

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ HỒNG THẨM

**CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VẬT TƯ KHOA HỌC BIOMEDIC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ HỒNG THẨM

**CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VẬT TƯ KHOA HỌC BIOMEDIC**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN NGỌC DIỄN

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, bài luận văn tốt nghiệp “**Công tác tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Vật tư Khoa học Biomedic**” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lí thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn của TS Trần Ngọc Diễm.

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

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Tác giả

Phạm Thị Hồng Thắm

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	v
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	vi
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài luận văn	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Đóng góp mới của luận văn.....	5
7. Kết cấu của luận văn	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠO ĐỘNG LỰC	
LAO ĐỘNG.....	7
1.1. Một số khái niệm cơ bản	7
1.1.1. Động lực.....	7
1.1.2. Nhu cầu	7
1.1.3. Động lực lao động	8
1.1.4. Tạo động lực lao động.....	9
1.2 .Các học thuyết về tạo động lực lao động	10
1.2.1. Học thuyết Maslow.....	10
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực	11
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor H.room	12
1.3. Nội dung công tác tạo động lực động trong doanh nghiệp	13
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	13
1.3.2. Sử dụng các biện pháp tạo động lực phù hợp nhu cầu người lao động	14
1.4. Các tiêu chí đánh giá tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	22

1.4.1. Thái độ làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.....	22
1.4.2. Tính chủ động, sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp.....	23
1.4.3. Hiệu quả thực hiện công việc của người lao động.....	24
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	25
1.5.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.....	25
1.5.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	26
1.5.3. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	28
1.6. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về công tác tạo động lực lao động.....	30
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực tại công ty TNHH thương mại vật tư khoa học kỹ thuật (TRAMAT CO.)	30
1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực tại công ty Cổ phần xuất nhập khẩu Kỹ thuật Technimex	32
1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP VẬT TƯ KHOA HỌC BIOMEDIC	34
2.1. Tổng quan về công ty CP Vật tư KH Biomedic	34
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty.....	36
2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty	37
2.1.4. Đặc điểm về lao động của công ty	38
2.1.5. Văn hóa công ty.....	42
2.2. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic	44
2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic.....	44

2.2.2. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tài chính.....	47
2.2.3. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích phi tài chính.....	59
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty Biomedic	64
2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	64
2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp	64
2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	65
2.4. Đánh giá công tác tạo động lực tại công ty CP Vật tư KH Biomedic	66
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	66
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	68
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP VẬT TƯ KHOA HỌC BIOMEDIC	70
3.1. Phương hướng phát triển của công ty	70
3.1.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của công ty CP Vật tư KH Biomedic đến năm 2020.....	70
3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic.....	71
3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic.....	72
3.2.1. Giải pháp liên quan đến xác định nhu cầu của người lao động.....	72
3.2.2. Giải pháp liên quan đến các biện pháp kích thích tài chính.....	72
3.2.3. Giải pháp liên quan đến các biện pháp kích thích phi tài chính.....	79
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	87
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	89
PHỤ LỤC.....	90

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BIOMEDIC	: Công ty cổ phần vật tư khoa học Biomedic
BHXH	: Bảo hiểm xã hội
BHYT	: Bảo hiểm y tế
CBNV	: Cán bộ nhân viên
HCNS	: Hành chính nhân sự
HĐLĐ	: Hợp đồng lao động
NLĐ	: Người lao động
TGD	: Tổng Giám đốc
TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
SXKD	: Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1	: Tình hình SXKD của công ty từ năm 2012 – 2014.....	37
Bảng 2.2	: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính.....	39
Bảng 2.3	: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.....	40
Bảng 2.4	: Cơ cấu lao động theo nhóm chức danh và bộ phận.....	41
Bảng 2.5	: Kết quả khảo sát nhu cầu làm việc của người lao động.....	45
Bảng 2.6	: Các loại phụ cấp đang chi trả tại công ty.....	54
Bảng 2.7	: Các loại hình phúc lợi đang áp dụng tại công ty.....	56
Bảng 2.8	: Bảng kết quả khảo sát đánh giá hiệu quả công việc.....	60
Bảng 2.9	: Kết quả khảo sát hoạt động đào tạo và phát triển tại công ty...	62
Bảng 3.1	: Kết quả đánh giá hoàn thành công việc.....	75
Bảng 3.2	: Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp.....	81
Bảng 3.3	: Điểm đánh giá cho các chỉ tiêu công việc.....	82
Bảng 3.4	: Tiêu chuẩn xếp loại hoàn thành công việc.....	83
Bảng 3.5	: Ghi nhận thành tích và khuyến khích động viên CBNV.....	84

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Biểu đồ 2.1	: Mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương.....	50
Biểu đồ 2.2	: Mức độ hài lòng của người lao động về trả thưởng.....	53
Biểu đồ 2.3	: Mức độ hài lòng của người lao động về các loại phụ cấp...	55
Biểu đồ 2.4	: Mức độ hài lòng của người lao động về phúc lợi xã hội....	58
 Sơ đồ 2.1	 : Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty.....	 36
 Mô hình 1.1	 : Tháp nhu cầu Maslow.....	 10
Mô hình 1.2	: Học thuyết kỳ vọng của Victor H.room.....	13

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận văn

Như chúng ta đều thấy nguồn nhân lực trong một Quốc gia là tài sản quý báu nhất, vô giá nhất, trực tiếp góp phần thúc đẩy sự phát triển của xã hội đó. Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang dần hội nhập với nền kinh tế thế giới thì sự phát triển của các doanh nghiệp kinh tế là mấu chốt để thúc đẩy phát triển kinh tế Việt Nam. Hơn hết, trong mỗi doanh nghiệp, nguồn nhân lực luôn được coi là yếu tố trọng tâm trong chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra đó là làm thế nào để người lao động phát huy được hết khả năng của mình trong sự phát triển chung của doanh nghiệp. Một trong những phương pháp thúc đẩy người lao động phát huy hết khả năng của mình đó là làm tăng động lực làm việc cho người lao động.

Ngày nay, công tác tạo động lực không còn quá lạ lẫm với bất kỳ doanh nghiệp nào. Các nhà quản lý luôn hiểu được tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động của họ. Bởi vì, người lao động đi làm xuất phát từ lợi ích của cá nhân họ, xã hội càng phát triển thì nhu cầu của người lao động càng cao. Lợi ích đạt được của người lao động không chỉ là các lợi ích vật chất mà còn những lợi ích mang giá trị tinh thần như môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, được tôn trọng và đề cao...Nếu doanh nghiệp không đáp ứng được các nhu cầu, mong muốn của người lao động thì chắc chắn năng suất lao động họ mang lại cho doanh nghiệp sẽ không cao như mong đợi.

Công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic với hơn 6 năm kinh doanh trong lĩnh vực thiết bị y tế đã dần dần lớn mạnh về quy mô với sự tăng dần về số lượng cũng như chất lượng nguồn nhân lực. Công ty đã và đang khẳng định mình trên thị trường kinh doanh lĩnh vực đặc thù này, không chỉ chú trọng về lợi nhuận mà còn quan tâm đến trách nhiệm xã hội mà ban lãnh đạo

công ty đã đưa ra từ những ngày đầu thành lập. Ban lãnh đạo của công ty luôn xác định cần thiết phải đầu tư phát triển nguồn lực con người bên cạnh phát triển kinh doanh. Chính vì thế công ty luôn đẩy mạnh những biện pháp để giúp phát huy hết khả năng của người lao động, làm thế nào để họ cống hiến sáng tạo, gắn bó lâu dài, vì một mục tiêu chung của cả tổ chức. Để hiểu sâu hơn về công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic và cũng mong muốn đóng góp hoàn thiện hơn nữa công tác tạo động lực lao động tại đây, tác giả đã nghiên cứu và hoàn thiện đề tài Luận văn “ ***Tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Vật tư Khoa học Biomedic***”.

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

Vấn đề tạo động lực đã được nhắc đến rất nhiều từ các thập kỷ trước thông qua các học thuyết ban đầu về tạo động lực của các nhà tâm lý học như Abraham Harold Maslow (1943), David Mc Clelland, Fridetick Herberg (1959), ... Các học thuyết đều chỉ ra rằng nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy cho mọi hoạt động của con người. Từ đó, các nhà nghiên cứu đã cơ bản phân tích những nhu cầu của con người và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của họ. Tuy nhiên chưa giải thích được rằng tại sao con người có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu đó để đạt được các mục tiêu của họ.

