

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

NGUYỄN THỊ THÚY HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU
HẠN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI VĨNH THÀNH**

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số :60340404

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU
HẠN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI VĨNH THÀNH**

Người hướng dẫn khoa học : TS Nguyễn Quang Huê

Học viên thực hiện : Nguyễn Thị Thúy Hằng

Mã số học viên : QT03047

Hà Nội, 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, bài luận văn tốt nghiệp “*Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) sản xuất và thương mại Vĩnh Thành*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lí thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Quang Huệ

Đồng thời, các số liệu phân tích và kết quả trong luận văn là trung thực và chưa được công bố dưới bất cứ hình thức nào.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

TÁC GIẢ

Nguyễn Thị Thúy Hằng

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới người hướng dẫn khoa học TS. Nguyễn Quang Huệ đã chỉ bảo, hướng dẫn tận tình tôi trong suốt quá trình hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn Ban Giám Hiệu, Khoa sau Đại học, các phòng ban và thầy, cô giáo của Trường Đại Học Lao Động - Xã Hội đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình làm luận văn.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới tập thể lãnh đạo và người lao động trong Công ty TNHH Sản xuất và Thương mại Vĩnh Thành đã cung cấp số liệu, trả lời các phiếu điều tra khảo sát giúp tôi hoàn thiện luận văn này.

Trân trọng cảm ơn!

TÁC GIẢ

Nguyễn Thị Thúy Hằng

MỤC LỤC

| | |
|--|-------------|
| DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT..... | VI |
| DANH MỤC BẢNG BIỂU..... | VII |
| DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ..... | VIII |
| LỜI NÓI ĐẦU..... | 1 |
| CHƯƠNG I: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP..... | 6 |
| 1.1. Các khái niệm cơ bản..... | 6 |
| 1.1.1. Động cơ lao động..... | 6 |
| 1.1.2. Nhu cầu..... | 6 |
| 1.1.3. Lợi ích..... | 7 |
| 1.1.4. Động lực lao động..... | 8 |
| 1.1.5. Tạo động lực lao động..... | 9 |
| 1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động..... | 10 |
| 1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow (1943)..... | 10 |
| 1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams..... | 12 |
| 1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner..... | 13 |
| 1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom..... | 14 |
| 1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp..... | 15 |
| 1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động..... | 15 |
| 1.3.2. Các biện pháp kích thích về vật chất..... | 15 |
| 1.3.3. Các biện pháp kích thích về tinh thần..... | 20 |
| 1.4. Các tiêu chí đánh giá tạo động lực lao động trong doanh nghiệp..... | 24 |
| 1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động trong công việc..... | 24 |
| 1.4.2. Tính chủ động, sáng tạo của người lao động trong công việc..... | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 1.4.3. Hiệu quả và năng suất thực hiện công việc của người lao động | 25 |
| 1.5. Các yếu tố tác động đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp | 26 |
| 1.5.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp và quản lý doanh nghiệp | 26 |
| 1.5.2. Các yếu tố thuộc về người lao động..... | 28 |
| 1.5.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài..... | 29 |
| 1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số doanh nghiệp | 31 |
| 1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) | 31 |
| 1.6.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn First Horizon | 32 |
| 1.6.3. Bài học rút ra cho Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành | 33 |
| CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI VĨNH THÀNH..... | 35 |
| 2.1. Tổng quan về Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành | 35 |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty..... | 35 |
| 2.1.2. Lĩnh vực và kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty..... | 36 |
| 2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động | 40 |
| 2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty | 46 |
| 2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành | 46 |
| 2.2.2. Các biện pháp kích thích về vật chất..... | 49 |
| 2.2.3. Các biện pháp kích thích về mặt tinh thần | 61 |
| 2.3. Các yếu tố tác động tới tạo động lực lao động trong công ty | 73 |
| 2.3.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp | 73 |
| 2.3.2. Các yếu tố thuộc về người lao động..... | 75 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài..... | 76 |
| 2.4. Đánh giá tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành | 78 |
| 2.4.1. Đánh giá kết quả đạt được của tạo động lực lao động tại công ty dựa vào các tiêu chí..... | 78 |
| 2.4.2. Ưu điểm của tạo động lực lao động tại Công ty..... | 81 |
| 2.4.3. Hạn chế và nguyên nhân của tạo động lực lao động tại công ty | 82 |
| CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI VĨNH THÀNH..... | 85 |
| 3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển sản xuất, kinh doanh tại công ty | 85 |
| 3.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh, mục tiêu đến năm 2020..... | 85 |
| 3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động của công ty | 87 |
| 3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành | 88 |
| 3.2.1. Giải pháp xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty. | 88 |
| 3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích về vật chất | 90 |
| 3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích về mặt tinh thần..... | 97 |
| KẾT LUẬN..... | 105 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 107 |
| PHỤ LỤC..... | 109 |

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

| TỪ VIẾT TẮT | NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ |
|--------------------|------------------------------|
| TNHH | Trách nhiệm hữu hạn |
| SX&TM | Sản xuất và thương mại |
| CBCNV | Cán bộ công nhân viên |
| Th.S | Thạc sĩ |
| ĐVT | Đơn vị tính |
| ĐGTHCV | Đánh giá thực hiện công việc |
| NLĐ | Người lao động |
| TB | Trung bình |
| STT | Số thứ tự |
| PGS | Phó Giáo sư |
| TS | Tiến sỹ |
| BHXH | Bảo hiểm xã hội |

DANH MỤC BẢNG BIỂU

| | TRANG |
|---|--------------|
| Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty (2012- 2014) | 38 |
| Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn | 41 |
| Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính | 42 |
| Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác | 44 |
| Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi vào năm 2014 | 45 |
| Bảng 2.6: Nhu cầu của người lao động đối với công việc | 47 |
| Bảng 2.7: Bảng hệ số lương của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành | 52 |
| Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về tiền lương | 54 |
| Bảng 2.9: Mức thưởng các danh hiệu thi đua | 57 |
| Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về yếu tố tiền thưởng | 58 |
| Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về công tác phúc lợi | 60 |
| Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về mức độ hài lòng với vị trí công việc hiện tại | 62 |
| Bảng 2.13: Kết quả đào tạo Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành | 66 |
| Bảng 2.14: Đánh giá về công tác đào tạo công ty | 67 |
| Bảng 2.15: Đánh giá của người lao động về công tác đề bạt, thăng tiến | 69 |
| Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc | 71 |
| Bảng 2.17: Đánh giá của người lao động về hiệu quả làm việc của nhân viên | 79 |
| Bảng 2.18: Mức độ hài lòng của người lao động với công việc | 80 |
| Bảng 3.1: Bảng kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020 của công ty | 87 |

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

| | TRANG |
|---|--------------|
| Hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow | 10 |
| Sơ đồ 2.1: Quy trình công nghệ sản xuất của công ty | 37 |
| Sơ đồ 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty | 39 |
| Biểu đồ 2.1: Biểu đồ nguồn nhân lực theo giới tính từ 2012 - 2014 | 43 |
| Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi năm 2014 | 45 |
| Biểu đồ 2.3: Tỷ lệ bố trí lao động với chuyên ngành đào tạo | 63 |

LỜI NÓI ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp có vị trí hết sức quan trọng và đóng vai trò then chốt cho sự phát triển, tồn tại của doanh nghiệp. Quản lý, sử dụng tốt nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh, chính vì thế mà doanh nghiệp cần phải tạo dựng và có chính sách tạo động lực lao động phù hợp cho người lao động nhằm phát huy tối đa năng lực của họ để đóng góp cho doanh nghiệp. Việc sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả thì cần thỏa mãn các nhu cầu về lợi ích về vật chất cũng như lợi ích tinh thần cho người lao động. Hay nói cách khác, cần quan tâm đến chế độ đãi ngộ nhân sự nhằm tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp là một điều cực kỳ cần thiết và quan trọng. Doanh nghiệp cần có các biện pháp tạo động lực lao động để có thể thu hút và giữ chân được những người tài giỏi, có thể giúp mình cạnh tranh và chiến thắng trong nền kinh tế thị trường năng động và biến đổi không ngừng như hiện nay. Chính nhờ những người lao động tài giỏi thì doanh nghiệp mới có thể tồn tại, cạnh tranh và phát triển vững mạnh được.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động, Công ty trách nhiệm hữu hạn sản xuất và thương mại Vĩnh cũng đã chú trọng vào tạo động lực lao động. Tuy nhiên việc thực hiện đó vẫn còn có nhiều bất cập do vẫn còn tồn tại nhiều nguyên nhân làm hạn chế động lực lao động của người lao động...

Xuất phát từ tình hình thực tiễn đó học viên xin chọn đề tài **“Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) sản xuất và thương mại Vĩnh Thành”** làm đề tài luận văn cao học với mong muốn có thể đưa ra các giải pháp thực tiễn, có tính khả thi để công ty hoàn thiện tốt tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty.

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

Tạo động lực là vấn đề được nhắc và biết đến rất nhiều thông qua các học thuyết ban đầu về tạo động lực của các nhà tâm lý học như Abraham Harold Maslow với học thuyết hệ thống nhu cầu năm 1943, học thuyết công bằng của J. Stacy Adams, học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner và học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom... Các học thuyết đều chỉ ra rằng nhu cầu, sự công bằng, kỳ vọng ... tạo nên động lực thúc đẩy cho mọi hoạt động của con người. Từ đó các nhà nghiên cứu đã phân tích chúng có ảnh hưởng thế nào đến động lực làm việc của người lao động. Tuy nhiên các nhà nghiên cứu chưa giải thích rõ được tại sao con người có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu để đạt được các mục tiêu của họ.

Từ những lý luận ban đầu về tạo động lực lao động, các nhà nghiên cứu cũng đã đưa ra những lý luận của mình về tạo động lực lao động như:

Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của Vũ Thị Uyên bảo vệ luận án năm 2008. Tác giả đã nêu ra được tổng quan lý luận về tạo động lực lao động; phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội. Không những vậy tác giả cũng chỉ ra được những mặt tích cực đã đạt được và những hạn chế còn tồn tại của những doanh nghiệp trên để từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động.

Hay công trình nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế của tác giả Lê Đình Lý với đề tài: “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)” năm 2010. Tác giả đã đóng góp nội dung về tạo động lực cho người lao động là cán bộ công chức cấp xã với những quan tâm tới biện pháp kích thích về mặt tinh thần cho người lao động như tạo cơ hội thăng tiến phát triển bản thân; khen thưởng, đề bạt và công nhận những

cống hiến trong công việc,...bên cạnh đó là những biện pháp kích thích về mặt vật chất. Từ đó đưa ra những giải pháp tạo động lực cho cán bộ này.

Những nghiên cứu trên đều đề cập đến lý luận chung về tạo động lực lao động với công trình nghiên cứu cụ thể. Tuy nhiên hiện nay chưa có công trình nghiên cứu độc lập nào về vấn đề tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành. Vì vậy tác giả mạnh dạn nghiên cứu đề tài này nhằm phát huy và kế thừa những nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận, thực tiễn tạo động lực lao động đối với những người lao động trực tiếp sản xuất tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành trong giai đoạn phát triển hiện nay. Từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Mục đích nghiên cứu đề tài này là hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực cho người lao động làm cơ sở cho phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

3.2. Nhiệm vụ

- Xây dựng khung lý thuyết cơ bản về động lực, tạo động lực lao động và chỉ ra các tiếp cận tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, tìm ra những nguyên nhân làm hạn chế động lực của người lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực cho người lao động tại công ty trong giai đoạn tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Những vấn đề liên quan đến tạo động lực lao động cho người lao động trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Luận văn chỉ tập trung nghiên cứu tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

+ Về không gian: Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

+ Về thời gian: Giai đoạn 2012- 2014 và đề ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho người lao động giai đoạn sau.

5. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp được sử dụng chủ yếu là:

- Phương pháp thống kê: Qua các số liệu báo cáo, thống kê của Công ty, số liệu tổng hợp của phòng tổ chức thực hiện các số liệu liên quan đến công tác nhân sự nói chung và công tác tạo động lực nói riêng.

- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu, tổng hợp: Phân tích tổng hợp số liệu theo thời gian (giai đoạn từ năm 2012- 2014). Phân tích tổng hợp nhóm, vấn đề từ đó đưa ra những nhận xét suy luận của bản thân về đề tài.

- Phương pháp thu thập thông tin:

+ Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của phòng nhân sự và các phòng ban khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực của công ty.

+ Thông tin sơ cấp: Sử dụng số liệu khảo sát được thu thập qua phương pháp điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi.

• Đối tượng điều tra, khảo sát là cán bộ, người lao động làm việc tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

- Nội dung bảng hỏi: Các nội dung, các yếu tố, các biện pháp liên quan đến tạo động lực lao động, mức độ thỏa mãn với công việc của người lao động trong doanh nghiệp.

- Địa điểm khảo sát: Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

- Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 150 phiếu (trong đó có 90 phiếu sử dụng cho lao động trực tiếp sản xuất và 60 phiếu cho lao động gián tiếp), thu về 135 phiếu, trong đó có 120 phiếu hợp lệ. Kết cấu của mẫu phiếu điều tra trình bày ở Phụ lục 1.

6. Nội dung chi tiết

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

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Phân Tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

CHƯƠNG I

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Động cơ lao động

Động cơ lao động là sự phản ánh thế giới khách quan vào bộ óc của con người, là những mục tiêu thúc đẩy hành động của con người nhằm thỏa mãn nhu cầu của họ.

Nói cách khác động cơ lao động là mục đích chủ quan trong hoạt động của con người (cộng đồng, tập thể, xã hội) là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng và thỏa mãn các nhu cầu đặt ra.

Trong quá trình lao động các nhà quản lý thường đặt ra các câu hỏi: Tại sao họ lại làm việc? Trong điều kiện làm việc như nhau tại sao người này làm việc nghiêm túc, hiệu quả cao còn người khác thì ngược lại?... Câu trả lời là xuất phát từ việc mong muốn về hệ thống nhu cầu và lợi ích của người lao động khác nhau đã tạo ra điều đó. Vì động cơ lao động là kết quả của sự tương tác giữa cá nhân và tình huống, động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động, mỗi người có động cơ khác nhau và nó thường xuyên thay đổi theo từng thời kỳ.

Động cơ lao động được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thỏa mãn được các nhu cầu cá nhân.

1.1.2. Nhu cầu

PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà & PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), Giáo trình *Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật thì “Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một

cái gì đó và mong được đáp ứng nó”. Như vậy nhu cầu chính là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm nhận được, nó là sự mong muốn, đòi hỏi, khao khát của con người về một vấn đề gì đó.

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng, song cơ bản nó được chia ra làm 2 nhóm chính: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần, song nội hàm của các nhu cầu này luôn vận động, biến đổi và cùng với thời gian có thể phát sinh thêm các nhu cầu mới. Nhu cầu của mỗi cá nhân là đa dạng và vô tận, thỏa mãn một nhu cầu này đồng thời sẽ nảy sinh một nhu cầu khác. Nhu cầu luôn tồn tại vĩnh viễn nhưng nhu cầu không phải là yếu tố quyết định đến động lực mà lợi ích mới thực sự là yếu tố quyết định đến động lực.

1.1.3. Lợi ích

Theo PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà & PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), Giáo trình *Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật thì “Lợi ích là kết quả con người nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân”. Lợi ích chính là tổng thể các giá trị về vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ tổ chức. Như vậy có thể hiểu “Lợi ích là mức độ thỏa mãn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định”.

Lợi ích là mức độ thỏa mãn nhu cầu của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định. Lợi ích càng lớn càng thể hiện mức độ thỏa mãn nhu cầu càng cao. Lợi ích đạt được càng cao thì động lực lao động càng lớn.

Tương tự như các dạng nhu cầu, lợi ích cũng gồm có 2 loại: lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần.

Giữa nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện con người sẽ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa

mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Lợi ích đạt được càng cao thì động lực thúc đẩy càng mạnh

1.1.4. Động lực lao động

Theo Ths. Nguyễn Văn Điềm & TS. Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân “Động lực là sự khao khát và tự nguyện của con người để nâng cao mọi nỗ lực của mình nhằm đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó”. Có thể thấy khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì những đặc điểm này nên động lực của mỗi con người là khác nhau vì vậy mà nhà quản lý cần có những cách tạo động lực khác nhau đến mỗi người lao động.

Theo TS. Bùi Anh Tuấn (2002), *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê “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, 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, động lực là động cơ thúc đẩy tất cả các hành động của con người. Đây là một trạng thái nội tại, cung cấp sinh lực và hướng con người vào những hành vi có mục đích. Nền tảng của động lực là các cảm xúc, mà cụ thể, nó dựa trên sự né tránh, những trải nghiệm cảm xúc tiêu cực và tìm kiếm những cảm xúc tích cực. Quan điểm về tích cực hay tiêu cực của mỗi người rất khác nhau và phụ thuộc vào các quy tắc xã hội. Động lực có vai trò rất quan trọng bởi nó tham gia vào tất cả các khía cạnh của đời sống.

Nhà quản lý cần tìm ra yếu tố nào bên trong người lao động của mình giúp họ làm việc tích cực, tạo ra động lực thúc đẩy họ tham gia lao động.

1.1.5. Tạo động lực lao động

Theo PGS.TS. Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức.”

Tạo động lực là những hoạt động có tính chất khuyến khích, động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà tổ chức mong muốn.

Vậy vấn đề quan trọng của tạo động lực là mục tiêu của người lao động, nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của họ, tạo ra sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì từ đó có những biện pháp và ứng xử phù hợp mang lại hiệu quả cho tổ chức. Do đó để tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho người lao động cần phải tìm những biện pháp nhằm tăng cường sự thỏa mãn của con người cả về vật chất lẫn tinh thần, thúc đẩy họ đem hết khả năng của mình phục vụ tổ chức. Từ đó, nhà quản lý đưa ra chính sách phù hợp tạo sự say mê, hứng thú làm việc cho mỗi người lao động.

Ý nghĩa của tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động là việc áp dụng tất cả các biện pháp của nhà quản trị đối với người lao động nhằm tạo cho người lao động sự thỏa mãn, nỗ lực, tự nguyện, tích cực làm việc. Là tất cả những hoạt động mà một doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với người lao động, tác động đến khả năng làm việc tinh thần thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động.

Tạo động lực gắn liền với lợi ích hay nói cách khác là lợi ích tạo ra động lực trong lao động. Trên thực tế động lực được tạo ra ở mức độ nào,

bằng cách nào điều đó phụ thuộc vào cơ chế cụ thể để sử dụng nó như là một nhân tố cho sự phát triển của xã hội. Muốn lợi ích tạo ra động lực phải tác động vào nó, kích thích nó làm gia tăng hoạt động có hiệu quả của lao động trong công việc, trong chuyên môn hoặc trong những chức năng cụ thể. Bên cạnh lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần, các yếu tố tinh thần cũng góp phần đánh kể tạo nên động lực lao động.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow (1943)

Theo quan điểm nhà tâm lý học Abraham H. Maslow (1908-1970) cho rằng nhu cầu và động cơ là nguyên nhân dẫn đến các hành vi của con người. Đây cũng chính là cơ sở để tạo động lực cho người lao động. Ông đã đưa ra hệ thống năm nhu cầu cơ bản của con người, từ thấp tới cao gồm: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định.



Hình 1.1 : Tháp nhu cầu Maslow

Ø *Nhu cầu sinh lý:*

Đây là nhu cầu cơ bản nhất của con người, đòi hỏi phải được đáp ứng trước tiên như: nhu cầu ăn, ở, mặc, đi lại,...Nhu cầu sinh lý là các nhu cầu

cần thiết để duy trì cuộc sống của con người. Để đáp ứng được các nhu cầu này, các nhà quản lý phải có các chính sách trả lương công bằng, hợp lý, đảm bảo các khoản phúc lợi,...để đáp ứng những nhu cầu tối thiểu giúp đảm bảo cuộc sống cho người lao động và gia đình.

Ø Nhu cầu an toàn:

Là nhu cầu được an toàn, được bảo vệ tránh được các mối đe dọa, nguy hiểm không chỉ cho bản thân mà còn cho công việc. Các nhà quản lý có thể đáp ứng được các nhu cầu này bằng cách đảm bảo, duy trì công việc một cách ổn định, có các chế độ bảo hiểm, trợ cấp, đảm bảo về y tế sức khỏe, điều kiện môi trường làm việc cho người lao động thực hiện công việc một cách thuận lợi,...

Ø Nhu cầu xã hội:

Đây chính là một trong những nhu cầu bậc cao của con người như: muốn được giao tiếp, thông qua giao tiếp để thể hiện tình cảm, xây dựng tình hữu nghị với mọi người. Để đáp ứng được nhu cầu này, các nhà quản lý cần tạo điều kiện cho người lao động làm việc theo nhóm, giao lưu sinh hoạt ngoài giờ để họ có thể trao đổi, giao lưu, học hỏi giữa các cá nhân, bộ phận với nhau, khuyến khích tinh thần tập thể để họ có thể làm việc hiệu quả hơn.

Ø Nhu cầu được tôn trọng:

Nhu cầu được tôn trọng bao gồm các yếu tố bên trong như sự tự tôn, tự chủ,...và các yếu tố bên ngoài như được mọi người công nhận, tôn trọng,...Các nhà quản lý cần phải có các chính sách khen thưởng, động viên kịp thời, ghi nhận thành tích giúp cho người lao động có cảm giác tự tin hơn, thấy mình là người có năng lực, có giá trị được mọi người công nhận.

Ø Nhu cầu tự khẳng định:

Là sự khao khát, mong muốn được phát huy hết các khả năng tiềm ẩn của bản thân và dùng chính những khả năng này để hoàn thành công việc ở

mức cao nhất. Vì thế, để đáp ứng được nhu cầu này, các nhà quản lý cần tạo những điều kiện tốt nhất để người lao động có cơ hội phát huy được những thế mạnh, sở trường của mình.

Theo Marlow, nhu cầu của con người đều có cấp bậc từ thấp đến cao. Cùng một lúc, con người có thể có nhiều nhu cầu nhưng luôn có một nhu cầu giữ vai trò chủ đạo. Khi nhu cầu đó được thoả mãn thì nó sẽ mất đi vai trò là động lực chủ yếu đối với hành vi, nhu cầu khác lại đóng vai trò chủ đạo. Khi được thoả mãn nhu cầu đó sẽ không còn tạo ra động lực. Vì vậy, các nhà quản lý cần phải tìm hiểu, nghiên cứu các nhu cầu của người lao động, xem người đó đang đứng ở đâu trong hệ thống thứ tự các nhu cầu, từ đó tập trung vào sự thoả mãn các nhu cầu đó.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

Theo J.Stacy Adams, người lao động trong tổ chức luôn muốn được đối xử một cách công bằng bao gồm cả công bằng bên trong và công bằng bên ngoài.

Công bằng bên trong có nghĩa là người lao động mong muốn được đánh giá chính xác những thành tích đóng góp của họ đối với doanh nghiệp và được nhận mức lương, phần thưởng và các đãi ngộ xứng đáng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu người lao động cho rằng họ những gì họ nhận được không xứng đáng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ bất mãn, từ đó làm việc không hết khả năng hoặc thậm chí sẽ ngừng việc. Nếu họ cho rằng họ được nhận được những phần thưởng và đãi ngộ xứng đáng thì họ sẽ duy trì mức năng suất cũ, còn nếu họ nhận thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều họ mong muốn thì họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Tuy nhiên khi đó sẽ có xu hướng làm giảm giá trị phần thưởng và về lâu dài không còn tác dụng khuyến khích.

Công bằng bên ngoài là việc người lao động luôn mong muốn được đối xử công bằng như những người lao động khác. Vì thế họ luôn có xu hướng so

sánh tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của những người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \geq \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Người lao động sẽ cảm thấy được đối xử công bằng khi nhận thấy tỷ lệ quyền lợi đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó của những người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, tăng hiệu quả thực hiện công việc. Nhưng ngược lại nếu tỷ lệ này là không ngang bằng, họ cho rằng không được đối xử công bằng thì khi đó họ sẽ những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: giảm nỗ lực làm việc, làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân hoặc của những người khác, vắng mặt nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc...

