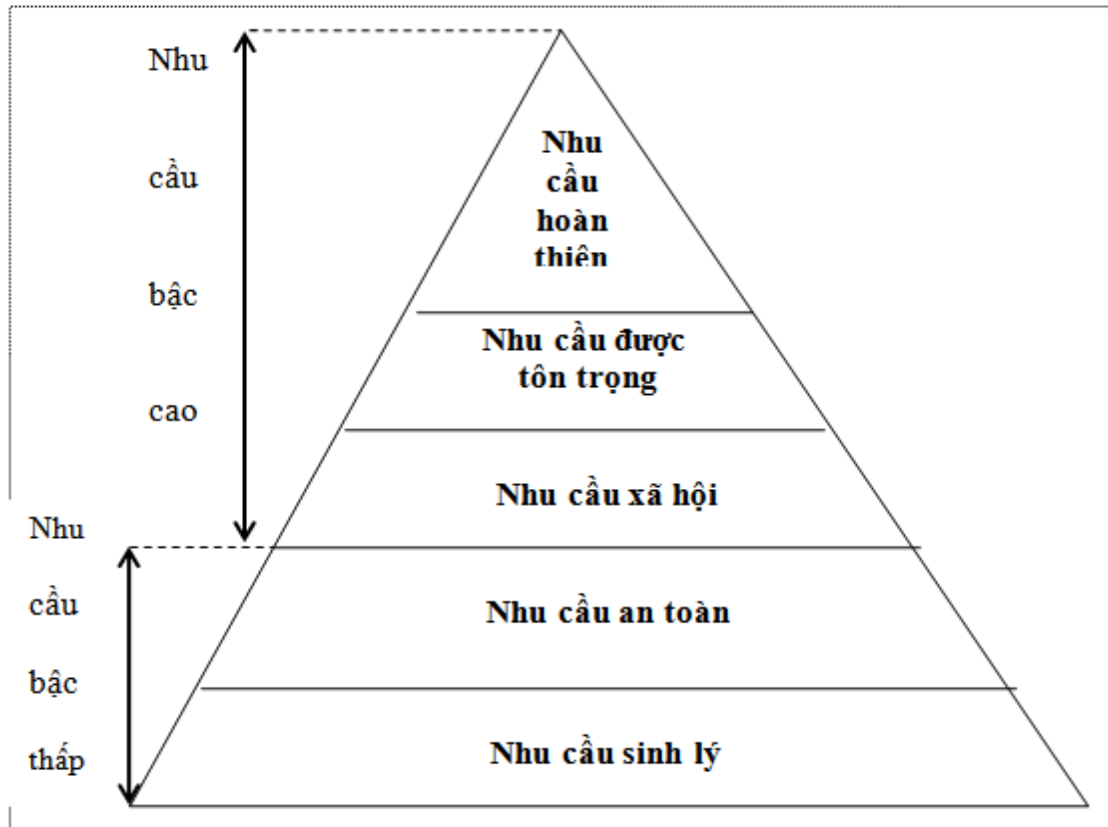
* *Nhu cầu xã hội*: Nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

* *Nhu cầu được tôn trọng*: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

* *Nhu cầu tự hoàn thiện*: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Học thuyết của Maslow cũng cho rằng: Khi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì vậy, theo Maslow, để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải hiểu người lao động đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Học thuyết này được mô phỏng theo sơ đồ sau:



Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu doanh nghiệp.

1.2.2 Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg

Frederic Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Ông chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

* **Nhóm 1:** Bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như: Sự thành đạt, thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến.

Đây là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

* *Nhóm 2*: Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như: Các chính sách và chế độ quản trị của Công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ công việc, các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính tích cực, sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Học thuyết này cũng chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đã phê phán học thuyết này, không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

1.2.3 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Victor Vroom nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức: Con người mong đợi cái gì? Theo học thuyết này, động lực là chức năng của sự kỳ vọng cá nhân rằng: Một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn.

Học thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý, cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích - kết quả/ phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thưởng đối với người lao động. Nếu phần thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ thì sẽ có tác dụng tạo ra động lực lớn hơn trong quá trình làm việc tiếp theo của người lao động. Do vậy, doanh nghiệp khi thiết kế công việc cho

người lao động phải thiết kế hợp lý để họ vừa phát huy được tiềm năng của mình nhưng đồng thời họ có thể nhìn thấy kết quả mà họ có thể đạt được.

1.2.4 Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

1.2.5 Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B.F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường.

Học thuyết này cho rằng, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng cách giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu.

Học thuyết cũng quan niệm rằng, phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng .

Vì vậy, để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

1.2.6 Ứng dụng các học thuyết vào công tác tạo động lực lao động

Qua nghiên cứu các học thuyết, đã cho ta thấy có những quan điểm khác nhau để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Mỗi người với những tích cách, suy nghĩ, nhu cầu khác nhau, việc áp dụng các học thuyết không phải lúc nào cũng đúng cho tất cả. Việc áp dụng biện pháp tạo động lực có thể có tác dụng tích cực đối với người này nhưng không có tác dụng tích cực đối với người khác, nâng cao năng suất, chất lượng đối với người này nhưng không làm tăng hoặc thậm chí làm giảm năng suất, chất lượng của người khác. Cho nên, việc áp dụng biện pháp và ở mức độ nào phải căn cứ vào đặc điểm riêng của người lao động và doanh nghiệp. Nghiên cứu các học thuyết giúp doanh nghiệp hiểu được:

* *Sự thỏa mãn nhu cầu*: Sự thỏa mãn nhu cầu có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của người lao động. Do vậy, nhà quản lý cần có biện pháp dựa trên khả năng tài chính của doanh nghiệp và mục tiêu hướng tới để thỏa mãn nhu cầu của người lao động, sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả cao.

* *Việc sử dụng các mục tiêu*: Đây là cơ sở để các nhà quản lý hiện nay sử dụng chương trình quản lý theo mục tiêu. Đảm bảo rằng các mục tiêu có thể đạt được nếu người lao động cho rằng mục tiêu có thể đạt được, họ sẽ tích cực làm việc hơn để đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu đó. Do vậy, doanh nghiệp tránh đề ra mục tiêu quá cao để nảy sinh tâm lý chán nản, ngược lại cũng không nên đề ra mục tiêu quá thấp, nảy sinh tâm lý chủ quan, buông lỏng, giảm động lực lao động.

* *Cần cá nhân hóa các phần thưởng*: Con người nói chung và người lao động nói riêng, bao giờ cũng có xu hướng quan tâm đến lợi ích cá nhân hơn lợi ích tập thể. Những kỳ vọng về kết quả làm việc, phần thưởng đáp ứng mong muốn của bản thân người lao động sẽ quyết định mức độ nỗ lực, phấn

đấu làm việc của họ, đồng thời thể hiện sự thừa nhận những thành tích mà họ đạt được.

** Phải gắn các phần thưởng với kết quả làm việc:* Người lao động có xu hướng so sánh những công việc họ làm và những gì họ đạt được. Do vậy, cần xây dựng hệ thống thưởng/phạt gắn kết với những hành vi mà người lao động đã làm, kết quả mà người lao động đạt được, cho người lao động thấy rõ mối quan hệ giữa sự nỗ lực làm việc với phần thưởng mà họ nhận được.

** Đảm bảo sự công bằng trong tổ chức:* Từ học thuyết công bằng, chúng ta thấy tầm quan trọng của việc đối xử công bằng với người lao động trong bất kỳ tổ chức nào. Đó là sự công bằng trong đánh giá sự đóng góp của người lao động với quyền lợi mà họ nhận được, trong các quan hệ con người để không có sự phân biệt đối xử với người lao động nếu có những yếu tố không do họ kiểm soát. Cần tạo môi trường làm việc để người lao động được cảm thấy mình đang làm việc trong một môi trường công bằng.

1.3 Nội dung tạo động lực lao động

Để tạo động lực lao động, doanh nghiệp cần phải hướng các hoạt động vào vào những lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau:

1.3.1 Kích thích bằng vật chất

Kích thích bằng vật chất là việc dùng các lợi ích vật chất để thỏa mãn nhu cầu của con người. Đó là những lợi ích về mặt tài chính liên quan đến tiền hoặc hiện vật để giúp người lao động đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình. Đây là một động lực quan trọng thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc, phấn đấu để đạt kết quả cao. Kích thích vật chất bao gồm kích thích về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và phúc lợi.

** Tiền lương*

Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm 5 nhóm, trong đó có nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất đứng ở vị trí thứ nhất. Trong doanh nghiệp,

tiền lương người lao động nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thỏa mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền lương có thực sự là đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động bằng chính khoản tiền lương mình nhận được.

Tiền lương là số tiền mà người lao động nhận được một cách cố định thường xuyên theo một đơn vị thời gian như tuần, tháng, quý, năm.

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động. Là mối quan tâm hàng đầu của người lao động. Tiền lương giúp người lao động và gia đình họ trang trải chi tiêu, sinh hoạt và các dịch vụ cần thiết, đồng thời cũng là khoản tiền đảm bảo cho người lao động tái sản xuất sức lao động. Tiền lương về bản chất nó chưa phải là động lực. Khi tiền lương quá thấp, không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ cho họ chi tiêu trang trải cho gia đình thì tiền lương không thể trở thành động lực cho người lao động được, thậm chí còn triệt tiêu động lực. Ngược lại, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ sự an tâm về khoản thu nhập của mình. Tiền lương càng cao thì càng kích thích người lao động làm việc hăng hái và dẫn đến đạt hiệu quả tốt. Mặt khác, tiền lương còn thể hiện giá trị công việc, giá trị và địa vị của người lao động trong gia đình, với tổ chức và xã hội.

Tiền lương không chỉ quan trọng đối với cá nhân người lao động mà còn quan trọng đối với doanh nghiệp. Bởi vì không phải doanh nghiệp nào cũng có thể trả lương cao cho người lao động vì còn tùy thuộc vào tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của đơn vị. Nhưng doanh nghiệp cần biết tận dụng tối đa chức năng của tiền lương để tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức. Ngoài ra, tiền lương còn là công cụ để giữ gìn, duy trì và thu hút được những lao động giỏi có khả năng phù hợp được với công việc của tổ chức. Do vậy, để tiền lương thực sự phát huy được vai trò,

khi xây dựng chế độ trả lương, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc: trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau; tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân để đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Đảm bảo các yêu cầu về tổ chức tiền lương: Rõ ràng, đơn giản, dễ hiểu; làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao qua đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh; đảm bảo tái sản xuất sức lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Sử dụng hình thức trả lương hiệu quả như: Căn cứ trả lương theo trình độ chuyên môn của người lao động, dựa vào mức độ quan trọng của công việc hoặc dựa vào sức sản xuất sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động.

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

** Tiền thưởng*

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung tiền lương nhằm quán triệt đầy đủ hơn nguyên tắc phân phối theo lao động, đồng thời tạo động lực cho người lao động để họ quan tâm đến tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh ở doanh nghiệp. Tiền thưởng được biểu hiện bằng tiền hoặc vật chất.

Tiền thưởng không những kích thích vật chất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần cho người lao động, vì tiền thưởng là cơ sở để đánh giá thành tích, tinh thần, trách nhiệm, trình độ làm việc...của người lao động. Khoản tiền thưởng sử dụng đúng cách, kịp thời sẽ có tác dụng thôi thúc lòng nhiệt huyết, sự nỗ lực phấn đấu, tinh thần trách nhiệm của người lao động để thi đua hoàn thành kế hoạch, đồng thời góp phần quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động trong tổ chức tiền lương, tạo điều kiện để đảm bảo hài hòa mối

quan hệ giữa lợi ích của nhà nước, lợi ích doanh nghiệp và lợi ích của cá nhân người lao động.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng với các loại tiền thưởng năng suất, tiền thưởng sáng kiến lớn có giá trị, thưởng hoàn thành kế hoạch sản xuất sớm trước thời gian quy định, thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu... Do đó, việc xây dựng hệ thống tiền thưởng công bằng, phù hợp, đảm bảo khoảng cách thời gian diễn ra hoạt động được thưởng với thời điểm thưởng không quá dài ... sẽ thực sự trở thành công cụ kích thích người lao động làm việc hiệu quả.

** Phụ cấp và phúc lợi*

- Phụ cấp:

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hay hay khi họ phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi, không ổn định. Phụ cấp là khoản tiền bù đắp, bổ sung thêm cho thu nhập của người lao động.

Phụ cấp có tác dụng kích thích người lao động thực hiện tốt hơn công việc của mình trong điều kiện phức tạp, khó khăn hơn mức bình thường đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những người lao động trong môi trường làm việc khác nhau. Qua đó, giúp người lao động yên tâm và có trách nhiệm hơn với công việc của mình. Có các loại phụ cấp như: Phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực...

- Phúc lợi:

Phúc lợi cho người lao động được hiểu bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao trực tiếp. Hay nói cách khác, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Phúc lợi được chia làm hai dạng: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc cho người lao động theo pháp luật quy định như: bảo hiểm xã hội - y tế... Ngoài ra, các doanh nghiệp tùy vào khả năng tài chính có thể xây dựng các phúc lợi tự nguyện cho người lao động như: Nghỉ ngơi hàng năm, tiền ăn trưa, xăng xe đi lại, tiền điện thoại, hỗ trợ thuê nhà, mua bảo hiểm sức khỏe cho người lao động...

Việc cung cấp các phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm cho người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và giữ gìn lực lượng lao động có trình độ cao. Đồng thời, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động, tạo dựng niềm tin của người lao động với Công ty.

1.3.2 Kích thích bằng tinh thần

Khi xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu vật chất được đảm bảo thì nhu cầu tinh thần sẽ chi phối mạnh mẽ hoạt động của con người. Do vậy, sử dụng những biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu về mặt tinh thần tức là dùng lợi ích tinh thần sẽ góp phần nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động, phát huy sáng kiến, áp dụng các biện pháp cải tiến kỹ thuật, các kinh nghiệm tiên tiến nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Cụ thể:

**** Tạo công ăn việc làm ổn định***

Việc làm là mối quan tâm số 1 của người lao động và cũng là điều kiện để ổn định xã hội. Hiện nay, khi nền kinh tế có nhiều khó khăn, để có được một công việc ổn định, có thu nhập để nuôi sống bản thân và gia đình là mong muốn của rất nhiều người. Khi có công việc ổn định, người lao động sẽ được đảm bảo cuộc sống của bản thân họ và gia đình một cách lâu dài. Mặt khác, có việc làm ổn định sẽ tạo cho người lao động có được sự an tâm để làm

việc, họ không phải đối mặt hoặc rất ít khả năng phải đối mặt với mất việc làm, mất thu nhập. Do đó, sự ổn định của công việc sẽ mang lại niềm vui, niềm phấn khởi cho cá nhân và tập thể người lao động. Doanh nghiệp nào duy trì được công việc ổn định sẽ tạo ra động lực làm việc cho người lao động, làm cho họ yên tâm, tận tụy làm việc, gắn bó và cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Ngược lại, khi doanh nghiệp không đảm bảo được việc làm, sẽ gây ra tâm lý chán nản, người lao động không yên tâm làm việc, nhiều người bị mất việc làm dẫn đến các tệ nạn xã hội.

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

Người lao động trong một tổ chức chỉ làm việc có hiệu quả khi họ biết nhiệm vụ của mình. Do vậy, cần xác định nhiệm vụ đối với từng vị trí công việc giúp người lao động hiểu được trách nhiệm và quyền hạn của mình. Việc xác định nhiệm vụ được cụ thể hóa tại bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng giúp người lao động có những định hướng đúng đắn trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Bởi khi người lao động hiểu được công việc của mình, hiểu được các tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp họ nhận biết sự đóng góp của bản thân so với mức tiêu chuẩn của tổ chức, họ mới có động lực để hoàn thành tốt công việc, đạt năng suất, hiệu quả.

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

Đó là việc nghiên cứu các công việc để làm rõ: ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện;

các điều kiện làm việc cụ thể cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và cá khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc. Kết quả của phân tích công việc là Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

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

** Xây dựng bầu không khí làm việc đầm ấm, lành mạnh*

Bầu không khí làm việc tại tổ chức được biểu hiện qua những giao tiếp thường ngày trong tập thể người lao động, mối quan hệ giữa những người lao động, giữa cấp trên và cấp dưới. Nếu mối quan hệ giữa những người lao động trong tập thể vui vẻ, đoàn kết, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc và trong cuộc sống hàng ngày sẽ làm cho người lao động cảm thấy đồng nghiệp của mình thật gần gũi và thân thiết như những người thân, giúp họ gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, nếu tổ chức thường xuyên xảy ra mâu thuẫn, xung đột, nội bộ mất đoàn kết sẽ ảnh hưởng đến tâm lý của tập thể người lao động, công việc vì thế sẽ kém hiệu quả. Do vậy, việc xây dựng bầu không khí làm việc đầm ấm, lành mạnh, thân thiện vô cùng cần thiết để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Để làm được điều này, tổ chức cần tổ chức những hoạt động tập thể để mọi người có cơ hội gần nhau hơn, người lãnh đạo phải có sự đối xử công bằng với người lao động, hạn chế sự ganh tỵ gây mất đoàn kết nội bộ, khen

thường và kỷ luật đảm bảo đúng người, đúng việc, sự đánh giá những kết quả đóng góp của người lao động phải dân chủ, công khai, minh bạch để có những khuyến khích hợp lý.

** Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*

Thăng tiến là việc một người lao động được chuyển lên một vị trí làm việc cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Thăng tiến nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp, đó là: Đáp ứng được nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng của người lao động; Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp; Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được người lao động giỏi, có tài năng, thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp. Do vậy, cơ hội thăng tiến là một trong những hình thức tạo động lực làm việc cho người lao động.

** Điều kiện làm việc*

Để nâng cao chất lượng làm việc của người lao động, điều thiết yếu ở các doanh nghiệp phải luôn coi trọng việc cải thiện điều kiện làm việc thông qua thực hiện tốt các chính sách an toàn vệ sinh lao động, đầu tư trang bị máy móc thiết bị cần thiết phục vụ cho quá trình làm việc của người lao động.

Cải thiện điều kiện làm việc không những để bảo vệ sức khỏe, tránh bệnh nghề nghiệp cho người lao động mà còn nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

Để cải thiện điều kiện làm việc cần phải làm thay đổi tính chất công việc cũng như cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường và thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động.

Đặc điểm công việc hoặc đặc điểm ngành nghề của công việc, có ảnh hưởng mang tính quyết định đến mức độ tiêu hao sức lực và trí lực của người lao động. Để thay đổi đặc tính công việc, cần tập trung vào nghiên cứu cải tiến công cụ lao động, đổi mới công nghệ, trang thiết bị kỹ thuật trong quá trình lao động.

Tình trạng vệ sinh môi trường nơi làm việc gồm cả yếu tố: ánh sáng, tiếng ồn, nhiệt độ, bụi, độ ẩm, không khí,... tình trạng vệ sinh môi trường nơi làm việc không tốt có thể làm năng suất lao động giảm, tỷ lệ sai hỏng tăng, tâm lý người lao động căng thẳng, chán nản.