Từ những lý luận ban đầu về tạo động lực lao động, nhiều nhà tâm lý trên thế giới cũng đã đưa ra những lý luận của mình về động lực và tạo động lực trong lao động để góp phần làm phong phú thêm nội dung của tạo động lực làm việc. Từ thập kỷ 20, tác giả Douglas Mc Gregor- một nhà tâm lý xã hội đã cho xuất bản cuối sách “*The Human Side of Enterprise*” năm 1960 với lý thuyết về “cây gậy và củ cà rốt” nổi tiếng. Tác giả đã đưa ra quan điểm của mình về yếu tố tác động đến tạo động lực lao động là thưởng và phạt. Hai yếu

tổ này luôn phải đi cùng nhau để thúc đẩy quá trình lao động, tạo nên hiệu quả trong quản lý.

Trong nghiên cứu của tác giả Daniel H. Pink được thể hiện trong cuốn sách *“Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us”*, xuất bản tháng 4/2011 của mình, tác giả đã đưa ra những nghiên cứu mới về tạo động lực. Dựa trên những nghiên cứu về động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ qua, tác giả đã chỉ ra những khác biệt giữa lý thuyết với thực tế - cũng như tác động của chúng ta tới cuộc sống của chúng ta. Tác giả đã chứng minh rằng, quan điểm về “Củ cà rốt và cây gậy” không còn phù hợp để áp dụng trong thời đại ngày nay nữa.

Công trình nghiên cứu của J. Stacy Adams (1965) với học thuyết về sự công bằng cho rằng con người trong tổ chức muốn được đối xử công bằng và sự công bằng đó sẽ tạo động lực cho nhân viên.

Bên cạnh đó, ở Việt Nam cũng có những công trình nghiên cứu liên quan đến tạo động lực lao động trong lao động. Cụ thể luận án tiến sĩ kinh tế của tác giả Lê Đình Lý với đề tài *“Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”* năm 2010. Luận án đã chủ yếu đóng góp nội dung về động lực của người lao động là cán bộ công chức cấp xã chịu nhiều tác động mạnh mẽ về tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, cơ hội phát triển, hơn là những tác động mang điều kiện vật chất. Từ đó đưa ra một số lưu ý khi tiến hành các phương thức tạo động lực cho đối tượng cán bộ này.

Luận án tiến sĩ *“Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”* của Vũ Thị Uyên bảo vệ năm 2008. Tác giả Vũ Thị Uyên đã nêu ra được tổng quát lý luận về tạo động lực lao động, phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực tại một số doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội. Tác giả cũng đã chỉ ra những mặt đạt được để

phát huy và những mặt còn tồn tại của những doanh nghiệp trên để đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện được tạo động lực lao động.

Luận án tiến sĩ triết học (2002) của tác giả Lê Thị Kim Chi, đã phân tích nội dung, hoạt động của con người và vai trò động lực nhu cầu đối với sự phát triển kinh tế - xã hội, làm rõ căn cứ để xác định vấn đề cấp bách hiện nay, đồng thời đưa ra một số giải pháp để đáp ứng nhu cầu này nhằm phát huy vai trò động lực lao động đối với sự phát triển kinh tế xã hội.

Các nghiên cứu trên đều đề cập đến lý luận chung về tạo động lực lao động và các công trình nghiên cứu cụ thể đề xuất được một số giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động trong một số doanh nghiệp và tổ chức. Tuy nhiên chưa có công trình nào đề cập đến vấn đề tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic. Vì thế tác giả đã mạnh dạn nghiên cứu vấn đề tạo động lực tại công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic nhằm kế thừa và phát huy những kết quả nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận và thực tiễn tạo động lực lao động, đồng thời vận dụng hoàn thiện công tác tạo động lực cụ thể tại công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là hệ thống hóa các cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động, đồng thời góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu tổng quát trên, các nhiệm vụ cụ thể của luận văn là:

- Nghiên cứu hệ thống cơ sở lý luận về tạo động lực lao động tại doanh nghiệp.

- Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic.
- Căn cứ vào cơ sở lý luận và kết quả phân tích, đánh giá thực trạng và đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

Công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic.

Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Tạo động lực lao động cho người lao động thuộc công ty CP Vật tư KH Biomedic
- Phạm vi thời gian: Từ năm 2012 đến năm 2014.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu, Luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp khác nhau như:

- Phân tích thu thập dữ liệu, điều tra xã hội học: Phương pháp sử dụng bảng hỏi để điều tra thực trạng công tác tạo động lực tại doanh nghiệp từ đó đánh giá được các mặt đạt được và mặt còn hạn chế của doanh nghiệp.
- + Đối tượng: Toàn bộ nhân viên chính thức của công ty tại thời điểm hết tháng 4/2015.
- + Số phiếu phát ra: 70 phiếu
- + Số phiếu thu về hợp lệ: 70 phiếu
- Phân tích tổng hợp, xử lý dữ liệu: Từ kết quả nhận được của phiếu khảo sát, tác giả tổng hợp dựa trên số lượng chính xác kết quả điều tra đã nhận được từ buổi khảo sát.

6. Đóng góp mới của luận văn

Về lý luận: Làm rõ thêm các lý luận liên quan đến tạo động lực trong doanh nghiệp.

Về thực tiễn: Đưa ra cận cảnh công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic, những điểm đạt được và còn hạn chế.

Bài Luận văn đưa ra các giải pháp cụ thể, sáng tạo để áp dụng thực tế vào doanh nghiệp nghiên cứu và hoàn thiện thêm công tác tạo động lực tại công ty CP Vật tư KH Biomedic. Qua đó, công tác tạo động lực thúc đẩy thêm tinh thần và khả năng của người lao động trong công việc, đóng góp cho sự lớn mạnh của doanh nghiệp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, bài Luận văn được kết cấu làm 3 chương như sau:

Chương I: Cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác tạo động lực lao động

Chương II: Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic.

Chương III: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Động lực

“Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.” [4, tr.134].

Động lực là động cơ thúc đẩy tất cả các hành động của con người. Đây là một trạng thái nội tại, cung cấp sinh lực và hướng con người vào những hành vi có mục đích. Nền tảng của động lực là các cảm xúc, mà cụ thể, nó dựa trên sự né tránh, những trải nghiệm cảm xúc tiêu cực và tìm kiếm những cảm xúc tích cực.

Quan điểm về tích cực hay tiêu cực của mỗi người rất khác nhau và phụ thuộc vào các quy tắc xã hội. Động lực có vai trò rất quan trọng bởi nó tham gia vào tất cả các khía cạnh của đời sống.

Động lực còn được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực khi muốn đạt được một điều gì đó. Trong công việc, động lực của con người rất quan trọng, nó là một điều kiện thúc đẩy quá trình làm việc sáng tạo của con người trong môi trường làm việc.

1.1.2. Nhu cầu

“Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.” [6, tr.88]

Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu của một cá nhân, đa dạng và vô tận. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con

người càng cao. Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiểm chế sự thoả mãn nhu cầu).

Nhu cầu là tính chất của cơ thể sống, biểu hiện trạng thái thiếu hụt hay mất cân bằng của chính cá thể đó và do đó phân biệt nó với môi trường sống.

Nhu cầu chi phối mạnh mẽ đến đời sống tâm lý nói chung, đến hành vi của con người nói riêng. Nhu cầu được nhiều ngành khoa học quan tâm nghiên cứu và sử dụng ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong đời sống, xã hội.