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, tiến hành đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner

Theo học thuyết này, nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động. Ông cho rằng: Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại. Những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không lặp lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra

hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng/phạt đến thay đổi hành vi càng cao. Phạt tuy có thể có tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và đưa ra các chính sách khen thưởng hợp lý cho người lao động đạt được thành tích tốt.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom

Theo Victor Vroom thì động lực là kết quả của sự kỳ vọng, tức là sự nỗ lực của người lao động trong công việc sẽ đem lại cho họ một thành tích nhất định và thành tích này sẽ đem lại kết quả giống như họ mong muốn. Victor Vroom đưa ra công thức sau:

$$M = E \times V \times I$$

Trong đó:

M: Là động cơ thúc đẩy NLD

E: Là kỳ vọng cá nhân

V: Là giá trị của phần thưởng

I: Là các công cụ tạo động lực

Theo học thuyết này thì cá nhân tham gia vào quá trình lao động hi vọng sẽ đạt được một thành tích nhất định, thể hiện ở kết quả ghi nhận được, đánh giá đúng. Điều này gợi cho các nhà quản lý phải nhận thức rằng: để tạo động lực cho người lao động cần phải có biện pháp tạo ra sự kỳ vọng về những kết quả của phần thưởng. Cần tạo nên sự hấp dẫn của những kết quả phần thưởng thông qua mối quan hệ: nỗ lực cá nhân - thành tích - phần thưởng. Sự kỳ vọng này kết hợp với sự đam mê trong mỗi bản thân người lao động sẽ tạo ra động lực giúp họ vượt qua tất cả để đạt tới một thành tích mà họ mong muốn.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Con người nói chung hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Đồng thời việc nhu cầu được thỏa mãn là mục đích hành động của con người. Theo các xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào thay đổi được hành vi của con người. Nói cách khác, người quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu của người lao động làm cho họ làm việc tích cực hơn.

Như vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để thỏa mãn nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết đáp ứng các nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Ví dụ khi một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập thì việc tạo cơ hội việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã làm việc lâu năm, nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã ở mức cao thì động lực làm việc chính không phải là tiền lương nữa mà là cơ hội thăng tiến, khẳng định mình. Việc được đề bạt vào một chức vụ ở vị trí cao hơn sẽ khuyến khích nhân viên này nỗ lực làm việc hơn.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và nhờ vậy họ sẽ gắn kết và nỗ lực nhiều hơn với tổ chức.

1.3.2. Các biện pháp kích thích về vật chất

a) Tiền lương

Theo điều 90 Bộ Luật lao động năm 2012 “Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo

thỏa thuận”. Như vậy có thể hiểu tiền lương là số tiền người lao động nhận được từ người sử dụng lao động dựa trên cơ sở công việc và hiệu quả của việc thực hiện công việc mà người sử dụng lao động thỏa thuận với người lao động.

Theo Tổ chức lao động Quốc tế (ILO): “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có sự biểu hiện bằng tiền mà được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và lao động hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã được thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.

Hình thức trả lương theo điều 94 của Bộ Luật lao động “Người sử dụng lao động có quyền lựa chọn hình thức trả lương theo thời gian, sản phẩm hoặc lương khoán. Hình thức trả lương đã chọn phải được duy trì trong một thời gian nhất định, trường hợp thay đổi hình thức trả lương, thì người sử dụng lao động phải thông báo cho người lao động biết trước ít nhất 10 ngày”.

- Trả lương theo thời gian: là tiền lương thanh toán cho người lao động căn cứ vào trình độ kỹ thuật, thời gian công tác của người lao động. Về nguyên tắc khi trả lương thời gian phải xác định được năng suất lao động.

- Trả lương theo sản phẩm: là hình thức căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm sản xuất ra của mỗi người và đơn giá lượng sản phẩm để trả lương cho người lao động. Có các hình thức sau: Lương trực tiếp không hạn chế, lương tính theo sản phẩm gián tiếp, lương sản phẩm lũy tiến, lương sản phẩm có thưởng và lương sản phẩm khoán có thưởng.

- Trả lương khoán: là hình thức trả lương khi người lao động hoàn thành một khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao.

Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

Ø Trước hết phải đảm bảo tuân thủ theo những qui định về tiền lương của nhà nước đó là tiền lương của người lao động không được thấp hơn tiền lương tối thiểu vùng, người lao động phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo qui định của nhà nước.

Ø Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương.

b) Tiền thưởng

Theo điều 103 Bộ Luật lao động năm 2012 “ Tiền thưởng là khoản tiền mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh hằng năm và mức độ hoàn thành công việc của người lao động”. Với quy định này, tiền thưởng là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

Điều 39 Nghị định 71/2013/NĐ-CP, quy định mục đích sử dụng các quỹ của doanh nghiệp, trong đó có quy định quỹ khen thưởng dùng để:

- Thưởng cuối năm hoặc thưởng kỳ trên cơ sở năng suất lao động và thành tích công tác của cán bộ, công nhân trong doanh nghiệp;
- Thưởng đột xuất cá nhân hay tập thể;
- Thưởng cá nhân, đơn vị đóng góp nhiều hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng, thông thường các loại tiền thưởng được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên đem lại cho doanh nghiệp.

Ø Thưởng năng suất, chất lượng: Áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Ø Thưởng tiết kiệm: Áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu có tác dụng giảm giá thành phẩm, dịch vụ mà vẫn đảm bảo chất lượng theo yêu cầu.

Ø Thưởng sáng kiến: Áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp mới có tác dụng làm nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Ø Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: Áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lời, người lao động trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng.

Ø Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới: Áp dụng cho nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng cho doanh nghiệp hoặc có các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Ø Thưởng đảm bảo ngày công: Áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

Ø Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp: Áp dụng khi người lao động có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp vượt quá một thời gian nhất định, ví dụ 25 hoặc 30 năm, hoặc khi người lao động có những hoạt động rõ ràng đã làm tăng uy tín của doanh nghiệp.

c) Phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Một trong các loại quỹ của doanh nghiệp để thực hiện mục tiêu này là quỹ phúc lợi.

Quỹ phúc lợi trong doanh nghiệp theo điều 39 Nghị định 71/2013/NĐ-CP được sử dụng vào các mục đích sau:

- Đầu tư, sửa chữa các công trình phúc lợi doanh nghiệp;
- Chi cho hoạt động phúc lợi tập thể của doanh nghiệp;
- Góp vốn đầu tư công trình phúc lợi chung của ngành, địa phương;
- Trợ cấp khó khăn cho người lao động kể cả những người về hưu, mất sức, không nơi nương tựa hoặc làm từ thiện.

Cung cấp các loại phúc lợi có ý nghĩa sau:

- Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, mua xe, khám chữa bệnh...
- Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và gìn giữ một lực lượng lao động có trình độ cao.

Việc cung cấp các chương trình phúc lợi có ý nghĩa quan trọng đối với cả người lao động, doanh nghiệp và xã hội. Với người lao động, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, giúp khắc phục khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Phúc lợi cũng có vai trò góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động.

Có thể thấy phúc lợi cũng là một công cụ tạo động lực lao động hiệu quả đến người lao động trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng nhằm động viên, kích thích người lao động cống hiến hết mình vì công việc.

1.3.3. Các biện pháp kích thích về tinh thần

Ngoài các biện pháp kích thích về mặt vật chất thì kích thích về tinh thần cũng là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Nhiều khi người lao động làm việc không chỉ vì mục tiêu là vật chất, niềm ham mê hay sở thích nghề nghiệp mà còn là vì một lý do nào khác có liên quan đến tinh thần. Người lao động cảm thấy làm việc một cách thoải mái và cống hiến sức lực của mình vào sự phát triển chung của doanh nghiệp.

Có rất nhiều biện pháp kích thích về tinh thần nhưng trong phạm vi nghiên cứu đề tài này tác giả tập trung vào một số biện pháp sau:

a) Bố trí nhân lực phù hợp với công việc và năng lực:

Bố trí nhân lực là hoạt động nhằm sắp xếp cho người lao động một chỗ làm việc.

Đối với người lao động trong doanh nghiệp, công việc được hiểu là những hoạt động cần thiết mà họ được tổ chức giao cho và họ có nghĩa vụ phải hoàn thành. Công việc mà người lao động phải thực hiện có ý nghĩa rất quan trọng và vì nó gắn liền với mục đích và động cơ của họ. Tính chất, đặc điểm, nội dung và tiêu chuẩn của công việc là những yếu tố ảnh hưởng mạnh đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Nếu người lao động được phân công thực hiện một công việc quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề, phẩm chất cá nhân và sở thích của họ sẽ làm cho họ có những hứng thú trong công việc, có trách nhiệm với kết quả công việc. Tuy nhiên nếu giao cho họ những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ cao hơn, nhiều kinh nghiệm hơn, lương thưởng cao hơn... so với công việc hiện tại thì người lao động sẽ cảm thấy hài lòng và thỏa mãn, các nhu cầu cơ bản không những được thỏa mãn mà nhu cầu cao hơn cũng được thỏa mãn.

Vì vậy cần phải quan tâm đến công tác bố trí công việc nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa người lao động và công việc vì nếu bố trí không hợp lý sẽ không phát huy được năng lực của người lao động dẫn đến lãng phí nguồn nhân lực đồng thời còn tạo ra tâm lý chán nản, bất mãn của người lao động, và thậm chí là sự rời bỏ doanh nghiệp. Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, phát huy được năng lực, trình độ, kinh nghiệm của người lao động vào công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi phải có sự bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân người lao động, phù hợp với những kiến thức kỹ năng mà họ được đào tạo.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng có thể tiến hành luân phiên thay đổi công việc cho người lao động nhằm tránh sự nhàm chán trong công việc, đồng thời tạo điều kiện cho người lao động học hỏi được những kinh nghiệm trong những lĩnh vực khác, tạo ra sự mới mẻ, thách thức trong công việc cho người lao động giúp họ phát huy được kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm được tích lũy, tạo thuận lợi cho việc hoàn thành công việc được giao với hiệu quả cao.

b) Đào tạo và phát triển cá nhân:

Theo Th.S Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007)[1], “Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững trong môi trường cạnh tranh”.

Đào tạo và phát triển cá nhân sẽ giúp người lao động hoàn thiện thêm các kỹ năng chuyên môn, nghề nghiệp, nó đáp ứng nhu cầu tự hoàn thiện mình như trong học thuyết nhu cầu của Maslow vì nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu bậc cao. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo và phát triển, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo phát triển chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện

vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của họ. Ngoài ra có thể tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt, tạo cơ hội cho họ học hỏi hoàn thiện bản thân, phát triển nghề nghiệp. Đây là một động lực để cá nhân người lao động gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách công việc mới. Để làm được điều này, tổ chức cần tạo môi trường và điều kiện thuận lợi cho người lao động phát triển. Từ đó người lao động có thêm nhiều động lực làm việc, phấn đấu vì mục tiêu của mình và tổ chức.

c) Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi:

Vấn đề lao động không chỉ dừng lại ở khai thác tối đa con người mà cần phải chú ý đến các yếu tố tâm lý chi phối thái độ của người lao động trong quá trình làm việc, tức là phải tạo được môi trường làm việc lành mạnh với không khí phấn khởi, thoải mái tại nơi làm việc. Bởi vì người lao động giành nhiều thời gian trong tổng quỹ thời gian là ở doanh nghiệp. Vì vậy họ làm sao có thể làm việc tốt nếu như môi trường đó thật sự ngọt ngào và làm họ thấy không thoải mái sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc an toàn như: Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm các điều kiện quy định về không khí, độ ẩm, tiếng ồn, công cụ, dụng cụ làm việc... những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp tới công việc của người lao động: làm biến đổi các trạng thái chức năng tâm- sinh lý dẫn đến mệt mỏi và suy giảm khả năng lao động, làm giảm năng suất lao động.

Vì vậy muốn tạo động lực cho người lao động cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động (như bụi, tiếng ồn, rung, hơi khí độc, vi khí hậu, vi sinh vật gây hại...), trang bị các phương tiện bảo hộ lao động đúng quy định.

Ø Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế:

Việc đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế giúp thỏa mãn nhu cầu an toàn về sức khỏe của người lao động. Nó giúp cho người lao động cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình làm việc, qua đó động lực lao động sẽ tăng lên.

Ø Đảm bảo chế độ làm việc- nghỉ ngơi hợp lý:

Ảnh hưởng của chế độ làm việc và nghỉ ngơi không hợp lý ảnh hưởng tới khả năng làm việc của người lao động: thời gian làm việc liên tục càng dài và thời gian nghỉ càng ít thì mức độ mệt mỏi, mức độ giảm khả năng làm việc càng lớn.

Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc- nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật lao động hiện hành và nhu cầu cơ bản của người lao động, tổ chức sẽ tối đa hóa được năng lực làm việc của người lao động. Đồng thời chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý là một biện pháp để tăng năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe người lao động, khả năng phục hồi sức khỏe người lao động sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn. Người lao động sẽ không chán nản và mệt mỏi với công việc.

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ những 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, hiểu hơn về nhau, 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, có mối quan hệ thân thiết, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

d) Văn hóa doanh nghiệp:

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp để theo đuổi và thực hiện các mục đích của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hóa doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

Văn hóa của doanh nghiệp được tạo ra từ tổng thể các mục tiêu, chính sách quản lý bầu không khí tâm lý, lề lối làm việc và các quan hệ lao động. Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho người lao động, ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó người lao động sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Văn hóa doanh nghiệp mạnh có sự lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận giá trị của tổ chức và thực hiện theo nó, ngoài ra nó còn có tác dụng hội tụ các thành viên trong tổ chức có sự nhất trí cao, định hướng hành vi lao động làm tăng sự liên kết giữa người lao động với doanh nghiệp.

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

1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động trong công việc

Mức độ hài lòng của người lao động là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức. Một khi người lao động cảm thấy hài lòng với công việc họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với doanh nghiệp. Sau khi

tiến hành các biện pháp tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động để biết được đánh giá của người lao động về các chính sách của công ty.

Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ người lao động với tổ chức. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của người lao động với tổ chức. Qua đó, doanh nghiệp sẽ giữ chân được những người lao động có năng lực giúp tổ chức thực hiện và hoàn thành tốt những mục tiêu đề ra.

1.4.2. Tính chủ động, sáng tạo của người lao động trong công việc

Tính chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện bằng mức độ tham gia hoạt động chung, tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ hay sự năng động của người lao động đó thể hiện ở sự ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, sự năng nổ, chịu khó, sự chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp. Người lao động cần có tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng,... Đánh giá tính chủ động sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá hay do người quản lý trực tiếp đánh giá. Người lao động có động lực làm việc cao sẽ nâng cao được tính chủ động và sáng tạo trong công việc.

1.4.3. Hiệu quả và năng suất thực hiện công việc của người lao động

Tạo động lực cho người lao động là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức. Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc

ảnh hưởng rất lớn tới tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng tới chất lượng, hiệu quả của công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định hướng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn... Ví dụ: Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị.

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng thu} - \text{Tổng chi}}{\text{Tổng số lao động}} \text{ (Đơn vị: 1000đồng/người)}$$

Chỉ tiêu này đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu nghìn đồng trong một năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá người lao động trong các phân xưởng để so sánh năng suất lao động xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

1.5. Các yếu tố tác động đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.5.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp và quản lý doanh nghiệp

- Mục tiêu và chiến lược của tổ chức: Đây là những kế hoạch dài hạn của tổ chức. Tổ chức có mục tiêu và chiến lược phát triển cụ thể, lượng hóa được và có tính đến phần đóng góp của người lao động trong tổ chức sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của người lao động, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức.

- Văn hóa của doanh nghiệp: Là toàn bộ những tập tục, tập quán mà được các nhà quản lý và toàn thể nhân viên nhất trí và thực hiện nó. Văn hóa doanh nghiệp thể hiện thông qua các lễ nghi, các truyền thống, các nghệ thuật ứng xử... Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến cách tuyển chọn nhân viên, đếm hành vi công tác, đến thái độ của cấp trên với cấp dưới, đến công tác

đánh giá thực hiện công việc và qua đó ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động.

- Phong cách lãnh đạo: Quan điểm, phong cách và phương pháp lãnh đạo của nhà quản lý có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Nhà quản lý tuy không trực tiếp tham gia vào công việc nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng trong việc định hướng và điều phối công việc của người lao động. Nếu người lãnh đạo tạo được lòng tin, sự tôn trọng của người lao động, trong công việc xử lý các tình huống một cách nhất quán, đảm bảo quyền lợi của người lao động thì những quyết định của nhà quản lý đưa ra sẽ nhận được sự hợp tác rất cao của người lao động. Từ đó tạo thành sức mạnh tập thể giúp nhà quản lý thực hiện được mục tiêu của mình.

- Hệ thống các chính sách của doanh nghiệp:

Hệ thống chính sách trong tổ chức bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách quản lý như chính sách tiền lương, thi đua, khen thưởng, kỷ luật... chính sách quản lý nhân sự của doanh nghiệp tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động. Bao gồm các khía cạnh từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động.

Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nếu người lao động được làm việc trong một môi trường an toàn, trả lương cao tương xứng với kết quả thực hiện công việc, có cơ hội thăng tiến và học tập, được đối xử công bằng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở

trường...họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty và ngược lại.

Hệ thống chính sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng sẽ củng cố được lòng tin của người lao động đối với tổ chức. Do vậy việc giám sát, thực hiện đúng đắn các chính sách là một yếu tố tác động mạnh đến động lực làm việc của người lao động.

1.5.2. Các yếu tố thuộc về người lao động

- Mục tiêu cá nhân: Là cái đích mà người lao động muốn đạt tới, nó định hướng cho mỗi người cần phải làm gì đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực theo đuổi mục tiêu. Những mục tiêu cá nhân của con người là hết sức khác nhau, đối với mỗi người họ sẽ tự đề ra những mục tiêu riêng cho mình từ đó sẽ có những phương hướng hoạt động lao động cho phù hợp. Tuy nhiên không phải lúc nào mục tiêu của người lao động đều gắn với tổ chức nên chính vì vậy mà nhà quản lý cần gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức.

- Nhận thức của người lao động về giá trị và nhu cầu cá nhân: Đi cùng với thái độ và quan điểm của người lao động là nhận thức của họ về các yếu tố giá trị và nhu cầu cá nhân. Người lao động nhận thức đúng vấn đề này sẽ giúp họ có nhiều động lực phấn đấu làm việc và học tập nhằm đạt được những nhu cầu và mong muốn của mình. Khi đó nếu nhà quản lý tuyển dụng được những nhân viên có quan điểm, nhận thức như vậy, sử dụng các biện pháp tác động đến động lực phù hợp thì họ sẽ thúc đẩy được tinh thần làm việc cao nhất của nhân viên mình. Bởi vì người lao động sẽ làm việc vì mục tiêu và nhu cầu phát triển cá nhân chứ không đơn thuần làm việc vì tổ chức.

- Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức: Mỗi người lao động sinh ra, lớn lên, học tập, làm việc và sinh sống trong những điều kiện hoàn cảnh khác nhau chính những yếu tố này tác động

không nhỏ đến thái độ và quan điểm trong công việc cũng như đối với tổ chức. Khi người lao động có những quan điểm, thái độ hướng đến những điều tích cực thì họ sẽ có xu hướng học hỏi, trau dồi kiến thức để hoàn thiện các kỹ năng trong công việc, đảm bảo hoàn thành hiệu quả công việc được giao một cách tốt nhất. Ngược lại nếu người lao động có thái độ cũng như cách nhìn nhận tiêu cực thì rất khó để họ hướng đến những yếu tố hoàn thiện công việc của mình.

- Khả năng, năng lực của bản thân người lao động: Mỗi công việc đều cần đòi hỏi yêu cầu về trình độ khác nhau. Người lao động được tuyển dụng và làm việc đúng năng lực của mình sẽ phát huy được hiệu quả làm việc cao nhất và ngược lại. Chính vì vậy người lãnh đạo hoặc người quản lý trực tiếp phải chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực, sở trường của người lao động để tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng của mình từ đó phát huy khả năng sáng tạo, nâng cao hiệu quả làm việc.

- Đặc điểm, tính cách cá nhân người lao động: các đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, tôn giáo, địa vị... cũng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Tùy vào đặc điểm của mỗi công việc khác nhau mà phù hợp với những đặc điểm tính cách khác nhau của người lao động. Như sự khác nhau về giới tính cũng ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động vì khi người lao động là nam thường có sức khỏe hơn, có tính cạnh tranh cao hơn, năng động và sáng tạo trong công việc, người lao động nữ làm việc chăm chỉ, cẩn thận, dẻo dai hơn phù hợp với những công việc mang tính chất tỉ mỉ, cẩn thận vì thế mức độ thực hiện công việc của họ là khác nhau ở những vị trí công việc khác nhau.

1.5.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước: Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể

ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, ... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực cao thì người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của chính bản thân họ.

- Đặc điểm cơ cấu của thị trường lao động: Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại khi một loại lao động nào đó khan hiếm, những người lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm với mức thu nhập cao hơn vì vậy tổ chức cần phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân người tài.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong cùng một ngành nghề, doanh nghiệp cần chú ý đến đối thủ cạnh tranh trên thị trường, để từ đó thực hiện tốt các mục tiêu, chính sách đãi ngộ tốt giữ chân người tài gắn bó với doanh nghiệp mình. Đó là chế độ đảm bảo tính cạnh tranh nhằm thu hút và duy trì lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và đảm bảo chất lượng.

- Văn hóa dân tộc, vùng miền: Các cá nhân người lao động sẽ chịu ảnh hưởng chung với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hóa dân tộc. Khi tập hợp thành một tổ chức các cá nhân sẽ mang theo giá trị này. Ví dụ như: văn hóa người Nhật đề cao chủ nghĩa tập thể,... Do đó khi xây dựng chính sách quản lý nguồn nhân lực cần quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc.

- Luật pháp: Doanh nghiệp tồn tại và phát triển luôn luôn chịu sự điều chỉnh của nhà nước thông qua công cụ của mình là luật pháp. Mọi hoạt động, nội quy, quy định của doanh nghiệp phải tuân theo đúng luật pháp quy định.

Do đó những đăi ngộ của doanh nghiệp với người lao động cũng phải tuân theo đúng pháp luật.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số doanh nghiệp

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN)

Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) với chức năng kinh doanh đa ngành trong đó sản xuất, kinh doanh điện năng, viễn thông công cộng và cơ khí điện lực là ngành nghề kinh doanh chính. Với quan điểm “Người lao động là tài sản quý giá nhất”, trong các hoạt động của EVN, con người luôn là trung tâm; trong nội bộ của EVN, người lao động được coi là tài sản quý giá nhất giúp EVN đi đến thành công. EVN rất coi trọng hoạt động xây dựng văn hóa EVN mang đậm bản sắc riêng hướng tới con người, vì con người. Văn hóa EVN coi người lao động là tài sản quý giá nhất, đề ra các quy tắc ứng xử giữa các thành viên nội bộ như một “Gia đình trên thuận, dưới hòa”. Mỗi CBCNV cả EVN đều ý thức rõ vai trò, trọng trách của EVN đối với an ninh năng lượng quốc gia, với sự phát triển kinh tế xã hội, cam kết tận tâm và trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả khi thực hiện những chủ trương, chính sách của Đảng và Chính phủ với phương châm “Trái tim người thợ điện còn đập thì nguồn điện không bao giờ tắt”.

Lãnh đạo EVN cũng luôn nhấn mạnh vai trò và đánh giá cao kết quả hoạt động của công đoàn (CĐ) và các tổ chức đoàn thể trong việc chăm lo đời sống cho người lao động, Công đoàn EVN đã thường xuyên phối hợp chặt chẽ với các tổ chức chuyên môn, đoàn thể tuyên truyền chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, tuyên truyền giáo dục truyền thống ngành Điện Việt Nam, phối hợp tổ chức nhiều phong trào thi đua động viên các đoàn viên Công đoàn hăng hái thi đua hoạt động sản xuất: Khởi các công ty phát điện có thi đua “Ca vận hành an toàn - kinh tế”; khởi truyền tải điện thi đua “Trạm biến áp kiểu

mẫu”; khối TCT Điện lực thi đua: “Chi nhánh điện quản lý kinh doanh giỏi”, “Thu ngân viên giỏi”, “Giao tiếp khách hàng giỏi”...; tới thăm, tặng quà động viên kịp thời CBCNV tại công trình. Với phương châm “Lá lành đùm lá rách”, “Uống nước nhớ nguồn”, Công đoàn EVN thường xuyên vận động CBCNV tham gia ủng hộ vào quỹ từ thiện, quỹ tình thương để giúp đỡ CBCNV khi gặp khó khăn. Trước các khó khăn, CĐ các cấp trong ngành đã phối hợp chuyên môn, động viên CBCNV phấn đấu hoàn thành tốt các chỉ tiêu SXKD, việc làm và đời sống của người lao động vẫn giữ ổn định. Hiện 100% đoàn viên Công đoàn EVN được kí hợp đồng lao động ổn định với thu nhập bình quân khoảng 6.4 triệu đồng/người/tháng. Mặc dù trong thời gian qua EVN đã và đang gặp rất nhiều khó khăn, tiền lương của người lao động không ở mức cao so với các doanh nghiệp khác nhưng chính sự coi trọng nhân tố con người, sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, sự vững mạnh và làm việc hiệu quả của công đoàn, sự đảm bảo ổn định việc làm cho người lao động... đã làm cho người lao động có tình cảm gắn bó với công ty, yên tâm công tác, nỗ lực làm việc giúp EVN không ngừng củng cố vị thế của mình trong lĩnh vực năng lượng tại Việt Nam.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động không chỉ cần quan tâm đến tiền lương. Doanh nghiệp cần quan tâm đến nhân viên của mình, chăm lo tới đời sống tinh thần của người lao động.

