

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan rằng đề tài này do chính tôi thực hiện, các số liệu thu thập và kết quả phân tích trong đề tài là trung thực.

Học viên thực hiện: Phạm Văn Hoan

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	VI
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ.....	VII
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Động cơ, động cơ lao động.....	8
1.1.2. Động lực lao động	9
1.1.3. Tạo động lực lao động	11
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động.....	11
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....	11
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	12
1.2.3. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom.....	12
1.2.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg	13
1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams.....	13
1.3. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	14
1.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên..	14
1.3.1.1. Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó:.....	14
1.3.1.3. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp làm việc tốt hơn.....	15
1.3.2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ	16
1.3.2.1. Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc	16
1.3.2.2. Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc:.....	16

1.3.3. Kích thích lao động	17
1.3.3.1. Sử dụng tiền công, tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động:	17
1.3.3.2. Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính	17
1.3.3.3. Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính	18
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	19
1.4.1. Các nhân tố thuộc về người lao động	19
1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp	21
1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp	22
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty ở Việt Nam	23
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại tập đoàn FPT	23
1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực của Samsung Vina	25
1.5.3. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần cơ điện dầu khí Việt Nam	26
1.5.4. Kinh nghiệm tạo động lực lao động rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN DỊCH VỤ ĐỐI NGOẠI	29
2.1 Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại	29
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại	29
2.1.2. Mục tiêu, nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh	30
2.1.2.1 Mục tiêu	30
2.1.2.2 Nhiệm vụ	30
2.1.2.3. Ngành nghề kinh doanh	31

2.2. Một số đặc điểm của công ty ảnh hưởng đến tạo động lực.....	32
2.2.1. Hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty một số năm gần đây.....	32
2.2.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty.....	35
2.2.3. Nhận thức về công tác tạo động lực lao động của lãnh đạo, cấp quản lý ở công ty	36
2.2.4. Đặc điểm về lực lượng lao động.....	37
2.2.5. Đặc điểm về sản phẩm.....	40
2.2.6. Đặc điểm về môi trường làm việc	41
2.3. Thực trạng tạo động lực lao động ở công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại.....	41
2.3.1. Tạo động lực thông qua việc xác định nhiệm vụ tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên	41
2.3.1.1. Xây dựng và phổ biến mục tiêu hoạt động của công ty.....	41
2.3.1.2. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc	42
2.3.1.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động	44
2.3.2. Tạo động lực thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ	47
2.3.2.1. Tuyển chọn, bố trí sắp xếp người lao động phù hợp để thực hiện công việc	47
2.3.2.2. Cải thiện điều kiện lao động	50
2.3.3. Tạo động lực thông qua kích thích vật chất.....	52
2.3.3.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền lương.....	52
2.3.3.2. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền thưởng.....	57
2.3.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi và dịch vụ	58
2.3.4. Tạo động lực cho người lao động từ các hình thức kích thích tinh thần	60
2.3.4.1. Tạo cơ hội học tập và phát triển, cơ hội thăng tiến.....	60

2.3.4.2. Kỷ luật, đề bạt, thăng tiến người lao động	63
2.3.4.3. Các phong trào đoàn thể, tổ chức đời sống cho cán bộ công nhân viên	65
2.4 Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại.....	68
2.4.1 Những kết quả đạt được.....	68
2.4.2 Một số hạn chế và nguyên nhân.....	70
2.4.2.1 Một số hạn chế	70
2.4.2.2.Nguyên nhân	72
CHƯƠNG 3: QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN DỊCH VỤ ĐỐI NGOẠI.....	74
3.1 Định hướng phát triển và quan điểm về tạo động lực lao động của công ty	74
3.2. Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại	76
3.2.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên..	76
3.2.1.1. Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động	76
3.2.1.2. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động.....	78
3.2.2. Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ	81
3.2.2.1. Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.....	81
3.2.2.2. Cung cấp đầy đủ, hợp lý và ngày càng hiện đại các điều kiện cần thiết cho công việc	83
3.3.3. Nâng cao hiệu quả kích thích lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi.....	84

3.2.3.1. Cải tiến công tác tiền lương ngày càng công bằng, chính xác và hiệu quả	84
3.2.3.2. Thực hiện các chế độ tiền thưởng đảm bảo công bằng, xứng đáng với những đóng góp của người lao động.....	86
3.2.3.3. Sử dụng hiệu quả các khoản phúc lợi của công ty để kích thích lao động	87
3.2.4. Các khuyến khích tinh thần	88
3.2.4.1. Chú trọng đào tạo và tạo cơ hội phát triển cho người lao động	88
3.2.4.2. Xây dựng các phong trào đoàn thể, khen ngợi, tổ chức thi đua trong công ty ngày càng đa dạng, phong phú.....	89
3.2.4.3. Duy trì và xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp tích cực và nâng cao tinh thần tuân thủ giờ giấc trong công ty	90
KẾT LUẬN	93
TÀI LIỆU THAM KHẢO	95
PHỤ LỤC 1	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nội dung
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	BCH	Ban chấp hành
3	BHXXH	Bảo hiểm xã hội
4	BHYT	Bảo hiểm Y tế
5	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
6	ĐCS	Đảng cộng sản
7	BGD	Ban giám đốc

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của công ty	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Biểu đồ 2.1. Ý kiến của người lao động về mức độ hiểu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với công việc mình được phân công	43
Bảng 2.3. Ý kiến của người lao động về đánh giá thực hiện công việc	47
Bảng 2.4: Số lao động được tuyển dụng năm 2012 – 2014.....	49
Bảng 2.5. Ý kiến của người lao động về điều kiện và môi trường làm việc ..	52
Bảng 2.6: Kết quả sản xuất kinh doanh (2013 – 2014)	53
Bảng 2.7. Ý kiến của người lao động về tiền lương, thu nhập.....	55
Bảng 2.8. Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi – năm 2014.....	59
Bảng 2.9 : Tổng hợp số lao động được đào tạo 2012 – 2014	61
Bảng 2.10. Ý kiến của người lao động về công tác đào tạo.....	63

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang diễn ra nhanh chóng, quyết liệt và trở thành xu thế phát triển không thể đảo ngược của nền kinh tế thế giới hiện nay. Nhận thức rõ về xu thế phát triển tất yếu của nền kinh tế thế giới, Việt Nam đã xác định rõ sự cần thiết phải tham gia hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tiếp tục được khẳng định là một nội dung quan trọng trong công cuộc Đổi mới của Việt Nam và được thực hiện với quy mô và mức độ ngày càng cao. Gia nhập WTO đã đặt ra cho Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức. Trong bối cảnh đó, việc phát triển kinh tế là một trong những chiến lược đặt nên hàng đầu. Con người là một nguồn lực không thể thiếu và đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển ấy. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng trong tổ chức.

Để phát triển kinh tế, nâng cao năng suất lao động thì công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong công ty đóng vai trò vô cùng quan trọng. Động lực làm việc ví như là một đòn bẩy mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Nhận thức được vấn đề đó, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại luôn coi trọng công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty. Bên cạnh đó công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại trong công ty đã được lãnh đạo quan tâm và bước đầu đem lại hiệu quả, tuy nhiên công tác tạo động lực vẫn còn một số hạn chế và nó đòi hỏi ban lãnh đạo trong công ty phải quan tâm thường xuyên hơn cho phù hợp với sự thay đổi. Vì vậy tác giả lựa chọn đề tài nghiên cứu: ***“Tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại”*** làm luận văn thạc sĩ, chuyên ngành quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tạo động lực lao động là nội dung quan trọng của quản trị nhân lực, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy năng suất lao động, hiệu quả làm việc trong tổ chức. Do đó, nhiều tác giả ở Việt Nam và các nước trên thế giới đã nghiên cứu về vấn đề này. Các công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động rất đa dạng, bao gồm các đề tài nghiên cứu khoa học, các bài viết, các cuốn sách hay luận án tiến sỹ đã nghiên cứu liên quan đến đề tài này với nhiều góc độ khác nhau. Các công trình nghiên cứu về tạo động lực có thể kể đến là:

Cuốn sách **101 ý tưởng khen thưởng** của Alpha Books do nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội năm 2012 có đề cập đến những cách thức, chiến thuật cho nhà lãnh đạo để có những quyết định đúng đắn đối với nhân viên của họ như: trao cho nhân viên nhiều trách nhiệm quản lý đồng thời có thể ra quyết định nhiều hơn, cơ hội được tham gia nhiều hơn nữa những cuộc hội thảo để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, tặng cho nhân viên nhiều phần quà độc đáo, ý nghĩa... Tuy nhiên cuốn sách này đã đưa ra những kiến thức chung về tạo động lực, mỗi nhà lãnh đạo cần phải lựa chọn cho mình một cách phù hợp với điều kiện, môi trường và văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mình chứ không nên áp dụng tất cả hay áp dụng một cách không chọn lọc.

Động lực 3.0 là tên cuốn sách của Daniel Pink (Drive), đã được Alphabooks xuất bản năm 2010. Nội dung cuốn sách là luận điểm mới về động lực (motivation) làm việc của con người trong thế kỷ 21, mà tác giả cho là đang bị các tổ chức, các công ty bỏ qua vì quá ỷ lại vào mô hình tạo động lực cũ. Con người tiến hóa từ Động lực 1.0 là động cơ sinh tồn lên ĐL 2.0 là "cây gậy và củ cà rốt" - tức là động lực bên ngoài, và nay là ĐL 3.0 – động lực nội tại bên trong mỗi người. Việc càng đòi hỏi sáng tạo thì ĐL 2.0 càng vô ích và phải dùng ĐL 3.0, ở thế kỷ 21, công việc ngày càng đòi hỏi sáng tạo nên các công ty (nhất là công ty ở các nước phát triển, vì những việc đơn giản

đã được chuyển dịch cho các nước kém phát triển hơn) phải sử dụng ĐL 3.0.

Ở Việt Nam, kể từ đại hội Đảng VI (1986) cho đến nay cũng đã có nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động ở phạm vi khác nhau. Cụ thể, có thể kể đến các đề tài sau:

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong phát triển kinh tế - xã hội”, mã số KX.07.13 do Lê Hữu Tầng làm chủ nhiệm, đã làm rõ tiềm lực to lớn của nguồn lực con người Việt Nam và đưa ra một số giải pháp khai thác, phát huy vai trò động lực của con người trong phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Đề tài luận án, “Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu”, luận án tiến sĩ (2002) của Lê Thị Kim Chi, đã phân tích nội dung hoạt động của con người và vai trò động lực của nhu cầu đối với phát triển kinh tế - xã hội, làm rõ các căn cứ xác định nhu cầu cấp bách hiện nay, đồng thời nêu một số giải pháp để đáp ứng những nhu cầu này nhằm phát huy vai trò động lực đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

Luận án của Lê Đình Lý (2012), Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An), Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân. Luận án đã xây dựng được khung lý thuyết, đánh giá thực trạng động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã, trên cơ sở đó, luận án đã đưa ra được một số khuyến nghị và giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã. Các giải pháp tập trung vào hoàn thiện chính sách bố trí, sử dụng đối với CBCC cấp xã; hoàn thiện chính sách đánh giá; hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển; hoàn thiện chính sách khen thưởng; hoàn thiện chính sách tiền lương và các giải pháp về việc cải thiện điều kiện và môi trường làm việc cho CBCC cấp xã.

Qua các công trình nghiên cứu trên có thể thấy rằng các tác giả về cơ bản đã đề cập những vấn đề liên quan đến tạo động lực như khái niệm tạo động lực, các yếu tố của tạo động lực lao động như cá nhân, môi trường làm việc, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến... Tuy nhiên những công trình nghiên cứu trên chủ yếu nghiên cứu ở tầm vĩ mô, chưa có nhiều công trình nghiên cứu tạo động lực lao động cho từng doanh nghiệp cụ thể. Đặc biệt, cho đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại. Chính vì thế sau một thời gian làm việc và tìm hiểu tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại tác giả đã lựa chọn vấn đề tạo động lực làm đề tài nghiên cứu của mình qua đó nhằm bổ sung và hoàn thiện kiến thức về tạo động lực đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động tại công ty, qua đó kích thích cán bộ, nhân viên trong công ty làm việc hiệu quả, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa khái niệm, lý luận về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp bao gồm: các học thuyết tạo động lực cho người lao động, các nội dung tạo động lực cho người lao động, các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực trong doanh nghiệp. Tìm hiểu thực tế công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại. Từ đó nêu ra được điểm mạnh, điểm yếu và đưa ra hướng hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt mục đích nghiên cứu, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Nghiên cứu các học thuyết, tài liệu về tạo động lực, các tác phẩm, các công trình nghiên cứu vấn đề này, từ đó tổng hợp thành những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động.

Nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp trong nước, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm về tạo động lực lao động có thể áp dụng tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại.

Thực hiện thu nhập số liệu thứ cấp phục vụ cho phân tích và làm rõ thực trạng, thực hiện điều tra xã hội học để thu thập các số liệu sơ cấp nhằm làm rõ thực trạng và quan điểm về tạo động lực tại công ty.

Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động tại công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Một thành viên Dịch vụ đối ngoại bao gồm cả mặt vật chất lẫn mặt tinh thần.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Luận văn chỉ tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

+ Về không gian: nghiên cứu tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại.

+ Về thời gian: Đề tài nghiên cứu tạo động lực cho người lao động trong Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại trong khoảng từ năm 2010 đến năm 2014 và đề xuất hoàn thiện công tác tạo động lực từ năm 2015 đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

Phương pháp bảng hỏi: phát phiếu điều tra nhằm tìm hiểu về công tác

tạo động lực cho người lao động trong công ty để biết được các hình thức tạo động lực của công ty hiện nay đang sử dụng là gì, đánh giá mức độ hài lòng với các chính sách tạo động lực của công ty. Đề tài đã thiết kế phiếu bảng hỏi và gửi 100 phiếu hỏi cho cán bộ, công nhân viên trong công ty trong đó 80 phiếu cho nhân viên, 20 phiếu cho cán bộ quản lý nhằm thu thập ý kiến của cán bộ, nhân viên công ty về công tác tạo động lực lao động tại công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại. Kết quả đã thu được đầy đủ 100 phiếu. Luận văn đã tiến hành xử lý số liệu và phản ánh kết quả điều tra trong nội dung luận văn. *(Mẫu phiếu xem ở phần phụ lục 1)*

Phương pháp phỏng vấn: phỏng vấn trực tiếp giám đốc, trưởng phòng Tổ chức – Hành chính và cán bộ, công nhân viên trong công ty để làm rõ hơn về tạo động lực cho người lao động, tìm hiểu phương hướng tạo động lực và mong muốn định hướng tạo động lực trong tương lai của công ty.

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Tập hợp tài liệu có sẵn từ công ty, website, báo, đài, các viện nghiên cứu khoa học.

- Phương pháp xử lý dữ liệu: Phương pháp thống kê, phân tích: Các tài liệu, số liệu thu thập được sẽ được tổng hợp, so sánh và đánh giá nhằm rút ra xu hướng phát triển chung để phục vụ việc phân tích thực trạng cũng như tạo động lực cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại.

6. Đóng góp mới của luận văn

- Về lý luận, luận văn đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, tóm lược nội dung các học thuyết tạo động lực lao động và rút ra những nội dung có thể ứng dụng vào tạo động lực lao động trong doanh nghiệp hiện nay. Luận văn cũng đã nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực của một số công ty và rút ra bài học kinh nghiệm cho tạo động lực lao động tại công ty TNHH một thành viên dịch vụ đối ngoại.

- Về thực tiễn, luận văn đã phân tích rõ thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên dịch vụ đối ngoại, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên dịch vụ đối ngoại, chỉ rõ những thành công và hạn chế trong các hoạt động tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên dịch vụ đối ngoại. Trên cơ sở đó, luận văn đã đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên dịch vụ đối ngoại. Các giải pháp này nếu được ứng dụng vào thực tiễn của công ty sẽ góp phần hoàn thiện hơn công tác tạo động lực lao động của công ty, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động trong công ty, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

7. Kết cấu đề tài luận văn

Ngoài mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn gồm ba chương:

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

Chương 2: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại.

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Động cơ, động cơ lao động

Động cơ được hiểu là một bộ phận quyết định sự chuyển động hay hành động. Vì vậy, động cơ lao động chính là các yếu tố bên trong người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc, nó bắt nguồn từ nhu cầu bản thân, gia đình và xã hội.

Qua quá trình nghiên cứu, ta có thể thấy động cơ của người lao động có ba đặc điểm cơ bản sau:

- Động cơ lao động xảy ra bên trong con người, nó ở dạng vật chất vô hình cho nên rất khó nhận biết. Vì vậy, để phát hiện ra động cơ lao động của con người, các nhà quản lý phải quan sát những hoạt động biểu hiện bên ngoài của con người để đánh giá động cơ bên trong. Tuy nhiên, do dựa vào những hành động bên ngoài để đánh giá động cơ bên trong nên có thể dẫn đến đánh giá sai lệch, phạm sai lầm do không phải lúc nào động cơ cũng đồng nhất với hành vi bên ngoài.

- Động cơ của con người thường rất đa dạng và thường biến đổi theo thời gian vì vậy cũng khó nhận biết, khó phát hiện. Động cơ lao động đa dạng là do mỗi con người đều có những mục đích riêng và ngay trong bản thân họ những mục đích ấy luôn luôn biến đổi theo thời gian và chịu tác động của yếu tố ngoại cảnh.

- Động cơ lao động của con người không phải lúc nào cũng có mục đích. Hay nói cách khác, động cơ của con người đôi khi là hành động vô thức. Vì vậy, khi đánh giá động cơ có thể dẫn đến sai lầm do đánh giá sai mục đích hoặc họ không có mục đích nhưng lại đánh giá là họ có mục đích. Đây

cũng chính là một trong những khó khăn để nhận biết động cơ thực của người lao động.

Qua nghiên cứu đặc điểm của động cơ ta có thể kết luận được rằng rất khó nhận biết được động cơ song việc nhận biết nó lại rất quan trọng và cần thiết. Động cơ lao động trả lời cho câu hỏi: “Vì sao người lao động lại làm việc?”. Chính vì vậy, nghiên cứu động cơ lao động giúp ta hiểu rõ những mong muốn của người lao động, biết được động cơ nào là cần thiết cho lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp.

1.1.2. Động lực lao động

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm đều có những quan điểm khác nhau nhưng nhìn chung đều nói lên được bản chất của động lực lao động.

Theo giáo trình quản trị nhân lực thì: “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.” [5; Tr134]

Theo giáo trình hành vi tổ chức thì: “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, cũng như của bản thân người lao động.” [1; Tr89]

Như vậy, có thể nói động lực lao động là những nhân tố thôi thúc con người làm việc và giúp cho họ làm việc có hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức đồng thời cũng là để thỏa mãn mong muốn của bản thân người lao động. Nó không chỉ chịu ảnh hưởng bởi bản thân người lao động mà còn chịu ảnh hưởng lớn bởi những hoạt động quản lý nhân sự trong một tổ chức.

Các nhà quản lý khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức thường thống nhất với nhau ở một số điểm như sau:

- Động lực lao động luôn gắn liền với công việc, với tổ chức cũng như môi trường làm việc của tổ chức đó. Điều đó cho thấy là: Không có động lực lao động chung chung và không gắn với một công việc cụ thể nào cả. Như vậy, động lực của người lao động được thể hiện ở trong chính thái độ của họ đối với công việc, đối với tổ chức

- Động lực trong lao động không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Không có ai ngay từ khi sinh ra đã có động lực lao động, mà động lực lao động chỉ có được do sự tác động của nhiều yếu tố. Chính vì vậy, nó thường xuyên biến đổi, một cá nhân có thể có động lực lao động vào thời điểm này nhưng vào thời điểm khác chưa chắc đã có động lực lao động.

- Động lực lao động sẽ dẫn tới tăng năng suất, hiệu quả công việc trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Nó là nguồn gốc thúc đẩy người lao động làm việc nỗ lực, hăng say hơn. Tuy nhiên, nếu cho rằng động lực lao động là yếu tố tất yếu dẫn đến tăng năng suất và hiệu quả công việc là một quan niệm sai lầm. Bởi vì, sự thực hiện công việc không phải chỉ phụ thuộc vào động lực lao động mà còn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố khác như: khả năng, trình độ của người lao động, các nguồn lực để thực hiện công việc...

- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc của mình. Bởi vì, họ có trình độ, tay nghề, có khả năng thực hiện công việc cho nên dù không có động lực họ vẫn có thể hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên, nếu người lao động mất động lực hoặc suy giảm động lực thì kết quả làm việc của họ sẽ không phản ánh đúng khả năng thực sự của họ và họ thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

1.1.3. Tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp đã được nhiều tác giả nghiên cứu và đưa ra những khái niệm khác nhau về tạo động lực.

Theo TS. Bùi Anh Tuấn, tạo động lực lao động là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc. [1;Tr90]

Theo PGS. TS. Lê Thanh Hà, Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khát khao và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức. [6; Tr145]

Như vậy, tùy từng cách tiếp cận khác nhau mà các tác giả có những quan điểm khác nhau về tạo động lực. Trong phạm vi luận văn, *tạo động lực lao động được hiểu là việc xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến người lao động nhằm kích thích người lao động yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ được giao.*

1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động

Từ xưa đến nay đã có rất nhiều người nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động, có nhiều học thuyết tạo động lực đã được đưa ra. Mỗi học thuyết đều có những quan điểm riêng biệt, có cái nhìn khác nhau về vấn đề này. Điều đó cho thấy vấn đề tạo động lực trong lao động là một vấn đề phức tạp, chịu sự chi phối tác động của nhiều mặt nhiều yếu tố. Chính vì vậy, tôi xin trình bày một cách khái quát về các học thuyết tạo động lực để chúng ta có một cái nhìn toàn diện về tạo động lực trong lao động, từ đó làm cơ sở cho những giải pháp sẽ đưa ra ở phần sau.