1.1.3. Động lực lao động

Hành vi của con người rất phức tạp và thường xuyên thay đổi. Có thể phân ra hai loại hành vi: Hành vi tích cực và hành vi tiêu cực. Trong doanh nghiệp của bạn rất cần những hành vi tích cực, và nguyên nhân để có những hành vi đó xuất phát từ chính động cơ làm việc của mỗi cá nhân. Biết được những động cơ làm việc đó, doanh nghiệp sẽ có phương án để đảm bảo rằng động cơ làm việc của nhân viên được thoả mãn thông qua các biện pháp để tạo động lực làm việc.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Th.S. Nguyễn Văn Diễm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức” Theo TS Bùi Anh Tuấn trường Đại học Kinh tế quốc dân: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”

Động lực lao động nếu được nêu rõ ràng phải được gắn liền với một tổ chức, một vị trí công việc cụ thể. Khó có thể so sánh việc tạo động lực giữ các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, vấn đề tạo động lực làm việc chung nhất vẫn là

để thỏa mãn những lợi ích thực tế của người lao động và đảm bảo mang lại giá trị gia tăng trong công việc của tổ chức đó. Thái độ và hành vi làm việc của người lao động rất quan trọng, chúng thể hiện được sự trung thành, sự tận tụy trong công việc của họ với tổ chức đến đâu. Có người làm việc vì tiền, có người làm việc để nâng cao vị thế cá nhân, có người làm việc để khẳng định khả năng của mình....họ có làm việc lâu dài được ở tổ chức của bạn lâu hay không thì đó là do công tác tạo động lực lao động trong tổ chức.

Động lực không thuộc về bản chất của cá nhân. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Có thể tạo động lực có tác dụng với người này nhưng với người khác họ không thấy có ý nghĩa gì cả. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực lao động chưa chắc đã tồn tại.

1.1.4. Tạo động lực lao động

“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức” [3, tr142]

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

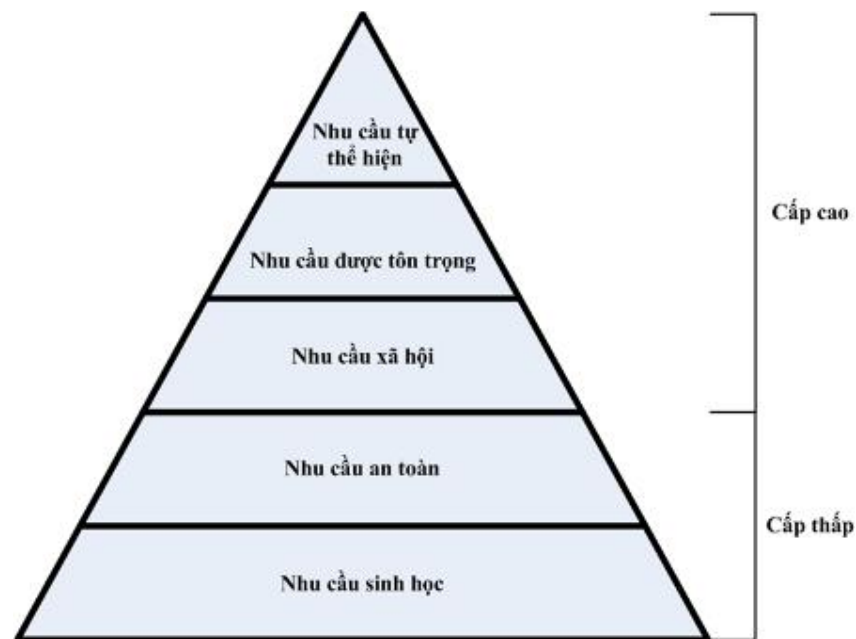
Như vậy, có thể nói rằng tạo động lực lao động là vấn đề liên quan đến phương pháp quản lý, điều hành của người quản lý. Các nhà lãnh đạo muốn phát triển tổ chức của mình tức là phát triển nguồn nhân lực mạnh mẽ thì phải tìm ra các biện pháp thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, có hiệu quả và đạt mục tiêu.

Mục tiêu tạo động lực lao động cho người lao động phải được ưu tiên hàng đầu, tuy nhiên không phải là kế hoạch trong dài hạn, mà là kế hoạch trong ngắn hạn, cụ thể qua từng thời kỳ. Bởi lẽ nguồn lực con người có hạn nhưng trí tuệ con người là vô hạn. Sự thay đổi trong nguồn lực đó ta không thể nào lường trước được. Vì thế, tổ chức sẽ phải chọn ra những vấn đề có lợi nhất tại các thời điểm cụ thể để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực có hạn của mình.

1.2 . Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết Maslow

Tháp nhu cầu Maslow được biểu hiện như sau:



Mô hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow

Theo Abraham Maslow, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.

Nhu cầu về sinh lý: Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (Thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở...). A.Maslow quan

niệm rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người.

Nhu cầu về an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản...

Nhu cầu xã hội: Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận. Con người luôn có nhu cầu yêu thương gắn bó. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Nhu cầu được tôn trọng: Theo A.Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự thỏa mãn như: quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

Nhu cầu tự hoàn thiện: A.Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới. Tức là làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó.

Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Thuyết nhu cầu của Maslow sắp xếp nhu cầu con người từ thấp lên cao. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng.

Như vậy theo lý thuyết này, thì trước tiên các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực

Lý thuyết này cho rằng, hành vi của mỗi cá nhân sẽ lặp lại nếu cá nhân đó nhận được sự đánh giá tích cực; ngược lại, hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được sự đánh giá tích cực từ phía người lãnh đạo, quản lý.

Bằng những hành vi tăng cường, người lãnh đạo, quản lý cần đánh giá tích cực những đóng góp của nhân viên, tránh đánh giá không kịp thời, không đầy đủ làm hạn chế những suy nghĩ và hành động tích cực của họ.

Theo B.F. Skinner (1904-1990), có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện, đó là:

Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính): người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta đã làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt.

Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

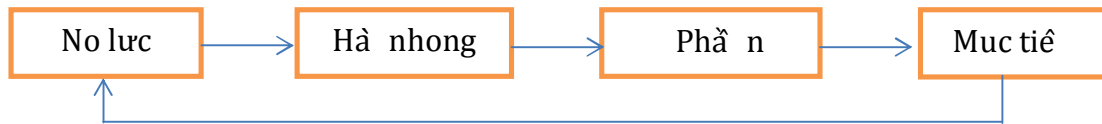
Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức phải sử dụng hình phạt.

B.F. Skinner khuyến cáo rằng, trong một tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ họ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình phải mang tính xây dựng, phê bình việc chứ không phê bình người. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. room

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được đề xuất vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Học thuyết này của Victor H. room tập trung vào kết quả đạt được.

Nếu như Maslow và Herzberg nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, thì Victor H. room lại tách biệt giữa nỗ lực, hành động và hiệu quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai.



Mô hình 1.2 : Học thuyết kỳ vọng của Victor H. room

Thông qua **mô hình 1.2** ta có thể thấy những nỗ lực của người lao động để hành động hướng đến một giá trị phần thưởng mà họ mong đợi. Phần thưởng đó là một điều quan trọng đối với người thực hiện công việc để họ cụ thể hóa mục tiêu của mình bằng những nỗ lực tiếp theo trong công việc.

Học thuyết này chỉ ra mức độ quan trọng của phần thưởng, cụ thể trong doanh nghiệp là chế độ đãi ngộ (lương, thưởng, chế tài khuyến khích lao động....) của người quản lý. Muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó cho bản thân cũng như cho tổ chức thì người quản lý phải tạo ra được nhận thức cho họ rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng xứng đáng, tương xứng với mong muốn của họ. Sự thỏa mãn về thưởng phạt công bằng cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ được ghi nhận cũng như sự tưởng thưởng của doanh nghiệp.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Vấn đề quan trọng trước tiên cần làm trong công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp là xác định được nhu cầu thực tế của cá nhân người lao động. Bởi lẽ trong mỗi doanh nghiệp, mục đích làm việc của

các cá nhân là khác nhau. Con người nói chung và người lao động trong doanh nghiệp nói riêng sẽ hành động tích cực nếu như họ thấy được lợi ích mang lại, khi đó nhu cầu của con người được thỏa mãn.

Mục tiêu chung của việc xác định nhu cầu của người lao động là tìm hiểu mong muốn, động cơ, nguyện vọng, sự hài lòng của họ trong ngắn hạn và dài hạn. Doanh nghiệp biết và hiểu được các nhu cầu đó thì bước đầu đã gây ấn tượng cho người lao động, cho họ thấy sự quan tâm từ phía người quản lý, họ sẽ thấy yên tâm hơn khi thấy được nhu cầu của bản thân được người quản lý tìm hiểu và làm thỏa mãn.