** Chính sách đào tạo cho người lao động*

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Đối với người lao động, cơ hội được đào tạo thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp tới người lao động từ đó tạo được niềm tin làm cho người lao động gắn bó hơn với tổ chức. Đồng thời, đào tạo đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động, cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc. Mặt khác, khi người lao động nào được doanh nghiệp cho đi đào tạo, họ có cơ hội thăng tiến, điều đó không chỉ có ảnh hưởng tới động lực lao động của chính họ mà còn ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của những người lao động khác, họ cũng sẽ phải nỗ lực, phấn đấu làm việc để được lựa chọn. Do vậy, chính sách đào tạo của doanh nghiệp sẽ kích thích người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động.

Để một chương trình đào tạo có hiệu quả, doanh nghiệp phải: xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo cụ thể, lựa chọn người đi đào tạo, lựa chọn các chương trình và phương pháp đào tạo thích hợp, thực hiện chương trình và đánh giá chương trình đào tạo.

Để tạo động lực lao động, doanh nghiệp quan tâm, tạo điều kiện cho người lao động được học tập, nâng cao trình độ chuyên môn và có kế hoạch bố trí cho họ được làm những công việc đòi hỏi độ phức tạp cao hơn để người lao động cảm thấy việc nâng cao kiến thức, kỹ năng của họ có ý nghĩa và gắn bó hơn với tổ chức.

** Các phong trào thi đua đoàn thể*

Việc tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất của người lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế. Người lao động sẽ phấn đấu lao động để đạt hoặc vượt mục tiêu đề ra, khi đó họ nhận được những khen thưởng, động viên cụ thể của doanh nghiệp. Họ sẽ có sự so sánh khả năng, năng lực của mình với đồng nghiệp vì thế tạo sự ganh đua trong lao động, phát huy năng lực của người lao động. Mặt khác, qua các phong trào thi đua tạo điều kiện cho người lao động được học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau, tạo sự gần gũi, đoàn kết.

Do vậy, các nhà quản lý tổ chức được những phong trào thi đua đúng đắn, phù hợp sẽ tạo sự hứng thú trong công việc, đòi hỏi sự phấn đấu, cạnh tranh trong lao động. Bên cạnh đó, là những khen thưởng cụ thể để động viên người lao động, tạo cho họ cảm giác được quan tâm, hoàn thành tốt công việc.

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

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

cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ. Để đánh giá các yếu tố tác động đến động lực, ta đi xem xét các khía cạnh sau:

1.4.1 Nhân tố thuộc về người lao động

**** Nhu cầu của người lao động***

Maslow cho rằng, con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Thế nhưng nhu cầu lại có một khoảng cách với thỏa mãn và chính khoảng cách này là động lực thôi thúc con người làm việc. Và khi nhu cầu này được thỏa mãn thì lại xuất hiện nhu cầu khác cao hơn. Lúc đó con người lại xảy ra ý muốn thỏa mãn nhu cầu đó. Do vậy, doanh nghiệp cần phải nắm bắt được các nhu cầu của người lao động, hiểu những nhu cầu là cấp bách, là lâu dài để thỏa mãn từng mức độ các nhu cầu, từ đó tạo động lực cho họ làm việc.

**** Đặc điểm tính cách của người lao động***

Tính cách được biểu thị qua thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với xã hội nói chung... Nó được hiểu là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người.

Tính cách của con người là do tác động của sự giáo dục, sự rèn luyện của bản thân và sự tác động gián tiếp của môi trường sống và làm việc của người đó. Do vậy, tạo động lực cho người lao động, tổ chức cần nắm bắt được tính cách của người lao động để có cách thức đối xử và sử dụng họ, khuyến khích họ làm việc hiệu quả.

**** Năng lực của người lao động***

Năng lực của người lao động thể hiện trình độ, kỹ năng, sự hiểu biết, kinh nghiệm của người lao động đối với công việc. Năng lực được xây dựng và phát triển qua quá trình lao động, làm việc thực tế. Do vậy, năng lực của mỗi người là khác nhau nên động lực khiến họ làm việc tích cực cũng khác

nhau. Nhưng khi người lao động được đảm nhận những công việc phù hợp với năng lực, khi họ có được những điều kiện làm việc đầy đủ họ sẽ có động lực làm việc để phát huy tốt nhất năng lực của mình.

1.4.2 Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

**** Chính sách quản lý của doanh nghiệp***

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản trị nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Do vậy, tổ chức nào có những chính sách tạo động lực thực sự hiệu quả, sẽ phát huy được yếu tố con người, họ sẽ làm việc và đóng góp sức lực cho việc đạt được các mục tiêu và chiến lược mà tổ chức đã đặt ra.

Mặt khác, nhận thức và hành động của người lãnh đạo trong tổ chức cũng sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động làm việc, là khi họ có cách thức quản lý khoa học, phù hợp với tâm tư, nguyện vọng của người lao động, khi họ có sự tin tưởng và quan tâm, tôn trọng ý kiến của người lao động.

**** Khả năng tài chính của doanh nghiệp***

Công tác tạo động lực lao động vô cùng quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp để thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả, năng suất. Tuy nhiên, điều đó lại phụ thuộc rất lớn vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp nào sản xuất – kinh doanh đạt hiệu quả, việc sử dụng các đòn bẩy để tạo động lực cho người lao động thực sự dễ dàng, nhưng ngược lại khi doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả, cần phải thắt chặt chi tiêu thì các biện pháp để tạo động lực rất khó để thực hiện. Cụ thể như doanh nghiệp không có tài chính vững mạnh thì làm sao có thể thanh toán lương, thưởng hay trả

lương cao cho người lao động, cũng như không có điều kiện để đầu tư trang thiết bị nâng cao điều kiện làm việc cho người lao động hoặc tổ chức các hoạt động tập thể khác để nâng cao tinh thần đoàn kết cho người lao động trong doanh nghiệp

** Văn hóa tổ chức*

Văn hóa tổ chức “là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức”.

Văn hóa trong tổ chức xác định đặc điểm riêng của từng tổ chức, thường được xem như là cách sống của mọi người trong tổ chức. Do vậy, mỗi tổ chức có những nét văn hóa đặc trưng riêng sẽ tác động đến từng thành viên trong tổ chức. Đó là những giá trị mà tổ chức tạo dựng nên như sự chia sẻ, đoàn kết trong tập thể người lao động, vị thế của tổ chức... sẽ trở thành động lực cho người lao động, tạo cho họ niềm tin, sự tự hào về tổ chức và gắn bó, trung thành với tổ chức.

1.4.3 Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

** Tiền lương trên thị trường*

Trong cùng một ngành nghề, doanh nghiệp cần chú ý đến mức lương thịnh hành trên thị trường, để từ đó có chính sách tiền lương ở doanh nghiệp mình hợp lý. Đó là chế độ để đảm bảo tính cạnh tranh nhằm thu hút và duy trì lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng.

** Hệ thống luật pháp*

Luật pháp chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp bắt buộc mọi người, mọi tổ chức phải tuân theo đảm bảo cho sự bình đẳng của các cá nhân trên thị trường lao động đã tạo động lực cho người lao động khi làm việc như sự yên tâm về quyền lợi được đảm bảo, sự tự do trong lựa chọn việc làm và

nâng cao thu nhập... Vấn đề ở đây là tổ chức phải thực hiện đúng luật và vận dụng hiệu quả vào thực tế tổ chức để đảm bảo sự phát triển của tổ chức.

** Hệ thống phúc lợi xã hội*

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động. Đó là những khoản trợ cấp khi người lao động không may bị ốm đau, tai nạn, khi họ nghỉ việc để sinh con hoặc nghỉ hưu, khi bị mất việc làm. Hệ thống phúc lợi đầy đủ đảm bảo quyền lợi cho người lao động và phần nào hỗ trợ cho cuộc sống của họ được nâng cao hơn. Chính vì vậy, hệ thống phúc lợi tạo ra động lực cho người lao động, giúp họ yên tâm khi làm việc và đạt hiệu quả cao.

Như vậy, có thể thấy các nhân tố trên có tác động lớn đến công tác tạo động lực lao động trong tổ chức. Tùy theo tình hình và đặc điểm riêng của từng tổ chức, các nhân tố trên sẽ tác động theo những cách thức và mức độ khác nhau. Do vậy, các tổ chức cần hiểu rõ và nắm bắt những nhân tố này khi thực hiện công tác tạo động lực lao động để tổ chức đạt được mục tiêu như mong muốn.

1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động

1.5.1. Kinh nghiệm của Công ty Honda Việt Nam

Công ty Honda Việt Nam là Công ty liên doanh gồm 3 đối tác: Công ty Honda Motor Nhật Bản, Công ty Asia Honda Motor Thái Lan và Tổng Công ty Máy động lực và máy nông nghiệp Việt Nam. Kể từ khi có mặt tại thị trường Việt Nam vào năm 1996, Honda Việt Nam đã luôn nỗ lực phấn đấu trở thành một trong những Công ty được xã hội mong đợi. Kể từ khi hoạt động cho đến nay, Honda Việt Nam luôn tự hào là người bạn đồng hành đáng tin cậy của người tiêu dùng Việt Nam thông qua các sản phẩm ô tô và xe máy. Cũng như các Honda khác trên toàn cầu, sự thành công của Honda Việt Nam được quyết định bởi nhiều yếu tố, trong đó yếu tố về con người là vô cùng

quan trọng. Một trong những chính sách quản trị của Honda về công tác tạo động lực cho người lao động như sau:

- Liên tục cải tiến: Các nhà quản lý phải liên tục tìm cách cải thiện lề lối làm việc đối với những nhân viên của mình. Tiến bộ là một quá trình tăng tiến dần dần từ thấp đến cao. Tạo bầu không khí thuận lợi cho các nhân viên của mình làm việc và thực hiện những cải tiến.

- Mọi người đều phát biểu: Nguyên tắc này được thực hiện nhằm đảm bảo tất cả mọi người cùng tham gia và cùng học hỏi, được áp dụng rộng rãi trong tất cả các cuộc họp và công tác hoạch định hằng năm. Điều này rất quan trọng, bởi vì khi nhà quản lý biết nghe quan điểm của mọi người, họ có thể đưa ra được những kế hoạch, mục tiêu nhận được sự ủng hộ của những người thực thi.

- Luân chuyển những nhân viên giỏi nhất: Công ty Honda có chính sách luân chuyển luân phiên để thực hiện huấn luyện nhân viên, giúp cho họ hiểu được công việc của các bộ phận và các thành viên có liên quan, đào tạo họ trở thành những người có kiến thức tổng hợp, toàn diện đáp ứng nhu cầu công việc, đồng thời tạo cơ hội cho họ phấn đấu.

- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài: Một đặc trưng của Honda trong tuyển dụng đó là chế độ tuyển dụng suốt đời, Honda cam kết đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động. Điều này sẽ giúp cho Công ty có được lực lượng lao động ổn định. Đồng thời vì chế độ làm việc lâu dài nên những người lao động ở đây sẽ có được sự giáo dục và đào tạo trong và ngoài nước, họ luôn giành cho người lao động một khoảng thời gian cho việc học tập và đào tạo. Cũng nhờ chính sách đào tạo bên cạnh yêu cầu rất cao về trình độ chuyên môn khi vào làm việc tại đây mà Công ty Honda có được đội ngũ người lao động chất lượng cao, nhiệt tình, thích ứng với những thay đổi về công nghệ, đặc biệt có thể cống hiến lâu dài, trung thành với Công ty.

- Đãi ngộ tài chính: Bên cạnh chính sách tiền lương hợp lý, có tính cạnh tranh, hàng năm Công ty thực hiện phát hai lần tiền thưởng và nhiều mặt hàng phúc lợi cho người lao động. Người lao động ở đây được ưu tiên khi mua xe máy và xe ô tô do Công ty sản xuất...

1.5.2 Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần tập đoàn Hoa sen

Tập đoàn Hoa Sen là đơn vị chuyên về sản xuất kinh doanh Tôn - Thép ở Việt Nam, hiện chiếm trên 40% thị phần cả nước (theo số liệu của Hiệp hội thép Việt Nam tháng 12/2013). Tập đoàn có 05 Công ty con, 02 nhà máy sản xuất do Công ty mẹ quản lý và hơn 157 Chi nhánh trải dài khắp cả nước.

Từ ngày thành lập, năm đầu tiên với vốn điều lệ chỉ có 30 tỷ đồng và có 22 cán bộ công nhân viên. Đến nay, Tập đoàn Hoa Sen đã có vốn điều lệ lên đến gần 1.008 tỷ đồng, với gần 4.643 cán bộ công nhân viên. Tập đoàn Hoa Sen có nhiều cán bộ quản lý có tuổi đời còn rất trẻ, từ 23 đến 35, tạo nên sự năng động trong quá trình phát triển vượt bậc của Tập đoàn Hoa Sen.

Chính sách khen thưởng: Chính sách khen thưởng được áp dụng nhằm tạo động lực trong công tác cho cán bộ công nhân viên gắn liền với thành tích công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tập đoàn Hoa Sen áp dụng các chính sách thưởng như: Thưởng lương 13, thưởng theo thành tích công việc định kỳ hàng tháng, hàng quý, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng cá nhân, tập thể tiêu biểu, xuất sắc, thưởng kinh doanh theo quý, năm, thưởng hoàn thành dự án trước tiến độ, thưởng cho cán bộ công nhân viên có thành tích tiết giảm chi phí.

Chính sách phụ cấp bao gồm: phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp dự nguồn, phụ cấp điện thoại, phụ cấp công tác, phụ cấp thâm niên... Các khoản phụ cấp này là phần cộng thêm thu nhập hàng tháng, giúp người lao động yên tâm làm việc.

Chế độ bảo hiểm: Các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp được Tập đoàn Hoa Sen thực hiện theo đúng qui định pháp luật và đảm bảo toàn thể cán bộ công nhân viên đều được hưởng đầy đủ các chế độ bảo hiểm.

Chế độ chính sách khác: Ngoài việc thực hiện các chính sách lương, thưởng, phúc lợi bắt buộc. Tập đoàn Hoa Sen còn áp dụng các chế độ phúc lợi tự nguyện khác như: Thưởng vào các ngày lễ lớn: Ngày giải phóng miền Nam, kỷ niệm ngày thành lập Công ty, nghỉ mát hàng năm...; vẫn duy trì và đảm bảo các chế độ khác như: tổ chức ăn giữa ca cho các đơn vị sản xuất, nhà máy trực thuộc hệ thống Hoa Sen Group, cấp phát đồng phục, bảo hộ lao động, khám sức khỏe định kỳ, bảo hiểm tai nạn 24/24, hỗ trợ cán bộ công nhân viên khi có tang chế.... Ngoài ra, cán bộ công nhân viên nữ được hỗ trợ nhân ngày Quốc tế Phụ nữ và ngày Phụ nữ Việt Nam, hỗ trợ thai sản.

Với chính sách tốt về lương, thưởng, phúc lợi, các chính sách khác về cơ hội phát triển, môi trường làm việc, giá trị văn hóa công ty..., tháng 02/2014 Hoa Sen được bình chọn và đứng thứ 47 trong top 100 nơi làm việc tốt nhất tại Việt Nam.

1.5.3 Bài học kinh nghiệm cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Thanh Xuân

Từ kinh nghiệm của Công ty Honda Việt Nam và Tập đoàn Hoa Sen cho thấy: Để tạo động lực lao động đạt hiệu quả, doanh nghiệp cần áp dụng song song các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua nghiên cứu công tác tạo động lực từ hai Công ty trên, có thể rút ra bài học cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Thanh Xuân:

Thứ nhất, chính sách giữ chân được người tài, các công ty xây dựng chế độ lương, thưởng, đãi ngộ phù hợp và chuẩn hóa, từ đó đảm bảo đầy đủ điều kiện vật chất cho những người lao động có năng lực để họ yên tâm làm việc.

Thứ hai, các nhà lãnh đạo khuyến khích sự hợp tác giữa người lao động và các nhà quản lý trong việc ra quyết định và các chính sách kinh doanh làm tăng tinh thần, trách nhiệm, hăng say cống hiến của người lao động, gắn kết vận mệnh của họ với vận mệnh của công ty.

Thứ ba, rút ngắn khoảng cách giữa nhà quản lý và nhân viên, tôn trọng những ý kiến đóng góp của nhân viên để phát triển doanh nghiệp, cải tiến công việc và các vấn đề liên quan trực tiếp đến quyền lợi của họ.

Thứ tư, doanh nghiệp cần quan tâm chất lượng con người, đổi mới, mở rộng các hình thức giáo dục, đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động, tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Thứ năm, chăm lo cho nhu cầu và lợi ích chính đáng của người lao động, đa dạng các hình thức thưởng, phúc lợi để thúc đẩy người lao động làm việc đạt kết quả, hướng tới việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CƠ KHÍ Ô TÔ THANH XUÂN, TỔNG CỤC IV, BỘ CÔNG AN

2.1 Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân, Tổng cục IV, Bộ Công an (gọi tắt là Công ty Thanh Xuân), tiền thân là Xí nghiệp sửa chữa ô tô và sau đó được đổi tên là Nhà máy Đại tu ô tô số 1 - Bộ Nội vụ (nay là Bộ Công an), được thành lập theo Quyết định số 300/QĐ-BNV ngày 09/7/1993 của Bộ Nội vụ.

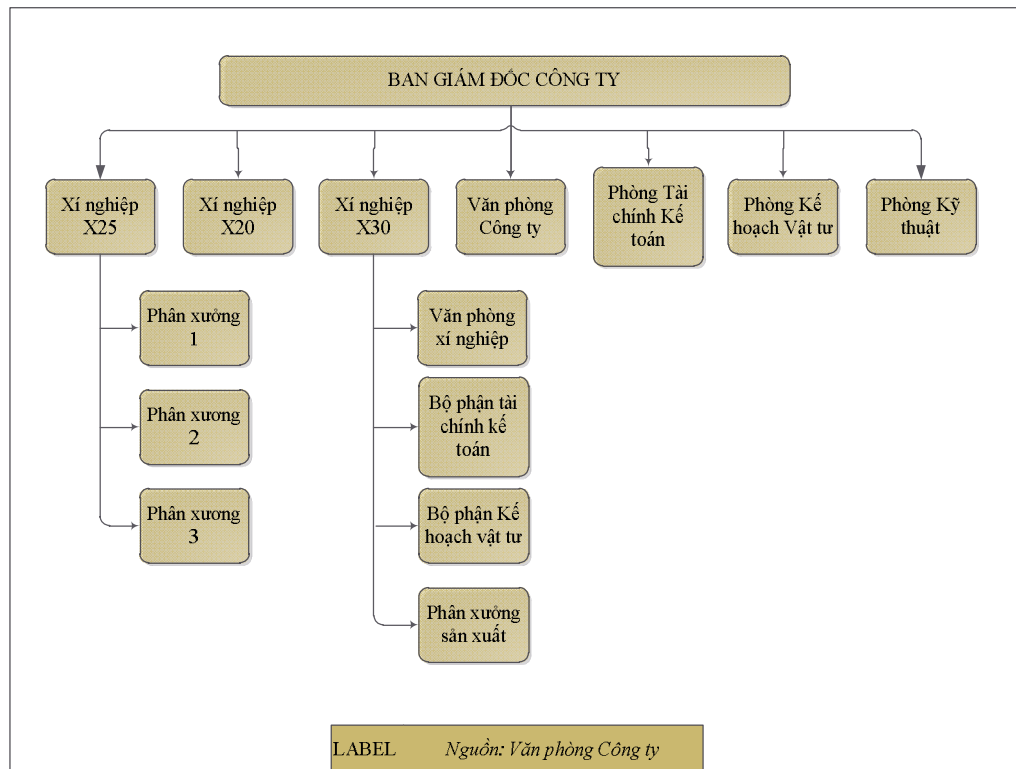
Ngày 21/8/1993, Nhà máy Đại tu ô tô số 1 nhận Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh lần đầu, đến năm 2010, Công ty được đổi tên thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân. Đăng ký kinh doanh cấp lại lần thứ 11 ngày 18/11/2014, Công ty có vốn điều lệ: 100.595 triệu đồng.