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau và đều

muốn được thỏa mãn các nhu cầu đó. Maslow đã chia các nhu cầu của con người thành năm loại và được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao như sau: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

Học thuyết này cho rằng con người có xu hướng vươn tới những nhu cầu cao hơn, khi những nhu cầu thấp hơn đã được thỏa mãn. Mà mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn một cách triệt để song nhu cầu được thỏa mãn một cách căn bản sẽ không còn tạo ra động lực nữa. Chính vì vậy, người lãnh đạo hoặc 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 hoặc kỳ vọng của họ làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận.

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

Học thuyết này cho rằng những hành vi được thưởng thường có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hay bị phạt thường có xu hướng không lặp lại. Và khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng điều chỉnh hành vi bấy nhiêu. Mặc dù hình thức phạt có thể giúp cho người quản lý loại trừ những hành vi ngoài ý muốn, tuy nhiên nó có thể phát sinh tình trạng chống đối của người lao động, đem lại ít hiệu quả hơn hình thức thưởng. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý cần phải xây dựng các công cụ thưởng phạt hữu hiệu, công bằng và cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

1.2.3. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết này cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết

quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Chính kỳ vọng này đã tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say, đem hết khả năng của mình vào công việc. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động các nhà quản lý cần phải cho họ hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực – thành tích; thành tích – kết quả, phần thưởng, không những thế cần tạo nên sự hấp dẫn đối với các kết quả, phần thưởng đó.

1.2.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg

Theo Herzberg, các yếu tố dẫn tới sự thỏa mãn công việc là riêng lẻ và không liên quan gì đến các yếu tố dẫn tới sự bất mãn trong công việc. Ông chia các yếu tố này thành hai nhóm:

- Nhóm 1 bao gồm: sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến. Đây là các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc.
- Nhóm 2 bao gồm: các chính sách và chế độ quản trị của công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc. Đây là các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức, có tác dụng duy trì, ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Mặc dù vậy, nếu chỉ có riêng các yếu tố đó thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Từ đó, Herzberg cho rằng nếu chúng ta muốn tạo động lực cho mọi người trong công việc thì hãy nhấn mạnh đến thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và sự thăng tiến. Đây là đặc điểm mà người lao động cảm thấy có “sự tương thưởng” bên trong.

1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

Theo học thuyết này thì mỗi một người lao động đều mong muốn được đối xử công bằng và họ luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp và quyền lợi của họ với sự đóng góp và quyền lợi của người khác nhận được trong công ty. Điều đó có nghĩa là người lao động so sánh những gì họ bỏ vào công việc với

những gì họ nhận được từ công việc đó và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào - đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào - đầu ra của người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với những người khác thì họ cho rằng công bằng và ngược lại họ cho là bất công. Họ sẽ cảm nhận được sự công bằng nếu:

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}}$$

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

Chính vì vậy, để có động lực cho nhân viên, các nhà quản lý cần phải tạo ra và duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp của các cá nhân và quyền lợi của các cá nhân trong tổ chức.

Như vậy, có nhiều các học thuyết tạo động lực và mỗi học thuyết đều có những mặt tích cực và những mặt hạn chế của nó. Vì vậy, khi vận dụng các học thuyết trên vào thực tiễn ta không nên chỉ sử dụng một học thuyết mà nên vận dụng một cách tổng hợp các học thuyết nhằm đưa ra được các biện pháp hiệu quả nhất để khuyến khích người lao động.

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

Muốn tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý nên hướng các hoạt động của mình vào các lĩnh vực chủ yếu quan trọng sau đây:

1.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

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

Mỗi một tổ chức, một doanh nghiệp đều phải có những mục tiêu hoạt động riêng của mình. Và nếu người lao động không hiểu rõ mục tiêu của tổ chức thì họ sẽ không hiểu họ làm công việc đó để làm gì và nó sẽ đóng góp gì cho tổ chức, cho doanh nghiệp. Còn khi người lao động đã hiểu rõ mục tiêu của tổ chức thì họ sẽ chủ động đóng góp công sức của mình để đạt được mục tiêu mà tổ chức đề ra.

Chính vì vậy, các nhà quản lý cần phải xác định rõ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời phải có biện pháp giúp cho người lao động nắm vững mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp mình. Có như vậy, người lao động mới cảm thấy được tầm quan trọng của mình trong tổ chức, thúc đẩy người lao động hăng hái, nỗ lực làm việc.

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

Hoạt động này sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Đồng thời, người lao động cũng hiểu rõ những tiêu chí cụ thể về số lượng và chất lượng công việc để biết mình có hoàn thành công việc được giao hay không?

Do vậy, các nhà quản lý cần phải xác định một cách rõ ràng nhiệm vụ công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc. Hoạt động này không những có tác động rất lớn đến hầu hết các hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp như: đánh giá thực hiện công việc, là cơ sở tính tiền lương, tiền công... ngoài ra nó còn giúp tạo động lực cho người lao động, giúp cho người lao động nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc.

1.3.1.3. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp làm việc tốt hơn

Đánh giá hiệu quả làm việc là một công cụ được sử dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp bằng cách tăng hiệu quả làm việc của từng cá nhân trong doanh nghiệp đó. Mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ của người lao động và bầu tâm lý – xã hội trong các tập thể lao động. Người lao động sẽ nỗ lực làm việc hơn nếu họ biết những việc mình làm được

ghi nhận và đánh giá khách quan. Những cố vũ và hỗ trợ kịp thời của cấp quản lý cũng khiến nhân viên làm việc tích cực hơn.

Do đó, các nhà quản lý cần phải thường xuyên đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động và phải đánh giá một cách công bằng. Có như vậy mới có thể tạo được động lực cho người lao động.

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

1.3.2.1. Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm các điều kiện quy định về không khí, tiếng ồn, độ ẩm... Những yếu tố này có ảnh hưởng trực tiếp tới công việc của người lao động. Quan tâm đến điều kiện làm việc của người lao động sẽ tránh được những tổn hại, thương tật không cần thiết do tai nạn ở nơi làm việc cũng như các bệnh nghề nghiệp gây ra. Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi sẽ góp phần tăng năng suất lao động, động viên công nhân, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức.

Cho nên, để tạo động lực trong lao động các nhà quản lý cần phải quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc.

1.3.2.2. Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc:

Việc tuyển chọn và bố trí lao động phù hợp để thực hiện công việc có vai trò rất quan trọng, nó góp phần phát huy hết năng lực của người lao động. Chính vì vậy, các nhà quản lý khi tuyển chọn và bố trí lao động cần phải căn cứ vào yêu cầu của công việc. Từ đó, tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất.

1.3.3. Kích thích lao động

1.3.3.1. Sử dụng tiền công, tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động:

Tiền lương là khoản tiền trả cho người lao động căn cứ vào trình độ chuyên môn kỹ thuật của họ, mang tính ổn định. Tiền công là khoản tiền trả cho người lao động căn cứ vào số ngày làm việc, thời gian làm việc thực tế của người lao động, nó mang tính biến đổi. Tiền lương, tiền công được coi là một hình thức khuyến khích vật chất mang tính cơ bản đối với người lao động. Nó giúp cho họ và gia đình có thể trang trải các chi tiêu, sinh hoạt dịch vụ cần thiết. Ngoài ra nó còn biểu hiện địa vị, uy tín của người lao động. Người lao động sẽ ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức khi mà khả năng kiếm được tiền công tiền lương là cao hơn.

Do vậy, các nhà quản lý khi xây dựng hệ thống trả lương cần phải đảm bảo tính hợp lý và khoa học. Tiền lương, tiền công phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, đồng thời phải thực hiện triệt để nguyên tắc phân phối theo lao động, chống chủ nghĩa bình quân trong trả lương. Một điều quan trọng nữa là tiền lương phải là động lực kích thích người lao động hăng say làm việc, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, phát huy tinh thần sáng tạo trong lao động và gắn bó với công việc, doanh nghiệp mà mình đang làm.

1.3.3.2. Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính

Để tạo động lực cho người lao động thì ngoài việc sử dụng tiền lương, các doanh nghiệp còn áp dụng hình thức tiền thưởng. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Ngoài ra nó còn được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động. Tiền thưởng có tác dụng kích thích to lớn đối với người lao động. Nó cũng góp phần thỏa mãn nhu cầu

vật chất cho người lao động và ở một chừng mực nào đó nó còn có tác dụng khuyến khích tinh thần cho người lao động. Nó là động lực thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian làm việc... Khi trả thưởng cần phải căn cứ vào những tiêu chuẩn nhất định, phải đảm bảo tính công bằng và hợp lý, phải có ý nghĩa về mặt tài chính để người lao động cảm thấy phấn khởi, tích cực làm việc...

Các phúc lợi và dịch vụ cũng là một trong những hình thức khuyến khích tài chính quan trọng. Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Các phúc lợi và dịch vụ được chia làm hai loại đó là phúc lợi bắt buộc là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, ngoài ra còn các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp đưa ra tùy vào khả năng kinh tế của họ cũng như sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Các khoản phúc lợi và dịch vụ này góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, mang lại sự an tâm trong công việc... điều này có tác động rất lớn đến hiệu quả làm việc của họ.

1.3.3.3. Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính

Bên cạnh các hình thức khuyến khích tài chính thì các hình thức khuyến khích phi tài chính cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Các khuyến khích tài chính nhằm để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần đang ngày càng cao của người lao động từ đó tạo động lực làm việc. Có rất nhiều phương thức kích thích tinh thần cho người lao động như tạo cơ hội học tập, phát triển cho người lao động, tạo cơ hội thăng tiến, xây dựng bầu không khí tâm lý – xã hội tốt trong tổ chức, các phong trào thi đua...

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

1.4.1. Các nhân tố thuộc về người lao động

Động lực của người lao động là yếu tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả lao động cao. Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố.

** Hệ thống nhu cầu cá nhân*

Khi nhu cầu của người lao động không đáp ứng sẽ dẫn đến trạng thái căng thẳng khi làm việc. Khi người sử dụng lao động nhận thấy một cá nhân làm việc chăm chỉ trong một hoạt động nào đó thì phải nghĩ đến việc họ đang bị chi phối bởi một sự mong đợi muốn đạt được một mục tiêu nào đó, một nhu cầu nào đó mà họ cho là có giá trị. Nhu cầu của người lao động thể hiện qua suy nghĩ và hành động của họ và thường bao gồm những nhu cầu sau:

- *Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần:* Người lãnh đạo cần đảm bảo được cho người lao động duy trì cuộc sống và có thể tạo ra của cải vật chất. Ngoài ra người lao động còn mong muốn được lao động, được làm việc có hiệu quả, tạo ra giá trị lợi ích cho bản thân và xã hội.

- *Nhu cầu học tập và nâng cao trình độ:* Trình độ, nhận thức của con người cũng cần nâng cao theo sự phát triển của toàn xã hội để có thể theo kịp với sự tiến bộ của khoa học công nghệ và kỹ thuật. Chính vì thế mong muốn được học tập và nâng cao trình độ là mong muốn hết sức chính đáng và đúng đắn. Được đào tạo và nâng cao trình độ người lao động sẽ đáp ứng được yêu cầu của công việc và khẳng định được chỗ đứng của mình trong doanh nghiệp nói riêng và trong xã hội nói chung.

- *Nhu cầu công bằng xã hội:* Đây là một nhu cầu cấp bách và lâu dài của người lao động. Người lãnh đạo cần phải xây dựng được một môi trường công bằng, hạn chế mọi bất công và tiêu cực trong tổ chức.

** Mục tiêu và giá trị cá nhân*

Đây chính là động cơ thôi thúc người lao động cố gắng làm việc. Mục tiêu của người lao động càng rõ thì hành động của người lao động càng tốt hơn. Mỗi người lao động lại có những mục tiêu khác nhau vì thể hành động của họ cũng khác nhau. Có những người lao động làm việc vì thu nhập nhưng cũng có những người lao động làm việc để khẳng định mình, để học hỏi và phát triển cá nhân được hoàn thiện hơn. Người quản lý cần phải đi sâu, tiếp cận, quan tâm đến người lao động nhiều hơn để hiểu được mục tiêu của họ, thôi thúc hành động tạo nên động cơ tốt cho người lao động.

** Thái độ lao động của người lao động*

Thái độ của người lao động trong một tổ chức là khác nhau vì bị nó chi phối bởi tính cách, tác phong làm việc của chính người lao động. Tuy nhiên, người lao động được làm việc trong một môi trường lao động tốt thì sẽ có thái độ làm việc tốt hơn. Thái độ lao động của lao động sẽ trực tiếp tạo ra năng suất lao động vì thế người quản lý cần có những tác động để tạo nên thái độ làm việc tích cực cho người lao động và cần chú ý đến những thái độ làm việc tiêu cực để có thể điều chỉnh kịp thời.

** Khả năng làm việc của bản thân người lao động*

Khả năng làm việc của người lao động có được một phần nhờ năng khiếu của bản thân và được rèn luyện trong quá trình lao động. Nó còn có thể là sở trường của người lao động vì thế tạo ra hứng thú cho người lao động. Trình độ, năng lực làm việc của người lao động (năng lực chuyên môn) liên quan đến động lực lao động ở chỗ giúp cho người lao động tự tin và làm tốt công việc của mình. Năng lực làm việc của người lao động bao gồm tất cả các kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo của người lao động phù hợp với yêu cầu công việc. Thông thường, nếu người lao động có trình độ, năng lực làm việc tốt có khả năng hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả thì yêu cầu họ

đặt ra với công việc sẽ cao hơn. Chính vì vậy mà động lực lao động của họ cũng cao hơn.

** Sự khác biệt giữa cá nhân người lao động*

Đặc điểm cá nhân của từng người lao động (mục tiêu, nguyện vọng, sở thích) cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ nguyện vọng sở thích của người lao động để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho người lao động. Đồng thời, nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho người lao động gắn bó tận tụy hơn với tổ chức, với công việc.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp

** Mục tiêu chiến lược của tổ chức*

Mỗi tổ chức đều có mục tiêu, chiến lược cần hướng tới. Những mục tiêu này cần cụ thể, rõ ràng để người lao động có thể hiểu rõ hơn và thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Đồng thời hướng được mục tiêu của người lao động vào mục tiêu của tổ chức.

** Chính sách quản lý nhân sự*

Chính sách nhân sự chính là chính sách do ban lãnh đạo công ty đề ra trên cơ sở phù hợp với pháp luật lao động được áp dụng đối với người lao động trong tổ chức về những vấn đề như: trả lương, khen thưởng, kỷ luật, đề bạt, chuyển công tác... các chính sách này đều hướng vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Hệ thống chính sách này góp phần rất lớn vào việc giữ chân nhân viên. Chính vì thế các chính sách quản trị nhân sự cần rõ ràng, khoa học, linh hoạt, công bằng... mới có thể tạo động lực cho người lao động.

** Văn hóa tổ chức*

Văn hóa của tổ chức được tạo ra từ hệ thống mục tiêu, chính sách quản lý, bầu không khí quản lý, lề lối làm việc, và các quan hệ lao động. Văn hóa

tổ chức có tác động rất lớn với công tác tạo động lực. Tổ chức nào có môi trường làm việc lành mạnh, chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại khi đó người lao động sẽ cảm thấy thoải mái khi làm việc, hăng say lao động và tạo ra được hiệu quả công việc cao hơn. Văn hóa tổ chức mạnh có sức 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 gắn kết các thành viên trong tổ chức, tăng sự liên kết giữa người lao động với tổ chức.

** Quan điểm và phong cách lãnh đạo của nhà quản lý*

Với bất kỳ một tổ chức nào thì mục tiêu chiến lược, các chính sách thực thi của tổ chức đều bị ảnh hưởng bởi phong cách lãnh đạo, quan điểm lãnh đạo của nhà quản lý. Phong cách lãnh đạo độc đoán, dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do là ba phong cách lãnh đạo cơ bản. Mỗi phong cách lãnh đạo lại có những đặc thù riêng và phù hợp với từng điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Tùy từng công việc và hoàn thành cụ thể mà phong cách lãnh đạo được cho là tốt nhất.

** Điều kiện làm việc*

Người lao động luôn lao động trong một môi trường làm việc nhất định. Chính vì vậy công tác phục vụ nơi làm việc có ảnh hưởng rất lớn tới quá trình làm việc của người lao động. Máy móc thiết bị được sắp xếp, bố trí một cách khoa học, thiết kế nơi làm việc thông minh, màu sắc hài hòa sẽ giúp người lao động được thoải mái và nâng cao được năng suất lao động.

1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp

** Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của công ty:*

- Các chính sách về tiền lương tối thiểu, chính sách khuyến khích sử dụng loại lao động đặc thù nào đó... sẽ tác động đến động lực lao động.

Nếu các chính sách này càng có lợi cho người lao động thì động lực lao động càng cao.

- Các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội như ISO 14000, SA 8000 cũng có tác động đến tạo động lực cho người lao động. Khi doanh nghiệp quyết định thực hiện tốt các quy tắc này thì chắc chắn có động lực cao cho người lao động.

** Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đối với người lao động:*

Đối với những ngành có vị thế cao thì động lực lao động của người lao động trong ngành đó cũng cao, nhưng không phải vì thế mà những doanh nghiệp trong ngành đó không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả.

** Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác:*

Những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Để cạnh tranh với những đối thủ này, các tổ chức khác cần điều chỉnh các chính sách tạo động lực lao động của mình trên cơ sở kế thừa các ưu điểm. Trong chính sách tạo động lực lao động của đơn vị mình và các tổ chức khác.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty ở Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại tập đoàn FPT

Trong suốt 25 năm phát triển, FPT đã phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và quốc tế. Để có sự phát triển mạnh mẽ như vậy, tập đoàn FPT luôn quan tâm và thực hiện tốt các hoạt động tạo động lực lao động, từ đó kích thích cán bộ nhân viên lao động sáng tạo, làm việc hiệu quả. Các hoạt động tạo động lực lao động nổi bật của FPT là:

FPT xác định giá trị cốt lõi là “ Tôn – Đổi – Đồng – Chí – Gương – Sáng”, để xây dựng văn hóa công ty. Tại FPT, văn hóa chính là sức mạnh. Văn hóa FPT trước hết là văn hóa ứng xử, là tinh thần mà cán bộ, nhân viên

FPT hướng tới. Lãnh đạo FPT “ Chí công – gương mẫu – Sảng suốt”. Điểm đặc biệt cốt lõi của FPT là chấp nhận mọi người như họ vốn có, cả mặt mạnh, mặt yếu, cả điểm tốt, cả điểm không tốt. FPT luôn tôn trọng, lắng nghe và tạo điều kiện để mỗi thành viên được là chính mình. Ở FPT cấp dưới có thể nói thẳng và trao đổi bình đẳng với cấp trên. Việc lắng nghe những ý kiến khác biệt là cách để FPT tránh đưa ra những quyết định sai lầm, và khuyến khích tinh thần đổi mới, sáng tạo của nhân viên.

Chính sách lương bổng: Chính sách lương, thưởng được xây dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí: Tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch.

Chính sách thăng tiến: FPT luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của nhân viên tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán), chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho cán bộ cấp dưới, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, FPT luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài.

Chính sách đào tạo: FPT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức, điều này thể hiện qua việc FPT liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Nhân viên mới được tham gia cá khóa đào tạo tân binh, nhân viên cũ được tham gia các khóa đào tạo phù hợp.

1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực của Samsung Vina

Samsung Vina được thành lập từ năm 1996, thuộc tập đoàn Samsung Hà Quốc, trong gần 20 năm phát triển, đã trở thành một trong những doanh nghiệp lớn ở Việt Nam. Bí quyết để có sự phát triển đó là công ty luôn quan tâm và làm tốt các hoạt động tạo động lực lao động cho cán bộ, nhân viên toàn công ty. Cụ thể, các hoạt động tạo động lực nổi bật của công ty Samsung Vina là:

Về lương, thưởng, phúc lợi: Các chính sách lương thưởng phúc lợi luôn được Samsung Vina quan tâm, cam kết thực hiện đúng thỏa ước lao động tập thể. Tiền lương, thưởng đã đáp ứng được nhu cầu vật chất của người lao động. Hệ thống lương mang tính cạnh tranh cao, cùng với các khoản phụ cấp trượt giá, hoa hồng hàng năm và luôn được cải tiến phù hợp với thị trường lao động. Các chế độ phúc lợi luôn được quan tâm, đảm bảo những nhu cầu về an toàn, nghỉ ngơi, giải trí của người lao động.

Về đào tạo: Nhân viên của Samsung Vina luôn được trang bị các phương tiện làm việc hiện đại nhất, được tham gia các khóa đào tạo tiên tiến nhất kể cả trong và ngoài nước. Kể từ năm 2001, Samsung áp dụng chính sách đào tạo nhân tài cho công ty bằng việc sử dụng công cụ OYVR (Organization talent vitality review). Với công cụ này, những nhân viên nòng cốt luôn có cơ hội rộng mở cho việc đào tạo để nắm giữ các vị trí lãnh đạo trọng công ty. Ngoài ra, Samsung Vina còn có các chương trình trao đổi các kỹ sư và kỹ thuật viên ra nước ngoài nhằm nâng cao tay nghề và trao đổi kiến thức trong khu vực. Chính vì vậy, những chính sách lấy con người là trung tâm của sự phát triển, đội ngũ nhân viên Samsung Vina đã rất gắn bó với công ty, rất nhiều người trong số đó đã gắn bó với công ty từ những ngày đầu thành lập.

Môi trường làm việc: Samsung vina luôn xem con người là tài sản quý nhất, luôn hướng đến tạo cho người lao động một “môi trường làm việc tuyệt vời”, ngoài việc đảm bảo cơ sở vật chất hoàn thiện, các chế độ phúc lợi, đãi ngộ nhân tài như tiêu chuẩn bắt buộc, còn tạo cơ hội công bằng để cho nhân viên có thể phát triển toàn diện, đề cao văn hóa minh bạch, khuyến khích trao đổi thông tin và chia sẻ thẳng thắn giữa nhân viên và các cấp quản lý. Nhân viên còn được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các hoạt động văn hóa, thể thao do công ty tổ chức để cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

1.5.3. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần cơ điện dầu khí Việt Nam

Kích thích vật chất: Công ty luôn chú trọng đến các chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi, nhằm đảm bảo tiền lương, thưởng và phúc lợi xứng đáng với những công hiến của người lao động, từ đó kích thích người lao động làm việc hiệu quả, tăng năng suất lao động. Trong đó, tiền lương được trả đúng quy định của nhà nước và phù hợp với sức lao động của cán bộ, nhân viên. Ngoài tiền lương, cán bộ nhân viên công ty còn được nhận các khoản tiền thưởng nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ, đây được coi là một trong những đòn bẩy kích thích người lao động làm việc nỗ lực và hiệu quả hơn. Cụ thể, trong những năm qua, công ty đã không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên, việc phân chia quỹ lương, quỹ thưởng hàng năm được phân chia theo nguyên tắc kết hợp giữa tiền lương cấp bậc và kết quả của thành tích công việc và thời gian làm việc của người lao động.