1.6.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn First Horizon

Tập đoàn First.Horizon luôn nỗ lực tìm kiếm nhiều cách thức khác nhau để nhằm tăng lợi ích cho các nhân viên trong công ty. Một trong những cách thức đã mang lại hiệu quả cao đó là chương trình làm việc bán thời gian PrimeTime được thực hiện với sự giám sát chặt chẽ của các nhà quản trị cấp cao và có đến 90% nhân viên của hãng có thể tham gia chương trình này. Với chương trình này, NLD có thể làm việc bốn ngày trong tuần, mỗi ngày làm

việc bầy tiếng và có thể làm việc tại nhà khi cần thiết nhưng vẫn được giữ nguyên các khoản trợ cấp hưu trí, bảo hiểm, y tế, thậm chí còn được hưởng chế độ nghỉ phép trong năm như những nhân viên bình thường khác. Ngoài ra, công ty còn đưa ra các chính sách trợ giúp việc nhận nuôi con, và điều này đã khiến cho nhân viên cảm thấy hạnh phúc khi làm việc ở đây ngay cả khi học không có kế hoạch này.

Trả lương nhân viên cao có lợi cho công ty:

Costco và Wal-mart là hai công ty bán lẻ trên thị trường và có hai chính sách trả lương khác nhau. Wal-mart áp dụng chính sách lương thấp để giảm chi phí trong khi Costco áp dụng chính sách lương cao và các chế độ phúc lợi cao hơn Wal-mart. Và kết quả thu được đó là Costco đã thúc đẩy được nhân viên làm việc hiệu quả hơn, có khả năng bán được nhiều hàng hóa hơn. Nhân viên của Costco cũng được đảm bảo y tế cao hơn, được đóng góp tiền hưu bổng nhiều hơn khiến họ cảm thấy hài lòng hơn với công việc đang làm. Việc trả lương cao và tăng phúc lợi đã làm cho sản phẩm bán ra của Costco tăng 14% năm trong quý III năm 2012 và lợi tức tăng 25%, tỷ lệ nhân viên bỏ việc của Costco chỉ 6% trong khi tỷ lệ này của Wal-mart tới tận 21% và khiến Wal-mart tốn chi phí dành cho việc phỏng vấn và đào tạo cho một nhân viên của Wal-mart là 2.500USD. Như vậy, với chính sách trả lương cao hơn đối thủ cạnh tranh có thể làm tăng chi phí của doanh nghiệp nhưng lại có thể tạo động lực thúc đẩy NLD làm việc hiệu quả hơn, trung thành hơn với công ty, giảm tỷ lệ cũng như chi phí tuyển mới nhân viên, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh từ đó đem lại kết quả còn cao hơn so với sự tăng lên của chi phí.

1.6.3. Bài học rút ra cho Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành

Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành là doanh nghiệp dành nhiều quan tâm trong công tác tạo động lực lao động. Tuy nhiên thông

qua kinh nghiệm của một số đơn vị cùng lĩnh vực cho thấy các doanh nghiệp càng phải chú trọng hơn nữa tới việc hoàn thiện công tác tạo động lực lao động lực sao cho có hiệu quả cao nhất.

Trước hết, Công ty cần phát triển đội ngũ lao động đa dạng và tài năng. Công ty nên lập mục tiêu là tạo lập môi trường làm việc mà nơi đó thu hút, phát triển và giữ lại một đội ngũ nhân viên có năng lực và tài năng, khuyến khích mỗi cá nhân phát triển những chuyên môn, sở trường của họ.

Môi trường làm việc công bằng: Luôn tạo môi trường làm việc công bằng với mỗi thành viên, ai cũng có cơ hội thăng tiến nếu họ khẳng định được năng lực của mình.

Sử dụng các công cụ kích thích cả về vật chất và tinh thần: như tiền lương, thưởng, phúc lợi, công tác đào tạo... nhằm phát huy hết khả năng và trình độ của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Việc tạo động lực lao động lực có ý nghĩa, vai trò quan trọng trong việc phát triển của tổ chức. Do vậy, lãnh đạo Công ty cần thường xuyên quan tâm, đưa ra các biện pháp để nâng cao vai trò của công tác tạo động lực lao động.

CHƯƠNG II

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI VĨNH THÀNH

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành

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

Tên công ty: Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.

Trụ sở chính: Số 23 Xóm Trần Phú – Xã La Phù – Huyện Hoài Đức –
Thành phố Hà Nội.

Điện thoại giao dịch: 0935565898.

Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành là doanh nghiệp có nguồn gốc từ xã La Phù thuộc huyện Hoài Đức. Là nơi có nghề dệt len xuất khẩu từ rất lâu. Xã La Phù được UBND Tỉnh Hà Tây (cũ) cấp bằng công nhận làng nghề Truyền Thống Dệt Kim năm 2001.

Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành được thành lập ngày 11/4/2003 có hệ thống trụ sở chính tại Xã La Phù - Huyện Hoài Đức - Tỉnh Hà Tây (Nay là Xã La Phù - Huyện Hoài Đức - Thành phố Hà Nội) và trụ sở 2 tại khu Sông Công - Phường Hà Trì - Quận Hà Đông - Thành phố Hà Nội.

Thị trường xuất khẩu của công ty hiện tại chủ yếu là thị trường Châu Âu như: Ba lan, Đức, Liên Bang Nga, Cộng Hòa Séc.... những nơi có đông đảo người Việt Nam sinh sống.

Do nhu cầu thực tế sản xuất cần phải có diện tích nhà xưởng và để mở rộng sản xuất đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về chất lượng sản phẩm của thị trường thì đến đầu năm 2005 công ty đã tiến hành xây dựng nhà máy trên diện tích 15000 m² tại khu công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp Ngọc Hòa -

Chương Mỹ - Hà Tây. Công ty tập trung đáp ứng và mở rộng thêm nhà máy sản xuất bao PP, nhà máy sản xuất hàng may dệt kim..

Sau 5 năm hoạt động sản xuất kinh doanh thì đến ngày 7/4/2008 Công ty đã đăng ký thay đổi lần thứ 3 với tên gọi: Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành. Đồng thời công ty cũng đã có sự thay đổi về ngành nghề sản xuất kinh doanh:

+ Sản xuất hàng may mặc, dệt may, hàng thủ công và xuất khẩu tiêu thụ trong nước.

+ Tẩy nhuộm, in hoa trên chất liệu vải sợi...

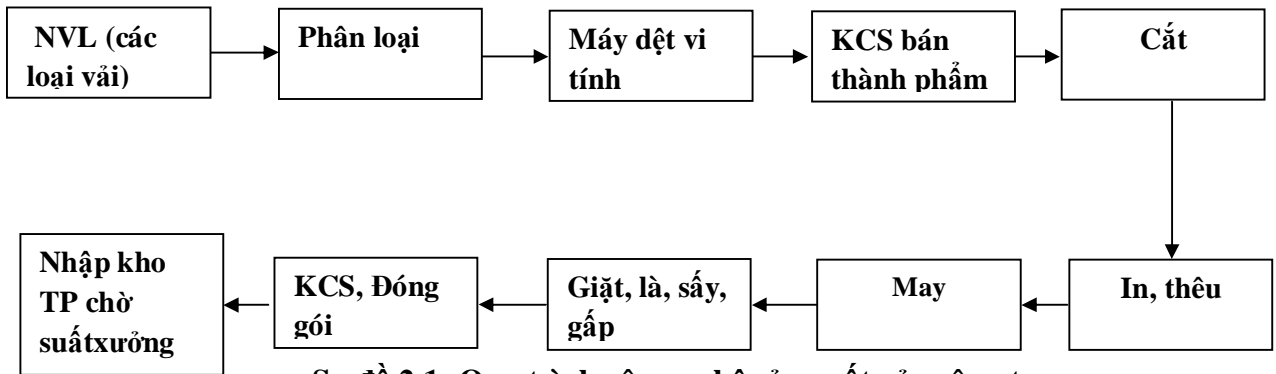
Đến thời điểm hiện nay công ty đã đi vào sản xuất ổn định và ngày càng phát triển về mặt số lượng và chất lượng sản phẩm.

2.1.2. Lĩnh vực và kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty

2.1.2.1. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Đặc thù công việc là Dệt may nên người lao động làm việc trong các nhà xưởng với các máy móc thiết bị như: máy may, máy cắt, máy vắt sổ, máy dập cúc, hệ thống là... Mỗi người lao động được bố trí làm việc tại các bàn may hoặc các máy móc thiết bị có liên quan đến công việc.

Công ty sản xuất nhiều loại mặt hàng may mặc trên các dây chuyền sản xuất khác nhau. Hiện nay Công ty sản xuất kinh doanh các loại sản phẩm như: Áo sơ mi nam nữ, quần thô có túi các loại, jacket, áo len người lớn và trẻ em..., các mặt hàng đều được xuất khẩu tiêu thụ trong và ngoài nước. Ngoài ra công ty còn nhận các đơn đặt hàng lớn từ các nước như Balan, Cộng hòa Séc... với sự phát triển trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh công ty liên tục đầu tư nâng cao trình độ kỹ thuật, năng lực quản lý cũng như tay nghề của công nhân.



Sơ đồ 2.1: Quy trình công nghệ sản xuất của công ty

***Nội dung bước công việc chính trong quy trình công nghệ:**

Nguyên vật liệu chủ yếu là các loại vải và các phụ kiện khác như: chỉ, cúc, khóa, nhãn mác... được nhập về theo yêu cầu của phía đặt hàng sau đó phân xưởng phân loại những nguyên vật liệu đó rồi được tiến hành qua các công đoạn sau:

- Đưa các loại vải cần dệt họa tiết hoa văn vào máy dệt vi tính tự động.
- Kiểm tra chất lượng bán thành phẩm (KCS) xem đã đạt tiêu chuẩn và đúng theo phía đặt hàng đã yêu cầu hay chưa.
- Công đoạn cắt: Dùng máy cắt các loại nguyên vật liệu, bán thành phẩm (vải) theo mẫu, ép méc vào các chi tiết theo quy định.
- Công đoạn thêu, in: Đưa vải đã được cắt vào máy thêu, in các họa tiết vào chi tiết trên sản phẩm, hình dáng, vị trí nội dung theo đúng quy định.
- Công đoạn may: May Lắp ráp các chi tiết sau khi bán thành phẩm đã được cắt theo đúng mẫu để tạo thành sản phẩm, sau đó thừa khuyết, đính cúc, phụ liệu trang trí theo quy định cụ thể của từng mã hàng.
- Công đoạn giặt, là, sấy, gấp được thực hiện những thao tác phân loại vải màu với vải trắng, phân loại mã hàng để thuận tiện cho khâu đóng gói. Trước khi đóng gói phân xưởng còn qua một khâu kiểm tra lần cuối sau đó nhập kho chờ xuất.

Toàn bộ quy trình sản xuất kinh doanh tại phân xưởng diễn ra liên tục tuần tự theo các bước gồm nhiều công đoạn khác nhau. Giữa các giai đoạn có mối tương quan với nhau và cùng tuân thủ các quy tắc về kỹ thuật, nguyên vật liệu, tiêu chuẩn sản phẩm một cách chặt chẽ.

2.1.2.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Hoạt động sản xuất kinh doanh chính của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành là sản xuất hàng may mặc, dệt may phục vụ cho nhu cầu xuất khẩu và tiêu dùng trong nước. Công ty có mục tiêu không ngừng phát triển sản xuất kinh doanh nhằm hoàn toàn phát triển nguồn vốn, tạo việc làm cho người lao động đồng thời thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách nhà nước và các trách nhiệm xã hội.

Trong công tác thị trường khách hàng công ty có mối quan hệ hợp tác với các doanh nghiệp, mở rộng địa bàn kinh doanh như trong những năm qua công ty có quan hệ với nhiều đầu mối tiêu thụ hàng hóa ở Balan, Cộng hòa Séc và đã xuất khẩu hàng triệu sản phẩm quần áo len các loại, đạt doanh thu xuất khẩu từ 2-> 3 triệu USD với khoảng 40 -> 50 container/ năm. Với những thành tựu đạt được từ những năm trước, thì Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành đã đạt được kết quả trong 3 năm liên tiếp như sau:

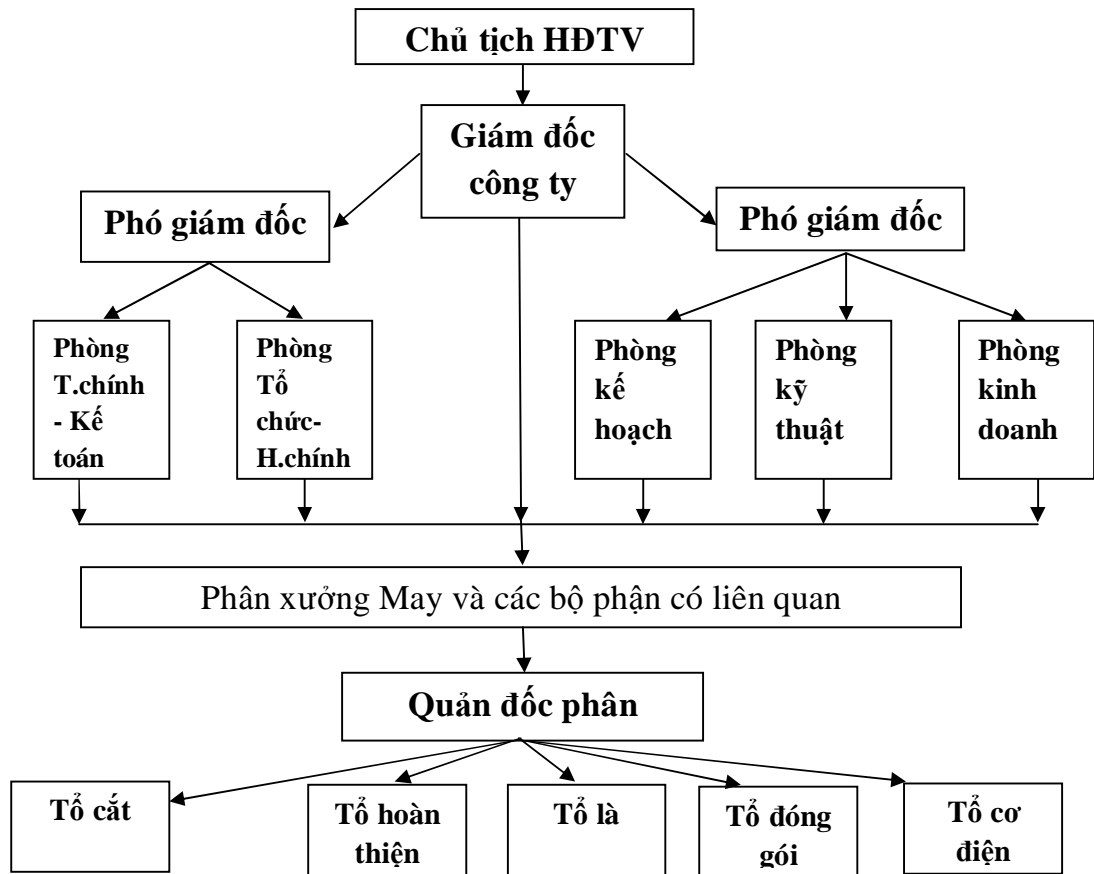
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty(2012- 2014)

| Chỉ tiêu | ĐVT | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|------------------|--------|--------|--------|
| Doanh thu | Tỷ đồng | 46.25 | 50.89 | 55.39 |
| Lợi nhuận trước thuế | Tỷ đồng | 1.52 | 1.59 | 1.84 |
| Các khoản nộp ngân sách | Tỷ đồng | 12.547 | 12.575 | 12.896 |
| Thu nhập bình quân | Triệu đồng/người | 4.8 | 5.2 | 5.5 |

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành)

Qua bảng 2.1 ta thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành từ năm 2012 đến năm 2014 hàng năm doanh thu và lợi nhuận đều tăng dần qua các năm từ 46.25 tỷ đồng năm 2012 lên tới 55.39 tỷ đồng vào năm 2014. Từ đó cho ta thấy được thu nhập bình quân của người lao động cũng tăng lên đáng kể. Cụ thể vào năm 2012 thu nhập bình quân của người lao động là 4.8 triệu đồng thì đến năm 2014 thu nhập bình quân tăng lên là 5.5 triệu đồng/ người gấp 1.15 lần so với năm 2012. Có thể thấy cho dù nền kinh tế trong giai đoạn 2012 đến nay còn gặp nhiều khó khăn nhưng do có sự đầu tư và chú trọng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh nên công ty vẫn giữ vững được sự ổn định và phát triển.

2.1.2.3. Cơ cấu tổ chức của công ty



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty

▼ Cán bộ quản lý:

+ Cán bộ quản lý cấp 1 gồm: Chủ tịch HĐQT, Giám đốc công ty và hai phó giám đốc là (Phó giám đốc hành chính- tài chính và Phó giám đốc sản xuất kinh doanh) là người giúp việc tham mưu điều hành công ty.

+ Cán bộ quản lý cấp 2 gồm: Kế toán trưởng, Trưởng phòng kinh doanh, Trưởng phòng nhân sự, Quản đốc phân xưởng, Trưởng phòng kỹ thuật.

▼ Phòng tài chính kế toán: Có nhiệm vụ hoạch toán kế toán, tài vụ và phân tích các hoạt động kinh tế của công ty theo quy định của nhà nước. Tổ chức việc thực hiện, ghi chép, xử lý, cung cấp số liệu về tình hình tài chính, phân phối và giám sát việc sử dụng nguồn vốn có hiệu quả cao nhất trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

▼ Phòng tổ chức hành chính: Đảm bảo công tác quản lý lao động, tham mưu cho Giám đốc về tổ chức bộ máy kinh doanh, sắp xếp bố trí, tuyển dụng nhân lực, đào tạo phát triển nguồn nhân lực, công tác lao động tiền lương.

▼ Phòng kế hoạch: Lập các kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể theo tháng, quý, năm..Đưa ra những kế hoạch mới phát triển hoạt động sản xuất của công ty.

▼ Phòng kỹ thuật: Quản lý về quy trình công nghệ, hướng dẫn về kỹ thuật sản xuất, máy móc thiết bị cho các phân xưởng, theo dõi sửa chữa và báo cáo cấp trên.

▼ Phòng kinh doanh: Đưa ra những chiến lược cụ thể trong việc kinh doanh các mặt hàng sản phẩm của công ty, có các hoạt động thúc đẩy thị trường kinh doanh....

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

Ngay từ những ngày đầu công ty đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh thì các cán bộ lãnh đạo luôn nhận thức rõ vai trò quan trọng của nguồn nhân

lực và luôn đặt ra câu hỏi là làm thế nào để hài hòa được lợi ích giữa người sử dụng lao động và người lao động là công việc mà người phụ trách nhân sự phải lo tính toán hàng ngày. Chính vì thế mà công ty đã tạo lập được đội ngũ nhân viên làm việc nhiệt tình, hăng say trong công việc, trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, đó chính là nhân tố giúp cho công ty tạo lập được uy tín trên thị trường và nâng cao được hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Dựa vào báo cáo và kế hoạch sản xuất mỗi năm phòng Tổ chức - Hành chính có cách thức quản lý và sử dụng nguồn nhân lực khá tốt bằng cách cập nhật hồ sơ, dữ liệu và lưu trữ hồ sơ của toàn bộ công nhân viên trên máy vi tính đảm bảo cập nhật chính xác, nhanh, kịp thời, tiện lợi và tránh bị thất lạc.

Ø *Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn:*

Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Đơn vị: Người, %

| STT | Trình độ | Năm 2012 | | Năm 2013 | | Năm 2014 | |
|-------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|
| | | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) |
| 1 | <i>Trình độ đại học</i> | 70 | 16.67 | 80 | 16.33 | 120 | 21.82 |
| 2 | <i>Trình độ cao đẳng</i> | 50 | 11.90 | 60 | 12.24 | 87 | 15.82 |
| 3 | <i>Trình độ trung cấp</i> | 80 | 19.05 | 90 | 18.37 | 93 | 16.91 |
| 4 | <i>Lao động phổ thông</i> | 120 | 28.57 | 130 | 26.53 | 140 | 25.45 |
| 5 | <i>Công nhân kỹ thuật</i> | 100 | 23.81 | 120 | 24.49 | 110 | 20 |
| Tổng | | 420 | 100 | 490 | 100 | 550 | 100 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Công ty TNHH sản xuất và thương mại

Vĩnh Thành)

Dựa vào kết quả báo cáo đã trình bày phần trên về trình độ học vấn ta thấy rằng tỷ lệ đội ngũ lao động phổ thông cao vì người lao động tại các phân

xưởng may trong công ty từ năm 2012- 2014 chủ yếu là lao động phổ thông chiếm gần 30% và công nhân kỹ thuật chiếm hơn 20% . Tuy nhiên từ năm 2012- 2014 tỷ lệ lao động có trình độ đại học tăng lên qua các năm từ 16.67%- 21.82%, trình độ cao đẳng tăng từ 11.90% -15.82% . Đây là lợi thế cho Công ty khi có được đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao và có kinh nghiệm. Kết hợp giữa trình độ học vấn và tính trẻ hoá của nguồn nhân lực Công ty đã thực sự quan tâm tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tạo động lực phát triển đội ngũ nguồn nhân lực ngày một vững mạnh vững mạnh.

