

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

NGUYỄN THỊ MINH PHƯƠNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ISHIGAKI VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

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

NGUYỄN THỊ MINH PHƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ISHIGAKI VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LƯƠNG XUÂN DƯƠNG

HÀ NỘI - 2015

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	1
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Những đóng góp của đề tài	8
7. Kết cấu của luận văn	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Các khái niệm cơ bản	9
1.1.1. Nhu cầu	9
1.1.2. Động lực lao động.....	9
1.1.3. Tạo động lực lao động	11
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực	12
1.2.1. Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow	12
1.2.2. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg	13
1.2.3 Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner.....	14
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	14
1.2.5 . Học thuyết công bằng của J.Staycy. Adam	15
1.3. Nội dung hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	16
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	17
1.3.2. Thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ tài chính.....	17
1.3.3. Thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ phi tài chính	19

1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động	22
1.4.1. Sự tự nguyện	22
1.4.2. Sự nỗ lực	23
1.4.3. Tính chủ động	23
1.4.4. Tính sáng tạo	23
1.4.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc	24
1.4.6. Lòng trung thành	24
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	25
1.5.1. Các nhân tố bên trong.....	25
1.5.2. Các nhân tố bên ngoài.....	26
1.6. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tạo động lực lao động và bài học rút ra cho Công Ty trách nhiệm Ishigaki Việt Nam.	28
1.6.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tạo động lực	28
1.6.2. Bài học rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam ...	31
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ISHIGAKI VIỆT NAM.	32
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam	32
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty	32
2.1.2. Cơ cấu tổ chức Công ty.....	33
2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty	35
2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động	35
2.2.1. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty	35
2.2.2. Đặc điểm về lao động trong Công ty.....	36
2.2.3. Đặc điểm thị trường lao động tỉnh Hà Nam	40
2.2.4. Văn hóa của Công ty.....	41

2.2.5. Phong cách lãnh đạo của Công ty.....	41
2.3. Đánh giá thực trạng động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.....	42
2.3.1. Sự tự nguyện.....	42
2.3.2. Sự nỗ lực.....	42
2.3.3. Tính chủ động trong công việc.....	43
2.3.4. Tính sáng tạo.....	43
2.3.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc.....	43
2.3.6. Lòng trung thành.....	44
2.4. Phân tích thực trạng tạo động lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam	44
2.4.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	44
2.4.2. Thực hiện các biện pháp thông qua công cụ kích thích tài chính	53
6	
2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam	88
2.5.1. Ưu điểm.....	88
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	89
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ISHIGAKI VIỆT NAM	93
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.....	93
3.1.1. Mục tiêu.....	93
3.1.2. Phương hướng	94
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam	97

3.2.1. Giải pháp cải tiến tạo động lực lao động thông qua công cụ tài chính.....	97
3.2.2. Giải pháp cải tiến tạo động lực lao động thông qua công cụ phi tài chính.....	102
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	112
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	114
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

KQSXKD	: Kết quả sản xuất kinh doanh
KHCN	: Khoa học công nghệ
KTQD	: Kinh tế quốc dân
LNST	: Lợi nhuận sau thuế
NLĐ	: Người lao động
NXB	: Nhà xuất bản
PTTH	: Phổ thông trung học
SL	: Số lượng
TCTHCV	: Tiêu chuẩn thực hiện công việc
TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
UBND	: Ủy ban nhân dân
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
ĐLLĐ	: Động lực lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Đối tượng điều tra	7
Bảng 2.1. Doanh thu và lợi nhuận của Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam giai đoạn 2012 -2014	35
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam tính đến 31/05/2015.....	37
Bảng 2.3: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam	46
Bảng 2.4: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn của người lao động trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam theo giới tính và độ tuổi	49
Bảng 2.5: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn của người lao động trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam theo trình độ chuyên môn	51
Bảng 2.6: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty theo bộ phận chức năng và chức vụ	52
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát điều tra lao động gián tiếp trong Công ty về chính sách tiền lương	57
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát điều tra lao động trực tiếp trong Công ty về chính sách tiền lương	58
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách khen thưởng	61
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách phúc lợi	65
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.....	66
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát điều tra về thiết kế công việc	68
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát điều tra về tiêu chuẩn thực hiện công việc	71
Bảng 2.14: Kết quả khảo sát lao động gián tiếp về điều kiện làm việc	74
Bảng 2.15: Kết quả khảo sát lao động trực tiếp về điều kiện làm việc	75

Bảng 2.16: Khảo sát lao động gián tiếp trong Công ty về điều kiện lao động	77
Bảng 2.17: Khảo sát lao động trực tiếp trong Công ty về điều kiện lao động	78
Bảng 2.18: Kết quả khảo sát điều tra về quan hệ trong tập thể	80
Bảng 2.19: Kết quả khảo sát điều tra mức độ làm thêm giờ của người lao động	82
Bảng 2.20: Kết quả khảo sát điều tra việc bố trí nhân sự	83
Bảng 2.21: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách đào tạo	85
Bảng 2.22: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách thăng tiến.....	87
Bảng 3.1: Bảng câu hỏi dành cho công nhân viên trong Công ty	103
Bảng 3.2: Mẫu đánh giá thực hiện công việc (sửa đổi).....	105

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu của Maslow	12
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.....	34
Biểu đồ 2.2: Lực lượng lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam giai đoạn 2011 – 2014.....	40
Biểu đồ 2.3: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam.....	48
Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.....	73
Biểu đồ 2.5 Kết quả khảo sát điều tra các nhân tố ảnh hưởng đến trạng thái tinh thần của người lao động trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam	79

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Nguyễn Thị Minh Phương

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp ra sản phẩm. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý phải biết khai thác sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Muốn vậy thì cần nghiên cứu tìm hiểu nhu cầu về lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần của người lao động nhằm khích lệ về mặt vật chất, tinh thần cho người lao động để có thể phát huy được hết khả năng của họ.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki là một doanh nghiệp có quy mô lớn tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hoá, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hoá... Chính sự khác nhau đó tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hoá, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm ra những cái mới, sáng tạo và thay đổi sao cho phù hợp với thực tế. Vậy để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp thì đòi hỏi phải xây dựng một chế độ chính sách nhằm tạo động lực và phát huy năng lực, thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào sự phát triển chung của doanh nghiệp

Nhận biết được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động do đó em chọn đề tài “ *Tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam*” làm đề tài nghiên cứu cho luận án tốt nghiệp của mình.

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

Hiện nay đã có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực cho

người lao động. Nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động trước hết dựa trên cơ sở lý luận về tạo động lực. Động lực và tạo động lực là cơ chế phức tạp chịu sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý thuyết và vận dụng, phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

Trên thế giới, có khá nhiều quan điểm khác nhau về động lực lao động, các nghiên cứu của Maier và Lauler (1973), Kreitner (1995), Higgins (1994) khẳng định động lực lao động giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Người lao động làm việc với không chỉ có động lực duy nhất là tiền bạc mà động lực còn liên quan đến thái độ và hành vi của họ (Dickson, 1973). Các nghiên cứu của Hawthorne đã bắt đầu tiếp cận các mối quan hệ lao động, theo đó nhu cầu và động lực của nhân viên trở thành tâm điểm chính của quản lý (Bedeian, 1993). Để có được hiệu quả cao nhất từ lực lượng lao động, các doanh nghiệp đang dần dần có nhiều cố gắng để xây dựng và sử dụng thành công nguồn nhân lực, các công ty có thể đạt được một lợi thế cạnh tranh chiến lược (O'Reilly & Pfeffer, 2000) và trở nên cạnh tranh hơn trên thị trường toàn cầu (Delaney & Huselid, 1996).

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng*”, tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nếu thay đổi quy chế về cơ

hội thăng tiến, phong cách lãnh đạo cho người lao động thì động lực làm việc và sự hài lòng cũng thay đổi tương ứng.[13]

Trong nước, những nội dung liên quan đến tạo động lực làm việc và chính sách đối với người lao động trong doanh nghiệp đã được công bố dưới dạng đề tài, chuyên đề, khảo sát và các bài đăng trên tạp chí, sách báo...Có thể kể đến Luận án tiến sỹ của tác giả Vũ Thị Uyên (2008), “ *Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” thực hiện tại trường ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Luận án nghiên cứu những hoạt động tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp nhà nước và đề xuất các biện pháp để giúp cho doanh nghiệp nhà nước có thể giữ chân được nhân tài hoạt động trong các lĩnh vực chủ chốt và hạn chế hiện tượng chảy máu chất xám của lực lượng lao động có chuyên môn vững vàng ra những doanh nghiệp nước ngoài. Luận án tiến sỹ của tác giả Trần Thế Hùng (2008), “*Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt nam*” thực hiện trường ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội; Luận án tiến sỹ của tác giả Lê Trung Thành (2005) “ *Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước tại Việt nam* „ cũng được thực hiện tại trường ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội là các tài liệu nghiên cứu đề cập đến vấn đề tạo động lực cho người lao động thông qua hoàn thiện công tác tiền lương, tiền thưởng; công tác đánh giá hiệu quả công việc và công tác đào tạo cho người lao động tại doanh nghiệp.

Ngoài ra, liên quan đến công tác tạo động lực lao động và các giải pháp thực hiện nó, có một số tài liệu tham khảo đã đề cập khá chi tiết về vấn đề này. Sách “ *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*” của tác giả Vương Minh Kiệt, NXB Lao động – xã hội, (2005) đưa ra một số giải pháp giữ chân nhân viên và giúp cho nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Sách “*Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới*” của Tạ Ngọc Ái, NXB Thanh niên (2009)

đã nêu một số chiến lược giúp doanh nghiệp tồn tại và đối phó với đối thủ cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Một trong những chiến lược đó có đề cập đến việc tạo động lực lao động cho người lao động để họ gắn bó với doanh nghiệp và hăng say làm việc nhằm đạt hiệu quả cao.

Các nghiên cứu trên đều đề cập đến lý luận chung về tạo động lực lao động và các công trình nghiên cứu cụ thể đề xuất được một số giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động trong một số doanh nghiệp và tổ chức. Tuy nhiên chưa có công trình nào đề cập đến vấn đề tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam. Vì thế tác giả đã mạnh dạn nghiên cứu vấn đề tạo động lực tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam nhằm kế thừa và phát huy những kết quả nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận và thực tiễn tạo động lực lao động, đồng thời luận giải chuyên sâu về vấn đề: ***“Tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Ishigaki Việt Nam”***.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu:

Vận dụng cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động để nghiên cứu thực trạng các hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam; đánh giá các thành tựu cũng như những hạn chế còn tồn tại. Từ đó đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường công tác tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động
- Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.

- Đề xuất các giải pháp mang tính khả thi, các khuyến nghị với cấp trên và với cơ quan chức năng nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại một doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- *Phạm vi không gian:* Nghiên cứu tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.

- *Phạm vi thời gian:* Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 2012-2014 và đề xuất các giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

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

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

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

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

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

- *Thông tin, số liệu thứ cấp:*

+ Số liệu thống kê, báo cáo từ các phòng ban của Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam.

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

- *Thông tin, số liệu sơ cấp:*

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi, lấy ý kiến của cán bộ công nhân viên đang làm việc trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam do tác giả luận văn thực hiện. Bảng hỏi được thiết kế gồm các câu hỏi có liên quan trực tiếp đến công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam. Bảng hỏi được chia làm 2 phần: Phần 1 có mục đích xác định một số thông tin cá nhân để thống kê theo giới tính, theo độ tuổi, theo trình độ học vấn, theo bộ phận chức năng và chức vụ. Phần 2 với mục đích là thu thập ý kiến liên quan đến công tác tạo động lực cho người lao động trong Công ty như: nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động; đánh giá của người lao động về các chỉ tiêu liên quan đến công tác tạo động lực cho người lao động qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, tạo điều kiện làm việc, chế độ tiền lương, khen thưởng, các khuyến khích tài chính, các phúc lợi xã hội, chính sách đào tạo, thăng tiến.

Các phiếu điều tra bảng hỏi được đưa tận tay đến các đối tượng khảo sát, người tham gia tự điền phiếu. Số lượng mẫu điều tra là 100 người lao động. Để đảm bảo kết quả thu được mang tính khách quan, mẫu điều tra sẽ được phân bổ ở tất cả các đối tượng lao động.

Bảng 1.1: Đối tượng điều tra

(Đơn vị: Người)

STT	Tiêu chí		Số phiếu phát ra		Số phiếu thu về	
			SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	36	36	36	36
		Nữ	64	64	64	64
2	Độ tuổi	≤ 30	74	74	74	74
		30-40	19	19	19	19
		≥40	7	7	7	7
3	Bộ phận chức năng và chức vụ	Lãnh đạo phòng ban	2	2	2	2
		Quản đốc/Phó quản đốc	2	2	2	2
		Tổ trưởng/Tổ phó	4	4	4	4
		Làm chuyên môn nghiệp vụ	13	13	13	13
		Công nhân	79	79	79	79
Tổng số			100	100	100	100

Phương pháp xử lý số liệu

Để hoàn thành đề tài nghiên cứu trên, tác giả sử dụng các phương pháp phân tích tổng hợp và so sánh các dữ liệu thu thập được.

Tác giả sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp để khái quát nội dung lý luận liên quan đến nghiên cứu và đưa ra các ý kiến, nhận định cho nghiên cứu này.

Phương pháp so sánh được tác giả sử dụng để làm rõ sự khác biệt của đối tượng nghiên cứu giữa các thời kỳ.

Phương pháp thống kê được sử dụng để phân tích số liệu. Kết quả thu thập được từ mẫu phiếu điều tra, sau khi được kiểm tra và làm sạch, các dữ liệu được chuyển sang phần mềm Excel để tổng hợp, lập bảng biểu, vẽ đồ thị

và phân tích thông tin. Phương pháp phân tích dựa trên tỷ lệ % của mỗi ý kiến phản hồi đối với các câu hỏi được đưa ra. Qua đó có thể đánh giá công tác tạo động lực lao động trực tiếp của Công ty và từ đó nêu ra các ưu điểm và hạn chế, đồng thời đề xuất giải pháp khắc phục hạn chế.

6. Những đóng góp của đề tài

+ *Giá trị lý luận*: Hệ thống hoá một số vấn đề lý luận cơ bản về công tác tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp.

+ *Giá trị thực tiễn*: Xây dựng được các giải pháp mang tính khả thi nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam. Các khuyến nghị với các cơ quan chức năng để thực hiện tốt các giải pháp này.

7. Kết cấu của luận văn

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

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

Chương II. Thực trạng tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

Chương III. Giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

CHƯƠNG 1

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

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có nhu cầu khác nhau. Nói cách khác nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.

Doanh nghiệp cần tạo môi trường thuận lợi, cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân. Đồng thời tăng tính tự quản để người lao động có thể phát huy sáng kiến vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp, được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp, khả năng thăng tiến mạnh...Nhu vậy các nhà quản trị muốn khuyến khích, kích thích khả năng sáng tạo khả năng tiềm năng trong mỗi người lao động cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình, từ đó có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng. Trong thực tế đối với mỗi bản thân người lao động thì có những mức độ đòi hỏi về các mức nhu cầu là khác nhau và cấp độ các nhu cầu cũng không giống nhau. Ngày nay với xu hướng phát triển của nền kinh tế có nhiều biến động và nhiều tác động từ các phía thì việc tìm hiểu đúng về nhu cầu của người lao động cũng là một cách tiếp cận hữu hiệu để nhà quản trị khai thác hết được các nhân tố tiềm ẩn trong người lao động thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

1.1.2. Động lực lao động

Theo Th.S. Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức

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

Như vậy có thể thấy động lực là những khả năng bên trong của mỗi người lao động đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động của người lao động hướng đến hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao phó và góp phần sáng tạo trong công cuộc phát triển của doanh nghiệp.

Từ cách hiểu trên, có thể khái quát: Động lực là yếu tố bên trong của cá nhân mỗi người lao động. Đó chính là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn đạt được. Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức. Khi con người được kích thích sẽ tạo ra động lực để làm việc. Maier và Lawler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc là một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm có được thông qua đào tạo, các nguồn lực để thực hiện công việc. Động lực là sự khao khát tự nguyện của mỗi cá nhân.

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng × Động lực

Trong đó:

Khả năng = khả năng bẩm sinh × Đào tạo × Nguồn lực

Động lực = Khát khao × Tự nguyện

Theo mô hình trên để nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động cần phải tăng cường khả năng của người lao động và tăng cường động lực lao động, làm cho người lao động thoả mãn được nhu cầu, đạt được những lợi ích mà họ mong muốn khi họ nỗ lực hoàn thành tốt công việc.

1.1.3. Tạo động lực lao động

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

Theo tiến sĩ Bùi Anh Tuấn: “*Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc*”[6, tr87]

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị 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. Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên. Các nhà lãnh đạo muốn phát triển tổ chức của mình tức là phát triển nguồn nhân lực mạnh mẽ thì phải tìm ra các biện pháp thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, có hiệu quả và đạt mục tiêu.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

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

Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu của Maslow



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

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

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

Nhu cầu xã hội là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp với , nói chuyện với người khác để

được thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác, nhu cầu được chia sẻ sự yêu thương.....

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

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

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

1.2.2. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg

F. Herzberg đã chia các yếu tố về sự thỏa mãn và tạo động lực thành hai nhóm cơ bản:

Các yếu tố thúc đẩy gồm: Sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động, cơ hội thăng tiến

Các yếu tố duy trì bao gồm: Điều kiện làm việc, Chính sách và qui định quản lý của doanh nghiệp, sự giám sát công việc, mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, tiền lương, địa vị và công việc ổn định

Yếu tố thúc đẩy: Là các yếu tố bên trong công việc khiến người lao động cảm thấy hứng thú và thỏa mãn. Khi thiếu vắng các yếu tố này thì người lao động sẽ biếng lười không hài lòng, lười biếng, làm việc kém hiệu quả. Theo Herzberg thì đây chính là các “yếu tố thỏa mãn” các yếu tố tạo động lực lao động.

Yếu tố duy trì: Là các yếu tố thuộc bên ngoài công việc cần thiết phải có để duy trì trạng thái làm việc hiệu quả và ngăn ngừa những biểu hiện không mong đợi của người lao động. Có một điều đáng chú ý là ngay cả khi những yếu tố này được thỏa mãn cao thì cũng không có tác dụng tạo động lực lao động. Tuy nhiên, khi không đảm bảo được các yếu tố duy trì thì sẽ khiến người lao động chán nản, bất mãn, không hà loàng và làm việc giảm sút. Herzberg gọi đây là các “yếu tố bất mãn”, các yếu tố không tạo ra động lực lao động.

1.2.3 Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner

Skinner cho rằng có thể dùng các công cụ phần thưởng hoặc hình phạt để thúc đẩy hoặc hạn chế các hành vi của cá nhân. Cụ thể:

- Những hành vi được thưởng thường có xu hướng lặp lại còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng bị loại bỏ dần
- Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng, phạt càng gần thì càng có tác dụng thay đổi hành vi
- Hình phạt có tác dụng hạn chế các hành vi ngoài ý muốn của các nhà quản lý nhưng cũng có thể gây ra những tác dụng tiêu cực (Như phản kháng của người lao động...) và vì thế ít hiệu quả hơn so với thưởng.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Victor Vroom đã đưa ra công thức về động lực như sau: $M = E \times V \times I$

Trong đó:

M là động cơ thúc đẩy người lao động

E là kỳ vọng cá nhân

V là giá trị của phần thưởng I là các công cụ tạo động lực

Theo Victor Vroom, động lực là chức năng của sự kỳ vọng của cá nhân rằng: Một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn.

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

Theo Adams, mọi người đều muốn được đối xử một cách công bằng. Người lao động luôn muốn nhận được các quyền lợi xứng đáng với sự đóng góp của họ và thước đo chính là sự so sánh với sự đóng góp và quyền lợi của người khác

Các quyền lợi của cá nhân Các quyền lợi của những người khác

Sự đóng góp của cá nhân Sự đóng góp của những người khác

Người lao động luôn so sánh các yếu tố này để lựa chọn hành vi làm việc khác nhau. Khi họ cảm thấy sự công bằng (Dấu “>” hoặc dấu “=” xảy ra) thì họ sẽ hăng hái và tích cực hơn trong công việc. Ngược lại, người lao động sẽ uể oải, chán chường, bất mãn khi cảm thấy không có sự công bằng (dấu “<”).

Khó khăn đặt ra với kiểu so sánh này là mỗi người lại có một cách nhìn nhận riêng về sự đóng góp và quyền lợi nhận được. Ngoài ra, một số cá nhân còn mắc lỗi “ Cường điệu hóa” thành tích bản thân, dẫn đến sự hiểu lầm về tính công bằng

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế. Tùy thuộc quan điểm của mỗi tác giả, thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau. Chẳng hạn: học thuyết của Maslow trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất hiện theo trình tự từ thấp đến cao, hay như học thuyết hai yếu tố của Herzberg thì các nhóm yếu tố không

thể phân biệt rạch ròi như vậy hoặc như đánh giá được sự công bằng (theo thuyết của Adam) cho cá nhân, công bằng bên trong và công bằng bên ngoài không dễ dàng. Vì vậy không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh. Tuy nhiên, theo nhận định của tác giả tư tưởng học thuyết của Maslow là nền tảng cho sự ra đời của các học thuyết về sau (kế thừa và phát triển) mỗi học thuyết lại đi sâu vào nghiên cứu về một khía cạnh của hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow. Do vậy, trong phạm vi bài luận văn tác giả sử dụng những tư tưởng học thuyết của Maslow cho tạo động lực cho CBCNV tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội có các nhu cầu rất khác nhau tùy theo quan điểm của từng cá nhân. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra các cách tiếp cận với nhu cầu đó nhằm tác động tới các nhân tố tạo nên động lực cho người lao động. Maslow đã chia nhu cầu của con người thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn và nhu cầu xã hội. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở nên mạnh hơn và trở thành động lực thúc người lao động hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương

cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng... Nhu cầu cá nhân khác nhau theo các giai đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước. Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp. Đối với doanh nghiệp, để tạo 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 đại bộ phận người lao động trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... để từ đó xây dựng kế hoạch 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.