Kích thích tinh thần: Để tạo ra sự đoàn kết, gắn bó của cán bộ, nhân viên công ty, trong những năm qua, công ty Cổ phần cơ điện dầu khí Việt Nam đã luôn quan tâm đến đời sống cán bộ, nhân viên, thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào: văn nghệ, thể thao, thăm quan nghỉ mát, thăm hỏi,... Các hoạt động này đã tạo ra được sự đoàn kết, gắn bó của cán bộ, nhân

viên với công ty, để cùng xây dựng và phát triển công ty ngày càng vững mạnh.

1.5.4. Kinh nghiệm tạo động lực lao động rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

Qua nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động của ba công ty kể trên, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại trong thời gian tới. Cụ thể:

- Công ty cần xác định giá trị cốt lõi, trên cơ sở đó xây dựng được văn hóa công ty mạnh, có như vậy công ty mới khẳng định được vị trí của mình với đối tác và với chính cán bộ, nhân viên của công ty. Từ đó, cán bộ, nhân viên của công ty sẽ có nỗ lực hơn trong công việc, tác phong, đạo đức, ... để gìn giữ và phát huy văn hóa của công ty.

- Phải xây dựng và thực hiện tốt các chế độ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi cho người lao động. Người lao động ở Việt Nam nhìn chung mức thu nhập còn thấp, do đó một trong những nhu cầu cần được thỏa mãn của người lao động đó là có mức lương, thưởng xứng đáng với những công hiến đóng góp của người lao động. Do đó, công ty cần phải quan tâm nghiên cứu để xây dựng được chính sách lương đúng quy định pháp luật, đảm bảo tính cạnh tranh, phù hợp với nền kinh tế thị trường và đặc biệt là phải đãi ngộ xứng đáng cho người lao động hoàn thành tốt công việc.

- Công ty cần chú trọng đến công tác đào tạo, phát triển nhân lực. Cụ thể, hàng năm, công ty cần trích quỹ đào tạo, trên cơ sở đó lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp. Đây là yếu tố quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và tương lai, yếu tố quyết định đến sự phát triển của công ty trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế như hiện nay.

- Ngoài ra, để cân bằng giữa công việc và cuộc sống đồng thời tạo sự đoàn *kết*, gắn bó của cán bộ, nhân viên với công ty, công ty cũng cần quan tâm tổ chức các hoạt động phong trào như văn hóa, văn nghệ, thể thao...

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN DỊCH VỤ ĐỐI NGOẠI

2.1 Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

Công ty Dịch vụ Đối ngoại là doanh nghiệp nhà nước thuộc Cục Đối ngoại BQP được thành lập theo quyết định số 95B/QĐ-BQP ngày 28/02/1992 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng trên cơ sở sắp xếp lại tổ chức các nhà khách và cơ sở dịch vụ của Cục Đối ngoại Bộ Quốc phòng.

Đến năm 1993 căn cứ Quy chế thành lập và giải thể doanh nghiệp nhà nước ban hành theo Nghị định số 388/HĐBT ngày 20/11/1991 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) Công ty Dịch vụ Đối ngoại được thành lập lại theo Quyết định số 337/QĐ-QP ngày 27/07/1993 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng với số vốn là 11.500.000 đồng (Mười một tỷ năm trăm triệu đồng) và bắt đầu đi vào hoạt động theo đăng ký kinh doanh số 109106 ngày 09/9/1993 của Sở Kế hoạch đầu tư – UBND Thành phố Hà Nội.

Ngày 20/4 /1996 Bộ Quốc phòng có quyết định số 535/QĐ - QP về việc thay đổi ngành nghề cho Công ty Dịch vụ Đối ngoại.

Năm 2000 căn cứ vào nhiệm vụ chiến đấu và xây dựng, Tổng Tham mưu trưởng quyết định chuyển hai nhà khách thuộc Công ty Dịch vụ Đối ngoại về trực thuộc Cục Đối ngoại theo Quyết định số 647/2000/QĐ-TM ngày 20/9/2000 của TTMT.

Ngày 15/9/2003, Bộ Quốc phòng có Quyết định số 181/2003/QĐ-BQP xác định lại ngành nghề và tổ chức Công ty Dịch vụ Đối ngoại

Ngày 12/8/2010 Bộ Quốc phòng có Quyết định số 2942/QĐ-BQP, ngày 12 tháng 8 năm 2010 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng về việc chuyển đổi Công ty Dịch vụ Đối ngoại thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên;

Trải qua quá trình từ khi thành lập đến nay Công ty luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, chấp hành nghiêm Pháp luật Nhà nước và các quy định của BQP, bảo toàn và phát triển vốn được giao; lấy hiệu quả kinh tế phục vụ cho nhiệm vụ đối ngoại Quốc phòng; đảm bảo đời sống cho người lao động và phát triển nguồn nhân lực.

2.1.2. Mục tiêu, nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh

2.1.2.1 Mục tiêu

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, Bộ Quốc phòng là chủ sở hữu. Công ty có nhiệm vụ: Tổ chức sản xuất kinh doanh đúng pháp luật Nhà nước và các quy định của BQP nhằm đáp ứng yêu cầu phục vụ cho nhiệm vụ đối ngoại quốc phòng và nhiệm vụ làm kinh tế của quân đội. Bảo toàn và phát triển vốn được giao; đảm bảo việc làm, thu nhập cho người lao động và phát triển nguồn nhân lực.

2.1.2.2 Nhiệm vụ

a. Quốc phòng, an ninh: Làm dịch vụ phục vụ nhiệm vụ Đối ngoại Quốc phòng.

b. Nhiệm vụ sản xuất xây dựng kinh tế

Tổ chức sản xuất kinh doanh các dịch vụ phục vụ nhu cầu khách quốc tế và trong nước, đúng pháp luật, đạt hiệu quả kinh tế;

Tổ chức sản xuất kinh doanh, thiết kế, lắp đặt thiết bị điện tử, điện lạnh và thiết bị giặt là;

Tổ chức kinh doanh dịch vụ giặt là, dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị điện tử, điện lạnh và thiết bị giặt là;

Tổ chức kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng và căn hộ;

Tổ chức kinh doanh dịch vụ du lịch, đại lý bán vé máy bay, cho thuê xe ô tô.

Cùng với Tập đoàn The HongKong and Shanghai Hotels liên doanh đầu tư xây dựng cao ốc, kinh doanh văn phòng, căn hộ và các dịch vụ du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh.

2.1.2.3. Ngành nghề kinh doanh

Ngành nghề kinh doanh chính: Dịch vụ liên quan đến quảng bá và tổ chức tua du lịch, Lắp đặt hệ thống điện; Lắp đặt hệ thống xây dựng khác ; Giặt là, làm sạch các sản phẩm dệt và lông thú; Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải (hoạt động của các đại lý bán vé máy bay); Lữ hành nội địa, lữ hành quốc tế và các dịch vụ phục vụ khách du lịch.

Ngành nghề kinh doanh phụ trợ: Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác; , Vận tải hành khách đường bộ khác; Kinh doanh bất động sản; Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại; Cung ứng nguồn lao động; Sản xuất kinh doanh móc quần, áo các loại; Kinh doanh chất tẩy rửa, giặt là; Biên dịch.

Chi tiết các ngành nghề kinh doanh:

1. Dịch vụ liên quan đến quảng bá và tổ chức tua du lịch- Mã 79200
2. Lắp đặt hệ thống điện – Mã 43210
3. Lắp đặt hệ thống xây dựng khác – Mã 43290
4. Sửa chữa thiết bị điện tử và quang học – Mã 33130
5. Giặt là, làm sạch các sản phẩm dệt và lông thú – Mã 96200
6. Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác – Mã 4959
7. Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải (hoạt động của các đại lý bán vé máy bay) – Mã 52299
8. Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại – Mã 82300

9. Vận tải hành khách đường bộ khác (Vận tải hành khách bằng xe khách nội tỉnh liên tỉnh) – Mã 49321

10. Cung ứng và quản lý nguồn lao động (không bao gồm môi giới, giới thiệu, tuyển dụng và cung ứng nguồn lao động cho các doanh nghiệp có chức năng xuất khẩu lao động và cung ứng, quản lý người lao động đi làm việc ở nước ngoài);

11. Kinh doanh bất động sản;

12. Lữ hành nội địa, lữ hành quốc tế và các dịch vụ phục vụ khách du lịch;

13. Sản xuất kinh doanh móc quần, áo các loại;

14. Kinh doanh chất tẩy rửa, giặt là;

15. Biên dịch.

2.2. Một số đặc điểm của công ty ảnh hưởng đến tạo động lực

2.2.1. Hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty một số năm gần đây

Năm 2014, nền kinh tế trong nước mặc dù còn gặp nhiều khó khăn nhưng cũng dần có dấu hiệu khởi sắc, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có cơ hội phát triển, đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ. Chính phủ tiếp tục thực hiện chính sách thắt chặt tiền tệ, giảm chi tiêu công để chống lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, đảm bảo an sinh xã hội, nhưng nhìn chung sức mua giảm nên ảnh hưởng đến tình hình đến hoạt động sản xuất kinh doanh của từng đơn vị trong Công ty. Năm 2014 các chỉ tiêu kinh tế của toàn Công ty đều vượt so với kế hoạch được phê duyệt. Cụ thể, bảng số liệu 2.1 cho thấy, doanh thu và lợi nhuận ổn định và tăng trong những năm gần đây. Năm 2013, doanh thu đạt 61,644 tỷ đồng; lợi nhuận thực hiện đạt 16,265 tỷ đồng; năm 2014 doanh thu thực hiện đạt 74,907 tỷ đồng và lợi nhuận thực hiện đạt 14,446 tỷ đồng (Doanh thu và lợi nhuận thực hiện năm 2014 đều vượt mức so với kế hoạch lần lượt là 32,31% và 13,46%). Với kết quả sản xuất kinh doanh như vậy nên

mức lương bình quân của công ty cũng khá cao so với mặt bằng tiền lương trên địa bàn Hà Nội (Thu nhập bình quân năm 2013 và 2014 lần lượt là 8.791.739 đồng/tháng và 9.315.524 đồng/tháng). Tình hình sản xuất kinh doanh tốt, là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quỹ lương và từ đó ảnh hưởng đến khả năng tạo động lực lao động. Bởi với điều kiện sản xuất kinh doanh tốt, doanh nghiệp sẽ có khả năng trích lập các quỹ (tiền lương, tiền thưởng, đào tạo và các quỹ phúc lợi...) nhằm kích thích tạo động lực lao động.

Bảng 2.1. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

STT	Nội dung	TH 2013	Năm 2014		So sánh			
					TH2014 và TH2013		TH2014 và KH2014	
			KH 2014	TH 2014	Tăng/ Giảm	TH 2014/ TH2013 (%)	Tăng/ Giảm	TH 2014/KH 2014 (%)
I	Tổng doanh thu	61.644.635.722	56.612.768.000	74.907.022.961	13.262.387.239	121,51	18.294.254.961	132,31
1	Kinh doanh	48.145.061.422	45.112.768.000	63.416.746.361	15.271.684.939	131,72	18.303.978.361	140,57
2	Liên doanh	13.499.574.300	11.500.000.000	11.490.276.600	-2.009.297.700	85,12	-9.723.400	99,92
II	Tổng lợi nhuận	16.265.373.488	12.732.583.000	14.446.144.919	-1.819.228.569	88,82	1.713.561.919	113,46
1	Kinh doanh	3.265.799.188	1.732.583.000	3.455.868.319	190.069.131	105,82	1.723.285.319	199,46
2	Liên doanh	12.999.574.300	11.000.000.000	10.990.276.600	-2.009.297.700	84,54	-9.723.400	99,91
III	Nộp Ngân sách	14.540.428.759	13.703.980.000	14.199.662.825	-284.840.860	98,05	637.292.778	104,65
1	Nộp NSNN	2.522.232.935	2.427.160.000	2.841.560.283	413.660.236	116,10	556.010.236	122,91
2	Nộp NSQP	12.018.195.824	11.276.820.000	11.358.102.542	-698.501.096	94,21	81.282.542	100,72
a	Nộp BHXH, BHYT, BHTN, KFCĐ	1.518.195.824	1.776.820.000	1.858.102.542	301.498.904	119,37	81.282.542	104,57
b	Nộp cấp trên	10.500.000.000	9.500.000.000	9.500.000.000				
	- Kinh doanh	100.000.000	700.000.000	700.000.000				
	- Liên doanh	10.400.000.000	8.800.000.000	8.800.000.000				
IV	Thu nhập BQ	8.197.739	8.490.000	9.315.524	1.117.785	113,64	825.524	109,72

Nguồn: Phòng kế hoạch – Kinh doanh

2.2.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Theo quyết định 448/QĐ-TM
1. Các chức danh quản lý
+ Chủ tịch Công ty kiêm Giám đốc + Các Phó Giám đốc + Kiểm soát viên + Kế toán trưởng kiêm Trưởng phòng Tài chính Kế toán.
2. Các phòng, ban nghiệp vụ
+ Phòng Tài chính – Kế toán + Phòng Kế hoạch – Kinh doanh + Phòng Tổ chức – Hành chính + Trợ lý Chính trị + Trợ lý pháp chế và an toàn lao động
3. Các đơn vị thành viên
+ Xí nghiệp Giặt là + Xí nghiệp Điện lạnh + Trung tâm Dịch vụ Du lịch + Xí nghiệp Quản lý Liên doanh và Kinh doanh Bất động sản

Với cơ cấu tổ chức gọn nhẹ và được lãnh đạo bởi đội ngũ lãnh đạo được rèn luyện trong quân đội (lãnh đạo công ty chủ yếu là sỹ quan quân đội) sẽ là một yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh, bầu không khí tâm lý, từ đó ảnh hưởng lớn đến các hoạt động tạo động lực lao động. Thực tế cho thấy, đội ngũ lãnh đạo của công ty là những sỹ quan đã được tôi luyện trong môi trường quân đội, có ý trí mạnh mẽ, quyết đoán, dám làm dám chịu, công bằng trong đối xử với nhân viên sẽ tạo lên được một tập thể vững mạnh, bầu không khí tâm lý làm việc nghiêm túc, vui vẻ, hiệu quả từ đó sẽ đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh tốt, một yếu tố quan trọng tác động đến quỹ lương, thưởng, phúc lợi và tạo động lực lao động.

2.2.3. Nhận thức về công tác tạo động lực lao động của lãnh đạo, cấp quản lý ở công ty

Tại công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại, ban giám đốc cũng như các cấp quản lý đều đã có sự quan tâm nhất định đến công tác tạo động lực cho người lao động. Các cấp lãnh đạo đã cố gắng tạo ra những điều kiện thuận lợi cho nhân viên của mình, động viên khuyến khích họ tích cực làm việc, ban hành nhiều chính sách lương, thưởng, các khoản phúc lợi nhằm làm cho nhân viên yên tâm công tác, gắn bó với công ty. Mặc dù vậy, do những yếu tố khách quan cũng như chủ quan mà các biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động trong công ty vẫn chưa đạt được hiệu quả cao nhất mà chỉ dừng lại ở một mức độ nhất định. Các cấp quản lý chưa đi sâu tìm hiểu kỹ những nguyên nhân chính làm giảm động lực lao động của nhân viên, chưa đưa ra được những biện pháp cụ thể, thiết thực nhằm khuyến khích người lao động tích cực, hăng say hơn trong công việc.

2.2.4. Đặc điểm về lực lượng lao động

Toàn công ty có tổng số 274 lao động, bao gồm 157 cán bộ là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp và công nhân viên quốc phòng (Chiếm 57,30%) và 117 nhân viên chuyên môn kỹ thuật theo hợp đồng lao động (chiếm 42,70%).

Bảng số liệu 2.2 cho thấy, cán bộ quản lý trong công ty chủ yếu là sỹ quan và một số thuộc quân nhân chuyên nghiệp, số lao động theo hợp đồng chỉ là cán bộ chuyên môn kỹ thuật, thực hiện các công việc chuyên môn được phân công. Xét theo trình độ chuyên môn thì 100% cán bộ, nhân viên công ty đã qua đào tạo từ sơ cấp trở lên, trong đó chủ yếu là thuộc sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp và công nhân viên quốc phòng, số cán bộ theo hợp đồng lao động có trình độ trung cấp trở lên chiếm bộ phận chủ yếu (64,10%), số lao động có trình độ sơ cấp chiếm tỷ lệ rất nhỏ (11,97%). Số lao động chỉ có trình độ sơ cấp chủ yếu làm việc ở các xí nghiệp của công ty (cụ thể, xem bảng số liệu 2.2). Với quy mô lao động hơn 200 lao động, 100% lao động đã qua đào tạo từ sơ cấp trở lên sẽ là một yếu tố ảnh hưởng thuận lợi đến các hoạt động tạo động lực lao động trong công ty. Bởi quy mô lao động không quá lớn, khả năng nhận thức của người lao động đảm bảo thì việc công ty triển khai các hoạt động quản trị nhân lực nói chung và các hoạt động tạo động lực lao động nói riêng sẽ có nhiều thuận lợi từ việc phổ biến thông tin đến người lao động, đến việc đào tạo và phát triển nhân lực và các hoạt động đánh giá thực hiện công việc, tiền lương sẽ có nhiều thuận lợi.

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của công ty

Tổ chức - chức danh	Phân chia ở các đơn vị								
	Đơn vị tính	Tổng số	Tỷ lệ %	Chủ tịch kiêm giám đốc, Phó Giám đốc	Psp Cơ quan Công ty	Xí nghiệp Giặt là	Xí pspnghiệp Điện lạnh	Trung tâm dịch vụ Du lịch	Xí nghiệp quản lý Liên doanh và Kinh doanh bất động sản
Tổng số LĐ toàn công ty	Người	274	100	3	31	120	46	61	13
I. Tổng quân số theo biên chế	Người	157	57,30	3	20	63	27	35	9
1. Cán bộ quản lý	Người	40	25,47	3	9	6	8	9	5
Sĩ quan	Người	13	32,5	3	6	1	1	1	1
Quân nhân chuyên nghiệp	Người	27	67,5	0	3	5	7	8	4
2. Quân lực quản lý	Người	117	74,53	0	11	57	19	26	4
Quân nhân chuyên nghiệp	Người	34	29,06	0	4	15	5	5	2
Công nhân viên quốc phòng	Người	83	70,94	0	7	42	14	21	2

II. Nhân viên CMKT theo HDLD	Người	117	42,70	0	11	57	19	26	4
1. Bachelor's Degree, University	Người	28	23,93	0	4	10	0	12	2
2. Bachelor's Degree	Người	75	64,10	0	5	41	18	9	2
3. Bachelor's Degree	Người	14	11,97	0	2	6	1	5	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

2.2.5. Đặc điểm về sản phẩm

Là đơn vị với ngành nghề chủ yếu là cung cấp các dịch vụ tới khách hàng như dịch vụ cung cấp vé máy bay, dịch vụ du lịch, dịch vụ giặt là... nên để có chỗ đứng trên thị trường hiện nay Công ty luôn thực hiện với phương châm “Chất lượng sản phẩm tốt nhất, dịch vụ hoàn hảo nhất”.

+ Đối với dịch vụ cung cấp vé máy bay: Với ưu thế là đại lý cấp 1 của Vietnam airline, đại lý luôn nhận được sự hỗ trợ tối đa của Hãng không, vì vậy đơn vị luôn đáp ứng được mọi nhu cầu của khách hàng. Linh hoạt trong việc lựa chọn đường bay để lựa chọn đường bay tối ưu nhất, ngắn nhất và an toàn nhất cho khách hàng.

+ Đối với dịch vụ du lịch: Tổ chức tốt các đoàn tham quan tìm hiểu văn hóa, truyền thống, đất nước, con người Việt Nam và các nước trên thế giới theo nhu cầu khách hàng. Hàng năm đơn vị tổ chức thăm quan cho hàng nghìn lượt khách với chất lượng dịch vụ đảm bảo luôn nhận được sự phản hồi tích cực của khách hàng.

+ Đối với dịch vụ giặt là: Là một trong những đơn vị hàng đầu tại Miền Bắc áp dụng khoa học công nghệ và hệ thống máy móc hiện đại trong quy trình sản xuất để tạo ra sản phẩm chất lượng tốt nhất. Hàng năm doanh thu riêng của dịch vụ giặt là đạt trên 20 tỉ đồng. Đây là con số không nhỏ đối với một dịch vụ mà giá trị một sản phẩm thu được không quá 200.000đ.

+ Đối với các dịch vụ còn lại, Công ty luôn đặt mục tiêu chất lượng lên hàng đầu. Với phương châm sự hài lòng của khách hàng là niềm vui của doanh nghiệp.

Các loại sản phẩm và dịch vụ mà công ty đang sản xuất và cung cấp cho thị trường hiện nay nhu cầu còn rất lớn do đó việc nghiên cứu tốt thị trường, có chiến lược kinh doanh tốt và quản lý sản xuất kinh doanh hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp tiếp tục phát triển trong thời gian tới, đem lại doanh thu

và lợi nhuận ngày càng cao cho doanh nghiệp, từ đó tăng lương, thưởng và các khoản phúc lợi cho cán bộ, nhân viên của công ty. Đây là yếu tố ảnh hưởng tốt đến việc triển khai các hoạt động tạo động lực lao động của công ty.