Ø Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính:

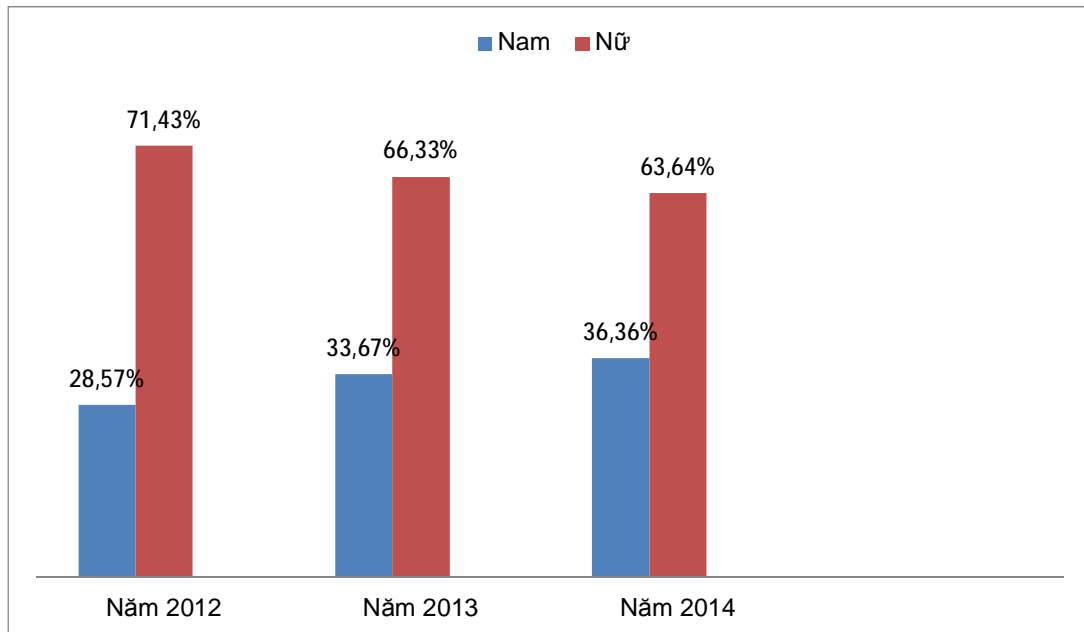
Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Đơn vị: Người, %

| STT | Giới tính | Năm 2012 | | Năm 2013 | | Năm 2014 | |
|-------------|-----------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|
| | | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) |
| 1 | Nam | 120 | 28.57 | 165 | 33.67 | 200 | 36.36 |
| 2 | Nữ | 300 | 71.43 | 325 | 66.33 | 350 | 63.64 |
| Tổng | | 420 | 100 | 490 | 100 | 550 | 100 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Công ty TNHH sản xuất và thương mại

Vĩnh Thành)



Biểu đồ 2.1: Biểu đồ nguồn nhân lực theo giới tính từ 2012- 2014

Nhìn vào bảng cơ cấu và biểu đồ nguồn nhân lực theo giới tính cho ta thấy tỷ lệ lao động nữ hàng năm từ 2012 – 2014 chiếm phần lớn trong tổng số lao động công ty, 2012 chiếm 71.43% trên tổng số lao động, trong đó lao động nữ hơn 42.85% so với lao động nam, năm 2013 tỷ lệ lao động nữ hơn lao động nam 32,66% đến năm 2014 lao động nữ cũng luôn chiếm ưu thế là 63.64% trên tổng số lao động . Đây là cơ cấu hoàn toàn phù hợp do công ty là một doanh nghiệp sản xuất dệt may mang tính đặc thù, nhân lực chủ yếu tập trung ở lao động phổ thông, thêm vào đó là môi trường làm việc đòi hỏi sự khéo léo, tỉ mỉ, kiên trì của lao động nữ còn lao động nam chủ yếu làm việc ở khối kỹ thuật nhưng nhu cầu đối với công việc của cả lao động nam và nữ là khác nhau nên khi tiến hành tạo động lực lao động cũng phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Ø Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác:

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác

Đơn vị: Người, %

| STT | Thâm niên công tác | Năm 2012 | | Năm 2013 | | Năm 2014 | |
|-------------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|
| | | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) | Số LĐ BQ/năm (người) | Tỷ trọng (%) |
| 1 | <i>Dưới 1 năm</i> | 30 | 7.14 | 60 | 12.24 | 50 | 9.09 |
| 2 | <i>Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm</i> | 100 | 23.81 | 120 | 24.49 | 150 | 27.27 |
| 3 | <i>Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm</i> | 190 | 45.24 | 200 | 40.82 | 230 | 41.82 |
| 4 | <i>Trên 5 năm</i> | 100 | 23.81 | 110 | 22.45 | 120 | 21.82 |
| Tổng | | 420 | 100 | 490 | 100 | 550 | 100 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành)

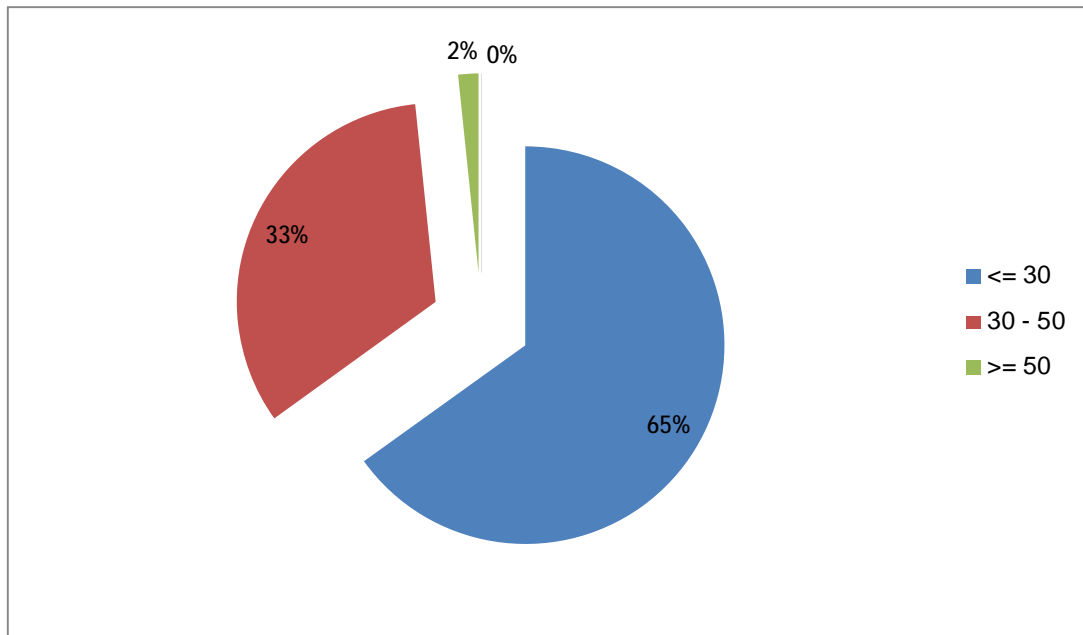
Nhìn vào bảng 2.5 ta thấy tỷ lệ lao động làm việc có thâm niên công tác dưới 1 năm là thấp nhất chiếm gần 10% vì chủ yếu đó là những lao động mới. Trong công ty phần lớn người lao động có thâm niên công tác từ 3 năm trở lên chiếm tỷ trọng lớn trên 40% tổng số lao động trong công ty, thâm niên từ 1 năm – 3 năm chiếm gần 30%, còn lại là trên 5 năm chiếm hơn 20%. Điều này chứng tỏ công ty đã có những chính sách đãi ngộ, tạo động lực lao động tốt nhằm giữ chân được người lao động làm việc lâu dài tại công ty.

Ø Cơ cấu lao động của công ty năm 2014 theo nhóm tuổi

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi vào năm 2014

| Độ tuổi | Số lượng | Tỷ lệ % |
|---------|----------|---------|
| <= 30 | 358 | 65.09 |
| 30 - 50 | 183 | 33.27 |
| >= 50 | 9 | 1.64 |
| Tổng | 550 | 100 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành)



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi năm 2014

Nhìn vào bảng 2.6 và biểu đồ cơ cấu lao động theo nhóm tuổi năm 2014 ta có thể thấy lực lượng lao động trong độ tuổi ≥ 50 chiếm tỉ trọng thấp nhất vì ở độ tuổi này kinh nghiệm người lao động có thể có nhiều nhưng do sức khỏe lao động đã bị suy giảm, họ làm việc thiếu năng động nên họ thường làm những công việc nhẹ nhàng không mang tính chất phức tạp. Nhóm tuổi chiếm vị thế cao nhất là ≤ 30 tuổi chiếm tỉ trọng là 65.09% đây là đội ngũ lao

động trẻ, khỏe, năng động. Tuy nhiên kinh nghiệm làm việc và tay nghề của họ vẫn còn nhiều hạn chế nên Công ty cần có những biện pháp trang bị cho họ những kiến thức và kỹ năng nghề tốt giúp họ phát huy được lợi thế trong công việc. Tiếp đến là nhóm tuổi từ 30 tuổi đến 50 tuổi chiếm tỉ trọng cao thứ hai là 33.27% đây là lực lượng lao động có nhiều kinh nghiệm trong công việc. Có thể thấy ở các độ tuổi khác nhau người lao động có các nhu cầu khác nhau, chính vì vậy mà Công ty cần chú trọng tới yếu tố nhóm tuổi để xây dựng các biện pháp tạo động lực cho phù hợp giúp phát triển nguồn nhân lực của Công ty ngày một phát triển.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành

Nhu cầu của con người là rất đa dạng, mỗi một người có một nhu cầu khác nhau, do đó đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng và kinh nghiệm làm sao để tạo động lực lao động qua nhu cầu của người lao động, từ đó có định hướng vào sự thỏa mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được hiệu quả cao.

Chưa có hoạt động chính thức nào xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty. Nhưng mong muốn nguyện vọng của người lao động chủ yếu thông qua Công đoàn. Do Công ty chưa tiến hành xác định nhu cầu của người lao động nên chưa thực sự hiểu rõ được tâm tư, nguyện vọng của người lao động, không biết trong công việc họ mong muốn gì, nhu cầu sở thích nghề nghiệp ra sao...Chính vì thế mà các biện pháp tạo động lực lao động được áp dụng chung cho tất cả các đối tượng lao động trong Công ty mà ít quan tâm đến sự khác biệt về nhu cầu theo từng nhóm đối tượng khác nhau ở mỗi công việc khác nhau theo từng phòng ban vị trí làm việc khác nhau... để đưa ra chính sách phù hợp.

Để nghiên cứu xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty, học viên đã tiến hành điều tra bằng hỏi với 120 phiếu khảo sát. Nhu cầu của con người khá đa dạng bởi vì ngoài thu nhập người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác cần được thỏa mãn, nhưng do điều kiện còn nhiều hạn chế nên học viên đã lựa chọn mười yếu tố thông qua phỏng vấn trực tiếp một số người lao động để tiến hành khảo sát và thu được kết quả như bảng sau:

Bảng 2.6: Nhu cầu của người lao động đối với công việc

| STT | Yếu tố | Mức độ quan trọng | | | | |
|-----|---|-------------------|--------------------|-----------|-----------|-------|
| | | Lãnh đạo công ty | Lãnh đạo phòng ban | Nhân viên | Công nhân | Chung |
| 1 | Công việc thú vị | 2 | 5 | 6 | 6 | 5 |
| 2 | Công việc phù hợp với khả năng, sở trường | 3 | 2 | 2 | 7 | 4 |
| 3 | Công việc ổn định | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 4 | Được chủ động trong công việc | 5 | 6 | 7 | 5 | 7 |
| 5 | Môi trường làm việc tốt | 10 | 10 | 10 | 3 | 6 |
| 6 | Có cơ hội học tập nâng cao trình độ | 9 | 8 | 4 | 9 | 9 |
| 7 | Quan hệ đồng nghiệp tốt | 8 | 9 | 9 | 8 | 10 |
| 8 | Thu nhập cao | 6 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 9 | Có cơ hội thăng tiến | 4 | 4 | 8 | 10 | 8 |
| 10 | Các chính sách đãi ngộ tốt | 7 | 7 | 5 | 2 | 3 |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả năm 2014 về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Nhận xét

Nhìn vào bảng ta thấy có sự khác biệt khá lớn theo chức danh công việc. Đối với công nhân, nhu cầu về mức thu nhập cao và được họ đánh giá là quan trọng nhất, tiếp theo là nhu cầu về điều kiện làm việc và công việc ổn định.

Đây đều là những nhu cầu bậc thấp trong hệ thống nhu cầu của Maslow là nhu cầu sinh lý và an toàn. Vậy có thể thấy đối với công nhân lao động những nhu cầu bậc thấp vẫn chưa được thỏa mãn do mức thu nhập của họ còn chưa cao. Hơn nữa họ làm việc trong ngành công nghiệp dệt may nên có nhu cầu cao về điều kiện làm việc, trang thiết bị bảo hộ lao động...để tạo động lực cho nhóm người lao động này Công ty nên hướng vào các công cụ tiền lương, chính sách khen thưởng, phụ cấp và cải thiện điều kiện môi trường làm việc giúp thỏa mãn các nhu cầu mà người lao động hiện cho là quan trọng nhất đối với họ. Đối với nhóm chức danh nhân viên và lãnh đạo các phòng ban, nhu cầu quan trọng nhất của họ là công việc ổn định, phù hợp với khả năng sở trường của họ, thu nhập cao đứng ở vị trí thứ 3. Đối với chức danh nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ đứng ở vị trí thứ 4 trong khi đối với lãnh đạo các phòng ban thì lại là nhu cầu có cơ hội thăng tiến. Lúc này nhu cầu bậc cao trở lên quan trọng hơn, nhu cầu được đánh giá quan trọng nhất là công việc ổn định, tiếp đến là công việc thú vị và công việc phù hợp với khả năng sở trường. Nhóm lao động này quan tâm nhiều đến khả năng thăng tiến và tính tự chủ trong công việc với thứ mức độ quan trọng tương ứng ở vị trí thứ 4 và thứ 5. Nhu cầu về thu nhập cao lùi xuống vị trí thứ 6. Như vậy để tạo động lực cho người lao động có hiệu quả Công ty cần quan tâm đến các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu hiện tại được đánh giá là quan trọng nhất đối với người lao động. Ngoài ra Công ty cũng cần có các chính sách phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau trong tổ chức.

2.2.2. Các biện pháp kích thích về vật chất

2.2.2.1. Tiền lương

Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu của người lao động, nó là công cụ hiệu quả để tạo động lực lao động, giúp người lao động làm việc hăng say, từ đó tạo ra năng suất hiệu quả cao. Ban lãnh đạo công ty nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương nên hệ thống lương của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành được xây dựng trên 5 tiêu chí: Thu hút, Công bằng, công khai, dễ thực hiện, đúng pháp luật. Thực hiện nguyên tắc làm theo năng lực, hưởng theo lao động để thúc đẩy người lao động phát huy hết khả năng làm việc, hiệu quả lao động từ đó giúp cho người lao động có cơ hội nâng cao thu nhập và thăng tiến trong nghề nghiệp.

Công ty thường xuyên bổ sung và thay đổi áp dụng quy chế trả lương căn cứ theo quy định của nhà nước. Để đảm bảo quỹ tiền lương không vượt chi so với quỹ tiền lương được hưởng hoặc để dự phòng quỹ tiền lương quá lớn cho năm sau, có thể chi tổng quỹ tiền lương cho các quỹ như sau:

- Quỹ lương trả trực tiếp cho người lao động theo lương khoán, lương sản phẩm, lương thời gian (Ít nhất phải = 76% tổng quỹ lương).
- Quỹ khen thưởng từ quỹ lương đối với người lao động có năng suất, chất lượng cao, có thành tích trong sản xuất kinh doanh (Tối đa không vượt quá 10% tổng quỹ lương).
- Quỹ khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi (Tối đa không vượt quá 2% tổng quỹ lương).
- Quỹ dự phòng cho năm sau (Tối đa không vượt quá 12% tổng quỹ lương).

Có thể thấy, Tổng quỹ tiền lương của Công ty được phân chia rõ ràng, có chia theo tỷ lệ % nên khá cụ thể và dễ dàng trong tính toán, giúp cho công tác trả lương của Công ty diễn ra một cách thuận lợi.

Xuất phát từ đặc điểm tổ chức, quản lý sản xuất thì việc tính toán lương cho công nhân viên trong công ty cũng như ở phân xưởng đang áp dụng hình thức trả lương cơ bản sau: Trả lương theo thời gian, sản phẩm và trả lương khoán.

Ø *Bộ phận hưởng lương thời gian được tính lương theo công thức sau:*
TL tháng = ML + (PC) / Ngày công chuẩn của tháng * Số ngày nghỉ không lương.

Trong đó:

ML: Mức lương

TL tháng: tiền lương tháng

PC: phụ cấp

Ø *Hình thức trả lương sản phẩm:*

Đây là hình thức trả lương chủ yếu của công ty, được áp dụng cho công nhân trực tiếp sản xuất. Hình thức trả lương này có tác dụng khuyến khích công nhân nâng cao năng suất lao động, tùy thuộc vào nhu cầu lao động được bố trí cho hợp lý.

- Đơn giá lương sản phẩm được tính dựa trên công thức sau:

$$\text{ĐG}_{\text{sp}} = L_{\text{cbcv}} / M_{\text{sl}}$$

Trong đó:

ĐG_{sp}: Đơn giá lương sản phẩm

L_{cbcv}: lương cấp bậc công việc

M_{sl}: Mức sản lượng

- Tiền phải trả = Khối lượng sản phẩm hoàn thành * Đơn giá tiền lương

- Tiền lương của công nhân = Lương theo sản phẩm + các khoản phụ cấp

- Đối với tiền lương trả cho các ngày lễ, tết, phép như sau:

Tiền lương lễ, tết, phép = [{ Hsl + PC (nếu có) } * ML min] / 26 ngày * số ngày nghỉ lễ, tết, phép

Việc trả lương cho công nhân ở từng tổ được dựa trên cơ sở bản chấm công và bảng nghiệm thu sản phẩm. Cứ mỗi tháng quản đốc hoặc tổ trưởng của từng tổ sản xuất sẽ nộp bản chấm công và bản nghiệm thu sản phẩm về cho kế toán Công ty và kế toán phân xưởng thực hiện tính lương công nhân sản xuất, thực hiện các khoản trích theo lương, theo chế độ hiện hành. Riêng quản đốc ngoài việc được hưởng lương thực tế đi làm còn được thêm các khoản trích tiền phụ cấp trách nhiệm là 100.000 ngàn đồng.

Ø Hình thức trả lương khoán

Được áp dụng đối với các cán bộ quản lý, Quản đốc, tổ trưởng, nhân viên phục vụ văn thư, tạp vụ, lái xe được trả công khoán căn cứ vào mức lương tối thiểu.

TL= MLkhoán * Tỷ lệ % hoàn thành công việc

Trong đó:

-TL: Tiền lương

-MLkhoán: Mức lương khoán

✓ Các chế độ phụ cấp lương mà công ty đang áp dụng là:

- Phụ cấp chức vụ: áp dụng cho Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng và phó trưởng phòng, hệ số phụ cấp lần lượt là: 0.4, 0.3, 0.2, 0.1.

- Phụ cấp trách nhiệm: tổ trưởng bộ phận sản xuất được hưởng các mức 100.000 ngàn đồng, 200.000 ngàn đồng... tùy thuộc vào lĩnh vực hoạt động, số lượng công nhân và hiệu quả sản xuất.

- Phụ cấp làm ca đêm: với mức 30% tiền lương giờ làm việc ban ngày.

PC= Số giờ làm việc ca đêm x Đơn giá x 0,3

-Phụ cấp thâm niên: Áp dụng chung cho khối văn phòng và khối sản xuất: **PC = Số ngày công thực tế x Mức phụ cấp thâm niên**

- Phụ cấp làm thêm giờ: Áp dụng chung cho khối văn phòng và khối sản xuất. **PC = Số giờ làm thêm x Đơn giá x 0,5**

▼ Thời gian và tiêu chí nâng bậc lương tại công ty:

Hàng năm căn cứ vào yêu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh sau khi tham khảo ý kiến ban chấp hành công đoàn cơ sở, công ty lập kế hoạch nâng bậc lương đối với người lao động trong công ty.

- Điều kiện để xét nâng bậc lương hàng năm: thường xuyên hoàn thành công việc được giao về số lượng và chất lượng, không trong thời gian kỷ luật đối với chuyên môn nghiệp vụ có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp ít nhất 2 năm (đủ 24 tháng) đối với các ngạch có hệ số lương khởi điểm (bậc 1); đối với công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh đạt kết quả thì nâng bậc lương theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật ứng với nhân viên đảm nhiệm.

Bảng 2.7: Bảng hệ số lương của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành

| STT | Chức danh | Hệ số tăng lương giữa các bậc | Bậc 1 | Số bậc |
|-----|---|-------------------------------|-------|--------|
| 1 | Giám đốc Công ty | 0.5 | 3.9 | 5 |
| 2 | Phó Giám đốc Công ty | 0.35 | 3.55 | 5 |
| 3 | Trưởng các phòng ban, đơn vị trực tiếp sản xuất | 0.35 | 3.2 | 5 |
| 4 | Phó các phòng ban, đơn vị trực tiếp sản xuất | 0.35 | 2.9 | 5 |
| 5 | Tổ trưởng bộ phận sản xuất | 0.3 | 2.6 | 9 |
| 6 | Lao động chuyên môn nghiệp vụ | 0.3 | 2.34 | 12 |
| 7 | Công nhân | 0.25 | 2.10 | 12 |
| 8 | Lái xe, nhân viên y tế | 0.2 | 1.86 | 12 |
| 9 | Bảo vệ, lao công | 0.2 | 1.5 | 12 |

(Nguồn: Trích quy chế tiền lương của Công ty)

Qua bảng 2.7 có thể thấy cán bộ quản lý có hệ số lương cao hơn nhiều so với lao động khác số bậc lại ít hơn. Ta có thể thấy bậc lương càng cao thì số bậc càng ít và ngược lại số bậc lương thấp ít thì số bậc càng nhiều. Chính vì công ty đã nghiên cứu khá kỹ càng từng vị trí chức danh công việc, trong bảng hệ số lương đã phân biệt đối tượng người lao động này với người lao động khác theo nhiệm vụ và chức danh công việc mà họ nhận được tỷ lệ với mức độ phức tạp của công việc. Điều này đã tạo được động lực với cán bộ làm công tác quản lý nhằm giữ chân và thu hút người tài, người có năng lực trình độ chuyên môn cao. Còn đối với những người lao động làm việc ở các chức danh công việc càng thấp thì hệ số lương thấp. Đây cũng là một trong những lý do khiến cho những người công nhân lao động và những người làm việc ở các vị trí có chức danh công việc thấp bị giảm động lực lao động khi họ luôn nỗ lực làm việc và gắn bó với công ty đây là sự chênh lệch lương lớn giữa lao động quản lý với lao động khác trong công ty. Vậy muốn thấy rõ được sự hài lòng của người lao động về mức lương và cách chi trả lương tại công ty hiện nay mà họ đang được nhận có tạo ra động lực lao động thúc đẩy họ làm việc tốt hay không thì phải dựa vào bảng đánh giá của người lao động như sau:

Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về tiền lương*Đơn vị: số phiếu, %*

| Mức độ Chỉ tiêu | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng | Mức đánh giá điểm TB |
|--|---|-------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------|---|
| Tiền lương chi trả công bằng dựa trên KQTHCV | 9 | 46 | 17 | 23 | 25 | 120 | 3.07 |
| | 6.5% | 20.8% | 14.2% | 30.5% | 28% | 100% | |
| Tiêu chí đánh giá rõ ràng | 3 | 9 | 15 | 45 | 48 | 120 | 4.05 |
| | 2.5% | 7.5% | 13.5% | 36.5% | 40% | 100% | |
| Hình thức trả lương phù hợp | 2 | 5 | 15 | 48 | 50 | 120 | 4.55 |
| | 6.2% | 7.3% | 14.3% | 48.1% | 24.1% | 100% | |
| Biết rõ về quy chế trả lương | 15 | 27 | 18 | 45 | 15 | 120 | 3.15 |
| | 12.5% | 22.5% | 15% | 37.5% | 12.5% | 100% | |
| Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh | 2 | 5 | 11 | 47 | 55 | 120 | 4.07 |
| | 4.9% | 12.1% | 26.4% | 38.5% | 18.1% | 100% | |
| Điều kiện xét tăng lương hợp lý | 15 | 33 | 23 | 30 | 19 | 120 | 3.04 |
| | 11.5% | 27.5% | 19.3% | 25.5% | 16.2% | 100% | |
| Hài lòng với mức thu nhập | 7 | 17 | 21 | 45 | 30 | 120 | 3.61 |
| | 4.8% | 14.2% | 17.5% | 36.5% | 27% | 100 | |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Kết quả từ bảng 2.8 cho thấy người lao động khá hài lòng với các yếu tố của tiền lương. Trong số những người lao động được hỏi tỷ lệ người lao động

trả lời “Tương đối hài lòng” về mức lương mà công ty đang chi trả chiếm tỷ lệ cao nhất là 36.5 %, số người không hài lòng chiếm 14.2% và số người lao động hoàn toàn không hài lòng với mức chi trả của công ty hiện nay thì chiếm tỷ lệ thấp nhất là 4.8%. Điều đó cho thấy Công ty cũng đã rất chú trọng đến việc trả lương cho cán bộ công nhân viên trong tổ chức. Chính sách tiền lương của Công ty cũng đã đảm bảo tuân thủ đúng quy định của Nhà nước, và với cách tính lương mà Công ty đang áp dụng có thể thấy mức lương mà người lao động được nhận dựa vào số ngày công thực tế, năng suất làm việc của mỗi cá nhân mà công ty trả lương đúng người, đúng việc. Tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế khiến người lao động chưa thực sự hài lòng với tiền lương họ được nhận do một số nguyên nhân sau:

Nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa vào thâm niên và bằng cấp mà chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc. Theo Quy chế tiền lương thì người lao động phải có thời gian giữ bậc ít nhất 24 tháng và trong quá trình làm việc không bị áp dụng hình thức khiển trách, kỷ luật nào thì mới được xét nâng bậc lương chức danh. Chính vì vậy mà những người có thâm niên công tác càng cao thì lương họ nhận càng cao trong khi những người lao động trẻ không được nhận mức lương như vậy. Từ đó họ không cảm nhận được sự quan tâm của công ty với những nỗ lực, phấn đấu của họ.

Cách trả lương của Công ty không tạo được tính kích thích người lao động tích cực làm việc, đóng góp hết mình để đạt hiệu quả cao nhất. Do hệ thống đánh giá thực hiện công việc người lao động chưa phản ánh đúng chính xác, cách trả lương cho người lao động cũng chưa tính đến hiệu quả thực hiện công việc của họ.

Công tác phân tích công việc còn chưa được thực hiện tốt nên dù Công ty đã xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc nhưng các bản tiêu chuẩn

chức danh còn đơn giản gây khó khăn trong việc đánh giá giá trị từng vị trí chức danh và hiệu quả công việc. Điều này dẫn đến người lao động có cảm nhận không công bằng về tiền lương mà họ nhận được.

Vì vậy có thể thấy tác động tạo động lực lao động thông qua tiền lương vẫn còn chưa cao.