Địa chỉ trụ sở chính: 103 – 105 Nguyễn Tuân, phường Thanh Xuân Trung, quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội.

Nhiệm vụ được giao của Công ty là: Chuyên sửa chữa, lắp ráp, đóng mới các loại xe ô tô chuyên dụng, xe đặc chủng (xe chỉ huy, xe chở quân, xe chở phạm, xe chữa cháy, mô tô chuyên dùng...) phục vụ công tác, chiến đấu của lực lượng Công an nhân dân; Sản xuất, chế tạo các sản phẩm cơ khí, các sản phẩm có phủ chất liệu phản quang biến số xe cơ giới, biển báo an toàn giao thông phục vụ Ngành Công an và tham gia thị trường; Thiết kế, hoàn cải

ô tô, mô tô và các sản phẩm chuyên dùng phục vụ an ninh quốc phòng; Sản xuất, lắp ráp động cơ, linh kiện, phụ kiện xe ô tô, mô tô các loại; Xuất nhập khẩu vật tư, máy móc, thiết bị, phương tiện, sản xuất đồ mộc trang trí nội thất và mỹ thuật công nghiệp cho các phương tiện vận tải; Kinh doanh mua bán ô tô, mô tô và các phương tiện vận tải.

Mô hình tổ chức của Công ty như sau:



Bộ máy tổ chức của Công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến và có mối quan hệ thống nhất với nhau, mỗi phòng ban, đơn vị sản xuất đảm nhận một nhiệm vụ cụ thể để quản lý chuyên môn của mình. Các đơn vị này chịu sự lãnh đạo chung của Ban Giám đốc Công ty.

Ban Giám đốc Công ty: Gồm 03 người (01 Giám đốc và 02 phó giám đốc giúp việc).

Chủ tịch kiêm Giám đốc: Là người điều hành mọi hoạt động của Công ty và chịu trách nhiệm trước trước chủ sở hữu là Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật, Bộ Công an về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Phó Giám đốc phía Bắc: Giúp việc cho Giám đốc Công ty và điều hành hoạt động sản xuất, chịu trách nhiệm trước trước Giám đốc Công ty và chủ sở hữu là Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật, Bộ Công an về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Phó Giám đốc phía Nam: : Giúp việc cho Giám đốc Công ty và điều hành hoạt động sản xuất – kinh doanh phía Nam, chịu trách nhiệm trước trước Giám đốc Công ty và chủ sở hữu là Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật, Bộ Công an về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Các phòng ban chức năng:

Công ty có 04 phòng chức năng gồm:

Văn phòng Công ty có trách nhiệm giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty tổng hợp tình hình công tác, kết quả sản xuất – kinh doanh, tổ chức thực hiện công tác xây dựng lực lượng, công tác hành chính - quản trị của Công ty theo quy định của Nhà nước và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty đã được Bộ trưởng Bộ Công an phê duyệt. Đây cũng là đơn vị chịu trách nhiệm về công tác tạo động lực của người lao động trong Công ty.

Phòng Tài chính kế toán có trách nhiệm giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty tổ chức thực hiện công tác quản lý tài chính, tài sản, vật tư theo quy định của Nhà nước và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty đã được Bộ trưởng Bộ Công an phê duyệt.

Phòng Kế hoạch – vật tư có trách nhiệm giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty xây dựng chiến lược sản xuất – kinh doanh, kế hoạch sản xuất – kinh doanh hằng năm, cung ứng vật tư thiết bị đảm bảo sản xuất kinh doanh, xây dựng kế hoạch tiếp thị, sản xuất các sản phẩm mới theo quy định của Nhà

nước và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty đã được Bộ trưởng Bộ Công an phê duyệt.

Phòng Thiết kế - kỹ thuật, có trách nhiệm giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty tổ chức nghiên cứu, triển khai thiết kế, cải tiến, chế tạo sản phẩm mới theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, ứng dụng tiến bộ kỹ thuật công nghệ mới vào sản xuất, phục vụ công tác chiến đấu của lực lượng Công an nhân dân và tham gia thị trường theo quy định của Nhà nước và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty đã được Bộ trưởng Bộ Công an phê duyệt.

Xí nghiệp X25 có trách nhiệm giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty tổ chức sửa chữa, hoán cải ô tô, mô tô, các phương tiện xe cơ giới, xe chuyên dùng, gia công, sản xuất các sản phẩm cơ khí, các loại biển xe cơ giới, biển báo giao thông và các sản phẩm có phủ chất liệu phản quang, sơn tĩnh điện phục vụ ngành Công an và tham gia thị trường theo quy định của Nhà nước và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty đã được Bộ trưởng Bộ Công an phê duyệt.

Xí nghiệp X20 có trách nhiệm giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty tổ chức lắp ráp, đóng mới, sửa chữa xe ô tô chuyên dùng, gia công các sản phẩm cơ khí phục vụ ngành Công an và tham gia thị trường theo quy định của Nhà nước và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty đã được Bộ trưởng Bộ Công an phê duyệt.

Xí nghiệp X30 (phía Nam) có trách nhiệm giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty tổ chức lắp ráp, đóng mới, sửa chữa, hoán cải xe ô tô, mô tô, các phương tiện xe cơ giới, xe chuyên dùng, gia công, sản xuất các sản phẩm cơ khí, các loại biển xe cơ giới, biển báo giao thông và các sản phẩm có phủ chất liệu phản quang, sơn tĩnh điện, kinh doanh mua bán xe ô tô, mô tô và phương tiện vận tải, nhập khẩu vật tư máy móc thiết bị, phụ tùng, phương tiện đường bộ, đường thủy phục vụ ngành Công an và tham gia thị trường theo quy định

của Nhà nước và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty đã được Bộ trưởng Bộ Công an phê duyệt.

Như vậy, với việc phân chia rõ ràng chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban, một mặt tạo điều kiện thuận lợi cho các bộ phận phát huy năng lực chuyên môn, nhưng điều đó cũng đòi hỏi người lãnh đạo Công ty phải có kiến thức toàn diện để đảm bảo quản lý tốt công việc.

2.1.2 Đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty

**** Sản phẩm và thị trường***

Sản phẩm của Công ty bao gồm các sản phẩm cơ khí như: Các loại biển số xe mô tô, ô tô, biển báo giao thông, biển số nhà, các sản phẩm có phủ chất liệu phản quang, tủ hồ sơ, tủ danh chỉ bản các loại, các sản phẩm cơ khí khác.., đóng mới xe chuyên dụng, xe chở phạm nhân, xe chở quân, bảo dưỡng và sửa chữa xe tải nặng.

Hàng năm, Công ty được Bộ Công an, Tổng cục Hậu cần - Kỹ thuật giao kế hoạch sản xuất, ngoài ra Công ty cũng chủ động khai thác nguồn hàng từ Công an các tỉnh và thị trường bên ngoài.

Đặc thù là doanh nghiệp phục vụ an ninh quốc phòng nên các sản phẩm của Công ty chủ yếu phục vụ trong Ngành Công an và có tham gia thị trường xã hội nhưng không nhiều. Tuy nhiên, Công ty vẫn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp trong Ngành Công an vì có nhiều đơn vị có cùng ngành nghề sản xuất các sản phẩm cùng loại với Công ty để đáp ứng yêu cầu của Bộ Công an.

**** Cơ sở vật chất kỹ thuật***

Trụ sở chính của Công ty tại 103 Nguyễn Tuân, phường Thanh Xuân Trung, quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội

Diện tích gần 13.000m² bao gồm tòa nhà làm việc 3 tầng, 01 tòa nhà làm việc 5 tầng, phía sau là nhà xưởng với 03 dãy nhà xưởng gồm thiết bị và máy móc phục vụ sản xuất, 01 sân bóng chuyền, đường thử chạy xe ô tô.

Các đơn vị trực thuộc: Xí nghiệp X20 đóng Khu công nghiệp Bắc Ninh, xí nghiệp X25 tại 105 Nguyễn Tuân và xí nghiệp X30 tại quận 1 - thành phố Hồ Chí Minh.

** Đặc điểm lao động*

Bảng 2.1: Tình hình lao động của Công ty

Đơn vị tính: Người, %

Năm	2010		2011		2012		2013		2014	
Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Tổng số CBCNV	460	100	426	100	400	100	381	100	367	100
Lao động gián tiếp	92	20	90	21,13	90	22,5	85	22,30	85	23,16
Lao động trực tiếp	368	80	336	78,87	310	77,5	296	77,70	282	76,84

Nguồn: Văn phòng Công ty

Từ bảng số liệu về tình hình lao động trên, ta thấy lao động qua mỗi năm đều giảm, cụ thể năm 2010 tổng số lao động là 460 người trong đó lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ 20%, lao động trực tiếp 80%. Năm 2011, tổng số lao động còn 426 người trong đó lao động gián tiếp chiếm 21,13%, lao động trực tiếp là 78,87%. Năm 2012 còn 400 người trong đó lao động gián tiếp chiếm 22,5%, lao động trực tiếp là 77,5%. Năm 2013 còn 381 người, trong đó lao động gián tiếp chiếm 22,3%, lao động trực tiếp là 77,7%. Năm 2014 còn

367 người, trong đó lao động gián tiếp chiếm 23,16%, lao động trực tiếp là 76,84%.

Như vậy, lao động ở Công ty có xu hướng giảm dần theo các năm, nhưng lao động trực tiếp giảm nhiều hơn so với lao động gián tiếp, dẫn đến tỷ lệ lao động gián tiếp ngày càng cao so với tổng số lao động. Lý do của tình trạng này là do người lao động nghỉ hưu, chuyển việc, Công ty có sự thay đổi trong chiến lược sản xuất kinh doanh, hợp tác với các đơn vị kinh doanh ô tô, mở showroom bán hàng, nên một số lao động bán hàng có trình độ đại học được Công ty bổ sung để đáp ứng nhu cầu mới.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng số CBCNV	460	426	400	381	367
Nam	385	358	333	321	308
Nữ	75	68	67	60	59
Tỷ lệ %	16,30	15,96	16,75	15,75	16,07

Nguồn: Văn phòng Công ty

Với đặc thù sản xuất của Công ty là cơ khí, gò hàn, sửa chữa ..., do vậy trong nhiều năm Công ty ưu tiên tuyển dụng lao động nam, lao động nữ có số lượng hạn chế, chiếm tỷ lệ chưa đến 20% trong tổng số lao động. Điều này phù hợp với công việc sản xuất và thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động phân theo trình độ đào tạo*Đơn vị tính: Người*

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng số CBCNV	460	426	400	381	367
Trên ĐH	1	1	1	1	1
Đại học, Cao đẳng	77	75	65	67	67
Lao động đã qua đào tạo nghề	232	200	194	173	159
Lao động phổ thông	150	150	140	140	140
Tỷ lệ LĐ phổ thông/tổng số LĐ	32,6%	35,21%	35%	36,75	38,15%

Nguồn: Văn phòng Công ty

Qua bảng số liệu ta thấy, lao động chưa qua đào tạo của Công ty có số lượng khá lớn, chiếm 32,6% tổng số lao động năm 2010. Số lao động của Công ty có xu hướng giảm theo các năm, song lại không giảm ở lao động phổ thông mà giảm nhiều ở lao động đã qua đào tạo nghề. Đội ngũ lao động phổ thông ở Công ty ở thời điểm hiện tại chiếm tới 38,15% tổng số lao động. Đây là một thách thức lớn đối với Công ty, không chỉ trong hiện tại mà về lâu dài.

Đặc điểm của đội ngũ lao động phổ thông ở Công ty: Được tuyển dụng phần lớn từ trước năm 2000, họ chỉ học hết phổ thông trung học và được Công ty nhận vào làm việc, được đào tạo qua cách cầm tay chỉ việc, đào tạo tại chỗ, cho nên người lao động không có nền tảng kiến thức chuyên môn căn bản, điều này sẽ khó khăn trong việc tiếp thu những tri thức mới.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động phân theo lực lượng*Đvt: Người*

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng số CBCNV	460	426	400	381	367
Sỹ quan Công an	24	20	18	20	20
Công nhân viên Công an	73	72	72	65	57
Lao động hợp đồng	363	334	310	296	290

Nguồn: Văn phòng Công ty

Lực lượng lao động của Công ty gồm: lực lượng công an và lao động hợp đồng. Lực lượng công an năm 2010 là 97 người chiếm 21,08% tổng số lao động, năm 2011 còn 92 người chiếm 21,59% tổng số lao động, năm 2012 còn 90 người chiếm 22,5% tổng số lao động, năm 2013 còn 85 người chiếm 22,3% tổng số lao động, năm 2014 còn 77 người (chiếm 20,89%). Số biên chế công an qua các năm có xu hướng giảm dần do nghỉ chế độ, một số đồng chí được điều động lên cơ quan hưởng lương ngân sách. Như vậy, lực lượng lao động của Công ty chủ yếu là lao động hợp đồng.

Đặc điểm của lực lượng biên chế gồm có sỹ quan công an và công nhân viên công an. Sỹ quan công an là người giữ các vị trí lãnh đạo chỉ huy và cũng là lực lượng có trình độ chuyên môn, có những đồng chí công tác lâu năm và có nhiều đồng chí được tuyển dụng mới từ lao động hợp đồng công tác lâu năm tại Công ty theo chính sách ưu tiên của Bộ Công an để bổ sung đội ngũ lãnh đạo chỉ huy của khối doanh nghiệp. Số công nhân viên công an, tuổi cao, do đó họ bị hạn chế trong việc tiếp thu, lĩnh hội những tri thức, công nghệ mới.

Lao động hợp đồng có độ tuổi dưới 40 chiếm hơn 50%, từ 40-50 tuổi chiếm 25% tổng số lao động, có đặc điểm là tinh thần cầu tiến, năng động,

nhANH NHẸN, khả năng tiếp thu nhanh các kiến thức khoa học công nghệ hiện đại. Đây là lực lượng lao động sản xuất chủ yếu của Công ty, do vậy về lâu dài Công ty cần có những chính sách quan tâm, khuyến khích đúng mức để họ phát huy được khả năng của mình, tạo cơ chế giúp họ được tiếp cận với những khóa đào tạo ngắn để cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật đáp ứng yêu cầu của thị trường và thực hiện các nhiệm vụ của Bộ giao trong các năm tiếp theo.

Bảng 2.5: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty các năm 2010-2014

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Doanh thu	133.347	131.960	221.946	165.070	152.201
Lợi nhuận trước thuế	9.963	11.621	11.728	8.893	8.999
Lợi nhuận sau thuế	7.472	8.715	8.796	6.670	7.019

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Doanh thu của Công ty qua các năm không ổn định, năm tăng nhiều, như năm 2012 doanh thu hơn 221 tỷ đồng, song lại giảm mạnh, năm 2013 chỉ còn 165 tỷ đồng. Điều này xuất phát từ kế hoạch Bộ Công an giao hàng năm cho Công ty.

2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân

2.2.1 Thực trạng tạo động lực bằng vật chất

2.2.1.1 Tiền lương

Công ty đang áp dụng hai hệ thống tiền lương: Tiền lương hưởng thực tế hàng tháng (lương năng suất) và tiền lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã

hội, tính lương các ngày nghỉ lễ, tết, phép năm, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội.

* Trả lương năng suất được thực hiện như sau:

- Căn cứ tính lương cho người lao động:

+ Dựa vào những thỏa thuận đã ký kết hợp đồng lao động theo luật lao động.

+ Dựa vào thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Hình thức trả lương:

Người lao động trong Công ty được trả lương theo hình thức trả lương khoán sản phẩm cho khối trực tiếp sản xuất và trả lương thời gian đối với khối gián tiếp phục vụ sản xuất.

+ Hình thức lương khoán sản phẩm: Công ty áp dụng chế độ khoán sản phẩm theo nhóm. Tại các nhóm (tổ) này, khi có lệnh sản xuất từ Phòng Kế hoạch xuống phân xưởng, nhóm tổ sẽ dựa trên cơ sở số sản phẩm, công việc được giao từ lệnh sản xuất và đơn giá tiền lương của sản phẩm để tính lương cho công nhân trong tổ.

Công thức tính như sau:

$$Li = \frac{\sum SP_k \times G_k}{\sum H} \times Hi$$

Trong đó:

- Li: Lương của công nhân i
- Gk: Đơn giá của sản phẩm k
- SPk: Số sản phẩm của tổ sản xuất được trong tháng
- H: Tổng hệ số của cả tổ
- Hi: Hệ số của công nhân i

+ Hình thức trả lương thời gian: Được áp dụng đối với khối gián tiếp phục vụ sản xuất, bao gồm: Ban Giám đốc Công ty, Văn phòng Công

ty, Phòng Kế hoạch – Vật tư, Phòng Thiết kế - Kỹ thuật, Phòng Tài chính Kế toán, Ban Giám đốc Xí nghiệp, Văn phòng xí nghiệp, phân xưởng

Công thức tính như sau:

$$Li = \frac{Mi \times Ci}{N} \times Hi$$

Trong đó:

- Li: Lương tháng của nhân viên i
- Mi: Mức lương bình quân toàn Xí nghiệp, Nhà máy ($Mi = \frac{Q}{\sum C}$ với Q: Tổng quỹ lương toàn Xí nghiệp, Nhà máy; $\sum C$: số người lao động đi làm thực tế toàn Xí nghiệp)
- N: Số ngày công chế độ trong tháng
- Ci: Số ngày công thực tế của nhân viên i
- Hi: Hệ số của nhân viên i

Bảng 2.6: Quy định hệ số Công ty

TT	Vị trí chức danh	Hệ số
1	Giám đốc Công ty	3,0
2	Phó Giám đốc Công ty	2,6
3	Trưởng các phòng, ban, Giám đốc các xí nghiệp, nhà máy	2,4
4	Phó trưởng các phòng ban, Phó Giám đốc các xí nghiệp, nhà máy	2,2
5	Quản đốc các phân xưởng	2,0
6	Phó Quản đốc các phân xưởng	1,9
7	Nhân viên khối gián tiếp	0,9 - 1,4
8	Hợp đồng thử việc	0,7
9	Tổ trưởng tổ sản xuất	1,3
10	Tổ phó tổ sản xuất	1,2
11	Công nhân sản xuất	0,9 – 1,1

Nguồn: Phòng Kế toán Công ty

Hệ số Công ty của công nhân viên được xem xét trên cơ sở tính đến thời gian công tác, trách nhiệm công việc được giao, được điều chỉnh tăng gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị, trách nhiệm được giao do Ban Giám đốc quyết định.

Như vậy, ta hệ số của Công ty không có sự phân biệt lớn ở nhóm nhân viên, như tách nhóm cho nhân viên bộ phận chuyên môn và nhóm của nhân viên phục vụ. Việc điều chỉnh tăng hệ số chỉ tính đến trách nhiệm được giao, Công ty cũng không có quy định cụ thể thời hạn tăng, mức tăng. Do vậy khi đề nghị tăng lương sẽ mang nhiều yếu tố chủ quan của lãnh đạo, họ sẽ có sự so sánh nhất định nếu việc xếp hệ số lương thiếu sự công bằng, đánh giá thiếu khách quan.