2.2.6. Đặc điểm về môi trường làm việc

Công ty Dịch vụ Đối ngoại là doanh nghiệp nhà nước thuộc Cục Đối ngoại BQP được thành lập theo quyết định số 95B/QĐ-BQP ngày 28/02/1992 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng trên cơ sở sắp xếp lại tổ chức các nhà khách và cơ sở dịch vụ của Cục Đối ngoại Bộ Quốc phòng. Môi trường quân đội và những quy định nghiêm ngặt giúp người lao động luyện tác phong của một quân nhân, ý chí sắt đá, tính kỷ luật nghiêm khắc, tinh thần đồng đội v.v... Với môi trường làm việc như vậy sẽ tạo ra tập thể lao động đoàn kết, gắn bó, giúp đỡ lẫn nhau để hoàn thành công việc, từ đó tạo cho người lao động trong công ty cảm giác an toàn, tin tưởng lẫn nhau và gắn bó hơn với công ty.

2.3. Thực trạng tạo động lực lao động ở công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

2.3.1. Tạo động lực thông qua việc xác định nhiệm vụ tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

2.3.1.1. Xây dựng và phổ biến mục tiêu hoạt động của công ty

Mặc dù, còn gặp nhiều hạn chế do phải bố trí các đơn vị trực thuộc ở nhiều nơi, nhiều vùng khác nhau, việc kiểm tra, giám sát, trao đổi thông tin với các đơn vị trực thuộc không thể tiến hành một cách liên tục được nhưng ban lãnh đạo công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng và phổ biến mục tiêu hoạt động của công ty cho cán bộ công nhân viên. Chính vì vậy, các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của toàn công ty cũng như của các đơn vị trực thuộc được đưa ra và phổ biến đến các trưởng phòng, phó phòng, trưởng trạm... Những cán bộ này lại có nhiệm vụ phổ biến kế hoạch cho các

thành viên và giao trách nhiệm cho từng người. Theo kết quả điều tra phỏng vấn thì đại đa số những người được hỏi đều cho rằng những quyết định và thông tin về mục tiêu hoạt động của công ty đều được phổ biến đến họ một cách kịp thời.

Do công tác này được thực hiện tốt đã góp phần tạo điều kiện cho người lao động làm chủ hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình, biết rõ công việc mình làm từ đó kích thích người lao động nỗ lực hết mình để đạt mục tiêu của công ty và họ sẽ cảm thấy gắn bó với công ty hơn.

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

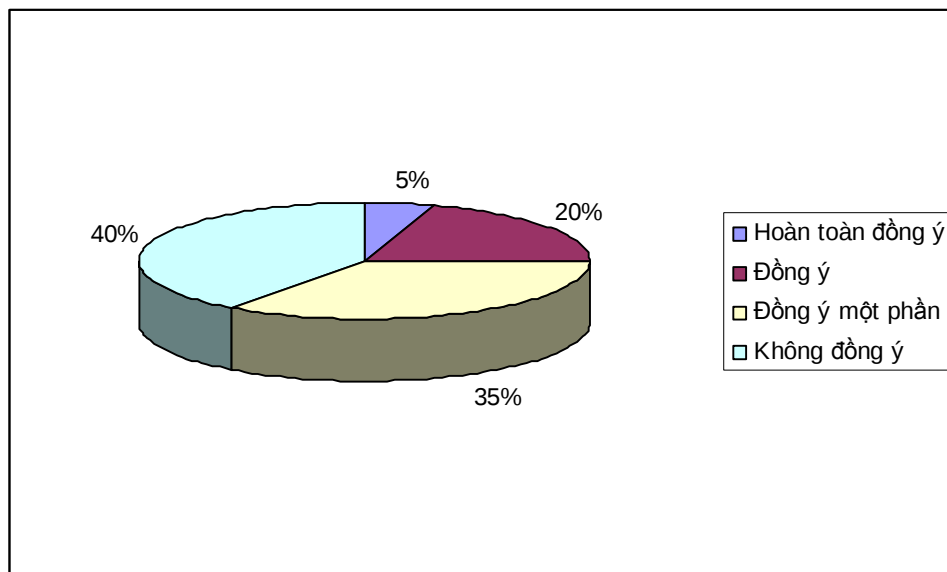
Muốn tạo động lực cho người lao động thì một yêu cầu quan trọng là người lao động phải hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những tiêu chuẩn thực hiện có liên quan đến công việc của mình. Để xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động đòi hỏi phải tiến hành phân tích công việc.

Tuy nhiên, tại công ty hoạt động phân tích công việc vẫn chưa được chú trọng, quá trình phân tích công việc chưa được thực hiện theo đúng quy trình, mà chủ yếu việc phân tích công việc được tiến hành dựa trên các tiêu chuẩn định mức lao động của ngành, đã được xây dựng từ lâu mà chưa có sự điều chỉnh, sửa đổi. Các nhiệm vụ, yêu cầu và tiêu chuẩn thực hiện được đưa ra một cách chung chung. Giữa bộ phận nhân sự và người quản lý trực tiếp chưa có sự phối hợp, thống nhất với nhau trong việc xác định nhiệm vụ, trách nhiệm, tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Điều đó dẫn đến tình trạng những nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc mặc dù đã được đưa ra nhưng không phù hợp với thực tế. Thông thường, trưởng, phó phòng là người trực tiếp hướng dẫn, xác định nội dung công việc cho người lao động, điều này sẽ gây lãng phí thời gian và làm mất tính chủ động sáng tạo cho người lao động. Người lao động luôn ở trạng thái bị động

vì không hiểu rõ mình phải làm những gì, như thế nào mới hoàn thành công việc? Người lao động không được nắm rõ những kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong đợi ở họ. Chính điều này đã ảnh hưởng rất lớn đến động lực lao động, không khuyến khích người lao động tích cực làm việc.

Kết quả điều tra từ phiếu bảng hỏi về mức độ Tôi luôn hiểu rõ về công việc đang làm (nhiệm vụ, trách nhiệm, tiêu chuẩn thực hiện công việc) cho thấy phần lớn người lao động cho rằng họ không nắm rõ hoặc chỉ hiểu được một phần những nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc của công việc mình được phân công (Số người trả lời phiếu cho rằng không nắm rõ hoặc chỉ hiểu được một phần nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn công việc mà mình được giao là 75%, trong đó không hiểu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm là 40% và 35% chỉ hiểu rõ một phần nhiệm vụ, trách nhiệm). *(Cụ thể xem biểu đồ 2.1)*

Biểu đồ 2.1. Ý kiến của người lao động về mức độ hiểu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với công việc mình được phân công



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

2.3.1.3. *Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động*

Tại công ty việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Khi đánh giá, người lãnh đạo thường căn cứ vào thành tích và mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân trong đơn vị, từ đó đánh giá người lao động đạt loại gì. Sau đó, các phòng ban sẽ họp với nhau nhằm thống nhất kết quả đánh giá.

Việc đánh giá thực hiện công việc thường được phân loại theo các tiêu chí sau:

Tiêu chuẩn lao động xuất sắc: người lao động muốn đạt được tiêu chí này phải đảm bảo có trình độ chuyên môn cao, tay nghề vững vàng, có khả năng công tác độc lập, có khả năng chỉ đạo nhóm, không ngừng tìm mọi biện pháp nâng cao NSLĐ của mình và đơn vị. Họ không những phải chấp hành nghiêm nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể, chấp hành sự phân công của người phụ trách mà còn phải hoàn thành xuất sắc khối lượng, chất lượng công việc được giao đồng thời sẵn sàng nhận thêm mọi nhiệm vụ hoàn thành một cách xuất sắc. Họ còn phải bảo đảm tuyệt đối an toàn cho người và thiết bị, tích cực học tập nâng cao trình độ và phải bảo đảm ngày công cao (trên 95% ngày công chế độ). Tỷ lệ bình xét lao động xuất sắc không quá 15% tổng số cán bộ công nhân viên đơn vị.

Tiêu chuẩn lao động giỏi: Họ là những người có trình độ chuyên môn, tay nghề vững, không ngừng tìm mọi biện pháp nâng cao năng suất lao động cá nhân, chấp hành nghiêm nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể. Họ phải hoàn thành khối lượng, chất lượng công việc theo chức danh của mình đồng thời sẵn sàng nhận thêm nhiệm vụ và hoàn thành đúng tiến độ với chất lượng cao, bảo đảm tuyệt đối an toàn cho người và thiết bị, tích cực học tập nâng cao trình độ và bảo đảm ngày công cao (trên 90% ngày công chế độ). Tỷ

lệ bình xét lao động giỏi không quá 15% tổng số cán bộ công nhân viên đơn vị.

Tiêu chuẩn lao động hoàn thành nhiệm vụ: Lao động có trình độ tay nghề vững, bảo đảm năng suất lao động cá nhân, chấp hành nghiêm nội quy và thỏa ước lao động tập thể, chấp hành nghiêm sự phân công của người phụ trách, hoàn thành khối lượng, chất lượng công việc theo chức danh của mình, bảo đảm tuyệt đối an toàn cho người và thiết bị, tích cực học tập nâng cao trình độ.

Tiêu chuẩn lao động chưa hoàn thành nhiệm vụ: Những người lao động này thường có năng suất lao động thấp, không hoàn thành đủ khối lượng chất lượng công việc theo chức danh công tác của mình, thiếu chủ động trong công tác, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp trong công việc. Ngoài ra họ còn chấp hành chưa nghiêm túc sự phân công của người phụ trách, có biểu hiện đùn đẩy, né tránh nhiệm vụ được giao, vi phạm cá quy định về an toàn BHLĐ, vi phạm quy trình quy phạm nhưng chưa gây hậu quả, không chịu học tập nâng cao trình độ.

Tiêu chuẩn lao động vi phạm quy trình, quy phạm: Lao động năng suất thấp, không hoàn thành nhiệm vụ được giao, thiếu chủ động trong công tác, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp trong công việc. Lao động có ý thức tổ chức kỷ luật kém, đùn đẩy né tránh nhiệm vụ được giao, vi phạm quy trình, vi phạm các quy định về an toàn và BHLĐ gây tai nạn lao động hoặc gây sự cố chủ quan, gây hậu quả nghiêm trọng. Lao động gây rối trật tự nơi làm việc, có hành vi vi phạm tệ nạn xã hội...

Người quản lý trực tiếp đưa ra nhiệm vụ từng tháng cho nhân viên của mình rồi cuối tháng sẽ căn cứ vào các tiêu chí trên để đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên. Kết quả này sẽ được sử dụng để tính lương cho người lao động cũng như đánh giá mức độ đóng góp của họ để xem

xét việc khen thưởng. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính định tính, chung chung, phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan của người đánh giá. Các tiêu chí đánh giá chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chí mang tính định lượng, cho nên rất khó khăn trong việc đánh giá. Việc đánh giá chung chung như vậy sẽ khiến cho người lao động thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc, gây ra sức ỳ lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, để công tác tạo động lực cho người lao động được hoàn thiện, công ty cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá với những tiêu chí rõ ràng, cụ thể, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.

Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, phần lớn ý kiến cho rằng kết quả đánh giá thực hiện công việc của công ty không chính xác hoặc chưa thực sự chính xác, chưa phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động, hệ thống tiêu chí đánh giá còn chung chung, chưa lượng hóa được. (Theo kết quả điều tra, có tới 79% người trả lời phiếu cho rằng công ty thực hiện đánh giá thực hiện công việc không chính xác hoặc không thực sự chính xác. Trong đó, có tới 44% người trả lời phiếu cho rằng việc đánh giá thực hiện công việc là không chính xác, 35% cho rằng chỉ chính xác một phần. *(Cụ thể xem bảng 2.3.)*

Bảng 2.3. Ý kiến của người lao động về đánh giá thực hiện công việc*Đơn vị: %*

Tiêu chí	Mức độ đồng ý			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Đồng ý một phần	Không đồng ý
Công ty thực hiện đánh giá thực hiện công việc chính xác, phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động	6	15	35	44
Hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, cụ thể và lượng hóa được	5	14	36	45

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

2.3.2. Tạo động lực thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ

2.3.2.1. Tuyển chọn, bố trí sắp xếp người lao động phù hợp để thực hiện công việc

Công tác tuyển chọn, bố trí sắp xếp công việc sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của người lao động và tổ chức, phát huy được khả năng kiến thức chuyên môn của người lao động. Tuyển chọn chỉ hợp lý khi công ty tìm ra được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc. Bố trí, sắp xếp lao động hợp lý khi người lao động làm việc phù hợp với trình độ chuyên môn và kỹ năng thực sự của mình.

- **Tuyển chọn lao động**

Hàng năm công ty đều tiến hành tuyển chọn lao động, thay thế và bổ sung cho lực lượng lao động còn thiếu và yếu. Quy trình tuyển dụng của công ty đã được xây dựng và thực hiện đầy đủ theo đúng pháp luật, do phòng Tổ

chức cán bộ - đào tạo và phòng Lao động – tiền lương tiến hành. Quy trình này bao gồm những bước sau:

- Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng: trong bước này, công ty căn cứ vào định mức lao động, căn cứ vào khối lượng công việc được giao quản lý vận hành và nhu cầu bổ sung để thay thế lực lượng đến tuổi nghỉ hưu, mất sức... từ đó lập kế hoạch tuyển dụng và thành lập hội đồng tuyển dụng.

- Bước 2: Hội đồng tuyển dụng ra thông báo tuyển dụng công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng, nêu rõ phạm vi làm việc và tiêu chuẩn đối với các ứng viên.

- Bước 3: Kiểm tra, nghiên cứu hồ sơ của đối tượng tham gia tuyển chọn, từ đó lập ra danh sách tuyển dụng.

- Bước 4: Tiến hành thi tuyển: Phòng tổ chức cán bộ - đào tạo tiến hành phỏng vấn trực tiếp (đối với cán bộ quản lý), tổ chức thi lý thuyết nhằm kiểm tra trình độ chuyên môn, phẩm chất, đánh giá phong cách hình thức làm việc của người lao động. Sau đó, hội đồng tuyển dụng sẽ tiến hành chấm bài thi và thông báo công khai kết quả trúng tuyển cho người lao động.

- Bước 5: Những người trúng tuyển sẽ được khám sức khỏe chính thức và ký hợp đồng lao động thử việc 6 tháng, được đưa đến nơi làm việc.

- Bước 6: Sau thời gian thử việc, nếu người lao động đáp ứng được yêu cầu, công ty sẽ ký tiếp các hợp đồng lao động từ 1 – 3 năm hoặc không kỳ hạn xác định theo Luật lao động.

Trong quá trình tuyển dụng phải ưu tiên cho con em CBCNV trong Công ty, trong ngành nghề. Nếu đúng chuyên ngành thì cần tuyển dụng, ưu tiên những đối tượng học giỏi hoặc có năng lực công tác tốt, ưu tiên con em gia đình chính sách...

Bảng 2.4: Số lao động được tuyển dụng năm 2012 – 2014

Năm	2012	2013	2014
Số người được tuyển	12	16	14

Nguồn báo cáo thi đua; Phòng Tổ chức – Hành Chính

Do thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình tuyển dụng nên việc tuyển chọn lao động luôn diễn ra một cách thuận lợi. Tuy nhiên, đa số lao động mới tuyển thường là những người mới ra trường, kỹ năng nghề nghiệp còn hạn chế, đòi hỏi phải được đào tạo thêm ít nhất là sáu tháng mới có thể đáp ứng được yêu cầu công việc. Công ty có chế độ tuyển dụng ưu tiên cho con em công nhân viên trong ngành, điều đó khiến cho người lao động gắn bó với công ty. Nhưng do quá lạm dụng dẫn đến việc chấp nhận tuyển dụng lao động có trình độ thấp vào làm việc, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc.

- ***Bố trí, sắp xếp, hiệp tác lao động***

Công ty đang ngày càng chú trọng đến hoạt động bố trí sắp xếp lao động sao cho phù hợp với ngành nghề được đào tạo. Sau khi được tuyển, người lao động sẽ được phân công bố trí vào những vị trí còn thiếu phù hợp với trình độ chuyên môn của họ, giúp họ có khả năng hoàn thành công việc một cách tốt nhất và phát huy được tính chủ động sáng tạo của người lao động. Trong những năm gần đây, số lao động được bố trí, sắp xếp làm việc trái ngành nghề tại công ty đã có xu hướng giảm. Đối với người lao động hiện đang làm những công việc không đúng với ngành nghề của mình thì công ty cũng đã tổ chức đào tạo lại để họ có đủ khả năng làm việc. Theo kết quả điều tra phỏng vấn thì có đến 82% số người được hỏi cho rằng công việc hiện tại đang làm phù hợp với họ, 15% cho rằng tương đối phù hợp, chỉ có 3% cho là không phù hợp. Như vậy, đa số người lao động đều tỏ ra hài lòng với công việc mình đang làm. Việc bố trí sắp xếp lao động phù hợp với yêu cầu công việc không những đã tiết kiệm được thời gian, kinh phí đào tạo lại mà còn

nâng cao hiệu quả làm việc, tạo điều kiện cho người lao động phát huy những kiến thức, kỹ năng của mình, tăng cường sự thỏa mãn trong công việc từ đó tạo động lực làm việc.

Quá trình hiệp tác lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại đã góp phần đảm bảo được tính liên tục, linh hoạt, nhịp nhàng của quá trình sản xuất, đảm bảo được sự kết hợp chặt chẽ giữa các phòng ban và tổ đội sản xuất. Công ty thường tổ chức phối kết hợp để đảm bảo tính đồng bộ trong quá trình làm việc. Các phòng ban chịu sự chỉ đạo của Giám đốc. Trên cơ sở các chức năng nhiệm vụ giám đốc giao cho các phòng ban và các đơn vị trong công ty có trách nhiệm thực hiện nghiêm túc. Tại các đơn vị thì công thì công suất của máy móc luôn được vận dụng tối đa. Đây chính là cơ sở cho việc nâng cao năng suất và hiệu quả lao động. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành truyền tải điện, các đơn vị trong cùng ngành thường ở cách xa nhau cho nên quá trình hiệp tác lao động giữa các đơn vị còn nhiều hạn chế. Mặt khác, do trình độ của những người lao động không đồng đều, chuyên môn hoá chưa rõ ràng nên sự hợp tác lao động giữa các bộ phận còn nhiều lúng túng. Điều đó cũng có tác động không nhỏ đến động lực làm việc của người lao động.

2.3.2.2. Cải thiện điều kiện lao động

Điều kiện lao động là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý cũng như hiệu quả làm việc của người lao động từ đó sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động trong tổ chức. Do đặc thù của một ngành nghề, người công nhân luôn phải làm việc trong môi trường nặng nhọc, xác suất xảy ra tai nạn và bệnh nghề nghiệp là rất lớn, chính vì vậy công tác an toàn bảo hộ lao động luôn được ban lãnh đạo công ty đặc biệt quan tâm. Hàng năm, công tác an toàn và bảo hộ lao động đều có kế hoạch cụ thể và được giám sát một cách chặt chẽ từ việc trang bị, huấn luyện cho cán bộ công

nhân viên về kiến thức an toàn bảo hộ lao động đến việc đại tu, bảo dưỡng, trang bị máy móc thiết bị hiện đại, trình độ công nghệ cao... Tất cả những điều đó đều nhằm đảm bảo an toàn cho người và máy móc thiết bị. Chính vì vậy, trong những năm vừa qua, Công ty đã không để xảy ra sự cố về tai nạn lao động, không để xảy ra sự cố nguy hiểm.

Không những thế, công ty còn đã có nhiều cố gắng trong việc tổ chức phục vụ nơi làm việc nhằm tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thuận lợi cho người lao động. Công ty đã cung cấp đầy đủ các trang thiết bị cần thiết phục vụ cho quá trình làm việc. Đối với cán bộ quản lý đều được trang bị máy tính riêng tiện lợi cho việc thực hiện công việc. Nơi làm việc cũng được thiết kế một cách khoa học, sạch đẹp, có đầy đủ tiện nghi phục vụ cho người lao động. Ngoài ra, công ty cũng rất quan tâm đến bầu không khí tâm lý trong lao động. Công ty luôn cố gắng tạo ra một bầu không khí thân thiện, gần gũi cởi mở không những giữa các nhân viên với nhau mà còn giữa nhân viên và lãnh đạo công ty. Nó không những khiến cho người lao động cảm thấy vui vẻ, thoải mái mà còn giúp cho việc hợp tác, làm việc nhóm giữa các cá nhân trong tổ chức đạt hiệu quả. Đây chính là yếu tố rất tích cực tác động lớn đến động lực lao động của cán bộ công nhân viên trong công ty. Theo kết quả điều tra từ phiếu bảng hỏi thì đa số người trả lời phiếu cho rằng điều kiện và môi trường làm việc của công ty là tốt (75% số người được hỏi cho rằng họ được cung cấp đầy đủ các phương tiện, thiết bị, máy móc phục vụ cho công việc ; 76% cho rằng nơi làm việc an toàn và thoải mái, 73% cho rằng môi trường làm việc thân thiện, bầu không khí tâm lý thoải mái, vui vẻ. *(Cụ thể xem bảng 2.5)*

Nhìn chung, trong quá trình làm việc công ty luôn cố gắng cải thiện điều kiện lao động cho nguồn nhân lực. Mặc dù, còn nhiều mặt hạn chế nhưng

công ty đã cố gắng nỗ lực rất nhiều nhằm giúp cho người lao động an tâm công tác, tạo tâm lý thoải mái, an toàn khi làm việc.