Thực hiện các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động

Dựa trên kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Các phương hướng chủ yếu tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động bao gồm:

1.3.2. Thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ tài chính

**** Tiền lương***

Tiền lương có ý nghĩa vô cùng lớn đối với cuộc sống hằng ngày của người lao động và là một yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc hiệu quả, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Việc trả lương phải theo những nguyên tắc nhất định và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho người lao

động vì nó có thể ảnh hưởng xấu đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho người lao động, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc thậm trí họ còn có thể rời bỏ doanh nghiệp. Doanh nghiệp khi trả lương cho người lao động cần gắn với thực hiện công việc, xây dựng hệ thống tiền lương cần hướng tới bốn mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương.

*** *Khen thưởng***

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện thông qua tiền thưởng, phần thưởng. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi người lao động. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của người lao động.

*** *Phúc lợi***

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Nó có tác dụng động viên người lao động yên tâm

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

1.3.3. Thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ phi tài chính

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

Mỗi tổ chức hoạt động đều có những mục tiêu riêng của mình. Tổ chức muốn hoạt động tốt thì những người lao động làm việc trong tổ chức đó phải biết rõ mục tiêu của tổ chức để từ đây họ mới có thể hoạt động đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra, nhờ đó người lao động làm việc sẽ có hiệu quả hơn. Edwin A.Locke đã chỉ ra rằng, để tạo động lực cho người lao động, cần phải ấn định được các mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức và cần thu hút người lao động vào việc đạt các mục tiêu ấy, làm cho họ nhận thức rõ các mục tiêu của tổ chức cũng chính là cái mà họ mong muốn đạt được. Người quản lý cần làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó là gì và lượng hóa được, quan sát tìm hiểu các phản ứng của cá nhân hướng họ cùng nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

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

Xác định nhiệm vụ là làm cho người lao động hiểu rõ nhiệm vụ đó là việc làm hết sức cần thiết với bất kỳ một tổ chức nào. Từ việc nắm được nhiệm vụ thực hiện do tổ chức đề ra, người lao động sẽ có định hướng nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Để người lao động đạt được hiệu quả cao

trong công việc, bản thân doanh nghiệp cũng cần xác định nhiệm vụ cụ thể cho phù hợp với sở trường và năng lực của họ. Doanh nghiệp và người lao động cần thống nhất nhiệm vụ thực hiện, điều này có liên quan đến kết quả thực hiện công việc, ảnh hưởng đến động lực lao động. Xác định nhiệm vụ cần xác định rõ các trách nhiệm cụ thể cần thực hiện, các điều kiện cụ thể để thực hiện nhiệm vụ đó bởi từng người lao động. Các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng, để người lao động hiểu, nắm rõ nhiệm vụ được giao để triển khai công việc và doanh nghiệp có cơ sở để đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng người lao động.

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

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

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

Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc

là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Từ đó họ sẽ có được mức thù lao cao, do đó sẽ tạo ra động lực cho họ làm việc. Tổ chức cần xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, trao đổi, học hỏi các kiến thức, kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức, với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, do đó sẽ có động lực làm việc.

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

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

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

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

góp phần nâng cao số lượng và chất lượng sản phẩm, từ đó nâng cao mức thu nhập của chính họ do đó sẽ tạo động lực làm việc. Có thể tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Giải quyết tốt các vấn đề này là cơ sở quan trọng để thỏa mãn nhu cầu của người lao động và nhu cầu của doanh nghiệp.

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

Với người lao động, thăng tiến có nghĩa là được nhận công việc tốt hơn, trách nhiệm nhiều hơn, công việc hấp dẫn và thú vị hơn, do đó mức thù lao nhận được cũng cao hơn. Vì vậy, thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động. Có thể nói, đa phần người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động, đặc biệt đối với người lao động trẻ tuổi, tài năng. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động

1.4.1. Sự tự nguyện

Khi được lãnh đạo giao việc, với những công việc có tính chất gấp, khi chưa hoàn thành công việc, người lao động sẽ sẵn sàng ở lại làm thêm để hoàn thành công việc mà không đòi hỏi phải được trả thêm giờ qua đó giúp cải thiện được một phần năng suất lao động trong tổ chức, giúp họ ổn định,

phát triển hoặc khi doanh nghiệp gặp khó khăn, tiền lương không ổn định, trước sự chèo kéo của các doanh nghiệp có điều kiện tốt hơn, một số người lao động cũng tự nguyện “kè vai, sát cánh” cùng Lãnh đạo cấp cao để giúp doanh nghiệp ổn định, tìm đường ra để phát triển.

1.4.2. Sự nỗ lực

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

1.4.3. Tính chủ động

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

1.4.4. Tính sáng tạo

Trong công việc, khi được giao người lao động đi theo lối mòn được rập khuôn, định hướng cách thức giải quyết sẵn sẽ chỉ làm cho năng suất lao động của tổ chức đứng yên và thậm chí thụt lùi, vì thế trong công việc khi được giao người lao động sáng tạo trong công việc sẽ giúp cho công việc

được giải quyết nhanh hơn, xây dựng các kỹ năng xử lý công việc, yêu thích công việc hơn từ đó làm tăng thêm sự thỏa mãn của họ trong công việc, tăng năng suất lao động và ngược lại nó giúp cải thiện chính sách tiền lương, chế độ phúc lợi và thăng tiến của người lao động.

1.4.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc

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

1.4.6. Lòng trung thành

Lòng trung thành/Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Điều này thể hiện sự cam kết của người sử dụng lao động với người lao động thông qua một loạt các chính sách, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Theo Robert E Ewin, phó giáo sư Triết học trường Đại học Western Australia đã định nghĩa về lòng trung thành đối với công ty: lòng trung thành là động lực quan trọng dẫn đến trách nhiệm nó giúp phát huy những đức tính tốt như là: lòng dũng cảm, lòng biết ơn, phẩm chất công bằng và giúp ta rèn luyện lương tri. Lòng trung thành thuộc về phạm trù cảm xúc. Người trung thành là người luôn kề vai sát cánh ngay cả những lúc khó khăn tuyệt đối không phải những kẻ phớt lờ hay bỏ chạy khi lâm nạn. Tổ chức và nhà quản lý luôn muốn có được lòng trung thành của nhân viên và hy vọng nhân viên của mình trung thành, làm việc với tất cả niềm đam mê, ít nhất

cũng là thỉnh thoảng trong một số công việc của công ty và nhà quản lý. Muốn có được lòng trung thành của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động. Chính vì vậy mà lòng trung thành được coi là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực lao động.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

1.5.1. Các nhân tố bên trong

- *Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:* Các doanh nghiệp khác nhau có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Muốn vậy, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực, ... cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

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

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

đạo xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

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

- *Hệ thống thông tin nội bộ*: Hệ thống thông tin “minh bạch” sẽ tạo cho người lao động cảm giác được đối xử công bằng, ví dụ như tiền lương nhận được hàng tháng, với một quy chế lương rõ ràng, các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc tương đối đầy đủ, cho người lao động cảm giác họ được trả lương tương xứng với những đóng góp của họ với công ty. Người sử dụng lao động thiết lập được hệ thống thông tin nội bộ càng minh bạch thì sẽ tạo động lực lao động của người lao động càng cao hơn.

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

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

1.5.2. Các nhân tố bên ngoài

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

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

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

thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân họ.

1.6. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tạo động lực lao động và bài học rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

1.6.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tạo động lực lao động

1.6.1.1 Kinh nghiệm của Công ty cổ phần điện cơ Sài Gòn (SME)

Là một công ty chưa phát triển quá lâu nhưng thời gian hơn 8 năm hoạt động và phát triển cũng đã là sự cố gắng và thành công riêng của công ty. Để làm được những điều ấy công ty cũng đã chú trọng phát triển nguồn lao động cũng như phát triển công tác tạo động lực lao động cho công ty mình, cụ thể:

Tiền lương: xây dựng mức lương trên cơ sở công việc được giao và hiệu quả công việc mà người lao động thực hiện hoàn thành. Sau 6 tháng công ty sẽ xem xét kết quả làm việc của người lao động để làm cơ sở tăng lương thông qua việc nhận xét đánh giá của cấp lãnh đạo trực tiếp. Mức lương đối với hoàn thành nhiệm vụ được giao sẽ được nhận 100% .Mức độ % lương được nhận phụ thuộc vào % hoàn thành nhiệm vụ theo đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ của từng lao động vào cuối tháng. Ngoài lương công ty cũng có chính sách thưởng thỏa đáng nhằm động viên khuyến khích tinh thần làm việc của các CBCNV trong toàn công ty. Thưởng Lễ, Tết mức thưởng cụ thể với từng người lao động là 200.000/ 1 lao động và thưởng theo hiệu quả công việc mức thưởng được xếp vào khoảng từ 500.000 đồng đến 1.000.000 đồng/ mức hoàn thành công việc cụ thể. Là một công ty đã lên sàn giao dịch Công ty có chính sách thưởng cổ phiếu, và cho CBCNV giỏi được mua cổ phiếu công ty với giá ưu đãi. Cụ thể mức mua được giảm 30% - 50% giá trị cổ phiếu của Công ty tại thời điểm thưởng. Sau một năm hoạt động Công ty có những buổi đánh giá lại công tác tạo động lực cho người lao động, rút ra các kết luận về việc thực hiện và hoàn thiện các mảng còn yếu kém trong công tác

tạo động lực lao động về môi trường làm việc, phúc lợi của Công ty.

Thành công đạt được trong công tác tạo động lực của Công ty cổ phần điện cơ Sài Gòn đạt được trong năm 2013 cụ thể như:

Mức thu nhập trung bình tăng thêm 1,4 lần so với cùng thời điểm năm 2012

Mức thu nhập bình quân 1 tháng của năm 2012 là 3.500.000 đồng/người/tháng

Đến năm 2013 mức thu nhập bình quân của người lao động là:

Mức thu nhập bình quân = $625.000.000 / 125 = 5.000.000$ (đồng / người/ tháng)

Tỷ lệ gắn bó của người lao động cũng tăng hơn năm 2012. Số lao động nghỉ việc đã giảm đi một nửa. Trong năm 2012 số lao động nghỉ việc là 20 người (do mức lương thấp hơn so với chỗ làm mới), đến hết năm 2013 số lao động nghỉ việc chỉ có 5 người.

Để đạt được những kết quả đó cũng là nhờ việc thực hiện chính sách tạo động lực thông qua công tác tiền lương của người lao động, cùng với sự trượt giá của giá cả thị trường Công ty cổ phần điện cơ Sài Gòn đã điều chỉnh kịp thời mức lương cơ bản của Công ty mình để giữ chân người lao động, giảm sức ép cạnh tranh về mức tiền lương mà các đối thủ cạnh tranh mang lại. Ngoài ra chính sách thưởng cho người lao động bằng cổ phiếu có hai lợi ích cụ thể: tăng số cổ phần tăng nguồn vốn kinh doanh của Công ty, tạo ra lợi ích của Công ty gắn liền với lợi ích của mỗi cá nhân nắm giữ cổ phiếu của Công ty.. Đây chính là điểm làm mới và sáng tạo mà Công ty cổ phần điện cơ Sài Gòn đã dám thực hiện và đạt được một số thành công nhất định. Là một cách làm nên học cho các doanh nghiệp đi tìm cách tạo động lực cho người lao động.

1.6.1.2. Kinh nghiệm của Công ty trách nhiệm hữu hạn nước giải khát Coca-cola Việt Nam

Công ty TNHH nước giải khát Coca-cola Việt Nam là công ty được

đầu tư 100% vốn đầu tư từ tập đoàn Coca-Cola một trong những tập đoàn đa quốc gia hàng đầu thế giới. Là một trong những công ty sản xuất nước giải khát lớn, thị phần nhiều do vậy khối lượng người lao động trong công ty cũng có nhiều độ tuổi, thành phần khác nhau. Công ty có đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt tình, năng động, được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, được giúp đỡ và tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên phát huy tối đa năng lực của mình nên hiệu quả làm việc cao. Để phát triển được vững mạnh như vậy thì Tổng công ty Coca-Cola nói chung và Công ty TNHH nước giải khát Coca-Cola Việt Nam nói riêng đã làm rất tốt công tác tạo động lực lao động trong lĩnh vực hoạt động của Công ty mình, cụ thể:

Sắp xếp bố trí công việc hợp lý: Công ty này thường xuyên luân chuyển cán bộ đến các vị trí khác nhau để tìm ra lĩnh vực phù hợp nhất với họ nhằm giữ chân các nhân tài. Điều này giúp cho Công ty thuận lợi trong quá trình bố trí lao động, mặt khác giúp Công ty có được lợi thế cạnh tranh về nhân lực cũng như chất lượng sản phẩm và giá bán.

Phát triển đội ngũ lao động đa dạng và tài năng: Doanh nghiệp đã đề ra mục tiêu là tạo lập môi trường làm việc mà nơi đó thu hút, phát triển và giữ lại một đội ngũ nhân viên đa dạng và tài năng. Coca-Cola khuyến khích mỗi cá nhân phát triển những chuyên môn, sở trường của họ, giúp đỡ mọi người dùng khả năng sáng tạo, lòng nhiệt thành của mình vào trong hoạt động kinh doanh.

Môi trường làm việc công bằng: Coca-Cola nhấn mạnh nghiêm cấm việc sử dụng lao động là trẻ em trong hoạt động kinh doanh và trong những nhà cung cấp. Coca-Cola luôn tạo ra môi trường làm việc công bằng với mọi thành viên, ai cũng có cơ hội thăng tiến nếu họ khẳng định được năng lực của mình.

Thu hút nhân viên: Khi Công ty thay đổi cơ cấu, họ đã cố gắng giao tiếp một cách cởi mở với nhân viên về cái mà họ đang làm, tại sao và nó ảnh

hưởng đến họ như thế nào. Công ty cũng tìm kiếm sự phản hồi và trả lời bất cứ những lo lắng nào.

Quan tâm nhiều hơn đến thái độ làm việc và những phản hồi từ phía người lao động. Nhân viên của Coca Cola được thể hiện ý kiến của mình qua nhiều kênh khác nhau. Quá trình xử lý những phản nản luôn sẵn sàng cho tất cả những nhân viên bằng những hợp đồng thỏa thuận chung.

Chăm sóc sức khỏe cho người lao động: Ngoài sức khỏe nghề nghiệp, công ty cũng hướng dẫn chương trình đẩy mạnh phong cách sống khỏe.

Và kết quả mà Coca cola đạt được là địa bàn hoạt động trên 200 quốc gia, doanh thu 48 tỷ USD năm 2012 của Coca cola tương đương một nền kinh tế lớn thứ 70 thế giới, bên cạnh Slovenia và Costa Rica. Trên lãnh thổ Quốc gia Việt Nam con số người lao động làm việc cho Coca cola Việt Nam là 16.000 lao động. Việc sử dụng và đào tạo nhân sự của Công ty TNHH Coca cola Việt Nam xứng đáng là bài học quý cho các ngành hoạt động kinh doanh học tập và rút ra cho mình những bài học kinh nghiệm quý báu

1.6.2. Bài học rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

Những kinh nghiệm tạo động lực của một số công ty giúp ta thấy được phần nào tính hiệu quả của công tác tạo động lực lao cho người lao động. Từ đó rút ra những bài học cho Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Ishigaki, đó là:

Để tạo ra được nguồn cung ứng nhân lực có chất lượng cao và ổn định, Công ty cần chủ động trong việc tạo động lực cho người lao động

Để giữ chân được người tài, các công ty cũng cần xây dựng chế độ lương thưởng, đãi ngộ phù hợp và chuẩn hoá, từ đó đảm bảo điều kiện về vật chất một cách đầy đủ cho những người lao động có năng lực, tạo được cho họ động lực làm việc tốt để họ tập chung mọi khả năng vào công việc, đạt được hiệu xuất cao nhất.

Bên cạnh đó, công ty cần thiết phải gắn kết chặt chẽ giữa người lao động và công ty, kể cả về vật chất và tinh thần: ví dụ như quyền lợi của người lao động phải gắn chặt với hiệu quả kinh doanh của công ty. Công ty cần phải tuyên truyền các mục tiêu của mình, đồng thời đưa ra các quyền lợi cụ thể của người lao động khi doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đó. Đồng thời xây dựng hệ thống khen thưởng, khuyến khích người lao động sáng tạo trong công việc đưa ra những sáng kiến cải tiến, nâng cao hiệu quả công việc, chất lượng sản phẩm. Khuyến khích nhân viên tham ra các ý kiến đề xuất các giải pháp để phát triển doanh nghiệp, cải tiến công việc và các vấn đề liên quan trực tiếp đến quyền lợi của họ, đảm bảo tính dân chủ trong công ty.

Nếu vận dụng được những bài học trên đây, chắc chắn Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki sẽ đạt được những thành công, đồng thời nâng vị thế của mình trong khu vực.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ISHIGAKI VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty

Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam là doanh nghiệp 100% vốn đầu tư của Nhật Bản được thành lập dựa trên Công ty mẹ là Công ty Ishigaki Rubber tại Nhật Bản thành lập năm 1967 tại Nhật Bản. Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam được thành lập tại Việt Nam theo Giấy phép đầu tư số

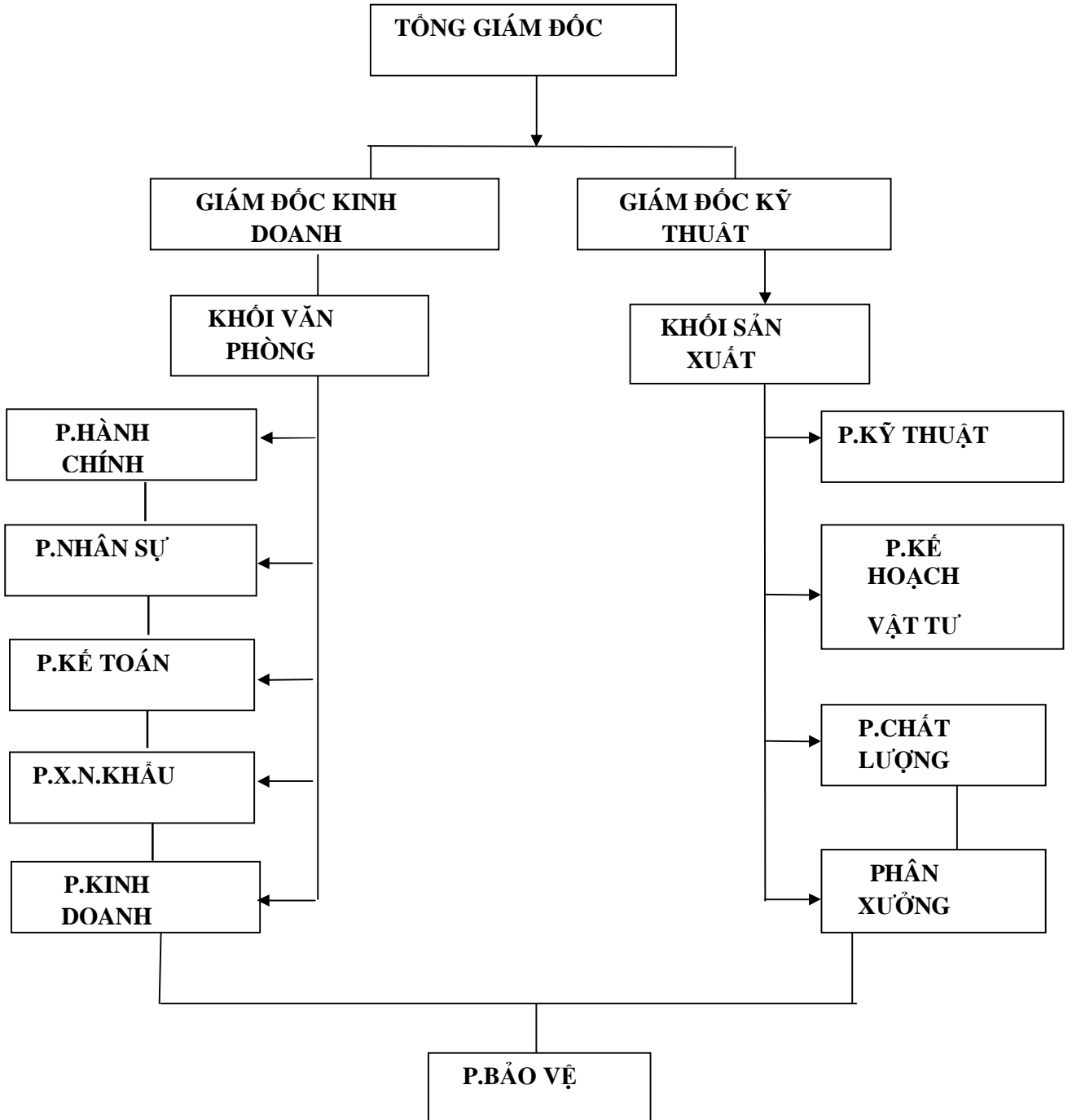
062043000130 do Bộ Kế hoạch và Đầu tư cấp ngày 05/12/2010. Địa chỉ trụ sở chính đặt tại Khu Công Nghiệp Đồng Văn II, huyện Duy Tiên, tỉnh Hà Nam, Việt Nam.

Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam đã có gần 4 năm hoạt động tại thị trường Việt Nam nên cơ sở vật chất khá tốt, hiện tại Công ty có 02 nhà xưởng. Quy mô dự án của Công ty là sản xuất, chế tạo, gia công và lắp ráp các loại bộ phận, linh kiện và sản phẩm cao su và silicon với công suất 14.000.000 sản phẩm/năm. Với kinh nghiệm gia công các mặt hàng cao su, và silicon cung cấp cho các công ty trong nước như nhà máy Pin Đồng Nai, Công ty TNHH Asahidenso Việt Nam, Công ty TNHH Honda Lock Việt Nam, Công ty TNHH Trad Việt Nam, Công ty TNHH ToKai Việt Nam...đồng thời xuất khẩu hàng cho các công ty nước ngoài như: Công ty TNHH Ishigaki Rubber, Công ty Iwasaki, Công ty TNHH Nippon Seiki... Công ty đã tạo dựng nên được thương hiệu và uy tín đối với các bạn hàng trong và ngoài nước. Điều này cũng góp phần vào việc tạo động lực cho người lao động trong công ty.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức Công ty

Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Ishigaki Việt Nam thuộc Công ty mẹ là Công Ty Ishigaki Rubber . Công ty có cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Đây là mô hình mà mối quan hệ giữa cấp dưới và cấp trên là một đường thẳng, tức là cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp từ cấp trên. Nhìn chung cơ cấu tổ chức Công ty hợp lý, Công ty có sự tách biệt giữa bộ phận sản xuất và văn phòng, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, không chồng chéo. Điều này làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình, hiểu rõ chức trách nhiệm vụ công việc của mình, từ đó họ sẽ chủ động thực hiện công việc, nhiệm vụ nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và giúp các thành viên trong tổ chức tương tác với nhau thuận lợi

hơn, do đó hiệu quả công việc cao hơn, nên đã góp phần tạo ra động lực cho người lao động. Sơ đồ tổ chức cụ thể của Công ty được thể hiện như sau:



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty

Bảng 2.1. Doanh thu và lợi nhuận của Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam giai đoạn 2012 -2014

STT	Năm	Doanh thu		Lợi nhuận sau thuế	
		Số lượng (Triệu đồng)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)	Số lượng (Triệu đồng)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)
1	2012	12.821	-	324	-
2	2013	22.424	175%	665	205%
3	2014	45.926	205%	861	266%

(Nguồn: Phòng kế toán công ty TNHH Ishigaki Việt nam)

Nhìn vào bảng số liệu 2.1 có thể nhận thấy rằng Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam là một công ty mới thành lập nhưng là một công ty tương đối phát triển. Cụ thể doanh thu và LNST của Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam tăng dần qua các năm từ năm 2011 đến năm 2014. Công ty đã không ngừng phát triển cả về doanh thu và lợi nhuận, tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận qua các năm đều cao hơn tỷ lệ tăng trưởng doanh thu.

Thời điểm Công ty gia nhập vào thị trường kinh doanh là rơi đúng vào thời điểm nền kinh tế toàn cầu nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng gặp nhiều khủng hoảng và khó khăn về kinh tế nhưng Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam vẫn tồn tại và không ngừng phát triển cả về cơ cấu, quy mô và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây cũng là một nguồn cổ vũ lớn và tích cực đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên của Công ty.

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

2.2.1. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty

Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng cao su và silicon, đây là một ngành khá phát triển và có sự cạnh tranh cao. Nhìn chung, so với nhiều ngành khác, lao động trong ngành có mức

lương thấp hơn so với nhiều ngành khác, nên tiền lương không có tác động nhiều đến động lực làm việc của người lao động. Trong các doanh nghiệp sản xuất cao su và silicon thường xuyên xảy ra tình trạng thiếu lao động, do đó người lao động thường xuyên phải làm thêm giờ. Do thời gian làm việc kéo dài, tương đối độc hại nhưng mức lương lại không cao, nên sức thu hút lao động của ngành này đối với nhân lực cũng không cao.

2.2.2. Đặc điểm về lao động trong Công ty

Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam có Tổng giám đốc là người Nhật Bản điều hành chung mọi hoạt động của Công ty. Công ty có một số chuyên gia là người Nhật Bản phụ trách những mảng kỹ thuật và thực hiện giám sát sản xuất. Đây là các chuyên gia do Công ty mẹ cử sang nhằm giúp đỡ Công ty. Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng cao su và silico nên công việc chủ yếu của người lao động tại Công ty có tính chuyên môn hóa cao. Vì thế cơ cấu lao động tại đây cũng có nhiều nét đặc thù riêng.

**Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động trong
Công ty TNHH Việt Nam tính đến 31/05/2015
(Đơn vị : Người)**

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
	Tổng số lao động	169	100,0
1	Phân theo giới tính:	169	100,0
	Nam	58	34.32
	Nữ	111	65.68
2	Phân theo trình độ chuyên môn:	169	100,0
	Đại học	11	6.51
	Cao đẳng	16	9.47
	Trung cấp	28	16.57
3	PTTH	114	67.46
	Phân theo bộ phận	169	100,0
	Lao động gián tiếp	32	18.93
4	Lao động trực tiếp	137	81.07
	Phân theo độ tuổi	169	100,0
	≤ 30	132	78.11
	30 – 40	29	17.16
5	≥40	8	4.73
	Phân theo bộ phận chức năng	169	100,0
	Quản lý kinh tế	4	2.37
	Quản lý kỹ thuật	10	5.92
	Quản lý hành chính	6	3.55
	Công nhân định hình	34	20.12
	Công nhân cán, cắt	11	6.51
	Công nhân gọt bavia	54	31.95
	Công nhân kiểm hàng	42	24.85
	Công nhân đóng gói	6	3.55

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Tổng lao động của Công ty tính đến ngày 31/05/2015 là 169 người. Do tính chất công việc đòi hỏi sự cẩn trọng tỷ mỉ nên số lao động nữ của Công ty chiếm tỷ trọng lớn, chiếm 65,68% tổng số lao động toàn Công ty. Lao động nữ giới thường cẩn thận, cần cù, có sức chịu đựng và tính kiên trì cao nhưng lại dễ an phận, không thích di chuyển, không thích ganh đua. Ngoài ra lao động nữ do phải mang thai và sinh con, nuôi con nên sức khoẻ bị giảm sút, thời gian làm việc phải gián đoạn, ảnh hưởng tới sự thăng tiến trong nghề nghiệp. Khi tạo động lực cho người lao động Công ty cần chú ý đến những điều này.

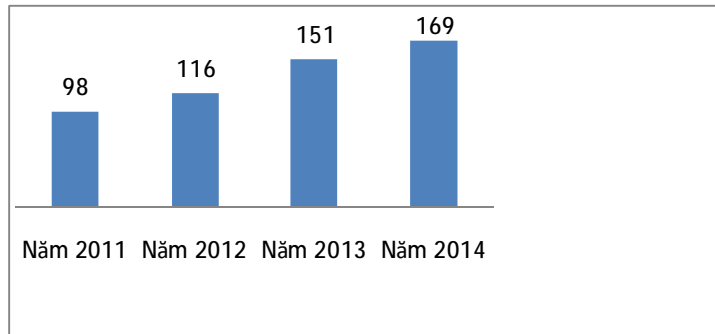
Phần lớn lao động trong Công ty là lao động trực tiếp sản xuất nên số lao động có trình độ trung cấp và lao động phổ thông chiếm tỷ trọng lớn, chiếm 84,2% tổng số lao động toàn Công ty. Bởi vậy Công ty cũng cần phải có những chính sách quan tâm, động viên hơn nữa đối với người lao động để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ, tay nghề của bản thân. Từ đó là cơ sở để nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm.

Qua bảng 2.2 cho thấy số lao động trực tiếp sản xuất chiếm tỷ trọng lớn trong Công ty, có 137 người chiếm 81,07%. Số lao động gián tiếp có 32 người, chiếm 18,93% tổng số lao động trong Công ty. Tỷ trọng này cho thấy bộ máy hành chính của Công ty khá tinh giản và gọn nhẹ. Tuy nhiên nếu xét theo tỷ lệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp tại Công ty thì có thể thấy chưa hợp lý. Tỷ lệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp là 1:4,3. Đây là một tỷ lệ không hợp lý bởi có ít lao động gián tiếp, bởi vậy áp lực công việc đối với hầu hết lao động quản lý là cao.

Độ tuổi trung bình người lao động trong Công ty khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu công việc. Trong đó nhóm độ dưới 30 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất (chiếm 78,11%), đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện

để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập nâng cao khả năng, nắm bắt kiến thức hiện đại để ứng dụng vào thực tiễn công việc, nhưng lại chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc. Theo nghiên cứu của Kovach (1987) chỉ ra rằng những người lao động dưới 30 tuổi rất quan tâm đến lương cao và sự đảm bảo công việc.

Trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam, phân chia lao động theo chức năng, lao động được chia thành hai nhóm chính: lao động quản lý bao gồm những người làm công việc quản lý kinh tế, quản lý kỹ thuật, quản lý hành chính và nhóm công nhân bao gồm công nhân định hình, công nhân gọt vĩa, công nhân kiểm hàng, công nhân đóng gói, công nhân vận chuyển. Trong đó những người làm quản lý kinh tế là những người làm công tác lãnh đạo, tổ chức, quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh bao gồm Giám đốc kinh doanh và những người làm việc trong các phòng: phòng kế toán, phòng xuất nhập khẩu, phòng kinh doanh và phòng kế hoạch vật tư. Những người làm quản lý kỹ thuật bao gồm những người được đào tạo ở các trường kỹ thuật hoặc đã được rèn luyện trong thực tế sản xuất có trình độ kỹ thuật tương đương. Đây là những người trực tiếp làm công tác kỹ thuật hoặc tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn công tác kỹ thuật trong phân xưởng sản xuất, bao gồm cả Giám đốc kỹ thuật, quản đốc, phó quản đốc, tổ trưởng, tổ phó sản xuất, những người làm trong phòng kỹ thuật, phòng chất lượng. Những người làm quản lý hành chính bao gồm những người làm trong phòng hành chính, phòng nhân sự



Biểu đồ 2.2: Lực lượng lao động của Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam giai đoạn 2011 – 2014 (Đơn vị: Người)

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Qua biểu đồ 2.2 có thể thấy được lực lượng lao động của Công ty từ năm 2011 đến năm 2014 có xu hướng tăng dần. Năm 2014 là năm có số lượng lao động cao nhất. Số lượng lao động trong Công ty luôn có sự biến động, lao động liên tục ra vào. Do đó hoạt động tuyển dụng tại Công ty diễn ra thường xuyên để bổ sung nhân sự vào những vị trí trống đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ thêm nhu cầu sản xuất của Công ty.

2.2.3. Đặc điểm thị trường lao động tỉnh Hà Nam

Nguồn lao động trên địa bàn tỉnh Hà Nam nói chung và huyện Duy Tiên nói riêng rất dồi dào, lao động phổ thông chiếm tỷ lệ lớn. Hà Nam là vùng đất trù phú, con người nơi đây cũng hiền hòa, chi phí sinh hoạt rẻ lại tồn tại khu công nghiệp nên nguồn lao động từ các tỉnh lân cận như Ninh Bình, Thái Bình...đến tập trung sinh sống và làm việc tại nơi đây nên nguồn lao động trẻ, dồi dào về số lượng và đa dạng về sắc tộc do mỗi vùng miền lại có những phong tục tập quán, lối sống sinh hoạt và làm việc khác nhau. Vì tập quán sinh hoạt quyết định đến quá trình thực hiện việc của người lao động, vì vậy quá trình tạo động lực của Công ty cũng cần có nhiều phương pháp để phù hợp với đặc điểm này.

Tuy nhiên lao động có bằng cấp, chứng chỉ nghề nghiệp, có trình độ tay

ngành cao lại rất hạn chế. Với tính chất đặc thù của ngành sản xuất cao su, silicon, lao động ngành sản xuất cao su, silicon đòi hỏi yêu cầu cao về trình độ kỹ thuật, nếu không sẽ gây tổn hại lớn. Vì vậy, nếu không xây dựng được cơ chế đãi ngộ thỏa đáng thì không thể thu hút được lao động có trình độ, chấp nhận làm việc trong lĩnh vực có điều kiện nặng nhọc, độc hại, ô nhiễm.

Công ty cần đặc biệt chú trọng hơn nữa trong việc chăm lo đến đời sống người lao động, xây dựng chính sách thu hút, đãi ngộ hấp dẫn để thu hút người lao động có trình độ và tay nghề về Công ty cũng như giữ chân những lao động có tay nghề giỏi tại Công ty.

2.2.4. Văn hóa của Công ty

Những giá trị mà Công ty tạo lên như uy tín, vị thế của công ty trên thị trường khá tốt, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, tự hào hơn khi làm việc trong Công ty. Tuy nhiên, hiện nay Công ty chưa tạo ra được một nét văn hóa riêng. Công ty chưa có các hoạt động văn hóa thể thao nào, hay các phong trào thi đua để tạo ra sự gắn kết giữa những người lao động với nhau. Hàng ngày người lao động trong Công ty làm việc xong rồi về nên chỉ có một số người lao động quen biết với nhau nên chưa tạo được sự thân thiện giữa những người lao động với nhau, chưa tạo được sự đoàn kết cao trong quá trình làm việc. Công ty hiện nay chưa xây dựng được một nền văn hóa mạnh, mục tiêu của Công ty chưa được phổ biến rộng rãi cho người lao động.

2.2.5. Phong cách lãnh đạo của Công ty

Lãnh đạo trong Công ty là người Nhật Bản, phong cách lãnh đạo chuyên quyền. Do đó Công ty hoạt động với cơ chế cứng nhắc, chuyên quyền. Mọi quan hệ giữa người lãnh đạo với công nhân viên trong Công ty chỉ dừng lại trên cơ sở công việc, cấp trên cần cấp dưới đáp ứng nhu cầu công việc. Không khí trong tập thể chưa thực sự tốt nên đã phần nào tạo ra sự căng thẳng

trong lao động, làm hạn chế khả năng sáng tạo trong công việc của người lao động. Một phần do sự bất đồng về ngôn ngữ, chưa hiểu hết văn hóa của Việt Nam do đó người lãnh đạo trong Công ty hiện nay chưa hiểu nhiều về nhân viên của mình, điều này cũng cản trở một phần động lực của người lao động.

2.3. Đánh giá thực trạng động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

2.3.1. Sự tự nguyện

Khi công việc chưa hoàn thành, tùy theo tính chất công việc và mức độ cần thiết mà nhân lực sẵn sàng ở lại làm thêm hay là ra xe đi về để ngày mai làm tiếp, thể hiện thái độ thiếu trách nhiệm với công việc. Rất sẵn sàng và sẵn sàng làm thêm giờ. Đồng thời thông thường nhân lực khi hết giờ làm thường tự nguyện ở lại khoảng 10 phút để hoàn thành những công việc dang dở.

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

2.3.2. Sự nỗ lực

Mỗi công việc được giao, bên cạnh sự tự nguyện của nhân lực cũng cần phải đòi hỏi sự nỗ lực của nhân lực trong thực thi nhiệm vụ được giao,

Từ kết quả điều tra có thể thấy khi được phỏng vấn nhân lực trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam đều nỗ lực, thể hiện sự cam kết của nhân lực với Công ty thông qua các chính sách lương, thưởng mà nhân lực nhận được từ Công ty, đảm bảo quá trình phát triển bền vững của Công ty.

2.3.3. Tính chủ động trong công việc

Tính chủ động trong công việc thể hiện ở điểm nhân lực chủ động trao đổi những vướng mắc theo kinh nghiệm của mình để Lãnh đạo được biết và giải đáp để làm sao có được kết quả tốt nhất trong giải quyết công việc. Ở đâu cũng vậy, tính chủ động của nhân lực luôn được người quản lý đề cao hàng đầu và coi đó là một trong những chìa khóa thành công của tổ chức. Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam, ban giám đốc luôn quan tâm đến tính chủ động của nhân lực và luôn được nhắc nhở trong các cuộc họp giao ban với Trưởng phòng, Giám đốc nhà máy.

2.3.4. Tính sáng tạo

Với quy trình giải quyết công việc có sẵn, rập khuôn, không chủ động vận dụng linh hoạt sẽ dễ dẫn đến ách tắc công việc trong khi thực tế vẫn để đó hoàn toàn dễ dàng được giải quyết. Do vậy trong bất kỳ tổ chức nào, việc tìm tòi, sáng tạo trong công việc luôn được đề cao, đảm bảo hệ thống vận hành trơn tru.

2.3.5. Tinh thần trách nhiệm trong công việc

Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức. Chính vì thế mà lãnh đạo Công ty luôn nhắc nhở nhân lực bằng những hành động thiết thực, làm gương từ lãnh đạo cấp trên chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính. Tính trách nhiệm của nhân lực thể hiện cuối cùng là kết quả công việc được lãnh đạo Công ty giao giải quyết thỏa đáng, đảm bảo hiệu quả, kết quả là mang lại lợi ích gia tăng cho công ty mà thước đo cuối cùng chính là lợi nhuận Công ty đạt được liên tục tăng qua các năm, làm cho lương,

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

2.3.6. Lòng trung thành

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

Thực tế tại Công ty, tỷ lệ bỏ việc chủ yếu là ở bộ phận công nhân sản xuất trực, lý do chủ yếu môi trường làm việc độc hại, nóng bức.

2.4. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

2.4.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Công ty hiện nay chưa tiến hành các hoạt động xác định 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. Vì không tiến hành xác định nhu cầu của người lao động nên Công ty không nhận thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của phần lớn người lao động, nhu cầu của từng nhóm đối tượng người lao động, ví dụ như nhu cầu của lao động trực tiếp, nhu cầu của lao động gián tiếp...Do đó các biện pháp của Công ty đưa ra còn chung chung, áp dụng cho toàn bộ người lao động mà chưa có sự sắp xếp, thứ tự ưu tiên áp dụng biện pháp nào trước, biện pháp nào sau, với mỗi loại đối tượng thì áp dụng những biện pháp nào.