**Bảng 2.7: Tiền lương/thu nhập của người lao động
trong 3 năm (2012-2014)**

Đvt: đồng

Năm	Tiền lương bình quân	Thu nhập bình quân
2012	6.550.000	7.790.000
2013	6.350.000	7.300.000
2014	5.750.000	6.400.000

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Công ty)

Từ bảng số liệu trên cho thấy, tiền lương và thu nhập của người lao động ở Công ty tương đối cao so với mặt bằng thị trường hiện nay. Như vậy, về cơ bản đã giúp cho người lao động yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống. Tuy nhiên, thu nhập lại giảm qua các năm, điều này sẽ làm cho việc thỏa mãn sinh lý của người lao động bị giảm theo phần nào ảnh hưởng tới tâm lý người lao động.

* Tiền lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội, tính lương nghỉ lễ, tết, phép năm, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội:

Đối với sỹ quan Công an, việc tăng lương, thăng cấp bậc hàm thực hiện theo quy định của Bộ Công an về thời gian tăng, mức tăng. Việc tăng này do đơn vị chủ quản là Tổng cục IV, Bộ Công an ra quyết định theo từng cấp bậc hàm và chức vụ trên cơ sở đề nghị của Công ty. Công nhân viên Công an và lao động hợp đồng thực hiện theo quy định chung của Nhà nước. Khối gián tiếp phục vụ sản xuất thực hiện việc xếp lương đóng bảo hiểm xã hội theo bảng lương Nhân viên thừa hành phục vụ trong các doanh nghiệp nhà nước, trình độ đại học 3 năm tăng lương/lần (8 bậc lương), cao đẳng, trung cấp tăng lương 2 năm/lần (12 bậc lương). Khối sản xuất thực hiện xếp lương theo bảng lương cơ khí 7 bậc, 3 năm tăng lương/lần...

Việc xét nâng bậc lương, thi nâng bậc thợ này được thực hiện như sau: Với công nhân, Công ty tổ chức thi nâng bậc thợ cả lý thuyết và thực hành đạt điểm 5, đối với khối gián tiếp bộ phận hợp nhận xét quá trình làm việc của người lao động; trong niên hạn xét nâng lương không vi phạm kỷ luật, thi đua hàng năm đạt từ hoàn thành công việc trở lên người lao động đủ điều kiện nâng bậc lương, bậc thợ.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của Công ty và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương*Đơn vị tính: Người, %*

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
1. Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?	40	100
- Vượt quá mong đợi	3	7,5
- Hài lòng	8	20
- Tạm hài lòng	21	52,5
- Không hài lòng	8	20
- Không quan tâm	-	0
2. Anh/chị có được xem xét tăng lương đúng quy định không?	40	100
- Có	34	85
- Không	6	15
3. Theo anh/chị tiền lương của Công ty Thanh Xuân so với các Công ty trong Ngành Công an?	40	100
- Cao hơn	6	15
- Tương đương	27	67,5
- Thấp hơn	7	17,5
- Không biết	-	0

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Qua bảng thống kê trên cho thấy có đến 80% người lao động hài lòng và tạm hài lòng với mức lương mà mình nhận được. Có đến 85% người lao động đồng ý với việc tăng lương của Công ty đúng quy định, đây có thể do người lao động đồng thuận với việc tăng lương hệ số làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội. 67,5% là tỷ lệ người lao động cho rằng mức lương của họ không thấp hơn so với các doanh nghiệp trong ngành Công an. Điều này cho thấy, nếu coi tiền lương là một yếu tố tạo động lực thì số tiền lương mà người lao động nhận được tại Công ty Thanh Xuân thực sự đã làm được điều đó, vì đa số người lao động hài lòng với mức lương của họ nhận được. Điều này sẽ

khuyến khích người lao động tận tụy với công việc, gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công thức tính lương cũng dễ hiểu, người lao động sẽ dễ dàng tính được mức lương của mình.

Tuy nhiên, cũng có đến 20% người lao động không hài lòng với mức lương của họ và 15% người lao động thấy việc tăng lương của Công ty không đúng quy định. Điều này xảy ra do khi tác giả gửi mẫu điều tra cho những người lao động ở các bộ phận khác nhau trong Công ty. Như vậy, Công ty cần phải xem xét lại công tác tiền lương để nhận được sự đồng thuận cao hơn của người lao động. Có thể, việc trả lương năng suất mà Công ty đang thực hiện, không tính đến đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của từng người, do đó sẽ có sự so bì, không tính đến yếu tố trình độ chuyên môn sẽ không khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn, khó tạo được sự cạnh tranh trong nội bộ phòng ban, ... Điều này sẽ gây ra tâm lý ỷ lại ở một bộ phận công nhân viên trông chờ vào những người lao động khác, không phát huy được khả năng của người lao động để họ làm việc có sáng tạo, tích cực hơn.

2.2.1.2 Tiền thưởng

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung tiền lương nhằm thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động, đồng thời tạo động lực cho người lao động để họ quan tâm đến việc tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Hiện nay, Công ty thực hiện các chế độ tiền thưởng gồm: Thưởng quý (3 tháng thưởng/lần), thưởng nhân các ngày nghỉ lễ, thưởng thi đua năm, tháng lương thứ 13, thưởng tiến độ, thưởng đột xuất.

Nguồn tiền thưởng: Từ lợi nhuận của Công ty và thu nhập từ hoạt động cho thuê kho bãi, mặt bằng.

Cụ thể như sau:

- Thưởng quý: Công ty thực hiện chi thưởng cho người lao động dựa trên bình bầu đánh giá xếp loại từng tháng,

+ Căn cứ xếp loại: Ngày công đi làm đầy đủ trong tháng.

+ Mức thưởng cố định như sau:

Loại A: Ngày công đi làm từ 20 công trở lên, mức thưởng 300.000 đồng

Loại B: Ngày công đi làm từ 17 -19 công, mức thưởng = 80% loại A

Loại C: Ngày công đi làm từ 14- 16 công, mức thưởng = 64% loại A

- Thưởng nhân các ngày nghỉ lễ:

Nghỉ tết Dương lịch: 200.000đồng/người

Ngày Chiến Thắng 30/4 và Quốc tế lao động 1/5, ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 10-3 âm lịch: mức chi thưởng 500.000đồng/người

Kỷ niệm ngày thành lập Ngành 19/8, ngày Quốc khánh 2/9: 01 tháng lương theo hệ số đóng bảo hiểm xã hội.

- Thưởng Tết âm lịch: 1.000.000/người + tháng lương thứ 13

Tháng lương thứ 13 thưởng cho người lao động dựa trên cơ sở hệ số lương đóng bảo hiểm xã hội và kết quả phân loại bình xét thi đua cuối năm.

Công thức tính như sau:

Sỹ quan Công an

Lương tháng thứ 13 = (HSL + Pccv) x Ltt x %TN x Mức thưởng

Trong đó:

HSL: Hệ số lương cơ bản

PCCV: Hệ số phụ cấp chức vụ

Ltt: Lương tối thiểu do Nhà nước quy định

% TN: Tỷ lệ % thâm niên công tác trong ngành Công an

Công nhân viên Công an và lao động hợp đồng

Lương tháng thứ 13 = HSL x Ltt x %QPAN x Mức thưởng

Trong đó:

%QPAN: Tỷ lệ % quốc phòng an ninh (50%)

Phân loại thi đua:

Chiến sỹ thi đua cơ sở: 100% mức lương đóng bảo hiểm xã hội + 500.000 đồng

Loại A: 100% mức lương đóng bảo hiểm xã hội

Loại B: 80% mức lương đóng bảo hiểm xã hội

Loại C: 64% mức lương đóng bảo hiểm xã hội

Phân loại thi đua cuối năm được tính như sau:

Tiêu chí bình xét thi đua:

Chiến sỹ thi đua cơ sở: Phải đủ ngày công bình quân 18 công trở lên, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tham gia nhiệt tình các công tác Đảng, đoàn thể, quần chúng được tập thể suy tôn với số phiếu 80% trở lên.

Lao động tiên tiến (Loại A): Là lao động hoàn thành nhiệm vụ, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, tham gia đầy đủ các công tác Đảng, đoàn thể, quần chúng, được tập thể tín nhiệm với số phiếu 80% trở lên.

Lao động hoàn thành nhiệm vụ (Loại B): Đảm bảo ngày công bình quân 14 -17 công, hoàn thành nhiệm vụ được giao, tham gia các công tác Đảng, đoàn thể, quần chúng.

Lao động không hoàn thành nhiệm vụ (Loại C): Ngày công bình quân dưới 14 công, nghỉ ốm, việc riêng từ 03 tháng trở lên.

- Thương danh hiệu thi đua cuối năm:

Chiến sỹ thi đua cơ sở: 1.000.000 đồng.

Danh hiệu lao động tiên tiến: 700.000 đồng.

Danh hiệu lao động hoàn thành nhiệm vụ: 500.000 đồng.

Lao động không hoàn thành nhiệm vụ: 300.000 đồng.

- Thưởng tiến độ: Với những kế hoạch do Bộ giao cần phải đảm bảo hoàn thành cho kịp thời gian, Công ty huy động người lao động làm việc tăng ca, thêm giờ để kịp tiến độ. Mức thưởng này tùy thuộc vào doanh thu từng kế hoạch và đối tượng được thưởng là tất cả các phòng ban, người lao động, mức thưởng như nhau.

- Thưởng đột xuất: Công ty quy định thưởng đột xuất cho những đợt thi đua, hội thi, mức thưởng cho các cá nhân và tập thể từ 2 – 5 triệu đồng.

Bảng 2.9: Quỹ khen thưởng trong 3 năm gần đây

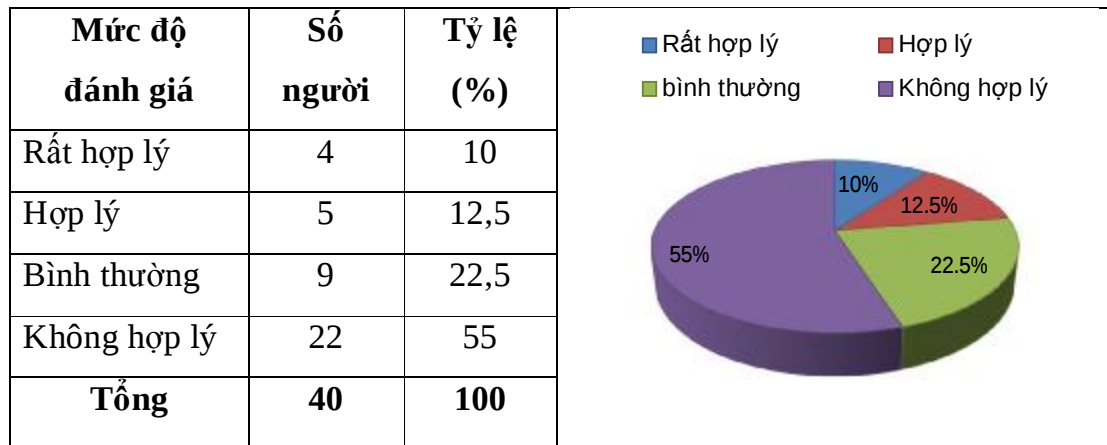
Đvt: triệu đồng

Năm	Quỹ lương	Quỹ khen thưởng	Tỷ lệ % quỹ khen thưởng/thu nhập
2012	16.972	2.037	12,00
2013	12.401	1.871	15,08
2014	10.123	961,7	9,5

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Công ty)

Bảng số liệu cho thấy, tỷ lệ khen thưởng chiếm tỷ lệ khá lớn trong thu nhập của người lao động. Điều này cho thấy sự quan tâm của Ban lãnh đạo Công ty đối với người lao động. Tuy nhiên, cũng như tiền lương có xu hướng giảm, tiền thưởng cũng giảm dần qua các năm. Điều này do kế hoạch hàng năm giao của Bộ giao cho Công ty đã ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của đơn vị.

Để đánh giá công tác tiền thưởng, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của Công ty và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về công tác tiền thưởng

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Kết quả khảo sát có đến 55% người lao động cho rằng công tác tiền thưởng của Công ty không hợp lý. Như vậy, chính sách tiền thưởng của Công ty có nhiều bất ổn. Người lao động chưa hài lòng với chính sách tiền thưởng của Công ty. Công ty cần xem lại công tác tiền thưởng của mình để khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Công tác tiền thưởng Công ty không hợp lý, có thể xuất phát từ lý do:

- Đối với thưởng quý: Không gắn với kết quả lao động, mức độ hoàn thành công việc được giao. Người lao động làm việc hiệu quả hay không hiệu quả đều được xét thưởng như nhau. Hình thức thưởng này chỉ khuyến khích người lao động đi làm đầy đủ để đảm bảo công việc chung, không tạo được động lực cho người lao động làm việc, không phát huy được vai trò của tiền thưởng.

- Đối với thưởng thi đua: Các tiêu chí đánh giá thi đua còn chung chung và chỉ ở mức tương đối, dựa vào ngày công đi làm là chính, bị khống chế về tỷ lệ và số phiếu bình bầu mang nhiều yếu tố chủ quan. Cho nên, chính sách thưởng không hợp lý, không khuyến khích được người lao động làm việc năng suất, hiệu quả, tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc vì lao động không hoàn thành nhiệm vụ vẫn được thưởng nhưng chỉ ở mức thấp hơn mà thôi.

- **Thưởng tiền độ:** Mang tính chất cào bằng, phòng ban nào cũng nhận được như nhau, không đánh giá chính xác được thành tích của cá nhân, tập thể.

Nhìn chung, hình thức tiền thưởng ở Công ty đã bổ sung vào thu nhập để nâng cao đời sống cho người lao động trong Công ty, tạo cho người lao động sự phấn khởi, nhiệt tình thực hiện công việc và hoàn thành công việc được giao. Tuy nhiên, Ban Lãnh đạo Công ty cần xác định những tiêu chí thưởng cụ thể, rõ ràng, gắn với việc hoàn thành công việc, và đảm bảo công bằng để người lao động nâng cao ý thức trách nhiệm, nỗ lực làm việc mang lại hiệu quả cao hơn, tránh tâm lý trông chờ, ỷ lại của người lao động vào sự bao cấp của Công ty, làm triệt tiêu động lực lao động, gây mất đoàn kết trong tập thể người lao động.

2.2.1.3 Phụ cấp, phúc lợi

- **Phụ cấp:** Hệ thống phụ cấp đang được thực hiện tại Công ty gồm có phụ cấp điện thoại, phụ cấp lưu động, phụ cấp độc hại.

Phụ cấp điện thoại: Được áp dụng đối với lãnh đạo của Công ty, từ chức vụ Phó phòng và tương đương trở lên. Những vị trí được hưởng phụ cấp điện thoại phải mở máy 24/24h để điều hành công việc khi cần.

Bảng 2.11: Quy định phụ cấp điện thoại

(Đvt: đồng)

TT	Vị trí chức danh	Mức phụ cấp
1	Ban Giám đốc Công ty	2.000.000
2	Trưởng các phòng, ban, Giám đốc các xí nghiệp, nhà máy	1.500.000
3	Phó trưởng các phòng ban, Phó Giám đốc các xí nghiệp, nhà máy	1.000.000
4	Quản đốc các phân xưởng	500.000
5	Phó Quản đốc các phân xưởng	200.000

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Công ty)

Phụ cấp lưu động: Phụ cấp này còn được gọi là phụ cấp xăng xe, áp dụng cho những vị trí thường xuyên phải đi lại bằng phương tiện cá nhân để phục vụ cho công việc như: nhân viên mua vật tư, văn thư, kế toán thuế...Mức phụ cấp được áp dụng chung là 200.000đồng/tháng/người (năm 2015).

Phụ cấp độc hại: Phụ cấp này được áp dụng đối với vị trí làm việc trong điều kiện công việc có yếu tố độc hại. Mức phụ cấp được trả bằng hiện vật là 2kg đường và 05 hộp sữa đặc/tháng.

Phụ cấp ăn trưa: Công ty thực hiện phụ cấp ăn trưa với mức 20.000đồng/ngày làm việc thực tế của người lao động (năm 2015).

Nhìn chung, các loại phụ cấp của Công ty khá đa dạng và phù hợp với hoạt động của Công ty, điều này góp phần tạo động lực cho người lao động. Mặc dù, các chế độ chưa được đầy đủ nhưng cũng đã thể hiện sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Công ty đối với những người làm việc tại các vị trí thường phải di chuyển hay trong những điều kiện làm việc khó khăn hơn những người lao động khác.

- Phúc lợi:

Về phúc lợi bắt buộc: Đây là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp phải tuân thủ theo yêu cầu của pháp luật, gồm có đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động và được Công ty thực hiện trích nộp đầy đủ. Riêng đối với công nhân viên công an, Công ty chỉ phải thực hiện đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế, với sỹ quan công an, Công ty chỉ thực hiện phải đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế được ngân sách đảm bảo.

Về phúc lợi tự nguyện: Công ty luôn duy trì trong nhiều năm qua việc thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỉ đối với người lao động. Thăm hỏi tặng quà nhân các ngày thương binh, liệt sỹ đối với người lao động là thương binh hoặc con

các gia đình liệt sỹ. Tổ chức cho các cháu nhân dịp Quốc tế thiếu nhi, vui Tết Trung thu, tặng quà các cháu là học sinh giỏi, thi đạt kết quả cao.

Bên cạnh đó, do đặc thù sản xuất và cũng xuất phát từ lý do muốn bù đắp một phần thu nhập cho người lao động, hàng năm Công ty không tổ chức đi nghỉ mát mà thực hiện chi trả bằng tiền cho người lao động, mức chi bằng 01 tháng lương theo hệ số đóng bảo hiểm xã hội của từng người lao động.