Nhu cầu của người lao động có hai loại: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Có thể thấy rõ nhu cầu về vật chất là các vấn đề lương thưởng, quy định tài chính. Nhu cầu về tinh thần có thể là các quy định về đào tạo, môi trường làm việc chuyên nghiệp, giúp người lao động phát huy hết khả năng của bản thân, không gây nhàm chán trong công việc.

Sau khi xác định được các nhu cầu của các cá nhân, người quản lý cần tổng hợp và phân tích các nội dung, sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng để làm thỏa mãn từng nhu cầu đó, thông qua các chính sách, hành động thực tế của nhà quản lý. Việc đáp ứng được nhu cầu của người lao động sẽ giúp tăng khả năng giữ chân người tài, người có đam mê và nhiệt huyết với công việc và doanh nghiệp.

1.3.2. Sử dụng các biện pháp tạo động lực phù hợp nhu cầu người lao động

1.3.2.1. Các biện pháp kích thích tài chính



Biện pháp tạo động lực qua tiền lương.

Tiền lương là vấn đề đầu tiên được đưa ra khi người lao động bắt đầu làm việc tại một vị trí trong doanh nghiệp. Mức lương được thỏa thuận nhất trí giữa hai bên thì mới có giao kết hợp đồng lao động. Có thể nói tiền lương là vấn đề cơ bản và không thể thiếu giữa mối quan hệ người sử dụng lao động

và người lao động. Tiền lương là một trong những biện pháp tài chính quan trọng nhất. Tiền lương được thỏa mãn trong phạm vi nhu cầu của người lao động sẽ là động lực để họ làm việc chăm chỉ nhất để đạt được kết quả cuối cùng là tiền lương.

Để tiền lương là một công cụ tạo động lực trong lao động thì việc trả lương phải đảm bảo các nguyên tắc trả lương trong doanh nghiệp:

Công bằng trong trả lương: Trả lương đảm bảo tương xứng với công sức của người lao động bỏ ra. Hay nói cách khác, phải đảm bảo cân bằng nội bộ và cân bằng bên ngoài.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động: Có nghĩa tiền lương phải đảm bảo cho đời sống người lao động và gia đình họ một cách đầy đủ, không những đáp ứng được nhu cầu cơ bản mà còn phải tích lũy cho tương lai.

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

Phân phối theo số lượng và chất lượng lao động: Nguyên tắc này đòi hỏi doanh nghiệp tránh tình trạng xây dựng các hình thức lương phân phối bình quân, sẽ tạo ra sự ỷ lại, sức ỳ của người lao động trong doanh nghiệp.

Đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân: Nguyên tắc này đảm bảo cho doanh nghiệp có hiệu quả trong công tác sử dụng tiền lương làm đòn bẩy, thể hiện hiệu quả trong sử dụng chi phí của doanh nghiệp.



Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng là dạng khuyến khích tài chính tức thời nhưng được sử dụng rất có hiệu quả. Tiền thưởng trả cho người lao động khi họ thực hiện đạt

kết quả tốt trong quá trình thực hiện công việc hoặc thưởng cho cả quá trình lao động của cá nhân đó.

Tiền thưởng được áp dụng dưới nhiều hình thức như: Thưởng hiệu quả công việc, thưởng doanh thu vượt yêu cầu, thưởng sáng kiến cải tiến, thưởng thâm niên lao động,...Tiền thưởng thể hiện sự quan tâm của người quản lý đến người lao động tại một thời điểm và kết quả nhất định. Giúp người lao động tự nhận thức được giá trị của bản thân, giúp họ thể hiện được hết tài năng và đảm bảo công việc được hoàn thành xuất sắc nhất.

Tiền thưởng cũng nên được cân nhắc và đưa ra vào thời điểm hợp lý nhất, lý do công bằng nhất cho tất cả người lao động.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phần khởi, thoải mái với công việc.

Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định, để tránh mâu thuẫn trong tập thể người lao động.

Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài. Doanh nghiệp nên tổ chức thưởng ngay khi người lao động đạt được thành tích nào đó. Không nên để thời gian dài sau đó mới quay lại để thưởng, vì lúc đó nó không còn mang tính chất động viên kịp thời nữa.



Tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống. Đây là khoản ngoài tiền công, tiền

lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm 2 loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện do công ty tự thành lập, tổ chức, tùy vào khả năng tài chính của công ty (như phúc lợi bảo hiểm,...) một phần nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với doanh nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

Các chế độ bảo hiểm:

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của người lao động và gia đình họ.

Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được bảo đảm hơn khi có vấn đề gì đó xảy ra tạo cho người lao động yên tâm làm việc. Do đó các doanh nghiệp không nên trốn tránh việc đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động

Các chế độ bảo hiểm xã hội bao gồm :

- + Chế độ trợ cấp ốm đau
- + Chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp
- + Chế độ hưu trí
- + Chế độ thai sản
- + Chế độ trợ cấp tử tuất

Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, các doanh nghiệp thường áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động làm việc, yên tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp. Các loại phúc lợi và dịch vụ này nhằm hỗ trợ phần nào những khó khăn trong cuộc sống của người lao động khi

tham gia lao động, tạo ra sự thoải mái trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động.

Qua các chương trình phúc lợi có thể thấy đây cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả, tác động đến người lao động trong tổ chức. Các cơ quan, doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm tới người lao động, góp phần tạo động lực cho NLD, khuyến khích họ yên tâm làm việc và làm việc có hiệu quả.

1.3.2.2. Các biện pháp kích thích phi tài chính

Sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc

Phân tích công việc có vai trò quan trọng trong công tác tạo động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí nhân lực phù hợp với năng lực người lao động.

Các nhà quản lý cần phân tích công việc để tuyển chọn đúng người đúng việc, phân công công việc sao cho phù hợp với năng lực. Người lao động cũng dựa vào bản phân tích công việc để biết mục đích công việc của mình là gì, không bị lạc hướng trong xác định mục tiêu công việc. Biết được công việc sẽ là cơ sở để họ biết được nếu làm tốt hơn yêu cầu thì mình được tuyên dương khen thưởng.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động là một công việc cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hành vi trong công việc của mỗi lao động.

Việc đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc. Nó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho người lao động thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Nâng cao hiệu quả hoạt động cho người lao động là tạo ra động lực lao động cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến công việc của người lao động và giúp cho các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật... Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động.



Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với

nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đối với người lao động, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho người lao động, người lao động sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. Người lao động cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn, có thể là cử đi đào tạo trong và ngoài nước, mời chuyên gia về đào tạo ngay tại công ty hoặc thậm chí nội bộ đào tạo thường xuyên cho nhau.

Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của người lao động, qua đó sẽ thúc đẩy động lực lao động của họ.



Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Các nhà quản trị, lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến vấn đề thăng tiến cho người lao động đồng thời phải xây dựng tiêu chí để được thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Việc thăng tiến phải được xem xét cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả thực hiện công việc, năng lực và nhu cầu của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người tán thành. Điều này cũng đảm bảo được sự công bằng giữa các nhân viên trong tổ chức. Nó đem lại lợi ích cho tổ chức và tạo động lực khuyến khích người lao động phấn đấu hết mình trong công việc vì lợi ích thiết thân của bản thân và lợi ích của doanh nghiệp.



Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động.

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố : máy móc, thiết bị phục vụ cho lao động, bầu không khí trong tập thể, văn hoá công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc...

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi đó là tạo ra các điều kiện về công nghệ, máy móc, thiết bị tốt để phục vụ cho lao động. Tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hoá tổ chức lành mạnh, tổ chức phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau...Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để người lao động tiến hành quá trình lao động, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho người lao động, để người lao động cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của mình

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, giúp người lao động có nhiều khả năng tăng năng suất lao động, giảm bớt thời gian lãng phí không cần thiết, 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.

Bởi vì mỗi con người luôn bị chi phối của môi trường sống, môi trường làm việc. Người lao động sẽ không thể làm việc tốt nếu các điều kiện và môi trường làm việc không tốt, điều đó sẽ gây ra tâm lý chán nản, họ cảm thấy công việc ngưng trệ, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của họ. Người lao động sẽ không có hưng phấn để làm việc, ngược lại nếu điều kiện và môi trường làm việc tốt là điều kiện thuận lợi để người lao động hăng say làm việc và làm việc đạt hiệu quả công việc cao. Do đó người quản lý cần quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc cho người lao động đó là nhân tố tạo ra sự hứng thú, kích thích khả năng sáng tạo, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, tạo hưng phấn trong công việc.

