

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	IV
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.....	1
2. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI.....	2
3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU.....	4
4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	4
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU:.....	5
6. KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	6
7. KẾT CẤU LUẬN VĂN:.....	6
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1 Một số khái niệm cơ bản	7
1.1.1 Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu	7
1.1.2 Động lực lao động	7
1.1.3 Tạo động lực lao động	9
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động.	10
1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow	10
1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam.....	12
1.2.3. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg	13
1.3. Nội dung công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	14
1.3.1. Xác định mục tiêu tạo động lực của tổ chức	14
1.3.2. Xác định nhu cầu của người lao động	15
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua các công cụ tài chính	16
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	22
1.4.1. Các nhân tố thuộc về phía bản thân người lao động.....	22
1.4.2. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp	24
1.4.3. Các yếu tố từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp	27
1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	29
1.5.1 Sự hài lòng trong công việc của người lao động.....	29
1.5.2 Năng suất lao động bình quân.....	29

1.5.3 Tỷ lệ người lao động thôi việc	30
1.5.4. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động	30
1.6 Kinh nghiệm về công tác tạo động lực lao động ở một số doanh nghiệp	31
1.6.1. Kinh nghiệm về công tác tạo động lực lao động tại nhà máy chế tạo thiết bị chiếu sáng và đô thị Hà Nội	31
1.6.3 Kinh nghiệm về công tác tạo động lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ viễn thông và in Bru điện	33
1.6.2 Bài học rút ra từ kinh nghiệm.....	34
CHƯƠNG 2 .THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN VÀ XÂY DỰNG VIỆT NAM	35
2.1. Khái quát về công ty Cổ phần cơ điện và xây dựng Việt Nam	35
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	35
2.1.2. Tổ chức bộ máy, chức năng,nhiệm vụ của Công ty	35
2.1.3. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty	37
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty	37
2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty Cổ Phần Cơ Điện Và Xây Dựng Việt Nam	40
2.2.1. Xác định mục tiêu công tác tạo động lực lao động	40
2.2.2 Xác định nhu cầu của người lao động	41
2.2.3 Các biện pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Cơ điện Và Xây Dựng Việt Nam.....	45
2.2.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động của của công ty cổ phần Cơ điện và xây dựng Việt Nam	67
2.2.5. Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động của Công ty trong thời gian qua	74
CHƯƠNG 3.GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN VÀ XÂY DỰNG VIỆT NAM.....	81
3.1 Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam trong giai đoạn tới.....	81
3.1.1 Mục tiêu phát triển của công ty.....	81
3.1.2 Quan điểm và phương hướng về công tác tạo động lực lao động của Công ty	82

3.2 Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty.....	83
3.2.1. <i>Xây dựng phương pháp để xác định nhu cầu của người lao động trong công ty...</i>	83
3.2.2. <i>Hoàn thiện công tác tiền lương tiền công của công ty</i>	85
3.2.3 <i>Xây dựng hệ thống thi đua khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn</i>	88
3.2.4. <i>Đào tạo nhân lực hiệu quả, phù hợp với yêu cầu công việc</i>	90
3.2.5. <i>Xây dựng và phát huy những giá trị văn hóa doanh nghiệp, tạo lập môi trường làm việc lành mạnh, tích cực, hiệu quả</i>	92
3.2.6. <i>Phân tích công việc và thiết kế công việc rõ ràng.....</i>	94
3.2.7 <i>Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động</i>	96
3.2.8. <i>Tuyển dụng và bố trí làm việc phù hợp với khả năng, sở trường và đáp ứng tốt yêu cầu công việc.....</i>	98
KẾT LUẬN	100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	101

DANH MỤC BẢNG BIỂU HÌNH VẼ

Danh mục bảng biểu

Bảng 2. 1: Kết quả kinh doanh của công ty Meco từ năm 2011 đến 2014.....	38
Bảng 2. 2: Bảng kết quả thực hiện chỉ tiêu kinh doanh năm 2014.....	39
Bảng 2. 3: Kết quả khảo sát nhu cầu của người lao động tại công ty Meco...	42
Bảng 2.4: Bảng quy định hệ số chức danh công việc (HCDCV).....	46
Bảng 2.5: Thu nhập bình quân tháng của cán bộ nhân viên công ty.....	48
Bảng 2.6: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương	49
Bảng 2.7: Tiêu chí thi đua của công ty Meco	51
Bảng 2. 8: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về chính sách thi đua khen thưởng ...	53
Bảng 2.9: Các khoản phúc lợi tự nguyện của công ty Meco	54
Bảng 2.10: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về chính sách phúc lợi..	55
Bảng 2.11: Tiêu chí xét điểm đánh giá thực hiện công việc.....	57
Bảng 2.12: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác đánh giá thực hiện công việc.....	58
Bảng 2.13: Quy trình đào tạo tại công ty Meco	60
Bảng 2.14: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác đào tạo	61
Bảng 2.15: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác phân tích công việc...	63
Bảng 2.16: Khảo sát mức độ hài lòng về môi trường làm việc của người lao động..	66
Bảng 2.17: Tình hình lao động của công ty Meco qua các năm.	68
Bảng 2. 18: Kinh nghiệm của ban lãnh đạo công ty Meco.....	69
Bảng 2. 19: Cơ cấu giới tính lao động của Meco qua các năm.....	71
Bảng 2.20: Năng suất lao động bình quân của người lao động tại Meco.....	74
Bảng 2.21: Số lượng lao động nghỉ qua các năm của công ty Meco.	76
Bảng 2.22: Số liệu người lao động bị kỷ luật qua các năm tại công ty Meco.	77
Danh mục hình vẽ:	
Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow	10
Hình 2.1: Mức độ hài lòng với công tác tạo động lực của người lao động	75

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
HĐQT	Hội đồng quản trị
NLĐ	Người lao động
Meco	Công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam
SXKD	Sản xuất kinh doanh
Phòng TCHC	Phòng Tổ chức hành chính
TGĐ	Tổng giám đốc

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế hiện nay, nguồn lực con người được coi là yếu tố quan trọng nhất trong việc giúp doanh nghiệp đứng vững và phát triển lớn mạnh trên thị trường. Tuy nhiên để sử dụng và phát huy hiệu quả nguồn lực con người thì ban lãnh đạo công ty phải quan tâm đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đặc biệt trong đó là công tác tạo động lực cho người lao động. Bởi vì bất kỳ người lao động nào trong doanh nghiệp, khi đi làm cũng đều có những mục đích và nhu cầu trong công việc khác nhau. Nếu người lao động không đạt được những mục đích hay nhu cầu này trong doanh nghiệp thì họ sẽ mất đi sự hăng say làm việc, chỉ làm việc theo kiểu duy trì mà mất đi sự tận tâm trong công việc. Bởi vậy, thông qua công tác tạo động lực lao động, tổ chức sẽ hiểu và tìm ra những giải pháp thích hợp để thỏa mãn nhu cầu của người lao động, từ đó tạo ra động cơ và động lực cho người lao động để giúp họ hăng say làm việc, phát huy hết khả năng của bản thân để đem lại lợi ích cho bản thân và doanh nghiệp. Bên cạnh đó tạo động lực chính là tạo sự gắn bó, củng cố lòng trung thành và thu hút người lao động có trình độ và tay nghề giỏi cho tổ chức của mình. Càng có nhiều người lao động năng động sáng tạo và chuyên nghiệp bao nhiêu thì công ty càng vững mạnh và phát triển bấy nhiêu.

Trong quá trình làm việc ở công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam tác giả nhận thấy tinh thần và trách nhiệm làm việc của người lao động chưa cao dẫn đến năng suất lao động của công ty thấp và tinh thần gắn bó với doanh nghiệp của người lao động chưa cao mà nguyên nhân chủ yếu là do công tác tạo động lực cho người lao động chưa được ban lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức. Chính vì vậy tác giả đã lựa chọn đề tài: “ **Công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam**” để nghiên

cứu với hy vọng sẽ góp phần vào việc tìm ra những giải pháp hiệu quả và hoàn thiện công tác này, góp phần nâng cao động lực làm việc và tinh thần gắn bó với doanh nghiệp của người lao động trong công ty.

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

Qua quá trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực cho người lao động tác giả nhận thấy vấn đề này hiện nay đã được rất nhiều các nhà khoa học, nhà nghiên cứu quan tâm ở các mức độ phạm vi khác nhau.

- Sách động lực 3.0 của tác giả nước ngoài Daniel Pink. Trong cuốn sách này tác giả đã đưa ra luận điểm mới về động lực làm việc của con người và đặc biệt là người lao động trong thế kỷ 21 mà tác giả cho là đang bị các tổ chức, các công ty bỏ qua vì quá dựa vào mô hình tạo động lực cũ. Trong “Động lực 3.0” ông đưa ra ba yếu tố tạo ra động lực thực sự là sự tự chủ (khao khát được làm chủ cuộc sống chính mình), Thành thạo (Niềm thôi thúc không ngừng hoàn thiện và bổ sung kiến thức về vấn đề bất kỳ), Lý tưởng (Khao khát được công hiến không vì bản thân mình).

- Giáo trình hành vi tổ chức của PGS. Bùi Anh Tuấn và TS. Phạm Thùy Hương, trường đại học Kinh Tế Quốc Dân đã dành hẳn chương 4 nói về tạo động lực lao động. Giáo trình đã đề cập đến những học thuyết như học thuyết X và thuyết Y, học thuyết tạo động lực của Maslow, Herzberg, McClelland.... Ngoài ra đã chỉ ra được vấn đề tạo động lực trong các tổ chức ở Việt Nam, cách thức giúp thực hiện tốt hoạt động tạo động lực. Tuy nhiên giáo trình chưa đề cập đến những nhân tố tác động đến tạo động lực trong tổ chức. Đề người đọc biết được những nhân tố đó tác động đến hoạt động tạo động lực như thế nào và dựa vào đó để thực hiện hoạt động tạo động lực lao động tốt nhất.

- Luận án Tiến sĩ kinh tế: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội” của tác giả Vũ Thị Uyên. Luận án đã phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực

trong lao động cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Và chỉ ra được những ưu nhược điểm của công tác tạo động lực lao động trong các doanh nghiệp này. Tuy nhiên luận án này cũng có điểm hạn chế đó là mới chỉ tập trung vào lao động quản lý mà không nghiên cứu đến một thành phần đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình sản xuất của doanh nghiệp đó là lao động trực tiếp. Bởi vậy những biện pháp tạo động lực lao động trong luận án này chỉ hướng đến lao động quản lý chứ chưa quan tâm đến lao động trực tiếp.

- Luận án tiến sĩ kinh tế: “ Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)” của tác giả Lê Đình Lý. Trong luận án này, tác giả tập trung nghiên cứu đến động lực lao động của cán bộ công chức cấp xã. Tuy nhiên động lực lao động của đối tượng này cũng khác với người lao động trong các doanh nghiệp sản xuất. Đối với người lao động trong doanh nghiệp sản xuất thì họ chịu sự tác động mạnh của các yếu tố vật chất như lương, thưởng còn đối với cán bộ công chức xã thì nó lại là các yếu tố tinh thần như trách nhiệm, sự công nhận, bản thân công việc, cơ hội phát triển...

Thực tế trong quá trình làm việc tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam, tác giả nhận thấy vấn đề tạo động lực cho người lao động chưa được ban lãnh đạo quan tâm thỏa đáng, chưa có đề tài nghiên cứu nào về công tác tạo động lực tại công ty, mà ngoài ra vấn đề này lại đang được rất nhiều các nhà khoa học và các tổ chức trong và ngoài nước quan tâm. Vì vậy tác giả đã lựa chọn nghiên cứu đề tài này với mong muốn áp dụng để nâng cao năng suất làm việc của người lao động trong doanh nghiệp của mình và ngoài ra cũng áp dụng cho các doanh nghiệp khác. Đúc rút kinh nghiệm từ những đề tài và các học thuyết do các tác giả nước ngoài xây dựng ở trên, tác giả có định hướng nghiên cứu các hoạt động tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam dựa trên cơ sở lý thuyết là hai học thuyết của

hai nhà khoa học đó là học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết công bằng của J.Stasy Adams.

3.Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích:

- Vận dụng lý thuyết về tạo động lực lao động cho người lao động trong tổ chức để phân tích thực trạng tạo động lực tại công ty, từ đó xác định những điểm đạt được, điểm hạn chế của công tác tạo động lực, và chỉ rõ nguyên nhân. Đưa ra những giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

Nhiệm vụ:

- Tổng quan làm rõ cơ sở lý luận của công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng về công tác tạo động lực trong công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam, tìm ra những nguyên nhân và mặt hạn chế của công tác tạo động lực trong doanh nghiệp.

- Đề xuất giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

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 tại Công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.
- Phạm vi về thời gian: Giai đoạn 2011 đến 2014.
- Giải pháp áp dụng đến năm 2020.

5.Phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này bao gồm những phương pháp sau:

- Phương pháp quan sát:

Tác giả sẽ quan sát quá trình làm việc của một số người lao động trong doanh nghiệp để xác định tinh thần làm việc của người lao động. Ngoài ra cũng sử dụng phương pháp quan sát để thu thập thông tin về tình hình cơ sở hạ tầng của công ty, cơ sở vật chất và điều kiện làm việc của người lao động.

- Phương pháp thống kê:

Tác giả sẽ thu thập các số liệu thứ cấp bao gồm các tài liệu, báo cáo của phòng hành chính nhân sự và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực của công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

- Phương pháp so sánh:

Sử dụng so sánh để đối chiếu số liệu giữa các kỳ và các năm hoạt động của công ty để giải quyết những vấn đề cần nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích, tổng hợp và đánh giá số liệu:

Từ các số liệu và công cụ chính sách thu được tác giả sẽ tổng hợp, phân tích để có thông tin giúp hiểu được về tổng thể thực trạng công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

- Phương pháp điều tra khảo sát:

Tác giả xây dựng bảng hỏi và gửi đến người lao động trong công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam nhằm thu thập các thông tin liên quan đến đề tài nghiên cứu và thông qua xử lý các thông tin, số liệu thu thập được để giải quyết các vấn đề đặt ra. Số phiếu phát ra 100 phiếu, số

phiếu thu về 93 phiếu và số phiếu hợp lệ 80 phiếu. Kết quả mẫu điều tra trình bày ở phụ lục 01.

Đối với một số thông tin cần thiết khác tác giả sẽ sử dụng phương pháp phỏng vấn bao gồm phỏng vấn lãnh đạo và phỏng vấn cán bộ quản lý trực tiếp.

6. Kết quả đạt được của đề tài nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý thuyết về công tác tạo động lực lao động và làm rõ các vấn đề liên quan tới công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Chỉ ra ưu nhược điểm, nguyên nhân ảnh hưởng kết quả công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

- Đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

7. Kết cấu luận văn:

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục bảng biểu, tài liệu tham khảo thì nội dung chính được chia thành 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 *Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu*

Bất kỳ người lao động nào khi tham gia và hoạt động trong một tổ chức cũng đều có nhu cầu riêng, và chính những nhu cầu đó quyết định hành vi của họ trong tổ chức. Một tổ chức muốn người lao động làm việc có năng suất cao, cán bộ quản lý phải xác định được nhu cầu của người lao động trong tổ chức mình là gì, để từ đó có các biện pháp thích hợp thỏa mãn những nhu cầu đó. Hiện tại có một số tác giả trên thế giới nghiên cứu học thuyết về nhu cầu: Học thuyết nhu cầu của Maslow, học thuyết ba nhu cầu của McClelland.

Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức là hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn [19, tr.88].

Như vậy ta có thể hiểu nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người, xảy ra khi con người cảm thấy thiếu hụt một cái gì đó. Nó có thể là mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng. Nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự phân phối các giá trị vật chất và tinh thần trong điều kiện xã hội đó. Nhưng dù trong nền sản xuất nào thì nhu cầu của người lao động cũng gồm hai nhu cầu chính là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

1.1.2 *Động lực lao động*

Người lao động trong một tổ chức khi thực hiện công việc của mình sẽ có những người lao động làm việc hay say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công

việc tốt. Ngược lại có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu trách nhiệm trong công việc, kết quả thực hiện công việc kém, thậm chí bỏ việc. Một trong những thứ tạo nên sự khác biệt trong quá trình và kết quả thực hiện công việc của những người lao động này đó là động lực làm việc của họ.

Trên thế giới có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động. Theo Maier và Lawer (1973), động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân. Kreitner (1995), động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định. Tại nước ta, một số tác giả cũng có quan niệm riêng về động lực. Lê Đình Lý (2010), động lực của con người là sự tác động tổng hợp của các yếu tố (vật chất và tinh thần) có tác dụng thúc đẩy, kích thích sự hăng say, nỗ lực hoạt động, làm việc của mỗi người nhằm đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức [12, tr.23]. Vũ Thị Uyên (2007), động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức [20, tr.18].

Theo quan điểm của tác giả: động lực là một quá trình tâm lý bên trong mỗi cá nhân định hướng các hành vi và thúc đẩy họ nỗ lực thực hiện một cách tự nguyện các hành vi đó để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của tổ chức.

Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới công việc đạt được mục tiêu của tổ chức [10, tr.128]. 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 [19, tr.85]

Động lực lao động mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng hái khi họ cảm

thấy không bị một sự ức chế, sự ép buộc hay một áp lực nào trong quá trình làm việc. Khi người lao động được làm việc một cách thoải mái, chủ động tự nguyện thì họ có thể đem lại năng suất lao động tốt nhất cho tổ chức đó.

Từ trên ta có thể hiểu động lực lao động xuất phát từ chính nhu cầu lao động và là sự mong muốn nỗ lực, cố gắng thực hiện công việc từ chính bản thân người lao động để đạt được mục tiêu cá nhân của người lao động và mục tiêu chung của tổ chức.

Người lao động trong tổ chức sẽ có hai dạng động lực lao động là động lực vật chất và động lực tinh thần.

Động lực vật chất là sự kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn trên cơ sở khuyến khích lợi ích vật chất thông qua tiền lương, áp dụng các hình thức trả lương sản phẩm thưởng, các hình thức tiền thưởng, phần thưởng, phụ cấp,...

Động lực tinh thần là sự kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn trên cơ sở khuyến khích lợi ích tinh thần thông qua biểu dương khen thưởng, tôn vinh, tổ chức các phong trào thi đua, xây dựng bầu không khí làm việc lành mạnh, đoàn kết trong tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, cơ hội thăng tiến,...

1.1.3 Tạo động lực lao động

Tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm và mục tiêu của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. Một khi người lao động có động lực làm việc, thì sẽ tạo ra khả năng tiềm năng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Để tạo được động lực cho người lao động thì nhà quản lý phải biết họ đang mong muốn điều gì và đưa ra các chính sách tạo động lực thích hợp để làm sao khuyến khích họ làm việc hăng say, hết lòng vì tổ chức, đặt lợi ích tập thể lên trên hết. Bởi một tổ chức có thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào người lao động.

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc [19, tr.87].

Tạo động lực là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp [20, tr.18]

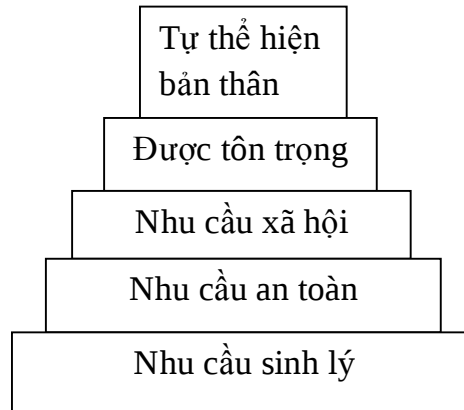
Để có thể tạo được động lực cho người lao động thì cán bộ quản lý cần phải xác định được nhu cầu làm việc của người lao động là gì, từ đó xác định các chính sách tạo động lực hợp lý để có thể giải quyết một cách tốt nhất những nhu cầu đó của người lao động và đạt được các mục tiêu của tổ chức đã đề ra.

Như vậy ta có thể hiểu tạo động lực lao động là quá trình tác động đến động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. Tạo động lực lao động là quá trình tổ chức sử dụng các biện pháp xác định hệ thống các nhu cầu của người lao động, áp dụng các biện pháp, chính sách nhằm thỏa mãn nhu cầu đó từ đó làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức.

1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động.

1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

Học thuyết về tạo động lực được biết đến nhiều nhất là học thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow. Học thuyết của ông căn cứ vào các nhu cầu khác nhau của con người và chia thành năm bậc căn cứ vào tính đòi hỏi của nó và thứ tự phát sinh trước sau. Sắp xếp các thứ bậc như sau:



Hình 1. 1: Tháp nhu cầu của Maslow

Nhu cầu sinh lý: Các nhu cầu này nằm ở vị trí thấp nhất của hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow đảm bảo để người lao động tồn tại. Nhu cầu này bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như: ăn, uống, ngủ, chỗ vệ sinh...đây là những nhu cầu cơ bản nhất của con người để hỗ trợ cho họ trong quá trình làm việc và trong cuộc sống ngoài công việc.

Nhu cầu an toàn: Nhu cầu an toàn của người lao động xuất hiện khi nhu cầu sinh lý của họ đã được đáp ứng. Nhu cầu an toàn của họ thể hiện ở những mặt sau: công việc ổn định, được tham gia đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định của nhà nước, điều kiện làm việc an toàn không ảnh hưởng đến sức khỏe, ở nơi làm việc không bị ai xâm hại.

Nhu cầu xã hội: nhu cầu này mặc dù nằm ở sau hai nhu cầu ở trên tuy nhiên nhu cầu này rất quan trọng, nếu như nhu cầu này của người lao động không được thỏa mãn thì có thể làm cho người lao động làm việc trong tinh thần căng thẳng dẫn đến hiệu suất công việc không cao. Nhu cầu này của người lao động là trong quá trình làm việc ở công ty người lao động muốn được giao tiếp, gặp gỡ, làm việc với những người lao động ở những phòng ban khác trong công ty. Nhu cầu này có thể được đáp ứng thông qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc, những bữa ăn trưa ở công ty hay tham gia những chuyến du lịch do công ty tổ chức...

Nhu cầu được tôn trọng: Khi nhu cầu xã hội được thỏa mãn có nghĩa là trong tổ chức người lao động đã có những kênh giao tiếp nhất định, thì lúc này nhu cầu được tôn trọng, được thừa nhận đối với sự thành đạt , tài năng, năng lực của người lao động sẽ xuất hiện. Nhu cầu này dẫn tới sự thỏa mãn như quyền lực và địa vị của người lao động trong tổ chức, muốn được tổ chức ghi nhận những đóng góp của họ.

Nhu cầu tự thể hiện bản thân là nhu cầu được sử dụng hết khả năng tiềm năng của bản thân để tự khẳng định mình, để làm việc, để đạt các thành quả trong xã hội. Trong công việc, họ mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc...

Nói tóm lại nếu theo học thuyết maslow có nghĩa rằng bất cứ người lao động nào khi làm việc cho tổ chức cũng sẽ có năm nhu cầu như trên. Khi một nhu cầu này được thỏa mãn thì người lao động sẽ chuyển sang một nhu cầu cao hơn có thể quyết định suy nghĩ và hành vi của người lao động. Vì vậy, muốn tạo động lực được cho người lao động thì cần phải hiểu hiện tại nhu cầu của họ là gì để có thể tác động một cách đúng nhất đến động lực làm việc của họ.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam

Theo học thuyết của J. stacy adam mỗi người lao động khi đi làm đều tìm kiếm một sự công bằng bằng việc so sánh giữa những gì mà họ bỏ ra trong công việc và những gì họ nhận được khi bỏ nó ra với những người khác trong doanh nghiệp. Adam gọi yếu tố này là đầu vào và đầu ra.

Đầu vào thường là sự nỗ lực trong công việc, lòng trung thành, kỹ năng và khả năng giải quyết công việc, khả năng thích ứng, tính linh hoạt, sự nhiệt tình, niềm tin vào ban lãnh đạo công ty, việc hỗ trợ đồng nghiệp và cấp dưới, hy sinh cá nhân...

Đầu ra thường là tất cả các phần thưởng tài chính, tiền lương, tiền thưởng, hoa hồng, lương hưu, sự thừa nhận, danh tiếng, sự khen ngợi và cảm ơn, được đào tạo, thăng chức...

Nếu người lao động cảm thấy thấy đầu vào và đầu ra của mình ngang bằng với người khác thì họ tin rằng họ được đối xử công bằng, phần thưởng và đãi ngộ tương xứng với những gì họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì thực hiện công việc và mức độ đóng góp như cũ.

Nếu đầu vào và đầu ra của họ không bằng với của người khác thì họ cho rằng là bị đối xử không tốt, phần thưởng không xứng đáng với những gì họ bỏ ra thì họ trở nên mất động lực làm việc. mỗi người phản ứng tới cảm giác này theo những cách khác nhau. Một số người giảm nỗ lực và trong lòng trở nên bất mãn, làm công việc theo cách ép buộc, có thể gây rối, những người khác tìm cách cải thiện kết quả đầu ra bằng cách yêu cầu hoặc khiêu nại phần thưởng nhiều hơn, hoặc tìm kiếm một công việc khác.

Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và sự đãi ngộ mà họ nhận được cao hơn những gì họ đóng góp thì họ có xu hướng gia tăng mức độ đóng góp của bản thân bằng cách làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn.

1.2.3. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg

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

Lý thuyết hai yếu tố	
Các yếu tố duy trì (Phạm vi công việc)	Các yếu tố thúc đẩy (Nội dung công việc)
Các chính sách quản trị	Sự thành đạt
Sự giám sát	Sự thừa nhận thành tích
Tiền lương	Bản chất của công việc
Các quan hệ con người	Trách nhiệm công việc

Các điều kiện làm việc	Sự thăng tiến
------------------------	---------------

Đối với nhóm các yếu tố duy trì, thì nhóm này chỉ có tác dụng duy trì trạng thái tốt, tuy nhiên chung không làm cho con người làm việc tốt hơn. Tất cả mọi công nhân đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực của họ, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái. Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi những người công nhân lại coi đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và do đó, sản xuất bị giảm sút.

Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự. Các yếu tố thúc đẩy là những yếu tố liên quan đến nội dung công việc và các yếu tố duy trì thì liên quan đến phạm vi của công việc. Khi vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Như vậy trong quản lý, các nhà quản lý trước tiên phải đảm bảo các yếu tố duy trì cho người lao động, mục đích là để họ khỏi rơi vào trạng thái tâm lý bất mãn, duy trì trạng thái tâm lý bình thường. Sau đó phải tác động lên các yếu tố tạo động lực để phát huy tối đa sự đóng góp của người lao động.

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

1.3.1. Xác định mục tiêu tạo động lực của tổ chức

Bất kỳ một hoạt động nào diễn ra trong tổ chức đều nhằm đạt được một mục tiêu nhất định cho tổ chức ngay cả đối với công tác tạo động lực. Mục tiêu tạo động lực của tổ chức như là kim chỉ nam cho các nhà quản lý trong tổ chức để đưa ra các cách thức tạo động lực lao động một cách hiệu quả, phù hợp với tổ chức ngoài ra nó cũng có thể được sử dụng như là tiêu chuẩn đánh giá để đo lường mức độ thành công của công tác tạo động lực mà tổ chức đã sử dụng. Muốn tiến hành thực hiện công tác tạo động lực lao động Phải xác định được mục tiêu tạo động lực của tổ chức là gì, nếu như trong tổ chức lúc này người

lao động đang cảm thấy bất mãn trong công việc, chán nản trong thực hiện công việc, làm việc với tinh thần trách nhiệm không cao, có xu hướng rời bỏ tổ chức nếu như mục tiêu của tổ chức đưa ra là làm cho người lao động hết bất mãn trong công việc thì lúc này công tác tạo động lực lao động phải tập trung sử dụng các yếu tố như tiền lương, các chính sách quản trị trong tổ chức, điều kiện làm việc hay môi trường làm việc. Ngược lại nếu mục tiêu của tổ chức đưa ra là động viên người lao động làm việc tích cực, chăm chỉ hơn thì công tác tạo động lực phải tập trung vào các yếu tố mang tính thúc đẩy như tuyên dương những kết quả mà người lao động đã tạo ra cho tổ chức, đưa ra những chính sách có lộ trình thăng tiến rõ ràng, hoặc giao thêm cho người lao động công việc mang tính sáng tạo, thú vị và thách thức.

Bởi vậy tùy vào mục đích tạo động lực của tổ chức mà nhà quản lý phải đưa ra các chính sách tạo động lực một cách thích hợp để có thể đạt được mục tiêu mà tổ chức đã đề ra.

1.3.2. Xác định nhu cầu của người lao động

Muốn công tác tạo động lực được hiệu quả thì ta phải nắm được nhu cầu của người lao động trong tổ chức mình là gì. Mỗi một người lao động trong tổ chức ở những chức vụ khác nhau, hoàn cảnh khác nhau thì cũng có những nhu cầu khác nhau. Trên thực tế học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow đã chỉ khá rõ về các nhu cầu này của con người. Ông đặt giả thuyết con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thỏa mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành động lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, một nhu cầu khác sẽ xuất hiện. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng và những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thỏa mãn chúng.

Người lao động trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Đồng thời

việc nhu cầu được thỏa mãn và thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người vì vậy nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.

Để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý cần phải nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý và có dụng ý. Một nhân viên vừa mới ra trường được nhận vào công ty làm việc thì nhu cầu hàng đầu lúc này của người nhân viên chỉ là mức lương bao nhiêu, thu được những kinh nghiệm gì từ công việc này và làm công việc họ yêu thích. Tuy nhiên một người lao động đã vào công ty lâu năm, nắm bắt được công việc, đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm thì nhu cầu của người lao động đó lúc này phải là đạt được vị trí, chức vụ trong doanh nghiệp. Việc đề bạt chức vụ công tác mới ở vị trí cao hơn hiện tại cho nhân viên này sẽ khuyến khích người này làm việc hăng say và có hiệu quả hơn.

Do đó để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đa số người lao động trong công ty và sau đó phân loại nhu cầu theo từng

nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua các công cụ tài chính

Sau khi xác định được nhu cầu của người lao động và mục tiêu tạo động lực của tổ chức, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động hướng tới hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Trong đó việc sử dụng các công cụ tài chính trong tạo động lực lao động là những biện pháp không thể thiếu bao gồm:

1.3.3.1. Xây dựng hệ thống tiền lương thỏa đáng và công bằng

Tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động. Có nhiều hình thức trả lương tương đối đa dạng và linh hoạt song cơ bản vẫn chỉ bao gồm 2 hình thức trả lương chính là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

Hầu hết với tất cả người lao động, tiền lương là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và ham muốn thực hiện công việc đó. Khi tiền lương quá thấp hoặc không ổn định, không đảm bảo được nhu cầu sinh lý như là giả tiền nhà, tiền nuôi gia đình thì họ sẽ có nguy cơ rời bỏ công ty và tìm một công việc khác. Vì vậy tiền lương cần phải thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho lao động.

Ngoài ra tiền lương còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ giữa người lao động trong công ty mà còn công bằng với mức lương của các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng ngành. Mức lương người lao động được hưởng phải xứng đáng với công sức và công hiến mà người đó bỏ ra cho công ty.

Để tiền lương thực sự là một biện pháp để tạo động lực cho người lao động trong làm việc thì phải đảm bảo yêu cầu sau:

- Đầu tiên tiền lương được công ty trả phải đúng theo luật lao động quy định, không được thấp hơn mức lương tối thiểu quy định, người lao động phải được hưởng các chế độ phụ cấp, nếu người lao động làm thêm giờ hay làm vào các ngày nghỉ lễ tết thì phải được hưởng đúng theo quy định của nhà nước để đảm bảo quyền lợi chính đáng mà người lao động được hưởng.

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đủ để cho người lao động nuôi sống bản thân anh ta và gia đình anh ta ở mức tối thiểu. Có như vậy mới đảm bảo điều kiện tối thiểu giúp người lao động yên tâm trong quá trình lao động.

- Công ty phải có những tiêu chí đánh giá rõ ràng và mang tính định lượng về kết quả thực hiện công việc của người lao động để dựa vào đó trả lương cho người lao động một cách công bằng và đúng với công sức mà người lao động đã bỏ ra.

1.3.3.2 Xây dựng hệ thống thi đua khen thưởng hấp dẫn

Thi đua khen thưởng là một trong những biện pháp hữu hiệu trong công tác tạo động lực lao động. Có rất nhiều phong trào thi đua trong doanh nghiệp như thi đua sản xuất, thi đua tiết kiệm nguyên vật liệu và cũng có nhiều cách khen thưởng trong doanh nghiệp có thể kể đến như khen thưởng bằng danh hiệu, bằng khen, huân chương, tiền thưởng tăng lương.

Đối với người lao động khi họ tham gia vào phong trào thi đua khen thưởng, họ sẽ cảm thấy có tinh thần cạnh tranh và hăng say làm việc. Ngoài ra khi được khen thưởng và được công ty thưởng thêm một khoản tiền thì nó không chỉ giúp cho người lao động có thêm thu nhập thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động mà nó như phản ánh sự ghi nhận của tổ chức đối với những đóng góp mà người lao động đã công hiến cho công ty làm cho người lao động cảm thấy tự hào với những thành viên khác trong doanh nghiệp và sẽ nỗ lực hơn trong công việc vì họ cảm thấy những công sức mà họ bỏ ra được tổ chức ghi nhận.

1.3.3.3. Xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động và tạo điều kiện thuận lợi để tái sản xuất sức lao động. Có hai loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi không bắt buộc.

Phúc lợi bắt buộc là khoản mà doanh nghiệp phải trả cho người lao động trong doanh nghiệp của mình theo quy định của nhà nước như là bảo hiểm xã hội...

Phúc lợi không bắt buộc là khoản doanh nghiệp tự tri trả cho người lao động theo quy định của công ty như hỗ trợ bữa ăn trưa, hay hỗ trợ tiền tổ chức cho người lao động đi du lịch...

Phúc lợi giúp cho cuộc sống của người lao động được duy trì ổn định, giúp cho người lao động yên tâm trong thực hiện công việc ngoài ra nó còn giúp cho người lao động gắn bó với công ty hơn và giúp cho người lao động đóng góp nhiều hơn cho công ty.

1.3.3.4. Đào tạo người lao động nhằm tăng khả năng thích ứng của người lao động với sự phát triển của thị trường kinh tế

Công tác đào tạo không chỉ giúp cho tổ chức có được một đội ngũ lao động tốt đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức, giúp cho doanh nghiệp cạnh tranh tốt hơn trên thị trường và giúp doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Ngoài ra công tác đào tạo giúp cho người lao động có được những kỹ năng mới trong thực hiện công việc, giúp họ làm công việc được nhanh chóng và hiệu quả, nâng cao mức độ thỏa mãn của họ trong công việc và có động lực để tự gia tăng hiệu suất làm việc. Người lao động được chỉ bảo để làm tốt công việc, họ sẽ có thái độ tự tin, làm việc một cách độc lập và chủ động hơn ngược lại với những người lao động nếu như không được đào tạo, nếu cứ làm theo cách làm việc cũ năng suất làm việc của họ sẽ không cao và dần dần họ sẽ chán nản và rời bỏ công ty.

Người lao động khi được đào tạo họ sẽ có thêm những kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức mới trong công việc bởi vậy họ sẽ có thể khẳng định được địa vị của mình trong tổ chức và xã hội, giúp thỏa mãn nhu cầu cao nhất theo

học thuyết Maslow đó là nhu cầu tự thể hiện bản thân từ đó họ sẽ nỗ lực làm việc.

1.3.4 . Tạo động lực lao động thông qua các công cụ tinh thần

1.3.4.1. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Trong doanh nghiệp, hệ thống đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) có ý nghĩa quan trọng vì kết quả của nó có thể phục vụ nhiều công tác quản trị nhân lực và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. ĐGTHCV công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực lao động. Kết quả ĐGTHCV càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động đối với doanh nghiệp vì thế tạo động lực cho người lao động tăng năng suất lao động, hiệu quả làm việc và tăng sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

Thông qua kết quả ĐGTHCV, tổ chức có thể dùng để thực hiện các công tác bố trí công việc, khen thưởng công bằng làm cho người lao động cảm thấy yên tâm thực hiện công việc. Ngoài ra thông qua kết quả thực hiện công việc, người lao động cảm thấy công sức, nỗ lực mà họ bỏ ra trong công việc được tổ chức ghi nhận, từ đó họ sẽ nỗ lực cho công việc, và có động lực thực hiện tốt công việc.

1.3.4.2. Phân tích công việc rõ ràng

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức.

Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp người lao động hiểu rõ ràng về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm. Người lao động phải đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc, bố trí lao động phù hợp

với công việc sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc người lao động nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ công ty nói chung.

1.3.4.3. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường và điều kiện làm việc là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Nó là yếu tố mà người lao động ngày nào cũng phải tiếp xúc. Một môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ kích thích động lực làm việc của người lao động, họ sẽ hứng thú hơn khi đến nơi làm việc và thực hiện công việc một cách hiệu quả. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, chán nản trong công việc và gây ra tâm lý bất mãn dẫn đến người lao động có thể bỏ việc hoặc có làm việc nhưng năng suất kém.

Để môi trường và điều kiện làm việc làm cho người lao động cảm thấy thoải mái và có đam mê trong thực hiện công việc thì cần phải:

- Cung cấp cho người lao động đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc.

- Cung cấp đầy đủ trang thiết bị bảo hộ cho người lao động để giúp bảo vệ an toàn và sức khỏe của họ trong công việc để họ yên tâm thực hiện công việc.

- Tạo ra một bầu không khí làm việc mà ở đó mọi người lao động coi nhau như những thành viên trong gia đình, chia sẻ mọi khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống với nhau, đoàn kết với nhau để cùng đạt được những mục tiêu mà công ty đề ra. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, và hăng say trong công việc.

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

1.4.1. Các nhân tố thuộc về phía bản thân người lao động

Mục tiêu cá nhân của người lao động: Mục tiêu cá nhân là cái mà người lao động đặt ra và mong muốn đạt được. Mục tiêu là động cơ thôi thúc người lao động làm việc. Trong một hoạt động cụ thể thì người lao động và tổ chức đều có những mục tiêu nhất định. Không phải lúc nào thì mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của người lao động cũng đồng nhất với nhau mà có khi lại trái ngược nhau. Nếu không có sự dung hòa thì cả hai bên đều không đạt được mục tiêu của mình. Vì vậy nhiệm vụ của người quản lý là làm sao hướng các mục tiêu cá nhân đồng nhất hoặc không mâu thuẫn với mục tiêu của tổ chức và tạo điều kiện để người lao động hoàn thành tốt mục tiêu đó.

Hệ thống nhu cầu cá nhân: Nhu cầu là sự đòi hỏi, mong muốn tất yếu mà con người thấy cần phải thỏa mãn trong những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Bất kỳ một người lao động nào làm việc trong tổ chức cũng có nhu cầu và nhu cầu đó được chia thành hai loại là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

- Nhu cầu vật chất giúp cho sự tồn tại và phát triển về mặt sinh học, đó là nhu cầu ăn, uống, nhà ở, phương tiện đi lại...

- Nhu cầu tinh thần bao gồm những nhu cầu về các hoạt động trên lĩnh vực nhận thức, học tập, giao lưu, được làm việc trong một môi trường thân thiện...

Nếu nhà quản lý biết được nhu cầu của người lao động trong tổ chức của mình là gì, thì có thể dựa vào đó làm cơ sở để có các biện pháp tạo động lực khác nhau cho từng cá nhân, từng phòng ban trong công ty. Nếu những nhu cầu của người lao động được thỏa mãn thì họ sẽ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, nhưng ngược lại nếu nhu cầu của họ không được thỏa mãn thì có thể gây ra tâm lý chán nản cho người lao

động trong thực hiện công việc. Chính vì vậy người quản lý phải biết được những mong muốn của người lao động về công việc từ đó có các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của họ để tạo động lực cho người lao động trong quá trình lao động.

Ý thức và thái độ cá nhân người lao động với công việc: Thái độ cá nhân người lao động với công việc được thể hiện qua chỉ số về hứng thú với công việc. Trong thực tế người lao động làm việc trong những điều kiện hoàn cảnh khác nhau chịu sự chi phối của yếu tố môi trường khác nhau, do đó mức độ hứng thú với công việc khác nhau. Nếu người lao động có thái độ hứng thú làm việc thì công tác tạo động lực sẽ đạt hiệu quả tốt hơn. Nếu người lao động có thái độ lười biếng trong công việc thì việc đạt hiệu quả cao trong công tác tạo động lực sẽ rất khó.

Nếu người lao động cảm thấy rằng công việc đó hấp dẫn, họ yêu thích công việc đó và có thể làm tốt được công việc đó, cảm thấy nhận được sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc... họ sẽ cảm thấy có động lực để làm công việc đó. Họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa dù những điều kiện bình thường nhất.

Khả năng, kinh nghiệm của người lao động: Một người lao động sẽ cảm thấy thoải mái khi làm việc nếu họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ bởi vì ở công việc đó, đầu tiên là họ có thể biết được là mình có thể giải quyết được công việc đó, tiếp theo họ có thể phát huy hết được khả năng và năng lực tại tổ chức điều này giúp tạo ra động cơ lao động cho người lao động. Tuy nhiên người lao động có thể có một trình độ chuyên môn tốt nhưng họ lại chỉ được lãnh đạo giao cho những nhiệm vụ ngang bằng với năng lực kinh nghiệm của họ thì những nhiệm vụ này họ vẫn giải quyết tuy nhiên nó không mang lại sự kích thích cho người lao động để cố gắng hơn trong giải quyết những nhiệm vụ đó vì con người luôn muốn tìm tòi, học hỏi để

nâng cao tầm hiểu biết của mình. Những người có trình độ, năng lực càng cao thì động lực lao động của họ càng lớn. Ngược lại nếu người lao động được giao một công việc ngoài khả năng và năng lực của họ, một công việc mà họ biết dù có cố gắng thì cũng không thể có được kết quả tốt, điều này có thể gây ra tâm lý chán nản cho người lao động, làm cho họ mất đi động lực để phấn đấu trong công việc.

Bởi vậy, là nhà quản lý cần phải biết được khả năng và kinh nghiệm của người lao động để từ đó giao công việc phù hợp với người lao động và trong công việc đó người lao động phát huy được hết những kinh nghiệm và khả năng của họ giúp đem lại lợi nhuận cao và đạt được mục tiêu của tổ chức.

1.4.2. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

Năng lực của đội ngũ quản lý: Nhà quản lý có tầm ảnh hưởng rất lớn đến người lao động trong tổ chức thông qua các mặt như thái độ làm việc, cách thức làm việc, tính đoàn kết của người lao động trong tổ chức. Một nhà quản lý giỏi, quyết đoán một cách đúng đắn trong giải quyết các vấn đề, biết cách làm việc hiệu quả với các nhóm nhân viên trong tổ chức, coi nhân viên trong công ty như một gia đình thì sẽ được người lao động tin tưởng đi theo những định hướng mà người quản lý đề ra, nỗ lực hết mình trong công việc, người lao động sẽ lấy người quản lý đó làm gương để làm theo những điều tốt của người quản lý, họ tin tưởng rằng nếu làm việc dưới quyền của người quản lý này thì công ty có thể phát triển, những nhu cầu của họ có thể được thỏa mãn từ đó họ sẽ thoải mái tư tưởng và có động lực để làm việc. Ngược lại nếu một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm, không có khả năng để lãnh đạo trong tổ chức thì sẽ mất điểm trong mắt nhân viên, làm nhân viên cảm thấy không tin tưởng để đi theo người lãnh đạo đó, họ sẽ không có niềm tin trong công việc, mất dần sự hứng thú trong công việc, không muốn làm việc dưới quyền của nhà quản lý đó.

Đối với phong cách lãnh đạo của nhà quản lý thì có ba kiểu đó là phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền, phong cách lãnh đạo tự do, phong cách lãnh đạo dân chủ. Ở mỗi phong cách này đều có những ưu và nhược điểm nhất định, người quản lý làm trong các tổ chức khác nhau thì có những phong cách khác nhau tuy nhiên cần phải chọn cho mình một cách lãnh đạo nhân viên phù hợp để gây dựng niềm tin cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên trong công việc để đạt được những mục tiêu tổ chức đã đề ra.

Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, nó chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp có văn hóa doanh nghiệp thoáng, mọi người quan hệ với nhau một cách dân chủ, cấp trên luôn quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên cấp dưới, làm gương cho nhân viên cấp dưới không chỉ trong công việc mà còn trong cuộc sống, mọi nhân viên trong tổ chức luôn quan tâm đến nhau thì điều đó sẽ làm cho người lao động cảm thấy tâm lý thoải mái từ đó yên tâm và say mê làm việc với tinh thần trách nhiệm cao. Ngược lại nếu văn hóa của doanh nghiệp là văn hóa khép kín, cấp trên coi cấp dưới chỉ là nhân viên của mình, cấp dưới làm việc theo kiểu phục tùng mệnh lệnh của cấp trên, tình cảm của các cá nhân trong tổ chức không gắn kết thì điều này sẽ khiến cho người lao động cảm giác chán chường, chỉ làm việc cho xong chứ không tự nguyện làm việc một cách nhiệt tình, người lao động sẽ đánh mất động lực làm việc, họ không còn muốn làm việc nữa và mất dần đi năng lực tiềm tàng của bản thân họ.

Bởi vậy nhà quản lý cần phải xây dựng một môi trường văn hóa mà ở đó người lao động luôn cảm thấy thoải mái, coi tổ chức như ngôi nhà thứ hai thì khi đó người lao động sẽ nỗ lực làm việc hết mình và tự nguyện xây dựng cho ngôi nhà của mình ngày càng phát triển.

Sự phức tạp trong công việc: Sự phức tạp trong công việc là sự căng thẳng trong công việc, sự hao phí về sức lao động cũng như hao phí về thể lực và trí lực của người lao động mà công việc đó đòi hỏi họ phải có một cố gắng trong quá trình thực hiện công việc. Nếu như người lao động có tay nghề lao động cao, giỏi về mặt trí lực thì khi nhận được một công việc giản đơn thì nó sẽ không khuyến khích được tinh thần làm việc của họ bởi vì nó đã hết tính thử thách họ ngược lại nếu như được làm một công việc mà mức độ phức tạp không vượt quá nhiều so với khả năng và kinh nghiệm của họ thì nó sẽ tạo ra những thách thức cho người lao động để chinh phục công việc đó bởi vậy sẽ có tính khuyến khích họ làm việc, khuyến khích họ sáng tạo trong công việc và làm việc hết mình để hoàn thành tốt công việc. Tuy nhiên những người lao động có trình độ thấp, khả năng bị hạn chế thì khi giao một công việc quá phức tạp cho họ thì sẽ gây ra một tâm lý lo sợ và căng thẳng trong thực hiện công việc mà không khuyến khích được họ lao động. Chính vì vậy nhà quản lý phải hiểu rõ được công việc trong tổ chức trước khi giao cho người lao động, để có thể tạo động lực lao động tốt cho người lao động trong tổ chức.

Tính ổn định và sự hứng thú trong công việc: Một công việc ổn định sẽ khiến cho người lao động an tâm công tác, nó thỏa mãn được nhu cầu an toàn của người lao động, nó đảm bảo cho người lao động có một cuộc sống ổn định. Sự hứng thú trong công việc là vô cùng quan trọng, nó làm cho người lao động có đam mê làm công việc đó không, nếu người lao động làm một công việc nhàn chán thì hiệu quả công việc của người đó sẽ không cao và ngoài ra người ấy có thể chán nản và bỏ việc, còn nếu được làm một công việc hứng thú thì người lao động sẽ đam mê làm việc, và năng suất hiệu quả công việc sẽ cao.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận(đơn vị, cá nhân) có mối liên hệ

phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí thành những khâu, những cấp khác nhau nhằm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, công việc của các tổ, bộ phận và cá nhân được phân chia một cách rõ ràng, không bị chồng chéo thì sẽ giúp cho công việc được hoàn thành một cách nhanh chóng, ngoài ra làm cho người lao động thấy rõ được vị trí vai trò của mình trong tổ chức từ đó họ sẽ chủ động trong thực hiện công việc của mình để không làm gián đoạn quá trình hoạt động của tổ chức.

Đặc điểm công nghệ: Công nghệ trong một tổ chức có ảnh hưởng không nhỏ đến động lực lao động của người lao động trong tổ chức đó. Nếu công nghệ trong tổ chức là hiện đại thì đầu tiên người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và tự hào khi làm trong môi trường đó, thứ hai được làm với công nghệ hiện đại sẽ đem lại thử thách cho người lao động. Nếu người lao động chưa biết về công nghệ đó thì lúc này người lao động sẽ phải học hỏi và tìm cách để thích nghi với công nghệ đó, điều này giúp cho người lao động hăng say trong công việc. Bên cạnh đó, để người lao động có thể thích nghi với công nghệ mới, thì doanh nghiệp cũng phải tổ chức đào tạo cho người lao động để nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp và để theo kịp những công nghệ mới mà doanh nghiệp đang và sẽ sử dụng.

1.4.3. Các yếu tố từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp: Mỗi một công ty đều hoạt động trong một lĩnh vực cụ thể nào đó, mà lĩnh vực đó ở trên thị trường so với những lĩnh vực khác có phát triển và thu hút được sự chú ý hay không, điều này sẽ tác động đến động lực của người lao động. Nếu người lao động làm trong ngành nghề đang thu hút được các doanh nghiệp đầu tư vào và lĩnh vực đó đang phát triển, được nhà nước và xã hội quan tâm thì người lao động khi làm trong lĩnh vực này sẽ cảm thấy tự hào vui vẻ và có động lực hơn

để thực hiện công việc. Ngoài ra mỗi một ngành đều có một thế mạnh riêng, ví dụ: như hiện nay, nhiều sinh viên ra trường muốn làm việc trong khu vực liên doanh hoặc tư nhân vì họ trả lương cao, nhưng có nhiều sinh viên muốn tìm đến sự ổn định trong công việc thì họ thi vào nhà nước.

Pháp luật của chính phủ: Luật lao động là tổng hợp các quy phạm pháp luật do chính phủ ban hành nhằm để đảm bảo quyền lợi giữa hai bên là người lao động và người sử dụng lao động. Nếu như luật lao động chặt chẽ, những quy định rõ ràng, luôn được chính phủ theo dõi và kiểm tra sát sao, luôn yêu cầu các doanh nghiệp đảm bảo chi trả đúng quyền lợi của người lao động khi làm cho doanh nghiệp như các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp ..., giúp cho người lao động tránh được sự bóc lột, đối xử bất công hay những ép buộc vô lý từ người sử dụng lao động, điều này khiến cho người lao động cảm thấy an toàn và họ sẽ yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ luôn được pháp luật bảo vệ.

Văn hóa dân tộc vùng miền: Mỗi người khi sinh ra đều có những đặc điểm khác nhau và môi trường văn hóa tại nơi mà họ sinh ra giúp hình thành nên những tính cách khác nhau của mỗi người lao động. Người lao động của từng vùng miền sẽ có những tính cách khác nhau. Ví dụ: Ở những nước Châu Âu, chủ nghĩa cá nhân luôn được đề cao, họ phấn đấu và làm việc vì chính bản thân họ, sự gắn kết người lao động trong tổ chức sẽ không cao, ngược lại, ở các nước Phương Đông, tính đoàn kết trong tập thể luôn được đề cao, họ mong muốn sự đoàn kết, hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong mọi công việc. Do vậy, nhà quản lý khi xây dựng các biện pháp để tạo động lực cho người lao động trong tổ chức, cần phải quan tâm đến khía cạnh văn hóa của người lao động trong tổ chức mình để đưa ra biện pháp tạo động lực lao động phù hợp, đạt được mục tiêu của tổ chức.

1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.5.1 Sự hài lòng trong công việc của người lao động

Sự hài lòng trong công việc của người lao động có thể được đo lường gián tiếp thông qua các chỉ tiêu năng suất lao động, doanh thu, tỷ lệ bỏ việc, luân chuyển công việc... bởi vì một người lao động khi hài lòng với công việc thì họ sẽ hăng say làm việc, luôn cố gắng phấn đấu trong công việc, gắn bó với công ty, luôn tìm tòi cải thiện và nâng cao kết quả thực hiện công việc từ đó góp phần tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, giảm tỷ lệ bỏ việc.