Bảng 2.5. Ý kiến của người lao động về điều kiện và môi trường làm việc

Đơn vị: %

Tiêu chí	Mức độ đồng ý			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Đồng ý một phần	Không đồng ý
Tôi được cung cấp đầy đủ các phương tiện, máy móc, thiết bị phục vụ cho công việc	26	49	19	6
Nơi làm việc hiện tại đảm bảo tính an toàn và thoải mái	26	50	18	6
Môi trường làm việc thân thiện, bầu không khí tâm lý vui vẻ, thoải mái	25	48	20	7

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

2.3.3. Tạo động lực thông qua kích thích vật chất

2.3.3.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền lương

** Mối quan hệ giữa năng suất lao động và tiền lương bình quân*

Bảng 2.6: Kết quả sản xuất kinh doanh (2013 – 2014)

STT	CHỈ TIÊU KINH TẾ	THỰC HIỆN NĂM 2012	THỰC HIỆN NĂM 2013	KẾ HOẠCH NĂM 2014	THỰC HIỆN NĂM 2014	SO SÁNH %	
						TH14/ TH13	TH14/ KH14
I	TỔNG DOANH THU	54.954.402.082	61.644.635.722	56.612.760.000	74.907.022.961	121,51	132,31
	XN Giặt là	20.413.020.226	22.826.098.821	22.037.041.000	27.920.206.790	122,32	126,70
	XN Điện lạnh	3.693.284.606	4.467.054.667	4.472.727.000	4.653.186.732	104,17	104,03
	Trung tâm DVDL	10.470.145.855	17.327.678.592	17.103.000.000	25.539.074.395	147,39	149,33
	Phòng KHKD	3.709.869.126	1.202.344.974		3.482.395.335	289,63	
	- KD	3.709.869.126	1.202.344.974		2.563.685.926	213,22	
	-QP	0	-		918.709.409		
	Hoạt động Liên doanh	13.499.574.300	13.499.574.300	11.500.000.000	11.490.276.600	85,12	99,92
	Hoạt động Tài chính	2.245.356.391	2.245.356.391	1.450.000.000	1.811.499.430	80,68	124,93
	Thu nhập khác	76.527.977	76.527.977	50.000.000	10.283.679	13,44	20,57

Nguồn báo cáo thi đua; phòng lao động- tiền lương

Nhìn vào bảng số liệu 2.6 trên, ta thấy năng suất lao động tăng tương ứng 22%, tiền lương bình quân tăng 0.25 trđ/người/tháng và tương ứng là tăng 8.71 %, nhỏ hơn so với tốc độ tăng năng suất lao động. Qua đó ta thấy, công tác tổ chức lao động tiền lương ở công ty đã hợp lý và đảm bảo được nguyên tắc tốc độ tăng năng suất lao động phải lớn hơn tốc độ tăng tiền lương. Do tiền lương bình quân tăng dẫn đến đời sống người lao động được cải thiện. Năng suất lao động tăng nhanh tạo điều kiện cho công ty tăng tích lũy mở rộng đầu tư sản xuất...

Công ty luôn gắn liền trách nhiệm với quyền lợi của người lao động, năng suất lao động tăng, hiệu quả kinh doanh cao thì thu nhập người lao động cũng tăng theo. Tiền lương bình quân đầu người một tháng năm 2006 là 3.120.000 đồng/tháng, tăng 8.71% so với năm 2005, năm 2013 tăng lên là 8.197.739 đồng/tháng và năm 2014, thu nhập bình quân 1 lao động của công ty là 9.315.524 đồng/tháng. Ngoài phần lương cứng, người lao động còn được nhận thêm một số phần thu nhập khác nữa. Như vậy, thu nhập bình quân tháng của một lao động trong công ty là tương đối cao so với mặt bằng thu nhập của nước ta hiện nay. Theo kết quả phỏng vấn thì ta thấy đại đa số người lao động được hỏi đều cho rằng mức thu nhập mà họ nhận được đã đáp ứng được nhu cầu bản thân và được trả thỏa đáng với những đóng góp mà họ bỏ ra (70% người được hỏi hài lòng với thu nhập hiện tại ở công ty). *(Cụ thể xem bảng 2.7)*. Thu nhập tăng dẫn đến đời sống người lao động được cải thiện. Do thu nhập của người lao động tăng đã kích thích họ hăng hái hơn trong công việc, tạo ra hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh của công ty.

Bảng 2.7. Ý kiến của người lao động về tiền lương, thu nhập*Đơn vị: %*

Tiêu chí	Mức độ đồng ý			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Đồng ý một phần	Không đồng ý
Mức lương của tôi hiện nay là phù hợp với vị trí và đóng góp của tôi cho công ty	36	29	28	7
Tôi nhận được các khoản thưởng thỏa đáng từ hiệu quả làm việc của mình	35	30	28	7
Lương, thưởng và các khoản trợ cấp được phân phối công bằng	30	35	26	9
Tôi hài lòng với mức thu nhập hiện tại ở công ty	38	32	22	8

*(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)**Phân phối tiền lương hàng tháng của cán bộ, nhân viên trong Công ty**** Phương pháp phân phối lương Khối lao động gián tiếp:**

$$L_i = K_i * n_{tti} * GT_{gt} + PC_{Đhại} + L_{ph}$$

Trong đó: - L_i : Tiền lương của người thứ i- K_i : Hệ số lương của người thứ i- n_{tti} : Ngày công thực tế của người thứ i (đã quy đổi)

- $GT_{gt} = QNSuất / \sum K_i * n_{tti}$ với $i = 1, \dots, m$; m là số lao động thuộc Khối lao động gián tiếp (Hay GT_{gt} là giá trị 1 ngày công với hệ số lương bằng 1)

- $PC_{Đhại}$: Phụ cấp độc hại

- L_{ph} : Tiền lương nghỉ phép

*** Phương pháp phân phối lương Khối lao động trực tiếp:**

1. Phương pháp tính

$$L_i = K_i * n_{tti} * GT_{tt} + PC_{Đhại} + L_{ph} + \text{Thưởng}$$

Trong đó: - L_i : Tiền lương của người thứ i

- K_i : Hệ số lương của người thứ i

- n_{tti} : Ngày công thực tế của người thứ i (đã quy đổi)

- $GT_{tt} = Q_{NSuất} / \sum K_i * n_{tti}$ với $i = 1, \dots, k$; k là số lao động thuộc Khối lao động trực tiếp (Hay GT_{tt} là giá trị 1 ngày công với hệ số lương bằng 1)

- $PC_{Đhại}$: Phụ cấp độc hại

- L_{ph} : Tiền lương nghỉ phép

Nhìn chung, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại đã xây dựng được một quy chế phân phối tiền lương tương đối khoa học, hợp lý, được coi là tiến bộ trong ngành. Phương thức phân phối quỹ tiền lương như trên có một đặc điểm là không chỉ dựa vào số người có mặt và hệ số cấp bậc của công nhân tương ứng mà còn dựa vào mức độ hoàn thành công việc cho mỗi người. Điều đó đã giám sát được quá trình trả lương cho người lao động, hạn chế được sự thiếu ý thức trong công việc của người lao động, có tác dụng khuyến khích sự sáng tạo, năng động của người lao động.

Tuy nhiên, việc phân phối tiền lương cho người lao động vẫn còn có những hạn chế, việc xác định hệ số năng suất còn chưa cụ thể, còn phụ thuộc nhiều vào sự đánh giá của người khác, chưa thấy rõ được mức độ đóng góp, cống hiến của mỗi người cho công ty. Thông thường, cuối tháng mỗi phòng

ban sẽ họp lại để bình bầu, đánh giá xem người nào hoàn thành nhiệm vụ hay chưa hoàn thành nhiệm vụ từ đó xác định hệ số năng suất cho mỗi người. Tuy nhiên, cơ sở để chấm điểm năng suất chưa cụ thể, chưa có sự rõ ràng về phân biệt lao động khá, giỏi điều đó ảnh hưởng rất lớn đến tính công bằng trong trả lương, dẫn đến động lực kích thích trong vấn đề trả thù lao bị giảm hiệu quả. Có tình trạng trên một phần là do đặc thù của Công ty là quá trình sản xuất chịu nhiều biến đổi của điều kiện tự nhiên, vì thế rất khó xác định mức độ hoàn thành. Nhưng quan trọng hơn là công ty chưa xây dựng được một hệ thống đánh giá, chấm điểm năng suất cụ thể, rõ ràng. Mặt khác, hệ số năng suất giữa lao động xuất sắc, giỏi, khá, trung bình có sự chênh lệch.

2.3.3.2. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền thưởng

** Phương pháp chia tiền thưởng cho Khối lao động trực tiếp:*

$$\begin{aligned} \text{Mức tiền thưởng trung bình của 1 người} &= \frac{\text{Tổng quỹ thưởng}}{\text{Tổng số lao động}} \\ \text{Dự tính của từng Ca} &= \frac{\text{Mức tiền thưởng trung bình của 1 người}}{\text{Số người của Ca đó}} \end{aligned}$$

Cuối tháng, Hội đồng cán bộ của từng xí nghiệp sẽ căn cứ vào kết quả thực hiện công việc, mức tiền thưởng dự tính của từng Ca trong tháng đó để phân bổ Quỹ thưởng. Ca nào không hoàn thành nhiệm vụ (hoặc hoàn thành ở mức độ trung bình) thì Mức tiền thưởng thực tế sẽ nhỏ hơn Mức tiền thưởng dự tính của Ca đó. Ngược lại, Ca nào hoàn thành tốt nhiệm vụ thì Mức tiền thưởng thực tế có thể sẽ vượt Mức tiền thưởng dự tính của Ca.

Sau khi xác định được Mức tiền thưởng cụ thể cho từng Ca, các thành viên trong Ca sẽ tự đánh giá, bình xét mức tiền thưởng cụ thể cho từng thành viên thuộc Ca mình, Xưởng trưởng có trách nhiệm trình Ban Giám đốc phê duyệt.

Nhìn vào phương pháp chia thưởng trên, ta thấy việc chia thưởng chưa thực sự hiệu quả, còn bình quân cào bằng, chưa phản ánh đúng hiệu quả làm việc của từng bộ phận phòng ban, thành tích của mỗi người lao động. Một trong những nguyên nhân dẫn đến việc chia thưởng còn mang tính bình quân là việc đánh giá thực hiện công việc chưa tốt, hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc còn chung chung, chưa lượng hóa được. Do đó, thiếu căn cứ để chia thưởng chính xác, phản ánh đúng hiệu quả làm việc của từng bộ phận, từng cá nhân, dẫn đến công ty lựa chọn phương pháp phân phối tiền thưởng còn mang nặng tính bình quân như phản ánh ở công thức tính trên.

2.3.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi và dịch vụ

Bên cạnh tiền lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi và dịch vụ cũng có tác động không nhỏ tới động lực của người lao động, thể hiện được sự quan tâm, khuyến khích của lãnh đạo công ty đối với họ.

Tại công ty quỹ phúc lợi được dùng để trợ cấp cho cán bộ công nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn, đóng góp cho địa phương, cứu trợ đồng bào bị thiên tai lũ lụt. Ngoài ra, một phần còn được dùng để chi cho các hoạt động văn hóa, văn nghệ, giáo dục, thể thao và dùng để mua sắm các phương tiện giải trí cho các đơn vị... Công ty áp dụng chế độ bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của Bộ luật lao động, đồng thời công ty còn mua bảo hiểm y tế và tổ chức khám sức khỏe cho người lao động (công ty trả 100% chi phí). Vào các ngày lễ, ngày tết công ty đều thưởng cho người lao động tùy vào kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Hàng năm, công ty đều tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi thăm quan, nghỉ mát. Điều đó không những giúp cho người lao động được nghỉ ngơi sau những ngày làm việc căng thẳng mà còn giúp cho mối quan hệ giữa các nhân viên trong công ty ngày càng gần gũi hơn, trong đó công ty lo tiền đi lại, ăn ở...

Bảng 2.8. Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi – năm 2014

STT	Nội dung sử dụng	Tỷ lệ (%)
1	Chi lễ, tết cho cán bộ công nhân viên	50
2	Chi tham quan, nghỉ mát, sinh nhật	27
3	Chi hoạt động văn hóa – văn nghệ - thể thao – giáo dục tuyên truyền	6
4	Chi hoạt động Đảng – Đoàn thể	7
4.1	- Thiếu nhi	2
4.2	- Thanh niên	1.5
4.3	- Nữ công	2
4.4	- Đảng – Công đoàn	1.5
5	Chi đóng góp cho địa phương, cứu trợ xã hội, hưu trí	3
6	Trợ cấp khó khăn	3
6.1	- Trợ cấp khó khăn đột xuất	1
6.2	- Trợ cấp cho CNVC khi nghỉ hưu có hoàn cảnh khó khăn đặc biệt	2
7	Bổ sung quỹ tương trợ	4

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động – tiền lương)

Ngoài quỹ phúc lợi, công ty còn hình thành thêm quỹ tương trợ do cán bộ công nhân viên trong công ty đóng góp nhằm phát huy truyền thống thương yêu, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau. Thông qua đó, góp phần giảm bớt những khó khăn, từng bước ổn định đời sống khi công nhân viên nghỉ hưu, mất sức, khi ốm đau, tai nạn, khi gia đình gặp tai biến rủi ro...

Như vậy, có thể thấy được rằng, các hình thức phúc lợi và dịch vụ đa dạng của công ty đã góp phần quan trọng giúp cho người lao động thỏa mãn

trong công việc, gấn bó lâu dài với công ty. Tuy nhiên, việc sử dụng quỹ phúc lợi tuy đã được phân chia tỷ lệ phân bổ cụ thể nhưng còn mang tính tự phát, chưa được lập kế hoạch cụ thể. Điều đó dẫn đến tình trạng có những hoạt động được hỗ trợ nhiều nhưng có những hoạt động không được hỗ trợ vì đã sử dụng hết quỹ phúc lợi, nó cũng ảnh hưởng không tốt tới tâm lý làm việc của người lao động.

2.3.4. Tạo động lực cho người lao động từ các hình thức kích thích tinh thần

2.3.4.1. Tạo cơ hội học tập và phát triển, cơ hội thăng tiến

Công tác tổ chức đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ cho người lao động. Hoạt động đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng đến hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân cũng như của tổ chức. Khi người lao động đã có đủ khả năng, trình độ thực hiện công việc sẽ dẫn đến sự thỏa mãn trong công việc từ đó sẽ kích thích người lao động làm việc nâng cao năng suất.

Tại công ty do nhiều nguyên nhân mà một bộ phận người lao động có trình độ và khả năng nắm bắt kiến thức chuyên môn còn yếu. Chính vì vậy, công ty đã rất coi trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động, coi đó là nhân tố quan trọng thúc đẩy công ty phát triển. Căn cứ vào nhu cầu đào tạo lao động theo kế hoạch hàng năm, công ty sẽ tổ chức xét duyệt cho cán bộ công nhân viên trong công ty đi học tập, nâng cao kiến thức, trình độ để đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng cao. Các hình thức đào tạo như là huấn luyện tại nơi làm việc, đào tạo tại chức, huấn luyện chuyên đề, cử đi học ở các trường trong và ngoài nước... Trong những năm qua, công ty đã thường xuyên mở các lớp tập huấn bồi dưỡng nghiệp vụ, bồi dưỡng nâng bậc, tiến hành đào tạo và đạo tạo lại đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý vận hành, tổ chức đào tạo về

các kỹ năng mềm như kỹ năng thuyết trình, làm việc nhóm, kỹ năng tư duy cho đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban, các đơn vị trực thuộc. Người lao động làm việc tại công ty được đào tạo đúng chuyên ngành, được đưa trực tiếp xuống các đơn vị để có kinh nghiệm thực tế. Không những thế còn mở các lớp đào tạo ngắn hạn nhằm giúp người lao động có thể tiếp cận công nghệ mới. Số lao động được đào tạo nâng cao trình độ hàng năm của công ty là khá cao, cụ thể:

Bảng 2.9 : Tổng hợp số lao động được đào tạo 2012 – 2014

Chỉ tiêu	Đơn vị	2012	2013	2014
Lao động được đào tạo lại	Người	23	27	32
Số lao động được đào tạo mới	Người	11	15	17
Số lao động được bồi dưỡng, tập huấn	Lượt người	130	144	156
Tổng kinh phí cho đào tạo	Tr đồng	120	135	155

(Nguồn :Phòng Tổ chức Hành chính)

Nhìn vào bảng trên, ta có thể thấy được tỷ lệ lao động được đào tạo mới, đào tạo lại của công ty được nâng lên rõ rệt. Sau mỗi khóa đào tạo chất lượng, trình độ người lao động được nâng lên. Điều này đã góp phần không nhỏ vào sự thành công của công ty trong thời gian qua. Không những thế đối với người lao động, việc thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức đã tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động với công việc hiện tại cũng như tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Việc đào tạo, nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn đã khiến cho người lao động tự tin và rất lạc quan về công việc của mình. Điều này sẽ giúp người lao động vượt qua những căng thẳng trong công việc và góp phần tạo nên bầu không khí làm việc tích cực. Mặt khác, khi được đào tạo người lao động sẽ cảm thấy được

quan tâm và tin tưởng. Đây là động lực để người lao động gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động chưa mấy hiệu quả. Nguyên nhân chủ yếu là do chưa gắn được nội dung đào tạo với yêu cầu công việc mà người lao động đảm nhiệm. Người lao động sau khi đào tạo chưa được tạo điều kiện vận dụng các kiến thức đã được học vào trong công việc, dẫn đến một thời gian ngắn sau khi đào tạo mọi việc lại trở lại tình trạng y như trước khi đào tạo. Thêm vào đó, việc xét học chưa được xem xét trên cơ sở yêu cầu phát triển của công ty mà do nhu cầu của cá nhân điều đó đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc cũng như cơ cấu lao động của doanh nghiệp.

Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, có trên 80% ý kiến cho rằng công ty luôn coi trọng công tác đào tạo nhân lực và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động học tập nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc. Tuy nhiên, các ý kiến cho rằng các chương trình đào tạo của công ty chưa thực sự hiệu quả (80% ý kiến cho rằng chương trình đào tạo không phù hợp với nhu cầu, kiến thức, kỹ năng cần đào tạo) do chưa xây dựng được quy trình đào tạo rõ ràng, khoa học; việc xác định nhu cầu đào tạo, xác định các kiến thức kỹ năng cần đào tạo chưa tốt dẫn đến việc xây dựng các chương trình đào tạo chưa thực sự phù hợp, lựa chọn người cần đào tạo cũng chưa tốt. Kết quả là nhiều chương trình đào tạo mở ra nhưng chưa thực sự hiệu quả.

Bảng 2.10. Ý kiến của người lao động về công tác đào tạo*Đơn vị: %*

Tiêu chí	Mức độ đồng ý			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Đồng ý một phần	Không đồng ý
Công ty luôn coi trọng đến việc đào tạo nhân lực	68	20	10	2
Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	60	20	15	5
Công ty có quy trình đào tạo rõ ràng, khoa học	0	10	20	70
Các chương trình đào tạo của công ty là phù hợp với nhu cầu đào tạo, kiến thức, kỹ năng cần đào tạo	2	18	56	24
Công tác đào tạo luôn đảm bảo đúng người, đúng chuyên môn	2	18	52	28

*(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)***2.3.4.2. Kỷ luật, đề bạt, thăng tiến người lao động**

Cán bộ công nhân viên trong công ty đều có ý thức tốt trong việc chấp hành nội quy và giữ gìn trật tự xã hội. Điều đó là do công ty đã áp dụng những hình thức xử lý kỷ luật rất nghiêm minh, mạnh mẽ và hiệu quả. Công ty đã quy định một cách rõ ràng và cụ thể các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, điều đó đã giúp cho người lao động nhận thức được một cách đầy đủ hơn về các hành vi của mình, tránh những hành vi tiêu cực. Người lao động sẽ biết được những hành vi nào sẽ được tổ chức chấp nhận và có ý thức tự giác về hành vi của mình. Công ty luôn theo dõi chặt chẽ quá trình làm việc của

người lao động nhằm phát hiện kịp thời và uốn nắn những hành vi vi phạm kỷ luật lao động. Đồng thời, đối với những trường hợp vi phạm kỷ luật, công ty đều xử lý một cách nghiêm minh, không phân biệt người này với người khác, đưa ra những hình thức kỷ luật phù hợp với từng mức độ vi phạm. Các cấp quản lý công ty cũng rất quan tâm, và sẵn sàng tạo điều kiện cho những người vi phạm có cơ hội sửa chữa những sai lầm của mình. Tất cả những điều đó đã góp phần nâng cao ý thức cho người lao động, lập lại trật tự nơi làm việc. Ý thức kỷ luật lao động tốt sẽ nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động, tạo động lực thúc đẩy người lao động tăng cường phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ.

Với một bộ phận khá lớn người lao động trong công ty thì cơ hội thăng tiến trong công việc là động lực chính thúc đẩy họ nỗ lực phấn đấu, hoàn thành nhiệm vụ. Chính vì vậy, công tác đề bạt, thăng tiến người lao động cũng được công ty rất quan tâm. Công ty đã căn cứ vào năng lực của người lao động trong quá trình rèn luyện, làm việc tại công ty và trên cơ sở yêu cầu của công việc rồi từ đó đã chủ động vạch ra các hướng phát triển nghề nghiệp cho họ. Công ty thường xuyên theo dõi, giám sát quá trình thực hiện công việc của người lao động để phát hiện ra những người thực sự có năng lực, đáp ứng yêu cầu công việc ở vị trí cao. Chính vì vậy, người lao động khi được đề bạt vào vị trí công việc mới đều có đủ khả năng, kiến thức và phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc. Do được bố trí công việc đúng với trình độ của mình, người lao động sẽ hứng thú hơn với công việc, không cảm thấy chán nản. Thông thường, các cán bộ lãnh đạo bộ phận có quyền đề xuất việc thăng tiến cùng với sự tư vấn, hỗ trợ của phòng Tổ chức cán bộ và đào tạo, quyết định cuối cùng thuộc về người lãnh đạo cấp cao. Đối với người lao động được đề bạt vào vị trí công việc mới, công ty đã thực hiện các hoạt động đào tạo, phát triển để chuẩn bị cho họ những kiến thức, kỹ năng cần có khi nhận vị trí

việc làm mới. Điều đó đã kích thích người lao động hăng hái làm việc, yên tâm công tác vì họ nhận thấy được tương lai, khả năng thăng tiến của mình tại công ty. Với cơ hội phát triển nghề nghiệp hấp dẫn, công ty không những đã khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo khả năng của mình, phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp mà còn giữ chân được những người lao động giỏi, có tài năng.