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

1.4.1. Thái độ làm việc của người lao động trong doanh nghiệp

Mọi yếu tố liên quan đến chính sách nhân sự của nhân viên đều hướng đến mục đích chung đó là làm hài lòng người lao động, cho họ thêm niềm tin vào tổ chức. Thành quả của những nỗ lực của doanh nghiệp nhận được đó là thái độ làm việc tích cực của người lao động trong doanh nghiệp. Sự thỏa mãn nhân viên chính là cách để gây dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức, làm cho nhân viên yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp, tìm thấy sự lạc quan trong môi trường, từ đó gắn kết họ với mục tiêu của tổ chức và phấn đấu cho mục tiêu đó. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên là một trong những công cụ giúp cho người lao động bày tỏ tâm tư, nguyện vọng để phát triển sự nghiệp đồng thời giúp các nhà quản lý nhân lực hiểu tâm lý và mong muốn

của nhân viên từ đó phát huy tối đa năng lực và sự nhiệt tình trong công việc của họ và không ngừng hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực.

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Khi người lao động có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của cả công ty. Việc tuân thủ nội quy công ty hoặc tuân thủ mệnh lệnh cấp trên là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới.

Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.4.2. Tính chủ động, sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không chỉ yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, thực thi theo mọi công việc

được giao. Nhà quản lý còn muốn tìm thấy ở nhân viên của mình khả năng tư duy, tính độc lập sáng tạo trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc mà mình thực hiện, xây dựng các kỹ năng xử lý công việc, yêu thích công việc hơn từ đó làm tăng thêm sự thỏa mãn của họ trong công việc.

Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện bằng mức độ tham gia các hoạt động chung, tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát từ cấp trên. Điều đó thể hiện nhu cầu được cống hiến, sự năng động, chịu khó, tính chủ động trong việc giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận... Sự chủ động trong công việc chính là thể hiện ở mối liên kết giữa người lãnh đạo và quản lý công việc; người lãnh đạo và quản lý thời gian của bản thân. Người lao động tự chủ động được công việc của mình sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian hao phí giải quyết công việc còn tồn đọng, tiết kiệm nhiều nguồn lực lao động trong doanh nghiệp.

Người lao động luôn phải cố gắng tự trau dồi kiến thức cho bản thân. Khả năng tự đào tạo và tự học hỏi được người quản lý đánh giá cao trong công việc. Thế giới luôn luôn thay đổi và phát triển, do vậy một tổ chức cũng phải luôn luôn thay đổi và phát triển để bắt kịp xu thế của thời đại. Điều này có nghĩa là từng thành viên trong tổ chức cũng phải luôn luôn thay đổi và phát triển. Nếu một cá nhân trong tổ chức dừng lại thì sẽ biến thành vật cản cho sự phát triển của tổ chức.

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

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công

việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức.

Có thể đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động thông qua các hoạt động đánh giá thực hiện công việc như về số lượng, chất lượng, tinh thần, thái độ làm việc của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành công việc, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ...hoặc có thể dùng chỉ tiêu năng suất lao động bình quân để đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận kinh doanh cùng một sản phẩm hoặc so sánh đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

Trong các doanh nghiệp không sản xuất kinh doanh thì hiệu quả thực hiện công việc cần có những tiêu chí rõ ràng, bảng tiêu chí phù hợp với loại hình kinh doanh của doanh nghiệp cũng như phù hợp với chất lượng lao động hiện có của doanh nghiệp.

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

1.5.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

1.5.1.1. Các nhu cầu cá nhân: Để hiểu hết nhu cầu của nhân viên trong doanh nghiệp và cùng phải đưa ra các chính sách chung nhất cho toàn bộ nhân viên là một điều hết sức khó khăn. Bởi lẽ, nhu cầu cá nhân của mỗi người khác nhau. Có thể mọi người đều có những nhu cầu thường trực như các yếu tố trong tháp nhu cầu Maslow, nhưng không phải vì thế mà mọi người cùng mong muốn mọi thứ ở cùng một mức giống nhau. Điều khó khăn cho các nhà quản lý là tìm ra cách thức làm thỏa mãn tối đa nhu cầu của toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp.

Mức độ thỏa mãn nhu cầu được thể hiện khi lợi ích của họ được đảm bảo. Chính vì thế, để tạo động lực làm việc hiệu quả cho người lao động thì việc làm thỏa mãn được nhu cầu của họ là yếu tố hàng đầu.

1.5.1.2. Mục tiêu cá nhân: Mỗi cá nhân đều có những mục tiêu khác nhau khi vào một môi trường làm việc. Họ có thể chỉ cần yêu cầu một mức lương cao, nhưng có người lại cần những yếu tố phi vật chất khác như môi quan hệ đồng nghiệp, môi trường làm việc,... Mục tiêu cá nhân khi bị lệch với mục tiêu tập thể thì mối quan hệ của họ sẽ không được lâu dài. Do đó, vấn đề được đặt ra là làm thế nào để hướng cho tất cả nhân viên thực hiện đến đích mục tiêu tập thể bên cạnh mục tiêu cá nhân..

1.5.1.3. Khả năng và kinh nghiệm của người lao động: Nghiên cứu về đặc điểm cá nhân để ta thấy rằng cần phải bố trí người lao động như thế nào để họ có thể phát huy được hiệu quả làm việc cao nhất. Trong tổ chức có những công việc có tác dụng tạo động lực mạnh cho người lao động, nhưng cũng có những công việc tính tạo động lực thấp. Vấn đề đặt ra là phải bố trí làm sao cho phù hợp giữa người lao động và công việc để tạo được động lực lớn nhất.

1.5.1.4. Mong muốn vị trí việc làm trong doanh nghiệp: Vị trí công việc và khả năng phát triển nghề nghiệp là vấn đề người lao động luôn quan tâm. Một công việc không được người khác coi trọng, không có khả năng phát triển thì chắc chắn không thể tạo động lực cho người lao động. Một công việc hấp dẫn, tạo cơ hội tốt cho người lao động hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, công việc được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao thì chắc chắn có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của người lao động đảm nhiệm công việc đó.

1.5.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

1.5.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức: Một tổ chức muốn thực hiện được mục tiêu đã đặt ra thì tổ chức đó cần phải phát huy cao độ yếu

tổ con người trong điều kiện các nguồn lực khác có hạn. Có nghĩa là muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng cần phải hướng tới đạt được mục tiêu khác của tổ chức.

1.5.2.2. Văn hóa tổ chức: Văn hóa tổ chức thực ra là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Mỗi tổ chức có một văn hóa riêng, khi những người lao động là một thành viên thực sự của tổ chức, văn hóa tổ chức sẽ giúp họ gắn bó hơn với tổ chức và sẽ có động cơ làm việc. Khi hoạch định các chính sách tạo động lực lao động, tổ chức phải lựa chọn chính sách sao cho phù hợp với các chuẩn mực văn hóa của tổ chức.

1.5.2.3. Khả năng tài chính của cơ quan, doanh nghiệp: Khả năng tài chính của cơ quan, doanh nghiệp có tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Nếu một cơ quan, doanh nghiệp có nguồn tài chính dồi dào sẽ đem đến cho người lao động rất nhiều quyền lợi như: tiền lương, tiền thưởng, trang bị điều kiện làm việc tốt, cơ hội để tổ chức các hoạt động giải trí, khuyến khích tinh thần cho người lao động... sẽ nhiều hơn, do đó người lao động sẽ có động lực làm việc để cống hiến hết khả năng của mình nhiều hơn. Ngược lại, nếu một cơ quan, doanh nghiệp có khả năng tài chính hạn hẹp sẽ khiến cho nhân viên ít muốn gắn bó với công việc hơn và động lực làm việc của họ cũng không cao.