Ngoài ra sự hài lòng trong công việc của người lao động cũng có thể được đo lường thông qua biện pháp trực tiếp như điều tra bằng bảng hỏi hoặc phỏng vấn. Trong bảng hỏi sẽ có những câu hỏi được thiết kế nhằm mục đích thu thập được sự đánh giá về mức độ hài lòng với công việc mà họ đang thực hiện. Từ việc xử lý và phân tích kết quả thu được từ bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực mà doanh nghiệp đang áp dụng có hiệu quả không để từ đó có những điều chỉnh hiệu quả hơn.

1.5.2 Năng suất lao động bình quân

Năng suất lao động bình quân của người lao động cũng là một tiêu chí quan trọng để đánh giá xem những biện pháp tạo động lực lao động mà tổ chức áp dụng có hiệu quả hay không.

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

Nếu công tác tạo động lực lao động của công ty tốt thì sẽ khuyến khích người lao động trong tổ chức hăng say làm việc, tạo ra năng suất công việc cao. Ngược lại nếu người lao động không hài lòng, bất mãn với tổ chức thì năng suất lao động bình quân sẽ thấp.

1.5.3 Tỷ lệ người lao động thôi việc

Thông qua tỷ lệ người lao động thôi việc trong doanh nghiệp ta có thể biết được doanh nghiệp có thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động không. Dưới đây là công thức tính tỷ lệ người lao động thôi việc:

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

Một doanh nghiệp khi thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động thì có thể biết được nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp lúc này là gì và từ đó có thể đưa ra các biện pháp thích hợp để thỏa mãn nhu cầu đó và giữ chân được người lao động. Người lao động chỉ nghỉ việc khi họ cảm thấy rằng doanh nghiệp không thỏa mãn được những nhu cầu của họ nữa và họ sẽ thôi việc để đến với những doanh nghiệp khác mà họ cảm thấy ở đó nhu cầu của họ được thỏa mãn.

1.5.4. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động

Vi phạm kỷ luật là điều mà chắc chắn không người lao động nào trong công ty muốn vi phạm phải. Tuy nhiên khi một nhu cầu nào đó của người lao động không được thỏa mãn, thì lúc đó người lao động sẽ cố gắng tìm mọi cách để thỏa mãn nhu cầu đó, có những cách là tuân thủ theo những quy định của doanh nghiệp, tuy nhiên vô hình chung khi công ty không thỏa mãn được nhu cầu của người lao động, mà họ phải tự tìm cách để thỏa mãn thì những cách này phần nhiều sẽ là không đúng theo quy định của pháp luật. Ví dụ nếu thu nhập của người lao động trong công ty không đảm bảo được cuộc sống của người lao động thì có thể dẫn đến họ lấy cắp nguyên vật liệu của công ty đem bán. Bởi vậy muốn mức độ vi phạm kỷ luật thấp thì công ty cần làm tốt công tác tạo động lực lao động.

1.6 Kinh nghiệm về công tác tạo động lực lao động ở một số doanh nghiệp

1.6.1. Kinh nghiệm về công tác tạo động lực lao động tại nhà máy chế tạo thiết bị chiếu sáng và đô thị Hà Nội

*** Sơ lược về công ty**

Là đơn vị trực thuộc công ty TNHH một thành viên chiếu sáng và thiết bị đô thị được thành lập theo quyết định của chủ tịch công ty TNHH nhà nước một thành viên chiếu sáng và thiết bị đô thị. Là đơn vị trực thuộc có tư cách pháp nhân không đầy đủ, thực hiện nhiệm vụ sản xuất công nghiệp do công ty giao và chủ động khai thác năng lực hiện có, mở rộng mặt hàng tăng sản lượng.

Số lượng người lao động của nhà máy là gần 300 người lao động với 70% là lao động trực tiếp và 30% là lao động gián tiếp và hỗ trợ. Nhà máy có nhiệm vụ chế tạo các sản phẩm trong lĩnh vực chiếu sáng nội, ngoại thất, công nghiệp, dân dụng. Chế tạo sửa chữa, lắp ráp các loại xe chuyên dụng đô thị, xe chở khách, sản xuất phụ tùng phương tiện cơ giới đường bộ và kết cấu thép công trình xây dựng giao thông...

*** Chính sách bố trí sử dụng người lao động**

Hiện tại công ty đang bố trí lao động dựa trên bằng cấp, những người có bằng cấp trong chuyên ngành gì thì sẽ đảm đương đúng công việc đó, và công ty cũng coi trọng vấn đề bằng cấp, những người có bằng giỏi sẽ được công ty cất nhắc vào những vị trí quan trọng. Tuy nhiên đối với những vị trí quan trọng thì công ty sẽ lựa chọn những người có đầy đủ kiến thức và kinh nghiệm để ứng tuyển vào vị trí đó. Việc lựa chọn người lao động ứng tuyển vào vị trí quan trọng trong công ty quyết định chủ yếu vẫn ở giám đốc nhà máy, bởi vậy đôi lúc không thể tránh được lỗi thiên vị cho một số người. Một điều khác biệt ở công ty, đó là công ty luôn ưu tiên con em của người lao động trong công ty, công ty luôn khuyến khích con em của người lao động nộp hồ sơ ứng tuyển vào những vị trí mà công ty có nhu cầu tuyển dụng.

*** Chính sách đào tạo và phát triển**

Chủ yếu hiện tại do điều kiện kinh tế thị trường khó khăn nên công ty chủ yếu đang áp dụng đào tạo theo hình thức những người yếu kinh nghiệm sẽ được giao cho những người có kinh nghiệm đảm nhiệm đào tạo và truyền dạy kiến thức. Tuy nhiên đối với những người lao động có nhu cầu tự đi học ở bên ngoài thì công ty cũng tạo điều kiện về thời gian, và cũng hỗ trợ kinh phí một phần. Căn cứ vào kết quả học tập mà giám đốc nhà máy sẽ bố trí công việc cho phù hợp và khai thác được những kiến thức mà người nhân viên đó được đào tạo.

*** Chính sách tiền lương**

Chính sách của tiền lương được xây dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí công bằng, các tiêu chí xét lương rõ ràng và cạnh tranh với mức lương trên thị trường.

*** Chính sách phúc lợi và khen thưởng**

Hiện tại công ty đã thực hiện tốt chế độ phúc lợi cho người lao động theo quy định của nhà nước bao gồm đóng các loại bảo hiểm xã hội theo quy định của pháp luật. Hàng năm công ty đều tổ chức cho tất cả người lao động của công ty đi du lịch như đi biển..., vào những ngày lễ của đất nước công ty đều tổ chức những bữa tiệc để người lao động trong công ty có cơ hội được giao lưu với nhau. Công ty không những chỉ quan tâm đến người lao động trong công ty mà còn quan tâm đến chính gia đình của họ. Đối với những người lao động mà có gia đình gặp khó khăn thì công ty cũng có mức trợ cấp khó khăn là 1.000.000 đồng/người/năm. Đối với những người lao động có con em đạt học sinh giỏi thì công ty cũng có những phần thưởng để khuyến khích con em của họ.

1.6.3 Kinh nghiệm về công tác tạo động lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ viễn thông và in Bưu điện

Công ty cổ phần dịch vụ viễn thông và in bưu điện có tiền khởi là nhà in Chính Nghĩa của tư nhân thời kỳ Pháp thuộc cho đến thời điểm này đã hoạt động được hơn 50 năm và để đi được quãng đường dài như vậy ban lãnh đạo công ty luôn coi trọng nguồn lực con người. Trong các năm qua, công ty đã làm tốt công tác tạo động lực trong lao động, do đó năng suất lao động và hiệu quả công việc cao, đã phát triển và khẳng định thương hiệu công ty, cụ thể:

*** Công tác tiền lương:**

Công ty vận dụng và áp dụng Nghị định số 204,205/2014/NĐ-CP ngày 14/12/2014 của chính phủ về quy định hệ thống thang, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước trong toàn cơ quan. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho người lao động nhất là lao động ở các ngành nghề in.

*** Tiền thưởng**

Đối với công tác khen thưởng, thì hình thức thưởng của công ty khá đa dạng bao gồm thưởng đột xuất, thưởng tháng, thưởng quý, thưởng năm đảm bảo việc khen thưởng kịp thời và luôn tạo được động lực cho người lao động để hăng say thực hiện công việc.

*** Phụ cấp**

Công ty đã thực hiện tốt phụ cấp theo quy định: phụ cấp trách nhiệm lãnh đạo, phụ cấp xăng xe, điện thoại, phụ cấp tiền ăn. Những khoản phụ cấp này đã hỗ trợ được người lao động trong công ty một phần nào đó cho sinh hoạt hàng ngày của người lao động để người lao động yên tâm công tác.

*** Tạo động lực bằng tinh thần.**

Công ty đã thực hiện tốt các chính sách tạo động lực tinh thần cho người lao động như: chính sách về thi đua khen thưởng, về đào tạo, quy hoạch, bổ

nhiệm, về văn hóa doanh nghiệp. Công ty cũng quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng phục vụ, do đó công ty đã tổ chức đào tạo nâng cao trình độ tại cơ quan là chủ yếu, đồng thời tạo điều kiện về thời gian, hỗ trợ kinh phí cho cán bộ, nhân viên có tinh thần tự giác học tập. Căn cứ vào kết quả học tập lãnh đạo công ty xem xét để cho hưởng mức lương cao hơn. Đây là hình thức khuyến khích, động viên rất lớn đối với người lao động, qua đó họ tự ý thức được việc học tập của mình và phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

1.6.2 Bài học rút ra từ kinh nghiệm

Hiện tại các chính sách mà nhà máy sản xuất thiết bị chiếu sáng và đô thị Hà Nội và công ty cổ phần dịch vụ viễn thông và in Bưu Điện áp dụng hầu hết chỉ mang tính chất là duy trì chứ chưa thật sự phát huy được tính tạo động lực của các chính sách quản trị nhân lực mà công ty đưa ra. Để tạo động lực cho người lao động trong công ty thì đầu tiên nhà quản lý cần phải nắm được người lao động trong công ty đang có nhu cầu là gì để từ đó sử dụng những phương thức thích hợp để tác động thỏa mãn nhu cầu đó. Những quyết định của công ty trong việc bố trí sử dụng lao động cần phải đảm bảo sự công bằng, bằng cách xây dựng những tiêu chí rõ ràng trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động, có sự ghi lại những thành tích mà người lao động đạt được để lấy đó làm cơ sở xét việc bố trí cho người lao động vào một vị trí mới cao hơn. Đối với các chính sách về tạo động lực tinh thần, cần phải tạo thêm điều kiện cho người lao động để có cơ hội giao tiếp, xây dựng một môi trường công việc đoàn kết.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN VÀ XÂY DỰNG VIỆT NAM

2.1. Khái quát về công ty Cổ phần cơ điện và xây dựng Việt Nam

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

Tên doanh nghiệp: Công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam.
Tên viết tắt: MECO

Địa chỉ trụ sở chính: Ngõ 102 Trường Chinh, Phương Mai, Đống Đa, Hà Nội.

Điện thoại: (844) 2213 8518 Fax: (844) 3869 1568

Email: vpmeco@mecojsc.vn; Website: <http://www.mecojsc.vn>

Trải qua 55 năm hình thành và phát triển, với nhiệm vụ chính ban đầu là trùng, đại tu ô tô, máy kéo phục vụ nông nghiệp, đến nay MECO đã phát triển thành một doanh nghiệp mạnh, có năng lực cạnh tranh và thị trường ổn định trong lĩnh vực: Cơ khí, Xây dựng, Thương mại, dịch vụ, Kinh doanh bất động sản. MECO có đội ngũ gần 1000 kỹ sư, chuyên viên, cán bộ kỹ thuật, công nhân tay nghề cao, năng lực thiết bị hiện đại, kinh doanh đa ngành nghề, hoạt động trên phạm vi cả nước....Từ một doanh nghiệp Nhà nước với lĩnh vực sản xuất kinh doanh nhỏ hẹp, doanh thu mỗi năm chỉ đạt vài chục tỷ đồng, lợi nhuận chỉ đạt xấp xỉ 2 tỷ đồng. Đến nay doanh thu của Công ty đã đạt gần 1000 tỷ đồng với lợi nhuận trên 50 tỷ đồng, vốn điều lệ tăng từ 12 tỷ đồng lên 575.1 tỷ đồng.

2.1.2. Tổ chức bộ máy, chức năng, nhiệm vụ của Công ty

Tổ chức bộ máy của công ty bao gồm: Đại hội đồng cổ đông, hội đồng quản trị (HĐQT), ban kiểm soát, ban tổng giám đốc (TGĐ), và các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ. Cụ thể về chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ tại công ty như ở dưới đây:

Phòng tài chính – kế toán có chức năng tham mưu và giúp việc cho HĐQT và TGD về công tác tài chính, của toán kế toán, quản lý tài sản và tiền vốn, thực hiện kế hoạch của công ty. Nhiệm vụ của phòng phải thực hiện đầy đủ về công tác tài chính, công tác hạch toán kế toán, thẩm định các tài liệu, số liệu về kế hoạch thu chi, tổ chức lưu trữ chứng từ.

Phòng kinh tế, kế hoạch – đầu tư có chức năng tham mưu và giúp việc cho HĐQT và TGD về công tác giao khoán nhận khoán, tỷ lệ trích nộp của các đơn vị trực thuộc, lập và thẩm định các dự án đầu tư, thẩm định các dự toán, phối hợp với các đơn vị nghiên cứu triển khai các sản phẩm dịch vụ. Nhiệm vụ của phòng thực hiện đầy đủ các công tác kinh tế, kế hoạch, đầu tư và một số công ty khác.

Văn phòng công ty có chức năng giúp việc cho HĐQT, TGD trong công ty về công tác thư ký, trợ lý, giúp TGD công ty trong công tác hành chính quản trị, pháp chế... Nhiệm vụ của phòng thực hiện đầy đủ các công việc giúp việc cho HĐQT, công tác pháp chế, công tác hành chính quản trị và một số công tác khác.

Phòng tổ chức hành chính có chức năng tham mưu giúp việc cho TGD công ty trong công việc quản lý và điều hành các công tác về quản trị nhân lực. Nhiệm vụ của phòng thực hiện độc lập, phục vụ và hỗ trợ các bộ phận khác về công tác đào tạo nhân viên, cách thức tuyển dụng nhân sự. Phòng nhân sự lao động tiền lương soạn thảo các văn bản liên quan đến tiếp nhận, điều động nhân sự, lập các văn bản, các quyết định về nhân sự mới, quyết định bổ nhiệm nhân sự vào các vị trí trong công ty cho nhân viên.

Ngoài ra khỏi các đơn vị hạch toán, các công ty con, và các công ty góp vốn đầu tư hoạt động theo hình thức kinh doanh và bộ máy quản lý tương tự như MECO.

2.1.3. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty

*** Cơ khí và điện:**

Công ty chủ yếu tập trung vào sản xuất các loại máy móc thiết bị chuyên dụng phục vụ cho ngành nông lâm nghiệp; thiết kế, chế tạo, lắp đặt thiết bị cơ khí thủy công cho công trình thủy lợi, thủy điện; chế tạo, sửa chữa, lắp đặt công trình nhà máy chế biến sản phẩm nông lâm nghiệp, công trình khung nhà kết cấu thép. Thiết kế và sản xuất các loại bơm đến 8000m³/h; xây lắp đường dây và trạm biến thế điện đến 220KV; chế tạo tủ điện hạ thế, tủ điều khiển trung tâm phục vụ thủy lợi và công nghiệp chế biến...

*** Xây lắp**

Công ty đang được biết đến là một nhà thầu xây lắp hàng đầu của ngành xây dựng thủy lợi, thủy điện Việt Nam. Bên cạnh đó công ty cũng tham gia thi công các công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp như nhà chung cư cao tầng, hệ thống xử lý nước thải công nghiệp, san lấp mặt bằng và phát triển hạ tầng....

*** Đầu tư và kinh doanh bất động sản**

Đầu tư và kinh doanh bất động sản là một lĩnh vực có nhiều tiềm năng mang lại hiệu quả cao và được Meco xác định là một trong những lĩnh vực kinh doanh chính. Hiện nay Meco đang tập trung triển khai hàng loạt các dự án đầu tư kinh doanh bất động sản tại Hà Nội, Hưng Yên và các tỉnh thành phố khác như: Dự án xây dựng khu nhà ở và chung cư cao tầng tại 102 Trường Chinh – Hà Nội.

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

Trong mấy năm qua, nền kinh tế Việt Nam đang ở thời điểm rất khó khăn, đặc biệt là trong lĩnh vực xây dựng. Hiện nay ngành xây dựng đang gặp khó khăn, mà tất cả các lĩnh vực mà công ty hoạt động đều liên quan đến xây dựng bởi vậy nó ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên với sự dẫn dắt của ban lãnh đạo công ty, cùng

quyết tâm vượt khó. Sau đây là một số chỉ tiêu chính về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong 3 năm gần đây

Bảng 2. 1: Kết quả kinh doanh của công ty Meco từ năm 2011 đến 2014

Đơn vị: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tổng giá trị tài sản	2,255,274	2,607,043	2,783,809	2.259.767
2	Doanh thu thuần	1,649,089	1,875,852	802,252	1.199.414
3	Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	12,464	1,227	181,921	24.877
4	Lợi nhuận khác	452	6,524	2,178	524.235.099
5	Lợi nhuận trước thuế	7,106	742	176,41	41.936
6	Lợi nhuận sau thuế	3,838	479	176,510	38.377

Nguồn: Báo cáo thường niên tại công ty Meco từ năm 2013 đến năm 2014

Nhìn vào bảng số liệu ở trên ta có thể thấy từ năm 2011 đến năm 2013 thì năm nào tổng giá trị tài sản của công ty cũng tăng lên tuy nhiên từ năm 2013 đến năm 2014 do thị trường bất động sản bị chững lại buộc công ty phải thu hẹp sản xuất lại bởi vậy tài sản của công ty năm 2014 đã giảm 18,82% so với năm 2013 là 524,042,811,524 đồng. Ngoài ra do hiện nay nhiều công trình đang thi công dở tuy nhiên không có vốn để hoạt động tiếp bởi vậy máy móc để lâu không dùng, cũng không bảo trì dẫn đến hỏng hóc và phải thanh lý với giá rất rẻ hoặc mất mát như trạm trộn bê tông đầm lăn tại Hương Điền, Bình Điền bởi vậy cũng là một trong những nguyên nhân khiến tổng giá trị tài sản của công giảm đi ở năm 2014.

Trong năm 2014 môi trường kinh doanh mặc dù đã khởi sắc nhất định trong lĩnh vực kinh doanh Bất động sản và xây dựng nhưng vẫn tiềm ẩn rất nhiều rủi ro. Ban lãnh đạo và tập thể công nhân viên công ty đã cố gắng để đạt được mục tiêu kế hoạch đề ra nhưng vẫn không đạt được do một số yếu tố ta có thể nhìn vào bảng bên dưới.

Bảng 2. 2: Bảng kết quả thực hiện chỉ tiêu kinh doanh năm 2014

Chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2014	Thực hiện năm 2014	% TH / KH
Tổng giá trị SXKD	721.654.000.000	560.371.000.000	78%
Tổng doanh thu	1.302.102.000.000	1.199.414.000.000	92,11%
Lợi nhuận trước thuế	51.636.000.000	41.936.000.000	81,21 %
Lợi nhuận sau thuế	41.309.000.000	38.377.000.000	92,90%

Nguồn: Báo cáo thường niên tại công ty Meco trong năm 2014

Hội đồng quản trị và Ban điều hành công ty thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh (SXKD) trên nguyên tắc thận trọng, bảo toàn vốn. Tập trung vào giải quyết các dự án dở dang còn đang tồn tại. Vì vậy, sản lượng và doanh thu không đạt theo kế hoạch đề ra. Tổng giá trị SXKD chỉ đạt được 78% kế hoạch đã đề ra trong năm 2014.

* Hiện nay công ty cũng đang gặp phải một số khó khăn nhất định như:

- Hàng tồn kho lớn do ảnh hưởng một số chính sách kinh tế vĩ mô và nhu cầu của thị trường.

- Doanh thu dở dang của một số công trình, dự án không thể quyết toán được do một số Chủ đầu tư chây ì không có thiện chí trong công tác quyết toán, xác định giá trị công nợ và thanh toán cho Công ty.

- Công tác thu hồi công nợ mặc dù đã được triển khai nhưng một số đối tác vẫn chây ì không có thiện chí thanh toán các khoản công nợ, chưa có biện pháp hữu hiệu để tiến hành thu hồi công nợ.

- Chi phí SXKD vẫn còn ở mức cao do biến động của thị trường và khó khăn của nền kinh tế (lãi vay và thời gian thu hồi vốn chậm) làm tăng chi phí sản xuất kinh doanh và không điều chỉnh giá cũng như thu hồi vốn kịp thời.

- Công tác tài chính: Ngân hàng thắt chặt, cắt giảm hạn mức tín dụng tăng tài sản thế chấp dẫn đến mất cân đối nguồn vốn và kế hoạch tài chính Công ty không đáp ứng kịp;

2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty Cổ Phần Cơ Điện Và Xây Dựng Việt Nam

2.2.1. Xác định mục tiêu công tác tạo động lực lao động

Trong mỗi một thời điểm nhất định tại nền kinh tế thị trường như hiện nay, thì mục tiêu của công ty luôn phải thay đổi để thích ứng và theo kịp với những thay đổi của nền kinh tế. Để đạt được những mục tiêu SXKD mà công ty đã đề ra thì nhân tố để đạt được mục tiêu đó, quan trọng nhất vẫn là nhân tố con người, do đó lãnh đạo công ty phải làm sao cho người lao động hiểu rõ được các mục tiêu đã đề ra của tổ chức và làm cho người lao động nỗ lực công hiến hết sức của họ vì mục tiêu chung của tổ chức. Để làm được điều này công ty cần phải thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động, để thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, góp phần tăng năng suất, hoàn thành suất sắc chỉ tiêu đặt ra, hướng tới đạt được mục tiêu của công ty.

Đầu tiên và cũng được coi như là kim chỉ nam cho công tác tạo động lực lao động của công ty đó là công ty phải xác định được mục tiêu của công tác tạo động lực lao động trong công ty là gì và lấy mục tiêu đó làm tiền đề để đưa ra các mục tiêu khác của công ty. Tuy nhiên việc xác định mục tiêu tạo động lực của công ty hiện tại không có quy trình xác định rõ ràng và không được thể hiện trong bất cứ giấy tờ văn bản nào của công ty. Hiện tại việc xác định mục tiêu tạo động lực của công ty chỉ là quan điểm cá nhân của ban lãnh đạo công ty, và qua gặp gỡ trao đổi trực tiếp với Phó tổng giám đốc công ty Ông Nguyễn Ngọc Hưng ông cho biết mục tiêu hàng đầu của công ty trong nền kinh tế khó khăn hiện nay vẫn là tối đa hóa lợi nhuận và tối thiểu hóa chi phí trong sản xuất bởi vậy mục tiêu của công tác tạo động lực lao động của công ty là sử dụng các biện pháp trong quản trị nhân lực để người lao động nỗ lực công hiến hết sức mình, có trách nhiệm cao trong công việc nâng cao năng suất làm việc và tự có ý thức làm việc để làm sao

một người lao động có thể đảm nhiệm được nhiều công việc giúp đơn giản hóa bộ máy tổ chức, tiết kiệm chi phí đầu vào cho tổ chức.

2.2.2 Xác định nhu cầu của người lao động

Người lao động trong công ty ai đi làm cũng có một nhu cầu riêng, có những người đi làm vì công ty có điều kiện tốt, có những người lao động đi làm vì có cơ hội thăng tiến cao trong công việc... nếu như biết được những nhu cầu này của người lao động ta có thể sử dụng những biện pháp tạo động lực thích hợp để tạo động lực cho người lao động, như vậy thì người lao động mới có tinh thần và động lực để làm việc tốt hơn.

Trong thời gian làm việc tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam, tác giả nhận thấy công ty không tiến hành công tác khảo sát nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu.

Hiện nay công ty chỉ đề ý đến nhu cầu của người lao động khi nhận thấy người lao động đang có thái độ làm việc kém, hiệu quả năng suất lao động không cao hoặc khi có chương trình chạy đua sản phẩm thì công ty mới chú ý đến nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên việc xác định nhu cầu của người lao động chỉ được công ty mà cụ thể là những cán bộ phụ trách công tác nhân sự của công ty xác định dựa trên ý kiến chủ quan, chứ không được coi là một công tác khảo sát thực tế. Quan điểm tạo động lực lao động của ban lãnh đạo công ty chưa cụ thể, chủ yếu là tạo động lực thông qua tiền lương, khen thưởng, phúc lợi và điều kiện làm việc. Theo học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzbert thì các biện pháp tạo động lực sẽ được chia thành hai nhóm. Một là các biện pháp thuộc nhóm duy trì, hai là nhóm các biện pháp thúc đẩy. Các biện pháp thuộc nhóm duy trì như lương bổng, điều kiện làm việc sẽ không làm cho người lao động làm việc tốt hơn. Như vậy, không tiến hành xác định nhu cầu của người lao động thì các biện pháp đưa ra sẽ không tập trung

vào thỏa mãn được nhu cầu của người lao động dẫn đến không những không tạo được động lực như mục tiêu đề ra, mà còn gây ra lãng phí nguồn lực.

Ngoài ra, việc không tiến hành xác định nhu cầu của người lao động, sẽ làm cho công ty không biết được nhu cầu cấp bách để tạo động lực cho người lao động lúc này là gì, hay nhu cầu của từng nhóm đối tượng như lao động quản lý lại có nhu cầu khác, công nhân lại có nhu cầu khác. Vì vậy các biện pháp tạo động lực của công ty chưa khoa học, mang nặng tính chủ quan, cảm tính và đưa ra sử dụng đều là khi nào công ty nhận thấy cần thiết mới áp dụng, chứ không có sự sắp xếp thứ tự ưu tiên và chiến lược áp dụng các chính sách tạo động lực ở từng thời điểm khác nhau.

Bởi vậy, để phục vụ cho công tác tạo động lực trong công ty và phục vụ cho bài luận văn của mình, tác giả tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động trong công ty.