Do vậy, để hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam, tác giả đã sử dụng mẫu khảo sát 100 lao động làm việc tại Công ty, trong đó 79 lao động trực tiếp và 21 lao động gián tiếp nhằm thăm dò ý kiến mọi người về công tác tạo động lực. Trên cơ sở thập

nhu cầu của Maslow, tác giả luận văn đã đưa ra 11 nhu cầu cơ bản của người lao động bao gồm: thu nhập cao và thỏa đáng; công việc ổn định; điều kiện làm việc tốt; quan hệ trong tập thể tốt; được ghi nhận thành tích tốt trong công việc; có cơ hội học tập nâng cao trình độ; có cơ hội thăng tiến; công việc phù hợp với khả năng sở trường; công việc thú vị; lịch trình làm việc thích hợp; được tự chủ trong công việc. Trên cơ sở khảo sát người lao động xếp theo thứ tự từ 1 đến 11, với con số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, và thứ tự thứ 11 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất. Kết quả khảo sát điều tra được thể hiện trong bảng sau

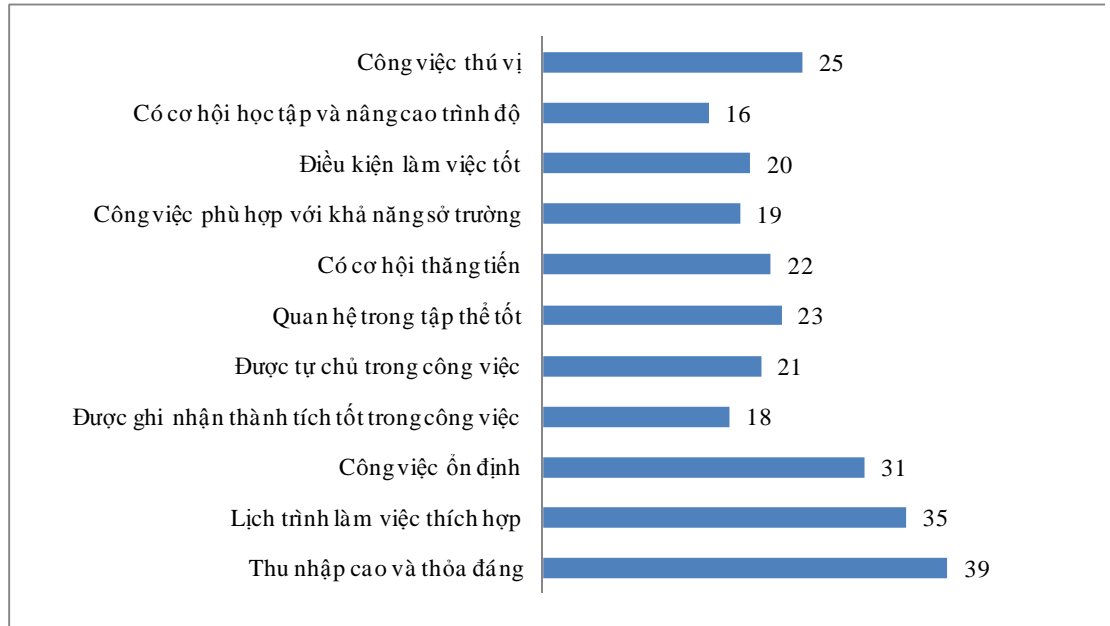
Bảng 2.3: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

TT	Nhu cầu	Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động thu được theo kết quả khảo sát trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam																							
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11			
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)		
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	39	39	10	10	6	6	4	4	1	1	2	2	3	3	7	7	4	4	8	8	18	18		
2	Công việc ổn định	24	24	35	35	9	9	11	11	2	2	3	3	4	4	2	2	8	8	1	1	2	2		
3	Điều kiện làm việc tốt	6	6	17	17	31	31	9	9	10	10	9	9	5	5	4	4	5	5	3	3	1	1		
4	Quan hệ trong tập thể tốt	9	9	18	18	9	9	18	18	10	10	10	10	5	5	5	5	6	6	5	5	3	3		
5	Được ghi nhận thành tích	0	0	1	1	13	13	9	9	21	21	6	6	17	17	11	11	7	7	7	7	3	3		

	tốt trong công việc																						
6	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	5	5	2	2	3	3	8	8	23	23	8	8	5	5	18	18	16	16	7	7	3	3
7	Có cơ hội thăng tiến	0	0	0	0	1	1	5	5	4	4	16	16	14	14	9	9	11	11	22	22	12	12
8	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	4	4	3	3	10	10	8	8	15	15	19	19	11	11	10	10	4	4	5	5	12	12
9	Công việc thú vị	0	0	6	6	2	2	8	8	2	2	15	15	7	7	11	11	20	20	16	16	8	8
10	Lịch trình làm việc thích hợp	11	11	3	3	9	9	16	16	1	1	4	4	8	8	12	12	9	9	14	14	13	13
11	Được tự chủ trong công việc	3	3	3	3	10	10	5	5	9	9	4	4	12	12	10	10	11	11	8	8	25	25
	Tổng cộng	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Từ bảng 2.3 cho thấy nhu cầu “*thu nhập cao và thỏa đáng*” là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất (với 39 % số người lựa chọn). Qua đó, có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của người lao động làm việc tại Công ty. Kết quả phân tích thể hiện tại biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.3: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Hành vi của người lao động trong tổ chức chịu tác động của nhiều nhân tố bởi vậy khi khảo sát các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tác giả đi sâu phân tích các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động phân theo giới tính và độ tuổi, theo bộ phận chức năng chức vụ và trình độ chuyên môn. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam theo giới tính và độ tuổi được biểu diễn theo bảng sau:

Bảng 2.4: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam theo giới tính và độ tuổi
(Đơn vị: Người)

STT	Nhu cầu	Theo giới tính		Theo độ tuổi		
		Nam	Nữ	≤ 30	30 – 40	≥40
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	1	1	1	1	2
2	Công việc ổn định	3	3	3	3	1
3	Điều kiện làm việc tốt	6	9	9	8	6
4	Quan hệ trong tập thể tốt	10	6	6	10	3
5	Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	4	4	4	2	9
6	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	9	10	10	9	11
7	Có cơ hội thăng tiến	2	7	7	4	10
8	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	8	8	8	5	7
9	Công việc thú vị	7	11	11	11	5
10	Lịch trình làm việc thích hợp	11	2	2	6	8
11	Được tự chủ trong công việc	5	5	5	7	4

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

- Theo giới tính: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu người lao động giữa nam và nữ trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam có những điểm giống nhau và khác nhau. Các nhu cầu giống nhau bao gồm “thu nhập cao và thỏa

đáng” (cùng xếp vị trí thứ 1), “công việc ổn định” (cùng xếp thứ 3). Một số nhu cầu khác có sự khác biệt nhau khá nhiều như: nhu cầu “quan hệ trong tập thể tốt” (nam xếp thứ 10, nữ xếp thứ 6), nhu cầu “có cơ hội thăng tiến” (nam xếp thứ 2, nữ xếp thứ 7),... Điều này dễ dàng giải thích khi các nhu cầu cơ bản của con người là tương đối giống nhau. Trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam các vị trí lãnh đạo, quản lý chủ yếu là nam, phần lớn công nhân là nữ. Do đó các nhu cầu “có cơ hội học tập nâng cao trình độ”, nhu cầu “có cơ hội thăng tiến”, nhu cầu “công việc thú vị”, nhu cầu “lịch trình làm việc thích hợp” có sự khác biệt nhau rõ rệt.

- Theo độ tuổi: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu giữa các nhóm tuổi của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam có nhiều điểm khác nhau. Kết quả khảo sát cho thấy nhóm lao động có độ tuổi ≤ 30 tuổi có nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng”, “lịch trình làm việc thích hợp”, “công việc ổn định” vẫn chiếm những vị trí quan trọng nhất. Nhóm người có độ tuổi từ 30 – 40 tuổi có nhu cầu “có cơ hội thăng tiến” khá quan trọng, xếp vị trí thứ 4 trong khi đó nhu cầu này ở nhóm lao động có độ tuổi từ 40 trở lên ít quan trọng hơn (xếp vị trí thứ 10).

Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam theo trình độ được biểu diễn trong bảng sau:

Bảng 2.5: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam theo trình độ chuyên môn

TT	Nhu cầu	Đại học (Người)	Cao đẳng (Người)	Trung cấp và PTTH (Người)
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	1	1	1
2	Công việc ổn định	2	2	3
3	Điều kiện làm việc tốt	9	7	9
4	Quan hệ trong tập thể tốt	10	6	6
5	Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	3	3	4
6	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	7	4	10
7	Có cơ hội thăng tiến	4	9	7
8	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	6	8	8
9	Công việc thú vị	8	10	11
10	Lịch trình làm việc thích hợp	11	11	2
11	Được tự chủ trong công việc	5	5	5

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Kết quả khảo sát cho thấy hầu hết những người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam đều mong muốn có một mức “thu nhập cao và thỏa đáng”

Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam theo bộ phận chức năng và chức vụ được biểu diễn theo bảng sau:

Bảng 2.6: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty theo bộ phận chức năng và chức vụ

STT	Nhu cầu	Lãnh đạo phòng ban (Người)	Quản đốc/Phó quản đốc (Người)	Tổ trưởng/Tổ phó (Người)	Làm chuyên môn nhiệm vụ (Người)	Công nhân (Người)
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	1	1	1	1	1
2	Công việc ổn định	4	4	2	2	3
3	Điều kiện làm việc tốt	10	11	9	9	9
4	Quan hệ trong tập thể tốt	9	10	10	8	6
5	Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	2	3	3	3	4
6	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	5	6	7	7	10
7	Có cơ hội thăng tiến	6	9	5	4	7
8	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	8	7	8	7	8
9	Công việc thú vị	7	8	11	10	11
10	Lịch trình làm việc thích hợp	11	5	4	11	2
11	Được tự chủ trong công việc	3	2	6	5	5

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Kết quả khảo sát cho thấy các nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng”, “công việc ổn định”, “được ghi nhận thành tích tốt trong công việc” rất được

chú trọng ở tất cả các nhóm vị trí công việc. Với mỗi nhóm người có vị trí công việc khác nhau lại có các mức độ thỏa mãn nhu cầu khác nhau.

Thực hiện các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động

Dựa trên kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Các phương hướng chủ yếu tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động bao gồm:

2.4.2. Thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ tài chính

**** Tiền lương và các khoản phụ cấp tiền lương***

Sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp, của xã hội về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Khác với nhiều Công ty sản xuất hàng cao su khác, Công ty áp dụng hình thức trả lương theo lương thời gian đối với toàn thể cán bộ công nhân viên. Việc trả lương cho người lao động do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Quỹ lương hàng tháng được lấy từ doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh, 90% quỹ lương được phân phối cho người lao động, 8% quỹ lương dùng làm quỹ tiền thưởng, 2% quỹ lương dùng làm quỹ dự phòng. Tiền lương của người lao động được tính như sau:

$$\text{Tiền lương} = \frac{\text{Mức tiền lương tháng của NLD}}{26} \times \text{Số ngày làm việc thực tế} + \text{Tiền lương làm thêm giờ} + \text{Phụ cấp ăn trưa} + \text{Tiền phụ cấp độc hại} + \text{Trợ cấp đi lại} + \text{Trợ cấp trượt giá}$$

Mức tiền lương tháng của người lao động:

Mức tiền lương tháng của người lao động trong Công ty được xây dựng thành các nhóm khác nhau. Với mỗi nhóm sẽ có mức lương khác nhau. Cụ thể:

- Đối với khối lao động gián tiếp: Chia thành các nhóm:

+ Nhóm 1: Bao gồm những người làm những công việc đơn giản, không đòi hỏi đào tạo gì nhiều như nhân viên bảo vệ, nhân viên tạp vụ.

+ Nhóm 2: Nhóm này bao gồm những người làm chuyên môn nghiệp vụ, yêu cầu có kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

+ Nhóm 3: Nhóm này bao gồm những lao động quản lý, có kỹ năng thực hiện nhiều công việc phức tạp, giám sát các nhân viên dưới quyền.

- Đối với khối lao động trực tiếp: Chia thành các nhóm:

+ Công nhân làm việc trong bộ phận cán và cắt.

+ Công nhân làm việc trong bộ phận định hình cao su đen và silicon.

+ Công nhân làm việc trong bộ phận gọt bavia.

+ Công nhân làm việc trong bộ phận kiểm hàng và đóng gói.

Tiền làm thêm giờ của người lao động được tính như sau:

- Tiền làm thêm (ngày thường) = Tiền lương giờ \times số giờ làm thêm \times 1,5

- Tiền làm thêm (ngày Chủ nhật) = Tiền lương giờ \times số giờ làm thêm \times 2

- Tiền làm thêm vào các ngày lễ lớn = Tiền lương giờ \times số giờ làm thêm \times 3

Phụ cấp ăn:

- Tiền phụ cấp ăn trưa = 20.000 \times số ngày làm việc thực tế

- Tiền phụ cấp ăn làm thêm (từ 4 tiếng đến 8 tiếng) = 20.000 \times số ngày làm việc thực tế

- Tiền ăn trưa khi đi công tác tại Hà Nội = 50.000 \times số ngày làm việc thực tế

BẢNG TÍNH LƯƠNG LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP (Đơn vị: VND)

STT	DANH MỤC	CÔNG NHÂN THỬ VIỆC	CÔNG NHÂN CHÍNH THỨC Lương cơ bản nhân thêm 7%
①	Lương cơ bản Khu vực Hà Nam (Vùng III 2,400,000 vnd) Tính 26 ngày công	2,400,000	2,568,000
②	Trợ cấp trượt giá	200,000	200,000
③	Trợ cấp đi lại	200,000	200,000
TOTAL	3,100,000	3,268,000	TOTAL

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam)

Tiền phụ cấp độc hại:

Tiền phụ cấp độc hại là 400.000 đồng/ tháng, được áp dụng với công nhân đứng ở các bộ phận cắt

Tiền phụ cấp độc hại là 300.000 đồng/ tháng, được áp dụng với công nhân đứng ở các bộ phận sau:cán, định hình, kỹ thuật

Tiền phụ cấp độc hại là 200.000 đồng/ tháng, được áp dụng với công nhân đứng ở các bộ phận sau: gọt bavaria, kiểm hàng và đóng gói

Tiền trợ cấp công việc:

Tiền trợ cấp công việc là 200.000 đồng/tháng, được áp dụng với công nhân bộ phận sau: gọt bavaria cao su, kiểm hàng cao su

Tiền trợ cấp công việc là 300.000 đồng/tháng, được áp dụng với công nhân bộ phận sau: định hình cao su đen, cán, kỹ thuật

Tiền trợ cấp công việc là 400.000 đồng/tháng, được áp dụng với công nhân bộ phận cắt nguyên liệu

Tiền trợ cấp đi lại:***Tiền trợ cấp đi lại:***

là 200.000 đồng/tháng, được áp dụng với công nhân các bộ phận sau: kỹ thuật, cán và cắt, định hình, gọt bavaria, kiểm hàng và đóng gói

Tiền trợ cấp trượt giá:

Tiền trợ cấp trượt giá là 200.000 đồng được áp dụng với tất cả các lao động trong Công ty.

Nguyên tắc trả lương: Công ty thanh toán lương cho toàn thể cán bộ công nhân viên vào ngày mùng tám hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM.

Điều kiện và thời hạn nâng lương: Căn cứ vào tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của Công ty và sự phấn đấu cố gắng trong việc thực hiện công việc của người lao động mà Ban giám đốc sẽ họp bàn về việc tăng lương, tăng chức cho người lao động. Căn cứ vào thời gian gắn bó của người lao động với Công ty và có cống hiến sáng tạo có ích mang lại lợi nhuận cao cho hoạt động kinh doanh. Việc bầu xét nâng lương này thường diễn ra năm một lần.

Tiền lương bình quân năm :

Năm 2014, tiền lương bình quân là 55,577,328 đồng/12 tháng/1 người

Thu nhập bình quân:

Năm 2014, thu nhập bình quân là 72,298,484 đồng/12 tháng/1 người

So với các công ty có địa bàn trong cùng khu công nghiệp Đồng Văn 2, tỉnh Hà Nam thì mức lương này chưa cao và thậm chí còn thấp hơn.

Để đánh giá về việc thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ tài chính Công ty đang làm có phù hợp không, tác giả đã tiến hành khảo sát người lao động của Công ty với 5 tiêu chí đưa ra, phương pháp đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức (1- Hoàn toàn không đồng ý, 2 - Không đồng ý, 3 - Không có ý kiến rõ ràng, 4 - Tương đối đồng ý, 5 - Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát điều tra lao động gián tiếp trong Công ty về chính sách tiền lương (Đơn vị : Người)

STT	Các tiêu chí về chính sách tiền lương	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng của NLĐ về mức lương	4	19.0	7	33.3	6	28.6	3	14.3	1	4.8	21	100
2	Việc chi trả công bằng tiền lương	5	23.8	4	19.0	5	23.8	5	23.8	2	9.5	21	100
3	Sự minh bạch, rõ ràng trong trả lương cho NLĐ	4	19.0	0	0.0	0	0.0	7	33.3	10	47.6	21	100
4	Việc thực hiện xét tăng lương theo đúng quy định cho NLĐ	5	23.8	2	9.5	6	28.6	3	14.3	5	23.8	21	100
5	Sự hợp lý của mức tăng lương cho NLĐ	6	28.6	3	14.3	7	33.3	3	14.3	2	9.5	21	100
6	Sự phù hợp của điều kiện tăng lương cho NLĐ	4	19.0	4	19.0	8	38.1	1	4.8	4	19.0	21	100
7	Sự hiểu biết về quy chế lương của NLĐ	0	0.0	4	19.0	6	28.6	7	33.3	4	19.0	21	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát điều tra lao động trực tiếp trong Công ty
về chính sách tiền lương
(Đơn vị: Người)**

STT	Các tiêu chí về chính sách tiền lương	Các mức độ thỏa mãn											
						3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng của NLĐ về mức lương khi làm việc tại Công ty	10	12.7	28	35.4	9	11.4	22	27.8	10	12.7	79	100
2	Việc chi trả công bằng tiền lương trong Công ty	6	7.6	11	13.9	17	21.5	17	21.5	28	35.4	79	100
3	Sự minh bạch, rõ ràng trong trả lương cho NLĐ	6	7.6	3	3.8	7	8.9	17	21.5	46	58.2	79	100
4	Việc thực hiện xét tăng lương theo đúng quy định cho NLĐ	5	6.3	5	6.3	17	21.5	12	15.2	40	50.6	79	100
5	Sự hợp lý của mức tăng lương cho NLĐ	8	10.1	13	16.5	18	22.8	17	21.5	23	29.1	79	100
6	Sự phù hợp của điều kiện tăng lương cho NLĐ	11	13.9	5	6.3	27	34.2	16	20.3	20	25.3	79	100
7	Sự hiểu biết về quy chế lương của NLĐ trong Công ty	7	8.9	4	5.1	20	25.3	26	32.9	22	27.8	79	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Về đánh giá chính sách lương, cả hai khối lao động trực tiếp và khối lao động gián tiếp. Phần lớn người lao động trong Công ty hiện nay không thấy hài lòng với mức lương mà mình nhận được, cụ thể 19% số người thuộc khối lao động gián tiếp; 12,7% số người thuộc khối lao động trực tiếp đánh giá ở mức 1 và 33,3% số người thuộc khối lao động gián tiếp 35,4% số người thuộc khối lao động trực tiếp đánh giá ở mức 2.

Với chỉ tiêu đưa ra: *“Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động”*, có 23,8% số lao động gián tiếp; 7,6% số lao động trực tiếp đánh giá ở mức 1 và có 19% số lao động gián tiếp; 13,9% số lao động trực tiếp đánh giá ở mức 2. Như vậy số người đánh giá mức lương hiện nay chưa công bằng vẫn chiếm số lượng lớn.

Với chỉ tiêu đưa ra: *“Tiền lương được trả minh bạch, rõ ràng”*, có 80,9% số lao động gián tiếp và 78,4% số lao động trực tiếp đánh giá tích cực (đánh giá mức 3 trở lên). Như vậy NLD đánh giá cao việc minh bạch trong chi trả lương của Công ty.

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

Với câu hỏi đưa ra: *“Tôi hiểu về quy chế lương của Công ty”*, tác giả thu được kết quả như sau: 0% số lao động gián tiếp; 8,9% số lao động trực tiếp đánh giá ở mức 1 và 19% số lao động gián tiếp; 5,1% số lao động trực tiếp đánh giá ở mức 2. Điều này chứng tỏ phần đông người lao động hiểu rõ về mức lương mà mình nhận được. Cách tính lương hiện nay của Công ty khá đơn giản, dễ hiểu.

** Công tác khen thưởng*

Bên cạnh tiền lương, Công ty cũng coi trọng công tác khen thưởng và phúc lợi như là một biện pháp tăng thêm thu nhập, chăm sóc tốt hơn đời

sống cho người lao động và khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

Hàng tháng, trưởng phòng quản lý sản xuất của công ty tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các đơn vị và cá nhân trong công ty để tiến hành khen thưởng.

Hiện nay hình thức thưởng công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động với các hình thức như sau:

- Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ sản xuất: Áp dụng đối với các đơn vị khi có kế hoạch sản xuất vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, cá nhân người lao động khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực mang lại giá trị lớn cho Công ty sẽ được thưởng với mức tiền thưởng quy định như sau:

+ Thưởng hoàn thành tốt với người lao động là lãnh đạo trong Công ty: 500.000/ 1 người /1 năm

+ Thưởng thêm trách nhiệm điều hành: 500.000/1 người / 1 năm

+ Thưởng tập thể hoàn thành công tác nhiệm vụ trước thời hạn được giao: 1.000.000/1 tập thể.

+ Thưởng cho người lao động khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho Công ty: 1.000.000/ 1 phát kiến có giá trị/ 1 lần.

Kết quả khảo sát đánh giá về chế độ khen thưởng tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam đang áp dụng hiện hành được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách khen thưởng
(Đơn vị: Người)

STT	Các tiêu chí về chính sách khen thưởng	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng của NLD về mức thưởng khi làm việc tại Công ty	16	16	20	20	15	15	21	21	28	28	100	100
2	Việc thừa nhận những thành tích đóng góp của NLD trong Công ty	8	8	14	14	22	22	33	33	23	23	100	100
3	Sự hợp lý của mức thưởng cho người lao động hiện nay trong Công ty	8	8	17	17	21	21	36	36	18	18	100	100
4	Việc khen thưởng đúng lúc kịp thời cho NLD	9	9	8	8	20	20	37	37	26	26	100	100
5	Sự rõ ràng, minh bạch của tiêu chí đánh giá thưởng	11	11	3	3	17	17	34	34	35	35	100	100
6	Sự công bằng của các khoản thưởng cho NLD	11	11	8	8	17	17	28	28	36	36	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Theo kết quả khảo sát, với câu hỏi đưa ra: “Tôi rất hài lòng về mức thưởng khi làm việc tại Công ty”, tác giả thu được kết quả như sau: 16% số người lựa chọn mức 1; 20% số người lựa chọn mức 2, nghĩa là có 36% số người

được hỏi không thấy hài lòng với mức thưởng mà mình nhận được. Điều này phản ánh mức thưởng hiện nay chưa hoàn toàn thực sự hợp lý để có thể động viên khuyến khích người lao động.

Với câu hỏi đưa ra: “*Doanh nghiệp luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của tôi bằng những hành động cụ thể*”, tác giả thu được kết quả như sau: 8% số người lựa chọn mức 1; 14% số người lựa chọn mức 2. Điều này phản ánh Công ty hiện nay cũng đã làm tốt công tác khen thưởng thành tích đóng góp của người lao động. Hiện nay người lao động trong Công ty được thưởng một lần vào cuối năm và những người xếp loại thành tích cao sẽ được tiền thưởng hàng tháng theo mức quy định của Công ty.