Bảng 2.12: Các khoản chi phúc lợi của Công ty

(Đvt:đồng)

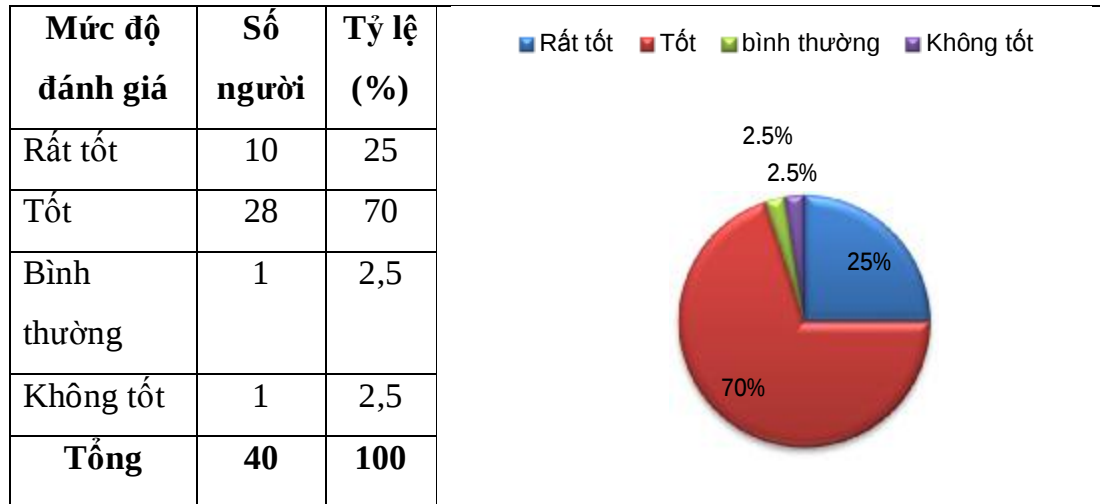
TT	Nội dung các khoản chi	Mức chi
1	Ngày phụ nữ 8/3 và 20/10	200.000
2	Ngày Tết thiếu nhi	200.000
3	Ngày Tết Trung thu	200.000
4	Người lao động ốm đau nhẹ	300.000
5	Người lao động ốm đau phải phẫu thuật	1.000.000 đến 3.000.000
6	Cha mẹ, con cái ốm đau	300.000
7	Người lao động cưới	500.000
8	Người lao động mất	1.000.000
9	Tứ thân phụ mẫu, con cái mất	1.000.000
10	Nghỉ mát	01 tháng lương đóng bảo hiểm xã hội

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Công ty)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, Công ty đã chú trọng đến việc cung cấp chế độ phúc lợi tự nguyện đầy đủ. Điều này thể hiện sự quan tâm của Lãnh đạo Công ty không chỉ đối với bản thân người lao động mà còn cả gia đình họ, tạo tâm lý yên tâm làm việc cho người lao động, sự tin tưởng và gắn bó với Công ty.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của Công ty và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về chế độ phụ cấp và phúc lợi



(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Từ kết quả đánh giá cho thấy, có đến 70% người lao động đánh giá tốt khi được hỏi về chế độ phụ cấp và phúc lợi của Công ty đối với người lao động, những người cho là rất tốt cũng chiếm tới 25%. Điều này cho thấy, sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Công ty thông qua các chế độ phụ cấp và phúc lợi đã nhận được sự đồng thuận cao từ người lao động.

Với nhiều chương trình phúc lợi của Công ty đã thể hiện sự quan tâm, chia sẻ với những người lao động, tạo cho họ niềm tin vào Ban Lãnh đạo và sự phát triển ổn định trong tương lai của Công ty. Từ đó, tạo thêm động lực làm việc cho người lao động, khuyến khích họ nhiệt tình với công việc, tận tụy và gắn bó với đơn vị.

2.2.2 Thực trạng tạo động lực lao động bằng tinh thần

2.2.2.1 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

Khi người lao động bắt đầu làm việc ở Công ty được Văn phòng Công ty và Trưởng các bộ phận phổ biến về các nhiệm vụ cũng như yêu cầu khi làm

việc tại Công ty. Bên cạnh đó, vào mỗi đầu kỳ của năm báo cáo (ngày 01/12 năm trước đến 30/11 năm báo cáo), tại các phòng, ban, phân xưởng sản xuất của Công ty đều tổ chức cuộc họp để đánh giá công tác trong năm qua và tại cuộc họp này các trưởng các bộ phận sẽ gửi cho mỗi người lao động Bảng thông báo Phân công công việc của từng người, từng vị trí.

Trong Bảng phân công này sẽ cho người lao động biết họ phải làm những việc gì, việc phân công công việc được xây dựng theo từng vị trí ở từng bộ phận do các trưởng bộ phận xây dựng nên sau khi tham khảo ý kiến của từng thành viên trong bộ phận, đưa ra cuộc họp, nhất trí và thực hiện. Bảng thông báo này sẽ được gửi cho Ban Giám đốc để báo cáo.

Xây dựng Bảng phân công công việc, được Ban Lãnh đạo Công ty cho rằng phù hợp với đặc thù sản xuất, kinh doanh và được thực hiện tương đối tốt. Các trưởng bộ phận cũng cho rằng, trước khi phân công công việc cho từng người lao động đã tính đến các yếu tố về trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hiện công việc, kinh nghiệm cá nhân...để có sự phân công phù hợp. Việc phân công giúp người lao động chủ động trong công việc và có sự tin tưởng nhất định của các trưởng bộ phận khi họ tiến hành phân công công việc. Điều này cũng đã tạo ra động lực nhất định cho người lao động, họ luôn cố gắng làm việc, tận tụy vì công việc để có được niềm tin từ các trưởng bộ phận, Công ty.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của Công ty và thu được kết quả sau:

Bảng 2.14: Đánh giá của người lao động về công tác xác định nhiệm vụ và thực hiện công việc của người lao động

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
1. Anh/chị có hài lòng với công việc được giao hiện nay không?	40	100
- Có	33	82,5
- Không	7	17,5
2. Công việc hiện nay của anh/chị đang làm có phù hợp với năng lực, sở trường không?	40	100
- Rất phù hợp	8	20
- Phù hợp	18	45
- Không rõ ràng	6	15
- Không phù hợp	4	10
- Rất không phù hợp	4	10
3. Công việc anh/chị đang đảm nhiệm hấp dẫn, phong phú và đa dạng không?	40	100
- Rất đồng ý	8	20
- Đồng ý	7	17,5
- Không rõ ràng	10	25
- Không đồng ý	12	30
- Rất không đồng ý	3	7,5
3. Anh /chị được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực và sở trường của mình trong công việc?	40	100
- Rất đồng ý	25	62,5
- Đồng ý	10	25
- Không rõ ràng	-	0
- Không đồng ý	5	12,5
- Rất không đồng ý	-	0

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Với câu hỏi công việc hiện nay của anh/chị đang làm có phù hợp với năng lực, sở trường không, có đến 65% người lao động cho là phù hợp, 15%

người lao động không có ý kiến và cũng có đến 82,5% người lao động hài lòng với công việc hiện nay được phân công. Điều này cho ta thấy người lao động đồng thuận với sự phân công công việc của các trưởng bộ phận, họ sẽ vui vẻ làm việc từ đó đạt hiệu quả cao. Nhưng cũng có đến 37,5% người lao động nhận thấy công việc không thực sự phong phú, đa dạng, như vậy sẽ ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của một bộ phận người lao động như: chán nản, không hào hứng... Cho nên, thời gian tới Công ty có thể xem xét thực hiện việc điều chuyển công việc để tạo sự hứng thú cho người lao động.

2.2.2.2 Bầu không khí làm việc của Công ty

Bầu không khí làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần làm việc của người lao động. Đó là mối quan hệ đồng nghiệp có sự chia sẻ, quan tâm, giúp đỡ, là quan hệ tốt giữa lãnh đạo và nhân viên, sự hài lòng của người lao động với công việc. Trong nhiều năm qua, Công ty đã có những nỗ lực để xây dựng được truyền thống về mối quan hệ tốt đẹp giữa những người lao động trong Công ty, rút ngắn khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới, nhiều vấn đề liên quan đến sự phát triển của Công ty được mang ra bàn bạc công khai và lấy ý kiến của tập thể người lao động.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của Công ty và thu được kết quả sau:

Bảng 2.15: Đánh giá của người lao động về bầu không khí làm việc

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
1. Công ty Thanh Xuân có tổ chức cho anh/chị đi tham quan/du lịch thường xuyên không?	40	100
- Hằng năm	17	42,5
- Thỉnh thoảng	15	37,5
- Rất hiếm khi	8	20
- Không có	-	0
2. Trong tập thể anh/chị có mâu thuẫn không?	40	100
- Thường xuyên xảy ra	3	7,5
- Có nhưng thỉnh thoảng	3	7,5
- Rất ít khi	28	70
- Không có	6	15
3. Theo anh/chị mối quan hệ giữa những người lao động tại Công ty Thanh Xuân như thế nào?	40	100
- Rất tốt	14	35
- Tốt	22	55
- Bình thường	2	5
- Không tốt	1	2,5
- Không quan tâm	1	2,5
4. Thái độ mọi người đối với anh/chị như thế nào?	40	100
- Vui vẻ, hay giúp đỡ	30	75
- Bình thường	5	12,5
- Đố kỵ, ganh ghét	3	7,5
- Không quan tâm	1	2,5
- Tùy người có thái độ khác	1	2,5
5. Anh/chị có hài lòng về khối lượng công việc ở Công ty không? Vì sao?	40	100
- Có	11	27,5
- Không	29	72,5

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Từ bảng khảo sát trên ta thấy, Công ty có sự quan tâm khi thường xuyên tổ chức các chuyến đi tham quan, du lịch cho người lao động và có tới 70% người lao động trả lời ít khi có mâu thuẫn trong tập thể. Cũng có tới 90% người lao động cho rằng mối quan hệ giữa những người lao động tại Công ty Thanh Xuân rất tốt và tốt và 75% người lao động trả lời về thái độ của mọi người với mình là vui vẻ, thường giúp đỡ. Như vậy, mối quan hệ trong tập thể lao động ở Công ty nhìn chung thực sự tốt, điều này là động lực lớn cho người lao động, giúp họ làm việc hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, khi được hỏi về việc người lao động có hài lòng về khối lượng công việc ở Công ty, có đến 72,5% người lao động không hài lòng. Điều này xuất phát từ nguồn việc làm của Công ty không ổn định, chủ yếu dựa vào kế hoạch của Bộ Công an và Tổng cục IV giao, đặt hàng từ Công an các tỉnh. Nguồn việc có được từ thị trường hiện chưa được Công ty khai thác nhiều, trong khi hiện nay thị trường trong Ngành Công an của Công ty bị thu hẹp do Công an nhiều tỉnh thành tự sản xuất được sản phẩm như biển phản quang, tủ hồ sơ là sản phẩm chủ yếu mang lại lợi nhuận cho Công ty... Đây là một trong những lý do đã dẫn đến nguồn việc làm của người lao động bị hạn chế, thiếu ổn định, đã ảnh hưởng bầu không khí làm việc của người lao động. Do vậy, Công ty cần có những đề xuất kịp thời đối với cơ quan chủ quản để giúp người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với Công ty.

2.2.2.3 Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của người lao động vì điều kiện làm việc ảnh hưởng đến sức khỏe, tinh thần làm việc của người lao động. Do vậy, Công ty chú trọng đầu tư, cung cấp trang thiết bị, tạo điều kiện cho người lao động làm việc.

Khối sản xuất, Công ty đã đầu tư trang thiết bị làm việc đầy đủ, máy móc, hệ thống ánh sáng, quạt mát, quạt thông gió trong nhà xưởng, có phòng

tắm, phòng thay đồ cho công nhân. Cung cấp đầy đủ cho công nhân nhữn dụng cụ, phương tiện cần thiết về bảo hộ lao động, đảm bảo an toàn lao động.

Khởi hành chính gián tiếp phục vụ sản xuất, các phòng ban được trang bị điều hòa, quạt, đèn chiếu sáng, mỗi người lao động được trang bị 01 máy tính để làm việc, máy phô tô, máy in, điện thoại .., đáp ứng cho công việc.

Trong nhiều năm qua, Công ty luôn duy trì việc bố trí nước uống (trà xanh) cho các khu nhà xưởng vào trước mỗi ca làm việc, bếp ăn phục vụ bữa sáng và bữa trưa cho người lao động.

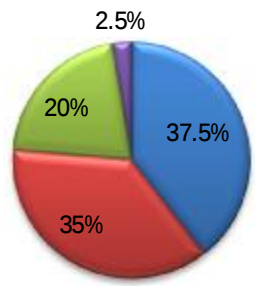
Công tác vệ sinh công nghiệp được Công ty coi trọng. Trong nhà xưởng, tòa nhà hành chính, ngoài khuôn viên luôn được quét dọn sạch sẽ, sắp xếp hàng hóa, bố trí xe làm việc, xe sản xuất gọn gàng.

Trước khi ra về, người lao động phải kiểm tra điện nước, tắt điện nước nơi làm việc. Người lao động phải nghiêm chỉnh chấp hành và thực hiện đúng các quy trình vận hành máy móc, thiết bị, nếu làm hư, mất mát các trang thiết bị, máy móc mà không có lý do chính đáng thì người lao động phải chịu trách nhiệm bồi thường..

Về thời gian làm việc: Theo quy định của Công ty, người lao động làm việc 8h/ngày, 5 ngày/tuần và làm việc theo giờ hành chính. Riêng với khối sản xuất, tùy theo khối lượng công việc từng tháng để có sự điều chỉnh yêu cầu làm việc theo ca, gồm ca sáng và ca chiều.

Để đánh giá môi trường và điều kiện làm việc tại, tác giả đã khảo sát 40 người lao động và thu được kết quả sau:

Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về điều kiện làm việc

Mức độ	Số người	Tỷ lệ %	Rất hợp lý Hợp lý Chấp nhận được Không hợp lý	
Rất hợp lý	15	37,5		
Hợp lý	14	35		
Chấp nhận được	8	20		
Không hợp lý	1	2,5		
Tổng	40	100		

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Từ kết quả khảo sát, có tới 37,5% người lao động thấy việc trang bị điều kiện làm việc cho người lao động của Công ty rất hợp lý, 35% là số người lao động cho rằng hợp lý khi được trang bị như vậy. Điều này cho thấy sự đầu tư của Công ty Công ty nhằm đảm bảo an toàn lao động, trang bị những điều kiện lao động thuận lợi cho thực hiện công việc của người lao động. Nhưng cũng có đến 22,5% người lao động cho rằng điều kiện lao động chỉ ở mức chấp nhận được và không hợp lý. Điều này xuất phát từ việc chọn đối mẫu điều tra là những người lao động làm việc ở các điều kiện làm việc khác nhau. Do vậy, Công ty cần rà soát lại điều kiện lao động ở tất cả các bộ phận để có kế hoạch cho việc bổ sung, trang cấp thêm cải thiện điều kiện làm việc tốt hơn cho tất cả các bộ phận, tạo tâm lý thoải mái cho người lao động khi thực hiện nhiệm vụ.

2.2.2.4 Cơ hội đào tạo và phát triển

Đối với bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải được coi trọng bởi đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả và chất lượng thực hiện công việc; giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo có khả năng tự giám sát và nâng cao tính năng động của tổ chức.

Hiện tại Công ty Thanh Xuân đang thực hiện hình thức đào tạo chính đó là đào tạo nội bộ.

Phương pháp đào tạo: Đào tạo qua truyền chuyển công việc và kèm cặp cầm tay chỉ việc.

- Truyền chuyển công việc: Trong nhiều năm qua, do tình hình công việc, Công ty không tuyển thêm lao động mới (nhất là khối gián tiếp), trong khi số lao động có trình độ chuyên môn nhiều người đã được tuyển dụng, bổ nhiệm lên các vị trí cao hơn, người chuyển công tác. Vì vậy Công ty đã thực hiện bố trí cho những công nhân có bằng đại học vừa học vừa làm bổ sung cho khối gián tiếp ở những vị trí trống. Hình thức truyền chuyển này, đã tạo động lực cho người lao động được rèn luyện, hoàn thiện bản thân, họ phải nỗ lực làm việc để được khẳng định ở những vị trí mới, đồng thời họ cũng phải luôn phấn đấu để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho thích hợp với công việc và cũng khuyến khích nhiều người lao động khác phấn đấu học tập nâng cao trình độ để có cơ hội được lựa chọn

- Đào tạo qua kèm cặp, cầm tay chỉ việc: Đây là hình thức đào tạo được tiến hành ngay tại Công ty, giáo viên tham gia giảng dạy là những người lao động lâu năm có trình độ, kinh nghiệm, tay nghề cao đảm nhận.

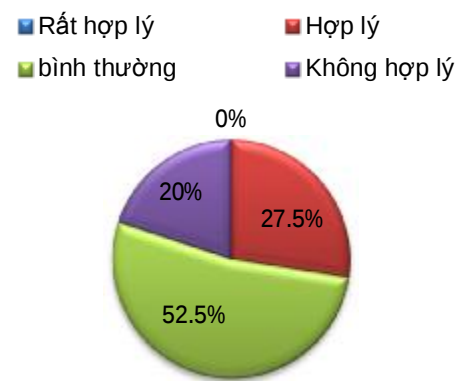
Việc đào tạo theo hình thức này, giúp Công ty giảm được chi phí khi không phải thuê giáo viên bên ngoài mà cử người lao động có trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm trực tiếp hướng dẫn công việc tại nơi làm. Việc đào tạo này đã giúp người lao động nâng cao tay nghề, có thêm nhiều kinh nghiệm từ những người công tác lâu năm. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này có những hạn chế nhất định, đó là người lao động được hướng dẫn sẽ không có được kiến thức toàn diện, không phát huy được tính sáng tạo, hay lặp lại sai sót của người hướng dẫn và không có cơ hội nắm bắt được những kiến thức hiện đại.

Bên cạnh hình thức đào tạo này, hàng năm Công ty tổ chức thi nâng bậc lương, bậc thợ theo niên hạn cho công nhân. Nội dung thi gồm cả lý thuyết và thực hành và có tổ chức ôn tập trung cho công nhân. Điều này giúp cho công nhân được ôn lại kiến thức, được học hỏi và nâng cao tay nghề để công việc đạt hiệu quả, chất lượng

Hình thức đào tạo bên ngoài chưa được Công ty áp dụng mà chỉ khuyến khích về thời gian khi người lao động có nhu cầu học để có được bằng cấp cao hơn, Công ty không hỗ trợ kinh phí học tập.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của Công ty và thu được kết quả sau:

Bảng 2.17: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo

Mức độ	Số người	Tỷ lệ %	
Rất hợp lý	-	0	
Hợp lý	11	27,5	
Bình thường	21	52,5	
Không hợp lý	8	20	
Tổng	40	100	

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Qua bảng đánh giá trên ta thấy, có tới 52,5% người lao động cho rằng công tác đào tạo hiện nay của Công ty là bình thường, lý do có thể công tác này không phải là sự quan tâm lớn của người lao động. Có phải do tiền lương không gắn với yếu tố trình độ chuyên môn nên người lao động không có ý thức phải học tập nâng cao trình độ, hoặc tâm lý ỷ lại... Nhưng cũng có đến 20% số người lao động thấy công tác đào tạo hiện nay của Công ty là không hợp lý. Do vậy, Công ty cần có chính sách quan tâm đến công tác này nhằm

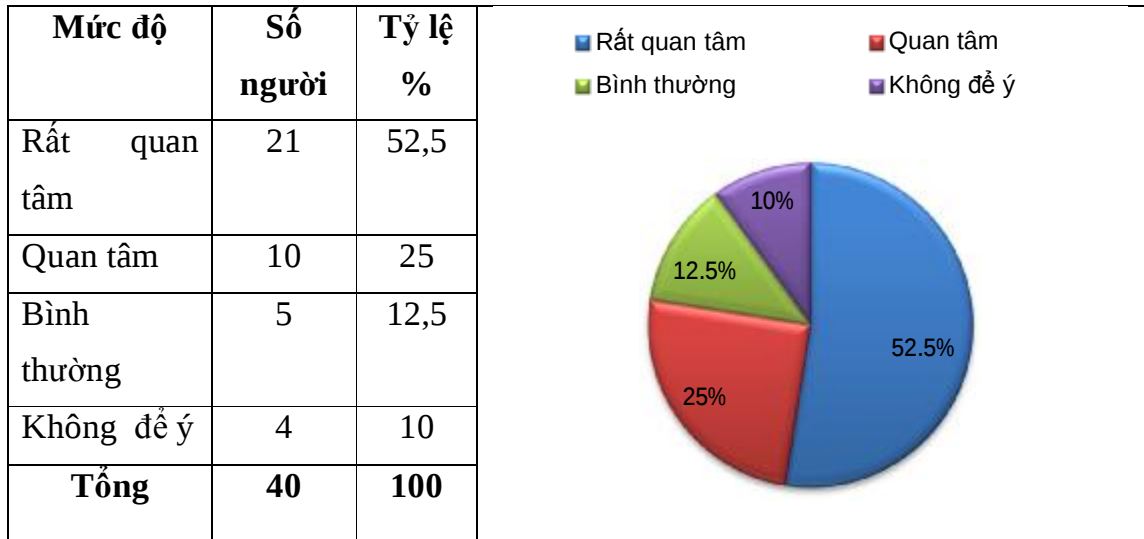
giúp người lao động được nâng cao tay nghề, trình độ quản lý đáp ứng cho nhu cầu phát triển trong tương lai của Công ty, đồng thời là cơ hội cho người lao động được hoàn thiện bản thân.