Bảng 2. 3: Kết quả khảo sát nhu cầu của người lao động tại công ty Meco

Yếu tố	Chung	Nam	Nữ	<30	30-40	40-50	>50
Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	1	1	1	1	1	2	2
Được đối xử công bằng	5	4	4	7	5	3	4
Công việc ổn định	2	6	2	4	4	1	1
Có cơ hội thăng tiến, phát triển	8	9	6	3	2	7	5
Công việc phù hợp với khả năng, sở trường	4	2	8	6	8	4	7
Điều kiện môi trường làm việc an toàn	3	3	3	5	6	8	6
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	6	7	5	2	3	6	8
Quan hệ tập thể tốt	7	8	7	8	7	9	9
Được tự chủ trong công việc	9	5	9	9	9	5	3

(Mức độ quan trọng được xếp theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 9: ít quan trọng nhất)

Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát tạo động lực lao động tại công ty Meco, Tác giả

Thông qua bảng khảo sát ở trên ta có thể nhận thấy nhu cầu được đại đa số người lao động lựa chọn là thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt, có được công việc ổn định và điều kiện môi trường làm việc an toàn. Những nhu cầu này theo Maslow đều là những nhu cầu bậc thấp, người lao động trong công ty có nhu cầu mong muốn có được đủ tiền để nuôi sống gia đình và được làm trong môi trường an toàn để có thể yên tâm công tác kiếm tiền nuôi sống gia đình. Trong khi đó những nhu cầu bậc cao như được tự chủ trong công việc, có cơ hội thăng tiến phát triển thì lại được người lao động đánh giá thấp, những phiếu khảo sát đánh giá cao nhu cầu đó đều là của các chức vụ quản lý, ở những chức vụ này thì người lao động đều đã đạt được những nhu cầu bậc thấp và lúc này họ lại có những nhu cầu ở bậc cao như thể hiện bản thân hay được các thành viên trong công ty tôn trọng. Như vậy, qua số liệu ở bảng trên, ta có thể thấy các chính sách tạo động lực lao động của công ty chưa đáp ứng được những nhu cầu bậc thấp của người lao động bởi vậy trong thời gian tới công ty nên tập trung vào thoả mãn những nhu cầu bậc thấp của người lao động trong công ty như nhu cầu tâm sinh lý và nhu cầu an toàn.

Nhu cầu của người lao động theo giới tính không có gì khác biệt nhau nhiều, cả hai nhóm này chủ yếu đều lựa chọn nhu cầu cao nhất của họ lúc này là có thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt. Tuy nhiên ở nhu cầu có mức độ quan trọng thứ 2 thì lại có sự lựa chọn khác nhau, người lao động nữ có xu hướng mong muốn có được công việc ổn định môi trường an toàn. Trong khi đó người lao động nam lại có xu hướng mong muốn được làm công việc phù hợp với khả năng sở trường. Điều này là bởi vì người phụ nữ thường có xu hướng hướng nội đặt gia đình lên trên hết nên họ mong muốn có được công việc ổn định để có thu nhập ổn định nuôi sống gia đình, trong khi đó người lao động nam luôn muốn được phát triển trong công việc bởi vậy họ mong muốn được

làm việc đúng với khả năng của họ để có thể tiến xa hơn trong công việc. Bởi vậy khi tạo động lực lao động trong Meco, thì các cán bộ phòng hành chính nhân sự cần phải xác định rõ đối tượng lao động muốn tác động đến động lực, để có thể tư vấn chính xác cho ban lãnh đạo công ty các biện pháp tạo động lực để có thể phát huy tối đa mục đích của công tác tạo động lực.

Ngoài ra nhu cầu lao động giữa các nhóm tuổi cũng có một số sự khác nhau nhất định. Đối với những người ở độ tuổi nhỏ hơn 30 tuổi và từ 30 đến 40 tuổi nhìn vào bảng ta có thể thấy rằng nhu cầu cao nhất của họ là thu nhập cao và chế độ đãi ngộ tốt, tuy nhiên có khác nhau ở nhu cầu tiếp theo là với những người lao động ở dưới độ tuổi 30 thì phần lớn trong số họ lại lựa chọn có cơ hội học tập để nâng cao trình độ và công việc phù hợp với khả năng sở trường bởi vì nhóm tuổi này mới ra trường họ đang muốn được đi làm để nâng cao trình độ và kinh nghiệm, và làm những công việc đúng với khả năng và chuyên ngành học của họ. Còn đối với nhóm tuổi từ 30 đến 40 thì họ lại lựa chọn nhu cầu tiếp theo là nhu cầu có cơ hội thăng tiến và phát triển vì ở nhóm tuổi này họ đã có được nhiều kinh nghiệm và muốn được phấn đấu thăng tiến trong công việc. Còn ở độ tuổi từ 40 trở lên, đại đa số người lao động lúc này lựa chọn nhu cầu cao nhất là có công việc ổn định và tiếp theo đó mới là nhu cầu có thu nhập cao và chế độ đãi ngộ tốt, bởi lúc này họ có xu hướng phải lo cho gia đình nhiều hơn nên muốn có công việc ổn định để lo cho cuộc sống gia đình. Bởi vậy khi công ty áp dụng các biện pháp tạo động lực thì cũng cần phải xác định nhu cầu trên từng nhóm tuổi để có thể phát huy được tính hiệu quả của các biện pháp tạo động lực trong công ty.

Với kết quả thu được qua khảo sát nhu cầu của người lao động tại công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam thì những nhu cầu quan trọng nhất đối với họ đều là những nhu cầu ở bậc thấp theo học thuyết của Maslow. Bởi

vậy để tạo động lực lao động cho người lao động, thì công ty cần phải chú trọng đến thỏa mãn những nhu cầu bậc thấp này của người lao động.

2.2.3 Các biện pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Cơ điện Và Xây Dựng Việt Nam

2.2.3.1 Tạo động lực lao động thông qua các công cụ tài chính

*** Công tác tiền lương, tiền công**

Theo như học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg thì tiền lương được coi là yếu tố duy trì, nó không có tác dụng làm cho con người làm việc tốt hơn, tuy nhiên nếu công ty không làm tốt công tác tiền lương, tiền công thì người lao động có thể trở nên bất mãn và bỏ việc. Bởi vậy công ty luôn quan tâm đến công tác tiền lương, tiền công. Hiện nay công ty đang áp dụng hai hình thức trả lương là tiền lương trả theo thời gian và tiền lương khoán, lương sản phẩm.

Ø Hình thức trả lương khoán: Thủ trưởng đơn vị căn cứ vào khối lượng, giá trị công việc được giao để xác định chi phí tiền lương, trình độ tay nghề, khả năng làm việc, mức độ phức tạp của công việc, để thỏa thuận trả lương khoán theo các mức lương khoán được công ty quy định “Bảng quy định mức lương khoán theo ngày công” ở quy chế lương của công ty.

Trong thời điểm hiện tại, hầu hết người lao động tại công ty đều áp dụng theo hình thức trả lương theo thời gian, nên công ty không dành sự quan tâm nhiều đến hình thức trả lương khoán. Đối với những công việc cần phải trả lương khoán, công ty giao cho thủ trưởng đơn vị thỏa thuận với người lao động để xác định mức lương dựa trên bảng quy định mức lương khoán theo ngày công của công ty. Hình thức trả lương này của công ty bị phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan và khả năng của thủ trưởng đơn vị. Bởi vậy có thể dẫn đến trường hợp không công bằng, làm ảnh hưởng đến động lực lao động của những người lao động trực tiếp.

Ø Hình thức trả lương theo thời gian: Phần lớn người lao động trong công ty đang áp dụng hình thức trả lương này. Áp dụng đối với giám đốc, phó giám đốc, trưởng phó các phòng ban, người lao động làm công tác chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên thừa hành, phục vụ và một số chức danh khác không thể trả lương theo sản phẩm, lương khoán như thủ kho, lái xe, bảo vệ...

Tiền lương trả cho người lao động theo hình thức trả lương theo thời gian gồm: tiền lương theo chức danh công việc (L_{CD}), và phụ cấp (PC) (nếu có).

$$TL = L_{CD} + PC_{(nếu\ có)}$$

Tiền lương theo chức danh công việc (L_{CD}) được tính bằng hệ số lương chức danh công việc (H_{CD}) được hưởng nhân với mức lương bình quân chung (TL_{BQ})

$$L_{CD} = \frac{(H_{CD} \times TL_{BQ})}{24} \times n$$

$$H_{CD} = \frac{(H_{CDqđmax} \times \text{tổng điểm ĐG thực hiện công việc trong tháng})}{100}$$

n: số ngày công làm việc thực tế mà trưởng các bộ phận gửi lên

Đối với mức lương bình quân chung (TL_{BQ}) thì công ty đang quy định mức lương bình quân chung của công ty là 3,100,000 đồng, mức lương bình quân chung có thể thay đổi theo tình hình sản xuất kinh doanh chung của công ty nhưng không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng. Trong trường hợp công ty thay đổi mức lương bình quân chung, thì phần tiền lương chức danh công việc, phụ cấp được áp dụng theo mức lương bình quân chung được thay đổi của công ty.

Hệ số chức danh công việc ($H_{CDQĐ}$) của công ty được công ty quy định rõ tại quy chế trả lương của công ty và đã được công khai cho toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty để họ nắm được như ở bảng 2.4 bảng quy định hệ số chức danh công việc tại phụ lục 03 .

Tương ứng với từng nhóm hệ số chức danh công việc sẽ có những yêu cầu làm sao để những chức danh công việc đó lại được xếp vào trong những hệ số chức danh công việc tương ứng.

Ví dụ:

Lao động quản lý – Nhóm A

- Có trình độ chuyên ngành phù hợp với công việc đảm nhận.
- Có các chứng chỉ và kinh nghiệm phù hợp với công việc chuyên môn được giao.
- Có khả năng trợ giúp lãnh đạo Công ty để ra quyết định về một lĩnh vực có tính quan trọng.
- Chịu trách nhiệm về công việc, lĩnh vực được phân công.
- Được công ty ra quyết định bổ nhiệm

Tương ứng với Lao động quản lý – Nhóm A sẽ có các chức danh Chủ tịch hội đồng quản trị, thành viên hội đồng quản trị chuyên trách, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, kế toán trưởng, trưởng phó ban chỉ huy, ban điều hành, ban quản lý...

Điều này được quy định rất rõ trong quy chế trả lương của công ty giúp cho người lao động hiểu được rằng khi bản thân họ muốn phấn đấu lên các vị trí chức danh công việc cao hơn trong công ty thì họ cần phải cố gắng như thế nào và tự ý thức nâng cao năng lực, kinh nghiệm cũng như bằng cấp của bản thân điều này sẽ tạo ra động lực phấn đấu cho họ trong công việc.

Việc công ty áp dụng tính H_{CD} hệ số lượng chức danh công việc được hưởng dựa vào điểm ĐGTHCV của người lao động trong tháng và $H_{CDQDmax}$ như công thức ở trên giúp đánh giá chính xác thái độ lao động, kết quả thực hiện công việc của người lao động và trình độ lành nghề của người lao động. Trình độ lành nghề của người lao động có trình độ cao phải phản ánh một cách thực chất thông qua những công việc có cấp bậc tương ứng và hiệu quả làm

việc của họ. Việc trả lương như trên sẽ giúp cho người lao động thực hiện kết quả công việc và chấp hành các quy định của tổ chức như thế nào thì sẽ được hưởng mức lương đúng như vậy. Qua đó tạo động lực cho người lao động để họ cố nâng cao trình độ, cũng như năng lực của mình để có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Công ty hiện tại đang áp dụng ngày công tiêu chuẩn trong tháng là 22 ngày, cán bộ công nhân viên một tuần chỉ đi làm 5 ngày, được nghỉ thứ 7 và chủ nhật, tuy nhiên có những lúc do yêu cầu công việc đột suất như tăng ca sản xuất cho người lao động dưới công trường, hay cán bộ thuê vào kiểm tra, phòng kế toán phải làm thêm giờ vào thứ 7, thì tiền lương làm thêm giờ này sẽ được công ty trả theo đúng quy định của nhà nước theo công thức dưới đây:

Tiền lương làm thêm giờ = Tiền lương giờ thực trả x 150% hoặc 200% hoặc 300% x Số giờ làm thêm.

Việc trả lương làm thêm giờ này tạo cho người lao động tâm lý yên tâm làm việc, cảm thấy công ty đối xử công bằng, và cũng giúp cho người lao động có thêm thu nhập phục vụ cho đời sống của họ bởi vậy đối với những khoảng thời gian công ty cần người lao động làm tăng ca, thì người lao động đều tự nguyện tăng ca và làm việc hết mình. Dưới đây là bảng thu nhập bình quân tháng của cán bộ nhân viên công ty Meco qua các năm 2012,2013,2014:

Bảng 2.5: Thu nhập bình quân tháng của cán bộ nhân viên công ty

Đơn vị tính: Đồng			
Tiêu chí	2012	2013	2014
Thu nhập bình quân tháng	5.000.000	4.500.000	6.000.000

Nguồn: Báo cáo thường niên từ năm 2012 đến 2014 tại công ty Meco.

Nhìn vào **bảng 2.5 ở trên**, ta thấy trong năm 2014 mức thu nhập bình quân của người lao động là 6 triệu đồng. Theo thống kê của tổng liên đoàn lao động

Việt Nam ngày 15 tháng 01 năm 2015 thì mức lương bình quân tháng của lao động ngành xây dựng năm 2014 là 5,8 triệu đồng/người/tháng [18]. Như vậy hiện tại mức lương bình quân tháng của công ty là cao hơn so với mức lương bình quân của ngành xây dựng trên thị trường, tuy nhiên không có tính cạnh tranh cao trên thị trường lao động ngành xây dựng, với mức mức lương của người lao động tại công ty Meco, thì họ có thể dễ dàng tìm việc ở những công ty xây dựng khác với mức lương tương tự, đặc biệt với những người lao động có kinh nghiệm làm việc thì dễ dàng để tìm một mức lương cao tại các công ty khác. Với mức lương mà công ty đang trả chỉ thỏa mãn cho người lao động để có một công việc làm, mà tính cạnh tranh không cao so với mức lương mà các doanh nghiệp khác cùng ngành trả cho người lao động bởi vậy chưa thể giữ chân được những người lao động giỏi trong công ty và chưa tạo được động lực làm việc cho người lao động thông qua tiền lương chi trả.

Để xem công tác tiền lương của công ty có tạo được động lực cho người lao động hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương như dưới đây:

Bảng 2.6: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Các quy định để xét tăng lương là hợp lý	7,5	17,5	31,25	18,75	25
2	Mức lương mà anh/chị nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các công ty khác cùng lĩnh vực	18,75	16,25	38,75	17,5	8,75
3	Anh/Chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình	15	56,25	3,75	13,75	11,25
4	Anh/Chị hiểu rõ về quy chế trả lương của công ty	5	58,75	21,25	8,75	6,25

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Meco

Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương, tiền công của công ty cho ta thấy rằng có đến 60% người lao động trong công ty không hài lòng với mức thu nhập của họ hiện nay, và có 35% người lao động cảm thấy mức lương của họ nhận được là không công bằng với vị trí công việc tương tự ở các công ty khác trong cùng lĩnh vực. Qua làm việc trực tiếp tại công ty, tác giả biết rằng với mức lương trung bình mà công ty Mecos đang trả cho người lao động là 6 triệu đồng một người một tháng thì nếu số tiền đó chỉ để nuôi chính bản thân người lao động thì là đủ tuy nhiên hầu hết người lao động trong công ty đã có gia đình, số tiền đó phải trang trải không chỉ cho bản thân họ mà cho cả gia đình của họ bởi vậy số tiền 6 triệu đồng là không đảm bảo cho người lao động chi trả những nhu cầu cơ bản cho gia đình của họ như ăn uống, học hành, y tế... Mà những nhu cầu này là những nhu cầu cơ bản của người lao động, mà hiện tại công ty lại chưa thỏa mãn được bởi vậy đây cũng là nguyên nhân dẫn đến năng suất công việc của người lao động chưa cao.

Ngoài ra, ta có thể thấy có 63,75% người lao động trong công ty chưa hiểu rõ về quy chế trả lương, điều này khiến cho nhiều người lao động cảm thấy không công bằng trong công tác trả lương nguyên nhân có thể là do công tác truyền thông của công ty chưa thật sự hiệu quả, quy chế lương của công ty khi được ban hành chỉ được thông báo cho trưởng các đơn vị biết, và truyền thông từ trưởng đơn vị đến người lao động chưa thật sự hiệu quả. Điều này làm cho người lao động chưa cảm thấy yên tâm để công tác. Công ty cần giải thích cho tất cả người lao động hiểu được cách tính lương, giải thích những hoài nghi thắc mắc của họ để làm cho người lao động thấy được sự công bằng trong trả lương nếu không nó sẽ trở thành nguyên nhân làm triệt tiêu động lực lao động và giảm sự gắn bó của người lao động với cơ quan.

Đối với ý kiến của người lao động về các tiêu chí của công ty để xét tăng lương là hợp lý thì có đến 31,25% không có ý kiến rõ ràng, điều này có thể bởi

vì những người này chưa nắm được quy chế trả lương của công ty. Và có đến 25% người lao động cho rằng các tiêu chí để xét tăng lương của công ty là chưa hợp lý. Bởi vậy công ty cần phải xem xét các tiêu chí mà công ty đang sử dụng để xét tăng lương, không để người lao động cảm thấy sự không công bằng trong việc xét tăng lương.

*** Công tác thi đua khen thưởng**

Tiền thưởng không chỉ là khoản thu nhập thêm cho người lao động mà thông qua tiền thưởng còn cho thấy sự quan tâm của lãnh đạo công ty đến với người lao động trong công ty, nâng cao đời sống vật chất và đời sống tinh thần cho người lao động. Khi người lao động được công ty thưởng có nghĩa là những công hiến của họ cho công ty đã được công ty ghi nhận và biểu dương trước những người lao động khác. Theo như học thuyết Maslow thì lúc này nhu cầu được tôn trọng của họ đã được công ty thỏa mãn và họ sẽ có động lực để lao động. Đây là một hình thức tạo động lực rất tốt trong lao động.

Mục đích công tác thi đua, khen thưởng của công ty nhằm tạo động lực động viên, lôi cuốn, khuyến khích mọi cá nhân, tập thể phát huy trí tuệ, tài năng, sức lao động phục vụ cho sự phát triển của công ty. Tôn vinh giá trị lao động và là hình thức Công ty ghi nhận sự công hiến về công sức, trí tuệ của các đơn vị tập thể, cá nhân có thành tích vượt bậc. Nhằm tạo động lực trong lao động sản xuất kinh doanh, động viên mọi cá nhân, tập thể tiếp tục hăng hái phát huy trí tuệ, tài năng, sức lao động phục vụ cho sự phát triển bền vững của công ty. Hiện nay công ty đang áp dụng hai hình thức thi đua khen thưởng là hình thức thi đua, khen thưởng thường xuyên và thi đua, khen thưởng đột xuất cụ thể như ở bảng 2.7 tiêu chí thi đua của công ty Meco **tại phụ lục 03**. Từ chính sách thi đua khen thưởng của Meco, ta có thể thấy rằng công ty đã quan tâm đến công tác thi đua khen thưởng cho người lao động nhằm tạo động lực

cho người lao động đạt được các mục tiêu của công ty đề ra. Hình thức thi đua khen thưởng của công ty có những ưu nhược điểm sau:

+ Ưu điểm:

- Trong tiêu chí thi đua khen thưởng của công ty dựa vào điểm đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Bởi vậy trong tháng mà người lao động có điểm ĐGTHCV thấp thì tiền thưởng và danh hiệu sẽ thấp. Điều này sẽ tạo ra động lực phấn đấu làm việc cho người lao động để được thưởng.

- Đã góp phần làm tăng thêm thu nhập cho người lao động hỗ trợ một phần nào đó cuộc sống cho người lao động và khuyến khích cả về mặt vật chất và tinh thần nhằm tạo cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

- Đã chia ra được hai loại là thưởng đột xuất và thưởng thường xuyên giúp cho kịp thời trong việc khen thưởng tạo được động lực lao động cho nhân viên trong công ty.

+ Nhược điểm:

- Tiền thưởng đối với hình thức thi đua khen thưởng thường xuyên còn quá thấp. Như ta có thể nhìn thấy trong bảng tiền thưởng ở trên thì tiêu chuẩn để đạt được danh hiệu chiến sỹ thi đua cơ sở hay tập thể lao động xuất sắc là khá khó mà mức tiền thưởng thì lại thấp bởi vậy mục đích để khuyến khích người lao động là không cao.

- Việc bình xét, ĐGTHCV hàng tháng cho cán bộ nhân viên nếu không thực hiện đúng, chính xác, khách quan, thì không đảm bảo công bằng trong bình xét để chi thưởng, dẫn đến việc cào bằng trong chi thưởng, do đó nó không kích thích được người lao động hăng say làm việc.

- Kết quả thực hiện công việc của người lao động được dùng là căn cứ để xét thưởng. Tuy nhiên hệ thống ĐGTHCV còn những hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá, chưa phản ánh đúng thành tích của người lao động, dẫn đến có người lao động không cảm thấy sự hài lòng

trong công tác thi đua khen thưởng. Qua khảo sát đánh giá của người lao động về công tác thi đua khen thưởng ta có kết quả như dưới đây:

Bảng 2.8: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về chính sách thi đua khen thưởng

STT	Nội dung	Mức độ (%)				
		1	2	3	4	5
1	Chính sách thi đua khen thưởng có tác dụng nâng cao tinh thần làm việc của người lao động	6,25	7,5	8,75	40	37,5
2	Thời điểm khen thưởng và mức khen thưởng hợp lý	13,75	33,75	10	25	17,5
3	Có nhiều hình thức thi đua hợp lý	0	13,75	17,5	50	18,75
4	Tiêu chí để thi đua và xét khen thưởng rõ ràng minh bạch	2,5	16,25	8,75	40	32,5

Nguồn: Kết quả khảo sát công tác tạo động lực lao động của NLD tại Meco.

Nhìn vào bảng trên ta thấy rằng có đến 77,5% người lao động trong công ty cho rằng công tác thi đua khen thưởng của công ty là có tác dụng trong nâng cao tinh thần làm việc của họ và 68,75% người lao động trong công ty cho rằng có nhiều hình thức thi đua hợp lý bởi vì công tác thi đua khen thưởng của công ty đã được chia một cách rõ ràng thành 2 loại là thi đua khen thưởng đột xuất và thi đua khen thưởng thường xuyên và trong các hình thức thi đua khen thưởng này thì các tiêu chí để xét thi đua khen thưởng cũng rất rõ ràng và đã được quy định rõ trong quy chế thi đua khen thưởng của công ty bởi vậy có đến 72,5% người lao động trong công ty cho rằng các tiêu chí để thi đua và xét khen thưởng của công ty là rõ ràng và minh bạch. Tuy nhiên đối với nội dung thời điểm khen thưởng và mức khen thưởng hợp lý thì có 47,5% người lao động không hài lòng, con số này là không hề nhỏ, nguyên nhân có thể là do mức thưởng còn thấp, ví dụ đối để người lao động đạt được danh hiệu chiến sỹ thi đua cơ sở thì người đó phải vượt qua rất nhiều tiêu chí xét duyệt, tuy nhiên mức thưởng thì chỉ có 300,000 đồng bởi vậy người lao động còn cảm thấy thấp, nó chưa thật sự làm người lao động cảm thấy hài lòng ở công tác thi đua khen thưởng. Bởi vậy để phát huy được công tác thi

đua khen thưởng công ty cần phải xem xét điều chỉnh lại mức thưởng để có thể thu hút được người lao động tham gia công tác thi đua.

*** Công tác phúc lợi.**

Công tác phúc lợi là một công tác mà bất kỳ một tổ chức hay công ty nào cũng phải có và quan tâm đến nó và công ty Meco cũng không phải là một trường hợp ngoại lệ. Bên cạnh công tác tiền lương và công tác thi đua khen thưởng mà công ty đang áp dụng hiện nay, thì công tác phúc lợi cho người lao động cũng được công ty quan tâm. Nhờ những khoản phúc lợi mà công ty đang đưa ra cho người lao động đã hỗ trợ được một phần nào đó đời sống cho người lao động và giúp người lao động gắn bó với công ty hơn. Có hai hình thức phúc lợi của công ty cụ thể như dưới đây:

+ Phúc lợi bắt buộc:

- Phúc lợi bắt buộc bao gồm những khoản bảo hiểm bắt buộc mà công ty phải tham gia theo quy định của pháp luật là bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, kinh phí công đoàn. Đây là những loại bảo hiểm mà công ty phải thực hiện theo quy định của pháp luật. Công ty còn luôn chi trả các loại trợ cấp (nếu có) như trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, trợ cấp tai nạn lao động,... cho người lao động. Các khoản phúc lợi bắt buộc này luôn được người lao động trong công ty tham gia và hưởng ứng. Nhờ công ty luôn tham gia và đóng nghiêm túc các loại bảo hiểm bắt buộc

+ Phúc lợi tự nguyện:

Đối với các khoản phúc lợi tự nguyện, công ty đang áp dụng các khoản phụ cấp như ở bảng 2.9 các khoản phúc lợi tự nguyện của công ty Meco tại **phụ lục 03**.

Nhìn vào các khoản phúc lợi đó, ta có thể thấy được mặc dù công ty chưa đảm bảo đóng đủ bảo hiểm lao động cho nhà nước nhưng công ty cũng rất quan tâm đến đời sống người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi tự nguyện. Ngoài những khoản phúc đó ra, còn một số khoản phúc lợi quy ra sản phẩm như

đối với người lao động làm trong môi trường độc hại thì ngoài phụ cấp độc hại theo quy định của nhà nước, thì công ty còn phát sữa cho người lao động. Hoặc trong mùa hè nắng nóng, mỗi tháng một người lao động sẽ nhận được 1kg đường để uống giải nhiệt trong mùa hè. Điểm đáng lưu ý là các khoản phúc lợi của công ty ngoại trừ tiền thưởng cho tết nguyên đán thì các khoản phúc lợi còn lại là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động hay các cấp lãnh đạo, hoặc thâm niên... mà chỉ phụ thuộc vào kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong năm đó. Bên cạnh đó đối với những người lao động của công ty phải làm việc ở những khu vực xa xôi như một số công trình ở Tây Nguyên thì công ty áp dụng hệ số phụ cấp thu hút là 0,5 và hỗ trợ toàn bộ tiền đi lại đến những công trình này. Điều này giúp người lao động làm việc ở những vùng xa xôi yên tâm công tác, tạo động lực cho người lao động để đến những nơi này làm việc.