Tác giả khảo sát với một số tiêu chí khác để biết xem mức thưởng hiện nay Công ty đang áp dụng có hợp lý, đúng lúc kịp thời không. Tác giả thu được kết quả có 17% người cho rằng mức thưởng hiện nay là không hợp lý, đúng lúc kịp thời. Ngay cách thưởng cuối năm cũng mang tính bình quân, thưởng theo thâm niên làm việc tại Công ty, như Tết năm 2014 mỗi công nhân làm việc trên một năm tại Công ty thì được thưởng 1 tháng lương cơ bản, còn những công nhân làm việc chưa đủ một năm thì được thưởng theo quy tắc sau:

$$\text{Tiền thưởng} = \frac{\text{Mức tiền lương tháng của NLD}}{12} \times \text{Số tháng làm việc thực tế}$$

Cách thưởng này không hợp lý bởi những người làm việc tại Công ty lâu năm cũng có mức thưởng bằng với những người mới làm được 1 năm và việc xét thưởng không tính đến hiệu quả làm việc trong năm của người lao động thế nào, một người làm việc nhiều năm tại Công ty và luôn luôn xếp loại A cũng chỉ bằng một người làm việc tại Công ty 1 năm và luôn xếp loại C. Vì vậy cách thưởng này mang tính bình quân cao, không khuyến khích được người lao động nỗ lực. Đây chính là điều Công ty cần xem xét lại để điều

chính sách khen thưởng sao cho thật hợp lý.

Với câu hỏi đưa ra: *“Tiêu chí đánh giá thưởng rõ ràng, minh bạch”*, tác giả thu được kết quả như sau: 17% số người lựa chọn mức 3; 34% số người lựa chọn mức 4; 35% số người lựa chọn mức 5 nghĩa là có 100% số người được hỏi đều biết về mức thưởng của mình.

Để hiểu rõ hơn đánh giá của người lao động về chế độ khen thưởng của Công ty, tác giả khảo sát điều tra với câu hỏi: *“Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên hiệu quả công việc”*. Kết quả điều tra cho thấy có 11% số người chọn mức 1 và 8% số người chọn mức 2, tương đương 19% số người được hỏi cho rằng mức thưởng hiện tại được phân chia chưa công bằng dựa trên hiệu quả công việc.

Với tất cả kết quả phân tích về chính sách khen thưởng ở trên cho thấy Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam hiện nay chưa làm tốt công tác khen thưởng cho người lao động. Vì vậy, Công ty cần đưa ra những chính sách khen thưởng phù hợp hơn nữa, công bằng hơn để thúc đẩy hiệu quả làm việc, tăng năng suất, tăng doanh thu và lợi nhuận cho Công ty, cũng là tăng thêm thu nhập cho người lao động.

****Tạo động lực lao động qua chính sách phúc lợi***

Hiện nay Công ty tuân thủ việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Người lao động sau thời gian thử việc, được ký hợp đồng lao động chính thức thì được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. Việc thực hiện đầy đủ chế độ BHXH cho người lao động rất có ý nghĩa vì người lao động sẽ thấy rằng mình được bảo đảm khi ốm đau, bệnh tật.

Phần lớn lao động trong Công ty là nữ nhưng Công ty không huy động lao động nữ làm thêm giờ, tăng ca khi lao động nữ có thai từ tháng thứ 7 và nuôi con nhỏ dưới 12 tháng tuổi và được hưởng các chế độ về thai sản.

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

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 1/1 dương lịch).
- Tết Âm lịch: 04 ngày (01 ngày cuối năm và 03 ngày đầu năm âm lịch).
- Ngày Giải phóng miền Nam: 01 ngày (ngày 30/4 dương lịch).
- Ngày Quốc tế lao động: 01 ngày (ngày 1/5 dương lịch).
- Ngày Quốc khánh: 01 ngày (ngày 2/9 dương lịch).
- Ngày Giỗ tổ Hùng Vương: 01 ngày (ngày 10/3 âm lịch).

(Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.)

Người lao động được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn: Nghỉ 01 ngày.
- Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng, vợ), vợ hoặc chồng, con chết được nghỉ

03 ngày.

- - Đối với Lao động nữ có thời gian công tác tại Công ty từ 24 tháng trở lên tính từ thời điểm ký kết hợp đồng đến thời điểm sinh đẻ được hưởng các quyền lợi sau đây:

Trường hợp 1: Nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước. Hưởng trợ cấp thai sản do Cơ quan BHXH chi trả theo chế độ hiện hành.

Trường hợp 2: Do đặc thù công việc kinh doanh, Công ty khuyến khích người lao động đi làm trở lại sau khi sinh 4 tháng. Trong trường hợp này, người lao động được hưởng thêm chế độ tại công ty:

- + Trợ cấp thai sản của Công ty bằng 6 tháng lương đóng BHXH với điều kiện như sau:

- + Trong thời gian làm việc, người lao động phải đáp ứng được yêu cầu công việc, căn cứ theo ý kiến nhận xét của Trưởng đơn vị

Ngoài việc thực hiện đầy đủ chế độ BHXH, Công ty còn cho người lao

động khám sức khỏe định kỳ 1 lần/năm tại Công ty.

Phúc lợi của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Ishigaki Việt Nam

(Đơn vị tính: đồng/người)

T	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng	TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4&1/5	200.000	7	Cha mẹ ốm đau	100.000
2	Ngày 2/9	200.000	8	Con cái ốm đau	100.000
3	Ngày thành lập công ty	200.000	11	Người lao động cưới	500.000
4	Ngày 8/3 & 20/10	100.000	12	Người lao động mất	1.000.000
5	Thiếu nhi 1/6	100.000	13	Tử thân phụ mẫu mất	500.000
6	Người lao động ốm đau	500.000	14	Con mất	300.000

Nguồn: Trích quy chế phúc lợi Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Như vậy, có thể thấy chế độ phúc lợi của của công ty đã có những tác dụng tích cực trong việc tạo động lực lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ cuộc sống của người lao động. Tuy nhiên, cùng với thời gian đòi hỏi chế độ phúc lợi cũng cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế hiện nay nhằm duy trì và phát huy vai trò trong công tác tạo động lực.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách phúc lợi

(Đơn vị: Người)

STT	Các tiêu chí về chính sách phúc lợi	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng của NLĐ về chế độ phúc lợi của Công ty	17	17	26	26	18	18	27	27	12	12	100	100
2	Việc quan tâm của Công ty đến đời sống tinh thần của nhân viên	45	45	48	48	2	2	1	1	4	4	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam
 Theo kết quả khảo sát trình bày trong bảng 2.10 cho thấy có 43% số người cảm thấy không hài lòng với chế độ phúc lợi hiện nay của Công ty (đánh giá mức 1 và 2). Điều này chứng tỏ chính sách phúc lợi của Công ty đang thực hiện chưa thực sự tốt. Hiện nay các dịch vụ cơ bản cho người lao động như căng tin chưa có. Với câu hỏi khảo sát: “Doanh nghiệp luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên” nhận được những đánh giá chưa tích cực, với 45% số người đánh giá mức 1 và 48% số người đánh giá ở mức 2. Điều này cũng dễ hiểu khi Công ty chưa bao giờ tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao cho người lao động. Người lao động đến Công ty chỉ biết làm việc xong rồi về. Những điều này đòi hỏi Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam cần phải xem xét và điều chỉnh chính sách phúc lợi để tạo động lực cho người lao động.

2.4.3. Thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ phi tài chính

** Công tác xác định nhiệm vụ*

Mục tiêu của công tác xác định nhiệm vụ của Công ty là làm cho người lao động hiểu rõ phải làm gì và làm như thế nào. Theo nghiên cứu từ tổng quan lý thuyết cho thấy nếu người lao động hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình thì động lực lao động sẽ được tạo ra và duy trì. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát tìm hiểu các phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong Công ty. Kết quả khảo sát được trình bày trong bảng sau:

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

STT	Các phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho NLĐ	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Thông qua bản mô tả công việc	3	3
2	Thông qua người phụ trách trực tiếp	44	44
3	Cả 2 phương án 1 và 2	53	53
	Tổng cộng	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Kết quả khảo sát cho thấy Công ty chưa thiết kế đầy đủ bản mô tả công việc cho các vị trí công việc của người lao động, thể hiện 3% số người được hỏi biết rõ nhiệm vụ của mình thông qua bản mô tả công việc và 53% số người được hỏi biết rõ nhiệm vụ của mình thông qua cả bản mô tả công việc và người phụ trách trực tiếp. Vẫn còn 44% số người biết nhiệm vụ của mình chỉ thông qua người phụ trách trực tiếp. Công ty cần xem xét hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí này.

Để đánh giá về công tác xác thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ phi tài chính hiện nay Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát người lao động của Công ty với 5 tiêu chí đưa ra, phương pháp đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức (1- Hoàn toàn không đồng ý, 2 - Không đồng ý, 3 - Không có ý kiến rõ ràng, 4 - Tương đối đồng ý, 5 - Hoàn toàn đồng ý). Kết quả thu được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát điều tra về thiết kế công việc
(Đơn vị: Người)

S T T	Các tiêu chí về công việc	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng về công việc đảm nhận của NLD	26	26	25	25	15	15	13	13	21	21	100	100
2	Cảm nhận về trách nhiệm công việc của NLD	5	5	10	10	12	12	19	19	54	54	100	100
3	Sự phù hợp giữa công việc và khả năng sở trường của NLD	5	5	7	7	20	20	32	32	36	36	100	100
4	Sự hứng thú trong công việc đảm nhận của NLD	7	7	17	17	29	29	31	31	16	16	100	100
5	Áp lực công việc của NLD	6	6	12	12	25	25	29	29	28	28	100	100
6	Sự tham gia của NLD trong công việc	45	45	39	39	4	4	7	7	5	5	100	100
7	Sự hiểu biết của người quản lý về công việc của nhân viên	27	27	50	50	8	8	13	13	4	4	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Kết quả thu được cho tác giả một số nhận xét sau:

- Qua kết quả khảo sát người lao động về công tác xác định nhiệm vụ cho thấy như sau: Cụ thể khi đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với nội dung công việc hiện tại có 26% số người được hỏi đánh giá ở mức ở mức 1 và 25% số người được hỏi đánh giá ở mức ở mức 2 và chỉ có 13% số người được hỏi đánh giá ở mức 4 và 21% số người được hỏi đánh giá ở mức 5. Như vậy, số người lựa chọn ở mức 1 và 2 chiếm số lượng lớn, điều này chứng tỏ nhiều công việc Công ty đã thiết kế chưa thực sự phù hợp với người lao động.

- Khi đánh giá về các chỉ tiêu khác như: trách nhiệm công việc rõ ràng, công việc phù hợp với khả năng sở trường. Kết quả cho thấy đạt mức từ 3 là chủ yếu, tỷ lệ số người lựa chọn mức 1 và 2 chiếm tỷ lệ nhỏ. Với chỉ tiêu đánh giá công việc phù hợp với khả năng sở trường, số người được hỏi đánh giá ở mức 4 chiếm 32%, đánh giá ở mức 5 chiếm 36%. Điều này chứng tỏ nhiệm vụ nhiều công việc mà Công ty thiết kế cho người lao động khá rõ ràng và phù hợp.

- Công việc mà Công ty thiết kế cho người lao động hiện nay khá thú vị, thể hiện 31% số người đánh giá ở mức 4 và 16% số người đánh giá ở mức 5. Tuy nhiên cũng có 7% số người đánh giá ở mức 1 và 17% số người đánh giá ở mức 2.

- Áp lực công việc của người lao động tại Công ty hiện nay khá lớn, thể hiện 29% số người đánh giá ở mức 4 và 28% số người đánh giá ở mức 5.

- Mức độ người lao động không được tham gia góp ý kiến vào việc thiết kế công việc tương đối cao, thể hiện 45% số người được hỏi đánh giá ở mức 1 và 39% số người được hỏi đánh giá ở mức 2. Điều này phản ánh Công ty chưa chú trọng đến việc tham khảo ý kiến đóng góp của người lao động trong quá trình thiết kế công việc.

- Hầu hết những người quản lý trong Công ty đều hiểu rõ về công việc

của nhân viên trong bộ phận mình quản lý, thể hiện có 85% số người được hỏi đánh giá ở mức 3 trở lên.

Qua những phân tích ở trên về công tác xác định nhiệm vụ của Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam có thể thấy rằng có những mặt Công ty đã làm khá tốt như: NLD đã có trách nhiệm về công việc của mình. Công việc phù hợp với khả năng sở trường của NLD. Tuy nhiên vẫn còn những mặt hạn chế mà Công ty cần phải khắc phục như: Công việc được thiết kế cũng khá thú vị nhưng chưa thực sự thu hút toàn bộ lao động, hơn nữa công việc còn nhiều áp lực. NLD chưa được người phụ trách trực tiếp hiểu rõ và NLD cũng ít được tham gia đóng góp ý kiến vào công việc của mình.

** Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc*

Trong Công ty bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Kết quả sau khi đánh giá được dùng để tăng lương, trả thưởng, thuyên chuyển, đề bạt, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động. Để đánh giá về công tác xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra người lao động của Công ty về vấn đề này.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, tính phù hợp với công việc thực tế, mức độ cập nhật, ứng dụng của các tiêu chuẩn công việc là các tiêu chí rất quan trọng. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra mẫu về các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Kết quả khảo sát người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát điều tra về tiêu chuẩn thực hiện công việc
(Đơn vị: Người)

STT	Các tiêu chí về tiêu chuẩn thực hiện công việc	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng về TCTHCV	46	46	32	32	4	4	10	10	8	8	100	100
2	Sự rõ ràng minh bạch của TCTHCV	38	38	36	36	9	9	12	12	5	5	100	100
3	Sự phù hợp giữa TCTHCV và khả năng THCVC của NLĐ	40	40	36	36	11	11	6	6	7	7	100	100
4	Mức độ cập nhật của TCTHCV trong thực tế	21	21	25	25	13	13	22	22	19	19	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

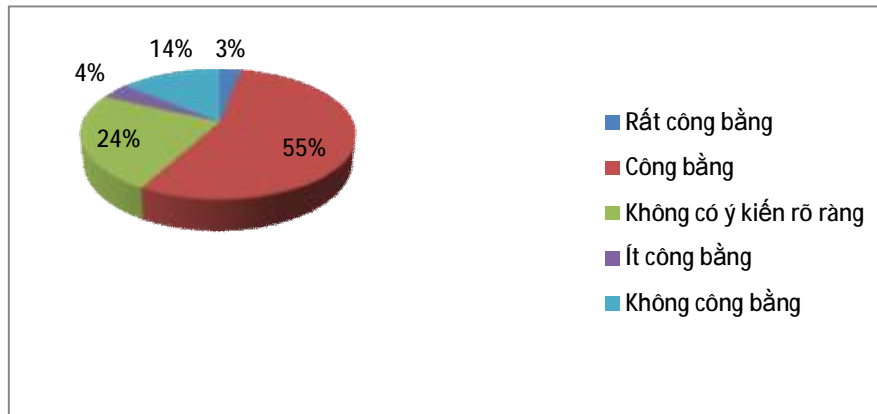
Kết quả điều tra cho thấy số lượng người không hài lòng với các tiêu chuẩn thực hiện mà Công ty đưa ra khá nhiều. Cụ thể có 46% số người được hỏi đánh giá ở mức 1 và 32% số người được hỏi đánh giá ở mức 2. Như vậy, tỷ lệ số người lựa chọn ở mức 1 và 2 vẫn cao điều này chứng tỏ các tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện tại thiết kế chưa thực sự tốt và phù hợp với toàn thể người lao động. Tiêu chuẩn công việc mà Công ty giao cho người lao động không rõ ràng với 38% số người đánh giá ở mức 1 và 36% số người đánh giá ở mức 2. Và với chỉ tiêu “*Các tiêu chuẩn công việc phù hợp với khả năng*”, số lượng người đánh giá ở mức 1 và 2 vẫn còn (lần lượt 40% và 36%). Các bản tiêu chuẩn công việc hiện nay chưa được cập nhật thường xuyên, thể

hiện có 21% số người được hỏi đánh giá ở mức 1; 25% số người được hỏi đánh giá ở mức 2. Những điều này đòi hỏi Công ty cần nghiên cứu và bổ sung hoàn thiện các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động.

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

Mục tiêu của việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Công ty là để làm căn cứ tăng lương, trả thưởng hàng tháng cho người lao động. Cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ cho người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam hiện nay là các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Kết thúc mỗi tháng người quản lý trực tiếp ở các bộ phận sẽ xem xét quá trình làm việc của người lao động để từ đó đánh giá mức độ hoàn thành công việc của họ. Công ty lựa chọn phương pháp thang đo đánh giá đồ họa làm phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao (gồm 05 mức: xuất sắc, khá, đạt yêu cầu, dưới mức yêu cầu và mức độ tối thiểu). Công ty sử dụng ba tiêu chí để đánh giá là: mức độ hoàn thành nhiệm vụ; số ngày công làm việc thực tế trong tháng và tình hình chấp hành nội quy kỷ luật. Qua các tiêu thức này giúp người đánh giá sẽ phân thành 4 mức độ xếp loại: A, B, C, D tương ứng với các mức xuất sắc, khá, trung bình, kém. Công ty có quy định mức thưởng phạt cho mỗi hạng xếp loại.

Để biết được sự hài lòng của NLD trong Công ty đối với kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc, tác giả tiến hành khảo sát với câu hỏi: “*Anh/Chị cảm thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay như thế nào?*”. Kết quả thu được biểu diễn theo biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Qua biểu đồ 2.9 có thể thấy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc trong Công ty hiện nay thực hiện khá tốt. Tỷ lệ số người cho rằng việc đánh giá hiện nay là công bằng, rất công bằng chiếm tỷ lệ lớn (lần lượt chiếm 55% và 3%); rất ít người cảm thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc là không công bằng. Tuy nhiên vẫn còn 18% số người chưa thấy hài về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ.

** Điều kiện làm việc*

Điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng trong sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn cho người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động. Việc đảm bảo điều kiện lao động đòi hỏi Công ty phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức ảnh hưởng đến công việc của người lao động, đồng thời tiếp nhận các khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động. Tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra về vấn đề này. Kết quả khảo sát điều tra được thể hiện trong các bảng sau đây:

Bảng 2.14: Kết quả khảo sát lao động gián tiếp về điều kiện làm việc
(Đơn vị: Người)

S T T	Các tiêu chí điều kiện làm việc	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng với điều kiện làm việc của NLD	2	10	1	5	4	19	9	43	5	24	21	100
2	Mức độ đầy đủ cơ sở vật chất kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ công việc	1	5	3	14	2	10	9	43	6	29	21	100
3	Mức độ đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro	1	5	2	10	1	5	10	48	7	33	21	100
4	Mức độ cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể	1	5	3	14	3	14	8	38	6	29	21	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Bảng 2.15: Kết quả khảo sát lao động trực tiếp về điều kiện làm việc
(Đơn vị: Người)

S T T	Các tiêu chí điều kiện làm việc	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự hài lòng với điều kiện làm việc của NLD trong Công ty	4	6	7	31	12	15	27	29	29	19	79	100
2	Mức độ đầy đủ cơ sở vật chất kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ công việc	8	10	0	0	6	8	35	44	30	38	79	100
3	Mức độ đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro	5	6	2	3	9	11	26	33	37	47	79	100
4	Sự cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể	2	3	4	5	6	8	28	35	39	49	79	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Kết quả khảo sát trình bày trong bảng 2 bảng trên cho thấy, Công ty hiện nay đã làm khá tốt công tác tạo điều kiện làm việc cho người lao động.

Đối với lao động gián tiếp có 85% số người hài lòng đánh giá mức từ 3 trở lên, đặc biệt số người đánh giá ở mức 4 và 5 khá cao (lần lượt tương ứng 43% và 24%). Đối với khối lao động trực tiếp tỷ lệ số người đánh giá điều kiện làm việc chưa tốt nhiều hơn so với khối lao động gián tiếp, thể hiện có 29% số người đánh giá được hỏi đánh giá ở mức 4 và 19% số người được hỏi đánh giá ở mức 5. Điều này cũng dễ hiểu vì khối lao động gián tiếp làm việc trong văn phòng nên điều kiện vật chất khá đơn giản nên Công ty có thể dễ dàng thỏa mãn ở mức độ cao. Còn đối với lao động trực tiếp trong Công ty, người lao động làm việc trong phân xưởng sản xuất nên phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe, do đó mức độ hài lòng với điều kiện làm việc thấp hơn.

Tại các phòng ban trong Công ty điều kiện làm việc của người lao động khá tốt, thể hiện với chỉ tiêu “*Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật tốt, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ công việc*” có 81% số lao động gián tiếp và 92% số lao động trực tiếp đánh giá ở mức từ 3 trở lên. Với chỉ tiêu “*Môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro*” có 85% số lao động gián tiếp và 91% số lao động trực tiếp đánh giá ở mức từ 3 trở lên. Nhìn chung Công ty đã trang bị đầy đủ các phương tiện, thiết bị văn phòng phục vụ cho công việc như máy vi tính, điều hoà, máy phô tô ... phục vụ công tác chuyên môn của các phòng ban. Văn phòng được sạch sẽ, thông thoáng. Trong những năm qua Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị; thực hiện khá tốt các quy định, nội quy an toàn lao động theo tiêu chuẩn quy định làm việc của Nhà nước. Công ty có quy định bắt buộc ở các tổ sản xuất việc sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động. Công nhân gọt bavia phải đeo găng tay, công nhân vận hành máy định hình phải đeo bảo hộ chống ồn. Với chỉ tiêu đánh giá “*Không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng*” nhận được nhiều đánh giá tích cực. Cụ thể đối với khối

lao động gián tiếp có 81% số người đánh giá từ mức 3 trở lên; đối với khối lao động trực tiếp có 92% số người đánh giá từ mức 3 trở lên.

Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam là doanh nghiệp sản xuất theo dây chuyền nên đòi hỏi người lao động phải tập trung cao độ các giác quan trong suốt thời gian làm việc, ngồi nhiều và phải làm việc với máy móc nên người lao động hay bị mệt mỏi, căng thẳng, đau đầu, ù tai... Do đó tác giả tiến hành khảo sát tìm hiểu sâu về các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe người lao động. Kết quả thu được như sau :

Bảng 2.16: Khảo sát lao động gián tiếp trong công ty về điều kiện lao động
(Đơn vị: Người)

STT	Các tiêu chí điều kiện lao động	Các mức độ thỏa mãn							
		Dễ chịu		Bình thường		Khó chịu		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Tiếng ồn	0	0	8	38	13	62	21	100
2	Bụi	1	5	15	71	5	24	21	100
3	Ánh sáng	4	19	12	57	5	24	21	100
4	Nhiệt độ	2	10	9	43	10	48	21	100
5	Độ ẩm	1	5	20	95	0	0	21	100
6	Vệ sinh nơi làm việc	2	10	19	90	0	0	21	100
7	Mùi	0	0	5	24	16	76	21	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

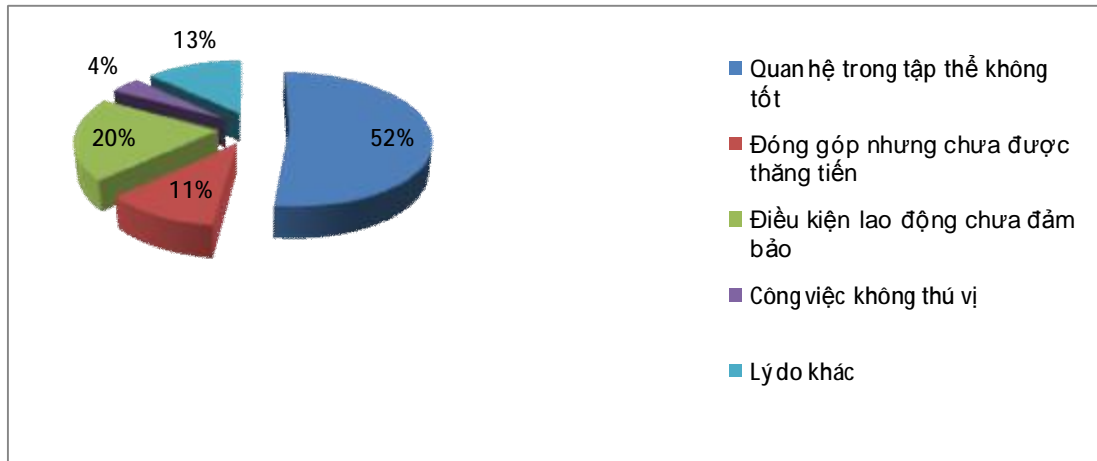
Bảng 2.17: Khảo sát lao động trực tiếp trong Công ty về điều kiện lao động
(Đơn vị: Người)

STT	Các tiêu chí điều kiện lao động	Các mức độ thỏa mãn							
		Dễ chịu		Bình thường		Khó chịu		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Tiếng ồn	15	19	43	54	21	27	79	100
2	Bụi	15	19	52	66	12	15	79	100
3	Ánh sáng	21	27	57	72	1	1	79	100
4	Nhiệt độ	9	11	42	53	28	35	79	100
5	Độ ẩm	5	6	71	90	3	4	79	100
6	Vệ sinh	23	29	53	67	3	4	79	100
7	Mùi	3	4	31	39	45	57	79	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Qua 2 bảng trên, có thể thấy điều kiện lao động của Công ty khá đảm bảo, tuy nhiên vẫn cần phải khắc phục một số yếu tố như: mùi, nhiệt độ và tiếng ồn.

Để biết mức độ điều kiện làm việc tác động tới động lực làm việc của người lao động trong Công ty, tác giả khảo sát với câu hỏi: “*Trong công việc điều gì ảnh hưởng xấu tới trạng thái tinh thần làm việc của Anh/Chị?*”. Kết quả khảo sát được thể hiện qua biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.5 Kết quả khảo sát điều tra các nhân tố ảnh hưởng đến trạng thái tinh thần của người lao động trong Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Qua biểu đồ có thể thấy rằng nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến trạng thái tinh thần làm việc của người lao động trong Công ty là “*Quan hệ trong tập thể không tốt*”, thể hiện 52% số người được hỏi chọn đáp án này. Để hiểu rõ hơn về quan hệ trong tập thể của Công ty hiện nay như thế nào, tác giả đã tiến hành khảo sát với bảng hỏi. Kết quả khảo sát được trình bày trong bảng sau

Bảng 2.18: Kết quả khảo sát điều tra về quan hệ trong tập thể
(Đơn vị: Người)

S T T	Các tiêu chí quan hệ trong tập thể	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		S L	%	S L	%	S L	%	S L	%	S L	%	SL	%
1	Sự hướng dẫn, hỗ trợ của đồng nghiệp khi thực hiện công việc của NLD	16	16	59	59	13	13	10	10	2	2	100	100
2	Sự giúp đỡ của người phụ trách trực tiếp với nhân viên	27	27	56	56	6	6	4	4	7	7	100	100
3	Sự lắng nghe và tiếp thu ý kiến, quan điểm nhân viên của người phụ trách trực tiếp	35	35	29	29	19	19	11	11	6	6	100	100
4	Việc đối xử công bằng với nhân viên của người phụ trách trực tiếp	37	37	43	43	6	6	5	5	9	9	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Theo kết quả khảo sát trình bày trong bảng cho thấy người lao động

trong Công ty không được nhiều sự hỗ trợ của đồng nghiệp và cấp trên trực tiếp, thể hiện 16% số người được đồng nghiệp giúp đỡ ở mức 1; 59% số người được đồng nghiệp giúp đỡ ở mức 2 và 27% số người được người phụ trách trực tiếp giúp đỡ ở mức 1; 56% số người được người phụ trách trực tiếp giúp đỡ ở mức 2. Với chỉ tiêu “*Người phụ trách trực tiếp luôn lắng nghe và tiếp thu ý kiến, quan điểm của tôi*” cho thấy hầu hết nhiều người lao động trong Công ty hiện nay không được đóng góp nhiều ý kiến, quan điểm của mình, thể hiện 35% số người được hỏi đánh giá ở mức 1 và 29% số người được hỏi đánh giá ở mức 2. Qua những phân tích trên cho thấy bầu không khí tập thể trong Công ty hiện nay chưa tốt, chưa tạo động lực cho người lao động làm việc.

Với chỉ tiêu “*Người phụ trách trực tiếp của tôi luôn đối xử công bằng với nhân viên*” cho thấy vẫn còn nhiều người lao động cho rằng không được đối xử công bằng, thể hiện có 37% số người được hỏi đánh giá ở mức 1 và 43% số người được hỏi đánh giá ở mức 2.

Một vấn đề quan trọng mà Công ty cần xem xét về thời gian làm việc cho người lao động trong Công ty hiện nay. Trong quy chế của Công ty có quy định chặt chẽ về thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi của người lao động. Người lao động làm việc 8 giờ/ngày và 6 ngày/tuần. Thời gian nghỉ giữa ca của công nhân và khối văn phòng là 60 phút. Ngoài thời gian này được tính là thời gian làm thêm. Để hiểu rõ hơn về vấn đề này tác giả đã tiến hành khảo sát với câu hỏi khảo sát: “*Anh/Chị có thường xuyên phải làm thêm giờ không?*”. Kết quả khảo sát được trình bày ở bảng sau:

Bảng 2.19: Kết quả khảo sát điều tra mức độ làm thêm giờ của người lao động

STT	Mức độ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Không bao giờ	1	5	7	9
2	Hiếm khi	6	29	27	34
3	Thỉnh thoảng	14	67	43	54
4	Thường xuyên	0	0	2	3
	Tổng số	21	100,0	79	100,0

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Kết quả khảo sát chỉ ra rằng số lao động trực tiếp trong Công ty phải thường xuyên làm thêm giờ chiếm tỷ lệ nhỏ nhất (3% số lao động trực tiếp), đa số người lao động trực tiếp thỉnh thoảng phải làm thêm giờ (54% lao động), lao động trực tiếp hiếm khi và không bao giờ chủ yếu là những người đang trong thời kỳ thai sản. Trong thực tế người công nhân chỉ thỉnh thoảng phải tăng giờ, đôi lúc làm thêm cả vào ngày nghỉ. Công nhân không được giải quyết nghỉ phép theo quy định trong những tháng cao điểm. Vào những tháng bình thường thời giờ làm việc của công nhân trung bình khoảng từ 9 - 10 tiếng trong một ngày làm việc và 26 - 28 ngày trong một tháng. Thời gian này thường kéo dài không lâu và chỉ thỉnh thoảng phải tăng giờ.

** Bố trí người lao động phù hợp để thực hiện công việc*

Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về công tác bố trí nhân sự tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam được trình bày trong bảng sau:

Bảng 2.20: Kết quả khảo sát điều tra việc bố trí nhân sự
(Đơn vị: Người)

STT	Các tiêu chí về bố trí nhân sự	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Việc bố trí nhân viên vào công việc đúng với năng lực, sở trường	11	11	11	11	17	17	31	31	30	30	100	100
2	Việc bố trí nhân viên vào các công việc đa dạng, có thể học hỏi nâng cao trình độ	33	33	31	31	14	14	12	12	10	10	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Kết quả khảo sát trong bảng cho thấy việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được Công ty triển khai khá tốt với 78% số người đánh giá ở mức 3 trở lên. Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam hoạt động sản xuất theo dây chuyền sản xuất nên có mức độ chuyên môn hoá rất cao, người lao động thực sự làm việc theo sở trường của mình, được làm việc theo đúng ngành nghề của mình được đào tạo. Vì vậy người lao động trong Công ty đã thực sự được phát huy hết những năng lực chuyên môn của mình. Tuy nhiên việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn (với 33% số người đánh giá ở mức 1 và 31% số người đánh giá ở mức 2).

** Tạo động lực lao động thông qua chính sách đào tạo*

Quy trình sản xuất trong ngành cao su rất đa dạng và phức tạp. Có khi với các sản phẩm chỉ khác nhau ở một vài chi tiết rất nhỏ nhưng quy trình sản xuất ra các sản phẩm ấy lại rất khác nhau. Vì vậy, yêu cầu lao động có trình độ tay nghề qua đào tạo rất cần thiết đặc biệt ở các vị trí như: tổ trưởng sản xuất, quản đốc phân xưởng, kỹ thuật viên. Ban giám đốc khuyến khích tham gia các khóa học nâng cao nghiệp vụ, bổ sung kiến thức chuyên môn. Kinh phí tham gia khóa học do công ty chi trả 100%.

Hiện nay Công ty tiến hành theo phương thức đào tạo kèm cặp tại chỗ đối với công nhân. Những người công nhân mới vào làm sẽ được tổ trưởng sản xuất trong tổ của mình hướng dẫn. Sau thời gian đầu được đào tạo tại Công ty thì người lao động phải tự rèn luyện, học hỏi nâng cao tay nghề của bản thân. Công ty không có chương trình đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân. Những người công nhân nào tay nghề yếu sẽ bỏ việc hoặc bị đào thải.

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về công tác đào tạo. Kết quả khảo sát đánh giá về công tác đào tạo tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam với 3 chỉ tiêu đưa ra và 5 mức độ đánh giá được trình bày trong bảng sau:

Bảng 2.21: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách đào tạo
(Đơn vị: người)

STT	Các tiêu chí về chính sách đào tạo	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Việc tạo điều kiện cho nhân viên học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu công việc	9	9	10	10	30	30	29	29	22	22	100	100
2	Sự phù hợp của nội dung đào tạo với công việc đảm nhận của NLD	11	11	6	6	32	32	28	28	23	23	100	100
3	Việc giảng giải và giúp đỡ nhiệt tình của người đào tạo với NLD	5	5	12	12	27	27	32	32	24	24	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Như vậy kết quả khảo sát trình bày trong bảng, tác giả đưa ra một số nhận xét sau:

- Số người Công ty chưa tạo điều kiện cho họ học tập nâng cao trình độ

để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu công việc vẫn còn, thể hiện 9% số người được hỏi đánh giá ở mức 1 và 10% số người được hỏi đánh giá ở mức 2. Công ty mới chỉ chú trọng đến đào tạo ban đầu cho người lao động, sau đó Công ty không tổ chức một hoạt động đào tạo nào khác. Người lao động phải tự rút kinh nghiệm dần.

- Về nội dung đào tạo phù hợp với thực tế công việc: Có 28% số người được hỏi đánh giá ở mức 4 và 23% số người được hỏi đánh giá ở mức 5. Như vậy có thể thấy nội dung đào tạo mà Công ty đưa ra là chưa phù hợp với thực tế công việc.

- Về người đào tạo: Có 27% số người được hỏi đánh giá ở mức 3; 32% số người được hỏi đánh giá ở mức 4 và 24% số người được hỏi đánh giá ở mức 5. Như vậy có nhiều đánh giá tích cực về người đào tạo. Những người đào tạo trong Công ty là những người phụ trách trực tiếp. Phương pháp đào tạo mà Công ty áp dụng là phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, người học sẽ được giới thiệu và giải thích về mục tiêu của công việc, được chỉ dẫn, quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho đến khi thành thạo dưới sự hướng dẫn của người dạy.

** Tạo động lực lao động thông qua chính sách thăng tiến*

Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam có lực lượng lao động lớn, nhưng Công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của những lao động đã có kinh nghiệm và có trình độ, kỹ năng tốt.

Kết quả khảo sát đánh giá về chính sách thăng tiến tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.22: Kết quả khảo sát điều tra về chính sách thăng tiến
(Đơn vị: Người)

STT	Các tiêu chí về chính sách thăng tiến	Các mức độ thỏa mãn											
		1		2		3		4		5		Tổng cộng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sự rõ ràng, minh bạch của quy trình thăng tiến	36	36	20	20	12	12	13	13	19	19	100	100
2	Sự rõ ràng, phù hợp của tiêu chí thăng tiến	40	40	20	20	10	10	9	9	21	21	100	100
3	Sự công bằng về cơ hội thăng tiến cho NLD trong Công ty	26	26	29	29	8	8	15	15	22	22	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam

Theo kết quả khảo sát trình bày trong bảng, với những chỉ tiêu đưa ra để đánh giá về chính sách thăng tiến mà Công ty đang áp dụng như: quy trình thăng tiến, tiêu chí thăng tiến, cơ hội thăng tiến đều nhận được những đánh giá không tích cực của người lao động. Điều này cũng dễ hiểu khi các vị trí trong Công ty không có sự thay đổi nhiều đặc biệt đối với công nhân thì họ hoàn toàn không có khả năng thăng tiến mà suốt quá trình làm việc của mình trong Công ty họ chỉ được làm một công việc nhất định nào đó trong dây chuyền sản xuất. Ở các vị trí cao hơn như tổ trưởng sản xuất, quản đốc... Nếu thiếu người thì Công ty lại tuyển nguồn bên ngoài. Như vậy để công tác tạo động lực có hiệu quả hơn nữa Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam cần xây dựng các quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố một cách rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết và tạo cơ hội cho những người trong Công ty có cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn.

2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

2.5.1. Ưu điểm

*** Tiền lương:**

- Cách tính lương dễ hiểu, rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế nên đã khuyến khích mọi người đi làm đầy đủ hơn, đảm bảo số ngày công trong tháng.

*** Tiền thưởng:**

Công tác trả thưởng đã thúc đẩy NLD làm việc có hiệu quả hơn, kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho NLD. Đồng thời cho NLD niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

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

- Về chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi:

Có sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với NLD. Điều này tạo cho NLD tâm lý tin vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng.

Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

- Điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh và bảo hộ lao động: Được công ty cũng hết sức chú trọng đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho NLD làm việc.

- Công ty làm khá tốt về công tác tạo động lực cho người lao động qua việc tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng.

* Công tác đào tạo: Công ty đã có những quan tâm đến việc đầu tư để nâng cao tay nghề của người lao động. như việc hỗ trợ về thời gian và một

phần kinh phí học tập mới chỉ đối với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, còn người lao động trực tiếp lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Các hạn chế

**** Tiền lương***

- Mức thu nhập đưa ra không thu hút lao động ban đầu so với mặt bằng thu nhập chung tại khu vực Hà Nam. Quá trình tăng lương và xét tăng lương còn lằng nhằng chưa có sự thông thoáng và các chỉ tiêu chưa rõ ràng cho người lao động có hướng phấn đấu. Mức tăng lương không đủ để bù đắp được trượt giá, nếu xét về lâu dài thì tiền lương danh nghĩa của người lao động tăng lên nhưng tiền lương thực tế lại giảm đi, làm cho cuộc sống của người lao động không được cải thiện nhiều.

- Hình thức trả lương vẫn chưa khuyến khích được công nhân nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả lao động, mức độ cao bằng, điều kiện xét tăng lương và hệ thống lương tại công ty vẫn chưa đem lại sự thỏa mãn cho người lao động.

- Khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính, chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá lao động để đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nên không có căn cứ để kiểm tra lại những lao động được xét hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

- Quy chế tiền lương hiện tại mang tính chất phân chia cân bằng, không có sự chênh lệch nhiều giữa người đạt hiệu quả và không đạt hiệu quả.

**** Tiền thưởng***

- Những quyết định thưởng cá nhân hoặc tập thể hoàn thành xuất sắc công việc trong tháng hay trong quý lại không được công khai, gây ra nhiều luồng ý kiến trái chiều trong công ty. Cách tính thưởng cuối năm cũng chưa công bằng đối với những người có thâm niên làm việc lâu năm

- Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá dùng làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế nên dẫn đến sự chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

** Chính sách phúc lợi*

Hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc.

** Về việc xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc*

- Hiện nay, trong Công ty vẫn còn một số vị trí công việc chưa có bản mô tả công việc, số đông biết nhiệm vụ của mình chỉ thông qua người phụ trách trực tiếp. Trong công tác xác định nhiệm vụ của Công ty, nhiều công việc được thiết kế gây ra nhiều áp lực cho người lao động. Người lao động chưa được tham gia đóng góp ý kiến nhiều vào công việc của mình. Và người quản lý trực tiếp chưa thực sự hiểu rõ tâm tư nguyện vọng của NLD.

- Số lượng người lao động trong Công ty chưa hài lòng với các tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện tại vẫn nhiều. Các tiêu chuẩn công việc hiện nay không được cập nhật thường xuyên.

- Đánh giá việc thực hiện công việc mới dựa trên hình thức như: chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc làm được chưa đánh giá được hiệu quả thực tế và chất lượng công việc mà người lao động thực hiện. Phân công công việc chưa rõ ràng, gây ra nhiều phản ứng không tốt từ phía người lao động với cách bố trí công việc dựa trên mối quan hệ lợi ích.

- Hệ thống phân tích công việc chưa cụ thể và rõ ràng. Các nhiệm vụ, tiêu chuẩn đưa ra một cách khái quát, người lao động không nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong muốn ở họ, chưa quy định rõ trách nhiệm của người lao động cụ thể. Mức điểm đánh giá chưa biểu hiện hết được kết quả thực hiện công việc do đó nhiều người lao động cho rằng việc

đánh giá chưa công bằng. Bản mô tả công việc cho người lao động đang được áp dụng tại công ty không được hiệu quả. Công ty xây dựng lên bản mô tả công việc cho từng vị trí chức danh nhưng không thường xuyên đánh giá lại vị trí chức danh hoặc các công việc thực tế và có trong bản mô tả công việc

**Về công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc*

Các tiêu thức dùng để đánh giá còn sơ sài. Tính công bằng và chính xác của hệ thống đánh giá chưa đảm bảo.

** Về môi trường và điều kiện làm việc*

- Lao động trực tiếp cảm thấy khó chịu vì tiếng ồn, mùi, bụi, bầu không khí lao động trong tập thể không thân thiện.

- Bố trí thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi của công nhân tại công ty vẫn còn hạn chế.

- Quan hệ tập thể: Người lao động không được nhiều sự hỗ trợ của đồng nghiệp và cấp trên. Hầu hết người lao động trong công ty không được đóng góp nhiều ý kiến, quan điểm của mình. Bầu không khí làm việc trong tập thể công ty chưa tốt, chưa tạo được động lực cho người lao động làm việc. Người phụ trách chưa đối xử công bằng với nhân viên.

** Về công tác đào tạo*

Nội dung đào tạo còn một số vấn đề chưa gắn với yêu cầu công việc, hình thức đào tạo còn nhiều hạn chế do vậy chưa thực sự đóng góp vào động lực thúc đẩy người lao động.