2.3.4.3. Các phong trào đoàn thể, tổ chức đời sống cho cán bộ công nhân viên

*** Công tác tuyên truyền giáo dục**

Công đoàn cơ sở Công ty đã thường xuyên động viên đoàn viên công đoàn tham gia học tập đầy đủ các đợt học tập chính trị do đơn vị và cấp trên tổ chức như: Đẩy mạnh tuyên truyền, giáo dục cho đoàn viên Công đoàn hiểu rõ chủ trương, đường lối của Đảng, chỉ thị của cấp trên, hiểu rõ hơn những thuận lợi, khó khăn của đơn vị từ đó giữ vững được tư tưởng, tin tưởng vào sự lãnh đạo của Đảng uỷ Cục, Chi uỷ- chi bộ và sự điều hành của Ban Giám đốc Công ty phấn khởi thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

Đổi mới nâng cao chất lượng hiệu quả công tác tuyên truyền về các ngày kỉ niệm lịch sử, những sự kiện trọng đại của đất nước chào mừng 65 năm Ngày truyền thống Công đoàn Quốc phòng (6/3/1949- 6/3/2014); 60 năm ngày chiến thắng Điện Biên Phủ (7/5/1954-7/5/2014); 50 năm ngày thành lập Cục Đối ngoại (28/5); 85 năm ngày thành lập Công đoàn Việt Nam (28/7); 70 năm thành lập QĐND Việt Nam, 25 năm ngày hội Quốc phòng toàn dân nhằm động viên CNVC – LĐQP hăng hái thi đua lao động sản xuất, thực hiện thắng lợi nhiệm vụ sản xuất kinh doanh năm 2014.

**** Tổ chức các hoạt động phong trào nhằm tạo ra sự đoàn kết gắn bó của người lao động với công ty***

BGD Công ty và BCH Công đoàn đã tổ chức Hội nghị người lao động năm 2014 (từ Hội nghị ở các đơn vị thành viên đến Hội nghị toàn Công ty) được tổ chức một cách nghiêm túc, đúng thời gian quy định; việc ký kết thỏa ước lao động tập thể được tiến hành theo đúng nguyên tắc .

Công đoàn đã tham gia góp ý kiến với BGĐ Công ty các vấn đề liên quan đến SXKD và quyền lợi của người lao động trong Công ty. Công đoàn đã tham gia giao ban hàng tuần với BGĐ Công ty, từ đó Công đoàn đã kịp thời đề xuất những yêu cầu chính đáng của người lao động lên Ban Giám đốc để bàn biện pháp tổ chức thực hiện phù hợp với đặc điểm của đơn vị.

Công đoàn cơ sở phát động phong trào thi đua Tháng công nhân, với chủ đề: “Năng suất, chất lượng, hiệu quả, bảo đảm an toàn vệ sinh lao động”, gắn kết chặt chẽ với phong trào thi đua quyết thắng của đơn vị; cuộc vận động “Phát huy truyền thống, cống hiến tài năng, xứng danh Bộ đội Cụ Hồ” và phong trào thi đua “ 50 ngày đêm hành động kiểu mẫu” chào mừng 50 năm ngày thành lập Cục Đối ngoại.

Tổ chức các hoạt động trong “Tháng hành động vì Trẻ em”, “Ngày Gia đình Việt Nam (28/6). Tích cực thực hiện các hoạt động xã hội, làm tốt công tác “Đền ơn đáp nghĩa”. Tham gia phong trào “Mái ấm công đoàn, nghĩa tình đồng đội” theo hướng dẫn của Cục Chính trị. Tăng cường công tác kiểm tra, thực hiện tốt công tác bảo hộ lao động và an toàn giao thông, đơn vị không có vụ việc tai nạn lao động và tai nạn giao thông.

Trong Quý II, III/2014, Công đoàn đã tổ chức cho CBCNV trong Công ty đi nghỉ mát tại Sầm Sơn-Thanh Hóa, Cửa Lò-Nghệ An, Huế, Cao Bằng, Đồ Sơn-Hải Phòng để nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động cũng như tăng cường tính đoàn kết trong toàn đơn vị (tổ chức 05 đoàn nghỉ

mát, Công đoàn hỗ trợ 8.500.000đ để các đoàn tổ chức giao lưu văn hóa, văn nghệ).

Công đoàn cơ sở kết hợp với Chi đoàn, Chi hội Phụ nữ tổ chức tốt các hoạt động phong trào; tổ chức tốt vui Tết Thiếu nhi, Tết Trung thu cho các cháu thiếu niên, nhi đồng là con của CB, CNV trong Công ty. Thông qua các hoạt động trên, cán bộ, nhân viên đã thực sự gắn bó với các phong trào thi đua quyết thắng của đơn vị, góp phần hoàn thành nhiệm vụ chính trị của đơn vị, xây dựng đơn vị vững mạnh toàn diện.

**** Chăm lo đời sống vật chất tinh thần và đảm bảo quyền lợi hợp pháp và chính đáng của người lao động trong công ty.***

Vấn đề chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho đoàn viên Công đoàn, người lao động luôn được BCH các cấp coi trọng. CĐCS Công ty quan tâm phối hợp cùng Ban Giám đốc Công ty, Giám đốc Xí nghiệp giải quyết tốt các vấn đề: Chế độ trả lương, thưởng cho người lao động; công tác bảo hộ và an toàn lao động; việc thực hiện các chế độ BHXH theo bộ luật Lao động. Đơn vị đã xây Quy trình xử lý công việc, xây dựng các Quy chế Phối hợp giữa BGĐ Công ty và BCH Công đoàn, Quy chế Dân chủ cơ sở tại nơi làm việc.

Toàn đơn vị tích cực xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp, xây dựng môi trường làm việc vui vẻ, lành mạnh tạo nên không khí làm việc thi đua sôi nổi tới toàn thể CBCNV Công ty. Cán bộ, nhân viên luôn quan tâm chia sẻ với nhau những kinh nghiệm trong cuộc sống cũng như trong công việc. Người lao động luôn yên tâm công tác và xác định gắn bó lâu dài với đơn vị.

BCH công đoàn đã cùng với ban Giám đốc Công ty, Xí nghiệp luôn duy trì và giữ được ổn định việc làm cho người lao động, đời sống của người lao động được đảm bảo, thu nhập bình quân 8.600.000đ/ng/tháng.(thực tế đã

đạt mức thu nhập cao hơn, cụ thể là thu nhập thực hiện bình quân 1 lao động năm 2014 là 9.315.524 đồng/tháng)

Thực hiện tốt các quy định về BHXH, BHYT, Công đoàn trực tiếp làm các thủ tục thanh toán BHXH giúp người lao động. Đã phối hợp với Ban Giám đốc Công ty tổ chức bếp ăn tập thể giữa ca; thường xuyên kiểm tra về chất lượng, định lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm góp phần đảm bảo sức khỏe cho người lao động. Đơn vị không xảy ra vụ việc mất vệ sinh an toàn thực phẩm, sức khỏe người lao động được bảo đảm.

2.4 Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

2.4.1 Những kết quả đạt được

Công ty đã xây dựng và phổ biến những quyết định và thông tin về mục tiêu hoạt động của mình đến từng người lao động một cách kịp thời, từ đó kích thích người lao động nỗ lực hết mình để đạt mục tiêu của công ty và cảm thấy gắn bó hơn với công ty.

Việc tuyển chọn lao động luôn diễn ra một cách thuận lợi do công ty đã thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình tuyển dụng. Số lao động được bố trí, sắp xếp trái ngành nghề tại công ty đã có xu hướng giảm. Việc bố trí sắp xếp lao động phù hợp với yêu cầu công việc đã tạo điều kiện cho người lao động phát huy những kiến thức, kỹ năng của mình, tăng cường sự thỏa mãn trong công việc từ đó tạo động lực làm việc.

Công tác an toàn bảo hộ lao động đều có kế hoạch cụ thể và được giám sát một cách chặt chẽ nhằm đảm bảo an toàn cho người và máy móc thiết bị. Ngoài ra, công ty còn cố gắng trong việc tổ chức phục vụ nơi làm việc nhằm tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thuận lợi cho người lao động. Đây là yếu tố rất tích cực tác động lớn đến động lực lao động của cán bộ công nhân viên trong công ty.

Công ty đã xây dựng được một quy chế phân phối tiền lương tương đối khoa học, hợp lý không chỉ dựa vào số người có mặt và hệ số cấp bậc của người lao động mà còn dựa vào mức độ hoàn thành công việc của mỗi người. Điều đó đã hạn chế được sự thiếu ý thức trong công việc, có tác dụng khuyến khích sự sáng tạo, năng động của người lao động.

Công ty tách tiền thưởng vận hành an toàn ra khỏi cơ cấu tiền lương và áp dụng các tiêu chuẩn tích cực trong tính toán đã và đang tạo ra động lực kích thích thi đua sản xuất to lớn trong nhân viên.

Các hình thức phúc lợi và dịch vụ đa dạng của công ty đã góp phần quan trọng giúp cho người lao động thỏa mãn trong công việc, gắn bó lâu dài với công ty.

Tỷ lệ lao động được đào tạo mới, đào tạo lại của công ty được nâng lên rõ rệt. Sau mỗi khóa đào tạo chất lượng, trình độ người lao động được nâng lên. Đối với người lao động, việc thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức đã tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động với công việc hiện tại cũng như tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.

Công ty đã căn cứ vào năng lực của người lao động trong quá trình rèn luyện, làm việc tại công ty và trên cơ sở yêu cầu của công việc rồi từ đó đã chủ động vạch ra các hướng phát triển nghề nghiệp cho họ. Điều đó đã kích thích người lao động hăng hái làm việc, yên tâm công tác vì họ nhận thấy được tương lai, khả năng thăng tiến của mình tại công ty.

Các phong trào thi đua cũng như việc tổ chức đời sống cho người lao động trong công ty đã tạo ra nội lực mới khiến cho người lao động phát huy hết khả năng để đạt được thành tích ngày càng cao.

Công ty đã hình thành lên những nét văn hóa tốt đẹp, truyền thống của riêng mình. Với môi trường văn hóa thân thiện, tốt đẹp, nó đã có tác động rất

lớn đến đời sống tinh thần của toàn bộ công nhân viên trong công ty, tạo ra sự hài hòa trong nội bộ doanh nghiệp.

2.4.2 Một số hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1 Một số hạn chế

Hiện tại, công tác phân tích công việc của công ty rất ít được quan tâm. Việc này đã ảnh hưởng không tốt việc phân công công việc và quản lý, giám sát việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động trong mỗi đơn vị và toàn công ty. Thực tế cho thấy, không có bản phân tích công việc cụ thể, rõ ràng dẫn đến tình trạng người này ỷ lại vào người khác, ý thức trách nhiệm trong khi làm việc không cao do chưa có bản mô tả công việc, chưa chỉ rõ nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công việc, chưa có tiêu chuẩn thực hiện công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc nên việc phân công công việc trong công ty nhiều khi còn mang tính cảm tính, từ đó việc đánh giá thực hiện công việc cũng không chính xác. Mặt khác, trên thực tế nhiều khi lúc tuyển dụng người lao động được nhận vào một vị trí nhưng khi làm lại là một vị trí khác và do công việc không được phân định một cách cụ thể nên gây khó khăn cho người lao động trong quá trình làm việc, gây ra tâm lý chán nản khi làm việc,... Khi đó động lực lao động bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Mặc dù trong những năm qua, công ty rất quan tâm đến việc đánh giá thực hiện công việc của cán bộ, nhân viên của công ty. Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng làm cơ sở để trả lương, trả thưởng, phân chia các khoản phúc lợi và là cơ sở để đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên công ty. Tuy nhiên, đánh giá thực hiện công việc của công ty vẫn còn tồn tại hạn chế cần khắc phục trong thời gian tới, Cụ thể: *Thứ nhất*, vẫn chưa xác định đúng mục tiêu quan trọng nhất của công tác đánh giá là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và ra các quyết định quản lý. *Thứ hai*, về lựa chọn người đánh giá: mới chỉ có đánh giá một chiều từ người quản lý trực tiếp đối

với nhân viên; trong đánh giá quý, cá nhân tự đánh giá thì mới chỉ là nhận xét về ưu nhược điểm của mình chứ không được trực tiếp tham gia chấm điểm, mà điểm đánh giá này lại ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của họ. Do đó, có thể dẫn đến người lao động đôi khi cảm thấy không công bằng. Đánh giá một chiều như trên chỉ cho thấy được khía cạnh của người được đánh giá theo quan điểm của người đánh giá, còn rất nhiều những khía cạnh khác cần được quan tâm như quan hệ đồng nghiệp, quan hệ với khách hàng. *Thứ ba*, các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính định tính, chung chung, phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan của người đánh giá. Các tiêu chí đánh giá chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chí mang tính định lượng, cho nên rất khó khăn trong việc đánh giá. Việc đánh giá chung chung như vậy sẽ khiến cho người lao động thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc, gây ra sức ỳ lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, thậm chí làm triệt tiêu động lực do không tin tưởng vào kết quả đánh giá...

Về công tác đào tạo, phát triển nhân lực của Công ty mới chỉ dừng lại ở mức đào tạo thông thường, chưa có quy trình đào tạo rõ ràng, khoa học. Việc xác định nhu cầu đào tạo, xác định nội dung và chương trình đào tạo chưa được chú trọng nên chất lượng đào tạo chưa cao. Đào tạo về nghiệp vụ nói chung đã triển khai nhưng không thường xuyên, liên tục, hiệu quả không cao. Tình trạng này đã làm giảm năng suất lao động và làm tăng chi phí của công ty.

Các hình thức thưởng còn mang tính bình quân giữa những người lao động, chưa phân biệt một cách rõ ràng bộ phận nào mang lại hiệu quả cao hơn, đóng góp nhiều hơn cho Công ty.

Việc sử dụng các công cụ tâm lý giáo dục được người lao động đánh giá khá cao tuy nhiên tốn quá nhiều thời gian của lãnh đạo do năng lực quản lý của tầng quản lý dưới còn nhiều hạn chế; chế độ phân quyền, ủy quyền,

quy trách nhiệm không rõ ràng. Không thường xuyên nhận thức cho người lao động thấy được ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp và vai trò cụ thể của nhân viên trong đó.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Công tác đánh giá thực hiện công việc thiếu linh hoạt và hầu như ít được thực hiện dẫn đến chưa phát huy hết tác dụng để nâng cao chất lượng lao động: Sự hạn chế về các kỹ năng quản lý và sử dụng nhân sự nên trong quản lý còn nhiều cứng nhắc, chưa có sự uyển chuyển dẫn đến tạo sức ép cho nhân viên (về chỉ tiêu, kết quả thực hiện nhiệm vụ...). Có những trường hợp đánh giá chưa sát thực so với năng lực thực tế, không phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động bởi những chỉ tiêu đánh giá khá chung chung do không được ghi chép thường xuyên mà chỉ tiến hành vào cuối mỗi quý. Thậm chí bản đánh giá của chủ quản đối với một nhân viên qua các quý không có sự khác nhau nhất là với các nhân viên văn phòng vì vậy không thấy được nhân viên tiến bộ thêm được điểm nào và cần khắc phục điểm nào.

Việc ủy quyền chưa cao mà nguyên nhân là xuất phát từ hai phía. Người lao động còn mang nặng tư tưởng làm công ăn lương. Năng lực thực hiện nhiệm vụ thực tế của quản lý cấp dưới còn nhiều hạn chế nhất là khả năng hành động hóa tư duy. Họ còn thiếu kinh nghiệm thực tế và yếu về các kỹ năng cơ bản do chưa chú ý đầu tư thời gian và công sức để học tập nâng cao trình độ để đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty trong giai đoạn mới. Khi gặp khó khăn bế tắc họ buông xuôi khi thấy bản thân không đáp ứng được nhu cầu công việc. Còn về các nhà lãnh đạo họ đồng thời cũng là những người có nhiều vốn góp, phải bỏ ra nhiều tiền bạc và công sức nên họ muốn kiểm soát được càng nhiều càng tốt.

Đội ngũ cán bộ tổ chức nhân sự còn thiếu về số lượng và chất lượng còn hạn chế đã dẫn đến việc xây dựng và triển khai nhiều chính sách về tổ

chức nhân sự còn nhiều hạn chế. Cụ thể, chất lượng đội ngũ cán bộ nhân sự còn hạn chế dẫn đến việc xây dựng những công cụ cần thiết phục vụ cho công tác quản trị nhân lực còn chưa tốt, ví dụ như bản tiêu chí đánh giá thực hiện công việc còn chung chung, cảm tính, hệ thống tiêu chí đánh giá không lượng hóa được nên việc đánh giá thực hiện công việc rất khó phản ánh đúng kết quả làm việc thực tế của người lao động, chưa xây dựng được bản phân tích công việc bài bản, cụ thể rõ ràng, dẫn đến việc phân công, bố trí công việc gặp nhiều khó khăn, chưa xây dựng được quy trình tuyển dụng, quy trình đào tạo đặc biệt việc xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo không tốt dẫn đến nhiều chương trình đào tạo được mở ra, tăng chi phí đào tạo của doanh nghiệp mà hiệu quả đào tạo không cao.

CHƯƠNG 3: QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN DỊCH VỤ ĐỐI NGOẠI

3.1 Định hướng phát triển và quan điểm về tạo động lực lao động của công ty

Trong những năm tới, toàn công ty cần tập trung hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh đã được phê duyệt và thực hiện tốt các nhiệm vụ: Quản lý, điều hành mọi hoạt động của công ty theo Điều lệ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên và các quy định của pháp luật hiện hành. Tăng cường tính chuyên nghiệp ở tất cả các bộ phận trong toàn công ty, xây dựng thương hiệu mạnh tất cả các sản phẩm dịch vụ của đơn vị. Về việc xây dựng kế hoạch 5 năm, cần triển khai các nhiệm vụ sau:

Ban giám đốc cần chỉ đạo các đơn vị tích cực, chủ động hoàn thành việc xây dựng kế hoạch 05 năm phát triển sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016 – 2020. Qua đó, chỉ đạo các đơn vị xây dựng kế hoạch triển khai chi tiết từng giai đoạn với từng lĩnh vực cụ thể, làm cơ sở kiểm tra giám sát, đánh giá hoạt động SXKD của đơn vị một cách toàn diện, có chiều sâu.

Tăng cường tính chuyên nghiệp và khả năng chuyên môn hóa công việc trong đơn vị, nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp, quản trị số liệu của đơn vị. Tăng cường kiểm tra đôn đốc, đảm bảo hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch 2015, làm nền tảng để phát triển sản xuất kinh doanh trong giai đoạn tiếp theo đúng pháp luật, an toàn tuyệt đối và đạt hiệu quả kinh tế cao.

Tiếp tục bồi dưỡng, kiện toàn đội ngũ cán bộ các cấp, đảm bảo đội ngũ cán bộ đủ về lượng, mạnh về chất, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

Kiểm tra, giám sát chặt chẽ các nguồn thu, khoản chi, phối hợp cùng các đơn vị thực hiện tốt công tác thu hồi công nợ; định kỳ hoặc đột xuất tiến hành kiểm tra công tác tài chính đơn vị cơ sở, giám sát chặt chẽ, sát sao đối với các hoạt động tài chính của đơn vị cơ sở.

** Các phòng ban, đơn vị trực thuộc công ty cần thực hiện*

Kịp thời cập nhật, nắm bắt những chủ trương chính sách, chế độ mới được ban hành để tham mưu đề xuất với lãnh đạo Công ty về hoạt động kinh tế; đôn đốc các đơn vị xây dựng và triển khai kế hoạch đầu tư trong năm 2015.

Làm tốt công tác tham mưu, xây dựng dự thảo các quy chế, quy định liên quan đến công tác cán bộ, tổ chức, quản lý nhân sự của Công ty trình Chủ tịch Công ty kiêm Giám đốc phê duyệt và ban hành.

Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, kiện toàn tổ chức bộ máy để vừa thực hiện được nhiệm vụ kế hoạch và nhiệm vụ kinh doanh; Tiếp tục phát huy các thành công đã đạt được trong năm 2014, thực hiện kinh doanh có lãi, mang lại nguồn lợi cho đơn vị.

- Tập trung củng cố về mặt chất lượng sản phẩm dịch vụ của đơn vị, nâng cao vị thế thương hiệu Giặt là SAPY.

- Củng cố, đầu tư nâng cấp máy móc trang thiết bị cho sản xuất; tăng cường đầu tư về công nghệ phục vụ sản xuất kinh doanh, cải thiện năng suất lao

- Nâng cao công tác quản lý khách hàng và các đối tác đại lý thông qua việc xây dựng phần mềm quản lý hàng hóa tiên tiến, đầy đủ thông tin và đảm bảo hiệu quả về công năng sử dụng.

- Nghiên cứu thị trường, xem xét mức độ phù hợp với thị trường về năng lực của Doanh nghiệp, giá cả sản phẩm dịch vụ để xem xét việc điều chỉnh giá bán sản phẩm dịch vụ.

- Thường xuyên kiểm tra rà soát, sửa đổi bổ sung các quy chế, quy định liên quan tới công tác quản lý và tiền lương, đảm bảo phù hợp với thực tiễn, tăng thu nhập cho người lao động, khuyến khích, động viên người lao động tích cực làm việc.

3.2. Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

3.2.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

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

Để xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động thì công ty phải tiến hành hoạt động phân tích công việc. Phân tích công việc là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành nhằm xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách thành công. Phân tích công việc giúp người lao động hiểu một cách chi tiết về các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, quá trình này sẽ giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

Mặc dù hiện nay, công ty đã tiến hành phân tích công việc cho người lao động. Tuy nhiên, công tác phân tích công việc mới chỉ đưa ra được các nhiệm vụ, yêu cầu và các tiêu chuẩn thực hiện công việc một cách chung chung. Người lao động cũng chỉ hiểu công việc họ phải làm một cách chung chung, khái quát. Chính vì vậy, người lao động không thấy hết được vị trí của công việc đối với sự phát triển của công ty, không có phương hướng phấn đấu

từ đó làm giảm động lực lao động. Do đó, công ty cần phải tiến hành phân tích và thiết kế lại công việc mà công ty đang thực hiện.