1.5.2.4. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo: Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc có hiệu quả với các nhóm nhân viên khác nhau với những tâm lý và mục tiêu khác nhau. Phong cách lãnh đạo

cũng có những tác động mang tính quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Vì thế, muốn tạo động lực làm việc cho nhân viên, tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

1.5.2.5. Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của nhà quản lý: Người sử dụng lao động là chủ sở hữu tổ chức, do vậy quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Người sử dụng lao động có quan tâm tới việc tạo động lực lao động cho người lao động hay không là yếu tố mang tính quyết định. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động. Do vậy, khi xây dựng chính sách tạo động lực lao động, những người được giao nhiệm vụ nên tìm hiểu quan điểm của người sử dụng lao động và đưa ra những lời khuyên cho người sử dụng lao động.

1.5.2.6. Tổ chức Công Đoàn: Công đoàn cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Công đoàn có thể xuất phát từ việc luôn quan tâm, tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng cũng như những nguyên nhân khiến người lao động chưa hài lòng và thiếu động lực làm việc để từ đó trình bày lên đội ngũ cán bộ có thẩm quyền hoặc lãnh đạo để khắc phục những thiếu sót, giúp tạo động lực cho người lao động. Nếu công đoàn của một cơ quan, doanh nghiệp có vai trò mờ nhạt, thực hiện chưa tốt vai trò, nhiệm vụ của mình thì có thể sẽ dẫn đến thiệt thòi cho người lao động trong trường hợp họ nhàm chán công việc, không có động lực làm việc.

1.5.2.7. Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức: Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả còn phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức đó. Một tổ chức có vị thế và tiềm năng thấp sẽ có các nguồn lực hạn chế, do đó khi đưa ra các chính sách cần xem xét đến tính khả thi của chính sách. Ví

dụ như kinh phí dành cho công tác tạo động lực lao động sẽ là như thế nào trong khi nguồn tài chính có hạn. Ngược lại, đối với tổ chức có vị thế và tiềm năng cao, vấn đề quan trọng là cần tiếp tục giữ vững và phát triển vị thế, tiềm năng đó. Khi ấy, chính sách tạo động lực lao động lại tập trung vào các vấn đề làm thế nào để giữ chân nhân tài từ các tổ chức khác.

1.5.2.8. Hệ thống thông tin nội bộ: Động lực làm việc của người lao động sẽ tăng lên khi tổ chức thiết lập được một hệ thống thông tin minh bạch, ít nhất cũng là để cho người lao động cảm nhận được rằng mình được đối xử công bằng. Hệ thống thông tin càng minh bạch, người lao động càng có cảm nhận rằng mình được tôn trọng và động lực lao động vì thế sẽ cao hơn.

1.5.3. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

1.5.3.1. Các quy định của pháp luật, Chính phủ: Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách tiền lương tối thiểu... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động. Nếu các quy định này càng có lợi cho người lao động thì động lực lao động của họ càng cao.

1.5.3.2. Điều kiện kinh tế- chính trị- xã hội của cả nước và địa phương: Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, mức sống của địa phương, tỷ lệ thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị, xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động cho người lao động trong các tổ chức. Ví dụ, khi nền kinh tế đang lâm vào khủng hoảng, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức cũng phải có những chính sách đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái.

1.5.3.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động: Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động làm công việc này ở tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ nhận thấy nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thị trường, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm với mức thu nhập cao hơn và điều kiện tốt hơn. Vì vậy, tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

1.5.3.4. Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức khác: Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm vị thế cao hơn. Để cạnh tranh với các đối thủ, các tổ chức khác cần điều chỉnh các chính sách của mình, trong đó có các chính sách tạo động lực lao động trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong chính sách tạo động lực lao động của tổ chức mình và của tổ chức khác, đồng thời đưa ra các chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.

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

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực tại công ty TNHH thương mại vật tư khoa học kỹ thuật (TRAMAT CO.)

V Giới thiệu chung về công ty

Công ty TNHH Thương mại Vật tư Khoa học Kỹ thuật (tên viết tắt là TRAMAT CO., LTD), địa chỉ tại 12 Hàng Đường - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội, được thành lập theo Quyết định số 2199 ngày 04/06/1993 của Ủy ban Nhân dân thành phố Hà Nội và được cấp giấy phép đăng ký kinh doanh số 040932 ngày 07/06/1993 của Trọng tài kinh tế Thành phố Hà nội. Hiện nay

công ty đã thay đổi giấy phép kinh doanh lần thứ 17 và được phép kinh doanh trên các lĩnh vực sau:

- Buôn bán hóa chất CN, nông nghiệp, thủy sản, dụng cụ phân tích thí nghiệm.
- Kinh doanh hàng tư liệu sản xuất, hàng tư liệu tiêu dùng;
- Buôn bán vật tư, máy móc, trang thiết bị khoa học kỹ thuật phục vụ nghiên cứu cơ bản trong các lĩnh vực: hóa học, vật tư, tự động hóa, đo lường, tài nguyên môi trường...
- Buôn bán vật tư trang thiết bị y tế;
- Dịch vụ về chuyển giao công nghệ;
- Buôn bán trang thiết bị điện tử, tin học và dịch vụ tin học;
- Đại lý mua, đại lý bán, ký gửi hàng hóa;

▼ Kinh nghiệm tạo động lực lao động trong công ty

Công ty Tramet.Co kinh doanh lĩnh vực thiết bị y tế, là đại lý độc quyền của rất nhiều hãng thiết bị lớn trên thế giới tại Việt Nam. Với số lượng nhân viên là 98 nhân viên (Trong đó Hà Nội là 78 người, Sài Gòn có 20 người), Tramet.Co đã mang về hàng năm doanh thu hàng trăm tỷ đồng, con số doanh thu đáng ngưỡng mộ trong lĩnh vực kinh doanh vật tư khoa học kỹ thuật.

Để có được sự thành công đó thì hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân sự là rất lớn. Mặc dù số lượng nhân sự cũng không nhiều (gần 100 nhân viên) nhưng lãnh đạo công ty đã xây dựng một lực lượng vững chắc, lâu dài. Đội ngũ nhân viên ở công ty đã gắn bó với công ty từ rất lâu và có thể cống hiến lâu hơn nữa cũng là do những chính sách thu hút nhân tài từ phía công ty.

- Tạo điều kiện cho nhân viên tự do sáng tạo, cải tiến chất lượng công việc.

Công ty luôn đề cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc của nhân viên. Quản lý tại công ty dành cho nhân viên những khoảng thời gian,

khoản đầu tư để họ sáng tạo, cải tiến chất lượng công việc trong chính công việc chuyên môn của họ. Đưa ra nhiều sự khuyến khích đưa thêm nhiều ý tưởng có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của họ.

Tất nhiên, những đóng góp tích cực như vậy đều có những phần thưởng vật chất và tinh thần cho các cá nhân và tập thể xuất sắc nhất.

- Quan tâm đến những bộ phận hỗ trợ:

Với những đóng góp tích cực cho công ty như vậy, với mỗi dự án nhân viên mang về cho công ty, thì ngoài NV kinh doanh dự án đó thì các bộ phận hỗ trợ liên quan cũng được áp dụng chế độ thưởng dự án. Điều này nhằm khuyến khích các bộ phận, phòng ban khác làm việc cố gắng hơn cho những lợi ích chung của công ty. Điều đó cho thấy lãnh đạo không chỉ quan tâm đến bộ phận chủ chốt mang về doanh thu mà công ty còn giành cho những bộ phận hỗ trợ sự động viên bằng vật chất kịp thời và đúng lúc. Ban lãnh đạo của công ty Tramet cho rằng, hiệu quả của một tập thể không phải chỉ do một bộ phận cấu thành mà là sự tương tác hoàn hảo trong bộ máy các phòng ban trong công ty.

1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực tại công ty Cổ phần xuất nhập khẩu Kỹ thuật Technimex:

▼ Giới thiệu chung về công ty

Công ty XNK Kỹ thuật TECHNIMEX được thành lập ngày 06/10/1982 và được chuyển đổi sang hình thái Công ty Cổ phần vào ngày 20/11/2001 bởi QĐ 2625/QĐ-BKHCNMT của Bộ trưởng Bộ KHCN&MT.