2.2.2.2. Tiền thưởng

Công ty đã ban hành quy chế thi đua khen thưởng được quy định cụ thể qua các hình thức, đối tượng và tiêu chuẩn khen thưởng đối với tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động của tổ chức nhằm kịp thời động viên, khuyến khích, tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc. Các hình thức và chế độ thưởng đang áp dụng trong công ty:

- Khen thưởng định kì: Kết thúc một năm hay một quý Công ty thường có buổi tổng kết đánh giá hoàn thành các chỉ tiêu, kế hoạch và vượt kế hoạch thông qua kết quả thực hiện công việc, tổ trưởng mỗi phân xưởng, phòng ban báo cáo lên tổ chức để xét khen thưởng.

- Khen thưởng có thành tích trong các phong trào thi đua được phát động.

- Khen thưởng cho những sáng kiến cải tiến kỹ thuật và hợp lý hóa sản xuất kinh doanh áp dụng đối với những cá nhân có sáng kiến, cải tiến, đề xuất hoặc áp dụng những công nghệ mới vào hoạt động của công ty mang lại hiệu quả thiết thực, tiết kiệm vật tư, nâng cao chất lượng công việc...

- Thưởng cho những ngày lễ, ngày Tết Nguyên đán, tết dương lịch, ngày Quốc tế lao động, ngày Quốc khánh 2/9 và kỉ niệm ngày thành lập công ty. Tuy nhiên mức thưởng dành cho những ngày lễ tết còn thấp, trong số tiền thưởng thì tiền thưởng quý và thưởng năm chiếm tỉ lệ lớn.

- Khen thưởng cho các cá nhân có thành tích như: Lao động giỏi, chiến sĩ thi đua.

Bảng 2.9:Mức thưởng các danh hiệu thi đua*Đơn vị: Nghìn đồng*

| Danh hiệu thi đua | Mức thưởng |
|------------------------------------|-------------------|
| Cá nhân | |
| Lao động tiên tiến | 300.000 |
| Tập thể lao động xuất sắc | |
| Các phòng, ban thuộc Công ty | 2.000.000 |
| Các tổ, đội sản xuất trong công ty | 1.000.000 |

(Nguồn: trích quy chế thi đua, khen thưởng tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành)

Nhận xét:

Qua bảng 2.9 cho thấy mức thưởng các danh hiệu thi đua mà Công ty đang áp dụng còn thấp, với mức thưởng cho cá nhân có danh hiệu thi đua “ lao động tiên tiến” hay với “ tập thể có thành tích xuất sắc” còn quá thấp, người lao động phấn đấu làm việc nỗ lực cả năm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao vậy mà cuối năm nhận được mức thưởng 300 nghìn đồng với cá nhân và từ 1 triệu – 2 triệu với tập thể tùy từng phòng ban.Nhìn chung Công ty đã công nhận và có khen thưởng để kích thích, động viên tinh thần cho người lao động nhưng với mức thưởng còn quá thấp như vậy thì chưa thể làm động lực kích thích được người lao động nỗ lực phấn đấu để đạt được danh hiệu và tiền thưởng. Chính vì vậy mà Công ty cần có những giải pháp đưa ra để cải thiện mức thưởng gắn kết với kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân người lao động.

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về yếu tố tiền thưởng*Đơn vị: số phiếu, %*

| Mức độ Chỉ tiêu | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng | Mức đánh giá điểm TB |
|---|---|-------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------|---|
| Công ty khen thưởng cho các thành tích xuất sắc | 5 | 8 | 9 | 44 | 54 | 120 | 4.12 |
| | 4.1% | 6.5% | 7.7% | 6.5% | 45.2% | 100% | |
| Tiêu thức khen thưởng rõ ràng, hợp lý | 9 | 37 | 13 | 55 | 6 | 120 | 3.1 |
| | 6.5% | 20.8% | 16.8% | 45.2% | 10.7% | 100% | |
| Công tác đánh giá xét thưởng công bằng | 4 | 25 | 11 | 60 | 20 | 120 | 3.55 |
| | 7.3% | 25.8% | 16.2% | 30.1% | 20.6% | 100% | |
| Hình thức thưởng đa dạng, có tác dụng khuyến khích | 8 | 32 | 15 | 41 | 24 | 120 | 3.34 |
| | 6.3% | 8.5% | 15.1% | 44.5% | 25.6% | 100% | |
| Khen thưởng đúng thời điểm và đối tượng. | 12 | 47 | 20 | 29 | 12 | 120 | 2.85 |
| | 7.2% | 14.5% | 20.1% | 36.8% | 21.4% | 100% | |
| Hài lòng với mức thưởng nhận được | 7 | 36 | 13 | 54 | 10 | 120 | 3.2 |
| | 5.5% | 12.7% | 18.6% | 41.7% | 21.5% | 100% | |

*(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người
lao động tại công ty)*

Qua bảng 2.10 cho thấy số người lao động được hỏi và trả lời có 41.7% số người tương đối hài lòng với mức thưởng nhận được. Tuy nhiên tỷ lệ số người không hài lòng về mức thưởng cũng chiếm tỷ lệ không hề nhỏ 12.7%. Điều đó chứng tỏ các hình thức thưởng mà Công ty xây dựng đã phần nào tạo được động lực kích thích người lao động làm việc để hoàn thành mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Bởi vì khi cần nhanh chóng hoàn thành kế hoạch sản xuất, Công ty thường phát động thưởng chiến dịch và từ đó tìm ra những cá nhân tiêu biểu và xét thưởng.

Tuy nhiên với kết quả điều tra có thể thấy số người rất không hài lòng với mức thưởng chiếm 5.5% con số tuy nhỏ nhưng cũng phản ánh được những mặt hạn chế còn tồn đọng dẫn đến ảnh hưởng tới kết quả đánh giá trong công tác khen thưởng khi chưa phản ánh đúng thành tích của người lao động, dẫn đến người lao động cảm thấy có sự thiếu công bằng, không được coi trọng, đánh giá cao. Chính vì vậy mà làm triệt tiêu động lực lao động, giảm sút phấn đấu trong công việc nên Công ty cần có những biện pháp khắc phục để xây dựng hệ thống khen thưởng một cách công bằng, hợp lý.

2.2.2.3. Phúc lợi

Hiện nay công ty đang rất quan tâm đến vấn đề phúc lợi của người lao động. Vì ngoài tiền lương, tiền thưởng thì các chế độ phúc lợi và dịch vụ có tác động không nhỏ tới tạo động lực lao động.

Công ty còn có những phụ cấp chăm lo cho đời sống người lao động như phụ cấp ăn trưa, phụ cấp đi lại, cước phí điện thoại cho những bộ phận cần thiết, phụ cấp tiền thăm hỏi động viên gia đình người lao động khi có hiếu hỷ, ốm đau...

Hàng năm, Công ty tổ chức cho cán bộ công nhân viên được đi thăm quan du lịch sau ngày làm việc căng thẳng. Ngoài ra họ còn được động viên,

thăm hỏi khi ốm đau, con của công nhân viên nếu học giỏi có thành tích tốt cũng được Công ty động viên khuyến khích có phần thưởng cho các cháu. Hay vào dịp tết thiếu nhi 1/6, Trung thu hằng năm Công ty cũng có tổ chức cho con em cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Việc lập quỹ phúc lợi đã tạo cho công nhân viên tích cực làm việc, nâng cao chất lượng sản phẩm. Làm cho cán bộ công nhân viên yên tâm làm việc, duy trì sự ổn định trong sản xuất. Tạo bầu không khí làm việc hăng say, vui vẻ.

Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về công tác phúc lợi

Đơn vị: %

| Mức độ | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Không có ý kiến rõ ràng | Đồng ý một phần | Hoàn toàn đồng ý | Tổng |
|---|---|-----------------------------|--|------------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Công ty quan tâm đến đời sống người lao động | 6.5 | 5.7 | 15.2 | 43.5 | 29.1 | 100 |
| Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp | 10.2 | 15.1 | 25.7 | 28.3 | 20.7 | 100 |
| Đảm bảo thực hiện tốt các khoản phúc lợi theo quy định của pháp luật như: BHXH, BHYT... | 0 | 0 | 5.2 | 2.5 | 92.3 | 100 |
| Hài lòng với chính sách phúc lợi | 0 | 5.8 | 15.9 | 65.2 | 13.1 | 100 |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Qua tổng hợp ý kiến của người lao động hầu hết người lao động muốn tăng và cải thiện thêm các khoản trợ cấp như: tăng ngày nghỉ lễ, cải thiện các hoạt động ngoại khóa, thể thao và du lịch... bên cạnh đó người lao động muốn cung cấp thêm các hình thức phúc lợi và các chương trình giúp đỡ công nhân viên trong công ty như hình thức hỗ trợ những gia đình có hoàn cảnh khó khăn, cho vay vốn... Như vậy có thể thấy chính sách phúc lợi của công ty Công ty đã có những chính sách quan tâm đến sức khỏe, an toàn và hỗ trợ cuộc sống cho người lao động, tạo được sự gắn kết của người lao động với Công ty.

Tuy nhiên vẫn còn những mặt hạn chế các chính sách và chương trình phúc lợi của Công ty còn ít, nên chưa thật sự tạo được động lực cho người lao động như:

Bữa ăn trưa mà Công ty cung cấp cho người lao động là quá thấp, không đủ đảm bảo chất dinh dưỡng để người lao động hồi phục sức khỏe sau những giờ làm việc. Các chương trình du lịch không phải người lao động nào cũng được tham gia, mà chỉ dành cho người lao động giỏi.

Việc xây dựng các chương trình phúc lợi tại công ty hiện nay chủ yếu dựa vào các chương trình phúc lợi mà các doanh nghiệp khác đang áp dụng, vì thế mà các chương trình chưa thực sự phù hợp với nhu cầu của người lao động trong công ty.

Chính vì vậy mà công ty cần có những biện pháp cải thiện chương trình phúc lợi sao cho phù hợp với người lao động để công tác phúc lợi ở công ty ngày được nâng cao và đạt hiệu quả.

2.2.3. Các biện pháp kích thích về mặt tinh thần

2.2.3.1. Bố trí nhân lực phù hợp với công việc và năng lực

Bố trí nhân lực phù hợp là công tác quan trọng nhằm tạo động lực lao động cho người lao động làm việc trong công ty nên nó rất được coi trọng.

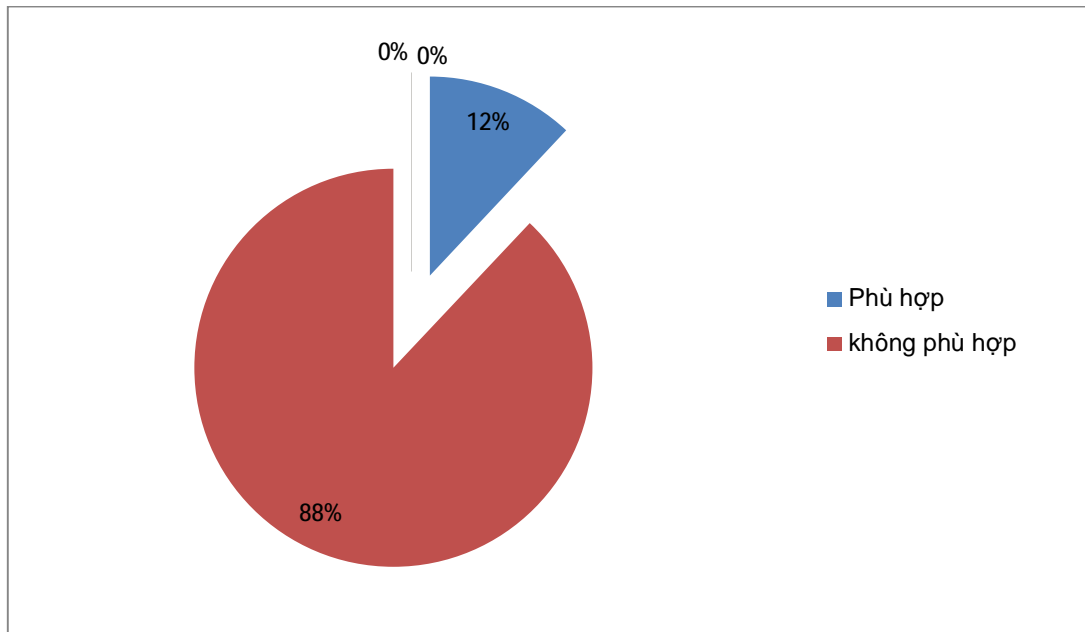
Tuy nhiên, trên thực tế việc bố trí nhân lực tại công ty hiện nay vẫn còn một số vị trí chưa được bố trí phù hợp với chuyên môn mà người lao động đã được đào tạo, chính vì vậy nên ảnh hưởng rất nhiều tới hiệu quả làm việc của người lao động. Theo khảo sát dựa trên điều tra bằng bảng hỏi về tình hình bố trí lao động tại công ty đã thu được kết quả như sau:

Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về mức độ hài lòng với vị trí công việc hiện tại

Đơn vị: số phiếu, %

| Mức độ Chỉ tiêu | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng | Mức đánh giá điểm TB |
|---|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------------|
| Nhiệm vụ, trách nhiệm công việc được bố trí cụ thể, rõ ràng | 5 | 23 | 11 | 62 | 19 | 120 | 3.55 |
| | 4.2 | 18.2 | 9.1 | 52.1 | 16.4 | 100% | |
| Làm đúng vị trí yêu thích | 14 | 37 | 15 | 38 | 16 | 120 | 3.04 |
| | 9.5 | 30.1 | 12.5 | 32.3 | 15.6 | 100% | |
| Công việc phù hợp với khả năng, sở trường | 17 | 41 | 12 | 38 | 12 | 120 | 2.89 |
| | 10.2 | 31.2 | 12.3 | 31.5 | 14.8 | 100% | |
| Khối lượng công việc được phân công hợp lý | 9 | 17 | 16 | 44 | 34 | 120 | 3.64 |
| | 7.5 | 15.5 | 14.1 | 37.6 | 26.2 | 100% | |
| Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được | 9 | 27 | 17 | 33 | 34 | 120 | 3.46 |
| | 6.7 | 20.5 | 16.2 | 27.3 | 29.3 | 100% | |
| Hài lòng với vị trí công việc hiện tại | 9 | 31 | 13 | 55 | 12 | 120 | 3.25 |
| | 7.5 | 20.8 | 12.6 | 45.7 | 13.4 | 100% | |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)



Biểu đồ 2.3: Tỷ lệ bố trí lao động với chuyên ngành đào tạo

Nhận xét:

Việc bố trí lao động đúng người, đúng việc, đúng khả năng sẽ là yếu tố tạo động lực lao động mạnh mẽ tới người lao động. Được bố trí một công việc phù hợp với khả năng của mình thì người lao động sẽ có cơ hội phát huy hết năng lực của bản thân, họ có động lực lao động để cống hiến hết khả năng của mình cho công việc. Tuy nhiên, thực tế việc bố trí lao động của công ty hiện nay vẫn còn một số vị trí được bố trí chưa phù hợp với chuyên môn mà người lao động đã được đào tạo do việc đánh giá thực hiện công việc còn chung chung, mang tính hình thức. Qua tổng hợp kết quả khảo sát tại công ty dựa trên điều tra bằng bảng hỏi và tình hình bố trí lao động thì thu được kết quả như **biểu đồ 2.3** cho thấy 12% số người được hỏi trả lời rằng họ được bố trí công việc không đúng với chuyên ngành đào tạo. Và Qua **bảng 2.12** cũng thể hiện rất rõ có tới 45.7% số người được hỏi trả lời “ tương đối hài lòng” với vị trí công việc hiện tại, 13.4% trả lời “ hoàn toàn hài lòng”. Bên cạnh đó số

người không hài lòng vẫn còn chiếm 20.8%. Chính vì vậy mà ban lãnh đạo công ty cần chú ý tới vấn đề bố trí nhân lực phù hợp trong tổ chức, ngoài bố trí đúng người đúng việc thì cần quan tâm đến các yếu tố sở thích, năng lực sở trường của người lao động để đưa ra những biện pháp phù hợp nhất.

2.2.3.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được công ty chú trọng và quan tâm. Công ty luôn tạo điều kiện để người lao động được tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo nâng cao kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao tay nghề để đáp ứng tốt yêu cầu của công việc.

Hàng năm công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo dựa trên các căn cứ sau:

- Dựa vào chiến lược sản xuất kinh doanh, chiến lược phát triển nguồn nhân lực vì đây là tiêu chí đầu tiên cần xét tới trong việc xác định nhu cầu đào tạo.

- Từ nhiệm vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh được giao hàng năm và phân tích tình hình lao động tại công ty về khả năng biến động số lượng lao động từ đó tính toán xác định số lượng bộ phận cần đào tạo, loại lao động và số lượng lao động cần đào tạo để bổ sung vào những vị trí đó nhằm đảm bảo đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng để hoàn thành nhiệm vụ đề ra.

- Căn cứ vào yêu cầu của công việc, những thay đổi về khoa học kỹ thuật công nghệ cần thiết phải đào tạo bổ sung kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ tay nghề cho người lao động mới có thể đáp ứng được các yêu cầu của công việc. Ví dụ: khi công ty nhập thêm các máy móc thiết bị kỹ thuật mới, hiện đại phục vụ cho dây chuyền sản xuất thì cần cho người lao động đi học thêm về kỹ thuật nâng cao tay nghề để phục vụ tốt cho công việc.

- Tuyển dụng và đào tạo lao động có tay nghề kỹ thuật cao để kịp thời sửa chữa khi các máy móc xảy ra sự cố và hỗ trợ, hướng dẫn kỹ thuật cho công nhân tại các phân xưởng.

- Nhu cầu đào tạo và kế hoạch đào tạo của mỗi bộ phận sau khi được lập sẽ được gửi về phòng hành chính tổ chức. Phòng hành chính tổ chức sẽ tổng hợp và xây dựng kế hoạch đào tạo của toàn công ty để thông qua Hội đồng đào tạo trước khi trình Giám đốc phê duyệt.

Từ kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, Phòng hành chính tổ chức sẽ phối hợp với các đơn vị có liên quan để tiến hành tổ chức thực hiện công tác đào tạo. Các khóa đào tạo này có thể do công ty tự tiến hành đào tạo nội bộ hoặc do ký kết hợp đồng với các tổ chức đào tạo bên ngoài.

Để tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, phòng hành chính tổ chức sẽ phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai các công việc cụ thể cho từng khóa học như:

- Bố trí giáo viên: là các cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn tay nghề cao thuộc các phòng ban đơn vị. Ngoài nhiệm vụ chuyên môn còn được phân công kiêm nhiệm giảng dạy, kèm cặp đào tạo nâng bậc hàng năm cho công nhân.

- Sắp xếp thời gian và địa điểm học tập, thông báo đến các các đơn vị để bố trí lịch làm việc, cử người lao động đi học đầy đủ. Địa điểm học tập có thể tại các lớp học của công ty hoặc ngay tại các phân xưởng.

- Chương trình nội dung môn học, giáo trình môn học, giáo án giảng dạy, các tài liệu cho giảng dạy lý thuyết cũng như thực hành do chính cán bộ giáo viên giảng dạy biên soạn và phải được Hội đồng đào tạo của công ty kiểm tra và phê duyệt.

- Công tác ra đề thi, coi thi và chấm thi sẽ do Hội đồng thi giữ bậc, nâng bậc và thi chuyển ngạch được thành lập theo quyết định của lãnh đạo công ty phối hợp với phòng hành chính tổ chức và các đơn vị có liên quan tiến hành thực hiện.

Vào cuối mỗi khóa học, học viên phải làm bài thi để đánh giá kết quả học tập. Các công tác tổ chức thi như ra đề, chấm thi... đều do hội đồng thi được thành lập theo quyết định của ban lãnh đạo công ty.

Với cách thức mà công tác đào tạo được thực hiện tại công ty như trên, trong thời gian vừa qua, tại công ty tiến hành đã mở được những khóa đào tạo và tiến hành đào tạo cho số lao động như sau:

Bảng 2.13: Kết quả đào tạo Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh thành

| Chỉ tiêu | Đơn vị tính | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|-------------------|------|------|-------|
| Số khóa đào tạo | <i>Khóa</i> | 8 | 10 | 12 |
| Số Lướt người đào tạo | <i>Lướt Người</i> | 112 | 156 | 187 |
| - Lao động quản lý | <i>Lướt Người</i> | 52 | 56 | 67 |
| - Lao động trực tiếp | <i>Lướt Người</i> | 50 | 100 | 120 |
| Kinh phí đào tạo | <i>Triệu đồng</i> | 650 | 850 | 1.150 |

(Nguồn: Báo cáo kết quả công tác đào tạo của công ty)

Từ năm 2012 – 2014, công ty đã dành ra một khoản kinh phí không hề nhỏ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động bằng nhiều khóa học, đặc biệt các khóa tập trung vào đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao tay nghề, đào tạo về kỹ thuật vận hành máy móc thiết bị để người lao động trực tiếp có thể tiếp cận dễ dàng được với các máy móc kỹ thuật mới trên thị trường hiện nay.

Để đánh giá hiệu quả công tác đào tạo có đáp ứng được như mong muốn của người lao động hay không thì thông qua bản khảo sát ý kiến của người lao động đánh giá về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo của công ty như sau:

Bảng 2.14: Đánh giá về công tác đào tạo Công ty*Đơn vị: số phiếu, %*

| Mức độ Chỉ tiêu | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng | Mức đánh giá điểm TB |
|--|---|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------|---|
| Được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo | 5 | 17 | 9 | 34 | 55 | 120 | 3.97 |
| | 4.2 | 14.5 | 7.5 | 28 | 45.8 | 100% | |
| Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức, kỹ năng mong đợi | 17 | 45 | 19 | 24 | 15 | 120 | 2.79 |
| | 7,8 | 14,2 | 24,2 | 30,2 | 23,5 | 100% | |
| Phương pháp đào tạo phù hợp | 15 | 39 | 12 | 45 | 9 | 120 | 2.95 |
| | 5,4 | 8,7 | 30,3 | 39,4 | 16,2 | 100% | |
| Nội dung đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai | 15 | 33 | 22 | 30 | 19 | 120 | 3.01 |
| | 8,6 | 7,5 | 21,1 | 36,1 | 26,8 | 100% | |
| KQTHCV được cải thiện nhiều sau đào tạo | 8 | 43 | 13 | 44 | 12 | 120 | 3.08 |
| | 9,3 | 9,7 | 19,7 | 31,2 | 30,1 | 100% | |
| Hài lòng với công tác đào tạo | 5 | 17 | 15 | 39 | 44 | 120 | 3.83 |
| | 8.1 | 10.2 | 14.5 | 31.5 | 35.7 | 100% | |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Kết quả cho thấy người lao động khá hài lòng với công tác đào tạo tại công ty có 35.7% số người trả lời “hoàn toàn hài lòng” và số người tương đối

hài lòng là 31.5%. Chính tổ người lao động đánh giá cao mức độ hài lòng với công tác đào tạo của công ty vì họ được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo cần thiết phục vụ cho công việc. Tuy nhiên vẫn còn tỷ lệ người lao động cho rằng nội dung, kiến thức đưa vào đào tạo của công ty không phù hợp và giúp ích được cho họ. Mặc dù đã nhận thức rõ được việc cần thiết phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu và đối tượng con mang tính chủ quan chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng đối tượng. Việc xác định nhu cầu, đối tượng không chính xác sẽ làm người lao động không thỏa mãn được nhu cầu bản thân mong muốn được học tập và nâng cao tay nghề, trình độ,... Từ đó họ sẽ cảm thấy mất động lực làm việc, ảnh hưởng tới năng suất lao động. Chính vì vậy mà công ty cần nâng cao chất lượng đào tạo, chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu người lao động cần và mong muốn. Bên cạnh đó việc phát triển nguồn nhân lực còn thông qua việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động vì với quan điểm con người là tài sản quý nên công ty cần tạo điều kiện cho người lao động không những có cơ hội học tập mà còn được phát triển tốt nhất thông qua bảng đánh giá sau:

Bảng 2.15: Đánh giá của người lao động về công tác đề bạt, thăng tiến*Đơn vị: %*

| Mức độ Chỉ tiêu | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng |
|---|---|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| Công ty luôn xác định, phát huy mọi khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc | 7.5 | 15.8 | 14.2 | 33.4 | 29.1 | 100 |
| Những người được đề bạt là xứng đáng | 9.5 | 22.7 | 11.5 | 40.8 | 15.5 | 100 |
| Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân | 13.2 | 31.5 | 15.3 | 35.9 | 4.1 | 100 |
| Tiêu chuẩn xét đề bạt rõ ràng, hợp lý, công bằng. | 13.5 | 35.7 | 16.1 | 30.5 | 4.2 | 100 |
| Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc | 4.1 | 21.7 | 11.8 | 51.2 | 11.2 | 100 |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Qua kết quả ở bảng 2.15 cho thấy người lao động khá hài lòng với hệ thống thăng tiến trong Công ty với hơn 50% số người được hỏi “tương đối hài lòng” và 11.2 % thấy “hoàn toàn hài lòng”. Hệ thống thăng tiến đánh giá cao về tính công bằng, hợp lý. Tuy nhiên vẫn còn tỷ lệ số lao động chưa hài lòng do các tiêu chuẩn xét đề bạt chưa rõ ràng, điều kiện xét thăng tiến chưa gắn liền với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của người lao

động. Công ty chưa giải thích rõ cho người lao động hiểu về các cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình tại Công ty.