2.2.2.5 Cơ hội thăng tiến

Đây là một hình thức khuyến khích tinh thần có tác dụng tạo động lực lớn với người lao động. Bởi tất cả mọi người sau thời gian làm việc đều muốn được ghi nhận và được thăng tiến lên vị trí cao hơn.

Công ty đã quan tâm và tạo điều kiện cho người lao động được tuyển dụng vào Công an và bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo chỉ huy tại Công ty. Trong năm 2013 và 2014, đã có 08 lao động hợp đồng của Công ty được tuyển dụng vào biên chế công an và được bổ nhiệm các vị trí phó phòng, phó giám đốc xí nghiệp, 06 đồng chí được bổ nhiệm từ công nhân viên công an lên vị trí lãnh đạo, 05 đồng chí khác đang tiếp tục đề nghị tuyển dụng, bổ nhiệm để bổ sung vào đội ngũ cán bộ lãnh đạo chỉ huy, kiện toàn tổ chức. Điều này, thể hiện sự quan tâm của Bộ Công an và Lãnh đạo Công ty trong công tác đãi ngộ người lao động, tạo ra động lực to lớn không chỉ với chính những người được tuyển dụng bổ nhiệm và còn có ý nghĩa với rất nhiều người lao động khác cũng sẽ cố gắng làm việc, tận tụy và trung thành với doanh nghiệp.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của Công ty và thu được kết quả sau:

Bảng 2.18: Đánh giá của người lao động về sự quan tâm cơ hội thăng tiến

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Kết quả khảo sát trên cho thấy có đến gần 80% người lao động rất quan tâm và quan tâm đến cơ hội thăng tiến khi làm việc tại Công ty Thanh Xuân, kết quả cho thấy cơ hội thăng tiến tại Công ty thực sự tạo động lực cho người lao động nỗ lực làm việc và gắn bó với doanh nghiệp.

2.2.2.6 Tổ chức các phong trào thi đua đoàn thể

Công ty thường xuyên tổ chức các đợt sinh hoạt chính trị, tổ chức tuyên truyền nhân các ngày kỷ niệm lớn của Đảng, Nhà nước, của Ngành, quán triệt các chỉ thị, nghị quyết Đại hội Đảng các cấp, chính sách của Đảng và Nhà nước. Triển khai các cuộc vận động “Công an nhân dân thực hiện nghiêm Điều lệnh xây dựng nếp sống văn hóa vì nhân dân phục vụ”. Duy trì thường xuyên việc thực hiện 6 điều Bác Hồ dạy Công an nhân dân, các chỉ thị của Ngành. Tổ chức các phong trào thi đua, hội thao như: “Lao động giỏi, sáng tạo”, “Sáng kiến cải tiến kỹ thuật”, phong trào “Sạch - Xanh - Đẹp”, tuyên truyền về truyền thống của Ngành, của đơn vị, tổ chức các trận thi đấu bóng chuyền, kéo co ..đã tạo nên không khí vui vẻ trong tập thể người lao động, phần nào khuyến khích người lao động yên tâm công tác, có niềm tin vào Ban

Lãnh đạo Công ty, từ đó đoàn kết thống nhất, khắc phục khó khăn, thi đua sôi nổi để hoàn thành kế hoạch được giao

Người lao động trong Công ty còn tham gia các Hội thi văn hóa - văn nghệ, hội thao.. do đơn vị cấp trên tổ chức, họ có cơ hội được giao lưu với các đơn vị bạn.. góp phần làm phong phú thêm đời sống tinh thần và được người lao động hưởng ứng nhiệt tình.

2.2.2.7 Văn hóa doanh nghiệp

Ngoài các quy định của Ngành Công an như: “Tư cách người Công an cách mệnh”, Công ty cũng đã xây dựng các bản nội quy, quy định yêu cầu người lao động thực hiện như: Các giá trị cốt lõi trong mối quan hệ giữa người lao động với nhau, giữa cấp trên và cấp dưới, trong quan hệ khách hàng đã được Công ty duy trì và phát triển. Bên cạnh đó là các giá trị về tinh thần của người lao động được Công ty coi trọng như tinh thần chia sẻ, quan tâm, đùm bọc giúp đỡ lẫn nhau.

Ban Lãnh đạo Công ty cũng đã đưa ra khẩu hiệu như “Đổi mới, năng động, sáng tạo, hiệu quả” và được bố trí trang trọng gần với cổng chính để nhắc nhở hàng ngày với mỗi người lao động nêu cao tinh thần trách nhiệm vì mục tiêu chung, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm.

Công ty đã xây dựng được một truyền thống tốt đẹp đó là tinh thần tập thể đoàn kết, thân thiện, sự quan tâm, tin cậy giữa những người lao động trong Công ty. Họ không chỉ là sự quan tâm, giúp đỡ nhau trong công việc mà cả trong đời sống hàng ngày, động viên, thăm hỏi và giúp đỡ nhau khi có khó khăn. Mối quan hệ tốt đẹp này không chỉ có trong đội ngũ công nhân viên mà ngay cả với lãnh đạo Công ty. Tinh thần tương thân tương ái, tập thể đoàn kết, truyền thống tốt đẹp..thực sự là nguồn động lực to lớn khuyến khích người lao động làm việc tốt, gắn bó lâu dài với Công ty. Tuy nhiên, trong thời gian tới

Công ty cần phải xây dựng văn hóa Công ty rõ nét hơn, mang đậm nét đặc trưng hơn của doanh nghiệp.

2.3 Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân

2.3.1 Ưu điểm

Qua nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Thanh Xuân, có thể thấy Công ty đã có sự quan tâm và thực hiện khá tốt chính sách tạo động lực cho người lao động, khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, năng suất, gắn bó với doanh nghiệp. Cụ thể như:

** Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng vật chất*

- *Công tác tiền lương*: tiền lương được trả gắn với ngày công lao động đã khuyến khích người lao động đi làm đầy đủ, chăm chỉ, đảm bảo hiệu quả công việc. Cách tính lương dễ hiểu, người lao động có thể biết được tiền lương của mình khi thực hiện công việc đã thúc đẩy người lao động làm việc đạt năng suất, chất lượng.

- *Tiền thưởng*: chính sách khen thưởng công khai, đa dạng về các chế độ thưởng, đã kịp thời bổ sung thêm nguồn thu nhập cho người lao động, giúp người lao động an tâm công tác, làm việc có hiệu quả.

- *Chế độ phúc lợi*: khá phong phú, đã không chỉ có ý nghĩa về mặt vật chất, mà qua đó còn có ý nghĩa về mặt tinh thần thể hiện sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Công ty đối với người lao động, đã khích lệ người lao động an tâm công tác, làm việc hiệu quả và năng suất.

** Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng tinh thần*

- *Điều kiện làm việc*: được Công ty quan tâm và trang bị đầy đủ đảm bảo những điều kiện tốt cho người lao động làm việc.

- *Cơ hội thăng tiến*: Công ty đã quan tâm đến công tác quy hoạch, đề nghị tuyển dụng bổ nhiệm và có sự ưu tiên cho người lao động có bằng cấp,

tinh thần cầu tiến, ham học hỏi đã là động lực khuyến khích không chỉ những người lao động được đề bạt mà còn với những người lao động khác phải cố gắng làm việc, học tập, phấn đấu nâng cao trình độ và có cơ hội để được thăng tiến

- *Văn hóa doanh nghiệp*: Truyền thống của đơn vị luôn được Công ty duy trì và phát triển đã tăng cường tình đoàn kết, gắn bó, chia sẻ, giúp đỡ nhau trong tập thể người lao động tạo nên nét văn hóa đặc trưng riêng của doanh nghiệp.

2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm mà Công ty đã đạt được trong công tác tạo động lực, còn một số hạn chế mà Công ty cần phải khắc phục khuyến khích người lao động làm việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh tạo đà cho hội nhập và phát triển:

** Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng vật chất*

- *Công tác tiền lương*: Tiền lương của Công ty được coi là yếu tố tạo động lực nhưng tiền lương được trả không tính đến yếu tố bình bầu xếp loại đánh giá về ý thức thực hiện công việc của người lao động đã hạn chế phần nào ý nghĩa của mức lương ở một bộ phận người lao động.

Việc xếp lương đồng đều cho công nhân viên không tính đến yếu tố trình độ, vị trí công tác.

- *Tiền thưởng*: Công ty đa dạng trong các khoản thưởng nhưng lại không gắn với hoàn thành công việc, các tiêu chí thưởng chỉ xem xét đến yếu tố ngày công làm việc đầy đủ, bỏ phiếu bình bầu mang tính chất chủ quan không có tác dụng khuyến khích người lao động cố gắng làm việc hiệu quả.

** Về tạo động lực thông qua biện pháp kích thích bằng tinh thần*

- *Cần thiết phải đánh giá thực hiện công việc:* Nhìn chung công tác đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động tại Công ty quá cũ, mang tính hình thức, Công ty chưa thực hiện đánh giá thực hiện công việc khoa học, hợp lý do đó ảnh hưởng nhiều đến công tác tiền thưởng, công tác phân loại thi đua hằng năm.

- *Về chính sách đào tạo:* Công ty chưa thực sự quan tâm đến công tác đào tạo cho người lao động. Điều này dẫn đến người lao động không được cập nhật những kiến thức mới, chất lượng lao động của Công ty vì thế không cao, đồng thời cũng cản trở và gây khó khăn cho Công ty về sự phát triển lâu dài trong tình hình hiện nay.

- *Điều kiện làm việc:* Công ty trang bị những điều kiện tốt cho người lao động làm việc nhưng chưa đồng đều cho các bộ phận.

- *Văn hóa Công ty:* Những truyền thống tốt đẹp, mối quan hệ thân ái, đoàn kết, sự quan tâm chia sẻ là những giá trị cốt lõi mà Công ty có nhưng chưa đủ, Công ty cần phải xây dựng Văn hóa Công ty tích cực để làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.3.2.2. Nguyên nhân

Tác giả cho rằng, tạo động lực lao động của Công ty còn nhiều hạn chế do hai yếu tố chính sau:

* *Môi trường bên ngoài*

Có nhiều doanh nghiệp trong Ngành Công an được thành lập có cùng lĩnh vực hoạt động với Công ty nên có sự cạnh tranh, nguồn việc của Bộ giao cho các Công ty được chia ra. Bên cạnh đó có những sản phẩm truyền thống và là thế mạnh của Công ty như biển số xe ô tô, mô tô, tủ hồ sơ nghiệp vụ đã được Công an nhiều tỉnh thành xin với Bộ Công an được phép sản xuất. Do vậy, doanh thu trong những năm gần đây giảm mạnh dẫn đến công tác tạo động lực có những hạn chế nhất định

** Môi trường bên trong:*

Lãnh đạo Công ty chưa thực sự sát sao để tìm hiểu hết những tâm lý, nguyện vọng của người lao động, do đó các chính sách tạo động lực cho người lao động chưa đạt được hiệu quả cao.

Mặt khác, chính sách quản lý còn bị ảnh hưởng nhiều về sự trì trệ của chế độ bao cấp, chưa có sự đầu tư, đổi mới, chưa được linh hoạt để phù hợp với tình hình mới.

Đội ngũ lao động phổ thông của Công ty khá đông, trình độ chuyên môn, tay nghề thấp; sản xuất các sản phẩm theo kiểu truyền thống và gần như độc quyền nên Công ty không chú trọng đến công tác đào tạo người lao động, không tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các khóa học do Công ty tổ chức để hoàn thiện.

CHƯƠNG III

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CƠ KHÍ Ô TÔ THANH XUÂN, TỔNG CỤC IV, BỘ CÔNG AN

3.1 Những căn cứ đề ra giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân

3.1.1 *Phương hướng phát triển của Công ty*

Hướng tới sự phát triển theo kết luận của Ban chỉ đạo Đổi mới Doanh nghiệp Bộ Công an, các doanh nghiệp trong ngành Công an phải bố trí lại sản xuất, tập trung đầu tư chuyên môn, chuyên sâu và mỗi lĩnh vực chỉ có một doanh nghiệp thực hiện là chủ yếu. Thực tế hiện nay các doanh nghiệp trong ngành Công an chủ yếu tập trung phát triển sản xuất phục vụ trong ngành Công an là chính mà chưa chú trọng đến hội nhập bên ngoài thị trường, quản trị doanh nghiệp yếu, nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế do đó sức cạnh tranh trên thị trường yếu. Do vậy, trong những năm tiếp theo, Công ty hướng tới:

- Kiện toàn bộ máy quản lý để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, các đơn vị thành viên, tạo nền tảng vững chắc để phát triển, phục vụ có hiệu quả yêu cầu của lực lượng công an.

- Thiết kế, đóng mới, cải tạo, xuất nhập khẩu xe chuyên dùng đảm bảo cung cấp cho ngành công an xe chở quân, chở phạm, xe chở vật chứng, vũ khí, công cụ hỗ trợ... phân đấu năm 2018 - 2020, cung cấp cho ngành công an xe cứu hộ giao thông, thông tin chỉ huy, xe chữa cháy loại nhỏ, xe chống đạn, xe chống bạo loạn, xe cứu nạn.. cho ngành công an.

- Cung cấp dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng xe trên các miền, đảm bảo sửa chữa được các xe đời mới, hiện đại, đáp ứng yêu cầu về thời gian, vị trí địa lý, chất lượng dịch vụ cho các xe phục vụ trong ngành.

- Sản xuất các sản phẩm cơ khí chuyên dùng, sản phẩm phản quang, đảm bảo trở thành đối tác chiến lược cung cấp cho các đơn vị trong ngành công an.

- Phát huy lợi thế của doanh nghiệp an ninh, xây dựng chiến lược, xác định sản phẩm cốt lõi khi tham gia thị trường ngoài Ngành Công an.

- Đưa Nhà máy X20 - Bắc Ninh đi vào hoạt động.

Để thực hiện được, Công ty cần phải:

- Đầu tư, hiện đại hóa công nghệ máy móc, thiết bị sản xuất và phục vụ sản xuất.

- Nâng cao năng lực quản lý, mời giáo viên bên ngoài về giảng dạy các lớp về quản trị cho Giám đốc và lãnh đạo cấp trung của Công ty.

- Bố trí lại cán bộ trong doanh nghiệp, có chính sách, cơ chế độ đãi ngộ để giữ chân những người lao động giỏi và thu hút nhân tài.

3.1.2 Mục tiêu tạo động lực lao động

Với phương hướng hoạt động trong thời gian tới và truyền thống của Công ty luôn coi trọng yếu tố con người. Do vậy, Lãnh đạo Công ty tiếp tục quan tâm nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả, năng suất và chất lượng. Trong đó, Công ty chú trọng đến:

Tăng cường công tác tiếp thị để mở rộng thị trường.

Hoàn thiện hình thức trả lương phù hợp để nâng cao tính cạnh tranh.

Chính sách thưởng hợp lý để kích thích người lao động, thu hút và giữ gìn người lao động giỏi.

Tập trung cho công tác đào tạo và phát triển, tiến tới giảm tỷ lệ lao động phổ thông xuống 5%, tăng tỷ lệ lao động tốt nghiệp đại học chuyên ngành cơ khí ô tô, tự động hóa, kinh tế chiếm tỷ lệ 50%, lao động kỹ thuật chiếm tỷ lệ 45%.

3.1.3 Định hướng tạo động lực lao động

Công ty hướng tới tập trung một số nội dung chính sau:

** Kích thích về vật chất cho người lao động*

- Thông qua tiền lương:

Hoàn thiện cơ chế trả lương, gắn với hiệu quả công việc để thúc đẩy người lao động làm việc, học hỏi, nâng cao trình độ, đáp ứng tốt yêu cầu công việc, giữ chân và thu hút lao động giỏi.

- Thông qua tiền thưởng:

Thực hiện chế độ thưởng gắn với hiệu quả công việc, tiêu chí thưởng công khai, minh bạch, đối tượng thưởng công bằng với người lao động, để khuyến khích họ làm việc nhiệt tình và gắn bó với Công ty.

** Kích thích về tinh thần cho người lao động*

- Xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc

Xây dựng đánh giá xếp loại thực hiện công việc để là cơ sở cho phân loại thi đua hàng năm theo từng nhóm đối tượng cụ thể, rõ ràng.

- Xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp

Xây dựng chương trình đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực theo yêu cầu của sản xuất kinh doanh hiện tại và định hướng đến năm 2020 để đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm quản lý. Đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ công nhân kỹ thuật, đào tạo lại đội ngũ lao động phổ thông và có hình thức đào tạo mới đội ngũ lao động từ khối sản xuất bổ sung phục vụ kinh doanh.

- Tổ chức các phong trào thi đua và nhân rộng yếu tố điển hình tiên tiến

Tổ chức các phong trào thi đua để đòi hỏi người lao động phải luôn phấn đấu, cạnh tranh trong lao động, nâng cao tinh thần trách nhiệm, đồng thời là cơ hội để học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ đồng nghiệp, tạo sự gắn bó, đoàn kết. Qua mỗi phong trào thi đua cần tôn vinh trước tập thể những cá nhân xuất sắc để khích lệ người lao động, đồng thời là động lực cho những người lao động khác.

- Xây dựng và phát triển văn hóa Công ty

Hướng tới việc mở rộng ra thị trường xã hội, do vậy Công ty cần tạo dựng hình ảnh đẹp về Công ty trong con mắt của đối tác và khách hàng, tạo dựng một môi trường sản xuất kinh doanh hiệu quả, bầu không khí làm việc thân thiện, đoàn kết, vui vẻ, tạo công ăn việc làm ổn định cho người lao động.

3.2 Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân.

3.2.1 Giải pháp kích thích về vật chất

3.2.1.1 Hoàn thiện công tác tiền lương

Để tiền lương thực sự tạo được động lực lao động, góp phần nâng cao năng suất lao động thì hệ thống tiền lương cần đảm bảo các yêu cầu: phản ánh giá trị công việc, kết quả làm việc, tính đến mức lương trên thị trường lao động... Hệ thống trả lương cũng phải đảm bảo nguyên tắc trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân, đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm các nghề khác nhau.

Từ phân tích thực trạng ta thấy, mức lương của người lao động trong Công ty tương đối cao so với thị trường và được đánh giá bằng với các doanh nghiệp trong cùng ngành Công an. Nhưng công tác tiền lương còn có nhiều bất cập. Vì vậy, Công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn công tác tiền lương:

* Nâng hệ số Công ty tương ứng với bổ sung thêm hệ số năng suất khi thực hiện trả lương cho người lao động

- Mục đích: (1) Vẫn đảm bảo quỹ lương; (2) để động viên khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc, phát huy năng lực, nâng cao năng suất lao động, sản phẩm đạt chất lượng.