Technimex là một công ty rất lớn trong lĩnh vực Thiết bị y tế và khoa học này. Gần 30 năm tồn tại và phát triển, công ty TECHNIMEX luôn sáng tạo tự tìm tòi hướng đi cho mình và vươn lên không ngừng, từng bước tự khẳng định vị trí trên thương trường với khả năng kinh doanh đa dạng. Với lĩnh vực ngành nghề kinh doanh đa dạng, công ty luôn đổi mới từng ngày để

bắt nhịp được với thế giới, với hội nhập giúp cho công ty ngày càng lớn mạnh. Hiện nay TECHNIMEX được biết đến như một thương hiệu lớn và uy tín tại Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp thiết bị Nghiên cứu, Thí nghiệm, Điện tử - Viễn thông, Dầu khí, Điện, Y tế, Các giải pháp phần mềm cho mạng điện thoại di động, Tạp chí KHKT ...

▼ Chính sách tạo động lực trong công ty

Chính sách nhân sự của công ty cũng ngày được thay đổi và chuyển hóa sáng tạo hơn để phù hợp với thị trường lao động đang bị quá tải như hiện nay.

- Quan tâm đến hiệu quả làm việc, không quan tâm tới bằng cấp:

Với ban Lãnh đạo công ty, họ không quan tâm đến bằng cấp của bạn, không quan tâm đến độ tuổi, giới tính,... mà quan tâm xem bạn làm được đến đâu, có đáng để họ đầu tư vào chính bạn như thế không. Công ty chấp nhận đào tạo bạn từ con số không nếu bạn thể hiện cho họ thấy niềm đam mê, sự nhiệt tình học hỏi của bạn. Công ty cho rằng, sự gắn kết lâu bền với công ty còn quan trọng hơn nhiều những con người làm tốt nhưng không thực sự có tâm huyết với công ty.

- Đề cao vai trò của công đoàn công ty:

Technimex luôn đề cao vai trò làm cầu nối của công đoàn công ty với nhân viên và lãnh đạo. Công đoàn đã làm tốt vai trò khi luôn chăm lo đến đời sống của nhân viên trong công ty, tổ chức những hoạt động vui chơi bổ ích, giúp gắn bó tình cảm đồng nghiệp trong công ty cũng như giúp cho nhân viên có những giây phút thư giãn đáng quý trong quá trình làm việc.

- Sử dụng công cụ đánh giá hiệu quả KPI quản lý nhân sự để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác, đưa ra những chế độ thưởng phạt hợp lý.

1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic

Cùng trên thị trường Thiết bị y tế hiện nay, có rất nhiều những công ty mới sáng lập bên cạnh những công ty đã có nhiều kinh nghiệm và đi đầu trong lĩnh vực đầy tiềm năng này, cần phải học hỏi rất nhiều từ các công ty đi trước. Không chỉ riêng về vấn đề nhân sự mà ngay cả đến những đổi mới trong nghệ thuật kinh doanh cũng là một nội dung cần được học hỏi.

Trong cả quá trình phát triển công ty, việc quan tâm đến nhu cầu của người lao động (vật chất và tinh thần) là cần thiết và quan trọng hơn bất cứ điều gì. Bởi lẽ ai cũng có thể hiểu được tầm quan trọng của nguồn lực con người, do đó mục tiêu hàng đầu của công ty chắc chắn cần phải làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP VẬT TƯ KHOA HỌC BIOMEDIC

2.1. Tổng quan về công ty CP Vật tư KH Biomedic

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Biomedic được thành lập năm 2008, là công ty chuyên về lĩnh vực xét nghiệm di truyền, xét nghiệm gen (DNA), sinh học phân tử trong chẩn đoán. Biomedic cung cấp các hệ thống và giải pháp đầy đủ cho lĩnh vực phân tích: An toàn thực phẩm, môi trường, giám định ma túy.

Với đội ngũ chuyên gia là những nhà khoa học, tiến sĩ, thạc sĩ chuyên ngành di truyền học, sinh học phân tử, hóa phân tích giàu kinh nghiệm, cùng đội ngũ kỹ thuật lành nghề, chúng tôi cam kết cung cấp lắp đặt hệ thống trang thiết bị hoàn chỉnh gắn liền với các chương trình đào tạo, chuyển giao công nghệ nhằm khai thác hiệu quả hệ thống trang thiết bị.

Biomedic được tổ chức UKAS (Vương quốc Anh) cấp chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001:2008 cho lĩnh vực thiết bị xét nghiệm Y tế và Công nghệ sinh học.

Biomedic luôn nỗ lực trở thành biểu tượng số một Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp các kit xét nghiệm chẩn đoán Sinh học phân tử, cung cấp hệ thống thiết bị phân tích, thiết bị xét nghiệm.

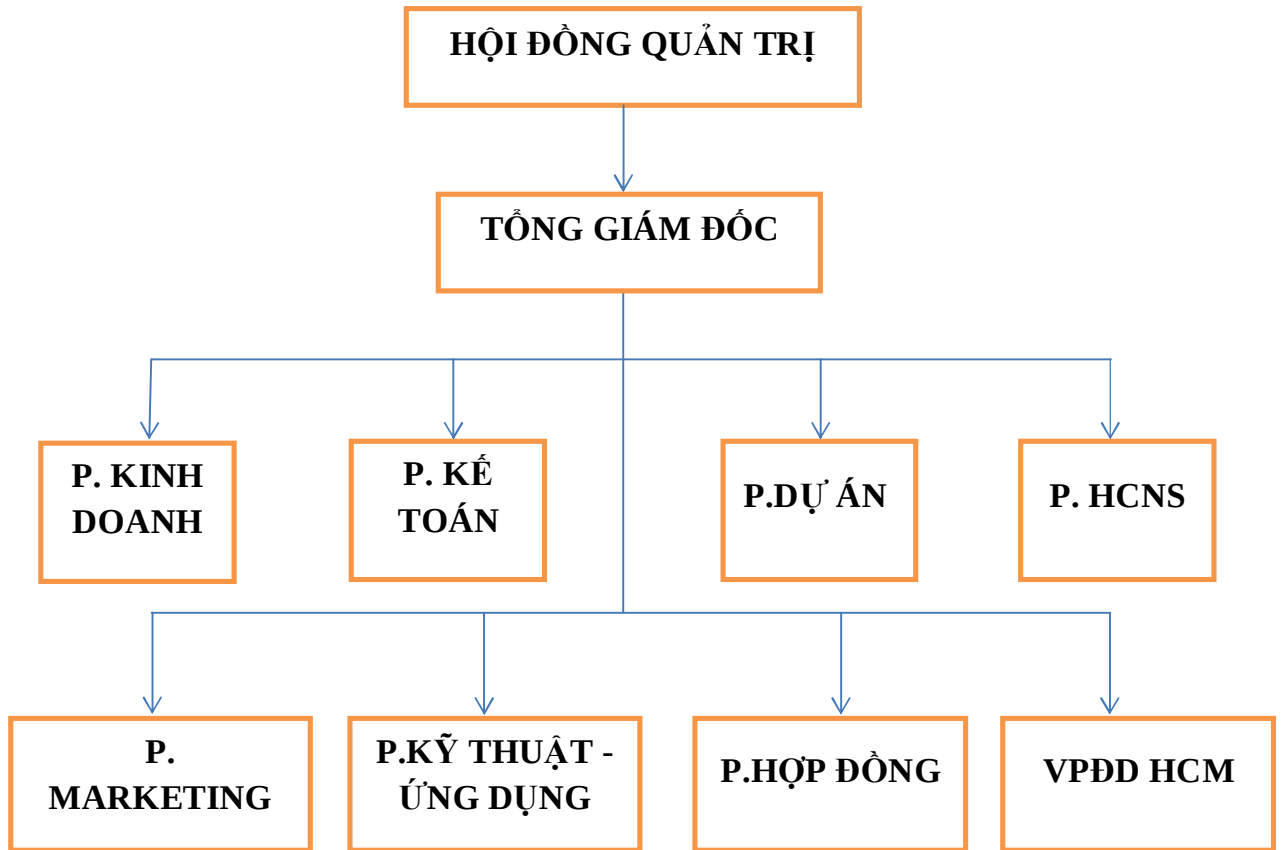
Biomedic cam kết sứ mệnh

Với khách hàng	: TẬN TÂM PHỤC VỤ
Với xã hội	: TẬN TÂM ĐÓNG GÓP
Với công việc	: TẬN TÂM CÔNG HIẾN
Với đồng nghiệp	: TẬN TÂM CHIA SẺ