Thông qua bảng đánh giá của người lao động có thể thấy được cơ hội phát triển về công tác đề bạt, thăng tiến của người lao động cần khắc phục một số hạn chế để thúc đẩy công tác tạo động lực hiệu quả hơn.

2.2.3.3. Môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Công ty tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động giúp họ làm tốt được công việc được giao góp phần nâng cao năng suất lao động.

Đối với những lao động gián tiếp: Công ty bố trí các phòng ban hợp lý, tạo công việc thuận lợi cho công việc, trang bị các loại máy móc thiết bị phục vụ cho công việc : máy tính, máy in, máy fax, điều hòa, trang bị các thiết bị camera giám sát, các thiết bị liên lạc, các phương tiện an toàn lao động phục vụ tốt cho công việc của người lao động, tất cả đều được bố trí đầy đủ và đúng theo yêu cầu, phù hợp với thực tế của mỗi phòng sao cho công việc được diễn ra hiệu quả.

Đối với những lao động trực tiếp sản xuất, bộ phận công nhân tại các phân xưởng: công ty có chế độ trang bị hệ thống chiếu sáng, quạt thông gió,... Công ty đã thực hiện theo **Thông tư số: 10/1998/ TT- LĐTBXH ngày 28/5/1998** về hướng dẫn thực hiện các chế độ trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân bảo hộ lao động đầy đủ như quần áo và các thiết bị bảo hộ...Do điều kiện làm việc của công ty người lao động chủ yếu tiếp xúc, ảnh hưởng nhiều nhất với bụi bông nhát và vào mùa hè. Chính vì vậy phân xưởng cũng đã có một số biện pháp nhằm giảm bớt tối đa nồng độ bụi như trang bị cho công nhân quần áo, khẩu trang chống bụi.

Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc*Đơn vị: %*

| Mức độ | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng |
|--|---|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| Bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái | 6.5 | 14.5 | 12.8 | 35.5 | 30.7 | 100 |
| Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ. | 5.3 | 13.5 | 9.8 | 33.8 | 37.6 | 100 |
| ATVS lao động luôn được lãnh đạo quan tâm | 4.1 | 7.5 | 11.5 | 31.5 | 45.4 | 100 |
| Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý | 9.8 | 9.3 | 19.5 | 28.5 | 32.9 | 100 |
| Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc | 5.1 | 11.3 | 15.5 | 40.9 | 27.2 | 100 |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Qua kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về điều kiện làm việc cho thấy phần lớn số người lao động cảm thấy hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc tại công ty, tỷ lệ người lao động không hài lòng và hoàn toàn không hài lòng chiếm số ít là 16.4%. Điều kiện làm việc được đáp ứng các trang thiết bị đầy đủ có tỷ lệ số người lao động đánh giá hoàn toàn hài lòng là 37.6%. Từ bảng khảo sát 2.16 cho thấy công ty đã đầu tư trang thiết bị phục vụ cho công việc của người lao động rất tốt, người lao động có mức độ hài lòng về điều kiện và môi trường làm việc trong công ty

tương đối cao. Dù vậy công ty vẫn cần phát huy và bổ sung những thiếu sót , hạn chế vẫn còn tồn tại để từ đó đưa ra chế độ làm việc và nghỉ ngơi cho người lao động tốt hơn.

2.2.3.4. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành được thể hiện qua nhiều khía cạnh khác nhau. Với định hướng phát triển bền vững và lâu dài nên công ty cũng đang dần hình thành cho mình một số nét văn hóa riêng.

Rõ nét nhất là văn hóa ứng xử giao tiếp giữa các thành viên trong doanh nghiệp, nguyên tắc ứng xử của người lao động với nhau cũng như với công việc. Mỗi thành viên trong công ty luôn có thái độ tôn trọng, vui vẻ, đoàn kết với đồng nghiệp. Vì đa số người lao động trong công ty là lao động nữ nên người lao động luôn tuân thủ nguyên tắc “Đi nhẹ, nói khẽ, cười duyên”. Không gây gổ, nói thô lỗ tại nơi làm việc, không nói xấu gây mất đoàn kết trong nội bộ công ty.

Văn hóa chấp hành đúng nội quy, quy định, chính sách, giờ giấc làm việc chuẩn mực. Tạo cho mỗi người lao động luôn có ý thức và trách nhiệm tốt trong môi trường làm việc của công ty.

Văn hóa đạo đức, trung thực: Mỗi một thành viên trong công ty đều phải tuân thủ luật pháp và các quy định nội bộ đó là trách nhiệm đầu tiên và xuyên suốt đối mỗi người. Làm việc có trách nhiệm, minh bạch và nghĩ tới lợi ích chung của tổ chức.

Văn hóa nói KHÔNG với bia, rượu, thuốc lá trong quá trình làm việc.

Văn hóa làm việc: Với phong cách làm việc chuyên nghiệp, quyết đoán. Với đội ngũ cán bộ, nhân viên có tác phong làm việc nhanh nhẹn, nhiệt tình trong công việc giúp cho công việc luôn được giải quyết một cách nhanh chóng.

Đội ngũ cán bộ nhân viên trong công ty với tuổi đời còn khá trẻ nên công ty thường xuyên có những hoạt động giao lưu thông qua các buổi sinh hoạt tạo sự gắn bó giữa các thành viên. Mỗi phòng, ban đều có chức năng và nhiệm vụ riêng, song giữa các phòng ban vẫn luôn có sự giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Mọi người coi nhau như một gia đình luôn sẵn sàng quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc cũng như các vấn đề đời sống hàng ngày. Đây cũng là một nét văn hóa đẹp trong công ty giúp cho người lao động có động lực lao động làm việc một cách có hiệu quả nhất.

2.3. Các yếu tố tác động tới tạo động lực lao động trong công ty

2.3.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

Công ty luôn coi trọng vấn đề con người vì chính những người lao động là thứ tài sản quý đối với doanh nghiệp. Chính vì vậy mà công tác quản trị nhân lực được công ty đặc biệt chú trọng và quan tâm. Lãnh đạo công ty luôn nhận thức được rằng Công ty có phát triển ngày một lớn mạnh, bền vững hay không thì yếu tố quyết định là vấn đề phụ thuộc vào nhân lực. Vì vậy Công ty luôn đặt ra mục tiêu và chiến lược làm sao để vừa đáp ứng được nhu cầu nhân lực cho giai đoạn trước mắt, đồng thời chuẩn bị xây dựng lực lượng lâu dài.

Để đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra Công ty cần phải có một đội ngũ lao động chuyên nghiệp đồng bộ, năng động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhiệt tình với công việc, nỗ lực làm việc, luôn gắn bó lâu dài với tổ chức. Cũng vì thế mà Công ty rất quan tâm tới công tác tạo động lực lao động như: Đưa ra những chính sách đãi ngộ thỏa đáng cho người lao động, quan tâm tới nhu cầu của người lao động trong công ty, tiếp tục phát huy và xây dựng văn hóa tổ chức trong công ty, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo cơ hội thăng tiến và tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động. Bên cạnh

đó Công ty cũng quan tâm đẩy mạnh công tác thi đua, khen thưởng, động viên kịp thời các tập thể, cá nhân người lao động làm tốt công việc được giao.

Nhìn chung trong những năm gần đây Công ty đã thật sự quan tâm tới công tác tạo động lực lao động, Công ty coi đầu tư nhân lực là đầu tư đem lại hiệu quả lâu dài và bền vững nên đã tạo mọi điều kiện để thực hiện và phát huy cho doanh nghiệp giúp cho người lao động cảm thấy tin tưởng, gắn bó và phát huy hết năng lực làm việc để công ty ngày một vững mạnh.

Các chính sách về quản lý và sử dụng lao động

Công ty luôn đảm bảo thực hiện đầy đủ các chế độ cho người lao động theo Bộ Luật lao động, nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể. Trong thời gian vừa qua, phòng tổ chức hành chính đã tham mưu cho lãnh đạo Công ty xây dựng và ban hành: Nội quy lao động, quy chế thi đua khen thưởng, quy chế trả lương, quy chế tuyển dụng và quản lý sử dụng lao động, quy chế tổ chức và quản lý công tác đào tạo, quy định tiêu chuẩn chức danh công việc.

Căn cứ vào đó mà các chính sách đối với người lao động tại Công ty đảm bảo thực hiện đầy đủ các chế độ cho người lao động theo Bộ luật lao động, nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể.

Chính sách an toàn sức khỏe cho người lao động

Công tác an toàn sức khỏe và bảo vệ môi trường được xác định là trách nhiệm hàng đầu của tất cả các cấp quản lý trong doanh nghiệp. Công ty luôn quan tâm tới việc áp dụng các biện pháp thích hợp để loại trừ hoặc giảm thiểu các rủi ro gây tác hại tới sức khỏe người lao động, gây thiệt hại tài sản và môi trường. Công ty ban hành và giám sát thường xuyên ở các bộ phận về an toàn và vệ sinh môi trường, thường xuyên kiểm tra, đánh giá công tác an toàn vệ sinh lao động tại các phân xưởng. Công ty tổ chức thực hiện cấp phát các thiết bị, trang bị cho người lao động tư trang, đồ dùng bảo hộ lao động.

Các chính sách quản lý sử dụng lao động được xây dựng trên nguyên tắc công bằng, thực hiện nghiêm túc với phương châm con người là yếu tố quyết định thành công của tổ chức. Lấy việc đầu tư con người là đầu tư cho sự bền vững, ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm, chăm lo tới đời sống của người lao động trong Công ty. Luôn tạo điều kiện cho người lao động có sự phát triển tốt nhất, tạo động lực lao động cho người lao động hăng say làm việc.

2.3.2. Các yếu tố thuộc về người lao động

Hệ thống nhu cầu, mục tiêu cá nhân

Trong mỗi cá nhân đều có hệ thống nhu cầu khác nhau, trong các nhu cầu đó thì nhu cầu nào tiềm ẩn mạnh mẽ bên trong con người họ thì nó sẽ thúc đẩy hành vi của họ một cách mạnh mẽ nhất. Khi nhu cầu mà họ cần được đáp ứng và thỏa mãn thì nó sẽ không còn là động cơ thúc đẩy người lao động làm việc nữa mà lúc đó sẽ có nhu cầu mới đóng vai trò này. Do vậy mà nhà lãnh đạo Công ty cần thường xuyên nghiên cứu, xem xét để nắm bắt nhu cầu và mục tiêu cá nhân người lao động, từ đó đưa ra biện pháp tạo động lực lao động thúc đẩy người lao động làm việc có hiệu quả nhất. Như chúng ta cũng thấy người lao động chủ yếu đi làm, kiếm sống một phần thiết yếu là để lo cho cuộc sống sinh hoạt, cải thiện đời sống cá nhân của họ cũng như gia đình họ nên nắm bắt được nhu cầu đó thì ban lãnh đạo cần xem xét đến cơ chế trả lương, thưởng, các chế độ phụ cấp...và có chế độ tăng lương, khen thưởng đúng lúc, kịp thời, công bằng để người lao động luôn có động lực phấn đấu, đồng thời giúp người lao động có niềm tin muốn gắn bó với Công ty vì giúp họ đảm bảo cuộc sống và giải quyết được các nhu cầu cá nhân cần thiết.

Giá trị, đặc điểm tính cách và khả năng cá nhân

Trong quá trình lao động, người quản lý luôn phải biết cách sắp xếp, bố trí lao động làm việc một cách linh hoạt, thiết kế phân công công việc phù hợp để người lao động có điều kiện duy trì và phát huy hết năng lực của mình.

Vì bản thân mỗi người lao động sẽ cảm thấy có động lực lao động hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng, năng lực của họ. Ví dụ như một công nhân có trình độ phổ thông trong phân xưởng may, sau thời gian làm việc người lao động đó tích lũy được nhiều kinh nghiệm, bên cạnh đó lại được Công ty cho đi học nâng cao trình độ tay nghề thì ngoài việc được xét nâng bậc thì người lao động đó hoàn toàn có cơ hội được cân nhắc lên vị trí cao hơn do đã được rèn luyện tay nghề, kỹ năng chuyên môn cũng đã được qua đào tạo nếu có trí tiến thủ sẽ được sắp xếp vào vị trí công việc phù hợp với khả năng để phát triển cá nhân.

2.3.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Chính sách của chính phủ và pháp luật Nhà nước

Các chính sách của Nhà nước về lao động, tiền lương và các vấn đề xã hội liên quan khác quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn xây dựng và triển khai các chính sách trong Công ty phải phù hợp với các quy định pháp luật đó.

Công ty TNHH Sản xuất và Thương mại Vĩnh Thành luôn tuân thủ các quy định chung của Nhà nước đối với các doanh nghiệp và các quy định riêng trong hoạt động của doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Các chính sách về tiền lương, quy chế khen thưởng được thực hiện đúng theo quy định pháp luật. Công ty đã xây dựng bộ phận công đoàn vững mạnh thực sự là người chăm lo và bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Công ty không có hiện tượng xảy ra tranh chấp lao động, đình công về việc Công ty không tuân thủ các chính sách, quy định của Nhà nước khiến người lao động luôn cảm thấy yên tâm về quyền lợi của mình khi Công ty luôn tuân thủ và làm đúng pháp luật.

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động

Thị trường nước ta ngày được mở rộng từ khi ra nhập WTO Nhà nước có nhiều chính sách khuyến khích thu hút đầu tư nước ngoài, sự cạnh tranh công bằng trên thị trường trong nước cũng như thế giới đặt các doanh nghiệp đứng trước thời cơ và thách thức mới. Vậy nên đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa lao động ở một số bộ phận nào đó thì những người lao động làm công việc này ở tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ nhận thấy nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm của mình bằng cách tìm tới một tổ chức cần đến họ mà hiện nay các doanh nghiệp trên thị trường lao động đang cạnh tranh nhau trên nhiều phương diện đặc biệt là về nguồn lực con người. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam luôn sẵn sàng trả mức lương cao với các chính sách đãi ngộ hấp dẫn để thu hút nhân tài về phía mình. Chính vì vậy mà Công ty cần đặc biệt chú trọng hơn nữa việc chăm lo tới đời sống người lao động, xây dựng các chính sách đãi ngộ tốt nhằm thu hút và giữ chân người lao động có trình độ và tay nghề chuyên môn kỹ thuật cao.

Điều kiện kinh tế- chính trị- xã hội

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, mức sống của địa phương, tỷ lệ thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị, xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động cho người lao động trong tổ chức. Ví dụ, khi nền kinh tế đang lâm vào khủng hoảng, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm. Chính vì vậy mà công ty cần đưa ra những chính sách đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động của

mình như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái.

Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp cùng ngành

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động và phát triển như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm vị thế cao hơn trong thị trường lao động. Chính vì vậy để cạnh tranh với các đối thủ, công ty cần điều chỉnh các chính sách của mình, trong đó có các chính sách tạo động lực lao động trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong chính sách tạo động lực lao động của tổ chức mình và của tổ chức khác, đồng thời đưa ra các chính sách mới có tính sáng tạo và lợi thế cao hơn. Tại Công ty TNHH Sản xuất và Thương mại Vĩnh Thành cũng đã có hiện tượng một số lao động chuyển sang làm việc cho doanh nghiệp khác, điều này ảnh hưởng lớn đến tính ổn định và hiệu quả hoạt động của công ty. Để đứng vững trong cạnh tranh công ty cần tập trung xây dựng chính sách nhân sự phù hợp để thu hút và gìn giữ một đội ngũ lao động có chất lượng, gắn bó lâu dài với công ty.

2.4. Đánh giá tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành

2.4.1. Đánh giá kết quả đạt được của tạo động lực lao động tại công ty dựa vào các tiêu chí

Qua việc phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành cho thấy Công ty cũng đã rất quan tâm tới công tác tạo động lực lao động và đã có những biện pháp tạo động lực mang lại kết quả nhất định. Tạo động lực giúp kích thích tâm lý làm việc cho người lao động, giúp người lao động chủ động nắm bắt công việc, tăng tính sáng tạo đem lại hiệu quả làm việc tốt, chất lượng và năng suất cao. Vì vậy để đánh giá động lực làm việc có thể xem xét qua các tiêu chí như năng suất lao

động, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Để đánh giá hiệu quả hoạt động tạo động lực, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi để đánh giá hiệu quả và năng suất làm việc của người lao động dựa vào bảng sau:

Bảng 2.17: Đánh giá của người lao động về hiệu quả làm việc của nhân viên

Đơn vị: %

| Mức độ | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng |
|--|---|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| Nhân viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình | 8.5 | 25.8 | 12.2 | 43.4 | 10.1 | 100 |
| Chủ động cao trong công việc | 7.3 | 21.3 | 11.6 | 39.4 | 20.4 | 100 |
| Nhân viên có năng suất cao | 12.1 | 8.4 | 10.3 | 37.7 | 31.5 | 100 |
| Có thái độ tích cực và lạc quan | 7.3 | 12.9 | 9.6 | 45.1 | 25.1 | 100 |
| Ít có sự lãng phí thời gian làm việc | 5.1 | 17.5 | 10.5 | 23.3 | 43.6 | 100 |
| Có sự sáng tạo cao trong công việc | 9.6 | 7.3 | 9.1 | 34.5 | 39.5 | 100 |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Qua bảng khảo sát có thể thấy người lao động đánh giá khá cao về tinh thần, thái độ, hiệu quả làm việc. Có tới 53.5% số người được hỏi gần như đồng ý và hoàn toàn đồng ý với nhận xét nhân viên trong công ty tràn đầy năng lượng và nhiệt tình. Các tiêu thức về tính sáng tạo, chủ động của người lao động cũng được đánh giá cao. Công ty luôn khuyến khích người lao động phát huy tính

sáng tạo trong công việc. Để đánh giá hiệu quả của hoạt động tạo động lực, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi đánh giá mức độ hài lòng của người lao động giúp cho tổ chức có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc của người lao động.

Bảng 2.18: Mức độ hài lòng của người lao động với công việc

Đơn vị tính: số phiếu, %

| Mức độ | Hoàn toàn không hài lòng | Không Hài lòng | Không có ý kiến rõ ràng | Tương đối hài lòng | Hoàn toàn hài lòng | Tổng | Đánh giá điểm TB |
|--|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|
| Hài lòng với công việc hiện tại | 9 | 17 | 12 | 57 | 25 | 120 | 3.6 |
| | 7.5% | 14.2% | 10% | 47.5% | 20.8% | 100% | |
| Lãnh đạo Công ty | 0% | 0% | 20% | 40% | 40% | 100% | 4.2 |
| Lãnh đạo phòng ban | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 100% | 4.0 |
| Lao động CNV | 7.7% | 15.4% | 9.2% | 46.2% | 21.5% | 100% | 3.63 |
| Công nhân | 10% | 17.5% | 7.5% | 55% | 10% | 100% | 3.37 |

(Nguồn: Kết quả điều tra phiếu khảo sát của tác giả về động lực lao động của người lao động tại công ty)

Qua bảng 2.18 cho thấy người lao động tại Công ty đánh giá khá hài lòng với công việc với mức đánh giá trung bình là 3.6 trên thang đo 5 mức. Số người trả lời “tương đối hài lòng” chiếm tỷ lệ cao nhất 43.7%, 20.8% trả lời “hoàn toàn hài lòng”, chỉ có 7.5% cảm thấy rất không hài lòng với công việc. Có thể thấy có sự khác biệt về mức độ hài lòng với công việc giữa các chức danh công việc. Càng lên vị trí cao trong Công ty thì mức độ hài lòng đối với công việc càng lớn. Chính vì vậy mà Công ty cần chú ý hơn đến vấn đề tạo động

lực dựa vào mức độ hài lòng của người lao động từ đó đưa ra những biện pháp cải thiện hiệu quả nhất.

2.4.2. Ưu điểm của tạo động lực lao động tại Công ty

Công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành đã được quan tâm và có những chính sách cụ thể nhằm tác động đến động lực làm việc của người lao động như:

- Tiền lương: thực hiện đúng quy định của pháp luật, tiền lương cho người lao động đã quan tâm tới các yếu tố kích thích người lao động đi làm đầy đủ. Tiền lương trả cho cán bộ, công nhân viên trong Công ty đã có sự khác nhau giữa những người lao động làm các công việc khác nhau, giữ chức vụ khác nhau. Tiền lương được trả một cách công khai, theo đúng thời gian quy định.

- Các chương trình phúc lợi đã góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động: cải thiện bữa ăn trưa cho người lao động; quan tâm đến việc hiếu, hỉ của người lao động và gia đình người lao động, tổ chức cho người lao động đi du lịch... Các chương trình phúc lợi này đã góp phần tạo được sự gắn bó của cán bộ, công nhân viên với Công ty.

- Nhằm kích thích người lao động hăng say làm việc, đạt hiệu quả cao trong công việc để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất Công ty đã áp dụng các hình thức thưởng. Các hình thức thưởng này đã phần nào tạo được động lực thúc đẩy người lao động làm việc.

- Công ty đã quan tâm tới sự an toàn của người lao động trong quá trình làm việc: mua BHXH, BHYT, bảo hiểm an toàn lao động, trang bị các phương tiện bảo hộ an toàn lao động cho người lao động. Công ty đã thực hiện theo **Thông tư số: 37/2005/TT- BLĐTBXH ngày 29/12/2005** của Bộ lao động Thương binh và Xã hội hướng dẫn công tác huấn luyện an toàn lao động, vệ sinh lao động. Trong phân xưởng 100% công nhân làm việc điều

được huấn luyện về an toàn máy móc thiết bị, an toàn điện, thiết bị áp lực,... trước khi tham gia vào dây chuyền sản xuất.

- Đồng thời, Công ty cũng định kỳ kiểm tra sức khỏe cho cán bộ, công nhân viên và đã thành lập phòng y tế để chăm lo sức khỏe cho người lao động. Không những vậy, Công ty còn tập huấn cho cán bộ, công nhân mới vào nghề công tác an toàn- phòng chống cháy nổ.

- Công tác đào tạo và phát triển cá nhân của người lao động đặc biệt được công ty coi trọng: Tạo điều kiện cho người lao động được học tập nâng cao trình độ, tổ chức các chương trình đào tạo, đào tạo lại. Đồng thời tổ chức các cuộc thi nâng bậc thợ cho công nhân.

- Ban lãnh đạo công ty nhận thức rõ vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong sự phát triển công ty nên công ty luôn cố gắng phát triển những nét văn hóa độc đáo để tạo ra bản sắc riêng của công ty. Mối quan hệ giữa lãnh đạo với người lao động trong công ty luôn thân thiện, cởi mở. Thể hiện được nét văn hóa riêng biệt, tạo ra bầu không khí làm việc thoải mái, góp phần tăng hiệu quả làm việc của người lao động. Có thể nói rằng văn hóa doanh nghiệp của công ty ngày càng phát triển khuyến khích tinh thần làm việc cho người lao động.

2.4.3. Hạn chế và nguyên nhân của tạo động lực lao động tại công ty

Tuy nhiên bên cạnh những mặt đạt được, công tác tạo động lực trong lao động của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành cũng còn nhiều mặt hạn chế:

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

- Tiền lương trả cho người lao động chưa theo mức độ đóng góp, theo hiệu quả và chất lượng công việc.

+ Đối với bộ phận hưởng lương thời gian: Tiền lương được trả chưa phân biệt rõ hiệu quả công việc giữa các nhân viên với nhau, do Hội đồng tiền lương Công ty quy định. Do đó chưa đánh giá được mức độ hoàn thành công việc, chất lượng công việc của nhân viên.

+ Đối với bộ phận hưởng lương sản phẩm: Tiền lương được tính dựa trên mức lương ngày, khuyến khích ngày so với số ngày thực tế làm việc của công nhân. Cho nên không tạo được động lực thúc đẩy người lao động làm việc hết mình có những đóng góp to lớn cho Công ty, cũng như có những sáng tạo để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

- Công ty chủ yếu áp dụng các hình thức thưởng không thường xuyên, Ban giám đốc Công ty phát động các hình thức thưởng này để hoàn thành kế hoạch sản xuất cho kịp thời hạn, nên không thường xuyên tạo được động lực cho người lao động, dễ dẫn đến tâm lý: khi nào có thưởng thì mới cố gắng. Hơn nữa chưa có các chỉ tiêu thưởng cụ thể nên người lao động cũng không biết các chỉ tiêu để cố gắng, và người quản lý cũng không có các chỉ tiêu cụ thể để đánh giá.