Khi phân tích công việc, công ty cần phải tiến hành theo đúng quy trình phân tích công việc bao gồm ba giai đoạn sau đây:

Giai đoạn 1: Giai đoạn chuẩn bị phân tích

Trong giai đoạn này ta cần phải xác định đúng mục đích phân tích công việc. Khi đã nắm rõ mục đích của việc phân tích công việc điều đó sẽ giúp cho nhà quản lý có thể xác định được những thông tin về công việc cần thu thập và thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin cho phù hợp. Sau đó ta cần xem xét các thông tin cơ bản có liên quan đến công việc như: thông tin về máy móc, thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc; thông tin về các điều kiện làm việc. Bước cuối cùng trong giai đoạn này là ta phải lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích. Do phân tích công việc là nhằm xác định những yêu cầu tối thiểu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần có để thực hiện công việc cho nên ta chỉ cần chọn người tiêu biểu là những người thực hiện công việc ở mức đạt yêu cầu, chứ không nên chọn những người thực hiện xuất sắc.

Giai đoạn 2: Giai đoạn tiến hành phân tích

Trong giai đoạn này, việc đầu tiên là phải xác định các thông tin về công việc cần thu thập. Khi thu thập thông tin phục vụ cho quá trình phân tích công việc cần phải thu thập một cách đầy đủ, không bỏ sót. Đồng thời cần phải biết kết hợp đan xen các phương pháp thu thập thông tin như phỏng vấn, phiếu điều tra, quan sát người lao động..

- Phỏng vấn: đây là phương pháp được áp dụng phổ biến để phân tích công việc, nó giúp người quản lý có thể thu thập thông tin về công việc một cách đơn giản và nhanh chóng. Phỏng vấn còn giúp ta có được những thông tin mà người thực hiện công việc khó có thể mô tả bằng lời viết.

- Điều tra bằng phiếu câu hỏi: đây là phương pháp nhanh và tiết kiệm thời gian nhất để thu thập được thông tin từ nhiều người khác nhau cùng thực hiện công việc.

- Quan sát người lao động: được thực hiện bằng cách tiến hành quan sát và ghi chép vào biểu mẫu được thiết kế sẵn những thông tin quan sát được. Phương pháp này giúp ta có thể thu thập được thông tin phong phú và thực tế về công việc.

Giai đoạn 3: Đưa ra các kết quả phân tích

Kết quả phân tích công việc phải đưa ra được: bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Sau đây tôi xin đưa ra bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc mà công ty có thể tham khảo (*Xem phụ lục 2*).

Sau khi kết thúc một đợt phân tích công việc thì công ty cũng không nên sử dụng các kết quả này trong một thời gian dài mà cần phải tiến hành phân tích lại công việc, vì nhiệm vụ cũng như tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động thường xuyên biến đổi cùng với quá trình sản xuất kinh doanh. Nếu như công ty thực hiện tốt quá trình phân tích công việc sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, từ đó có phương hướng phấn đấu, kích thích người lao động làm việc có hiệu quả hơn..

3.2.1.2. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

- Đánh giá thực hiện công việc: “là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động”. Đánh giá thực hiện công việc là công cụ quan trọng tạo động lực cho người lao động. Khi doanh nghiệp tiến hành đánh giá thực hiện công việc,

người lao động có thể nhận được các lợi ích như: có được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng, được đào tạo một cách hợp lý, biết rõ hiệu quả làm việc của mình từ đó xác định được những điểm cần cải tiến để nâng cao hiệu quả, nhận được sự hỗ trợ kịp thời của người quản lý khi gặp khó khăn, được đề đạt ý kiến để cải thiện điều kiện lao động... Tất cả những lợi ích đó sẽ tạo cho người lao động có động lực làm việc tốt vì họ nhận được sự quan tâm, khích lệ cổ vũ của người quản lý.

- Trong những năm vừa qua, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại chưa có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của cá nhân một cách khoa học, thống nhất. Việc đánh giá còn mang tính định tính, chung chung. Thông thường, cứ cuối mỗi tháng, các phòng ban lại họp lại để bình bầu xem người nào hoàn thành nhiệm vụ hoặc không hoàn thành nhiệm vụ. Do không có tiêu chuẩn đánh giá một cách cụ thể cho nên việc đánh giá thường dựa vào nhận định chủ quan của người đánh giá. Chính vì vậy, công ty cần xây dựng một hệ thống đánh giá rõ ràng, cụ thể.

- Một hệ thống đánh giá khoa học, hợp lý phải bao gồm ba yếu tố cơ bản sau:

+ Các tiêu chuẩn thực hiện công việc: các tiêu chuẩn này cần phải được xác định dựa trên quá trình phân tích công việc. Nếu quá trình phân tích công việc mà được thực hiện tốt sẽ giúp có được các tiêu chuẩn cần thiết trên. Những tiêu chuẩn này phải cho người lao động thấy được cần phải làm những gì trong công việc và cần phải làm tốt đến mức nào? Đồng thời, nó phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc.

+ Tiến hành đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn. Đây là yếu tố trung tâm của đánh giá. Chúng ta cần phải xác định cái gì cần được đo lường trong công việc của người lao động và đo bằng những tiêu thức nào? Đồng thời chúng ta cũng cần phải xác định xem hệ

thống đo lường nên hướng vào việc sử dụng các kết quả của công việc hay hành vi thực hiện công việc hay các phẩm chất của người lao động khi thực hiện công việc.

+ Cung cấp thông tin phản hồi nhằm đưa ra những nhận xét về ảnh hưởng của một hành vi hay hiệu quả làm việc của một cá nhân. Từ đó, khuyến khích những hành vi tích cực và hạn chế những hành vi tiêu cực. Việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động chỉ có thể đem lại kết quả cao nhất khi mối quan hệ giữa người cung cấp và người nhận thông tin là cởi mở, chân thật và tôn trọng lẫn nhau. Đây là một công việc hết sức quan trọng bởi vì nếu không cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động thì sẽ tạo cho họ cảm giác bị cô lập. Khi những khó khăn không được hiểu và đánh giá đúng, người lao động sẽ không thể tiến bộ và thỏa mãn trong công việc, từ đó làm giảm động lực lao động.

- Tại công ty, các tiêu thức sử dụng để đánh giá còn mang tính sơ lược, chung chung và nó phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của người quản lý trực tiếp. Các tiêu thức này chưa được cụ thể hóa thành các chỉ tiêu mang tính định lượng cho nên gây khó khăn rất nhiều cho người đánh giá. Người lao động cũng khó đánh giá được hiệu quả công việc của mình. Sau đây tôi xin đưa ra mẫu phiếu đánh giá mà công ty có thể tham khảo áp dụng (*Mẫu phiếu đánh giá xem ở phụ lục 3 của luận văn*)

Căn cứ vào mẫu phiếu đánh giá mà tác giả xây dựng, hàng tháng người lao động sẽ tự đánh giá mức độ thực hiện công việc của mình cũng như của đồng nghiệp trong phòng. Sau đó hội đồng đánh giá sẽ tổng hợp các phiếu đánh giá để đưa ra kết quả đánh giá và phản hồi thông tin cho người lao động.

3.2.2. Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ

3.2.2.1. Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc

- Tuyển chọn và sắp xếp bố trí lao động phù hợp với công việc đóng một vai trò quan trọng trong tổ chức. Tuyển chọn tốt sẽ giúp cho tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai, ngoài ra nó còn giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại, đồng thời tránh được những thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Bố trí nhân lực nếu được thực hiện có chủ định và hợp lý sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất.

- Tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại trong những năm vừa qua, công tác tuyển chọn và bố trí lao động đã có nhiều tiến bộ. Quá trình tuyển dụng lao động luôn được thực hiện theo đúng quy trình, việc bố trí sắp xếp công việc luôn có kế hoạch thực hiện và căn cứ vào năng lực trình độ của người lao động. Điều đó đã góp phần tăng cường sự thỏa mãn trong công việc của người lao động, tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này, công ty cần phải cải thiện một số mặt sau đây:

- Quá trình tuyển chọn phải đảm bảo tuyển được những người có đủ trình độ, phù hợp với yêu cầu công việc, tránh tình trạng tuyển thêm lao động vì lí do cá nhân. Do đặc thù của công ty cho nên nhiều đơn vị trực thuộc công ty thường ở những vị trí khác nhau. Công tác tuyển dụng cần phải được đặc biệt quan tâm, có chính sách cộng điểm ưu tiên cho lao động tại chỗ, lao động địa phương để đảm bảo ổn định sản xuất, đối với những lao động địa phương mặc dù chưa đáp ứng được yêu cầu của công ty nhưng có khả năng phát triển được thì có thể được chấp nhận tuyển dụng.

- Việc sắp xếp, bố trí công việc cần phải căn cứ vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện để có thể sắp xếp phù

hợp với trình độ của người lao động và đảm bảo đúng người đúng việc. Sắp xếp, bố trí công việc cũng cần phải căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, phải được lập kế hoạch rõ ràng cụ thể, tránh tình trạng bố trí, sắp xếp bừa bãi dẫn đến tình trạng có vị trí thừa lao động, có vị trí lại thiếu lao động. Điều đó sẽ gây ra tâm lý chán nản cho người lao động do không có việc làm hoặc không được làm công việc theo đúng chuyên môn, sở thích của mình.

- Thúc đẩy quá trình chuyên môn hóa trong công ty làm cho kỹ năng, tay nghề của người lao động được nâng cao. Quá trình chuyên môn hóa không những tạo ra khả năng áp dụng được những thiết bị hiện đại, những thiết bị chuyên dùng để tăng năng suất lao động mà còn giúp cho quá trình hiệp tác, phối hợp giữa cán bộ công nhân viên được cải thiện đáng kể.

- Để chủ động trong công tác sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực, tạo điều kiện cho người lao động thăng tiến hợp lý đòi hỏi công ty phải quan tâm hơn đến việc quy hoạch đội ngũ cán bộ kế cận. Hoạt động này nên được tiến hành như sau:

- Thiết lập danh sách các vị trí công việc chức danh cần quy hoạch và xác định số lượng người dự bị cho từng vị trí. Đồng thời dự đoán thời gian cần thay thế cho từng vị trí cụ thể và khả năng thay thế.

- Căn cứ vào nguồn lực hiện có, tiến hành xem xét, đánh giá và lựa chọn nhưng cá nhân đáp ứng yêu cầu công việc của quy hoạch.

- Xác định nội dung, chương trình và lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ kế cận, không phân biệt thâm niên công tác, độ tuổi để đảm bảo tính công bằng trong thăng tiến.

- Sau khi thực hiện bồi dưỡng, đào tạo phát triển đội ngũ kế cận theo yêu cầu và bảo đảm đáp ứng tốt công việc cho các chức danh. Đến thời hạn

cần bổ nhiệm, nếu xét thấy cá nhân nào thực sự có khả năng đứng vào đội ngũ lãnh đạo công ty sẽ chính thức tạo cơ hội thăng tiến cho họ.

- Việc đánh giá đội ngũ cán bộ quy hoạch phải được tiến hành công khai, công bằng theo tiêu chí rõ ràng, cụ thể

3.2.2.2. Cung cấp đầy đủ, hợp lý và ngày càng hiện đại các điều kiện cần thiết cho công việc

Môi trường và điều kiện lao động là những yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý, năng suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Đặc biệt, do đặc thù của ngành truyền tải, người lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại thường xuyên phải làm việc trong môi trường độc hại, nguy hiểm dẫn đến tình trạng người lao động không yên tâm làm việc. Chính vì vậy, cải thiện môi trường và điều kiện lao động sẽ tạo ra động lực to lớn cho người lao động.

Trong những năm qua, mặc dù công ty đã quan tâm, chú trọng đến việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động song vẫn còn có những hạn chế. Để nâng cao hiệu quả của công tác này thì công ty cần phải trang bị thêm nhiều máy móc thiết bị tiên tiến, hiện đại phục vụ người công nhân nhằm đáp ứng được những đòi hỏi về kỹ thuật, công nghệ, máy móc ngày càng cao. Các phòng ban cần được thiết kế và bố trí hợp lý hơn nữa nhằm đảm bảo cho người lao động có môi trường làm việc thoải mái nhất. Ngoài ra, vấn đề về an toàn và bảo hộ lao động cũng cần được công ty quan tâm hơn nữa: công ty nên tổ chức thường xuyên các lớp học về vấn đề vệ sinh, an toàn cho người lao động, giám sát chặt chẽ và yêu cầu người lao động phải thực hiện nghiêm chỉnh vấn đề này.

3.3.3. Nâng cao hiệu quả kích thích lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi

3.2.3.1. Cải tiến công tác tiền lương ngày càng công bằng, chính xác và hiệu quả

Trong bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào tiền lương, tiền công cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc. Nó không những là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động giúp trang trải những chi tiêu, sinh hoạt dịch vụ cần thiết mà còn ảnh hưởng đến địa vị của họ trong xã hội. Chính vì vậy, một mức tiền công hợp lý và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức.

Trong thời gian vừa qua, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại đã áp dụng một hệ thống trả lương tương đối khoa học, hợp lý, được coi là tiên bộ so với các công ty khác trong ngành. Điều này đã tạo ra được sự thỏa mãn của người lao động trong công việc cũng như tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm, hệ thống trả lương của công ty vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế cần khắc phục.

Công ty cần phải hoàn thiện công tác kế hoạch hóa quỹ tiền lương nhằm dự báo một cách chính xác và kịp thời quỹ tiền lương của toàn công ty và các đơn vị trực thuộc. Việc lập kế hoạch cần phải được căn cứ theo các chỉ tiêu như hao phí lao động cả về số lượng và chất lượng, mức độ phức tạp của công việc, khối lượng thiết bị được giao vận hành, mức độ khó khăn của điều kiện lao động. Tuyệt đối không căn cứ vào số lao động có mặt và hệ số lương của họ. Đồng thời, quá trình lập kế hoạch quỹ tiền lương cũng cần phải xem xét cả kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch lao động, kế hoạch năng suất...

Việc phân phối tiền lương cho người lao động cần phải căn cứ vào năng suất lao động và hiệu quả làm việc của họ, cần quán triệt nguyên tắc

phân phối theo lao động, lấy kết quả lao động làm thước đo để phân phối chứ không chỉ dựa vào trình độ lành nghề, cấp bậc công việc. Phân phối tiền lương công bằng và hợp lý sẽ tạo động lực, kích thích người lao động làm việc có hiệu quả.

Một vấn đề cần phải được quan tâm trong quá trình trả lương tại công ty đó là việc xác định hệ số năng suất lao động (Kns). Hệ số này được xác định dựa kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc, tuy nhiên những tiêu chuẩn để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động mà công ty áp dụng còn chung chung, chưa cụ thể, rõ ràng. Để xây dựng tiêu chuẩn tính điểm hoàn thành công việc một cách cụ thể, rõ ràng công ty cần phải hoàn thiện phương pháp kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Điều này đã được trình bày rõ ở phần trên. Mặt khác, hệ số năng suất giữa lao động xuất sắc, giỏi, khá, trung bình cần phải tạo ra được sự chênh lệch nhằm tạo động lực phấn đấu cho người lao động. Cụ thể, công ty có thể xác định Kns với từng đối tượng như sau:

- Lao động xuất sắc : $Kns = 1.5$
- Lao động giỏi : $Kns = 1.25$
- Lao động hoàn thành nhiệm vụ : $Kns = 1$
- Lao động chưa hoàn thành nhiệm vụ : $Kns = 0 \text{ à } 0.75$

Cần chú trọng đến công tác thanh tra, kiểm tra việc sử dụng quỹ tiền lương ở từng đơn vị. Việc tiến hành thanh tra, kiểm tra không chỉ định kỳ theo quý mà có thể theo tháng hoặc kiểm tra đột xuất..

Ngoài ra, công ty cũng cần phải nâng cao nhận thức của người lao động về chính sách tiền lương để người lao động có thể hiểu rõ và đánh giá chính xác cách thức trả lương của công ty. Đối với người lao động có trình độ chuyên môn cao, có nhiều cống hiến cho công ty thì để khuyến khích họ làm

việc, gắn bó với công ty ta có thể tăng lương cho họ, rút ngắn thời gian nâng bậc lương...

3.2.3.2. Thực hiện các chế độ tiền thưởng đảm bảo công bằng, xứng đáng với những đóng góp của người lao động

Trong tất cả các hình thức thưởng mà công ty đang áp dụng, thưởng năng suất có tác dụng lớn nhất trong việc kích thích người lao động làm việc. Như đã phân tích ở trên, việc phân bổ tiền thưởng năng suất cho người lao động rõ ràng là còn mang nặng tính bình quân chủ nghĩa và tư tưởng dĩ hòa vi quý cho nên nó không thể hiện được sự công bằng cho những người lao động tham gia trực tiếp.

Chính vì vậy, để nâng cao hiệu quả của tiền thưởng vận hành an toàn công ty cần phải tăng cường công tác giáo dục tư tưởng cho người lao động, hạn chế tình trạng dĩ hòa vi quý nhằm làm cho tiền thưởng vận hành an toàn thể hiện đúng vai trò khuyến khích lao động. Người lao động cần phải hiểu rõ ý nghĩa, vai trò của tiền thưởng này và phải có sự đánh giá công bằng, xứng đáng đối với những người có thành tích tốt, có những đóng góp to lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Cách xác định hệ số thưởng nên được cải tiến và công ty cũng cần xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn cụ thể rõ ràng để xác định hệ số thưởng ứng với những công việc đặc thù khác nhau.

Tiền thưởng đúng và hiệu quả góp phần tăng cường trách nhiệm của họ. Vì vậy, cần phải xác định rõ đối tượng nào được áp dụng thưởng. Theo tôi, các chức danh nhân viên Phòng Hành chính, Phòng kế toán, các đơn vị xí nghiệp chuyên trách tại các đơn vị trực thuộc cần có loại hình thưởng khác phù hợp hơn.

Thực hiện được những giải pháp nêu trên, công ty sẽ phát huy một cách đầy đủ hơn ý nghĩa của tiền thưởng, làm cho người lao động tích cực, hăng hái hơn trong công việc.

3.2.3.3. Sử dụng hiệu quả các khoản phúc lợi của công ty để kích thích lao động

Trong những năm qua, công ty đã rất quan tâm đến đời sống của người lao động, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ. Tuy nhiên, để cải thiện hơn nữa đời sống của người lao động thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng hóa hơn nữa, điều đó sẽ góp phần hấp dẫn và gìn giữ lao động giỏi cho doanh nghiệp. Chẳng hạn như trợ cấp giáo dục cho con em người lao động có thành tích học tập xuất sắc, điều đó sẽ có tác động rất lớn đến tâm lý làm việc của họ. Hoặc cho ưu tiên người lao động tham dự các ngành nghề kinh doanh, khi đó họ sẽ có trách nhiệm nhiều hơn với sự phát triển của công ty, kích thích người lao động tích cực làm việc...

Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính, cả về mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Công ty cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho người lao động đạt được kết quả cao mà không tốn kém nhiều về kinh phí.

Công ty cũng cần phải thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với người lao động, quan tâm đến đời sống gia đình của từng cán bộ công nhân viên.

Tại các đơn vị ở những khu vực xa công ty, điều kiện sinh hoạt, vui chơi, giải trí .. còn gặp nhiều khó khăn, hạn chế. Chính vì vậy, công ty cần phải sử dụng quỹ phúc lợi ưu tiên cho việc cải thiện dịch vụ, mua sắm phương tiện vui chơi giải trí cho người lao động tại những nơi này. Điều đó sẽ giúp cho người lao động có được không khí làm việc vui vẻ, gắn bó với nơi làm việc, nâng cao đời sống tinh thần và tạo ra đòn bẩy kích thích người lao động nâng cao năng suất, phát triển sản xuất.

3.2.4. Các khuyến khích tinh thần

3.2.4.1. Chú trọng đào tạo và tạo cơ hội phát triển cho người lao động

Mục đích của đào tạo là nhằm tăng kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua việc cung cấp cho họ kỹ năng và kiến thức mới. Đào tạo có hiệu quả sẽ giúp cho người lao động thỏa mãn với công việc, tăng lòng tự hào bản thân, có cơ hội thăng tiến, có thái độ tích cực và có động lực làm việc.

Trong những năm qua, công tác đào tạo tại công ty luôn được quan tâm, chú trọng do đặc thù của ngành đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kỹ năng chuyên môn vững vàng và luôn phải nắm bắt được trình độ khoa học công nghệ tiên tiến. Hoạt động đào tạo tại công ty luôn được thực hiện theo đúng chu trình đào tạo bao gồm các bước: xác định nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch và chuẩn bị, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của hoạt động này thì công ty cần phải đánh giá một cách toàn diện khả năng hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, so sánh giữa kết quả thực tế mà người lao động đạt được với kết quả mà doanh nghiệp mong muốn từ đó tìm ra những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu sót để quyết định đào tạo. Muốn vậy, công ty cần phải tổ chức hội đồng sát hạch, đánh giá với đội ngũ chuyên gia có đầy đủ năng lực chuyên môn. Ngoài ra, công ty cần phải xây dựng tiêu chuẩn đánh giá dựa vào bảng phân tích công việc, xây dựng các bài kiểm tra tay nghề phù hợp với từng nơi làm việc, từng loại nghề. Trên cơ sở đó, xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp với những kiến thức kỹ năng cần đào tạo, lựa chọn người đào tạo phù hợp.

Đối với đội ngũ chuyên gia làm công tác đào tạo của công ty cần phải được bồi dưỡng, nâng cao kiến thức nghề nghiệp cũng như khả năng sư phạm. Công ty cũng cần có chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với những người này.

Không những thế, chương trình đào tạo cần phải được xây dựng sao cho sát với yêu cầu nhiệm vụ của mỗi đơn vị trong công ty, đặc biệt cần phải có thêm nhiều bài học thực hành và nội dung cần phải cập nhật những tiến bộ kỹ thuật, công nghệ hiện đại.

Kế hoạch đào tạo không chỉ căn cứ vào nhu cầu thực tế của công việc tại từng đơn vị, cũng không chỉ căn cứ vào nhu cầu phát triển của cá nhân mà chúng ta cần phải kết hợp hai nhu cầu đó với nhau. Điều đó sẽ làm cho người lao động có hứng thú với việc học, từ đó sẽ nâng cao được hiệu quả đào tạo. Ngoài ra, sau quá trình đào tạo cần phải tạo điều kiện cho người lao động có thể ứng dụng kết quả đào tạo vào trong công việc.