Nhờ những trương trình phúc lợi đa dạng như vậy mà người lao động cảm thấy thoải mái, có động lực cố gắng làm việc, an tâm với công việc để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Có thể thấy công ty đã thể hiện được sự quan tâm của mình đối với người lao động và đảm bảo đời sống vật chất cũng như tinh thần cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng của người lao động trong công ty đối với công tác phúc lợi, tác giả tiến hành khảo sát người lao động.

Bảng 2.10: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về chính sách phúc lợi

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Anh chị có hài lòng với các chính sách phúc lợi mà công ty đang áp dụng	3,75	6,25	27,5	46,25	16,25
2	Công tác phúc lợi của công ty tốt hơn các công ty khác trong cùng ngành	12,5	21,25	5	37,5	23,75
3	Công ty quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động	0	8,75	16,25	48,75	26,25
4	Công ty luôn thực hiện đóng đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động.	0	0	13,75	22,5	63,75

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động tại công ty Meco

Nhìn vào bảng trên ta có thể thấy được chế độ phúc lợi của công ty cũng thỏa mãn được một bộ phận nào đó người lao động trong công ty khi có 62,5% người lao động trong công ty hài lòng với chế độ chính sách phúc lợi, tuy nhiên có đến 27,5% người lao động lại không có ý kiến rõ ràng gì về chế độ phúc lợi cho thấy chế độ phúc lợi của công ty chưa thật sự phát huy được tác dụng của nó. 33,75% người lao động được hỏi nghĩ rằng công tác phúc lợi của công ty không tốt hơn các công ty khác trong cùng ngành. Bởi vì qua khảo sát tác giả biết rằng hiện tại về công tác phúc lợi của công ty để so sánh với các công ty khác trên thị trường chỉ tương đương và chưa thể hơn được chế độ phúc lợi của những công ty đó. Tuy nhiên có 75% người lao động cho rằng công ty quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động, điều này có được là do lãnh đạo công ty luôn coi người lao động trong công ty là một gia đình và cố gắng để gần gũi và chia sẻ những khó khăn đối với người lao động. Lãnh đạo công ty hiểu rằng chế độ phúc lợi của công ty mình ở mức trung bình so với thị trường nên luôn cố gắng để đóng đầy đủ bảo hiểm cho người lao động để họ luôn cảm thấy yên tâm trong công tác, điều này thể hiện qua có 86,25% người lao động trả lời rằng công ty luôn đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, y tế và thất nghiệp cho người lao động.

2.2.3.2 Tạo động lực lao động thông qua các công cụ phi tài chính

Những biện pháp tạo động lực ở trên là những biện pháp sử dụng đến tài chính, tuy nhiên người lao động trong tổ chức có những mong muốn, nhu cầu, suy nghĩ khác nhau, nếu chỉ sử dụng các biện pháp tài chính sẽ không thể hiệu quả được, Bởi vậy, chúng ta cần phải kết hợp cả những biện pháp phi tài chính để có thể mang lại hiệu quả tốt nhất cho công tác tạo động lực lao động cụ thể như dưới đây:

*** Công tác đánh giá thực hiện công việc**

Công tác ĐGTHCV là vô cùng quan trọng, nó giúp làm rõ thái độ, tinh thần làm việc, trình độ, năng lực và kết quả công việc của nhân viên, làm cơ sở để tính hệ số lương, năng suất hàng tháng đồng thời làm căn cứ để bố trí sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Ngoài ra ĐGTHCV hàng tháng đối với nhân viên nhằm xác định các tồn tại cần khắc phục để không ngừng nâng cao năng lực và hiệu quả công việc của từng cá nhân, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Hiện nay công tác ĐGTHCV tại công ty Meco đang được tiến hành như sau:

- Thẩm quyền đánh giá:

Chủ tịch hội đồng quản trị đánh giá các thành viên Hội đồng quản trị, Ban điều hành, trên cơ sở đóng góp của mỗi cá nhân và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty.

Tổng giám đốc công ty đánh giá thủ trưởng các đơn vị trực thuộc và toàn bộ nhân viên khối văn phòng công ty trên cơ sở đề xuất của lãnh đạo đơn vị và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty.

Thủ trưởng đơn vị đánh giá cấp phó và toàn bộ nhân viên bộ phận mình trên cơ sở ý kiến đề xuất của cấp phó hoặc phụ trách bộ phận và kết quả hoạt động của đơn vị.

- Căn cứ đánh giá:

- + Vị trí chức danh công việc đang đảm nhiệm của người được đánh giá.
- + Bản phân công công việc và kế hoạch công việc được giao trong tháng.
- + Kết quả công việc thực tế.
- + Tính cấp thiết, cấp bách, mức độ ưu tiên của nhiệm vụ do người được đánh giá thực hiện.

Vào ngày làm việc cuối cùng của tháng, các cá nhân nhận xét quá trình thực hiện công việc trong tháng sau đó sẽ tự đánh giá cho điểm mình theo mẫu số 01/NS-ĐGTHCV và nộp cho thủ trưởng đơn vị sau khi đánh giá xong. Nội dung đánh giá ở **bảng 2.11 tiêu chí xét điểm đánh giá thực hiện công việc tại phụ lục 03.**

Vào ngày làm việc đầu tiên của tháng sau, thủ trưởng đơn vị có trách nhiệm thu lại các phiếu tự đánh giá của người lao động. Sau đó, thủ trưởng đơn vị sẽ căn cứ vào các tài liệu theo dõi tình hình thực hiện công việc của người lao động trong tháng và kết hợp với điểm tự đánh giá của người lao động để cho lại điểm ĐGTHCV của người lao động. Cuối cùng lập bảng tổng hợp kết quả ĐGTHCV trong tháng trước của toàn bộ công nhân viên thuộc đơn vị mình quản lý theo mẫu số 02/NS-ĐGTHCV và gửi về phòng nhân sự lao động tiền lương kèm theo các biên bản mà người lao động tự đánh giá theo mẫu 01/NS-ĐGTHCV. Bộ phận nhân sự lao động tiền lương có trách nhiệm tổng hợp và trình tổng giám đốc phê duyệt để làm cơ sở tính lương hàng tháng cho người lao động.

Đối với công tác ĐGTHCV mà công ty đang áp dụng đã giúp cho năng suất lao động của công ty tăng lên, công tác trả lương và thi đua khen thưởng cũng công bằng hơn. Để hiểu rõ được mức độ hài lòng của người lao động qua việc ĐGTHCV tác giả đã đi khảo sát thông qua phiếu hỏi và kết quả thu được như bảng dưới đây.

Bảng 2.12: Khảo sát mức độ hài lòng người lao động về công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Mức độ (%)				
		1	2	3	4	5
1	Việc đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động là chính xác, công bằng	13,75	18,75	2,5	41,25	23,75
2	Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc là rõ ràng, đầy đủ	15	22,5	8,75	36,25	17,5
3	Anh chị luôn nhận được thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc	2,5	3,75	18,75	38,75	36,25
4	Anh chị hiểu rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc	11,25	18,75	15	28,75	26,25
5	Anh chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty	16,25	8,75	12,5	43,75	18,75

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động tại công ty Meco.

Nhìn vào bảng khảo sát trên, ta thấy mức độ hài lòng về công tác ĐGTHCV của công ty Meco chỉ ở mức trung bình vì có 62,5% người lao động trong công ty hài lòng, tuy nhiên số lượng người không có ý kiến rõ ràng thì có 12,5% người lao động và không hài lòng thì lên tới 25% người lao động trong công ty, những người này chủ yếu không hài lòng ở công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty bởi vì họ cảm thấy kết quả đánh giá thực hiện công việc là chưa chính xác và công bằng bởi vậy có đến 32,5% người lao động trong công ty nghĩ rằng công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động là chưa chính xác và công bằng. Điều này cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc vẫn còn nhiều hạn chế do đó ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của người lao động bởi vì theo học thuyết công bằng của J Stacy Adam khi người lao động cảm thấy họ không được đánh giá đúng những gì mà họ đóng góp cho công ty, cảm thấy không được đối xử công bằng thì họ sẽ giảm nỗ lực và trong lòng trở nên bất mãn, làm công việc theo cách ép buộc, có thể gây rối, một số người lao động sẽ tìm cách cải thiện kết quả đầu ra bằng cách yêu cầu hoặc khiếu nại phần thưởng nhiều hơn, hoặc tìm kiếm một công việc khác.

Trên cơ sở nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty Meco, tác giả nhận thấy rằng công tác này còn nhiều hạn chế do những nguyên nhân sau:

- Công ty hầu như là chỉ quan tâm đến năng suất công việc và tính chấp hành các quy định làm việc của người lao động, được thể hiện qua các tiêu chí có quy định và định lượng rõ ràng. Còn đối với tinh thần làm việc, thái độ làm việc thì chỉ chung chung chứ không nêu rõ. Tương tự cũng như tiêu chí đoàn kết trong lao động cũng không được nêu rõ mà chỉ nêu chung chung bởi vậy chưa thực sự làm tăng được tính đoàn kết trong lao động thông qua tiêu chí này.

- Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với người lao động thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ thông báo cho người lao động biết được kết quả thực hiện công việc của họ chứ chưa chỉ ra được nguyên nhân dẫn đến điểm thực hiện công việc của họ như vậy, để họ nhận ra những thiếu sót của họ để khắc phục.

Do vậy, tổng công ty cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo tính chính xác, công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động.

*** Công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực**

Với quan điểm muốn đạt được các mục tiêu của công ty thì tất cả đều phụ thuộc vào người lao động vì thế Công ty xem việc đào tạo như hoạt động đầu tư chứ không phải là gánh nặng chi phí. Nhằm phát huy hiệu quả nguồn nhân lực sẵn có, Công ty luôn khuyến khích, tạo điều kiện để cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng về tin học, ngoại ngữ...Hàng năm Công ty đều tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân, tổ chức cho cán bộ công nhân viên tham gia các khóa huấn luyện tại chỗ, các khóa huấn luyện bên ngoài nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức mới cần thiết để người lao động phát triển năng lực làm việc, đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và chiến lược phát triển của Công ty trong tương lai. Hiện tại quy trình đào tạo của công ty đang áp dụng như bảng 2.13 quy trình đào tạo tại công ty Mecro trong **phụ lục 03**.

Nhu cầu đào tạo của công ty sẽ được lập cho cả năm, trường đơn vị xác lập dựa vào mục tiêu phát triển của công ty, bao gồm các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn, mục tiêu dài hạn và định biên nhân sự cần có để thực hiện được các mục tiêu đề ra. Sau đó xác định nhu cầu đào tạo cho cả năm tại bộ phận mình rồi tổng hợp lại gửi về phòng tổ chức hành chính (TCHC) để xem xét và lập kế hoạch. Vào đầu tháng 1 hàng năm, phòng TCHC có trách nhiệm thu thập nhu cầu đào tạo của các phòng ban và dựa vào những định hướng chính về công tác đào tạo của giám đốc để lập kế

hoạch đào tạo cho cả năm. Tổng giám đốc sẽ xem xét và phê duyệt kế hoạch đào tạo do phòng TCHC phê duyệt. Sau khi đã được phê duyệt, phòng TCHC sẽ gửi thông báo cho các đơn vị, cá nhân có liên quan để cùng phối hợp thực hiện.

Hiện tại công ty áp dụng 2 hình thức đào tạo là đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài công ty. Trường hợp đào tạo tại chỗ công ty sẽ cất cử người có kinh nghiệm để đào tạo. Đối với trường hợp đào tạo ngoài công ty, công ty sẽ cử người lao động đi học tại các lớp đào tạo. Thông qua việc vận dụng linh hoạt hai hình thức đào tạo, giúp đưa ra hình thức đào tạo phù hợp nhất đối với từng nhóm người lao động trong từng thời điểm khác nhau.

Việc công ty mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động phần nào đã thỏa mãn được nhu cầu được học tập, nâng cao tay nghề nhằm hoàn thiện bản thân của người lao động. Ngoài ra còn tạo thêm sự gắn bó giữa người lao động với công ty, đáp ứng phần nào nhu cầu của người lao động, tạo sự tự tin trong quá trình thực hiện công việc. Số liệu thu thập được từ phiếu điều tra phản ánh về mức độ hài lòng của người lao động về công tác đào tạo của công ty cụ thể như dưới đây:

Bảng 2.14: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác đào tạo

STT	Nội dung	Mức độ (%)				
		1	2	3	4	5
1	Công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc.	2,5	16,25	12,5	41,25	27,5
2	Công ty luôn tạo điều kiện cho người lao động được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	6,25	8,75	11,25	36,25	37,5
3	Chương trình đào tạo của công ty phù hợp với công việc hiện tại và công việc sắp tới của Anh/Chị	0	11,25	21,25	27,5	40
4	Cơ sở vật chất phục vụ cho khóa đào tạo tốt	0	3,75	18,75	71,25	6,25

Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về công tác tạo động lực lao động tại công ty Meco

Sau khi thu thập kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.17, ta có thể nhận thấy mức độ hài lòng của người lao động trong công ty về chương trình đào tạo của công ty là khá tốt cụ thể đối với yếu tố công tác đào tạo của công ty phù hợp với công việc hiện tại và công việc sắp tới của người lao động chiếm 67,5%, và trương chỉnh đào tạo của công ty cung cấp đầy các kỹ năng để thực hiện tốt công việc là 77,5%. Tuy nhiên đối với tiêu chí công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc thì có 18,75% người được hỏi chưa hài lòng. Mặc dù công tác đào tạo của công ty hiện nay đã thỏa mãn được người lao động tuy nhiên vẫn có thể cải thiện để tốt hơn về vấn đề cung cấp đầy đủ kỹ năng cho người lao động để thực hiện công việc.

*** Phân tích công việc**

Đối với công tác phân tích công việc thì công ty đã có hai bản là bản mô tả công việc và tiêu chuẩn đối với công việc của từng vị trí trong công ty tuy nhiên những bản này được thực hiện một cách sơ sài và đơn giản.

Việc phân tích công việc của công ty không được thay đổi thường xuyên. Bản mô tả công việc của nhân viên được thiết kế từ đầu, sử dụng qua nhiều năm và không được sửa đổi để thích hợp với từng giai đoạn sản xuất của công ty hay những giai đoạn mà công ty áp dụng công nghệ mới vào công việc. Các nhiệm vụ trong bản mô tả công việc chỉ được bổ sung thêm nhiệm vụ khi công việc yêu cầu, còn đối với bản tiêu chuẩn công việc thì những tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc lại không được thay đổi để đáp ứng với sự thay đổi về mức độ phức tạp của công việc.

Nói chung về công tác phân tích công việc, chưa được ban lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức, phần lớn vai trò của nó chỉ được sử dụng cho công tác tuyển dụng lao động, chứ chưa phát huy được hiệu quả trong các công tác đánh giá thực hiện công việc, công tác hoạch định nhân lực, công tác trả lương do

vậy chưa thật sự thúc đẩy tạo động lực cho người lao động sự hứng thú trong quá trình làm việc.

Bảng 2.15: Khảo sát mức độ hài lòng người lao động về công tác phân tích công việc

STT	Nội dung	Mức độ (%)				
		1	2	3	4	5
1	Anh/chị cảm thấy hài lòng về bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.	25	38,75	3,75	23,75	8,75
2	Anh/chị biết rõ được yêu cầu và nhiệm vụ công việc mà mình phải làm	23,75	18,75	7,5	32,5	17,5
3	Công tác phân tích công việc được công ty thực hiện thường xuyên phù hợp với thực tế công việc	37,5	30	18,75	13,75	0
4	Anh/ chị cảm thấy hứng thú với công việc mà anh chị đảm nhiệm	26,25	33,75	12,5	16,25	11,25

Nguồn: Kết quả khảo sát công tác tạo động lực của NLD tại công ty MECO

Qua kết quả khảo sát người lao động về mức độ hài lòng của người lao động về các sản phẩm của công tác phân tích công việc thì ta có thể thấy rằng mức độ hài lòng của người lao động là không cao. 63,75% người lao động trong công ty cảm thấy không hài lòng về sản phẩm của công tác phân tích công việc, bởi vì như đã phân tích ở trên bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được công ty sử dụng lặp đi lặp lại chứ không được thay đổi cho phù hợp với thực tế. Và có đến 42,5% người lao động trong công ty cho rằng không biết rõ được yêu cầu và nhiệm vụ công việc mà mình phải làm và 50% người lao động hài lòng với yếu tố biết rõ công việc và nhiệm vụ mình phải làm, bởi vì vị trí của những người này là nhân viên, công việc của họ trong các thời kỳ sẽ không thay đổi nhiều bởi vậy có thể nhìn vào sản phẩm của công tác phân tích công việc cũ cũng được.

Ngoài ra khi được hỏi công tác phân tích công việc có được công ty thực hiện thường xuyên không thì không có một người lao động nào hoàn toàn hài lòng và chỉ có 13,75% người lao động được hỏi là hài lòng về mức độ tiến hành thường xuyên của công tác phân tích công việc. Và chủ yếu những người lao động trả lời rằng công tác phân tích công việc được thực hiện thường xuyên là trưởng các bộ phận, bởi vì công ty luôn chú trọng đến trưởng các bộ phận, khi nhiệm vụ của họ có gì thay đổi với thực tế công việc, thì những nhiệm vụ này đều được thêm vào bản mô tả công việc. Tuy nhiên những nhiệm vụ này cũng không được tiến hành khảo sát bài bản mà chỉ được thêm vào do ý kiến chủ quan của lãnh đạo. Có đến 67,5% người lao động được hỏi trả lời là công tác phân tích công việc không được diễn ra thường xuyên và nhóm này chủ yếu rơi vào nhân viên vì các bản mô tả công việc cho các vị trí cấp nhân viên thường được sử dụng lặp đi lặp lại mà không được thay đổi cho phù hợp với tình hình thực tế.

*** Môi trường và điều kiện làm việc**

Môi trường tốt để làm việc đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình tạo nên một ý thức và tâm lý của người lao động để tạo động lực cho người lao động làm việc đạt năng suất chất lượng cao. Đối với những người lao động làm việc ở khối văn phòng, thì được trang bị đầy đủ điều kiện cơ sở vật chất để phục vụ cho công việc của họ như máy tính, điện thoại bàn, máy photo, máy in, máy fax... Đối với những người lao động làm ở khối văn phòng thì văn phòng phẩm như sổ, bút, file kẹp... là những thứ tưởng chừng rất đơn giản tuy nhiên nếu không cung cấp đủ cho người lao động thì họ sẽ không làm được việc. Đối với việc cung cấp văn phòng phẩm thì công ty cung cấp theo quý, trưởng các bộ phận sẽ tập hợp nhu cầu của người lao động về văn phòng phẩm trong tổ mình theo mẫu của công ty, sau đó gửi về phòng TCHC và sau khi được lãnh

đạo phê duyệt sẽ được cấp theo với những yêu cầu mà người lao động trong tổ mình đề nghị.

Đối với phòng làm việc thì được sơn màu sắc, ánh sáng và không gian làm việc gây tâm lý thoải mái cho người lao động làm việc ở trong đó, phòng nào cũng được trang bị điều hòa để đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Đối với công nhân kỹ thuật, nơi làm việc chính là trên công trường hoặc trong những phân xưởng, thì người lao động được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động như găng tay, mũ, quần áo để làm sao bảo đảm tốt nhất sức khỏe cũng như an toàn cho người lao động. Ngoài những việc trang bị bảo hộ như vậy, công ty còn một số quy định đối với công nhân kỹ thuật khi làm ngoài công trường đó là không được hút thuốc trong lúc làm việc, đã làm việc trên công trường hoặc trong phân xưởng thì phải mặc đủ bảo hộ lao động nếu không sẽ bị phạt theo quy định của công ty. Những quy định này mục đích chính là để hướng tới sự chuyên nghiệp trong công việc và bảo đảm an toàn cho công nhân kỹ thuật, tạo cho người lao động tâm lý an toàn khi làm việc.

Đối với chế độ làm việc thì công ty đang áp dụng:

+ 8h/ngày, 40h/tuần, thời gian làm việc: sáng từ 7h30 phút đến 11h30 phút, chiều từ 13h đến 17h.

+ Chế độ nghỉ lễ, nghỉ phép, nghỉ việc riêng của người lao động đều được Công ty thực hiện đúng theo Bộ luật lao động và các văn bản hướng dẫn.

+ Trong các trường hợp đặc biệt nhằm đáp ứng đúng tiến độ thi công, tiến độ thi công, tiến độ giao hàng và giữ chữ tín với khách hàng, cán bộ công nhân viên Công ty có thể sẽ được huy động làm thêm giờ nhưng không quá 4h/ngày và không quá 200h/năm.

Ngoài công việc hàng ngày phải làm, công ty còn phát động tổ chức các cuộc thi như: văn hóa, văn nghệ, thể thao... vào các ngày lễ lớn trong năm, trong ngành nhằm tạo nên một tinh thần tập thể, sự đoàn kết trong công ty.

Để đánh giá về mức độ hài lòng của người lao động trong công ty về môi trường làm việc, tác giả tiến hành khảo sát và nhận được kết quả như dưới đây:

Bảng 2.16: Khảo sát mức độ hài lòng về môi trường làm việc của người lao động

STT	Nội dung	Mức độ (%)				
		1	2	3	4	5
1	Anh/Chị luôn nhận được sự hỗ trợ trong công việc từ phía lãnh đạo và các đồng nghiệp để hoàn thành tốt công việc	1,25	3,75	20	41,25	33,75
2	Nơi làm việc của Anh/Chị và các trang thiết bị, cơ sở vật chất để phục vụ trong quá trình làm việc có đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại	0	2,5	8,75	38,75	50
3	Thời gian làm việc và nghỉ ngơi của công ty là hợp lý	8,75	13,75	11,25	48,75	17,5
4	Nơi làm việc đảm bảo được vấn đề an toàn và vệ sinh lao động	7,5	16,25	13,75	48,75	13,75
5	Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty	2,5	5	16,25	41,25	35

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động tại công ty Meco

Ta có thể nhận thấy mức độ hài lòng của người lao động của công ty Meco về môi trường làm việc là khá cao ở mức 76,25% cho thấy người lao động của công ty khá hài lòng về môi trường làm việc, bởi lãnh đạo trong công ty luôn quan tâm đến người lao động, và tạo điều kiện để người lao động làm việc, mọi người trong công ty thì luôn giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Ngoài ra đối với sự hài lòng về các trang thiết bị, cơ sở vật chất thì có đến 88,75%

người lao động trong công ty hài lòng, bởi công ty luôn quan niệm rằng muốn người lao động làm tốt công việc thì trước hết phải cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất cho họ để họ làm việc bởi vậy máy móc, hay trang phục bảo hộ để phục vụ cho công việc của công ty Mecos là luôn được cung cấp đầy đủ. Môi trường làm việc tốt, tạo nên bầu không khí vui vẻ, có tinh thần thoải mái, người lao động sẽ sáng tạo hơn và đạt hiệu quả cao hơn.

Tuy nhiên nhìn vào bảng ta có thể thấy đối với vấn đề về an toàn và vệ sinh lao động thì mức độ người lao động không hài lòng là 23,75. Đây là con số khá cao và qua tìm hiểu người lao động công ty thì tác giả được biết do vệ sinh thực phẩm của những bữa ăn trưa mà công ty cung cấp cho người lao động chưa đảm bảo vệ sinh. Ban lãnh đạo công ty vẫn còn thiếu sót trong vấn đề đảm bảo vệ sinh cho người lao động trong công ty. Bởi vậy trong thời gian tới công ty cần phải khắc phục điều này, đảm bảo an toàn vệ sinh cho người lao động, vì đây đều là những nhu cầu tối thiểu của người lao động.

2.2.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động của công ty cổ phần Cơ điện và xây dựng Việt Nam

2.2.4.1. Các yếu tố thuộc về phía bản thân người lao động ảnh hưởng đến công tác tạo động lực của công ty

*** Mục tiêu cá nhân của người lao động.**

Đối với mục tiêu cá nhân của người lao động thì qua trao đổi trực tiếp cho thấy hầu hết các mục tiêu lao động của họ rất chung chung. Có những người lao động muốn có được thu nhập cao, tuy nhiên khi hỏi mức thu nhập cao là bao nhiêu thì họ không thể xác định được với năng lực và công hiến của họ cho công ty thì mức thu nhập cao họ mong muốn là bao nhiêu. Hay đối với những người lao động muốn thăng tiến thì họ cũng không xác định được rõ mình muốn thăng tiến lên vị trí nào.

Vì vậy công ty cần phải có những biện pháp hỗ trợ giúp người lao động định rõ được mục tiêu của mình và giúp đỡ người lao động hoàn thành mục tiêu họ đề ra. Dựa vào những mục tiêu của người lao động, công ty có thể xây dựng các biện pháp tạo động lực sao cho phù hợp và sát với thực tế nhất nhằm phát huy tối đa hiệu quả của tạo động lực cho người lao động.

*** Năng lực của người lao động**

Lao động là yếu tố quan trọng không thể thiếu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Đảm bảo đủ số lượng, chất lượng lao động và tạo động lực lao động là điều kiện cơ bản quyết định cho sự thành công của cơ quan. Nhận thức được điều này công ty MECO luôn cố gắng trong công tác tạo động lực lao động cho người lao động trong công ty nhằm đạt được các mục tiêu mà công ty đã đề ra.

Bảng 2.17: Tình hình lao động của công ty Meco qua các năm.