- Công tác bố trí nhân lực còn nhiều vị trí chưa hợp lý với năng lực làm việc của người lao động. Chưa quan tâm đúng mức đến sở trường, sở thích của người lao động.

- Các chương trình phúc lợi hiện nay Công ty đang áp dụng không nhiều nên chưa tạo được sự gắn kết giữa cán bộ, công nhân viên với tổ chức; cho nên thời gian qua số lao động rời đơn vị cũng khá đông.

- Từ khi thành lập công ty đến nay, hàng năm công ty luôn có bản báo cáo tai nạn lao động thường kỳ theo **đúng Thông tư liên tịch số 14/2005/TTLT/LĐTBXH-BYT-TLĐLĐVN**, song nhờ làm tốt công tác

BHLĐ nên công ty chưa xảy ra vụ tai nạn lao động nào nghiêm trọng mà chỉ có một vài vụ tai nạn lao động nhẹ trong quá trình làm việc, nguyên nhân từ các vụ tai nạn lao động này đều xuất phát từ việc người lao động vận hành máy móc không đúng bước, đúng thao tác quy định và sử dụng phương tiện lao động không hợp lý. Công ty chưa giám sát chặt chẽ việc sử dụng các phương tiện bảo hộ lao động của người lao động. Công tác khám sức khỏe định kỳ cho người lao động chỉ mang tính chất hình thức.

- Môi trường làm việc chưa thật sự thoải mái nên không tạo được cảm giác thư thái cho người lao động, đặc biệt là công nhân sản xuất. Do nơi làm việc của họ trong các phân xưởng nên tiếng ồn trong khi làm việc là rất lớn, dễ gây bệnh điếc; phân xưởng không có nơi nghỉ trưa cho người lao động, nhà vệ sinh, nhà nước uống cũng cách xa nơi làm việc nên gây khó khăn cho người lao động.

- Việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo vẫn còn chưa rõ ràng vẫn còn mang tính chất chung , chưa xác định rõ những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động. Mục tiêu đào tạo vẫn chưa cụ thể, chưa thực sự quan tâm tới những thông tin phản hồi từ người lao động.

- Văn hóa công ty vẫn chưa được hình thành một cách rõ rệt. Nhận thức của cán bộ công nhân viên trong công ty về văn hóa doanh nghiệp còn hạn chế, mới chỉ biểu hiện bên ngoài mà chưa hiểu biết các giá trị sâu sắc cốt lõi bên trong. Một số bộ phận vẫn còn tình trạng đi muộn về sớm làm giảm năng suất lao động. Bên cạnh đó thì người lao động chưa thấy hết các lợi ích mà văn hóa mang lại.

Do những tồn tại nói trên nên công tác tạo động lực lao động tại Công ty chưa thật sự tác động mạnh tới người lao động. Vì vậy, việc đưa ra các giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty là một điều hết sức cần thiết, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược phát triển của tổ chức cũng như tạo được sự gắn bó của người lao động.

CHƯƠNG III

CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI VĨNH THÀNH

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển sản xuất, kinh doanh tại công ty

3.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh, mục tiêu đến năm 2020

3.1.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh

Tầm nhìn và sứ mệnh của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành:

“Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành mong muốn liên tục giữ vững vị trí Nhà tích hợp hệ thống, cung cấp và sản xuất các sản phẩm dệt may với chất lượng tốt nhất, vươn lên sánh vai cùng các nước tiên tiến trên thế giới, mang lại cho mỗi thành viên của mình một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần, mang lại thành công chung cho khách hàng, đối tác và đóng góp cho cộng đồng”.

Trong tầm nhìn, sứ mệnh của mình, công ty luôn đề cao vai trò của đội ngũ công nhân viên. Mỗi thành viên của Vĩnh Thành đều luôn đặt 3 tiêu chí quan trọng hàng đầu:

- + Tận tâm và nỗ lực hết mình trong công việc.
- + Nắm vững máy móc thiết bị hiện đại - nỗ lực sáng tạo để đưa ra các sản phẩm mẫu mã đẹp, bền và giá cả phù hợp, phải chăng nhất.
- + Có tinh thần trách nhiệm và luôn tạo sự tin cậy với đối tác.

Vĩnh Thành là công ty sản xuất những sản phẩm dệt may xuất khẩu tiên tiến nhất với máy móc thiết bị hiện đại và có số lượng công nhân tay nghề cao.

Chiến lược phát triển của công ty là toàn cầu hoá: đem trí tuệ và tinh thần người Việt ra ngoài biên giới Việt Nam. Không chỉ phục vụ các khách hàng trong nước mà công ty đang mở rộng thị trường và phát triển kinh doanh tại các nước trong khu vực và trên thế giới.

Công ty không ngừng nỗ lực và sáng tạo để thoả mãn nhu cầu của khách hàng với những sản phẩm chất lượng cao và dịch vụ nhanh gọn, tiện lợi với những đơn đặt hàng lớn. Trong suốt những năm qua, công ty đã, đang và sẽ sát cánh cùng khách hàng để nỗ lực hỗ trợ họ cùng đi tới thành công trong tương lai.

3.1.1.2. Mục tiêu của công ty tới năm 2020

- Mở rộng quy mô sản xuất, đa dạng hoá sản phẩm.
 - Chuyển mạnh cơ cấu sản xuất, kinh doanh để đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động
 - Nâng cao chất lượng sản phẩm, công suất thiết bị, giảm chi phí, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên trong công ty.
 - Công ty sẽ tuyển dụng thêm khoảng gần 100 lao động, đưa số công nhân viên của công ty lên tới gần 600 công nhân viên, nhằm đảm bảo đáp ứng nhu cầu nhân sự cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
 - Nắm bắt kịp thời các diễn biến tình hình trên thị trường lao động để có những cơ chế phù hợp, có chiến lược sản xuất kinh doanh linh hoạt đem lại hiệu quả cao.
 - Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động nhằm tăng năng suất lao động
 - Xây dựng phương án sắp xếp tổ chức đảm bảo gọn nhẹ, hiệu quả cao. Rà soát lại quy chế, quy định chức năng, nhiệm vụ phòng ban, đơn vị, để bổ sung, điều chỉnh cho phù hợp với các quy định của pháp luật và chế độ, chính sách hiện hành
- Công ty cố gắng khắc phục mọi khó khăn vẫn còn tồn tại trong năm 2014 tiếp tục đẩy mạnh mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, phát triển sản phẩm. Phần đầu hoàn thành tốt mọi kế hoạch đặt ra tới năm 2020 cũng như các năm.

Bảng 3.1: Bảng Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020 của công ty

| Chỉ tiêu | ĐVT | Kế Hoạch năm 2020 |
|--------------------|------------|--------------------------|
| Doanh thu | Tỷ đồng | 60.198 |
| Lợi nhuận | Tỷ đồng | 2.18 |
| Nộp ngân sách | Tỷ đồng | 13.29 |
| Thu nhập bình quân | Triệu đồng | 15 |

3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động của công ty

Với chiến lược phát triển trên, Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành cần có đội ngũ nhân lực ổn định, chất lượng tốt, đặc biệt là đội ngũ công nhân hoạt động trong lĩnh vực sản xuất. Công ty đã đặt ra cho mình phương hướng cho công tác nhân sự nhằm tạo động lực lao động phát triển nguồn nhân lực của công ty và giải quyết các vấn đề nhân sự mà công ty sẽ phải đối mặt trong thời gian tới. Phương hướng tạo động lực lao động của công ty trong những năm tới là:

Hoàn thiện các chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được học tập và phát triển, mang lại cho công nhân viên cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần. Trong đó Công ty tập trung vào thực hiện tốt một số mặt chính là: Xây dựng chế độ khen thưởng đãi ngộ xứng đáng, tạo cơ hội phát triển cho người lao động, cho người lao động đi đào tạo để đáp ứng được yêu cầu của công việc, bố trí sử dụng nguồn nhân lực hợp lý,...

Công ty liên tục triển khai các khoá đào tạo về trình độ chuyên môn cho công nhân viên nhằm giúp họ tăng cường các kỹ năng giải quyết công việc, thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao năng suất lao động và nâng cao thu nhập, làm cho người lao động có động lực lao động làm việc tốt, gắn bó

với công ty, giảm tỷ lệ lao động thôi việc. Chính sách đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài luôn là một trong những chiến lược tạo động lực lao động tốt để tạo ra một nguồn lực nòng cốt cho công ty.

Công ty áp dụng các chế độ đãi ngộ phù hợp nhằm giữ chân được người tài, giảm các biến động về nhân sự. Cần bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý, công ty cần bố trí đúng người đúng việc, sử dụng lao động phù hợp với năng lực và sở trường của mỗi người lao động.

Các biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực phải có tác dụng kích thích sản xuất kinh doanh ngày càng phát triển hơn nữa, tạo lòng tin cho người lao động để họ có thể an tâm làm việc. Biện pháp đưa ra phải phù hợp với điều kiện của công ty, có tính ứng dụng cao và khả thi.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành

3.2.1. Giải pháp xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty.

Khi tiến hành khảo sát nghiên cứu, học viên đã nhận thấy rằng Công ty hành các hoạt động nhằm phát hiện và xác định nhu cầu của người lao động còn chung chung, chưa cụ thể. Nhu cầu của con người là khá đa dạng bởi vì ngoài thu nhập người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác cần được thỏa mãn như nhu cầu được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực, được làm việc trong điều kiện tốt, nhu cầu được thăng tiến... Chính vì thế mà cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ và trong từng bộ phận khác nhau.

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty, tôi xin đề cập đến trình tự triển khai như sau:

- Công ty cần phân công bộ phận nào thực hiện việc điều tra, tìm hiểu nhu cầu của mỗi loại lao động.

- Phân loại lao động theo thứ bậc nhu cầu của Maslow. Theo học thuyết của Maslow nhu cầu của con người được phân thành 5 loại: Nhu cầu sinh lí, nhu cầu an toàn, nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định.

- Thiết kế các câu hỏi cho mỗi nhu cầu

- Thiết kế bảng hỏi điều tra (nên thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau). Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu với 5 mức độ tương ứng là: 1 - Rất không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Không có ý kiến rõ ràng; 4 - Đồng ý; 5 - Rất đồng ý. Phương pháp trả lời: khoanh tròn điểm số phù hợp với suy nghĩ của mình.

- Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng phòng, bộ phận; cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, lao động trực tiếp; có thể phân theo mức lương, theo tuổi, theo trình độ, theo thâm niên công tác, ... việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

- Xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu. Bộ phận thực hiện sẽ tổng hợp câu trả lời của người được phỏng vấn. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất tức là người lao động đang cần được thỏa mãn nhu cầu đó.

Áp dụng phương pháp này có ưu điểm:

Một là, tại một thời điểm nhất định có thể phát hiện ra nhu cầu của từng cá nhân người lao động và do đó tổng hợp lại ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất của Công ty.

Hai là, thông qua việc xem xét tần suất xuất hiện các nhu cầu cụ thể ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất của Công ty và trong từng loại nhu cầu của cá nhân hay toàn Công ty.

Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là tốn kém nên theo tôi nên tiến hành xác định mỗi năm một lần làm cơ sở cho việc hoạch định các chính sách tạo động lực trong Công ty.

3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích về vật chất

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác trả lương lao động gắn với giá trị công việc, hiệu quả làm việc của người lao động

Để hoàn thiện hệ thống tiền lương một cách công bằng, gắn liền với giá trị công việc mà người lao động đang đảm nhiệm cũng như phát huy được hiệu quả làm việc của người lao động thì Công ty cần phổ biến về quy chế trả lương mà doanh nghiệp đang áp dụng, cách tính lương, xếp hệ số lương... để người lao động có thể hiểu rõ về mức lương mà họ được nhận, từ đó họ sẽ thấy được sự công bằng, minh bạch trong việc chi trả lương tại Công ty.

Bên cạnh đó cần xây dựng cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc, gắn tiền lương với hiệu quả, năng suất và chất lượng lao động. Hay điều chỉnh lại hệ số tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Hoàn thiện bản mô tả công việc rõ ràng, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc, thành tích của mỗi người lao động được ghi nhận và đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả công việc mà còn đánh giá cả về mặt năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc.

Công ty cũng cần quan tâm tới công tác nâng lương trước thời hạn cho những người lao động có thành tích xuất sắc trong công việc. Đây cũng là nhân tố quan trọng giúp tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Xem xét chính sách tiền lương có tính đến sự biến động của chỉ số giá cả trên thị trường để ấn định, điều chỉnh lương theo mức lạm phát. Đảm bảo việc tăng lương có thể bù trượt giá theo chỉ số giá cả trên thị trường.

Công ty cần chú trọng nâng cao trình độ của cán bộ làm công tác tiền lương, công tác định mức. Bởi vì đây là bộ phận trực tiếp làm, thực thi các chính sách tiền lương mà công ty đưa ra. Nếu bộ phận này có trình độ tốt, có tính trách nhiệm sẽ tăng được hiệu quả thực sự của quy chế trả lương của doanh nghiệp.

Nâng cao công tác phổ biến và tuyên truyền quy chế trả lương trong doanh nghiệp. Đưa quy chế trả lương đến với từng người lao động, giúp họ hiểu rõ được các cách thức tính lương và có thể tự tính lương cho mình. Tránh tình trạng xảy ra mâu thuẫn vì không hiểu biết các quy định về tiền lương trong quy chế.

Định kỳ theo quý hoặc năm, Công ty nên tiến hành đánh giá tình hình thực hiện và điều chỉnh tiền lương cho phù hợp. Điều này tạo động lực lao động giúp người lao động làm việc tốt hơn.

3.2.2.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn.

a. Xây dựng hệ thống khen thưởng:

Khen thưởng là một trong những biện pháp tạo động lực lao động có hiệu quả cao. Chính vì vậy mà Công ty cần đưa ra những chính sách khen thưởng hợp lý, chính xác, kịp thời và công bằng nhằm kích thích người lao động làm việc có hiệu quả, tăng năng suất lao động. Khen thưởng ở đây không chỉ đề cập đến việc khen thưởng vật chất mà còn bao hàm cả khen thưởng về tinh thần nên Công ty cần đa dạng hóa khen thưởng bằng nhiều hình thức khác nhau như:

Hình thức thưởng từ lợi nhuận:

Mục đích để nhằm động viên người lao động thực hiện tốt mọi chỉ tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Đồng thời tăng cường trách nhiệm làm chủ tập thể của người lao động, đóng góp mình vào việc khai thác mọi khả năng tiềm tàng để hoàn thành và hoàn thành vượt mức, toàn diện kế hoạch của đơn vị. Đồng thời làm cho người lao động phấn khởi, tự hào về các thành tích đạt được của đơn vị mình trong thời gian qua và nâng cao phấn đấu trong thời gian tới.

Ø Nguồn tiền thưởng và mức thưởng:

Nguồn tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sản xuất kinh doanh và các nguồn tiền thưởng khác mà đơn vị đã nhận được nhưng chưa phân phối hoặc phân phối chưa hết.

Mức tiền thưởng cho người lao động đã ký hợp đồng là không quá 06 tháng lương ghi trong hợp đồng lao động; với hợp đồng không xác định thời hạn không quá 06 tháng lương cấp bậc, chức vụ, chuyên môn nghiệp vụ kể cả phụ cấp chức vụ hiện hưởng theo hệ thống thang, bảng lương Nhà nước.

Ø Xây dựng quy chế thưởng:

Công ty phải xây dựng quy chế thưởng theo nguyên tắc: Căn cứ vào hiệu quả đóng góp của người lao động đối với Công ty; Căn cứ vào thời gian làm việc tại doanh nghiệp; Căn cứ vào mức độ chấp hành nội quy, kỷ luật của đơn vị.

Ø Tiêu chuẩn xếp thưởng và phân hạng thành tích:

Tiêu chuẩn thưởng gồm chỉ tiêu thưởng và điều kiện thưởng. Mỗi chỉ tiêu nên kèm 1 đến 2 điều kiện thưởng. Đối với công nhân là hoàn thành và hoàn thành vượt mức giao cho cá nhân trong quý hoặc trong năm. Điều kiện thưởng là: đảm bảo chất lượng sản phẩm và đảm bảo định mức tiêu hao vật tư. Còn đối với các cán bộ lãnh đạo các chỉ tiêu thưởng là: hoàn thành kế

hoạch lợi nhuận và thực hiện chỉ tiêu nộp ngân sách Nhà nước; điều kiện thưởng là: thực hiện tốt kỷ luật tài chính.

Phân hạng thành tích có thể phân như sau: Hạng A là những người hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu và điều kiện thưởng được giao; hệ số thưởng: 1,2 - 1,4. Hạng B là những người hoàn thành các chỉ tiêu và điều kiện thưởng; hệ số thưởng: 1,0 - 1,2. Hạng C là những người hoàn thành chỉ tiêu được giao nhưng các điều kiện thưởng được thực hiện không đầy đủ; hệ số thưởng: 0,8 - 1,0. Hạng khuyến khích gồm những người không đạt được hạng A, B, C nhưng không vi phạm khuyết điểm; hệ số thưởng không vượt quá 30% hạng C.

Ø Tính tiền thưởng cho từng cá nhân:

Căn cứ vào quỹ khen thưởng và kết quả phân hạng thành tích có thể tính tiền thưởng cho các cá nhân theo phương pháp sau.

- Tính quỹ lương chính của từng hạng thành tích:

Quỹ lương chính của hạng thành tích $i = \text{Số người được xét thưởng hạng } i \times \text{Tiền lương chính bình quân của hạng } i.$

- Tính quỹ lương chính quy đổi của từng hạng thành tích:

Quỹ lương chính quy đổi của hạng thành tích $i = \text{Quỹ lương chính của hạng thành tích } i \times \text{Hệ số thưởng của hạng } i.$

- Tính quỹ khen thưởng của từng hạng thành tích:

Quỹ KT của hạng i

$$= \frac{\Sigma \text{quỹ tiền thưởng}}{\Sigma \text{quỹ lương chính quy đổi}} \times \text{Quỹ lương chính quy đổi của hạng } i$$

- Tính tiền thưởng của từng cá nhân theo hạng thành tích:

Tiền thưởng của NLĐj

$$= \frac{\text{Quỹ thưởng của hạng } i}{\text{Quỹ lương chính hạng } i} \times \text{Mức lương chính của NLĐj}$$

$$\text{Tiền thưởng của NLĐ hạng KK} = \frac{\text{Quỹ tiền thưởng hạng KK}}{\text{Số người được thưởng hạng KK}}$$

Hình thức thưởng hàng tháng, hàng quý từ quỹ lương:

Mục đích chính của thưởng hàng tháng, hàng quý từ quỹ lương nhằm để tạo động lực cho người lao động phấn đấu đạt được những tiêu chí do doanh nghiệp đề ra cho mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Ø Nguồn tiền thưởng:

Nguồn tiền thưởng được lấy từ quỹ lương, tỷ lệ quỹ thưởng này không quá 10% trong tổng quỹ lương.

Ø Chỉ tiêu thưởng:

Những chỉ tiêu thưởng nên là những chỉ tiêu có tính định lượng cao và cần công khai hóa để nâng cao hiệu quả của hình thức thưởng. Một số nhóm chỉ tiêu có thể sử dụng để làm căn cứ thưởng là:

- Mức độ hoàn thành công việc (khối lượng, chất lượng và tiến độ được giao).
- Cá nhân người lao động hay tập thể lao động có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật trong thực hiện công việc.
- Thực hiện tốt nội quy, quy chế của Công ty và kỷ luật lao động.

Hình thức khen thưởng về mặt tinh thần:

Hình thức thưởng không chỉ bằng vật chất mà còn kết hợp với cả phần thưởng tinh thần như:

Sự thừa nhận của cấp trên về thành tích cá nhân của người lao động, những lời khen ngợi chân thành, động viên khích lệ người lao động trong quá trình làm việc.

Công ty tổ chức những buổi họp bình bầu xét khen thưởng, ghi nhận thành tích, tuyên dương những lao động có thành tích xuất sắc trước toàn thể Công ty. Điều này sẽ là nguồn khích lệ, động viên tinh thần người lao động rất lớn, họ sẽ cảm thấy hãnh diện và tự hào. Từ đó giúp họ có thêm động lực lao động để cống hiến hết khả năng làm việc, sáng tạo cho tổ chức.

Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động. Người lao động nào có thành tích tốt sẽ được thưởng còn không có thành tích thì không được khen thưởng. Tránh tình trạng khen thưởng một cách đại trà dẫn đến hình thức tạo động lực không còn ý nghĩa. Vì vậy mà ngoài tiêu chí xét thưởng còn cần tới khả năng và sự công tâm đánh giá chính xác của người quản lý.

Ngoài ra cần động viên 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 tâm tư, nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về các hình thức khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu, nỗ lực hơn trong công việc.

b. Cải thiện các chương trình phúc lợi của Công ty:

Chính sách phúc lợi trong công ty muốn được cải thiện tốt hơn thì cần động viên người lao động tham gia đóng góp ý kiến để lãnh đạo công ty có thể điều chỉnh, xây dựng chương trình phúc lợi hoàn thiện và phù hợp với người lao động.

Tăng cường bữa ăn trưa nhằm đảm bảo hồi phục sức khỏe cho người lao động. Hiện nay bữa ăn trưa của một người lao động là: 20.000đồng/bữa, không đủ để cung cấp chất dinh dưỡng nhằm phục hồi sức khỏe sau những

giờ làm việc mệt nhọc. Công ty nên tăng lên thành 25.000 đồng/bữa có như vậy người lao động mới có sức khỏe để làm việc, góp phần tạo động lực cho người lao động.

Chương trình tổ chức đi du lịch của Công ty không nên chỉ dành cho người lao động giỏi nên tổ chức cho tất cả người lao động. Như thế mới tạo được cảm giác vui vẻ, sự gắn bó của người lao động với Công ty và giữa những người lao động với nhau. Nếu Công ty không đủ tiền thì có thể để người lao động đóng góp một phần nhỏ.

Vì mô hình sản xuất kinh doanh của Công ty là ngành dệt may nên số lượng lao động nữ chiếm đa số vì vậy mà hàng năm vào những ngày lễ giành cho phái đẹp như ngày 8/3 hay 20/10 thì công ty nên có buổi tổ chức liên hoan, hay có những món quà nhỏ giành tặng cho chị em phụ nữ trong công ty giúp họ cảm nhận được sự quan tâm từ phía lãnh đạo tới người lao động. Đây cũng là một yếu tố kích thích về mặt tinh thần cho người lao động rất lớn.

Công ty nên tạo các sân chơi giải trí như: sân bóng đá, bóng chuyền, cầu lông,... để người lao động có thể tham gia vui chơi miễn phí. Nhằm rèn luyện sức khỏe, tạo cảm giác thoải mái cũng như tạo được sự gắn kết của người lao động với tổ chức

Công ty có thể cho người lao động vay tiền không lãi suất hoặc với lãi suất thấp khi gia đình họ gặp khó khăn. Công ty có thể cho người lao động đang làm việc cho mình vay một số khoản tài chính để giúp họ mua một số tài sản có giá trị thiết thực đối với họ như: mua nhà, mua xe... Khoản tiền này có thể được khấu trừ dần vào lương. Như vậy người lao động có thêm động lực lao động để làm việc hơn.

Công ty nên tiến hành thông tin thường xuyên cho người lao động hiểu rõ về chương trình phúc lợi mà họ nhận được, lợi ích từ chương trình giúp

người lao động thấy rõ được sự quan tâm của Công ty đến việc chăm lo đời sống cho người lao động.

3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích về mặt tinh thần

3.2.3.1. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo hướng tới đào tạo phù hợp với yêu cầu của công việc, tạo sự phát triển cá nhân của người lao động.

Nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo và đào tạo lại để nhằm đáp ứng nhu cầu học tập cũng như nâng cao trình độ tay nghề của người lao động. Công ty có thể tiến hành đào tạo ngay tại doanh nghiệp hoặc cho người lao động tham gia các chương trình đào tạo miễn phí, hoặc học tập tại doanh nghiệp bạn.

Xác định đúng đối tượng đào tạo xuất phát từ yêu cầu của công việc. Xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cho đi đào tạo một cách chính xác, công bằng.