Chẳng hạn, Công ty quy định về hệ số năng suất căn cứ mức độ hoàn thành công việc:

- + Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ (Loại A): Hệ số năng suất là 1,2;
- + Lao động hoàn thành nhiệm vụ (Loại B): Hệ số năng suất là 1;
- + Lao động không hoàn thành nhiệm vụ (Loại C): Hệ số năng suất là 0,8.

Khi đó công thức tính như sau:

Lương sản phẩm:

$$Li = \frac{\sum SP_k \times G_k}{\sum H} \times Hi \times H_{nsi}$$

Trong đó:

- Li: Lương của công nhân i
- Gk: Đơn giá của sản phẩm k
- SPk: Số sản phẩm của tổ sản xuất được trong tháng
- H: Tổng hệ số của cả tổ
- Hi: Hệ số của công nhân i
- Hnsi: Hệ số năng suất của công nhân i

Lương thời gian:

$$Li = \frac{Mi \times Ci}{N} \times H_i \times H_{nsi}$$

Trong đó:

- Li: Lương của nhân viên i
- Mi: Mức lương bình quân toàn Xí nghiệp, Nhà máy ($Mi = \frac{Q}{\sum C}$ với Q: Tổng quỹ lương toàn Xí nghiệp, Nhà máy; $\sum C$: số người lao động đi làm thực tế toàn Xí nghiệp)
- N: Số ngày công chế độ trong tháng
- Ci: Số ngày công thực tế của nhân viên i

- Hi: Hệ số của nhân viên i
- Hnsi: Hệ số năng suất của nhân viên i

- Sự cần thiết ở đây là xây dựng được các tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng người lao động để trả lương tương xứng, đúng người, đúng việc và không khồng chế tỷ lệ người lao động được xét hưởng mức độ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Các tiêu chí này có thể:

- + Chỉ tiêu mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao;
- + Tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc;
- + Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động: tỷ lệ đi làm..;
- + Một số chỉ tiêu khác như: Thâm niên công tác, tham gia đoàn thể...

* Ngoài ra, để nâng cao năng lực cạnh tranh khi mở rộng thị trường, Công ty cần có chính sách để thu hút nhân tài, tuyển dụng lao động có chất lượng cao bằng việc:

- Hoạch định mức lương hợp đồng thuê khoán cao trong điều kiện cho phép cho một số vị trí công tác cần trình độ quản lý, chuyên môn kỹ thuật cao có phẩm chất phù hợp như các vị trí: Giám đốc kinh doanh, Giám đốc sản xuất... Mức lương cho các vị trí này ở doanh nghiệp nhà nước, qua khảo sát trên thị trường, dao động từ 15-20 triệu đồng/tháng cộng thêm tỷ lệ hưởng trên mỗi hợp đồng

- Xác định mức lương hấp dẫn đối với các vị trí yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật, tốt nghiệp các trường đại học giao thông, bách khoa, công nghiệp để thu hút nhân lực chất lượng cao. Năm 2014, mức lương bình quân cho người lao động Công ty gần 6 triệu đồng/người/tháng, do vậy Công ty có thể đưa ra mức lương hợp lý với tài chính Công ty và mặt bằng chung thị trường, mức dao động từ 8- 10 triệu đồng/người/tháng.

- Bên cạnh mức lương, kèm theo chế độ đãi ngộ như: đề nghị Bộ Công an tuyển dụng, bổ nhiệm để kiện toàn đội ngũ lãnh đạo chỉ huy từ cấp phó,

trưởng phòng ban, Giám đốc Xí nghiệp, Phó Giám đốc xí nghiệp khi Công ty mở rộng sản xuất -kinh doanh và đưa Nhà máy X20 – Bắc Ninh vào hoạt động, ưu đãi về phương tiện đi lại, học tập...

* Xem xét lại hệ số Công ty đối với nhân viên khối gián tiếp phục vụ sản xuất, cần tách hệ số cho nhân viên bộ phận chuyên môn nghiệp vụ và hệ số cho nhân viên phục vụ. Điều này sẽ giúp cho công tác trả lương được công bằng, chính xác giữa các loại lao động, không làm lãng phí quỹ lương, đồng thời người lao động cũng thấy được công sức mà mình bỏ ra xứng đáng với mức lương mình nhận được.

* Công tác định mức lao động cho các lao động trực tiếp theo sản phẩm “tức là dựa vào hao phí thời gian để hoàn thành một sản phẩm từ đó tổng hợp ra định mức lao động” cần được Công ty tiến hành thường xuyên, hợp lý là cơ sở để xây dựng đơn giá tiền lương gắn với năng suất, chất lượng và kết quả của người lao động có đơn giá sản phẩm phù hợp, đảm bảo tiền lương cho người lao động.

* Thường xuyên bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn cho các cán bộ phụ trách công tác tiền lương để phù hợp với sự đổi mới và phát triển của Công ty hoặc mời các chuyên gia về tiền lương để xây dựng, sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương hợp lý hơn, khoa học và có tính cạnh tranh cao.

3.2.1.2 Hoàn thiện công tác tiền thưởng

Trong quá trình làm việc của người lao động, tiền thưởng là vô cùng quan trọng không chỉ ý nghĩa về mặt vật chất là bổ sung thêm nguồn thu nhập cho người lao động, giúp họ nâng cao đời sống, họ có cơ hội được thỏa mãn những nhu cầu cá nhân, mà còn có ý nghĩa lớn lao về mặt tinh thần. Do vậy, khi người quản lý đưa ra các hình thức thưởng phù hợp, người lao động sẽ nhận thấy được giá trị của tiền thưởng cũng như công sức, sự nỗ lực cố gắng, giá trị đóng góp của họ đối với Công ty và được đền đáp. Họ cũng hiểu tiếp

theo cần có những kế hoạch cá nhân khác để tiếp tục có những thành tích mới và điều này còn có cả ở người lao động khác. Rõ ràng, phần thưởng sẽ giúp cho người lao động có những tiến bộ trong suốt quá trình làm việc của họ. Bên cạnh đó, thực hiện hệ thống tiền thưởng công bằng sẽ cho người lao động sự yên tâm làm việc, phấn đấu.

Từ thực trạng công tác tiền thưởng của Công ty cho thấy, còn nhiều người lao động cho rằng công tác tiền thưởng không hợp lý, điều đó thể hiện sự bất ổn trong công tác này, sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của phần đông người lao động và không phát huy được vai trò của tiền thưởng, triệt tiêu động lực lao động. Theo tác giả, Công ty cần hoàn thiện và bổ sung một số giải pháp để hoàn thiện hơn công tác tiền thưởng như sau:

- Công ty phải xác định tiền thưởng gắn với hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy, hình thức tiền thưởng như thưởng quý hiện nay mang tính chất cố định, thưởng xuyên, hiệu quả công việc không cao, sản xuất kinh doanh có bất ổn thì người lao động vẫn được nhận thưởng tạo tâm lý ỷ lại cho người lao động, tiêu chí thưởng quá dễ dàng vì chỉ căn cứ vào ngày công của người lao động không kích thích được người lao động đạt thành tích cao hơn trong công việc. Công ty nên thay bằng hình thức Thưởng năng suất, chất lượng và xét thưởng 6 tháng/lần vào giữa năm báo cáo. Tiêu chí xét thưởng có thể: (1) Tiêu chuẩn về ngày công đi làm đầy đủ, (2) đối với khối gián tiếp phục vụ sản xuất, có thể là: Đảm bảo chất lượng phục vụ, phối hợp chặt chẽ với các bộ phận liên quan, không để xảy ra sai hỏng, công việc ngưng trệ...(3) đối với khối sản xuất: không để xảy ra sản phẩm hỏng hàng loạt, không có vi phạm chất lượng bị lập biên bản, không có khách hàng phàn nàn, khiếu nại...Mục đích của hình thức thưởng này là đối tượng được thưởng rộng, nhưng vẫn gắn với hiệu quả công việc của người lao động.

- Chế độ thưởng cho các danh hiệu thi đua và tiền lương tháng thứ 13 có tính đến cả việc bình bầu xếp loại thi đua đã gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên, Công ty cần phải xây dựng các tiêu chuẩn xét thưởng rõ ràng hơn, tránh việc xét thi đua mang tính hình thức, có sự chia sẻ trong tập thể về việc xét danh hiệu thi đua, từ đó thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả, năng suất cao hơn, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc. Ví dụ, Công ty có thể lập bảng điểm với các tiêu chí để đánh giá phân loại thi đua gồm:

- + Chất lượng công việc: Đảm bảo công việc chính xác, kịp thời.
- + Ý thức hợp tác, tinh thần tập thể: Khả năng kết hợp cùng đồng nghiệp để hoàn thành công việc.
- + Tỷ lệ đi làm, đi làm đúng giờ, tuân thủ đúng thời gian quy định.
- + Tính chủ động trong công việc, sự sáng tạo và đưa ra đề nghị phù hợp.
- + Tham gia các phong trào đoàn thể.

Việc đánh giá này ở các phòng, ban do các trưởng bộ phận thực hiện; ở khối sản xuất do các tổ trưởng, tổ phó thực hiện và tập hợp về phân xưởng. Văn phòng Công ty chịu trách nhiệm tổng hợp chung để đưa ra Hội đồng thi đua họp, xét duyệt.

- Công ty bổ sung những hình thức tiền thưởng để người lao động nhận thấy giá trị của phần thưởng cũng như công sức, sự nỗ lực của họ được Công ty ghi nhận, như:

- + Thưởng tay nghề cao: Đây là hình thức thưởng khuyến khích người lao động trong học hỏi, tìm tòi, cố gắng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, tích lũy kinh nghiệm để có những sản phẩm chất lượng, cạnh tranh. Nguồn tiền thưởng từ quỹ tiền thưởng của Công ty.
- + Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu: Đây là hình thức thưởng nhằm khuyến khích công nhân nâng cao trách nhiệm trong việc sử dụng vật tư, tiết

kiệm vật tư. Nguồn tiền thưởng từ quỹ tiền thưởng của Công ty và một phần trích ra từ vật tư tiết kiệm được.

+ Thưởng sáng kiến trong sản xuất: Đây là hình thức thưởng nhằm khuyến khích người lao động hăng say làm việc, phát huy sức sáng tạo để tăng năng suất lao động. Nguồn tiền thưởng từ quỹ tiền thưởng của Công ty và trích ra từ lợi nhuận của sáng kiến đem lại.

- Công ty cân đối quỹ tiền thưởng để nâng cao các mức thưởng theo từng năm cho phù hợp với sự biến động của giá cả thị trường nhằm đảm bảo tạo động lực được cho người lao động.

- Ngoài hình thức thưởng về mặt vật chất, Công ty nên áp dụng thêm hình thức thưởng về tinh thần như: Tôn vinh cá nhân trước tập thể người lao động, cho người lao động được nghỉ ngơi sau khi đạt thành tích xuất sắc...

3.2.2 Giải pháp kích thích bằng tinh thần

3.2.2.1 Xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào. Mục tiêu mà đánh giá thực hiện công việc hướng tới là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người lãnh đạo đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như khen thưởng, kỷ luật, thôi lao, thăng tiến... Đồng thời, việc đánh giá đúng đắn ảnh hưởng lớn tới thái độ của người lao động, cũng như bầu tâm lý trong tập thể lao động.

Qua phần thực trạng công tác tạo động lực bằng vật chất tại Công ty Thanh Xuân cho thấy, công tác tiền lương, tiền thưởng không gắn với kết quả công việc của người lao động. Việc xét thưởng thi đua cuối năm còn chung chung, mang nhiều yếu tố cảm tính. Vấn đề này là do Công ty chưa có quy trình đánh giá thực hiện công việc. Do vậy, Công ty cần xây dựng quy trình

đánh giá và tổ chức đánh giá kết quả thực hiện công việc. Các vấn đề cần tập trung:

* Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá công việc rõ ràng:

Như phần giải pháp Hoàn thiện công tác tiền thưởng tác giả đã đề xuất các tiêu chí xét thưởng. Cụ thể hơn, ở đây cần xây dựng các tiêu chí đánh giá riêng cho công nhân trực tiếp sản xuất và khối gián tiếp phục vụ sản xuất:

- Đối với khối sản xuất, chỉ tiêu đánh giá như: Số lượng, chất lượng sản phẩm, tiến độ thời gian, tỷ lệ đi làm, hao mòn và giờ công, kỹ năng xử lý các vấn đề...

- Đối với khối gián tiếp phục vụ sản xuất, chỉ tiêu đánh giá như: Chất lượng công việc, hiệu suất công việc, kiến thức công việc - kỹ thuật, ý thức hợp tác trong tập thể, tỷ lệ đi làm, tính chủ động, tính sáng tạo trong công việc.

* Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp với Công ty:

- Đối với khối sản xuất: Lựa chọn phương pháp ghi chép nội dung sản xuất. Tức là khi công nhân làm việc, tổ trưởng/tổ phó ghi chép lại tình hình thực tế sau khi đối chiếu không thấy sản phẩm sai sót gì, sau đó giao cho nhân viên thống kê của phân xưởng để thống kê theo từng tháng để là cơ sở cho việc đánh giá tháng.

- Đối với khối gián tiếp: Sử dụng phương pháp lập bảng điểm đánh giá. Tức là cán bộ đánh giá lần lượt căn cứ vào biểu hiện thực tế của người được đánh giá để cho điểm mỗi nội dung cần đánh giá trong bảng. Điểm chuẩn là cơ sở cho đánh giá là 5 điểm.

* Lựa chọn người đánh giá: Người đánh giá là các trưởng bộ phận...và yêu cầu của người đánh giá phải am hiểu công việc và đánh giá một cách khách quan.

* Chu kỳ đánh giá: Cần được tiến hành thường xuyên, nhưng tùy thuộc vào vị trí công việc.

Để đánh giá công việc mang lại hiệu quả tích cực có tác dụng khuyến khích người lao động thi đua nỗ lực làm việc, nâng cao chất lượng thì việc đánh giá cần công bằng và công khai. Cần phải:

- Được tiến hành từ hai phía, người quản lý trực tiếp đánh giá thực hiện công việc của người lao động sau đó thảo luận lại với người lao động để đi đến quyết định cuối cùng. Việc thảo luận nhằm cho người lao động biết sự đánh giá về kết quả làm việc của họ, đồng thời cho họ cơ hội để giải thích hay phản biện lại, hoặc chỉ ra cho họ hướng giải quyết những vấn đề khó khăn mà người lao động đang gặp phải.

- Các kết quả đánh giá của từng người lao động sẽ được tập hợp để gửi lên Hội đồng thi đua đánh giá.

- Sau khi được sự thống nhất của Hội đồng thi đua, đưa ra kết luận cuối cùng về kết quả đánh giá người lao động.

* Kết quả đánh giá là cơ sở để: Lập kế hoạch đào tạo lại đối với những người lao động yếu kém, là cơ sở để xét thi đua hàng năm và là cơ sở để kỷ luật lao động (nếu có).

3.2.2.2 Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề và trình độ của người lao động

Có một thực tế rằng, một số doanh nghiệp khi cố gắng tiết kiệm chi tiêu thì hạng mục thường bị cắt giảm nhất chính là dự toán cho việc đào tạo. Bởi vì, nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng, đào tạo không thể đem lại hiệu quả trong thời gian ngắn, trong khi đó nếu nhân viên sau khi được đào tạo lại bỏ đi nơi khác thì việc đầu tư cho công tác đào tạo trở nên lãng phí.

Thế nhưng, để duy trì được sự phát triển của doanh nghiệp trong cả hiện tại và tương lai, thì doanh nghiệp luôn cần có đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, có đủ kỹ năng cần thiết. Do đó, công tác đào tạo vô cùng quan trọng.

Bên cạnh, việc đào tạo có tác dụng động viên, khích lệ người lao động, họ có cảm giác được coi trọng, được nâng cao kiến thức, nâng cao hiệu quả làm việc. Mặt khác, đào tạo còn đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích như: (1) Giúp cho người lao động hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp, giáo dục cho người lao động có được sự đồng lòng với doanh nghiệp; (2) Giúp cho người lao động hiểu được yêu cầu của công việc, nâng cao khả năng phân tích, giải quyết vấn đề; (3) Với những doanh nghiệp đang thực hiện việc đổi mới thì đào tạo là một phương pháp rất hiệu quả để thúc đẩy cho việc thay đổi những quan niệm, đào tạo cho nhân viên nắm bắt được những kỹ năng cần thiết để tham gia vào việc đổi mới doanh nghiệp. Do vậy, với thực trạng chất lượng đội ngũ lao động của Công ty hiện nay, với mục tiêu trong thời gian tới nâng cao năng lực cạnh tranh, sớm hội nhập thị trường xã hội. Cho nên, Công ty cần nâng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, thực hiện đào tạo, đào tạo lại nhân lực. Gồm các nội dung sau:

*Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp:

- Khảo sát, xác định nhu cầu đào tạo;
- + Khuyến khích người lao động tự đăng ký chương trình đào tạo.

+ Trên cơ sở phân tích nhu cầu lao động của Công ty, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần để thực hiện tốt công việc, phân tích trình độ, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng công tác của người lao động...từ đó xác định số lượng, nội dung kiến thức, thời gian đào tạo cho từng đối tượng để đáp ứng được nhu cầu.

- Xác định mục tiêu đào tạo: Đó là kết quả của chương trình đào tạo cần đạt được;

- Rà soát, lựa chọn đúng đối tượng đào tạo;
- Dự trù chi phí đào tạo.

Công ty cần lập quỹ đào tạo: có thể trích từ quỹ phúc lợi. Và có quy định cụ thể mức chi tiêu cho hoạt động đào tạo.

- Lựa chọn đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo.

* Lựa chọn các loại hình đào tạo phù hợp

Hiện nay, khối sản xuất của Công ty đang thực hiện hình thức đào tạo trong công việc. Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, ở đó người lao động sẽ thu nhận được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự hướng dẫn thực tế của những người lao động có tay nghề. Hình thức đào tạo này gồm có: (1) Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; (2) Đào tạo theo kiểu học nghề; (3) Kèm cặp và chỉ bảo bởi các trưởng bộ phận, những người có kinh nghiệm lâu năm, tay nghề cao. Hình thức đào tạo này cũng có nhiều hạn chế như phần thực trạng đã nêu, Công ty nên áp dụng thêm hình thức đào tạo ngoài công việc cho người lao động. Đây là hình thức đào tạo mà người lao động được tách khỏi công việc thực tế hàng ngày.

- Đối với khối sản xuất: (1) Công ty cử người lao động đi học các khóa đào tạo ngắn hạn và dài hạn; (2) Phối hợp với các trường nghề có đào tạo ngành, lĩnh vực sản xuất của Công ty để cử người lao động tham gia các khóa học nghề;

- Đối với khối gián tiếp: (1) Cử người lao động tham dự các lớp, khóa học nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ; (2) Tổ chức các lớp học và mời chuyên gia bên ngoài đến giảng dạy.

Hình thức đào tạo ngoài công việc, giúp người lao động tiếp cận với tri thức mới, tạo động lực thúc đẩy người lao động hoàn thiện mình cũng như làm việc hiệu quả hơn.

* Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty cần đánh giá chất lượng và tổ chức kiểm tra kiến thức, kỹ năng, cả lý thuyết và thực hành để nâng cao hiệu quả

các khóa đào tạo và ý thức của người lao động. Đồng thời, Lãnh đạo Công ty phát hiện ra những tiềm năng lao động mới và sử dụng lao động hợp lý.