3.2.4.2. Xây dựng các phong trào đoàn thể, khen ngợi, tổ chức thi đua trong công ty ngày càng đa dạng, phong phú

Công ty cần phải nâng cao hơn nữa các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... vì những hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động.

Mặc dù các phong trào đoàn thể, phong trào thi đua của công ty trong những năm vừa qua là khá mạnh nhưng công ty cần phải quan tâm hơn nữa đến các hoạt động như: tổ chức các cuộc thi tài năng trẻ để kích thích tinh thần học hỏi của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động tham gia vào các phong trào do địa phương phát động, tổ chức thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đặc biệt đối với các đơn vị ở xa...

Các phong trào thi đua cần phải hướng vào sản xuất và đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể lao động. Công ty cần phải đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú hóa các nội dung thi đua.

Không những thế, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả cũng cần phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

3.2.4.3. Duy trì và xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp tích cực và nâng cao tinh thần tuân thủ giờ giấc trong công ty

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp; chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp và nó là động lực thúc đẩy sự thành công của mỗi doanh nghiệp.

Trong quá trình phát triển, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ đối ngoại đã nỗ lực xây dựng một hệ thống quan điểm giá trị để công nhân viên chức chấp nhận, tạo ra sự hài hòa trong nội bộ doanh nghiệp, một không khí văn hóa tích cực để phát huy thế mạnh văn hóa của tập thể, tăng cường nội lực và sức mạnh doanh nghiệp. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế. Người lao động chưa có sự hiểu biết rõ nét về những giá trị văn hóa của công ty mình.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này nhằm khuyến khích tinh thần, tạo ra sự hưng phấn, nỗ lực làm việc của người lao động công ty cần xây dựng thêm các giá trị văn hóa mới và tuyên truyền sâu rộng văn hóa công ty mình. Các chính sách, chuẩn mực, hệ thống giá trị đều phải được công ty công bố một cách thường xuyên và công khai. Với những giá trị tích cực mà công ty đã xây dựng trong suốt quá trình hình thành và phát triển, công ty cần phải tiếp tục duy trì và phát huy hơn nữa để đem lại hiệu quả cao hơn. Ban lãnh đạo công ty phải thường xuyên nhắc nhở nhân viên nhớ đến những giá trị của tập thể, cố gắng tạo ra mối quan hệ hợp tác, đoàn kết giữa

các thành viên, phải tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên đối với mình, đồng thời tuyên dương những hành động văn hóa đẹp của các thành viên. Các thành viên trong công ty cũng cần phải chủ động tìm hiểu, nâng cao nhận thức, chia sẻ với nhau những giá trị văn hóa tốt đẹp của công ty. Tất cả các nhân viên đều có thể tham gia vào việc xây dựng văn hóa công ty. Có như vậy mới tạo ra được không khí làm việc tích cực, khiến cho người lao động thấy được bức tranh tốt đẹp hơn về công ty từ đó tự hào và gắn bó với công ty hơn. Một nền văn hóa lành mạnh làm cho nhân viên nhận thức được tốt hơn về những việc họ làm và vì vậy họ sẽ làm việc tích cực hơn nhằm đạt được các mục đích của công ty.

Công ty cũng cần phải khắc phục tình trạng đi muộn về sớm, không tuân thủ giờ giấc. Khái niệm “tác phong công nghiệp” dường như vẫn xa lạ với số đông người lao động tại công ty. Sự chậm chạp và lè mề trong công việc vốn đã trở thành vết hằn ăn sâu vào máu thịt của từng người và chính vì thế việc đi muộn về sớm, trễ nải, lỡ hẹn thường xuyên xảy ra. Đôi khi không vì một lý do gì thực sự chính đáng cả, mà xuất phát từ suy nghĩ đơn giản “muộn tí không sao”, đã làm lãng phí một khoảng thời gian khổng lồ trong quỹ làm việc hữu hạn của người lao động. Chính vì vậy công ty cần phải tăng cường giáo dục tuyên truyền để cho người lao động có thói quen luôn đúng giờ như: đi làm sớm, trong các cuộc họp hay cuộc hẹn quan trọng nên đến sớm khoảng 10 phút, không sử dụng thời giờ làm việc vào việc riêng. Ban lãnh đạo công ty cần đề cao trách nhiệm, gương mẫu thực hiện các quy định về sử dụng thời giờ làm việc; có biện pháp khuyến khích, khen thưởng xứng đáng, kịp thời những cán bộ công nhân viên trong công ty nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động, làm việc có năng suất, chất lượng, hiệu quả, sử dụng thời giờ làm việc cao; đồng thời thường xuyên kiểm tra việc thực hiện các quy định về sử dụng thời giờ làm việc, về kỷ luật lao động; xử lý nghiêm các trường hợp vi

phạm; không xét khen thưởng đối với cán bộ công nhân viên vi phạm thời giờ làm việc. Điều đó sẽ tạo cho người lao động tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm tăng năng suất lao động của họ, tạo ra sự bình đẳng giữa các thành viên.

KẾT LUẬN

Tạo động lao động là một vấn đề có vai trò ngày càng quan trọng trong công tác quản trị nhân lực của mỗi cơ quan, tổ chức. Công tác tạo động lực lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Hơn nữa, việc thực hiện tốt các hoạt động tạo động lực sẽ khiến người lao động yên tâm làm việc, gắn bó với doanh nghiệp từ đó góp sức mình vào việc xây dựng doanh nghiệp ổn định và phát triển.

Nhận thức được tầm quan trọng của tạo động lực lao động đối với sự phát triển của công ty, em đã lựa chọn và viết đề tài “Tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại”.

Với kết cấu 3 chương, luận văn đã đưa ra được khung lý thuyết về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, hệ thống những học thuyết cơ bản về tạo động lực lao động, chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp đồng thời nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty trong nước và rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại; Trên cơ sở khung lý thuyết đó, luận văn đã đánh giá rõ thực tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại, chỉ rõ những mặt tích cực, cũng như hạn chế trong các hoạt động tạo động lực lao động của công ty như công ty còn thiếu những công cụ cần thiết như bản phân tích công việc, hệ thống đánh giá thực hiện công việc tốt để triển khai việc phân công bố trí công việc hợp lý, tuyển dụng nhân lực phù hợp, đánh giá công việc còn thiếu chính xác và hiệu quả đào tạo còn chưa cao. Bên cạnh đó, hiệu quả của các yếu tố kích thích lao động như tiền thưởng, phúc lợi còn hạn chế. Luận văn cũng đã chỉ ra được

nguyên nhân của những hạn chế trên và đưa ra được các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại. Các giải pháp tập trung vào việc hoàn thiện các công cụ quản trị nhân lực như bản phân tích công việc, bản hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, hoàn thiện quy trình tuyển dụng và quy trình đào tạo; hoàn thiện các chế độ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi trong công ty. Các giải pháp này nếu được triển khai trong thực tế sẽ góp phần hoàn thiện hơn các hoạt động tạo động lực lao động của công ty, từ đó kích thích cán bộ, nhân viên công ty làm việc hiệu quả, gắn bó với doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thúy Hương, Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2009.
2. PGS.TS. Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Lê Thị Kim Chi (2002), *“Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu”*, Luận án tiến sĩ.
4. PGS.TS. Trần Kim Dung (2011), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, TPHCM.
5. Ths. Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, “Quản trị nhân lực”, NXB Lao động – Xã hội, 2004.
6. PGS. TS. Lê Thanh Hà, Giáo trình quản trị nhân lực, tập II, NXB Lao động – Xã hội, 2009.
7. Hà Văn Hội, Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, NXB Bưu điện Hà Nội.
8. Ths. Tiêu Minh Hương, Ths. Lý Thị Hàm, Ths. Bùi Thị Xuân Mai, Giáo trình tâm lý học xã hội, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
9. Nguyễn Lê (2006), “Cẩm nang quản lý con người”, NXB Hà Nội.
10. Lê Đình Lý (2012), Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An), Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
11. Đình Phúc, Khánh Linh (2012), Quản lý nhân sự, NXB Tài chính Hà Nội.

12. Lê Hữu Tăng, “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong phát triển kinh tế - xã hội”, mã số KX.07.13, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước.

13. Ths. Lương Văn Úc (2010), “Giáo trình tâm lý học lao động”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.

14. Vũ Thị Uyên (2008), “Thực trạng và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”, luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân.

15. Đào Phú Quý (2010), Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên người lao động – Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

16. TS. Hồ Bá Thâm (2004), Động lực và tạo động lực phát triển xã hội. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

17. Xà Thị Bích Thủy (2011). “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Đắc Lắc, Đại học Kinh tế Quốc dân.

18. Viện nghiên cứu và đào tạo kỹ năng về quản lý (2005), “Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự”, NXB Lao động – Xã hội.

19. M.Konosuke (1999), Nhân sự - Chìa khóa thành công, NXB giao thông Hà Nội.

20. Martin Hilb (2003), “Quản trị nhân lực tổng thể”, NXB Thống kê TPHCM.

21. Stephen P.Robbins & Timoty A.Judge (2012), “Hành vi tổ chức”, NXB Lao động – Xã hội.

22. William J.Rothwell (2010), “Tối đa hóa năng lực nhân viên”, NXB Lao động – Xã hội.

23. Paul Spiegelman (2007), “Vì sao ai cũng hài lòng”, NXB Kinh tế Quốc dân.

24. Jane cahterine (2005), “Bí quyết phát huy tiềm năng nhân viên”, NXB Lao động – Xã hội.

25. Robert Heller (2008), Quản lý nhân sự, NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU HỎI

ÁP DỤNG ĐỐI VỚI CÁN BỘ, NHÂN VIÊN CÔNG TY

Để có thêm cơ sở thực tiễn cho việc nghiên cứu đề tài “*Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại*”, rất mong Ông/bà cho biết ý kiến của mình theo những câu hỏi dưới đây. Tôi cam kết rằng những thông tin mà ông/bà cung cấp chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và hoàn toàn được giữ bí mật. *Xin cảm ơn sự hợp tác của ông/bà.*

Phần 1: THÔNG TIN CHUNG

Họ và tên: Năm sinh:.....

Điện thoại:..... Giới tính: Nam Nữ

Tình trạng hôn nhân: Độc thân có gia đình khác

Đơn vị công tác:..... Chức vụ công tác:.....

Chức danh công chức hiện tại: LĐHĐ CNVQP QNCN SQ

Ngành nghề được đào tạo:

Nghề nghiệp chính đang làm:.....

Bằng cấp cao nhất: ... TC CD ĐH ThS TS

Trình độ lý luận chính trị Sơ cấp Trung cấp Cao cấp

Thâm niên làm công việc hiện tại: năm

Hệ số lương:

Phần 2: THÔNG TIN VỀ CÔNG VIỆC, THU NHẬP VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

(Xin ông/bà đánh dấu x vào các ô lựa chọn)

TIÊU CHÍ	Mức độ đồng ý			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Đồng ý một phần	Không đồng ý
Đặc điểm công việc, phân công công việc				
Tôi luôn hiểu rõ về công việc tôi đang làm (nhiệm vụ, trách nhiệm, tiêu chuẩn thực hiện công việc)				
Tôi được quyết định một số vấn đề công việc nằm trong phạm vi công việc và năng lực của mình				
Tôi được làm công việc phù hợp với năng lực của mình				
Phân công công việc rõ ràng, cụ thể				
Công việc của tôi không bị áp lực cao				
Đào tạo, thăng tiến				
Tôi được công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc				
Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc				
Chính sách thăng tiến của công ty là công bằng, minh bạch				
Công ty có quy trình đào tạo rõ ràng,				

khoa học				
Các chương trình đào tạo của công ty là phù hợp với nhu cầu đào tạo, kiến thức, kỹ năng cần đào tạo				
Công tác đào tạo luôn đảm bảo đúng người, đúng chuyên môn				
Tôi được tham dự các khóa đào tạo cần thiết cho công việc				
Công ty luôn coi trọng đến việc đào tạo nhân lực				
Lãnh đạo				
Tôi không gặp khó khăn trong việc trao đổi và giao tiếp với cấp trên				
Cấp trên luôn động viên, hỗ trợ tôi khi cần thiết				
Người lao động trong công ty luôn được đối xử công bằng, không phân biệt đối xử				
Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của tôi với công ty				
Cấp trên có tác phong lịch sự, hòa nhã				
Đồng nghiệp				
Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, cho tôi lời				

khuyến khi cần				
Đồng nghiệp là người thân thiện dễ gần và hòa đồng				
Đồng nghiệp luôn sẵn sàng hợp tác, phối hợp với nhau làm việc tốt				
Đồng nghiệp luôn tận tâm, tận tụy để hoàn thành tốt công việc				
Thu nhập				
Mức lương của tôi hiện nay là phù hợp với vị trí và đóng góp của tôi cho công ty				
Tôi nhận được các khoản thưởng thỏa đáng từ hiệu quả làm việc của mình				
Lương, thưởng và các khoản trợ cấp được phân phối công bằng				
Tôi hài lòng với mức thu nhập hiện tại ở công ty				
Điều kiện và môi trường làm việc				
Thời gian làm việc của công ty là phù hợp				
Tôi được cung cấp đầy đủ các phương tiện, máy móc, thiết bị phục vụ cho công việc				

Nơi làm việc hiện tại đảm bảo tính an toàn và thoải mái				
Môi trường làm việc thân thiện, bầu không khí tâm lý vui vẻ, thoải mái				
Phúc lợi				
Công ty luôn thực hiện đúng và giải quyết tốt các chế độ BHXH, BHYT				
Tôi được nghỉ phép và nghỉ ốm nếu có nhu cầu hoặc bị ốm				
Công ty tổ chức nhiều hoạt động phong trào bổ ích, giúp cân bằng công việc và đời sống				
Hàng năm công ty tổ chức cho cán bộ, nhân viên đi thăm quan, nghỉ mát				
Đánh giá thực hiện công việc và ghi nhận thành tích				
Công ty thực hiện đánh giá thực hiện công việc chính xác, phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động				
Hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, cụ thể và lượng hóa được				
Tôi được khen thưởng kịp thời khi hoàn thành tốt công việc				

Tôi được đánh giá và ghi nhận thành tích trong công việc				
Nếu thường xuyên hoàn thành tốt công việc thì người lao động sẽ được tăng lương, thưởng và đề bạt thăng tiến				

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Ông (bà)!

....., Ngày tháng..... năm 2014

Điều tra viên

(Ký và ghi rõ họ tên)

PHỤ LỤC 2
MẪU BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC, BẢN YÊU CẦU ĐỐI VỚI
NGƯỜI THỰC HIỆN VÀ BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG
VIỆC

Bản mô tả công việc

Chức danh công việc: Chuyên viên lao động – tiền lương

Mã số công việc: LDTL01

Bộ phận: Phòng tổ chức lao động – tiền lương

Tên công ty: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ

Đối ngoại

Báo cáo cho: Giám đốc

Trách nhiệm

Thực hiện công tác về lao động – tiền lương.

Các nhiệm vụ chính

1. Tham mưu giải quyết công việc về lao động, tiền lương, thu nhập gồm: xây dựng định mức lao động; Định biên lao động, kế hoạch lao động, tiền lương; đơn giá tiền lương của Công ty trình Đơn vị chủ quản duyệt và triển khai thực hiện khi được duyệt.
2. Xây dựng các báo cáo tình hình thực chi và quyết toán tiền lương theo định mức tiền lương. Xây dựng báo cáo phân tích đánh giá tình hình thực hiện quỹ tiền lương, phương thức chi trả tiền lương trong toàn công ty .
3. Hướng dẫn, kiểm tra và đôn đốc các bộ phận, đơn vị cơ sở ghi chép, nộp sổ lương theo đúng quy định của công ty.
4. Theo dõi, thẩm định quỹ tiền lương, sửa chữa lớn, đầu tư xây

dựng ...Tham mưu quá trình phân phối tiền lương từ các công trình này.

Các nhiệm vụ phụ

1. Tham mưu các hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động.
2. Thống kê, tổng hợp và phân tích toàn diện tình hình về lao động tiền lương.
3. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Trưởng phòng, phó Trưởng phòng phân công.

Các mối quan hệ

1. Tham mưu các văn bản báo cáo định kỳ, đột xuất với Đơn vị chủ quản và cấp trên.
2. Định kỳ hàng tháng báo cáo với Trưởng, Phó Trưởng phòng hoặc báo cáo đột xuất với Ban Giám đốc (nếu có yêu cầu) nhưng sau đó phải báo cáo lại cho Trưởng phòng biết.

Quyền hạn

Trực tiếp soạn thảo văn bản hướng dẫn; triển khai các văn bản của Nhà nước, cấp trên theo nhiệm vụ phân công.

Các điều kiện làm việc

1. Được trang bị đầy đủ các dụng cụ, trang thiết bị làm việc trong văn phòng như: bàn ghế, giấy tờ, sổ sách, máy tính...
2. Được sử dụng các phương tiện đi lại của công ty phục vụ cho công việc.

Bảng yêu cầu đối với người thực hiện

Chức danh công việc: Chuyên viên lao động – tiền lương

Mã số công việc: LĐTL01

Bộ phận: Phòng Tổ chức lao động – tiền lương

Tên công ty: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

Báo cáo cho: Giám đốc

Yêu cầu trình độ học vấn:

Trình độ Đại học chuyên ngành Lao động tiền lương hoặc Kinh tế lao động hoặc tương đương

Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng

1. Có kiến thức về lĩnh vực chuyên môn.
2. Kỹ năng giám sát.
3. Sử dụng thành thạo máy tính cho công việc.
4. Kỹ năng giao tiếp tốt
5. Hiểu biết về luật và các quy định về lao động việc làm

Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc

Đã làm công tác LĐ-TL các đơn vị thành viên từ ba năm trở lên hoặc sinh viên mới đáp ứng các yêu cầu về trình độ;

Yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc

Đủ sức khoẻ để thực hiện nhiệm vụ được phân công

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Chức danh công việc: Chuyên viên lao động – tiền lương

Mã số công việc: LĐTL01

Bộ phận: Phòng tổ chức lao động – tiền lương

Tên công ty: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

Báo cáo cho: Giám đốc

Các nhiệm vụ	Tiêu chuẩn kết quả
1. Tham mưu giải quyết công việc về lao động, tiền lương, thu nhập gồm: xây dựng định mức lao động; Định biên lao động, kế hoạch lao động, tiền lương; đơn giá tiền lương của Công ty trình đơn vị chủ quản và triển khai thực hiện khi được duyệt 2. Hướng dẫn, kiểm tra và đôn đốc các bộ phận, đơn vị cơ sở ghi chép, nộp sổ lương theo đúng quy định của công ty. 3. Xây dựng các báo cáo tình hình thực chi và quyết toán tiền lương theo định mức tiền lương. Xây dựng báo cáo phân	1. Tham mưu cho trưởng phòng về các vấn đề: định mức lao động, kế hoạch lao động, tiền lương... phải hợp lý, chính xác và khách quan.. 2. Đảm bảo việc thực hiện phân phối tiền lương, thu nhập tại các phòng ban trong công ty tiến hành theo đúng quy định, tránh tình trạng thất thoát. 3. Các báo cáo được lập phải chính xác, ngắn gọn, rõ ràng. Các báo cáo phải được lập vào ngày 28 hàng tháng, ngày

tích đánh giá tình hình thực hiện quỹ tiền lương, phương thức chi trả tiền lương trong toàn công ty . 4. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Trưởng phòng, phó Trưởng phòng phân công.	cuối của quý và ngày 31/12 của năm. 4. Hoàn thành tốt các công việc khác mà cấp trên giao phó.
---	--

PHỤ LỤC 3

ĐÁNH GIÁ QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC VÀ KHẢ NĂNG PHÁT TRIỂN

(Sử dụng cho vị trí nhân viên)

Họ và tên:

Mã số nhân viên:

Bộ phận:

Chức vụ:

CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	1	2	3	4	0	THÁI ĐỘ LÀM VIỆC	1	2	3	4	5
Kiến thức và kỹ năng chuyên môn						Quan tâm đến sự phát triển của công ty					
Bảo đảm ngày giờ công						Quan hệ với đồng nghiệp					
Hoàn thành công việc đúng thời hạn						Tinh thần trách nhiệm					
Chất lượng/kết quả công việc						Khả năng giải quyết vấn đề					
Chấp hành nội quy và kỷ luật						Trung thực, chính trực, tậ tìn					

Kỹ năng trao đổi thông tin						Tinh thần học hỏi					
NHỮNG KỸ NĂNG KHÁC						KHẢ NĂNG PHÁT TRIỂN					
Ngoại ngữ						Sẵn sàng chấp nhận thử thách					
Tin học						Sáng kiến					
Khác:						Khả năng giám sát/tổ chức Khả năng hướng dẫn					

Ngày vào làm việc:..... Thời gian đánh giá: từ:..... đến.....

MỤC ĐÍCH ĐÁNH GIÁ:

Nhận xét:
Ưu điểm:
Khuyết điểm:
Đề nghị:
Yêu cầu ghi chi tiết phần nhận xét và đề nghị

Người đánh giá		Phê duyệt của cấp trên
Tên:	Bộ phận:	Ngày:
Ngày:	Ký tên:	Ký tên:

Chú thích	
4 – Rất tốt	Thực hiện công việc vượt xa mức tiêu chuẩn/ chỉ tiêu và hoàn thành mục tiêu một cách xuất sắc
3 – Tốt	Thực hiện công việc trên mức tiêu chuẩn và hoàn thành được nhiệm vụ/ chỉ tiêu
2 – Khá	Thực hiện công việc theo đúng tiêu chuẩn đề ra và hoàn thành cơ bản
1 – Cần cố gắng	Thực hiện công việc kém và dưới mức yêu cầu
0 – Không đánh giá	Chưa đủ thời gian để đánh giá (dành cho những người mới được đề bạt hoặc mới vào làm) hoặc không phù hợp

Tổng điểm cho các chỉ tiêu trên là 76. Từ đó ta có thể cho điểm theo từng tiêu thức và cộng điểm theo từng cột rồi tiến hành phân loại như sau:

- Rất tốt : 71 – 76
- Tốt : 58 – 70
- Khá : 38 – 57
- Cần cố gắng : < 38