STT	PHÂN THEO TRÌNH ĐỘ	SỐ LƯỢNG (Người) 2012	SỐ LƯỢNG (Người) 2013	SỐ LƯỢNG (Người) 2014
1	Đại học và Trên đại học	99	73	55
2	Cao đẳng và Trung cấp	20	18	10
3	Công nhân kỹ thuật	65	61	46
4	Lao động phổ thông	8	18	10
	TỔNG SỐ	192	170	121

Nguồn: Báo cáo phòng hành chính tổ chức tại công ty Meco

Cán bộ công nhân viên của công ty có trình độ là đại học và trên đại học của công ty chiếm cao nhất trong số các nhóm lao động, cụ thể trong năm 2014 nhóm lao động đại học và trên đại học chiếm 45,45%, tiếp đến là nhóm công nhân kỹ thuật 38,02% tốt nghiệp các trường xây dựng có tiếng tăm và họ được đào tạo bài bản và nhóm lao động phổ thông chiếm rất ít, bởi vì đối với lao động phổ thông làm những công việc đơn giản thì công ty chỉ thuê các nhà

thầu chứ không tuyển dụng, bởi vậy đối tượng lao động phổ thông của công ty qua các năm luôn luôn là ít nhất. Bởi vậy cán bộ công nhân trong công ty chủ yếu là lao động trình độ cao, mà nhu cầu của những đối tượng này sẽ phức tạp và biến đổi nhiều hơn so với đối tượng lao động phổ thông, nên đây cũng là thách thức đối với công ty trong công tác tạo động lực lao động.

2.2.4.2 Các yếu tố thuộc về tổ chức ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động của công ty.

*** Năng lực của đội ngũ quản lý.**

Một nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm đã trải qua nhiều môi trường sẽ có nhiều kinh nghiệm để dẫn dắt công ty và có tầm nhìn bao quát tất cả các công tác trong công ty thậm chí ngay cả công tác tạo động lực cho người lao động trong công ty. Ta có thể nhìn thấy kinh nghiệm của đội ngũ quản lý tại công ty Meco đến hết năm 2014 qua bảng dưới đây:

Bảng 2. 18: Kinh nghiệm của ban lãnh đạo công ty Meco.

STT	Chức danh	Số lượng	Số năm kinh nghiệm
1	Tổng giám đốc	1	36
2	Phó tổng giám đốc	4	15-24
3	Kế toán trưởng	1	21
4	Trưởng phòng	10	8 - 16

Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2014 tại công ty Meco

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong công ty Meco có khá nhiều kinh nghiệm trong quản lý. Đặc biệt những thành viên trong ban lãnh đạo công ty hầu hết là những người gắn bó với công ty lâu năm, đều là những người đi từ vị trí trưởng phòng lên, thậm chí có những người bắt đầu từ nhân viên sau một thời gian phấn đấu, có những đóng góp giúp công ty phát triển và được ban lãnh đạo công ty tin tưởng sau đó được bổ nhiệm lên những vị trí cao hơn, xứng đáng với những gì họ đã cống hiến và nỗ lực. Chính vì là những thành viên làm việc lâu năm tại công ty, ban lãnh đạo trong công ty đều hiểu rõ tâm tư nguyện vọng

của những người lao động làm việc ở từng vị trí trong công ty bởi những thành viên trong ban lãnh đạo đều đã trải qua những vị trí như họ. Điều này giúp cho ban lãnh đạo công ty đưa ra các chính sách biện pháp để khuyến khích tạo động lực cho người lao động được sát hơn với tình hình lao động tại công ty.

*** Văn hóa tổ chức**

Công ty Mecol cũng đã từng bước xây dựng được những nét văn hóa đặc trưng riêng của doanh nghiệp mình như là hình thành nên những thói quen, các phong cách ứng xử trong công ty. Ví dụ như phòng hành chính nhân sự sẽ tổng hợp ngày sinh nhật của tất cả người lao động trong công ty lại, sau đó trong tháng có sinh nhật của những người nào thì chọn ra một ngày để tổ chức sinh nhật cho những người đó, mọi người trong công ty cùng đến chung vui cùng những người này, điều này giúp cho người lao động đoàn kết gắn bó với nhau hơn. Hàng quý có tổ chức liên hoan, giao lưu các thành viên trong doanh nghiệp. Các giải thi đua thể thao cũng thường xuyên được công ty tổ chức nhằm tạo môi trường cho người lao động có cơ hội giao tiếp với nhau.

Ngoài ra cứ thứ 2 đầu tuần ngoại trừ khối công trường nhà xưởng thì khối văn phòng đều mặc đồng phục của công ty. Điều này cũng giúp tạo nên văn hóa riêng của công ty, một cách nhận biết riêng của công ty trên thị trường cạnh tranh.

Chính các hoạt động mà công ty tổ chức này đã góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực cho người lao động bởi người lao động sau những giờ làm việc vất vả có thời gian để thư giãn, vui chơi. Họ có cảm giác công ty quan tâm đến đời sống tinh thần của mình, coi công ty như một gia đình lớn, có sự quan tâm giúp đỡ và tương trợ lẫn nhau.

*** Cơ cấu lao động trong công ty.**

Bảng 2. 19: Cơ cấu giới tính lao động của Meco qua các năm.

Năm	Giới tính				Tổng
	Nam	%	Nữ	%	
2012	157	81,77	35	18,23	192
2013	115	67,65	55	32,35	170
2014	87	71,9	34	28.1	121

Nguồn: Báo cáo thường niên từ năm 2012 đến 2014 tại công ty Meco.

Do đặc điểm của ngành sản xuất kinh doanh của công ty là về xây dựng, cơ khí chế tạo máy móc, những công việc nặng nhọc bởi vậy phần lớn người lao động trong công ty là nam. Số lượng nhân viên là nam chủ yếu là công nhân kỹ thuật tập trung ở các bộ phận sản xuất, phải đi công trình khảo sát thực tế nhiều hơn, còn nữ nhân viên chủ yếu làm và giải quyết các công việc ở khối văn phòng nên cơ cấu lao động nam trong công ty là nhiều hơn hẳn cơ cấu lao động nữ qua các năm, như trong năm 2014 lao động nữ chỉ chiếm 28,1% còn lại là nam chiếm tới 71,9% đó là một tỷ lệ có thể nói là hợp lý cho việc bố trí công việc của công ty. Việc chênh lệch về cơ cấu giữa nam giới và nữ giới trong công ty cũng gây ra một số khó khăn cho các hoạt động văn hóa chung được tổ chức trong công ty để tăng thêm môi trường giao tiếp cho người lao động như là các hoạt động văn nghệ cần những người lao động nữ tham gia thì thường tìm rất khó bởi vậy cũng có một số khó khăn cho công ty trong công tác tạo động lực lao động thông qua văn hóa tổ chức. Tuy công ty có nhiều lao động là nam nhưng nhu cầu đối với công việc của nam và nữ là khác nhau nên khi tiến hành công tác tạo động lực cũng cần phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

*** Đặc điểm về công nghệ.**

Công ty làm trong lĩnh vực xây dựng, sửa chữa, sản xuất máy móc, cơ khí bởi vậy ban lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến việc trùng đại tu và đầu tư máy móc để phục vụ cho công việc nhằm đem lại hiệu quả cao. Tuy nhiên nó cũng đòi hỏi công ty phải có đội ngũ lao động đúng chuyên môn và trình độ cao thì mới đáp ứng được yêu cầu của công việc, phải được đào tạo thường xuyên để có thể vận hành máy móc, thiết bị một cách một cách tốt nhất. Việc luôn được tiếp cận với những phần mềm và máy móc mới, giúp kích thích học hỏi của người lao động trong công việc, người lao động hăng hái làm việc để làm chủ những công nghệ mới đó.

2.2.4.3. Các yếu tố thuộc bên ngoài ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động của công ty

*** Điều kiện kinh tế ngành và pháp luật của chính phủ.**

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, thị trường bất động sản vừa vượt qua giai đoạn khó khăn, đang trong thời gian hồi phục và phát triển chậm lại, mà công ty Mecos là một trong những công ty trong nhóm ngành xây dựng bởi vậy trong thời gian này vẫn còn đang rất khó khăn. Hầu hết các công ty xây dựng đều đang đối mặt với bài toán giải quyết vốn, và một trong những cách giải quyết của các công ty xây dựng đó là chậm trả lương cho nhân viên hoặc chôn đóng bảo hiểm xã hội, không đảm bảo phúc lợi đầy đủ cho người lao động. Tuy nhiên công ty Mecos vẫn cố gắng đề duy trì, tuân theo nghiêm ngặt những quy định mà pháp luật đưa ra để cho người lao động yên tâm công tác. Công ty vẫn tham gia đầy đủ bảo hiểm ý tế, đảm bảo chế độ làm việc, chế độ nghỉ ngơi hợp lý...cho người lao động vì thế họ cũng yên tâm làm việc và gắn bó với công ty.

*** Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.**

Thời gian trước khi thị trường bất động sản gặp khủng hoảng thì ngành xây dựng phát triển rất nóng, nhu cầu lao động xây dựng thời gian này rất cao,

sinh viên ra trường ngành xây dựng rất dễ kiếm việc làm bởi vậy đã thu hút rất nhiều người học khối ngành xây dựng bởi vậy cung lao động ngành xây dựng nhiều, ít doanh nghiệp để ý đến công tác tạo động lực cho người lao động vì rất dễ tuyển lao động thay thế. Công ty Mecos cũng nằm trong số đó, vì thế công tác tạo động lực thời gian đó chưa cao, tuy nhiên trong những năm trở lại đây nguồn cung lao động đã ít đi, nhu cầu về lao động chất lượng cao tăng lên buộc doanh nghiệp phải quan tâm và thay đổi công tác tạo động lực lao động của công ty.

*** Chính sách tạo động lực của các doanh nghiệp khác trong cùng ngành.**

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, hầu hết các công ty trong ngành xây dựng đều cố gắng tinh giảm biên chế tối đa, giữ chân những lao động có tay nghề cao đảm đương được nhiều công việc và giảm bớt những lao động có tay nghề kém. Hiện nay trên thị trường lao động, lao động phổ thông có tay nghề thấp thì thừa rất nhiều tuy nhiên lao động kỹ thuật có tay nghề cao thì lúc nào cũng thiếu. Nhận thức được điều này các công ty xây dựng hiện nay đã chú ý hơn đến công tác tạo động lực lao động để giữ chân được những cán bộ kỹ thuật có tay nghề cao và lôi kéo những người lao động có tay nghề cao từ những công ty khác đến với công ty mình. Đa số các công ty đều chú trọng đến công tác tạo động lực thông qua công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp. Ngoài ra một số công ty không những chỉ tập trung vào những công cụ tiền lương và còn tạo ra một môi trường làm việc an toàn, kỷ luật để người lao động của họ yên tâm và cảm thấy tự hào khi làm việc trong môi trường này. Điều này cho thấy lãnh đạo các công ty đã coi trọng và dành nhiều công sức hơn cho công tác tạo động lực, khiến cho công ty Mecos phải quan tâm hơn nữa đến công tác tạo động lực cho người lao động ngay từ khi nộp đơn vào công ty cho đến khi kết thúc quá trình sử dụng lao động và đa

dạng hóa những biện pháp tạo động lực cho người lao động trong công ty để phù hợp với từng thời kỳ.

2.2.5. Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động của Công ty trong thời gian qua

2.2.5.1. Kết quả đạt được

Công tác tạo động lực lao động là vô cùng quan trọng trong quá trình quản trị nhân lực của một tổ chức, nó có tác động trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Trong những năm qua, công ty đã quan tâm và thực hiện chính sách tạo động lực cho người lao động và đã đạt được một số kết quả nhất định. Để có thể đo lường kết quả đạt được đó ta có thể nhìn qua một số tiêu chí sau đây:

*** Năng suất lao động bình quân.**

Bảng 2.20: Năng suất lao động bình quân của người lao động tại Meco

Chỉ tiêu	ĐVT	2012	2013	2014
Tổng doanh thu	Triệu Đồng	1.875.852	802.253	1.199.414
NSLĐ bình quân	Trđ/ng/tháng	9,770	4,719	9,912

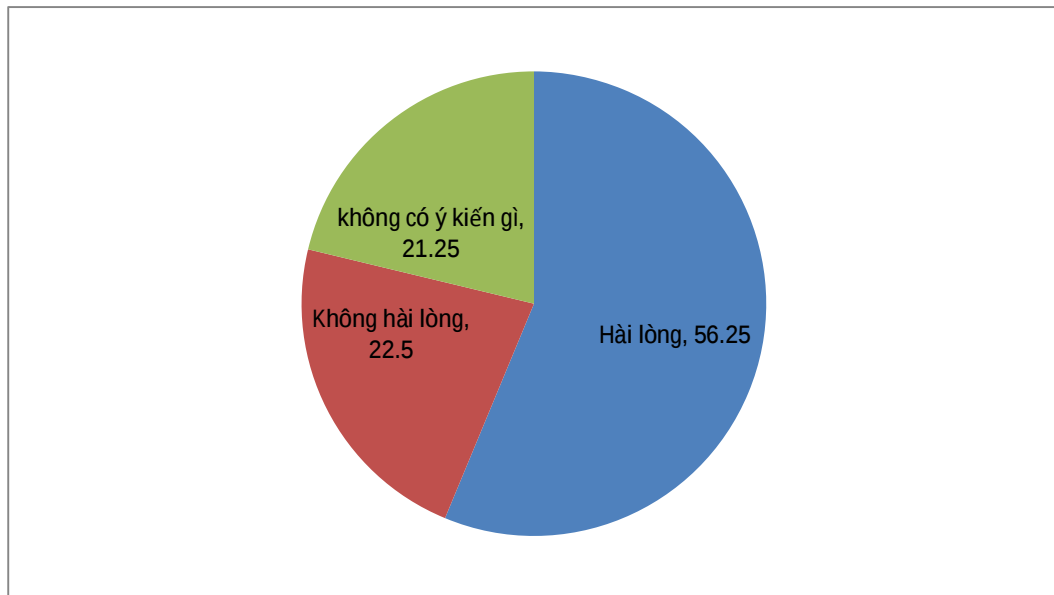
Nguồn: Số liệu tính toán qua báo cáo thường niên của công ty qua các năm

Nhìn vào bảng trên ta có thể thấy được năng suất lao động bình quân năm 2013 đã bị giảm rất nhiều so với năm 2012, qua tìm hiểu tác giả biết được rằng nguyên nhân phần lớn là do chịu ảnh hưởng của các biến động bất ổn của môi trường kinh doanh trong nước đặc biệt là sự ảnh hưởng trong lĩnh vực kinh doanh Bất động sản và xây dựng và công tác nghiên cứu phân tích, dự báo biến động thị trường đặc biệt là các yếu tố đầu vào chưa được quan tâm đầu tư đúng mức. Tuy nhiên sang năm 2014 thì năng suất lao động bình quân đã tăng trở lại, do thị trường bất động sản cũng ổn hơn so với năm 2013 và do nhận biết được công ty đang trong hoàn cảnh khó khăn, nguồn

lực quan trọng nhất hiện tại lúc này là nguồn lực con người, bởi vậy ban lãnh đạo công ty đã quan tâm hơn đến công tác tạo động lực lao động để giúp tăng năng suất.

*** Mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực.**

Bên cạnh đó, sự hiệu quả của công tác tạo động lực lao động của công ty phản ánh qua chính mức độ hài lòng của người lao động trong tổ chức. Bởi vậy để đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động tác giả đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn đối với người lao động tại công ty thì tác giả nhận được kết quả như hình 2.1 dưới đây:



Hình 2.1: Mức độ hài lòng với công tác tạo động lực của người lao động.

Nguồn: Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực của công ty Meco.

Nhìn vào hình trên ta có thể thấy rằng qua khảo sát bằng bảng hỏi đối với người lao động về mức độ hài lòng của họ đối với công tác tạo động lực lao động của công ty thì có 56,25% người lao động trong công ty hài lòng với công tác tạo động lực. Tuy nhiên thì lại có đến 22,5% người lao động không hài lòng với công tác tạo động lực. Đây là một con số tương đối lớn

đối với người lao động trong công ty. Sự không hài lòng đối với công việc sẽ làm ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động, chỉ cố gắng hoàn thành công việc như là một nghĩa vụ và trách nhiệm. Và số lượng người lao động còn lại thì không có ý kiến gì về công tác tạo động lực, điều này cho thấy công tác truyền thông về công tác tạo động lực cho người lao động trong công ty vẫn chưa cao, nhiều người lao động chưa có nhận thức gì về công tác tạo động lực.

*** Tỷ lệ thôi việc của người lao động trong công ty.**

Bảng 2.21: Số lượng lao động nghỉ qua các năm của công ty Meco

Tiêu chí	2012	2013	2014
Số lượng lao động nghỉ (Người)	17	22	49
Tỷ lệ nghỉ	8,85%	12,94%	40,49%

Nguồn: Báo cáo thường niên của công ty Meco từ năm 2012 đến 2014.

Nhìn vào bảng số lượng lao động nghỉ việc qua các năm ở trên ta có thể thấy người lao động có xu hướng nghỉ việc năm nay cao hơn năm trước và đặc biệt là năm 2014 thì có đến 49 trường hợp nghỉ việc trong đó chỉ có 2 trường hợp là công ty sa thải, còn lại 47 trường hợp là tự xin nghỉ. Cho thấy rằng các chính sách để tạo động lực cho người lao động làm việc và giữ chân người lao động là không hiệu quả. Như phân tích ở trên có một vài yếu tố hạn chế trong chính sách tạo động lực lao động dẫn đến người lao động thôi việc như mức tiền lương họ nhận được ở vị trí công việc đó so với thị trường lao động là chưa cao và chưa thật sự cạnh tranh với thị trường, đánh giá thực hiện công việc chưa công bằng... bởi vậy công ty cần phải xem xét và hoàn thiện lại công tác tạo động lực lao động.

*** Mức độ vi phạm kỷ luật lao động**

Bảng 2.22: Số liệu người lao động bị kỷ luật qua các năm tại công ty Meco

Đơn vị: Người

STT	Hình thức xử lý vi phạm, kỷ luật.	Số trường hợp		
		2012	2013	2014
1	Khiển trách	71	83	77
2	Sa thải	0	1	2
3	Cách chức	1	1	3

Nguồn: Tài liệu phòng tổ chức hành chính của công ty Meco

Từ bảng số liệu trên ta có thể thấy rằng, số trường hợp bị xử lý vi phạm qua các năm có xu hướng tăng lên. Hình thức xử lý vi phạm bằng hình thức khiển trách bằng miệng và bằng văn bản áp dụng đối với những người vi phạm lần đầu ở mức độ nhẹ như không tuân thủ nội quy lao động, ra công trường không mặc đồ bảo hộ lao động, đi muộn về sớm, hút thuốc lại tại nơi không được phép hút ở nơi làm việc... ở công ty có xu hướng tăng qua các năm, năm 2014 có giảm so với năm 2013 chủ yếu là do năm 2014 số lượng lao động của công ty cũng giảm nhiều so với năm 2013. Đối với hình thức sa thải hoặc cách chức công ty áp dụng khi người lao động bị nhắc nhở nhiều lần mà không sửa đổi hoặc phạm phải những vi phạm kỷ luật có tính chất nghiêm trọng như tổ chức đánh bạc tại nơi làm việc, lôi kéo người lao động phá hoại tổ chức công ty cũng có xu hướng tăng. Điều này cho thấy công tác tạo động lực lao động của công ty chưa thật sự hiệu quả, chưa làm người lao động yên tâm trong công tác.

2.2.5.2. Ưu điểm và nguyên nhân

- Ban lãnh đạo hiểu rõ những khó khăn của công ty.

Như đã phân tích ở trên, ban lãnh đạo công ty hầu hết là những thành viên gắn bó lâu năm với công ty, đi từ vị trí nhân viên, qua thời gian đạt được những thành tích nhất định được thăng tiến lên, bởi vậy hiểu được một phần

nào đó những khó khăn cũng như tâm tư nguyện vọng của người lao động trong công ty. Và ban lãnh đạo đều là những người có trình độ năng lực cao do vậy nhận định đúng đắn, thấy được hết khó khăn mà công ty phải cạnh tranh trên thị trường nên đã đề ra các chính sách hợp lý cho sự phát triển của công ty.

- Công việc ổn định.

Người lao động trong công ty có đủ việc làm đều đặn, điều kiện làm việc của người lao động được cải thiện dần qua các năm. Công ty thực hiện đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội theo luật quy định bởi vậy một phần nào đó cũng tạo được cảm giác yên tâm trong công việc cho người lao động.

- Chế độ làm việc nghỉ ngơi.

Theo quy định của nhà nước, tương đối hợp lý, đáp ứng được nhu cầu nghỉ ngơi sau những giờ làm việc căng thẳng và bù đắp sức lao động đã mất. Điều đó góp phần nâng cao năng suất, chất lượng công việc của người lao động, kích thích người lao động làm việc hăng say hơn.

- Công tác thi đua khen thưởng.

Các phong trào thi đua khen thưởng của công ty khá đa dạng nên đã thu hút được người lao động tham gia với tinh thần tích cực. Một số hoạt động khen thưởng, biểu dương thành tích của người lao động được thực hiện công khai trước toàn thể công ty tạo dựng nên cho người lao động niềm tự hào và luôn cố gắng, phấn đấu để tiếp tục được khen thưởng.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc.

Công ty đã có quy định rõ ràng về công tác đánh giá thực hiện công việc, tạo điều kiện để cho người lao động yên tâm phấn đấu, cảm thấy công bằng với những gì mà người lao động đóng góp cho công ty.

2.2.5.3. Hạn chế và nguyên nhân

- Công ty chưa có hệ thống nghiên cứu nhu cầu của người lao động.

Công ty chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của người lao động. Vì thế các biện pháp tạo động lực chưa hoàn toàn đáp ứng mong muốn, nhu cầu của từng người lao động, ảnh hưởng tới hiệu quả các biện pháp.

- Ban lãnh đạo công ty chưa có sự nhìn nhận đúng về vai trò của công tác tạo động lực.

Ban lãnh đạo công ty giao toàn bộ công tác tạo động lực cho phòng tổ chức hành chính và chỉ xem kết quả báo cáo, bởi vậy dẫn đến nhiều trường hợp ban lãnh đạo ra quyết định về công tác tạo động lực theo cảm tính mà không có thực tế

- Công tác tiền lương chưa thỏa mãn được hầu hết người lao động trong tổ chức.

Đối với công tác tiền lương thì hệ số lương chức danh công việc được xây dựng không có căn cứ rõ ràng, do giám đốc quyết định mức lương là bao nhiêu sau đó dựa vào đó để tính ra hệ số lương chức danh công việc mà không có các tiêu chí rõ ràng để xét chức danh công việc đó tương đương với hệ số bao nhiêu.

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

Các khoản phụ cấp, phúc lợi chưa thực sự đa dạng và phong phú, không có nhiều nét nổi bật so với một số công ty trong cùng ngành nghề, do đó chưa phát huy được hết vai trò của nó trong việc gắn kết người lao động.

- Công tác đào tạo chưa thu hút được sự quan tâm của người lao động.

Công ty chưa quan tâm đến công tác sắp xếp công việc khi người lao động được đào tạo xong, bởi vậy những công việc để sắp xếp cho những người lao động này chưa mang tính thách thức và cơ hội để họ áp dụng những kiến thức được đào tạo trở về.

Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên do đó không hiệu quả, và không đáp ứng nhu cầu của những người muốn học thật sự.

- Công tác phân tích công việc.

Công tác phân tích công việc của tổng công ty không được quan tâm thường xuyên, các bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tiêu chuẩn thực hiện công việc còn thiếu và sơ sài, thiếu cơ sở cho việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc. Bản mô tả công việc còn chưa thể hiện đầy đủ được những công việc mà người lao động phải làm bởi vậy có những công việc người lao động không biết được đó có phải là việc của mình không.

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

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN VÀ XÂY DỰNG VIỆT NAM

3.1 Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam trong giai đoạn tới

3.1.1 Mục tiêu phát triển của công ty

Ø Các mục tiêu chủ yếu của MECO trong năm 2015

Với mục tiêu phát triển và ổn định bền vững, Công ty tiếp tục phát huy thế mạnh của Công ty trong bốn lĩnh vực chính Xây Lắp, kinh doanh điện, Thương Mại, Công nghiệp, kinh doanh Bất động sản theo chiều sâu.

Ø Chiến lược phát triển:

- Đầu tư kinh doanh Bất động sản:

Tập trung chỉ đạo hoàn thành toàn bộ các dự án Khu nhà ở và văn phòng, vận hành khai thác khu thương mại dịch vụ đúng tiến độ. Tiếp tục thu xếp vốn triển khai tìm kiếm các dự án bất động sản khác.

- Đầu tư kinh doanh điện:

Khai thác hiệu quả các dự án đã hoàn thành phát điện như thủy điện Văn Chấn và có thể thoái vốn. Tập trung hoàn thành dự án thủy điện còn dang dở, phát điện thương mại trong thời gian sớm nhất để thu hồi vốn đầu tư và tiến hành thực hiện dự án thủy điện khác đúng tiến độ để nâng cao hiệu quả nguồn vốn đầu tư.

- Sản xuất Thi công xây lắp:

Tập trung điều hành thi công đúng tiến độ, hiệu quả công trình một số công trình còn dang dở như hồ chứa nước Bản Mòng (Sơn La) với giá trị sản lượng ước tính 42 tỷ đồng.... Bên cạnh đó tập trung thu hồi vốn tại một số công trình đã hoàn thành xong.

- Sản xuất Công nghiệp :

Duy trì sản xuất các sản phẩm cơ khí truyền thống. Đẩy mạnh hoạt động tự chủ sản xuất kinh doanh sản phẩm cơ khí tại Công ty Cơ khí Văn Lâm.

- Kinh doanh thương mại :

Quản lý chặt chẽ các hợp đồng thương mại theo nguyên tắc đảm bảo an toàn vốn và có hiệu quả. Lựa chọn kỹ càng các đối tác và có các biện pháp đảm bảo trong quá trình thanh toán tránh các đối tác chiếm dụng vốn của Công ty.

Tham gia lựa chọn, liên doanh liên kết với các đơn vị có năng lực, tìm kiếm các công việc mới trên nguyên tắc: Phù hợp năng lực nội tại của Công ty, đảm bảo nguồn vốn thanh toán kịp thời cho công việc hoàn thành, tạo tiền đề để công tác phát triển một cách bền vững.

3.1.2 Quan điểm và phương hướng về công tác tạo động lực lao động của Công ty

* Quan điểm của ban lãnh đạo công ty

Lãnh đạo công ty xác định tạo động lực lao động là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên, là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho tổ chức. Để tạo được động lực lao động cho cán bộ công nhân viên trong công ty không phải là việc một sớm một chiều mà nó đòi hỏi cả một quá trình, và thêm nữa cần phải kết hợp rất nhiều các biện pháp và chính sách để có thể tạo được động lực lao động cho nhân viên.

Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, ước mơ riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty, cống hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

* Trong thời gian tới phương hướng về tạo động lực của công ty sẽ tập trung vào các công cụ sau:

- Xây dựng hệ thống phân tích nhu cầu của người lao động trong công ty.

- Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động để đánh giá một cách chính xác nhất kết quả thực hiện công việc của người lao động trong công ty từ đó làm cơ sở phục vụ các công tác khác.

- Xây dựng hoàn thiện những điểm còn thiếu sót trong quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng, cơ chế quản lý để đảm bảo cho cuộc sống của người lao động, làm họ yên tâm làm việc và cống hiến cho công ty.

- Hoàn thiện công tác thi đua khen thưởng, để làm cơ sở cho người lao động cố gắng trong công việc.

- Hoàn thiện công tác phân tích công việc tại công ty, xây dựng lại bản mô tả công việc chi tiết cụ thể cho từng vị trí để người lao động nắm rõ được công việc mà mình cần làm.

3.2 Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty

3.2.1. Xây dựng phương pháp để xác định nhu cầu của người lao động trong công ty

Mỗi người lao động trong tổ chức đều có những nhu cầu riêng nhưng đối với họ cần nhất vẫn là nhu cầu nuôi sống bản thân và gia đình. Để hiểu rõ được những nhu cầu của người lao động, qua đó giữ chân người tài, tạo động lực lao động, yên tâm làm việc thì Meco cần phải xây dựng hệ thống phân tích nhu cầu. Như đã phân tích ở phần thực trạng, thì công ty Meco hiện nay không có hệ thống phân tích nhu cầu và cũng không xác định nhu cầu của người lao động, mà sử dụng luôn công tác tiền lương, công tác thi đua khen thưởng để tạo động lực cho người lao động trong công ty. Những công tác này đều có tác dụng để tạo động lực cho người lao động, tuy nhiên nếu không biết rõ được nhu cầu của người lao động thì khi sử dụng các công tác này sẽ không đem lại hiệu quả như công ty mong muốn. Bởi vậy cần phải có phương pháp để xác định nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ.

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

- Biết được nhu cầu của người lao động trong công ty để áp dụng các biện pháp tạo động lực thỏa mãn những nhu cầu đó.

- Biết được quan điểm của người lao động về các hoạt động của công ty.

- Đo lường các yếu tố làm cho người lao động gắn bó và hăng say làm việc.
- Hoàn thiện các điểm thiếu sót của các hoạt động quản trị nhân lực trong công ty để công tác tạo động lực cho người lao động được tốt hơn.

Bước 2: Xác định các loại nhu cầu của người lao động.

Theo học thuyết của Maslow thì người lao động sẽ có 5 nhu cầu trong lao động.

- Nhu cầu sinh lý: có thu nhập để đảm bảo đồ ăn, nước uống, không khí..
- Nhu cầu an toàn: môi trường làm việc an toàn, công việc ổn định, bảo hiểm lao động.
- Nhu cầu giao tiếp: được giao lưu, được chia sẻ, được liên kết, được làm việc theo nhóm.
- Nhu cầu tôn trọng: được biểu đạt ý kiến, coi trọng bởi đồng nghiệp, lãnh đạo, được ghi nhận danh dự nghề nghiệp, uy tín nghề nghiệp, có vị thế xã hội.
- Nhu cầu phát triển nghề nghiệp: được học tập nâng cao trình độ, có cơ hội phát triển chuyên môn, được thăng tiến, được thử thách.

Bước 3: Thiết kế bảng hỏi dựa trên 5 năm loại nhu cầu ở trên.

* Thiết kế câu hỏi.

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

Ví dụ đối với nhu cầu an toàn:

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

* Thiết kế bảng hỏi:

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

Bước 4: Tiến hành thu thập ý kiến của người lao động.

Xác định xem đối tượng mà công ty đang muốn tạo động lực là nhóm lao động nào để từ đó tập trung vào khảo sát nhu cầu của nhóm lao động đó. Phân ra các loại đối tượng khác nhau như lao động quản lý, lao động trực tiếp, lao động gián tiếp để có cách tiếp cận thu thập ý kiến phù hợp.

Bước 5: Tổng hợp kết quả và xử lý thông tin để xác định nhu cầu của người lao động.

Sử dụng phương pháp thống kê, thống kê số lượng mức độ hài lòng của người lao động.

Sau đó sử dụng công thức sau để tính ra phần trăm mức độ hài lòng của người lao động với từng loại nhu cầu:

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

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

3.2.2. Hoàn thiện công tác tiền lương tiền công của công ty

Hiện nay hệ thống tiền lương mà công ty đang áp dụng trả cho người lao động tương đối hợp lý, rõ ràng, minh bạch và công khai. Ngoài ra trong công thức tính lương của người lao động công ty đã áp dụng kết quả ĐGTHCV của người lao động, điều này giúp đánh giá đúng trách nhiệm, kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên để hoàn thiện hơn hệ thống trả lương

trong công ty, để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực lao động cho người lao động, công ty áp dụng hình thức trả lương tăng thêm.

Nguồn quỹ tiền lương tăng thêm được lấy từ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh do vượt năng suất lao động tạo ra. Thông qua phần tiền tiền lương tăng thêm này giúp kích thích thái độ và tinh thần làm việc của người lao động vì qua đây họ hiểu rằng kết quả lao động được đánh giá đúng và đủ thông qua mức tiền lương tăng thêm mà họ nhận được. Ngoài phần tiền lương chức danh công việc mà người lao động đang được hưởng như hiện nay, những tháng mà lợi nhuận sản xuất kinh doanh của công ty vượt chỉ tiêu thì người lao động sẽ được nhận thêm phần tiền lương tăng thêm, còn những tháng mà lợi nhuận sản xuất kinh doanh không đạt chỉ tiêu thì người lao động sẽ không có phần tiền lương tăng thêm này. Công thức tính tiền lương tăng thêm cụ thể như dưới đây:

$$TL_{Ldi} = \frac{TL_{tt}}{Đ_{tt}} * Đ_{Ldi}$$

Trong đó: TL_{Ldi} : Tiền lương tăng thêm người thứ i nhận được

TL_{tt} : Tiền lương tăng thêm cả nhóm

$Đ_{tt}$: Điểm thi đua cả nhóm

$Đ_{Ldi}$: Điểm thi đua cá nhân i

Tiền lương tăng thêm của cả nhóm sẽ do ban lãnh đạo công ty họp và quyết định dựa trên lợi nhuận sản xuất kinh doanh thực tế. Đối với điểm thi đua của cá nhân người lao động và cả nhóm, công ty vẫn dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của từng người lao động trong công ty.

Ưu điểm của việc áp dụng tiền lương tăng thêm, sẽ giúp làm tăng thêm tính công bằng cho người lao động cùng làm trong một bộ phận vì có áp dụng điểm thi đua của cả nhóm. Ngoài ra hình thức đãi ngộ này phần nào kích thích thái độ và tinh thần làm việc của người lao động vì nó giúp tăng thêm một phần thu nhập để tri trả cuộc sống hàng ngày của người lao động. Bên cạnh đó, để

hoàn thiện hệ thống tiền lương của công ty, tác giả đưa ra một số ý kiến như dưới đây:

+ Hệ số lương chức danh công việc

Công ty nên xây dựng lại hệ số lương chức danh công việc, phải dựa vào kết quả của phân tích công việc đã được xây dựng lại theo đúng với vị trí công việc và tình hình thực tế để xác định được mức độ phức tạp và trách nhiệm của công việc để có thể xác định được hệ số lương chức danh công việc hợp lý với từng chức danh công việc.

+ Truyền thông để mọi người lao động trong công ty đều biết về quy chế lương.

Phòng tổ chức hành chính của công ty có trách nhiệm tuyên truyền không chỉ cho trưởng các bộ phận đơn vị mà phải tuyên truyền cho tất cả người lao động trong công ty để cho mọi người lao động trong công ty đều biết được căn cứ để tính lương của công ty, các chính sách mà họ được hưởng để người lao động biết được tại sao họ nhận được mức lương như vậy và có được sự nhìn nhận công bằng so với những người khác trong cùng doanh nghiệp hoặc cùng vị trí công việc trong cùng ngành.

+ Gắn tiền lương với công tác tiết kiệm vật tư, dụng cụ, nguyên vật liệu.

Gắn tiền lương với công tác tiết kiệm nguyên vật liệu, vật tư, dụng cụ sẽ giúp cho công ty giảm chi phí đầu vào, có điều kiện để tăng thêm thu nhập cho người lao động. Ngoài ra việc tiết kiệm nguyên vật liệu vật tư cũng là một trong những hình thức thi đua khen thưởng của công ty, giúp thu nhập của người lao động tăng thêm, đảm bảo cuộc sống của họ.

+ Điều chỉnh mức tiền lương hợp lý với lạm phát trên thị trường.

Công ty cần phải điều chỉnh mức tiền lương hợp lý sao cho theo kịp với lạm phát trên thị trường để mức tiền lương người lao động nhận được có thể trang trải đủ cho cuộc sống của họ và gia đình của họ. Hoặc có khoản hỗ trợ

một phần nào đó vào lương để cuộc sống của người lao động không bị ảnh hưởng bởi những biến động tiêu cực trên thị trường và từ đó họ sẽ yên tâm làm việc.

+ Tăng thêm thu nhập cho người lao động

Đối với người lao động trong công ty thì thu nhập vẫn là nhu cầu cao nhất của đại đa số người lao động trong công ty. Bởi vậy công ty cần phải đầu tư mở rộng thị trường, tăng lợi nhuận hàng năm, để giúp tăng thu nhập cho người lao động. Tuy nhiên sẽ có những lúc công ty rơi vào hoàn cảnh khó khăn, lãnh đạo công ty nên chia sẻ mọi khó khăn cũng như thuận lợi với người lao động trong công ty. Điều này tạo ra mối liên hệ thân thiết giữa công ty và cá nhân người lao động đồng thời có được sự cảm thông chia sẻ từ phía người lao động.

3.2.3 Xây dựng hệ thống thi đua khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn

*** Hệ thống phúc lợi**

Ngoài tiền lương, tiền thưởng thì các khoản phúc lợi cũng là yếu tố quan trọng để tạo ra động lực cho người lao động. Công ty cần đưa ra chế độ phúc lợi tốt hơn đối thủ cạnh tranh để thu hút và giữ chân người tài và khuyến khích người lao động làm việc.

+ Phúc lợi ổn định và gắn với kết quả sản xuất kinh doanh

Những khoản phúc lợi cần phải được công ty duy trì ổn định thậm chí cả trong những lúc công ty gặp khó khăn vì phúc lợi như là một khoản tiền thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đến đời sống người lao động. Ngoài ra khi kết quả kinh doanh của công ty tốt thì các khoản phúc lợi cũng cần phải được tăng theo để khuyến khích người lao động hăng say làm việc để đạt được mục tiêu kinh doanh

+ Sử dụng quỹ phúc lợi hợp lý.

Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính và mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ.

Công ty cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho người lao động vẫn đạt hiệu quả cao mà không tốn kém nhiều về kinh phí. Công ty cũng cần phải thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với người lao động, quan tâm đến đời sống gia đình của từng cán bộ công nhân viên.

*** Hệ thống thi đua khen thưởng**

Việc xem xét khen thưởng của người lao động trong công ty cần phải được thực hiện hàng tháng hàng quý, cuối năm hoặc sau khi kết thúc một cuộc thi đua do công ty phát động. Để công tác khen thưởng được thực hiện công bằng, khách quan, phát huy tác dụng tốt cần phải xây dựng các tiêu chí xét thi đua khen thưởng một cách rõ ràng, mang tính định lượng cao để việc đánh giá kết quả thi đua một cách dễ dàng.

Việc xem xét khen thưởng phải do một hội đồng bình chọn, và xét duyệt để đảm bảo được tính công khai, minh bạch và do một hội đồng bình chọn sẽ hạn chế được việc lựa chọn nhầm người, người được lựa chọn khen thưởng phải là người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và có sáng kiến mới trong công việc để tiết kiệm nguyên vật liệu sản xuất, tăng năng suất công việc đem lại lợi ích cho tổ chức.

Công ty cần đa dạng các hình thức thưởng, xem nhu cầu của người lao động lúc này trong công ty là gì để có hình thức khen thưởng hợp lý. Các tiêu chuẩn để xét thưởng cũng cần phải hợp lý, không nên quá dễ hoặc quá khó, nếu như qua dễ dàng để đạt được sẽ làm cho người lao động có tâm lý không thích thú với mức thưởng họ nhận được, tuy nhiên nếu tiêu chuẩn xét thưởng quá khó thì người lao động sẽ cảm thấy chán nản mà không kích thích được tinh thần thi đua khen thưởng của người lao động.

Mức thưởng cho người lao động cũng cần phải hợp lý phù hợp với tình hình tài chính thực tế của công ty, tuy nhiên cũng không nên quá thấp. Một mức thưởng

hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động tham gia công tác thi đua khen thưởng của công ty.

3.2.4. Đào tạo nhân lực hiệu quả, phù hợp với yêu cầu công việc

Nguồn nhân lực chất lượng cao, dày dặn kinh nghiệm là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Đầu tư vào con người là đầu tư mang tính chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh. Qua tìm hiểu về thực trạng công tác đào tạo của công ty, tác giả nhận thấy rằng công tác đào tạo của công ty có một số hạn chế như việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu là do trưởng bộ phận lựa chọn trên cơ sở lần lượt từng nhân viên sẽ được đi đào tạo, chứ không phải dựa vào nhu cầu thực tế của công việc. Để công tác đào tạo phát huy được hiệu quả tác giả đưa ra một số biện pháp dưới đây:

- + Xác định chính xác nhu cầu đào tạo của tổ chức

Dựa vào mục tiêu phát triển của công ty, kế hoạch chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty và tình hình thực hiện công việc của người lao động trong công ty để xem xét khả năng đạt được mục tiêu đã đề ra của công ty. Kết hợp hài hòa giữa nhu cầu đào tạo của công ty và nhu cầu của người lao động để từ đó lập kế hoạch đào tạo cụ thể, hợp lý, tránh sự lãng phí và tránh sự không thỏa mãn do bắt buộc của người được cử đi đào tạo, còn người có nhu cầu thì không được đi đào tạo. Để xác định được nhu cầu đào tạo cần phải:

- Dựa vào bản tiêu chuẩn công việc mà người lao động đang đảm nhiệm để xác định các kỹ năng, kiến thức cần thiết để thực hiện công việc.

- Dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động đó xem người lao động đó có hoàn thành tốt được công việc đó hay không, nếu trong một thời gian mà người lao động vẫn không hoàn thành được công việc mà nguyên nhân do thiếu kiến thức, kỹ năng thì những người lao động này cần phải được công ty đào tạo.

- Dựa vào bản mô tả công việc để biết được nhiệm vụ công việc mà người lao động đang đảm nhiệm, những nhiệm vụ nào đang không hoàn thành để xác định được chính xác kiến thức và kỹ năng mà người lao động còn thiếu để xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

+ Tập trung đào tạo theo các hướng khác nhau với mỗi loại lao động.

- Đối với lao động quản lý.

- Đối với lao động kỹ thuật

+ Ban lãnh đạo công ty cần quan tâm đến công tác đào tạo

Ban lãnh đạo công ty cần tạo điều kiện cả về công việc lẫn kinh phí đào tạo cho người lao động như là khi người lao động được cử đi đào tạo thì giảm bớt khối lượng công việc hoặc bố trí người làm thay cho họ, giữ nguyên lương cho người được cử đi đào tạo. Trong trường hợp tài chính khó khăn thì công ty có thể hỗ trợ một phần cho người lao động để người lao động được đi đào tạo.

+ Bố trí công việc phù hợp cho người lao động sau khi được đào tạo trở về.

Người lao động sau khi được đào tạo trở về thì họ sẽ luôn muốn áp dụng những kiến thức đã được đi đào tạo trở về, lúc này họ muốn làm những công việc mang tính thách thức với họ, bởi vậy công ty cần phải bố trí công việc sau khi người lao động được đào tạo trở về một cách hợp lý.

+ Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo.

Đối với công tác đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo thì công ty làm khá tốt, công ty không chỉ đánh giá qua năng lực thực hiện công việc của người lao động mà còn lấy ý kiến của giáo viên về kết quả học của người lao động. Bởi vậy nếu làm được như vậy thì công tác đánh giá này tương đối là tốt, tuy nhiên nó cũng có thể xảy ra tiêu cực như người lao động nhờ giáo viên nhận xét tốt, bởi vậy công ty cũng cần phải giám sát không chỉ người lao động mà ngay cả giáo viên đào tạo.

3.2.5. Xây dựng và phát huy những giá trị văn hóa doanh nghiệp, tạo lập môi trường làm việc lành mạnh, tích cực, hiệu quả

Bất cứ một doanh nghiệp nào dù là doanh nghiệp lớn hay là doanh nghiệp nhỏ đều xây dựng cho mình một văn hóa doanh nghiệp riêng. Hiện nay công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam đã xây dựng được văn hóa riêng cho công ty, tuy nhiên công ty cần tiếp tục duy trì và xây dựng văn hóa công ty để tạo động lực cho nhân viên. Công ty cần tiếp tục xây dựng những hình ảnh văn hóa đẹp của công ty trong mắt người lao động để họ cảm thấy tự hào khi làm việc trong môi trường văn hóa như vậy thông qua các yếu tố như trang phục, phong cách lãnh đạo, chất lượng sản phẩm, nâng cao sự hiểu biết của người lao động về công ty.

Khuyến khích người lao động tham gia các phong trào đoàn thể do công ty tổ chức, để tạo môi trường cho người lao động có cơ hội để giao lưu và tiếp xúc với nhau. Thường xuyên tổ chức nhiều cuộc gặp gỡ, trao đổi, giao lưu văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao để qua đó giúp mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều lần, mối quan hệ giữa những người lao động với nhau càng thêm gần, thân thiết. Đây là tiền đề rất quan trọng để thúc đẩy nhân viên làm việc hưng phấn hơn, nâng cao được chất lượng làm việc cho nhân viên.

Công ty nên giao trách nhiệm cụ thể cho cán bộ phòng tổ chức hành chính đang đảm nhiệm công việc chuyên môn nhân sự theo dõi và phát triển văn hóa của công ty. Những cán bộ này có trách nhiệm dựa trên chiến lược phát triển văn hóa đã được ban lãnh đạo công ty duyệt, từ đó triển khai phát triển văn hóa doanh nghiệp của công ty dựa vào tình hình thị trường thực tế, kịp thời phát hiện những biến động trên thị trường để có những thay đổi về văn hóa công ty sao cho phù hợp. Thường xuyên tổ chức các hoạt động truyền thông về văn hóa công ty, thu hút cán bộ công nhân viên trong công ty cùng tham gia thực hiện. Công ty có thể động viên khích lệ tinh thần người lao động bằng các tranh cổ động, áp phích, hoặc các khẩu hiệu được treo ở cổng vào của công ty, tại nơi làm việc của người

lao động... Đây là những nơi người lao động có thể thường xuyên nhìn thấy, tạo tâm lý phấn khởi và thúc đẩy tinh thần làm việc cho nhân viên.

- Công ty cần duy trì và phát triển một đội ngũ quản lý thực sự có tâm huyết với công việc, trung thành và nỗ lực làm việc vì mục tiêu của doanh nghiệp. Chính đội ngũ quản lý này sẽ là những người gương mẫu cho người lao động trong công ty để họ học tập và làm theo, tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và công ty.

Lực lượng lao động trong công ty tương đối trẻ, người lao động luôn có tinh thần giao lưu và học hỏi. Chính vì vậy, công ty cần quan tâm đến các hoạt động như tổ chức các phong trào thi đua sản xuất mang tính tập thể trong công ty, để tăng cường sự đoàn kết của tập thể người lao động trong công ty, tất cả mọi người lao động cùng giúp đỡ nhau để đạt mục tiêu chung của công ty, tạo ra môi trường làm việc lành mạnh.

Bầu không khí làm việc trong công ty cũng bị ảnh hưởng rất lớn từ người lãnh đạo. Người lãnh đạo cần phải biết đánh giá, khen thưởng, xử phạt khách quan, đúng mức, công tư phân minh với các thành viên làm cho họ cảm thấy được đối xử công bằng thì mọi người sẽ hăng hái làm việc với năng suất cao. Người quản lý cần thường xuyên quan sát tâm lý làm việc trong tổ chức để phát hiện kịp thời những xung đột xảy ra trong tập thể người lao động để kịp thời có những biện pháp xử lý và khắc phục xung đột để lấy lại bầu không khí tâm lý tốt nhất.

Bố trí lịch làm việc linh hoạt, phù hợp với nhu cầu, năng lực, đặc trưng tâm lý cá nhân có tác dụng rất lớn trong việc làm giảm sự nhàn chán trong công việc. Công ty có thể cho phép người lao động mang công việc về nhà làm, tuy nhiên phải cam kết thực hiện đúng tiến độ và yêu cầu đối với kết quả công việc, làm việc thông qua mạng không cần tới công ty. Việc bố trí linh hoạt này làm cho người lao động có thể chủ động trong công việc, làm họ cảm thấy thoải mái và hiệu quả công việc sẽ tăng lên.

3.2.6. Phân tích công việc và thiết kế công việc rõ ràng

Công tác phân tích công việc là rất quan trọng, nó là cơ sở để thực hiện nhiều công tác khác như cho công tác tuyển dụng nhân viên, công tác đánh giá thực hiện công việc, công tác trả lương. Tuy nhiên như phân tích ở phần thực trạng thì công tác phân tích công việc chưa được công ty quan tâm đúng mức và sản phẩm của phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng được sử dụng suốt nhiều năm chứ không được thay đổi cho phù hợp với thị trường kinh tế. Bởi vậy tác giả đề nghị công ty cần phải tiến hành phân tích công việc luôn và theo đúng quy trình như các bước dưới đây:

* Xác định trách nhiệm của từng người hay từng bộ phận trong công tác phân tích công việc.

+ Ban lãnh đạo công ty:

- Xác định mục tiêu của công tác phân tích công việc, giao nhiệm vụ trong công tác phân tích công việc rõ ràng cho từng bộ phận, từng người.

+ Phòng tổ chức hành chính:

- Xác định rõ mục tiêu của công tác phân tích công việc của công ty trong kỳ này là gì, dự trù về vấn đề tài chính trong quá trình thực hiện công tác phân tích công việc để báo cáo lãnh đạo.

- Thiết kế các bảng biểu, phiếu hỏi để tiến hành thu thập thông tin phục vụ cho công tác phân tích công việc.

- Đưa các phiếu này đến các phòng ban để thu thập thông tin cần thiết và hướng dẫn trưởng, phó các bộ phận, quản đốc phân xưởng điền các thông tin vào bảng hỏi.

- Sau khi các phiếu đã được điền đầy đủ phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm thu lại các phiếu để thu thập và xử lý thông tin.

- Dựa vào thông tin đã xử lý tiến hành xây dựng kết quả của công tác phân tích công việc.

+ Trách nhiệm của các trưởng bộ phận:

- Cung cấp các thông tin, tạo điều kiện và phối hợp với cán bộ phân tích công việc để xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

* Xây dựng bảng hỏi để tiến hành thu thập thông tin phân tích công việc:

Trong bảng hỏi cần phải đề cập đến những vấn đề sau:

Thông tin chung về vị trí công việc; Giám sát và chịu sự giám sát của ai; Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp; Sử dụng ngôn ngữ; Các quyết định quản lý và kinh doanh; Các giao tiếp nội bộ và bên ngoài; Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ; Các điều kiện môi trường; Các đặc tính khác của công việc.

* Xây dựng và hoàn thiện sản phẩm của công tác phân tích công việc.

+ Đối với các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cần phải thường xuyên được xây dựng lại hoặc bổ sung khi có sự thay đổi về công việc hoặc thay đổi về thị trường kinh tế để sao cho phù hợp với thị trường kinh tế.

+ Trong bản mô tả công việc cần phải có đầy đủ các nội dung như dưới đây:

- Chức danh công việc là gì, báo cáo công việc cho ai.

- Các nhiệm vụ chính và nhiệm vụ phụ trong công việc là gì.

- Mối quan hệ công việc trong công ty và ở bên ngoài.

- Yêu cầu về điều kiện vật chất bao gồm điều kiện làm việc như làm việc trong văn phòng và thời gian làm việc.

+ Trong bản tiêu chuẩn công việc phải có đầy đủ các nội dung như dưới đây:

- Tên công việc, tính chất của công việc.

- Trình độ công việc bao gồm trình độ học cần thiết, ngành học tương ứng với công việc, chức danh nghề nghiệp, đào tạo và bằng cấp chuyên môn.

- Kinh nghiệm làm việc cần thiết.

- Kiến thức và kỹ năng cần thiết như mức độ thành thạo vi tính, tốc độ đánh văn bản.

- Yêu cầu về thể chất bao gồm sức khỏe, hình thể.

- * Thiết kế lại công việc sao cho công việc phù hợp với khả năng sở trường của người lao động và mang tính thách thức đối với người lao động.

Theo quá trình làm việc, nếu một người lao động làm việc trong một thời gian dài đối với một công việc thì dần dần công việc đó sẽ không còn đem lại hứng thú làm việc cho người lao động. Muốn làm cho họ gắng sức làm việc thì cần làm cho họ cảm thấy công việc họ đảm nhiệm còn nhiều điều mới lạ, mang tính thách thức vì con người luôn muốn khám cái mới và vượt lên chính mình. Công ty có thể luân phiên công việc cho người lao động, mở rộng công việc hay làm giàu công việc.

Công ty có thể giao thêm nhiệm vụ liên quan đến chính công việc mà người lao động đang đảm nhận ví dụ nhân viên phụ trách hành chính có thể kiêm thêm những công việc liên quan đến quản trị nhân sự như tuyển dụng, hoặc chấm công cho người lao động. Tuy nhiên việc tăng thêm trách nhiệm cho người lao động, nếu không thực hiện khéo sẽ làm cho người lao động cảm thấy không công bằng trong công việc bởi vậy công ty cần làm cho họ cảm thấy họ được cấp trên ghi nhận những công việc mà họ đảm nhiệm thêm. Khi họ làm tốt, cần có sự khen ngợi ngay hoặc có những phần thưởng xứng đáng.