Bên cạnh đó, để công tác đào tạo thực sự tạo động lực làm việc cho người lao động, Công ty phải thường xuyên theo dõi và đánh giá tay nghề của công nhân, sẽ giúp người lao động nỗ lực học tập, hăng say làm việc, từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Ngoài việc hàng năm tổ chức thi tay nghề để nâng bậc định kỳ theo niên hạn, Công ty cần thường xuyên tổ chức hội thi tay nghề, nâng bậc cho người lao động để tìm kiếm những cá nhân xuất sắc, điển hình và kịp thời khen thưởng, biểu dương, nhân rộng những điển hình tiên tiến, tạo khí thế thi đua sôi nổi trong tập thể người lao động.

Thường xuyên tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự chuyên đề về kinh tế, văn hóa, khoa học – đời sống... để nâng cao nhận thức cho người lao động.

* Có chính sách khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn khi họ tham gia các khóa tập huấn nghề nghiệp, đào tạo ngắn hạn, đặc biệt với những ngành nghề mà Công ty đang cần như: hỗ trợ kinh phí học tập, tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc phù hợp sau đào tạo...

Như vậy, để công tác đào tạo mang lại hiệu quả cao, bên cạnh những nội dung trên Công ty cần có cán bộ làm công tác chuyên trách đào tạo và Lãnh đạo Công ty cần quan tâm, coi trọng công tác đào tạo để công tác này đạt được hiệu quả.

3.2.2.3 Chú trọng cải thiện điều kiện làm việc hài hòa giữa các bộ phận

- Công ty tiếp tục thực hiện tốt các chính sách hiện tại như: không ngừng đầu tư kinh phí để cung cấp trang thiết bị tạo điều kiện cho người lao động làm việc, đầu tư cơ sở vật chất cho nhà xưởng, chính sách về môi trường...

- Tăng cường trang thiết bị bảo hộ lao động, đầu tư cơ sở vật chất – kỹ thuật cho người lao động ở những bộ phận như tổ sơn, cơ khí, lắp ráp ô tô do đây là nơi có nhiều bụi, tiếng ồn, nắng..

- Quan tâm đến việc bố trí nơi nghỉ ngơi giữa ca cho công nhân khối trực tiếp sản xuất.

- Đẩy mạnh tuyên truyền để người lao động tự giác chấp hành quy định về bảo hộ lao động, tuyệt đối không thực hiện công việc khi chưa được trang bị bảo hộ cần thiết. Đồng thời, phải kiểm tra, giám sát, xử phạt việc chấp hành an toàn lao động của cả người sử dụng lao động và người lao động.

- Phát triển mạng lưới an toàn vệ sinh viên trên cơ sở để tăng cường tự kiểm tra, giám sát lẫn nhau.

3.2.2.4 Duy trì các phong trào thi đua, văn hóa - văn nghệ, thể dục - thể thao

Các phong trào thi đua, văn hóa văn nghệ.. sẽ tạo cho người lao động sự gần gũi, đoàn kết, đồng thời các đợt thi đua sẽ là cơ hội cho mọi người học hỏi kiến thức, kinh nghiệm của nhau. Do đó, Công ty cần phải tiếp tục duy trì và đẩy mạnh phong trào thi đua, văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao bằng các hình thức: như phát động các phong trào thi đua, tổ chức các trận thi đấu giao lưu bóng chuyền, cầu lông trong và ngoài đơn vị, tổ chức sinh hoạt chính trị, chuyên đề nhân các ngày lễ kỷ niệm trong năm để người lao động có cơ hội được học hỏi, nâng cao kiến thức, tăng cường sự đoàn kết, gắn bó trong tập thể người lao động, nâng cao tinh thần đồng đội, từ đó thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp.

3.2.2.5 Xây dựng và phát triển văn hóa Công ty

Vì là doanh nghiệp an ninh phục vụ trong Ngành Công an, do vậy nhiệm vụ chính trị và cũng là mục tiêu mà Công ty luôn phải hướng tới đó là tăng cường công tác giáo dục chính trị tư tưởng để người lao động nắm vững chủ trương, đường lối chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, chỉ thị,

ng nghị quyết của Ngành, nội quy của đơn vị, gắn nội dung phong trào thi đua với việc thực hiện “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh, Công an nhân dân vì nước quên thân vì dân phục vụ” nhằm đạt mục tiêu xây dựng người lao động có bản lĩnh chính trị vững vàng.

Hướng tới việc mở rộng ra thị trường xã hội, do vậy Công ty cần tạo dựng hình ảnh đẹp về Công ty trong con mắt của đối tác và khách hàng, tạo dựng một môi trường sản xuất kinh doanh hiệu quả, duy trì mối quan hệ gần gũi, thân thiện giữa những người lao động, giữa cấp trên với cấp dưới, giữa người lao động Công ty với khách hàng, nhờ đó những kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty dễ dàng được thực hiện.

Do vậy, để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, Công ty cần hướng tới:

* Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nội dung cần tuân thủ theo các bước sau:

- Tạo dựng và truyền bá những giá trị chung

Công ty xây dựng những giá trị cốt lõi, mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp, truyền bá người lao động để họ tin tưởng vào những giá trị chung.

- Tuyển chọn nhân viên

Phải tuyển chọn những người phù hợp với Công ty về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tính cách, đạo đức... với giá trị chung.

- Hòa nhập

Lựa chọn những người lao động lâu năm tích cực, gương mẫu để hướng dẫn những người lao động mới, lao động trẻ để họ hiểu những giá trị, truyền thống, nguyên tắc làm việc của Công ty.

- Đào tạo

Coi trọng công tác đào tạo để Công ty có được những người lao động có trình độ, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp ...thực sự trở thành tài sản của Công

ty. Điều này vô cùng quan trọng với tình hình thực tại của Công ty để sớm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Đánh giá

Cần xây dựng hệ thống đánh giá để khắc phục những khiếm khuyết trong quá trình làm việc để có thể làm việc tốt hơn trong tương lai, đồng thời khuyến khích người lao động làm việc với những thành công trên mức mong đợi và là cơ sở để thực hiện thưởng, phạt công bằng.

- Tuyên truyền về những giai thoại trong Công ty

Những câu chuyện về những người lãnh đạo đi trước, về quá trình ra đời và phát triển của Công ty.. sẽ là thông điệp gửi tới những người lao động trong Công ty, đem lại niềm tự hào cho họ.

- Xây dựng hình tượng điển hình tiên tiến trong Công ty

Qua thực tiễn công tác, hội thi, tổng kết thi đua.. lựa chọn những người có thành tích tốt để biểu dương, khen thưởng và nhân rộng.

* Tạo bầu không khí làm việc đầm ấm, thân mật, đoàn kết, người lao động được tôn trọng, kịp thời ghi nhận những thành tích cá nhân, sự hài lòng với công việc sẽ kích thích tinh thần làm việc của người lao động, tạo nên nét riêng trong văn hóa doanh nghiệp, tạo động lực cho người lao động yên tâm làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp.

Để cải thiện bầu không khí làm việc, Công ty cần chú trọng đến các vấn đề sau:

- Bố trí, sắp xếp lại lao động hợp lý, công việc đúng ngành nghề, đúng chuyên môn đào tạo;

- Thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, công tác bổ nhiệm cán bộ vào các vị trí lãnh đạo chỉ huy phải đảm bảo đạt được hiệu quả trong điều hành sản xuất - kinh doanh.

- Tiếp tục duy trì hình thức chuyển công việc của người lao động để họ có cơ hội được khẳng định mình, đồng thời để tránh sự nhàm chán trong công việc, tạo bầu không khí làm việc mới tạo hứng thú cho người lao động;

- Tập trung huy động các nguồn lực, phát huy lợi thế của doanh nghiệp an ninh, đề xuất cơ quan chủ quan cho tăng cường đầu tư cơ sở vật chất – kỹ thuật, trang thiết bị công nghệ hiện đại để nâng cao năng lực cạnh tranh. Chính sách thưởng linh hoạt đối với các cá nhân, tập thể tìm kiếm đơn đặt hàng cho Công ty .. để việc làm người lao động được ổn định, tạo niềm tin, sự yên tâm công tác, gắn bó với Công ty, tránh chảy máu chất và tạo bầu không khí làm việc tươi vui trong tập thể lao động.

3.2.2.6 Nâng cao trách nhiệm của tổ chức Công đoàn

Tổ chức Công đoàn đại diện và bảo vệ các quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động. Do đó, doanh nghiệp muốn đạt được hiệu quả cao trong sản xuất – kinh doanh phải quan tâm đến Tổ chức Công đoàn vì khi có sự ủng hộ của họ, các vấn đề nhân sự sẽ được giải quyết dễ dàng và đạt kết quả tốt hơn.

Ở đây, tổ chức Công đoàn nâng cao trách nhiệm để:

- Nắm chắc tình hình lao động, việc làm, tiền lương, tiền thưởng, điều kiện lao động, khen thưởng, kỷ luật..., tâm tư nguyện vọng của người lao động để kịp thời đề xuất, tham mưu với chính quyền giải quyết những kiến nghị của người lao động, góp phần giúp Công ty ổn định, phát triển sản xuất kinh doanh.

- Tuyên truyền chủ trương đường lối của Đảng, Nhà nước, chính sách của Ngành, nội quy, quy định của Công ty, ý thức tổ chức kỷ luật, tác phong công nghiệp, năng lực làm chủ...xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ, tránh để xảy ra xung đột, mất đoàn kết nội bộ.

- Cùng với chính quyền, phát động các phong trào thi đua như “lao động giỏi, lao động sáng tạo”, “thi đua sáng kiến, cải tiến kỹ thuật”...tạo khí thế thi đua sôi nổi trong lao động sản xuất góp phần hoàn thành các chỉ tiêu thi đua. Vận động người lao động đăng ký xây dựng các công trình, đề tài, áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ, phục vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị; động viên họ tích cực tham gia học tập nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí...

3.3 Khuyến nghị

**** Đối với Công ty:***

- Công ty cần hoàn thiện các chính sách tạo động lực lao động phù hợp với tình hình tài chính và thực tế của Công ty.

- Yêu cầu đối với đội ngũ lãnh đạo chỉ huy phải có trình độ và năng lực, trong đó việc trang bị các kỹ năng mềm rất quan trọng.

- Công tác đánh giá người lao động phải có các tiêu chuẩn cụ thể, rõ ràng để là cơ sở cho việc xây dựng chính sách thưởng – phạt hợp lý.

**** Đối với cơ quan chủ quản: Tổng cục IV, Bộ Công an***

- Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong ngành Công an ổn định kế hoạch sản xuất hàng năm, mạnh dạn giao các kế hoạch trang cấp cho Công ty trong Ngành thực hiện.

- Hỗ trợ về vốn, tính pháp lý cho các doanh nghiệp khi khó khăn hoặc khi mở rộng sản xuất, liên doanh, liên kết.

KẾT LUẬN

Ngày nay, công tác quản trị nhân lực đang được coi trọng bởi mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của mình. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức mình. Do vậy, làm thế nào để kích thích, động viên người lao động làm việc, cố gắng hết sức mình để cống hiến năng lực cho tổ chức là điều mà các doanh nghiệp mong muốn. Tuy nhiên, công tác tạo động lực là một công việc lâu dài, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đưa thành một chính sách, một biện pháp cần có trong kế hoạch sản xuất kinh doanh bởi vì các giải pháp cho công tác tạo động lực đưa ra cần có cơ sở khoa học, được thực hiện đồng bộ, thống nhất và được tập thể người lao động quan tâm, ủng hộ thì mới đạt được hiệu quả chung.

Trên cơ sở số liệu thu thập được, qua sự nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Thanh Xuân. Luận văn đã tổng hợp, đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp để tạo động lực lao động, hy vọng sẽ góp phần vào công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Thanh Xuân.

Do hạn chế về thời gian và khả năng nghiên cứu nên luận văn chưa được hoàn chỉnh, còn nhiều khiếm khuyết. Em rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo để luận văn thiết thực hơn.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới giáo viên hướng dẫn - Phó Giáo sư, Tiến sỹ Vũ Quang Thọ cùng tập thể lãnh đạo, người lao động Công ty Thanh Xuân đã giúp đỡ em hoàn thành luận văn của mình.

Em xin chân trọng cảm ơn các thầy cô!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Ths Nguyễn Văn Điềm (2006) *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Lao động – Xã hội.
2. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Ths Nguyễn Văn Điềm (2006) *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Kinh tế quốc dân – Hà Nội.
3. PGS.TS Bùi Anh Tuấn, TS Phạm Thúy Hương (2009) *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân – Hà Nội.
4. PGS.TS Phạm Đức Thành (1998), *Giáo trình Quản lý nhân lực*, NXB Giao dục.
5. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2009), *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
6. Trần Kim Dung (2010), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP.Hồ Chí Minh.
7. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Th.S Nguyễn Tấn Thịnh (2005), *Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật.
9. PGS.TS Đồng Thị Thanh Phương (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
10. Công ty TNHH MTV cơ khí ô tô Thanh Xuân, *Báo cáo lao động các năm 2010 – 2014*.
11. Công ty TNHH MTV cơ khí ô tô Thanh Xuân, *Báo cáo tiền lương, thu nhập các năm 2010 – 2014*.
12. Công ty TNHH MTV cơ khí ô tô Thanh Xuân, *Sổ chi tiết tài khoản các năm 2010 – 2014*.

13. Phương pháp và kỹ năng Quản lý nhân sự, Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý.

14. <http://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-cao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>

15. <http://www.hoasengroup.vn/gioi-thieu/nguon-nhan-luc/che-do-chinh-sach-doi-voi-nguoi-lao-dong>.

16. <http://nld.com.vn/cong-doan/cao-dong-luc-de-tang-nang-suat-20151014213105195.htm>

17. Cẩm nang Quản lý hiệu quả - *Quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản tổng hợp TP.Hồ Chí Minh.

18. Cẩm nang kinh doanh Harvard - *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, Nhà xuất bản tổng hợp TP.Hồ Chí Minh.

19. Luận án tiến sỹ kinh tế của tác giả Vũ Thị Uyên, *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội*.

20. Luận án tiến sỹ kinh tế của tác giả Vũ Đình Lý, *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã*(Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An).

Tiếng Anh

21. J.Leslie Mckeown, *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi*, NXB Lao động xã hội.

22. Tịch Tông Long, *12 phương pháp khích lệ nhân viên tiền không làm được*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.

23. Martin Hillb, *Quản trị nhân sự tổng thể*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.

PHỤ LỤC

ĐIỀU TRA KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ Ô TÔ THANH XUÂN, TỔNG CỤC IV, BỘ CÔNG AN

XIN VUI LÒNG CHO BIẾT MỘT SỐ THÔNG TIN VỀ CÁ NHÂN:

Họ tên (nếu có thể)Tuổi.....

Giới tính:.....

Trình độ chuyên môn:

Phòng ban, đơn vị công tác:.....Chức vụ:.....

Thời gian công tác tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ
khí ô tô Thanh Xuân từ năm:

*Mục đích của Phiếu điều tra này là để tìm hiểu và nắm bắt được
những chính sách tạo động lực của Công ty đang áp dụng đối với người
lao động.*

Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây. Đánh dấu (v) vào ô
lựa chọn.

Câu 1: Anh/chị có hài lòng với công việc được giao hiện nay hay không?

1. * Có

2. * Không

Câu 2: Công việc của anh/chị đang làm có phù hợp với năng lực, sở

trường không? (Chọn ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

- | | | |
|--------------------|------------------------|--------------------|
| 1. * Rất phù hợp | 2. * Phù hợp | 3. * Không rõ ràng |
| 4. * Không phù hợp | 5. * Rất không phù hợp | |

Câu 3: Công việc anh/chị đang đảm nhiệm hấp dẫn, phong phú và đa dạng ? (Chọn ô mà anh /chị đồng ý nhất)

- | | | |
|-------------------|-----------------------|--------------------|
| 1. * Rất đồng ý | 2. * Đồng ý | 3. * Không rõ ràng |
| 4. * Không đồng ý | 5. * Rất không đồng ý | |

Câu 4: Anh/chị đánh giá thế nào về khối lượng công việc mà mình đang đảm nhiệm?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. * Vượt quá khả năng | 3. * Bình thường |
| 2. * Phù hợp | 4. * ít |

Câu 5: Anh/chị được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực và sở trường của mình trong công việc? (Chọn ô mà anh /chị đồng ý nhất)

- | | | |
|-------------------|-----------------------|--------------------|
| 1. * Rất đồng ý | 2. * Đồng ý | 3. * Không rõ ràng |
| 4. * không đồng ý | 5. * Rất không đồng ý | |

Câu 6: Anh/chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?

- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1. * Vượt quá mong đợi | 4. * Không hài lòng |
| 2. * Hài lòng | 5. * Không quan tâm |
| 3. * Tạm hài lòng | |

Câu 7. Theo anh/chị tiền lương của Công ty Thanh Xuân so với các Công ty trong ngành Công an?

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. * Cao hơn | 3. * Thấp hơn |
|--------------|---------------|

2. * Tương đương 4. * Không biết

Câu 8. Anh/chị có được xem xét tăng lương đúng quy định không?

1. * Có 2. * Không

Câu 9. Anh/chị đánh giá thế nào về tiền thưởng của Công ty?

1. * Rất hợp lý
2. * Hợp lý
3. * Không hợp lý
4. * Bình thường
5. * Không hợp lý

Câu 10. Anh/ chị cảm thấy các chế độ phúc lợi, đãi ngộ khác của Công ty Thanh Xuân như thế nào?

1. * Rất tốt
2. * Tốt
3. * Bình thường
4. * Không có ý kiến

Câu 11. Công ty Thanh Xuân có tổ chức cho anh/chị đi tham quan, du lịch thường xuyên không?

1. * Hàng năm 3. * Rất hiếm khi
2. * thỉnh thoảng 4. * Không có

Câu 12. Trong tập thể của anh/chị có mâu thuẫn không?

1. * Thường xuyên xảy ra 3. * Rất ít khi
2. * Có nhưng thỉnh thoảng 4. * Không có

Câu 13. Thái độ của mọi người đối với anh/chị như thế nào?

1. * Vui vẻ, hay giúp đỡ
2. * Bình thường
3. * Đồ kỵ, ganh ghét
4. * Không quan tâm
5. * Tùy người có thái độ khác

Câu 14. Theo anh/chị mối quan hệ giữa những người lao động tại Công ty Thanh Xuân như thế nào

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1. * Rất tốt | 4. * Không tốt |
| 2. * Tốt | 5. * Không quan tâm |
| 3. * Bình thường | |

Câu 15. Anh/chị có hài lòng với khối lượng công việc hiện tại của Công ty không?

- | | |
|---------|------------|
| 1. * Có | 4. * Không |
|---------|------------|

(Vì sao:.....)

Câu 16. Anh/chị có quan tâm đến cơ hội được phát triển nghề nghiệp khi làm việc tại Công ty Thanh Xuân không?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. * Rất quan tâm | 3. * Bình thường |
| 2. * Quan tâm | 4. * Không để ý |

Câu 17. Về công tác đào tạo của Công ty, anh/chị thấy như thế nào?

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| 1. * Tức giận và tranh luận lại | 4. * Không nói gì |
| 2. * Thẳng thắn trao đổi | 5. * Không quan tâm |

Câu 18. Anh/chị thấy điều kiện làm việc tại Công ty thế nào?

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. * Rất hợp lý | 2. * Hợp lý |
| 4. * Chấp nhận được | 5. * Không hợp lý |

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh/chị/.