** Về cơ hội thăng tiến*

Không được đánh giá cao đối với bộ phận công nhân sản xuất trực tiếp và nhân viên văn phòng. Công cụ này vẫn chưa thực sự tốt trong việc tạo động lực thúc đẩy người lao động cố gắng làm việc để đạt được mục đích thăng tiến.

2.5.2.2. Nguyên nhân của các hạn chế

- Nhận thức của Ban giám đốc chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của người lao động. Chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động. Khó khăn mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp và do các điều phối nguồn vốn của ban giám đốc Công ty chưa sắp xếp được hài hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

- Xuất phát từ phía người lao động: Do trình độ nhận thức của chính người lao động trong công ty. Đôi khi sự đòi hỏi về nhu cầu cá nhân cao hơn lợi ích tập thể. Người lao động không sẵn sàng tin tưởng và hy sinh cho các hoạt động mà ban giám đốc đưa ra. Làm việc còn thiếu ý thức và tinh thần trách nhiệm, có nhiều đòi hỏi mà khi không được đáp ứng kịp thời thì sinh ra chán nản, làm việc hời hợt và không có sự gắn bó lâu dài với Công ty. Chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân. Đấu tranh bằng những việc làm chống đối, làm việc thiếu trách nhiệm nên việc Ban quản trị công ty có thể tiếp cận trực tiếp với nhu cầu của người lao động gặp khó khăn và sẽ không đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời.

Trên đây là tổng quát về thực trạng công tác tạo động lực cho lao động đang được áp dụng tại công ty TNHH Ishigaki Việt Nam, với những ưu nhược điểm, nguyên nhân gây nên những nhược điểm. Từ đó, tác giả đề xuất bổ sung một số giải pháp của mình để công tác tạo động lực cho người lao động được hoàn thiện hơn.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ISHIGAKI VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

3.1.1. Mục tiêu

Đối với một doanh nghiệp thì mục tiêu chất lượng luôn được đặt lên vị trí hàng đầu vì khi thực hiện được điều đó, doanh nghiệp mới có thể thu hút được nhiều khách hàng, tạo việc làm cho người lao động, thu hút lao động giỏi vào làm việc, cải thiện được chính sách giành cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế, khẳng định thương hiệu cho doanh nghiệp mình. Sau đây là các mục tiêu nhằm tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam trong thời gian tới.

Mục tiêu 1: Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của công nhân và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu tiến độ sản xuất của công ty.

Mục tiêu 2: Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực lao động tại Công ty.

Mục tiêu 3: Chủ động trong sản xuất, kinh doanh, mở rộng liên kết với các doanh nghiệp cùng ngành nhằm đưa ra các phương án kinh doanh linh hoạt và hợp lý để đem lại lợi nhuận cho công ty.

Mục tiêu 4: Nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng quy mô Công ty, cải tiến cơ sở vật chất.

Như vậy, trong 4 mục tiêu của Công ty đề ra, có mục tiêu về giải pháp

tạo động lực lao động tại Công ty. Đây là mục tiêu lớn của Công ty vì nó ảnh hưởng tới các mục tiêu phát triển khác trong tương lai.

3.1.2. Phương hướng

3.1.2.1. Phương hướng phát triển chung

Trên tinh thần không ngừng cải tiến, đầu tư các thiết bị công nghệ tiên tiến, cùng các chuyên gia về cao su kỹ thuật cao để đáp ứng nhu cầu của tất cả khách hàng. Cam kết về chất lượng và nỗ lực về giá thành để đáp ứng thị trường, Trở thành một trong những Công ty sản xuất những sản phẩm từ cao su và nhựa có thị phần lớn. Đa dạng hóa các sản phẩm cao su chịu dầu, chịu nhiệt độ cao, chịu va đập, chống rung, chịu lạnh, kháng dung môi acid kiềm, hóa chất, chống cháy, chịu mài mòn,.. trên cơ sở chọn lọc nguyên liệu, hóa chất, chất xúc tiến để sản xuất sản phẩm theo định hướng xanh và sạch. Nghiên cứu các sản phẩm theo tiêu chuẩn phù hợp với thực phẩm và môi trường để phù hợp với xu thế mới. Việc tổ chức sản xuất theo quản lý khoa học cũng đồng nghĩa với nguyện vọng tiết kiệm nguồn nguyên liệu cộng đồng. Ngoài ra, Công ty còn xây dựng phát triển sản phẩm nhựa mới như: Hộp nhựa đựng thức ăn, hộp nhựa đựng nước,....

Như vậy định hướng phát triển của Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam sẽ trở thành doanh nghiệp phát triển bền vững trên những ngành kinh doanh sản xuất hiện có của Công ty, ngoài ra còn vươn thêm các lĩnh vực hoạt động mới mang nhiều thử thách nhưng cũng nhiều cơ hội phát triển lâu dài.

3.1.2.2. Phương hướng về khách hàng và thị trường

Mở rộng thêm quy mô và số lượng khách hàng. Đối tượng khách hàng mục tiêu Công ty hướng tới là các doanh nghiệp lắp ráp linh kiện hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam và Nhật bản. Đa dạng hóa sản phẩm trong các lĩnh vực khác nhau để tiếp cận nhiều hơn với nhiều đối tượng khách hàng, đáp ứng cao nhất những đòi hỏi mà người tiêu dùng đặt ra. Không chỉ phục vụ trong ô tô, xe máy, công nghiệp, gia dụng, Công ty còn định hướng nhắm tới lượng khách hàng phát sinh nhu cầu về y tế, thực phẩm.

Củng cố thị trường hiện có trên đất nước Nhật Bản và mở rộng thị trường

sang Châu Âu, Châu Á với ngành ô tô, xe máy, máy công nghiệp dịch. Tạo lập, xây dựng và duy trì thị trường mới phát triển ổn định, giảm thiểu tối đa sự cồng kềnh của bộ máy hệ thống mới nhưng vẫn phải đảm bảo được việc thực hiện, điều hành công việc được suôn sẻ và mang lại hiệu quả khi đầu tư.

3.1.2.3. Phương hướng về cơ sở vật chất

Xây dựng xưởng 3 chuyên sản xuất những sản phẩm về nhựa với tầm cỡ và quy mô nhỏ, lắp đặt hệ thống điều hòa cho xưởng thứ 2 đảm bảo có khu vực làm việc thoải mái cho người lao động trực tiếp thì những lao động gián tiếp cũng có được không gian làm việc ổn định và bảo đảm an toàn.

Đầu tư mua trang thiết bị, đầu tư công nghệ sản xuất thêm các dòng sản phẩm nhựa. Mua sắm thiết bị nâng cao chất lượng và năng suất sản xuất cao su tự nhiên và cao su nhân tạo. Phấn đấu xây dựng đến năm 2020 có được hệ thống phun tự động ra nguồn sản phẩm ổn định về số lượng, chất lượng và tiết kiệm nguyên liệu sản phẩm cho khâu mua đầu vào của Công ty.

Đầu tư thiết bị dạy và học. Mua sắm máy chiếu phục vụ cho công tác đào tạo nâng cao nhân thức cũng như kỹ năng, chuyên môn cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Mua máy tính, phần mềm quản lý phục vụ cho các hoạt động cả về quản lý, kỹ thuật, giúp cho Công ty lưu trữ số liệu và quản lý số liệu một cách khoa học giảm thiểu sự quản lý cồng kềnh trước đây.

3.1.2.4. Phương hướng tạo động lực lao động

Tạo điều kiện cho CB – CNV được tham gia vào các lớp đào tạo nâng cao trình độ tay nghề. Phấn đấu 100% cán bộ quản lý các bộ phận được cấp chứng chỉ đầy đủ đảm bảo theo đúng yêu cầu, quy định của Nhà nước về kinh doanh hoạt động các ngành nghề có điều kiện.

Hướng đến năm 2020 Công ty có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ, khả năng thực hiện các công việc khó đòi hỏi kỹ thuật cao như trong sản xuất đồ uống thực phẩm hay khám chữa bệnh.

3.1.2.5. Phương hướng về quản trị nhân lực

Công ty xây dựng kế hoạch quản trị nhân lực đến năm 2020 theo định hướng

tạo ra hệ thống quản trị chặt chẽ ngay từ các khâu bước đầu của công tác quản trị nhân lực, như: Khâu tuyển dụng lao động, sử dụng lao động, tạo động lực lao động.

Tuyển dụng lao động từ các nguồn bên ngoài Công ty. Phương pháp sử dụng là thông báo tuyển dụng trên kênh ti vi của địa phương, qua trung tâm giới thiệu việc làm, các áp phích, các trang giới thiệu quảng cáo trên báo in và báo điện tử. Dự kiến đến năm 2020 Công ty sẽ tuyển dụng thêm 25 lao động chính thức tương đương với mức tăng thêm so với năm 2015 là 117% và 50 lao động thời vụ để phù hợp với quy mô định hướng phát triển của Công ty về việc mở rộng và phát triển thêm ngành nghề kinh doanh mới. Số lượng lao động tăng thêm đồng thời phải tăng cả chất lượng lao động, số lượng lao động làm việc trí óc được nâng lên ở mức hợp lý hơn. Số lao động được đào tạo qua đại học là 20 người tăng so với năm 2015 tương ứng %. Số cán bộ nhân viên ở trình độ cao đẳng cũng tăng thêm mức người tương đương mức tăng 200% so với năm 2013. Ngoài ra chỉ số người lao động gắn bó với Công ty cũng đạt số 1,5 lần so với năm 2015.

Định hướng cho người lao động làm sao để rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng đạt năng suất cao, giảm chi phí đào tạo. Trước đây thời gian thử việc của nhân viên mới là 03 tháng, phần đầu trong giai đoạn 2015 - 2020 thời gian để người lao động bắt nhịp với công việc chỉ còn 01 tháng. Trong quá trình sử dụng lao động cố gắng làm sao để tạo điều kiện cho người lao động được làm việc với đúng chuyên môn và khả năng của mình đồng thời phù hợp với vị trí, mong muốn và yêu cầu của Công ty.

Ngoài ra công tác tạo động lực được Công ty xác định là có vai trò quan trọng trong thúc đẩy năng suất lao động. Đặt ra năng suất lao động bình quân của người lao động giữ ổn định ở mức thấp nhất là 20%/ năm trở lên. Tỷ lệ người lao động không hoàn thành nhiệm vụ giảm tới mức tối thiểu và không được vượt quá 15%/năm. Tỷ lệ người rời bỏ Công ty không quá 10%/năm, hạn chế lý do rời bỏ Công ty vì các chính sách không thỏa đáng.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Ishigaki Việt Nam

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

Các giải pháp về vật chất đóng góp một vai trò rất quan trọng để tạo động lực cho người lao động trong công ty. Thỏa mãn được yếu tố về vật chất giúp cho người lao động nhận thấy công sức mà họ bỏ ra là xứng đáng, làm cho họ có động lực làm việc và gắn bó với công ty.

3.2.1.1. Cải thiện chế độ tiền lương

Công ty đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt với mức lương khá cao so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp tại địa phương. Nhưng việc tổ chức tiền lương tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác giữa các lợi lao động và cần người quản lý về trả lương cần phải phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.

- Cần có sự thay đổi và nâng mức phần trăm hoàn thành nhiệm vụ lên để tạo động lực nhằm động viên, khuyến khích tinh thần trách nhiệm làm việc, phát huy hết khả năng, năng lực lao động, nâng cao năng suất lao động với số lượng và chất lượng công việc đạt hiệu quả cao nhất.

- Có thể xây dựng quy chế xét hoàn thành nhiệm vụ định lượng với những tiêu chí và mô tả chi tiết công việc được giao dựa vào những tiêu chuẩn cụ thể để có thể xét hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả hơn và tránh thắc mắc, khiếu nại của người lao động.

- Sự cần thiết của công ty hiện nay là xây dựng được những tiêu chí

cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc.

Các tiêu chí đó thường được xây dựng như sau:

- + Chỉ tiêu mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao.
- + Tinh thần trách nhiệm trong công việc.
- + Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động.
- + Một số chỉ tiêu khác như: Tinh thần trách nhiệm, thâm niên công tác...

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác thật sự cần thiết cho một chức danh công việc phù hợp với năng lực, khả năng chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

3.2.1.2. Cải tiến các hình thức trả tiền thưởng

Công tác khen thưởng hiện nay trong Công ty còn nhiều hạn chế như: hình thức thưởng không đa dạng, hình thức thưởng cuối năm cũng chưa công bằng. Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận Công ty cũng nên có thưởng cho những lao động biết tiết kiệm nguyên vật liệu.

- Công ty nên có thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Công ty khi

họ được chia sẻ với gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

- Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

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

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

- Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

- Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương

trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thường thâm niên: Đối với những người lao động làm cho công ty lâu năm (từ 10 năm trở lên) thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty.

3.2.1.3. Giải pháp về chế độ phúc lợi xã hội, dịch vụ và các chế độ khác

Hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

- Công ty cần tạo ra các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho người lao động, người lao động có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

- Công ty nên thành lập tổ chức công đoàn. Tổ chức công đoàn do đoàn viên tự nguyện hợp thành, là tổ chức đại diện cho người lao động. Xây dựng được một tổ chức Công đoàn vững mạnh tức là Công ty đã thiết lập được một môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Hoạt động công đoàn sôi nổi, mạnh mẽ sẽ thu hút lao động.

- Công ty cần đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

- Lao động trong Công ty chủ yếu là lao động nữ, Công ty có thể động viên khuyến khích người lao động thông qua việc tặng quà cho lao động nữ vào ngày 8-3 và 20-10 hàng năm; tổ chức các phong trào thi nấu ăn.

- Công ty cần phải xây dựng văn hoá doanh nghiệp và truyền đạt cho toàn thể người lao động trong Công ty thông qua quan tâm tới khía cạnh bề nổi của văn hóa doanh nghiệp như việc thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao vào các ngày lễ, ngày nghỉ, ngày kỉ niệm thành lập Công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng cuộc thi và nêu danh ghi nhận. Hàng tháng, Công ty cần in những tập san về Công ty, trong đó nói về những việc làm tốt, những gương mặt tiêu biểu và những vấn đề cần sự hợp sức của mọi thành viên và cần khuyến khích người lao động viết ra những câu chuyện, tâm tư nguyện vọng của chính mình. Thông qua những hoạt động này người lao động sẽ hiểu và chia sẻ với nhau nhiều hơn.

- Phần lớn lao động trực tiếp trong Công ty đều tốt nghiệp PTTH, tầm hiểu biết về pháp luật còn hạn chế. Do đó Công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để người lao động có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà Công ty đưa ra. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đi vào nề nếp và có quy củ.

- Xuất phát từ vai trò làm vợ, làm mẹ của phần lớn lao động nữ trong Công ty, Công ty nên tổ chức các buổi giáo dục sức khỏe, dạy lao động nữ cách chế biến các món ăn đúng cách, đảm bảo dinh dưỡng và hạn chế các chất độc hại trong quá trình chế biến món ăn, cách lựa chọn các loại thực phẩm có giá trị dinh dưỡng cao, cách nhận biết các loại thực phẩm thế nào là đảm bảo, tránh mua phải những loại thực phẩm kém phẩm chất để từ đó tăng cường sức khỏe cho người lao động và gia đình họ, giúp họ yên tâm làm việc với năng suất hiệu quả cao.

- Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

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

3.2.2.1. Đổi mới công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc

- Công ty cần hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí còn thiếu. Hiện nay công tác xác định nhiệm vụ do Phòng nhân sự trong Công ty phụ trách. Để làm tốt công tác này Công ty cần phát huy sự tham gia tích cực của người lao động và cán bộ phụ trách trực tiếp vị trí công việc đó, họ là những người hiểu công việc và hiểu được người lao động hơn cả. Có như vậy công việc được thiết kế sẽ phù hợp với thực tế và là cơ sở để người lao động nắm rõ nhiệm vụ của họ.

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

Trong Công ty các tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Kết quả sau khi đánh giá được dùng để tăng lương, trả thưởng cho người lao động. Mục đích của hệ thống đánh giá cần được xây dựng hoàn chỉnh để phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xác định đầy đủ, chi tiết, phù hợp. Công ty cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động, như có thể thêm các chỉ tiêu sau: tinh thần trách nhiệm, khả năng phối hợp và cộng tác trong công việc, tính chủ động, sáng tạo...

- Công ty cần tiến hành phân tích công việc định kỳ để xem xét lại tính

chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho phù hợp. Công ty cần phân tích công việc theo các bước sau:

Bước 1: Xây dựng bảng danh sách công việc cần phân tích đồng thời ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc khác nhau.

Bước 2: Xây dựng các biểu bảng cần thiết và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp với Công ty để thu thập thông tin được chính xác.

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

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

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

Bảng 3.1: Bảng câu hỏi dành cho công nhân viên trong Công ty

STT	Câu hỏi
1	Anh/Chị đang làm công việc gì, ở bộ phận nào?
2	Công việc của Anh/Chị hàng ngày là gì?
3	Để thực hiện công việc tốt nhất theo Anh/Chị cần những điều kiện làm việc cần thiết nào?
4	Trách nhiệm của Anh/Chị với kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào?

Bước 4: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục tiêu cụ thể.

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

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

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng người lao động chỉ biết nhiệm vụ công việc của mình thông qua người phụ trách trực tiếp vẫn nhiều. Để người lao động biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc phải đánh máy ra văn bản và gửi đến từng người lao động.

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

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

3.2.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ đang được sử dụng tại Công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế. Vì vậy, tác giả đề xuất một số giải pháp sau nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty:

- Hiện nay Công ty đang sử dụng phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Công ty vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên Công ty cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xác định đầy đủ, chi tiết, phù

hợp. Tiêu chí “mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác.

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

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Xuất sắc	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu	Mức độ tối thiểu
1	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	10	8	6	4	2
2	Tinh thần trách nhiệm	5	4	3	2	1
3	Kỹ năng, kiến thức chuyên môn	5	4	3	2	1
4	Mức độ tin cậy trong công việc (ít sai sót)	5	4	3	2	1
5	Khả năng phối hợp và cộng tác trong công việc	5	4	3	2	1
6	Tính sáng tạo	5	4	3	2	1
7	Tính chủ động	5	4	3	2	1
8	Mức độ đảm bảo ngày công	5	4	3	2	1
9	Mức độ chấp hành nội quy kỷ luật	5	4	3	2	1
	Tổng điểm					
	Xếp loại đánh giá					

- Việc đánh giá hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá.

Việc đánh giá thực hiện công việc nên cho cả người lao động tự đánh giá và

người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Các kết quả đánh giá này phải được công khai, được người lao động chấp nhận.

- Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị Công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với người lao động. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì Công ty cần phải đào tạo những người làm công tác đánh giá, để người quản lý có cuộc phỏng vấn đánh giá thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Thông qua việc làm này người quản lý có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng hoài nghi, thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích người lao động hăng hái làm việc hơn. Để giúp cho người đánh giá cho điểm dễ dàng và chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn từng tiêu thức đánh giá và từng thứ hạng. Tác giả đề xuất buổi phỏng vấn đánh giá sẽ được diễn ra vào từ ngày 05 đến ngày 10 của tháng tiếp theo ngay sau khi có được kết quả đánh giá chính thức. Người phỏng vấn đánh giá sẽ do trưởng bộ phận của từng phòng ban, tổ sản xuất đảm nhận vì họ vừa là người theo dõi sát sao tình hình thực hiện công việc của mọi thành viên trong phòng ban, trong tổ và họ là người trực tiếp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong bộ phận mình quản lý nên sẽ thuận tiện cho việc phỏng vấn đánh giá.

3.2.2.3. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Đánh giá chung về việc thực hiện công tác này, tác giả nhận thấy về cơ bản có những nội dung Công ty làm khá tốt, tuy nhiên một số nội dung chưa thực sự được quan tâm như: số đông lao động trực tiếp cảm thấy khó chịu vì tiếng ồn, không gian làm việc chưa tốt, chế độ làm việc nghỉ ngơi bất hợp lý, bầu không khí lao động trong tập thể không thân thiện. Qua đó, tác giả đề

xuất đưa ra một số giải pháp để giúp Công ty cung cấp cho người lao động nơi làm việc phù hợp, hấp dẫn, tiện lợi và an toàn hơn.

- Công ty nên trang bị nút tai cho công nhân để giảm lượng tiếng ồn. Ngoài ra Công ty cần tiếp tục đổi mới trang thiết bị và thường xuyên bảo dưỡng máy móc, thiết bị để giảm bớt cường độ tiếng ồn tránh ảnh hưởng tới người công nhân khi sản xuất để họ không bị căng thẳng trong thời gian làm việc và có thể làm việc với hiệu quả cao. Việc làm này cũng giúp cho người lao động cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về bệnh nghề nghiệp.

- Công ty cần đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để người lao động có thể hồi phục sức lao động sau thời gian làm việc mệt mỏi và sẽ không chán nản công việc. Trong suốt thời gian qua, thời gian làm việc kéo dài, liên tục tăng giờ khiến người lao động thực sự mệt mỏi. Do năng suất lao động của người lao động trong Công ty hiện nay vẫn thấp, nên người lao động phải tăng thời gian làm việc để đảm bảo kịp tiến độ sản xuất là điều khó tránh khỏi. Tuy nhiên Công ty cần cân đối giữa lợi ích của Công ty với quyền lợi của người lao động về chế độ thời giờ làm việc và nghỉ ngơi theo quy định của pháp luật.