Cần quan tâm đến nguyện vọng của người lao động vì người lao động là người hiểu mình nhất, họ biết họ đang gặp khó khăn gì trong công việc từ đó có thể xác định nhu cầu của bản thân. Cho nên khi tiến hành nhu cầu đào tạo Công ty cần xác định rõ nhu cầu, các kỹ năng, kiến thức mà người lao động muốn được đào tạo, trên cơ sở đó xét duyệt cho họ học tập phù hợp với yêu cầu công việc đang cần. Tránh đào tạo nhân lực lãng phí không phục vụ, đáp ứng được cho yêu cầu của công việc.

Cần phải xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng trước khi tiến hành đào tạo, lấy mục tiêu làm thước đo hiệu quả hoạt động đào tạo.

Để nâng cao chất lượng đào tạo cần đa dạng hóa các phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng và nội dung đào tạo với mục tiêu: Tận dụng tối đa nguồn lực, cơ sở vật chất có sẵn để đào tạo, tiết kiệm chi phí đào tạo, luôn tạo sự mới mẻ trong đào tạo để phù hợp với từng đối tượng nhằm tăng hứng thú và hiệu quả học tập cho người lao động. Để đa dạng hóa các phương

pháp đào tạo công ty có thể khuyến khích phát triển các biện pháp như phương pháp tổ chức các buổi thảo luận nhóm theo chuyên đề, luân chuyển công việc, sử dụng các bài tập tình huống, ...

Hiện tại công ty tổ chức cho người lao động học ngoại ngữ còn quá ít, trong khi công ty làm việc khá nhiều với người nước ngoài. Do đó nên tổ chức nhiều hơn nữa các chương trình học ngoại ngữ để tạo cơ hội phát triển cũng như đáp ứng nhu cầu cá nhân người lao động.

Khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì đồng thời công ty phải có kế hoạch bố trí, sử dụng đúng nhân lực sau các khóa học, cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế vì những người lao động được chọn để cử đi đào tạo đều là những người được tiếp nhận những kiến thức, kỹ năng mới, họ đã được đào tạo để có thể phát triển cao trong công việc. Tăng thù lao lao động xứng đáng với trình độ mới và kết quả thực hiện công việc cải thiện sau khi được đào tạo nhằm khuyến khích những người lao động áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào công việc thực tế để nâng cao năng suất lao động.

Nhằm phát triển sự sáng tạo của người lao động công ty nên giao các công việc mang tính chất thách thức cho người lao động. Từ đó người lao động có dịp thể hiện những khả năng của mình, cũng như tìm các biện pháp để thực hiện được công việc.

Bên cạnh những biện pháp liên quan đến công tác đào tạo thì công ty cần chú ý tới công tác vận động, tuyên truyền để người lao động có ý thức tham gia đào tạo. Công tác tuyên truyền về các chính sách đào tạo cũng có ý nghĩa rất quan trọng như làm người lao động hiểu rõ về chế độ hỗ trợ người lao động đi đào tạo, kế hoạch đào tạo, chính sách sử dụng người lao động sau đào tạo...Như vậy người lao động sẽ yên tâm tham gia đào tạo và chú tâm đầu tư vào học tập để đạt được kết quả như mong muốn.

3.2.3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm bố trí nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc đã được thực hiện nhưng còn mang nặng tính hình thức. Với những người công nhân viên mới, đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt sẽ cho nhà quản lý thấy công nhân viên đó có đáp ứng được yêu cầu công việc hay không, để bố trí nhân lực phù hợp với khả năng sở trường của người lao động.

Công tác bố trí sử dụng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc, tránh cho người lao động có cảm giác nhàm chán, đơn điệu. Người lao động nên được phân đúng với trình độ khả năng cấp thợ của mình vì nếu bố trí sau chuyên môn năng lực không phù hợp dễ dẫn đến bất mãn, năng suất lao động bị giảm gây ảnh hưởng lớn đến doanh thu của công ty.

Bố trí sử dụng lao động phù hợp với khả năng và năng lực tạo điều kiện cho người lao động phát huy tốt nhất khả năng và năng lực của mình.

- Đối với lao động quản lý và lao động gián tiếp của công ty, công ty nên bố trí công việc phù hợp với kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ chuyên môn của người lao động. Bố trí công việc cho người lao động cần phải nhìn nhận một cách khách quan dựa trên khả năng và năng lực của họ trong công việc lấy đó làm cơ sở để đánh giá bố trí công việc.

- Đối với đội ngũ lao động trực tiếp sản xuất, công nhân kỹ thuật thì việc bố trí công việc phải phù hợp với tay nghề, cấp bậc và kinh nghiệm làm việc, những người lao động làm việc lâu năm nên bố trí họ vào những vị trí công việc có mức độ phức tạp hơn. Nó có tác dụng tạo động lực lao động cho những công nhân có tay nghề giúp họ không bị nhàm chán trong công việc còn những lao động mới thì bố trí công việc đơn giản hơn để họ có thể vừa làm vừa học hỏi thêm kinh nghiệm.

Đối với những người lao động hiện tại đang được bố trí công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn của họ thì công ty cần xem xét đưa ra quyết định luân chuyển người lao động đến vị trí phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo cho người lao động những kiến thức kỹ năng nghề cần thiết để họ có thể đáp ứng tốt được yêu cầu công việc hiện tại.

Ngoài ra, công ty cần có sự quan tâm thỏa đáng đến mong muốn, nguyện vọng, sở trường của người lao động để họ cảm thấy yêu thích và hứng thú làm việc.

3.2.3.3. Cải thiện điều kiện làm việc và môi trường lao động.

Điều kiện lao động đảm bảo sẽ là nguồn động lực rất lớn cho người lao động hăng say trong công việc. Qua nghiên cứu thực trạng về điều kiện lao động tại Công ty có một số giải pháp để cải thiện vấn đề này như sau.

- Các loại máy móc thiết bị của công ty hiện nay có rất nhiều loại máy đã nhập về và sử dụng từ lâu, vì vậy công ty nên tiến hành trang bị các máy móc mới cho người lao động. Đồng thời công ty tổ chức tu bổ và sửa chữa máy móc để nâng cao hiệu quả sử dụng của máy móc và nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Cải thiện các yếu tố nguy hiểm ảnh hưởng tới quá trình làm việc của người lao động. Đó là các yếu tố như tiếng ồn lớn, bụi trong quá trình làm việc, dễ gây bệnh về đường hô hấp cho người lao động trực tiếp sản xuất.

- Trang bị thêm các phương tiện bảo hộ an toàn lao động cho người lao động. Đồng thời tăng cường kiểm tra, giám sát người lao động chấp hành nghiêm chỉnh nội quy an toàn lao động của công ty, hạn chế đến mức thấp nhất việc xảy ra tai nạn lao động.

- Tạo bầu không khí làm việc thoải mái, vui vẻ với các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo với công nhân viên trong công ty, mỗi quan hệ đoàn kết vui vẻ giữa những người lao động với nhau. Công ty cần duy trì và ngày càng

phát triển quan hệ tốt đẹp này sẽ là cơ sở tạo động lực hữu hiệu tốt cho người lao động trong công ty.

- Vì người lao động làm việc trong tư thế ngồi trong thời gian dài dễ gây nhàm chán, đơn điệu nên không gian làm việc phải được đảm bảo thoáng mát, nên giảm bớt các thao tác hoặc công đoạn thừa nếu có thể. Cho người lao động nghỉ giải lao, vệ sinh cá nhân hợp lý nghỉ giữa ca có thể từ 15- 20 phút không nên nghỉ quá ngắn hoặc quá dài dễ gây tình trạng không muốn làm tiếp công việc dẫn đến năng suất giảm sút.

- Tăng cường công tác kiểm tra sức khỏe định kỳ cho người lao động. Cần coi trọng hơn nữa công tác khám sức khỏe cho họ vì khám sức khỏe là cơ sở để phát hiện các bệnh nghề nghiệp, những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình làm việc.

- Ngoài ra công ty nên tiến hành đóng bảo hiểm nhân thọ cho người lao động, để họ yên tâm hơn trong quá trình sản xuất, gắn bó với công ty.

- Công ty nên thiết kế nhà vệ sinh, nhà uống nước gần với nơi làm việc của người lao động, để họ đỡ tốn thời gian đi lại, đáp ứng các nhu cầu thiết yếu cá nhân. Để người lao động thấy thoải mái về môi trường làm việc nhất là trong tình trạng nắng nóng như hiện nay. Đồng thời, công ty nên xây dựng những nhà nghỉ trưa cho người lao động nhằm đảm bảo hồi phục sức khỏe cho người lao động sau những giờ làm việc căng thẳng, mệt mỏi.

3.2.3.4. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh

Văn hóa công ty là tổng hợp tất cả các giá trị vốn có của công ty đó bao gồm có giá trị về thương hiệu, mối quan hệ trong tổ chức và tinh thần, niềm tin của nhân viên...

Xây dựng được một nền văn hóa công ty mạnh là một mục tiêu mà công ty hướng tới. Xây dựng văn hoá công ty mạnh là cơ sở giải quyết những

xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể và sự khác biệt lớn giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của công ty, là vấn đề nền tảng trong quản lý kinh tế.

Công ty cần xác định rõ đặc điểm của mình, tích cực nâng cao những phẩm chất tốt, bài trừ những phẩm chất xấu. Từ đó dần hình thành bản sắc cho riêng mình. Dựa trên cơ sở nền tảng của công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thànhhiện nay, những nội dung mà công ty nên hướng tới nhằm xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp là:

Thứ nhất là giá trị văn hóa dựa trên tinh thần tự giác và niềm tin: Xây dựng được hệ thống giá trị tinh thần tự giác trong công việc và niềm tin công ty là giá trị cao nhất mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng mong muốn hướng tới. Xây dựng cho các thành viên trong công ty tinh thần tự giác trong công việc, mỗi người đều làm việc theo nhiệm vụ được giao trên cơ sở bố trí, phân công lao động. Đồng thời khi công ty tạo được niềm tin với người lao động giúp cho các thành viên trong công ty luôn tin tưởng vào doanh nghiệp, cố gắng và nỗ lực xây dựng mục tiêu chung của doanh nghiệp, tạo nên tinh thần hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc đó là điều mà công ty cần cố gắng xây dựng. Để xây dựng được điều đó, công ty phải có những hoạt động tích cực đẩy cao tinh thần này, luôn tạo dựng duy trì và phát triển niềm tin nhằm tạo động lực cho người lao động.

Thứ hai là cách đối xử công bằng trong công ty: Tạo nên một môi trường làm việc lành mạnh trong đó mọi người luôn đoàn kết, gắn bó chia sẻ với nhau cùng tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp. Các thành viên trong công ty làm việc và cạnh tranh một cách công bằng, không gây ảnh hưởng đến quyền lợi và công việc của nhau giúp mọi người cảm thấy tự tin hơn trong công việc.

Thứ ba là ban lãnh đạo công ty cần quan tâm thường xuyên hơn đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động

Thường xuyên hỏi thăm, động viên cả về vật chất lẫn tinh thần kịp thời khi người lao động đạt được những thành tích tốt trong công việc. Luôn quan tâm có những món quà gửi tới người lao động vào những ngày sinh nhật, ốm đau, thai sản... để họ luôn cảm thấy công ty và ban lãnh đạo như gia đình của mình. Từ đó họ có động lực lao động để phấn đấu trong công việc.

Hàng năm công ty cũng nên tổ chức các chuyến du lịch cho nhân viên và gia đình của họ. Điều này sẽ tạo nên sự thoải mái, tự hào về công ty của mình và đó cũng là động lực thôi thúc họ luôn làm tốt công việc được giao.

Cần tạo ra sự giao lưu giữa các phòng ban, các phân xưởng với nhau. Tổ chức các buổi họp đồng hương, họp nhóm, liên hoan... giúp cho các thành viên trong công ty có thể gặp gỡ giao lưu với nhau, tạo được môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng từ đó giúp họ chia sẻ trao đổi được kinh nghiệm làm việc với nhau.

Ngoài ra, hàng năm công ty nên tổ chức các khoá đào tạo về văn hoá doanh nghiệp cho toàn bộ đội ngũ nhân viên của công ty nhằm giúp nhân viên có nhận thức và đánh giá cao hơn về vai trò và giá trị của văn hoá công ty trước tiên đối với bản thân họ, sau là đối với doanh nghiệp.

3.2.3.5. Thường xuyên đánh giá kết quả các hoạt động tạo động lực lao động

Công ty cần đánh giá định kỳ kết quả các hoạt động tạo động lực. Hiệu quả của công tác tạo động lực có thể được đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như: Năng suất lao động của người lao động, tinh thần làm việc, ... Đồng thời Công ty cần thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của người lao động để có cái nhìn đúng đắn về động lực lao động của người lao động trong Công ty. Từ đó Công ty có cơ sở để đưa ra những giải pháp điều chỉnh chính sách sao cho phù hợp và hiệu quả nhất.

Khi người lao động có những biểu hiện suy giảm về tinh thần như chán nản, có những bất mãn trong công việc, thái độ làm việc đi xuống ảnh hưởng

xấu đến hiệu quả công việc thì lãnh đạo Công ty cần có cái nhìn tổng quan về môi trường làm việc có đáp ứng được nhu cầu, tạo ra được sự thoải mái cho người lao động hay không. Người lao động có hài lòng với công việc hiện tại, hay họ đang gặp khó khăn gì cần giúp đỡ, với đồng nghiệp và cấp trên hay với các chế độ chính sách quản lý của tổ chức có làm cho họ hài lòng không.

Để đánh giá và tìm hiểu được mức độ hài lòng của người lao động, Công ty có thể dùng phương pháp tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập được thông tin về mức độ thỏa mãn của người lao động đối với các khía cạnh công việc mà họ đang làm, đồng thời tìm hiểu về tâm tư nguyện vọng của người lao động. Hay thường xuyên có các buổi họp lấy ý kiến của người lao động, cho họ có thể nói lên mong muốn và đưa ra những đề xuất để lãnh đạo xem xét và có biện pháp điều chỉnh cho hợp lý.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động đem lại những lợi ích to lớn và là một vấn đề hết sức cần thiết cho người lao động cũng như doanh nghiệp, đây là một vấn đề nhiều nhà quản lý ngày càng lưu tâm đến. Vấn đề đặt ra đối với các nhà là phải biết tìm ra động lực và thực hiện nó như thế nào cho hiệu quả. Qua nghiên cứu về tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành thực tế cho thấy nếu Công ty muốn đạt được mục tiêu, chiến lược của mình thì cần chú trọng công tác quản trị nhân lực và tạo động lực lao động; cũng như tạo được sự gắn bó của cán bộ, công nhân viên với đơn vị.

Với đề tài: “ **Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.**” Được thực hiện trong quá trình nghiên cứu Công ty cũng rất quan tâm tới vấn đề này và đã đưa ra một số chính sách phù hợp quan tâm động viên người lao động nhằm tạo động lực lao động kích thích họ làm việc đạt năng suất cao, đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty.

Về cơ bản hoạt động tạo động lực lao động tại công ty đã được quan tâm và có những kết quả nhất định. Tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế nên chưa thật sự tác động được động lực làm việc của cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

Qua đây em cũng muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Thầy giáo TS. Nguyễn Quang Huệ người đã giúp đỡ hướng dẫn, chỉ bảo tận tình cho em hoàn thành bài luận văn tốt nghiệp này. Đồng thời em cũng xin gửi lời cảm ơn tới ban lãnh đạo, các cán bộ công nhân viên Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành đã tạo mọi điều kiện để em hoàn thành đợt thực tập với kết quả tốt nhất.

Do thời gian và trình độ kiến thức còn hạn chế, nên luận văn của học viên chắc chắn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, sai lầm, rất mong được sự góp ý, chỉ bảo của thầy cô và bạn đọc để bài viết được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Trần Xuân Cầu & PGS.TS. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Cẩm nang quản lí hiệu quả (2000), Động viên nhân viên, NXB Tổng hợp TP.HCM.
3. TS. Trần Kim Dung (2005), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.
4. 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.
5. Ths. Nguyễn Văn Điềm & TS. Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. PGS.TS. Đoàn Thị Thu Hà & PGS.TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật.
7. PGS.TS. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động – Xã hội.
9. PGS.TS. Lê Văn Tâm & PGS.TS. Ngô Kim Thanh (2008), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
10. PGS.TS. Nguyễn Tiệp & TS. Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. PGS. TS. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn Nhân Lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. TS. Bùi Anh Tuấn – TS. Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
13. TS. Bùi Anh Tuấn (2002), *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê.

14. ThS. Lương Văn Úc (2010), Giáo trình *Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
15. Vũ Thị Uyên (2008), Tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020. Luận án tiến sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
16. Bộ luật lao động 2012.
17. Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh năm 2012, 2013, 2014 và kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành.
18. Báo cáo công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty.
19. Nghị định số 71/2013/ NĐ- CP, ngày 11/7/2013, quy định: về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý tài chính đối với doanh nghiệp do nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng kết cấu mẫu điều tra khảo sát thực hiện

Số phiếu phát ra 150 phiếu, thu về 135 phiếu trong đó có 120 phiếu hợp lệ

| | | Kết quả | |
|----------------------------|-----------------------|------------|------------|
| | | Số phiếu | Tỉ lệ % |
| Giới tính | Nam | 35 | 29.2 |
| | Nữ | 85 | 70.8 |
| | Tổng | 120 | 100 |
| Tuổi tác | <= 30 tuổi | 77 | 64.2 |
| | 30 – 50 tuổi | 40 | 33.3 |
| | >= 50 tuổi | 3 | 2.5 |
| | Tổng | 120 | 100 |
| Thời gian làm việc | Dưới 1 năm | 36 | 30 |
| | Từ 1-3 năm | 39 | 32.5 |
| | Từ 3-5 năm | 30 | 25 |
| | Trên 5 năm | 15 | 12.5 |
| | Tổng | 120 | 100 |
| Chức danh công việc | Trưởng, phó phòng | 9 | 3.33 |
| | Tổ trưởng | 12 | 5 |
| | Nhân viên | 25 | 10 |
| | Công nhân | 74 | 81.67 |
| | Tổng | 120 | 100 |
| Trình độ chuyên môn | Đại học, trên Đại học | 20 | 16.67 |
| | Cao Đẳng, trung cấp | 22 | 18.33 |
| | Công nhân kỹ thuật | 25 | 20.83 |
| | Lao động phổ thông | 53 | 44.17 |
| | Tổng | 120 | 100 |
| | | | |

Phụ lục 2: Phiếu khảo sát

Kính chào anh / chị!

Mục đích của việc đưa ra bảng hỏi này tới các anh chị nhằm xin ý kiến khảo sát về công việc, điều kiện làm việc, hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty TNHH sản xuất và thương mại Vĩnh Thành. Xin anh / chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây, với mỗi câu hỏi có sẵn câu trả lời đề nghị anh chị đánh dấu “X” vào câu trả lời. Những thông tin cá nhân anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật. Kết quả của bảng hỏi điều tra chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

I. Phần thông tin cá nhân

Trước hết, xin anh chị hãy điền vào những dòng thông tin dưới đây :

- Họ và tên anh/ chị:
- Giới tính:.....
- Độ tuổi:.....
- Chức danh công việc:.....
- Bộ phận:.....
- Trình độ chuyên môn:
- Thâm niên công tác:.....
- Chức vụ :

II. Phần câu hỏi

Với mỗi câu trả lời, xin anh/chị tích dấu “x” vào đáp án mà anh/chị cho là đúng nhất. Lưu ý là mỗi câu hỏi chỉ trả lời 1 đáp án duy nhất.

1. Mục đích làm việc của anh/chị tại công ty hiện nay là gì?

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| 1. * Kiếm tiền | 5. * Kinh nghiệm |
| 2. * Công việc ổn định | 6. * Khẳng định mình |
| 3. * Cơ hội thăng tiến | 7. * Không có mục đích |
| 4. * Môi trường làm việc | 8. * Mục đích khác. |

2. Anh/chị có bằng lòng với công việc của mình hiện tại không?

- | | |
|----------------------|--|
| 1. * Bằng lòng | 4. * Không biết, không có thái độ cụ thể |
| 2. * Không bằng lòng | 5. * Ý kiến khác (xin cho biết cụ thể) |
| 3. * Không quan tâm | |

3. Đối với công việc, điều gì làm anh/ chị không hài lòng?

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. * Tiền lương | 5. * Quan hệ trong tập thể |
| 2. * Tổ chức lao động | 6. * Sự quan tâm của lãnh đạo trực tiếp |
| 3. * Điều kiện lao động | 7. * Ý kiến khác (xin cho biết cụ thể) |
| 4. * Nơi làm việc ở xa nơi ở | |

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

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1. * Rất nhiều | 3. * Bình thường |
| 2. * Tương đối nhiều | 4. * Nhàn hạ |

5. Đối với khối lượng công việc như vậy, anh/chị có thấy bị áp lực không?

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1. * Luôn luôn | 3. * Hiếm khi |
| 2. * Nhiều lần | 4. * Không bao giờ. |

6. Trình độ học vấn hiện nay của anh/chị có phù hợp với công việc đang làm hay không?

1. * Học vấn phù hợp nghề nghiệp đòi hỏi
2. * Học vấn thấp hơn nghề nghiệp đòi hỏi
3. * Học vấn cao hơn nghề nghiệp đòi hỏi
4. * Học vấn thấp hơn nghề nghiệp đòi hỏi nhưng được bổ sung bằng

kinh nghiệm nên thấy phù hợp.

7. Đối với công việc hiện tại thái độ làm việc của anh/chị ra sao?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. * Tích cực | 4. * Chán nản |
| 2. * Bình thường | 5. * Không quan tâm |
| 3. * Không hài lòng | |

| STT | Nội Dung | Mức Độ | | | | |
|-----|--|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực tiễn | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Anh/chị biết rõ về Quy chế trả lương của công ty | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Mức lương anh/chị nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các công ty khác cùng lĩnh vực | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Các tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Anh/chị rất hài lòng với các mức thu nhập hàng tháng của mình | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Anh/ chị có hài lòng với công tác khenthuởng hiện tại không?

(xin khoanh tròn vào số mà anh/chị cho là ý kiến của mình)

1. Rất không hài lòng 2. Không hài lòng 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Tương đối hài lòng 5. Hoàn toàn hài lòng.

| STT | Nội Dung | Mức Độ | | | | |
|-----|---|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Công ty luôn khen thưởng cho các thành tích xuất sắc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Thời điểm thưởng và mức thưởng hợp lý | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Công ty đánh giá đúng những đóng góp của người lao động | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Anh/chị thỏa mãn với mức thưởng nhận được từ công ty | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Anh/ chị đánh giá thế nào về chính sách phúc lợi hiện tại của công ty?

(xin khoanh tròn vào số mà anh/chị cho là ý kiến của mình)

1. Rất không hài lòng 2. Không hài lòng 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Tương đối hài lòng 5. Hoàn toàn hài lòng.

| STT | Nội Dung | Mức Độ | | | | |
|-----|---|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Công ty luôn quan tâm đến đời sống người lao động | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Anh/chị hiểu rõ về các khoản phúc lợi mình đang được hưởng từ công ty | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Công ty luôn đóng đầy đủ BHXH, BHYT cho người lao động | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Chương trình phúc lợi được người lao động tham gia, ủng hộ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Các hình thức phúc lợi đa dạng, phong phú, phù hợp nhu cầu người lao động | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Anh/chị rất hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16. Anh/ chị có hài lòng với công tác bố trí công việc hiện tại không?

1. *Hài lòng 2. *Bình thường 3. *Không hài lòng

17. Xin anh/ chị đánh giá về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện tại?

(xin khoanh tròn vào số mà anh/chị cho là ý kiến của mình)

1. Rất không hài lòng 2. Không hài lòng 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Tương đối hài lòng 5. Hoàn toàn hài lòng.

| STT | Nội Dung | Mức Độ | | | | |
|-----|--|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Anh/chị được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả | | | | | |
| 2 | Kiến thức, kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai anh/chị đảm nhận | | | | | |
| 3 | Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng ông/bà mong muốn được đào tạo | | | | | |
| 4 | Phương pháp đào tạo là phù hợp | | | | | |
| 5 | Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ | | | | | |
| 6 | Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp | | | | | |
| 7 | Sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện rất nhiều | | | | | |
| 8 | Anh/chị rất hài lòng với công tác đào tạo của công ty | | | | | |

18. Anh chị có hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc hiện tại không?

1. *Hài lòng 2. *Bình thường 3. *Không hài lòng

19. Anh/chị cho biết phát triển văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng thế nào đối với tạo động lực lao động của Công ty?

1. *Ảnh hưởng sâu sắc 2. *Bình thường 3. *Không ảnh hưởng.

Cuối cùng tôi xin chân thành cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu điều tra này!