3.2.7 Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động

Công tác đánh giá thực hiện công việc là một công cụ quan trọng để làm cơ sở cho các biện pháp tạo động lực trong công ty. Nếu như công tác đánh giá thực hiện công việc tốt thì có thể làm cho người lao động cảm thấy luôn được đối xử công bằng. Theo như học thuyết công bằng của J.Stacy Adam thì khi người lao động cảm thấy họ không được đối xử công bằng thì có thể họ sẽ cảm

thấy bất mãn và từ bỏ công việc. Qua khảo sát về công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty thì tác giả nhận thấy ban lãnh đạo cũng đã phân nào quan tâm đến công tác đánh giá thực hiện công việc, tuy nhiên nó vẫn bộc lộ một số hạn chế trong công tác đó. Sau đây tác giả xin đề xuất một số biện pháp để khắc phục các hạn chế của công ty.

*** Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thực hiện công việc**

Mục tiêu của công tác đánh giá thực hiện công việc được coi như là kim chỉ nam, nó quyết định đến hệ thống các tiêu chí dùng để đánh giá. Hiện nay đối với công ty Mecos thì như đã phân tích ở trên thì công tác ĐGTHCV được thực hiện chủ yếu để làm cơ sở cho công tác trả lương và công tác thi đua khen thưởng, hay như trong công tác tạo động lực lao động chỉ hầu như mục tiêu là dùng để tạo động lực cho người lao động tăng năng suất lao động và chấp hành kỷ luật của công ty, chứ chưa chú ý đến những mục tiêu khác như là làm người lao động gắn bó với nhau hơn, xây dựng môi trường làm việc đoàn kết. Bởi vậy công ty cần phải xác định rõ mục tiêu của công tác ĐGTHCV là gì, để giúp nâng cao tay nghề của người lao động, là công cụ cho việc trả lương, trả thưởng, đề bạt, thăng chức hay chấm dứt hợp đồng? Tùy vào mục tiêu chính mà tổ chức xác định khi xây dựng hệ thống ĐGTHCV mà cách thức đánh giá sẽ khác nhau.

*** Xây dựng phương pháp đánh giá thích hợp dựa trên cơ sở nguồn lực mà công ty có.**

Sau khi xác định được mục tiêu của ĐGTHCV thì phòng TCHC dựa vào mục tiêu của công tác đánh giá mà lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp. Mặc dù lựa chọn phương pháp nào thì quan trọng nhất vẫn là các tiêu chí đánh giá, các tiêu chí dùng để ĐGTHCV của người lao động cần phải được tối thiểu tính định tính và tối đa tính định lượng của các tiêu chí, để các tiêu chí dễ hiểu, dễ đánh giá.

*** Thực hiện đánh giá**

Bước 1: Vẫn như cách đánh giá cũ đó là cá nhân tự đánh giá, chấm điểm theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ trong tháng theo đúng tiêu chí và tiêu chuẩn xếp loại mà công ty đã xây dựng.

Bước 2: Để tránh sự thiên vị và tình cảm của con người thì ở bước này không phải là một mình trưởng đơn vị đánh giá, mà sẽ có hội đồng đánh giá bao gồm lãnh đạo đơn vị và tổ trưởng công đoàn tổ chức họp để đánh giá theo những tiêu chí và tiêu chuẩn đã được xây dựng điều này sẽ giúp đảm bảo sự công bằng trong công tác đánh giá và sau đó gửi kết quả đánh giá về hội đồng đánh giá của công ty.

Bước 3: Hội đồng đánh giá của công ty xem xét và trình lãnh đạo công ty ký quyết định công nhận kết quả hoàn thành nhiệm vụ của người lao động.

*** Kiểm tra công tác đánh giá thực hiện công việc**

Đó là quá trình xem xét lại tình hình triển khai công tác ĐGTHCV đã được thực hiện như thế nào, những thành tựu đã đạt được khi áp dụng hệ thống và những sai sót, hạn chế khi thực hiện để từ đó khắc phục kịp thời

Bước 4: Xác định chu kỳ đánh giá

Công ty cần xem xét chu kỳ đánh giá thực hiện công việc của người lao động sao cho hợp lý. Vì nếu đánh giá thường xuyên sẽ gây áp lực cho người lao động trong công việc. Còn nếu để lâu quá thì có thể làm mất đi tính tạo động lực của công tác đánh giá thực hiện công việc.

3.2.8. Tuyển dụng và bố trí làm việc phù hợp với khả năng, sở trường và đáp ứng tốt yêu cầu công việc

Để người lao động trong công ty thực hiện công việc được giao một cách tốt nhất thì họ phải có những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm về công việc đó. Bởi vậy công ty cần phải tuyển chọn và bố trí người lao động phù hợp với khả năng, trình độ và sở trường theo nguyên tắc “đúng người – đúng việc – đúng thời điểm cần” nhằm khai thác tiềm năng của người lao động. Sử dụng đúng khả năng,

bố trí công việc phù hợp với nguyện vọng và năng lực của người lao động để tạo điều kiện giúp họ có thể khẳng định bản thân và đáp ứng đúng nhu cầu của họ.

Công ty cần phải có quy trình tuyển dụng rõ ràng và khoa học. Đầu tiên quá trình tuyển mộ cần dựa trên kế hoạch về nhân lực chỉ ra thiếu người thì mới tiến hành chứ không tuyển dự trữ. Các thông tin về tuyển mộ cần dựa trên các sản phẩm của công tác phân tích công việc đối với công việc cần tuyển dụng. Việc tuyển mộ nên kết hợp cả nguồn bên trong và bên ngoài thông qua các phương pháp tuyển mộ như đưa thông tin tuyển dụng công việc đo lên website của công ty, giới thiệu của công nhân viên, quảng cáo, hỗ trợ việc làm tùy vào vị trí cần tuyển nhằm thu hút được nguồn ứng viên có chất lượng tốt nhưng lại tiết kiệm chi phí.

Quá trình tuyển chọn cần thực hiện một cách khoa học thông qua kiểm tra hồ sơ, trắc nghiệm, phỏng vấn, kiểm tra sức khỏe, thử việc để tìm được ứng viên sáng giá nhất cho vị trí trống. Người tham gia quá trình tuyển dụng phải là người có kiến thức, kinh nghiệm về quá trình tuyển dụng để không bỏ sót những ứng viên tốt hay tuyển dụng nhầm người. Quyết định tuyển dụng đúng người có năng lực, sẽ tránh được sự đấu tranh trong tổ chức và người được tuyển dụng sẽ có tâm lý tôn trọng vị trí dành được, sẽ gắng sức làm việc, phấn đấu cho tổ chức.

KẾT LUẬN

Con người là vốn quý của doanh nghiệp, là yếu tố tiên quyết giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Bởi vậy nếu công ty muốn đạt được các mục tiêu kinh doanh mà công ty đề ra thì cần phải quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động trong công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, công ty cổ phần cơ điện và xây dựng Việt Nam đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho người lao động nhằm tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, gắn bó với công ty, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công ty đã đạt được một số thành công nhất định, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao.

Qua việc xem xét công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần cơ điện và xây dựng Việt Nam, học viên nhận thấy công tác này còn nhiều hạn chế. Có những nguyên nhân là do khách quan, có những nguyên nhân do chủ quan nên học viên đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này tại công ty cổ phần cơ điện và xây dựng Việt Nam với hy vọng sẽ góp một phần sức mình nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty. Do còn thiếu kinh nghiệm, nên bài viết không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự đóng góp của quý thầy cô và các bạn để bài viết được hoàn thiện hơn. Em xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến thầy TS. Trần Việt Hùng, các thầy cô trong khoa Quản trị nhân lực cùng với tập thể cán bộ, công nhân viên công ty cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam đã giúp em hoàn thành luận văn này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo thường niên năm 2011, Công ty Cổ Phần Cơ Điện Và Xây Dựng Việt Nam, tháng 1/2012.
2. Báo cáo thường niên năm 2012, Công ty Cổ Phần Cơ Điện Và Xây Dựng Việt Nam, tháng 1/2013.
3. Báo cáo thường niên năm 2013, Công ty Cổ Phần Cơ Điện Và Xây Dựng Việt Nam, tháng 1/2014.
4. Báo cáo thường niên năm 2014, Công ty Cổ Phần Cơ Điện Và Xây Dựng Việt Nam, tháng 1/2015.
5. Mai Quốc Bảo (2009), Luận văn thạc sỹ kinh tế, “ Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Xi Măng Việt Nam”
6. PGS.TS. Trần Xuân Cầu & PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Daniel H. Pink, Động lực 3.0 sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy chúng ta hành động, NXB Thời Đại.
8. Văn Duẩn (2015), “ Tạo động lực để tăng năng suất”, Địa chỉ: <http://nld.com.vn/cong-doan/tao-dong-luc-de-tang-nang-suat-20151014213105195.htm>
9. PGS. TS Trần Kim Dung (2011), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
10. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân.
11. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. Lê Đình Lý (2010), Luận án tiến sỹ kinh tế, “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An”.

13. Hà Nguyễn, “Khắc phục tình trạng nhân viên thiếu động lực làm việc”, Địa chỉ: <http://nhomdaotao.com/ky-nang-lanh-dao/Khac-phuc-tinh-trang-nhan-vien-thieu-dong-luc-lam-viec.html>162
14. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình tổ chức lao động, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
15. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Quan hệ lao động, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
16. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2007), Giáo trình tiền lương tiền công, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
17. Nguyễn Hữu Thân (2008) , Giáo trình Quản trị nhân sự, NXB Lao động xã hội.
18. Tất Thảo (2015), “Doanh nghiệp ngành xây dựng nợ lương người lao động hàng trăm tỷ đồng”, Địa chỉ: <http://laodong.com.vn/cong-doan/doanh-nghiep-nganh-xay-dung-no-luong-nguoi-lao-dong-hang-tram-ty-dong-288517.bld>
19. PGS.TS. Bùi Anh Tuấn (2007), Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
20. Vũ Thị Uyên, Luận án tiến sỹ kinh tế, “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”.
21. Ths. Lương Văn Úc (2011), Giáo trình tâm lý học lao động, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.

PHỤ LỤC 01

TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Kết quả mẫu điều tra khảo sát thực hiện tại công ty Cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam năm 2015.

Số phiếu phát ra: 100 phiếu

Số phiếu thu về: 93 phiếu.

Số phiếu hợp lệ: 80 phiếu

Số phiếu không hợp lệ: 13 phiếu

- Thông tin chung về đối tượng khảo sát:

Thông tin chung tổng số lao động		Kết quả khảo sát	
		Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Trong đó:		80	100
1. Giới tính	Nam	62	77,5
	Nữ	18	22,5
2. Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	6	7
	Từ 31 đến 40	43	54
	41 tuổi đến 50	23	29
	Trên 50	8	10
3. Trình độ chuyên môn	Sau đại học	2	2,5
	Đại học	42	52,5
	Cao đẳng	2	2,5
	Trung cấp	6	7,5
	Học nghề	28	35

	Lao động phổ thông	0	
4. Chức danh công việc hiện tại	Lãnh đạo doanh nghiệp	6	7,5
	Trưởng phòng/ ban /Tổ đội	10	12,5
	Cán bộ công nhân viên	64	80
5. Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	0	0
	Từ 1 – 3 năm	3	3,75
	Từ 3 – 5 năm	3	3,75
	Từ 5 – 10 năm	30	37,5
	Trên 10 năm	44	55

PHỤ LỤC 02
PHIẾU ĐIỀU TRA
CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Xin chào quý Anh (Chị)!

Tôi hiện đang là học viên lớp cao học CH.QTNL3A tại trường Đại học Lao động xã hội. Nay tôi đang thực hiện nghiên cứu đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Cơ điện và Xây dựng Việt Nam”. Tôi xin được tiến hành thu thập ý kiến của anh (chị) nhằm có cái nhìn tổng quan về công tác tạo động lực lao động của công ty.

Những thông tin mà anh (chị) cung cấp sẽ được tuyệt đối giữ bí mật, khách quan không phục vụ bất kỳ mục đích nào khác. Nó chỉ nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài mà tôi đang nghiên cứu. Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến những người đã cung cấp thông tin quý báu đó để cho tôi hoàn thành đề tài nghiên cứu của mình.

I. Thông tin chung về đối tượng khảo sát.

1. Tuổi:.....

2. Giới tính:

3. Số năm công tác tại công ty:.....

4. Chức vụ:.....

5. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ:

☐ Sau đại học ☐ Cao đẳng ☐ Học nghề

☐ Đại học ☐ Trung cấp

6. Nhu cầu hiện tại của anh chị khi làm việc trong công ty là gì? (Có thể chọn lựa chọn nhiều phương án)

☐ Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt.

☐ Được đối xử công bằng.

☐ Công việc ổn định

☐ Có cơ hội thăng tiến, phát triển trong công việc.

- ☐ Công việc phù hợp với khả năng, sở trường.
- ☐ Điều kiện môi trường làm việc an toàn.
- ☐ Có cơ hội học tập nâng cao trình độ.
- ☐ Quân hệ tập thể tốt.
- ☐ Được tự chủ trong công việc.

7. Xin vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của Anh/Chị về mức độ đồng ý đối với những công tác được sử dụng trong công tác tạo động lực của công ty ở dưới đây:

- 1: Rất không hài lòng 2: Không hài lòng 3: Không có ý kiến rõ ràng
4: Hài lòng một phần 5: Hoàn toàn hài lòng

TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
	1	2	3	4	5
<i>Công tác tiền lương</i>					
Các quy định để xét tăng lương là hợp lý					
Mức lương mà anh/chị nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các công ty khác cùng lĩnh vực					
Anh/Chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình					
Anh/Chị hiểu rõ về quy chế trả lương của công ty					
<i>Công tác thi đua khen thưởng</i>					
Chính sách khen thưởng có tác dụng nâng cao tinh thần làm việc của người lao động					
Thời điểm khen thưởng và mức khen thưởng hợp lý					
Có nhiều hình thức khen thưởng hợp lý					

Tiêu chí để xét khen thưởng rõ ràng minh bạch					
<i>Công tác phúc lợi</i>					
Anh chị có hài lòng với các chính sách phúc lợi mà công ty đang áp dụng					
Công tác phúc lợi của công ty tốt hơn các công ty khác trong cùng ngành					
Công ty quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động					
Công ty luôn thực hiện đóng đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động.					
<i>Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>					
Công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc.					
Công ty luôn tạo điều kiện cho người lao động được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc					
Chương trình đào tạo của công ty phù hợp với công việc hiện tại và công việc sắp tới của Anh/Chị					
Cơ sở vật chất phục vụ cho khóa đào tạo tốt					
<i>Công tác đánh giá thực hiện công việc</i>					
Việc đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động là chính xác, công bằng					
Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc là rõ ràng, đầy đủ					
Anh chị luôn nhận được thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc					
Anh chị hiểu rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc					

Anh chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty					
Môi trường làm việc					
Anh/Chị luôn nhận được sự hỗ trợ trong công việc từ phía lãnh đạo và các đồng nghiệp để hoàn thành tốt công việc					
Nơi làm việc của Anh/Chị và các trang thiết bị, cơ sở vật chất để phục vụ trong quá trình làm việc có đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại					
Thời gian làm việc và nghỉ ngơi của công ty là hợp lý					
Nơi làm việc đảm bảo được vấn đề an toàn và vệ sinh lao động					
Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty					
Công tác phân tích công việc					
Anh/chị cảm thấy hài lòng về bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.					
Anh/chị biết rõ được yêu cầu và nhiệm vụ công việc mà mình phải làm					
Công tác phân tích công việc được công ty thực hiện thường xuyên phù hợp với thực tế công việc					
Anh/ chị cảm thấy hứng thú với công việc mà anh chị đảm nhiệm					

8. Anh chị đánh giá như thế nào về công tác tạo động lực lao động của công ty cổ phần cơ điện và xây dựng Việt Nam.

Không hài lòng ☐

Không có ý kiến gì ☐

Hài lòng ☐

PHỤ LỤC 03**CÁC BẢNG BIỂU SỐ LIỆU CỦA CÔNG TY****Bảng 2. 4: Bảng quy định hệ số chức danh công việc (HCDQĐ)**

STT	Chức danh	Hệ số lương chức danh công việc (HCDQĐ)	Thù lao không chuyên trách; Tiền lương làm việc bán chuyên trách
I	Nhóm quản lý – Nhóm A		
1	Chủ tịch hội đồng quản trị	0,0 – 10	0,0-2,0
2	Thành viên Hội đồng quản trị chuyên trách	0,0 – 6,0	0,0 – 0,8
3	Trưởng ban kiểm soát chuyên trách	0,0 – 4,8	0,0 – 0,8
4	Thành viên ban kiểm soát chuyên trách	0,0 -2,0	0,0 – 0,4
5	Tổng giám đốc	0,0 – 8,0	
6	Phó tổng giám đốc	0,0 – 6,0	0,0 – 1,8
7	Kế toán trưởng		
8	Trưởng ban chỉ huy, ban điều hành, ban quản lý		
9	Phó ban chỉ huy, Ban điều hành, Ban quản lý		
10	Trưởng phòng, Giám đốc xí nghiệp, giám đốc trung tâm, Giám đốc chi nhánh đơn vị trực thuộc công ty và tương đương	0,0 – 3,4	
11	Phó phòng, Phó giám đốc xí nghiệp, Phó Giám đốc trung tâm, Phó giám đốc chi nhánh đơn vị trực thuộc công ty và tương đương	0,0 – 2,8	
12	Phụ trách kế toán, Phụ trách kỹ thuật thuộc ban điều hành, Ban chỉ huy, Ban quản lý	0,0 – 2,8	
13	Phụ trách kế toán xí nghiệp và tương đương	0,0 – 2,4	
14	Trưởng phòng các xí nghiệp và tương đương	0,0 – 2,2	

15	Phó phòng các xí nghiệp và tương đương	0,0 – 2,1	
II	NHÓM CHUYÊN MÔN NGHIỆP VỤ - NHÓM B		
1	Nhân viên Nhóm B1	0,0 – 2,0	
2	Nhân viên Nhóm B2	0,0 – 1,8	
3	Nhân viên nhóm B3	0,0 – 1,7	
III	NHÓM PHỤC VỤ - NHÓM C		
1	Nhân viên Nhóm C1	0,0 – 1,7	
2	Nhân viên Nhóm C2	0,0 – 1,6	
3	Nhân viên Nhóm C3	0,0 – 1,4	
IV	NHÓM LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP – NHÓM D		
1	Nhóm D1	1 – 2,0	
2	Nhóm D2	1 – 1,9	
3	Nhóm D3	1 – 1,8	
Bảng quy định mức lương khoán theo ngày công		Tiền lương/ Ngày công	
4	Công nhân nhóm D4		
	Công nhân nhóm D4.1		105,000
	Công nhân nhóm D4.2		115,000
	Công nhân nhóm D4.3		125,000
	Công nhân nhóm D4.4		135,000
	Công nhân nhóm D4.5		145,000
	Công nhân nhóm D4.6		155,000
	Công nhân nhóm D4.7		165,000
	Công nhân nhóm D4.8		175,000
	Công nhân nhóm D4.9		185,000

	Công nhân nhóm D4.10	200,000
	Công nhân nhóm D4.11	220,000
	Công nhân nhóm D4.12	240,000
	Công nhân nhóm D4.13	260,000
	Công nhân nhóm D4.14	280,000
	Công nhân nhóm D4.15	300,000

Bảng 2. 7: Tiêu chí thi đua của công ty Meco.

	Cá nhân	Tập thể
Danh hiệu tiên tiến	- Trong năm có đủ 10 tháng làm việc thực tế trở lên tại công ty (Không bao gồm thời gian thử việc, thời gian nghỉ việc có lương, thời gian thực hiện các hợp đồng mùa vụ) - Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đạt năng suất và chất lượng cao với điểm tổng kết đánh giá hàng tháng đạt 90 điểm trở lên theo quy định về việc đánh giá thực hiện công việc. - Chất hành tốt chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước, có tinh thần tự lực, tự cường, đoàn kết, tương trợ, tích cực tham gia phong trào thi đua. - Tích cực học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ. - Có đạo đức, lối sống lành mạnh.	- Hoàn thành tốt nhiệm vụ và kế hoạch được giao trong năm. - Có phong trào thi đua thường xuyên, thiết thực và có hiệu quả. - Có trên 50% cá nhân trong tập thể đạt danh hiệu lao động tiên tiến và không có cá nhân bị kỷ luật từ hình thức khiển trách bằng văn bản trở lên. - Nội bộ đoàn kết, chấp hành tốt chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước. - Toàn bộ cá nhân trong đơn vị luôn tương trợ giúp đỡ nhau, chấp hành tốt nội quy, quy định, quy chế của công ty.
- Danh hiệu chiến sỹ thi đua cơ sở	- Đạt danh hiệu lao động tiên tiến. - Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được	- Đạt danh hiệu tập thể lao động tiên tiến.

(Cá nhân) - Danh hiệu tập thể lao động xuất sắc.	giao, đạt năng suất và chất lượng cao và có ít nhất hơn 06 tháng đạt điểm tổng kết đánh giá hàng tháng đạt 100 điểm theo quy định về việc đánh giá thực hiện công việc. - Có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật hoặc áp dụng công nghệ mới làm tăng năng suất lao động. - Chất hành tốt chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước, có tinh thần tự lực, tự cường, đoàn kết, tương trợ, tích cực tham gia phong trào thi đua. - Tích cực học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ. - Có đạo đức, lối sống lành mạnh.	- Tập thể luôn sáng tạo vượt khó hoàn thành suất sắc nhiệm vụ, thực hiện tốt các nghĩa vụ đối với công ty, nhà nước. - Có phong trào thi đua thường xuyên, thiết thực, hiệu quả. - 100% cá nhân trong tập thể đạt danh hiệu lao động tiên tiến, trong đó có ít nhất từ 01 cá nhân trở lên đạt danh hiệu chiến sỹ thi đua cơ sở, không có cá nhân nào bị bất kỳ hình thức kỷ luật nào. - Trong năm đơn vị không để xảy ra bất cứ một tai nạn lao động nào. - Được đánh giá và ghi nhận là nội bộ đoàn kết, gương mẫu chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước, luôn tương trợ giúp đỡ nhau, chấp hành tốt nội quy, quy định, quy chế của công ty.
--	---	--

Nguồn: tài liệu của phòng tổ chức hành chính của công ty Mecó

+ Điều kiện, tiêu chuẩn xét tặng danh hiệu và xét thưởng đối với hình thức thi đua khen thưởng đột xuất.

Đối với cá nhân:

- Có thành tích suất sắc trong việc thực hiện các phong trào, chiến dịch của công ty nhằm đẩy nhanh tiến độ sản xuất kinh doanh.

- Kết quả của việc có sáng kiến làm lợi như: giảm chi phí, tiết kiệm vật tư, tăng năng suất lao động.

Đối với tập thể:

- Tập thể có thành tích trong việc thực hiện các phong trào , chiến dịch của công ty nhằm đẩy nhanh tiến độ sản xuất kinh doanh.
- Tập thể có thành tích trong việc có sáng kiến làm lợi như: giảm chi phí, tiết kiệm vật tư, tăng năng suất lao động.

Bảng 2. 9: Các khoản phúc lợi tự nguyện của công ty Meco.

Nội dung	Mức hưởng
Tết dương lịch	1,000,000 đồng
Tết nguyên đán	1 tháng lương của từng vị trí
Ngày quốc tế thiếu nhi 1/6	200,000 đồng
Ngày 30/4 – 1/5	500,000 đồng
Kỷ niệm ngày thành lập công ty	Tổ chức đưa người lao động đi ăn
Tổng kết năm học cho con em có thành tích học tập tốt	- Học sinh giỏi: 500,000 đồng - Học sinh khá: 300,000 đồng
Tham quan nghỉ mát	- 2,000,000 đồng
Sinh nhật CBCNV	- 200,000 đồng
Kỷ niệm ngày 8/3 (đối tượng là nữ)	- 200,000 đồng
Trợ cấp cho CBCNV có hoàn cảnh khó khăn	- 100,000 đồng mỗi tháng
CBCNV ốm đau	- 100,000 đồng
Tử thân phụ mẫu, con cái mất	- 300,000 đồng

Nguồn: Tài liệu phòng TCHC của công ty Meco.

Bảng 2. 11: Tiêu chí xét điểm đánh giá thực hiện công việc.

Tiêu chí	Yêu cầu	Số điểm
Mức độ hoàn thành công việc được giao điểm tối đa	Hoàn thành 100% toàn bộ khối lượng công việc được giao	20 điểm
	Không hoàn thành khối lượng công việc được giao: cứ giảm 10% khối lượng công việc phải hoàn thành	Trừ 2 điểm
	Hoàn thành đúng hoặc hoàn thành sớm hơn tiến độ được giao.	20 điểm
	Không hoàn thành công việc đúng tiến độ: cứ giảm 10% tiến độ hoàn thành công việc	Trừ 2 điểm
	Tổng điểm tối đa	40 điểm
Thực hiện đầy đủ nội quy lao động	Tuân thủ đúng giờ giấc, thời gian làm việc	12 điểm
	Có 1 ngày công đi muộn từ 10 phút trở lên	Trừ 0,5 điểm
	Có số ngày làm việc đủ ngày công tiêu chuẩn trong tháng	36 điểm
	Thiếu 1 ngày công	Trừ 1,5 điểm
	Tổng điểm tối đa	48
Thái độ làm việc	Có tinh thần trách nhiệm và thái độ làm việc tích cực, nhiệt tình cố gắng thực hiện công việc	6 điểm
Tính hợp tác	Có sự phối kết hợp, chia sẻ làm việc nhóm với đồng nghiệp tốt	6 điểm

Nguồn: Tài liệu của phòng TCHC của công ty Meco.

Bảng 2. 13: Quy trình đào tạo tại công ty Meco.

Trách nhiệm	Nội dung	BM sử dụng
Trưởng đơn vị	Xác định nhu cầu đào tạo	
Trưởng đơn vị	Đề xuất đào tạo	BM - 04 - 09
Phòng TCHC	Lập kế hoạch đào tạo	BM - 04 - 10
Tổng giám đốc	Phê duyệt	
Phòng TCHC	Tổ chức thực hiện	BM - 04 - 11
Phòng TCHC và các đơn vị liên quan	Đánh giá hiệu quả sau đào tạo	BM - 04 - 12

Nguồn: Tài liệu của phòng TCHC của công ty Meco.