+ Về thời giờ làm việc:

Vào những tháng cao điểm, công việc nhiều, Công ty nên áp dụng chế độ làm việc như sau: Người công nhân làm việc 9 tiếng một ngày và 6 ngày trong một tuần. Theo chế độ làm việc này thì một tuần công nhân sẽ tăng giờ làm tối đa là 6 tiếng, tương ứng với 3 công trong một tháng đầy công thực tế của công nhân lên 29 công tối đa trong một tháng.

Công ty hiện nay vẫn duy trì chế độ làm việc vào mùa đông và mùa hè như nhau. Công ty nên áp dụng chế độ làm việc bắt đầu một ngày mới trong mùa đông muộn hơn so với mùa hè khoảng nửa tiếng như vậy sẽ giúp người lao động ổn định được cuộc sống gia đình hơn, đi làm đỡ vất vả. Như vậy,

bản thân cuộc sống của người lao động cũng không có sự xáo trộn nhiều.

- Công ty có khuôn viên rộng, nhưng nhiều khu đất để trống, chẳng hạn khu đất giữa hai phân xưởng A, B nhưng hiện nay Công ty đang thiếu cây xanh trầm trọng. Do đó Công ty có thể trồng các loại cây có tán rộng và cao như cây bàng, bằng lăng ở những khu đất này ... Cây xanh có tác dụng điều hòa không khí rất tốt, người lao động cũng có thể tận dụng bóng mát để nghỉ ngơi, trao đổi thông tin sau những giờ làm việc căng thẳng. Việc bố trí các cây phải thật hợp lý sao cho không ảnh hưởng đến giao thông vận chuyển thành phẩm và bán thành phẩm trong Công ty đồng thời cũng phải bố trí thật đẹp mắt. Cùng với việc chọn một số loại cây đặc trưng để trồng, Công ty có thể tạo ra một nét đẹp trong văn hoá Công ty, một điểm đặc trưng Cho công ty như treo các biển hiệu phong trào. Những việc làm này tuy đơn giản nhưng góp phần đảm bảo sức khỏe, tăng cảm giác vui tươi, thoải mái trong công việc, giảm hiệu ứng stress và hạn chế tỷ lệ bệnh nghề nghiệp trong doanh nghiệp, cổ vũ tinh thần của người lao động.

- Để tạo ra sự hứng khởi của công nhân khi làm việc, Công ty có thể phát nhạc vào các thời điểm sau:

+ Trước khi giờ làm việc bắt đầu phát nhạc khoảng 15 phút, chọn loại nhạc có âm hưởng vui, rộn ràng nhịp điệu khẩn trương để chào đón người lao động đến Công ty làm việc.

+ Trong thời gian ăn trưa, Công ty nên phát nhạc khoảng 10 phút, chọn loại nhạc thư thái nhẹ nhàng để có thể giúp người lao động phục hồi sức khỏe tốt nhất trong thời gian giải lao.

- Một vấn đề quan trọng mà Công ty cần giải quyết là tạo ra một bầu không khí trong tập thể lao động tốt hơn. Công ty làm tốt điều này, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái khi đến nơi làm việc và tại đó họ sẽ làm việc hăng say, nhiệt tình do đó sẽ tăng năng suất lao động. Tạo cho người lao động bầu

không khí làm việc thoải mái người lao động có thể trao đổi những vấn đề khó hoặc mình chưa hiểu. Góp phần không nhỏ trong việc xây dựng bầu không khí tại nơi làm việc là thái độ của người cán bộ quản lý trong các phòng ban và trong các tổ sản xuất. Để có thể làm điều này thì các cán bộ quản lý trong Công ty cần tôn trọng người lao động. Sự tôn trọng người lao động thể hiện ở chỗ không tỏ thái độ khinh miệt, không dùng các lời lẽ không hay như chửi mắng người lao động. Do trình độ của người công nhân không cao chủ yếu là tốt nghiệp cấp PTTH nên nhận thức của họ có thể chậm nhưng điều đó không có nghĩa là đó là bản chất của họ. Vì thế, bản thân người tổ trưởng cũng không được mang định kiến này về người lao động. Để thực hiện quán triệt điều này, bên cạnh sự tự nhận thức của người cán bộ quản lý thì Công ty cũng có trách nhiệm nhắc nhở, làm cho họ hiểu các lợi ích của việc duy trì mối quan hệ tốt giữa các thành viên trong tổ/phòng/ban và giữa các thành viên với người quản lý. Bản thân người cán bộ quản lý cũng có trách nhiệm xây dựng sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ/phòng/ban của mình.

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

Quy trình sản xuất trong ngành rất đa dạng và phức tạp. Vì vậy, yêu cầu lao động có trình độ tay nghề qua đào tạo rất cần thiết. tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty:

- Công ty cần tổ chức giáo dục định hướng cho người lao động về công việc của họ, vai trò của họ với Công ty, về những trách nhiệm và quyền lợi sẽ nhận được từ công việc. Tất cả người lao động trong Công ty cần được giảng giải về mục tiêu của Công ty. Khi hiểu rõ và chấp nhận mục tiêu của doanh nghiệp thì chính bản thân họ sẽ tự định hướng các mục tiêu của cá nhân họ theo mục tiêu của tổ chức.

- Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của Doanh nghiệp và nhu cầu của cá nhân người lao động. Để làm được việc này,

Công ty cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi. Phòng nhân sự sẽ xây dựng bảng hỏi và phát mẫu phiếu cho người lao động. Yêu cầu từng người lao động điền vào phiếu và đánh thứ tự các nhu cầu đào tạo quan trọng nhất đối với họ. Quá trình này sẽ giúp Công ty phát triển các khóa đào tạo phù hợp với nguyện vọng của người lao động.

- Đối với công nhân mới tuyển dụng ngoài đào tạo tay nghề, các bước công việc đơn giản, các chi tiết bộ phận máy; Công ty cần đào tạo kiến thức chung về an toàn vệ sinh lao động... Ngoài việc đào tạo thường xuyên, Công ty cần tiến hành dạy nghề, đào tạo nghề thứ hai và đặc biệt đào tạo bổ sung kỹ năng, để có thể chủ động trong việc bố trí và sử dụng lao động, dự phòng thay thế và bổ sung cho lao động nữ trong thời kỳ thai sản.

Những công nhân này có thể học dưới sự chỉ bảo của những người lao động có tay nghề cao. Như vậy sẽ góp phần nâng cao tay nghề của người lao động, giảm chi phí trong đào tạo.

- Công ty cần kiểm tra định kỳ với toàn thể người lao động. Điều này làm cho tất cả mọi người phải thường xuyên học tập, trau dồi kiến thức, nâng cao tay nghề. Với trường hợp không đạt yêu cầu, bắt buộc phải tham gia đào tạo lại hoàn thiện bổ sung kiến thức, kỹ năng nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc. Những công nhân này có thể học dưới sự chỉ bảo của những người lao động có tay nghề cao. Như vậy sẽ góp phần nâng cao tay nghề của người lao động, giảm chi phí trong đào tạo.

3.2.2.5. Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân lực

Để sử dụng công cụ thăng tiến hiệu quả, kích thích người lao động cống hiến nhiều hơn nữa cho doanh nghiệp Công ty cần làm tốt những vấn đề sau:

- Công ty cần công bố rộng rãi các tiêu chí cơ bản để đánh giá trong thăng tiến. Xây dựng hệ thống quy trình thăng tiến rõ ràng với các tiêu chí cho từng vị trí và công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết. Các

yêu cầu, tiêu chuẩn để thăng tiến lên vị trí tiếp theo, các đãi ngộ cho vị trí tiếp theo, ... để người lao động nhìn vào đó và tự đưa ra những kế hoạch phấn đấu cho bản thân.

- Công ty phải có cơ chế thông thoáng cho điều chuyển người lao động. Lấy tư duy hiệu quả công việc lên hàng đầu. Tuyển dụng cả nguồn bên trong doanh nghiệp, tuyển những người có năng lực có thể đáp ứng được yêu cầu cho vị trí công việc lên các vị trí cao hơn. Với cách làm này sẽ giữ chân được những người có năng lực, kinh nghiệm làm việc trong Công ty.

- Kết quả đánh giá công việc cũng là cơ sở để thăng tiến cho người lao động. Những người xếp loại lao động A, B sẽ có cơ hội để xét tạo điều kiện thăng tiến. Với những lao động xếp loại D sẽ bị xem xét sa thải nếu không nỗ lực cố gắng. Qua đó người lao động sẽ cố gắng làm việc để có cơ hội thăng tiến.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam đang ngày một lớn mạnh cùng với chiến lược phát triển Công ty, lao động sẽ không ngừng tăng lên cả về số lượng và chất lượng trong những năm tới. Do vậy, để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty phát triển, thu hút nguồn nhân lực và giữ gìn những lao động giỏi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, Công ty cần phải có những biện pháp phù hợp nhằm tạo động lực cho người lao động.

Để những việc làm cụ thể của doanh nghiệp trở thành công cụ tạo động lực cho người lao động, đòi hỏi những việc làm đó phải được xây dựng theo hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn cụ thể dựa trên những thực tế từ trong doanh nghiệp. Việc thực hiện cần có phương pháp rõ ràng để kết quả thu về là chính xác, phản ánh rõ ràng những nguyện vọng mong muốn từ chính những người lao động trong Công ty, từ đó căn cứ vào thực trạng hoạt động của Công ty để đưa ra các giải pháp, cách làm đúng nhất. Đánh giá các công tác thực hiện cũng là công việc cần phải chú trọng trong tạo động lực vì thực hiện mà không được đánh giá lại cũng không thể nào biết được công tác tạo động lực thực hiện có đúng hay không, các chỉ tiêu trong công tác có phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp chưa từ đó có những biện pháp giải quyết cụ thể và phù hợp hơn để doanh nghiệp có được khả năng cạnh tranh của riêng mình.

Tác giả Luận văn đã tiến hành nghiên cứu, đánh giá công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam, rút ra những ưu điểm, những tồn tại, hạn chế, tìm ra nguyên nhân và đề xuất những giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam.

2. Một số khuyến nghị

- Đối với UBND Tỉnh Hà Nam:

UBND Tỉnh nên tổ chức hội thi “*Tay nghề giỏi*” hàng năm để tạo

không khí thi đua và khuyến khích công nhân kỹ thuật học hỏi, nâng cao tay nghề, tôn vinh những công nhân kỹ thuật có tay nghề xuất sắc.

Mở nhiều cuộc hội thảo về ngành này để doanh nghiệp có điều kiện tiếp xúc với các doanh nghiệp khác để học hỏi kinh nghiệm quản lý và trình độ chuyên môn, kỹ thuật của họ.

- Đối với ban quản lý khu công nghiệp Đồng Văn: cần phối hợp triển khai các chương trình hoàn thiện hệ thống đào tạo nghề trong đó có ngành sản xuất cao su.

Do điều kiện thời gian và năng lực có hạn. Luận văn chưa thật sự khái quát hết được tổng thể nội dung của vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và bổ sung. Tác giả hy vọng các giải pháp đưa ra sẽ được các cấp, các ngành, các nhà khoa học quan tâm nghiên cứu. Tác giả mong nhận được ý kiến tham gia của các nhà khoa học, các nhà quản trị, các thầy cô giáo và đồng nghiệp để đề tài được hoàn thiện và được áp dụng trong thực tiễn, góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam.

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự quan tâm, giúp đỡ, hướng dẫn nhiệt tình của T.S Lương Xuân Dương, của các thầy cô giáo trong bộ môn Quản trị nhân lực, Khoa Đào tạo sau Đại học, trường Đại Học Lao Động Xã Hội.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. PGS.TS Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. GS.TS Nguyễn Thành Độ - PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (2011), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Ths. Nguyễn Vân Điềm - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân giáo trình : *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động-xã hội, Hà Nội
6. PGS.TS Nguyễn Tiếp & TS. Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. PGS.TS Bùi Anh Tuấn – TS. Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội .
8. Th.S Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
9. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn – *Các học thuyết quản lý – Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Hà Nội, 1996*
10. *Khoa học quản lý – Đại học kinh tế quốc dân – Giáo trình tâm lý học quản lý kinh tế - Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật – Hà Nội, 2000*
11. Vương Minh Kiệt - *Giữ chân nhân viên bằng cách nào – Nhà xuất bản Lao động xã hội – Hà Nội, 2005*
12. Tạ Ngọc Ái – *Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới – Nhà xuất bản Thanh niên – 2005*

13. Luận án tiến sỹ “*Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*” của Vũ Thị Uyên (Trường Đại học kinh tế quốc dân, 2008).
14. PGS.TS Dương Thị Liễu (2012), Giáo trình Văn hóa doanh nghiệp, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
15. Th.S Lương Văn Úc (2010), Giáo trình *Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
16. Lê Tiến Thành (2011), Nghệ thuật quản lý nhân sự, NXB Lao động
17. Mette Norgaard (2009), Bí mật của cảm hứng và say mê, NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh
18. The Arbinger Institute (2009), Lãnh đạo và sự tự lừa dối, NXB trẻ.
19. Paul R Niven (2009), Balanced Scorecard – Thẻ điểm cân bằng, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh & Tinh văn Media
20. Robert Heller, Quản lý nhân sự (2008), NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh
21. Daniel H.Pink, Động lực 3.0 (2010), NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
22. M.Konosuke – Nhân sự, chìa khoá của sự thành công – Nhà xuất bản Giao thông – Hà Nội, 1999

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 01: PHIẾU ĐIỀU TRA CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG
LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH
ISHIGAKI VIỆT NAM

Anh/Chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Những ý kiến của Anh/Chị được dùng cho mục đích nghiên cứu và xin cam kết rằng trong bản tổng hợp không nêu danh tính người trả lời các câu hỏi. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của Anh/Chị.

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

I. Vị trí trong Công ty

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Lãnh đạo phòng ban | <input type="checkbox"/> Làm chuyên môn nhiệm vụ |
| <input type="checkbox"/> Quản đốc/Phó quản đốc | <input type="checkbox"/> Công nhân |
| <input type="checkbox"/> Tổ trưởng sản xuất | |

II. Giới tính

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nam | <input type="checkbox"/> Nữ |
|------------------------------|-----------------------------|

III. Độ tuổi

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ≤ 30 tuổi | <input type="checkbox"/> 30 – 40 tuổi |
| <input type="checkbox"/> Từ 40 – 50 tuổi | |

IV. Trình độ chuyên môn

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Đại học | <input type="checkbox"/> Cao đẳng |
| <input type="checkbox"/> Trung cấp | <input type="checkbox"/> Phổ thông trung học |

PHẦN II: CÁC ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC

I. Đánh giá của Anh/Chị về các chỉ tiêu liên quan đến công tác tạo động lực cho người lao động (Xin khoanh tròn vào ô sát nhất với ý kiến của Anh/Chị).

- | | |
|----------------------------|-------------------|
| 1. Rất không đồng ý | 2. Không đồng ý |
| 3. Không có ý kiến rõ ràng | 4. Gần như đồng ý |
| 5. Hoàn toàn đồng ý | |

STT	Chỉ tiêu	Kết quả				
I	Chỉ tiêu về công tác xác định nhiệm vụ					
1	Tôi rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình	1	2	3	4	5
2	Công việc của tôi đang làm có trách nhiệm rõ ràng	1	2	3	4	5
3	Công việc của tôi phù hợp với khả năng sở trường của tôi	1	2	3	4	5
4	Công việc tôi đảm nhiệm thú vị	1	2	3	4	5
5	Công việc tôi làm có nhiều áp lực	1	2	3	4	5
6	Tôi được tham gia góp ý kiến vào việc thiết kế công việc cho bản thân mình	1	2	3	4	5
7	Cán bộ phụ trách trực tiếp của tôi hiểu rõ công việc của tôi	1	2	3	4	5
II	Chỉ tiêu đánh giá về tiêu chuẩn thực hiện công việc					
1	Tôi hài lòng với các tiêu chuẩn đánh giá công việc hiện tại	1	2	3	4	5
2	Các tiêu chuẩn công việc của tôi rõ ràng	1	2	3	4	5
3	Các tiêu chuẩn công việc phù hợp với khả năng của tôi	1	2	3	4	5

4	Các tiêu chuẩn công việc của tôi được cập nhật thường xuyên	1	2	3	4	5
III	Chỉ tiêu điều kiện làm việc					
1	Tôi hài lòng với điều kiện làm việc hiện tại của Công ty	1	2	3	4	5
2	Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật tốt, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ công việc	1	2	3	4	5
3	Môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro	1	2	3	4	5
4	Không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng	1	2	3	4	5
IV	Các chỉ tiêu đánh giá về quan hệ trong tập thể					
1	Tôi được hướng dẫn, hỗ trợ bởi đồng nghiệp khi thực hiện công việc của mình	1	2	3	4	5
2	Người phụ trách trực tiếp luôn tạo điều kiện giúp đỡ tôi hoàn thành tốt công việc được giao	1	2	3	4	5
3	Người phụ trách trực tiếp luôn lắng nghe và tiếp thu ý kiến, quan điểm của tôi	1	2	3	4	5
4	Người phụ trách trực tiếp của tôi luôn đối xử công bằng với nhân viên	1	2	3	4	5
V	Chỉ tiêu về công tác bố trí lao động					
1	Bố trí nhân viên vào công việc đúng năng lực, sở trường	1	2	3	4	5
2	Bố trí nhân viên vào các công việc đa dạng, có thể học hỏi nâng cao trình độ	1	2	3	4	5
VI	Chỉ tiêu đánh giá về chính sách lương					
1	Tôi rất hài lòng về mức lương khi làm việc tại Công ty	1	2	3	4	5

2	Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động	1	2	3	4	5
3	Tiền lương được trả minh bạch, rõ ràng	1	2	3	4	5
4	Việc xét tăng lương theo đúng quy định	1	2	3	4	5
5	Mức tăng lương hợp lý	1	2	3	4	5
6	Điều kiện tăng lương phù hợp	1	2	3	4	5
7	Tôi hiểu về quy chế lương của Công ty	1	2	3	4	5
VII	Các chỉ tiêu về chế độ khen thưởng					
1	Tôi rất hài lòng về mức thưởng khi làm việc tại Công ty	1	2	3	4	5
2	Doanh nghiệp luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của tôi bằng những hành động cụ thể	1	2	3	4	5
3	Mức thưởng cho người lao động hiện nay hợp lý	1	2	3	4	5
4	Mức thưởng cho người lao động đúng lúc kịp thời	1	2	3	4	5
5	Tiêu chí đánh giá thưởng rõ ràng, minh bạch	1	2	3	4	5
6	Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
VIII	Các chỉ tiêu về chính sách phúc lợi					
1	Tôi rất hài lòng về chế độ phúc lợi của Công ty	1	2	3	4	5
2	Doanh nghiệp luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên	1	2	3	4	5
IX	Các chỉ tiêu đánh giá về đào tạo					
1	Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện cho tôi học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc tôi làm	1	2	3	4	5
3	Người đào tạo cho tôi giảng giải dễ hiểu và giúp đỡ	1	2	3	4	5

	tôi nhiệt tình					
X	Các chỉ tiêu đánh giá về thăng tiến					
1	Quy trình thăng tiến rõ ràng	1	2	3	4	5
2	Tiêu chí thăng tiến rõ ràng, phù hợp	1	2	3	4	5
3	Cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả thành viên trong Công ty	1	2	3	4	5

II. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp thứ tự từ 1 đến 11 những mong muốn của Anh/Chị khi làm việc tại Công ty TNHH Ishigaki Việt Nam (Xếp thứ 1 là đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ hài lòng và quan trọng giảm dần cho tới 11)

Nhu cầu	Xếp thứ tự
Thu nhập cao và thỏa đáng	
Công việc ổn định	
Điều kiện làm việc tốt	
Quan hệ trong tập thể tốt	
Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	
Có cơ hội thăng tiến	
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
Công việc thú vị	
Lịch trình làm việc thích hợp	
Được tự chủ trong công việc	

III. Anh/Chị hãy đánh dấu (x) vào những ô trả lời tương ứng của mình cho những câu hỏi dưới đây.

1. Anh/Chị biết nhiệm vụ của mình thông qua?

- Bản mô tả công việc Người lãnh đạo trực tiếp
 Cả bản mô tả công việc và người lãnh đạo trực tiếp

2. Anh/Chị cảm thấy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay như thế nào?

- Rất công bằng Công bằng
 Không có ý kiến rõ ràng Ít công bằng
 Không công bằng

3. Anh chị có nhận xét gì về điều kiện lao động của mình?

STT	Các yếu tố	Mức độ		
		Dễ chịu	Bình thường	Khó chịu
1	Tiếng ồn			
2	Bụi			
3	Ánh sáng			
4	Nhiệt độ			
5	Độ ẩm			
6	Vệ sinh nơi làm việc			
7	Mùi			

4. Trong công việc điều gì ảnh hưởng xấu tới trạng thái tinh thần làm việc của Anh/Chị?

- Quan hệ trong tập thể không tốt
- Đóng góp nhưng chưa được thăng tiến
- Điều kiện lao động chưa đảm bảo
- Công việc không thú vị
- Lý do khác..

5. Anh/Chị có thường xuyên phải làm thêm giờ không?

- Không bao giờ
- Hiếm khi
- thỉnh thoảng
- Thường xuyên