Công ty Cổ phần Vật tư Khoa học Biomedic, được thành lập và đăng ký hoạt động kinh doanh theo khuôn khổ luật pháp Việt nam và các thông lệ quốc tế, các ngành nghề Công ty kinh doanh gồm có:

1. Kinh doanh vắc xin, sinh phẩm y tế;
2. Sản xuất, buôn bán máy móc, linh kiện, phụ tùng, thiết bị trong lĩnh vực: Công nghiệp, nông nghiệp, xây dựng, thiết bị công nghệ sinh học, thiết bị xử lý rác thải công nghiệp – rác thải y tế, viễn thông, tin học, điện, điện tử, điện lạnh, điện công nghiệp, điện dân dụng, thiết bị hoá phân tích, thiết bị thử nghiệm nhiệt, thiết bị y tế, thiết bị phân tích và nghiên cứu môi trường.
3. Sản xuất, buôn bán hoá chất (trừ những loại hoá chất Nhà nước cấm);
4. Tư vấn, chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực: Nông nghiệp, công nghiệp, sinh học, hoá học, thiết bị y tế;
5. Dịch vụ phân tích, xét nghiệm hoá lý, xét nghiệm sinh học;
6. Dịch vụ bảo hành, bảo trì, sửa chữa, lắp đặt, cho thuê các sản phẩm công ty kinh doanh;
7. Đại lý mua, đại lý bán, ký gửi hàng hoá; Xuất nhập khẩu các mặt hàng Công ty kinh doanh.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty BIOMEDIC

2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty

Trước tình hình khó khăn chung của nền kinh tế thế giới và với sự khắc nghiệt của loại hình kinh doanh như công ty thì khiến công ty gặp nhiều khó khăn. Với sự cố gắng của cả một tập thể suốt trong 6 năm hoạt động đã có những đạt được đáng kể, cụ thể qua số liệu kinh doanh như sau:

Bảng 2.1: Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2012 đến 2014

Năm	Doanh thu (Triệu đồng)	Tỉ lệ tăng trưởng	Lợi nhuận sau thuế (triệu đồng)	Tỉ lệ tăng trưởng
2012	307.487		3.368	
2013	315.425	2.99%	3.018	-10.39%
2014	309.689	-1.82%	3.088	2.3%

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2012 – 2014, Phòng Kế toán)

Từ bảng tổng kết tình hình kinh doanh của công ty ta có thể thấy rằng doanh thu của công ty qua các năm có biến động nhưng chênh lệch không nhiều. Doanh thu năm 2012 là 307.487 triệu đồng, đến năm 2013 doanh thu tăng thêm 2.99% so với năm trước nhưng lợi nhuận sau thuế lại giảm so với năm trước. Với nhiều sự thay đổi trong nội bộ công ty đến năm 2014 doanh thu của công ty giảm so với năm 2013 là 1.82% nhưng lợi nhuận sau thuế lại tăng 2.3% so với năm trước. Bởi lẽ, năm 2013 đối với thị trường kinh doanh nói chung và công ty nói riêng đều gặp khó khăn, công ty cố gắng mở rộng thị trường, có thêm các khách hàng tiềm năng và thân quen, công ty phải giảm lợi nhuận để giảm giá bán cho khách hàng. Điều đó dẫn đến năm 2014 doanh thu có thể giảm nhưng lợi nhuận của công ty đã tăng so với năm trước.

Theo kết quả báo cáo của Phòng Kế toán 6 tháng đầu năm 2015, doanh thu 6 tháng đầu năm là 298 tỉ đồng, bằng 96.44% doanh thu cả năm 2014.

Điều này hi vọng một năm phát triển thần kỳ của công ty. Điều đáng quan tâm đó là sự nỗ lực không ngừng nghỉ của tập thể cán bộ nhân viên của công ty trong cả quá trình phát triển của công ty.

2.1.4. Đặc điểm về lao động của công ty

Các cán bộ chuyên môn ứng dụng, marketing của Công ty đều tốt nghiệp Đại học chuyên ngành Điện tử Y sinh, Công nghệ Sinh học, Hoá học – Môi trường, Dược đã từng công tác làm việc tại Viện Công nghệ Sinh học (Viện Khoa học Việt Nam); Đại học Quốc gia Hà Nội, một số cán bộ có trình độ thạc sĩ trong nước và nước ngoài.

Đồng thời, một số cán bộ có chứng chỉ tham dự các khoá đào tạo quốc tế về lĩnh vực Công nghệ Sinh học, y tế, xét nghiệm. Đáp ứng nhu cầu tư vấn công nghệ, triển khai ứng dụng cho các ngành nghề kinh doanh của công ty.

Đội ngũ kỹ thuật của công ty với kinh nghiệm lắp đặt các loại thiết bị thí nghiệm và các thiết bị chuyên dụng. Đồng thời, đội ngũ kỹ thuật thường xuyên được đào tạo bài bản bởi chính hãng sản xuất thiết bị, đảm bảo việc lắp đặt và vận hành theo đúng tiêu chuẩn của nhà sản xuất, giúp người sử dụng khai thác tối đa tính năng thiết bị.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và theo giới

STT	Năm	2012		2013		2014	
	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ	Số lượng (người)	Tỉ lệ	Số lượng (người)	Tỉ lệ
	Tổng số lao động	40	100	65	100	70	100
1	Theo độ tuổi						
1.1	<30 tuổi	20	50%	37	56,92%	40	57,14%
1.2	30 – 40	17	42,5%	25	38,46%	28	40%
1.3	>40	3	7,5%	3	4,62%	2	2,86%
2	Theo giới tính						
2.1	Nam	23	57,5%	38	58,46%	40	57,14%
2.2	Nữ	17	42,5%	27	41,54%	30	42,86%

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Nhận xét:

Từ bảng tổng hợp trên cho thấy số lượng lao động của công ty qua 3 năm gần đây đã có sự tăng lên hàng năm. Điều này cũng dễ hiểu do tình hình hoạt động thực tế của công ty đang có sự thay đổi tích cực, có sự tăng lên về doanh số, chính vì thế việc mở rộng thị trường đồng thời mở rộng đội ngũ nhân sự là điều hoàn toàn phù hợp với định hướng phát triển của công ty.

Nhìn trong bảng tổng hợp ta có thể thấy số lượng lao động trẻ chiếm phần đông trong công ty, số lượng lao động dưới 30 tuổi đều trên 50% tổng số lao động toàn công ty. Đây là độ tuổi mà nhân viên có đầy đủ nhiệt huyết,

tin tưởng và khả năng làm việc nhất. Tuy nhiên việc đầu tư nhiều nhân sự trẻ trong một lĩnh vực mới và nhiều rủi ro cũng chính là một sự thử thách cho ban lãnh đạo công ty. Mặc dù vậy, việc đầu tư đội ngũ trẻ cho các vị trí nghiên cứu trong công ty là cơ hội để công ty đảm bảo sự phát triển về chuyên môn nhiều hơn, phù hợp với phương châm hoạt động của công ty.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

STT	Trình độ	2012		2013		2014	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Tổng số lao động	40	100	65	100	70	100
2	Trên Đại học	5	12,5%	7	10,77%	10	14,28%
3	Đại học	20	50%	39	60%	48	68,57%
4	Cao đẳng	13	32,5%	17	26,15%	15	21,42%
5	Trung cấp, nghề	2	5%	2	3,08%	2	2,86%

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Nhận xét:

Bảng tổng hợp trên cho thấy phần lớn lao động của công ty đều có trình độ Đại học trở lên. Tốt nghiệp các trường ĐH chuyên ngành trong và ngoài nước. Số lượng lao động trình độ trên đại học tăng qua các năm cho thấy việc thu hút lao động của công ty rất tốt. Bên cạnh đó, công ty có thuê các chuyên gia là Giáo sư, Tiến sĩ về ngành khoa học này làm cố vấn cho công ty, hỗ trợ công ty trong những sản phẩm ứng dụng nhiều trong đời sống xã hội và đòi hỏi sự nghiên cứu sâu sắc. Những lao động trình độ Cao đẳng, Trung cấp

chiếm tỉ lệ thấp hơn, tùy vào vị trí công việc mà công ty phân công lao động hợp lý. Việc nắm rõ cơ cấu nhân viên trong công ty là điều quan trọng, bởi lẽ nhu cầu của mỗi người lao động ở mỗi độ tuổi khác nhau có những nhu cầu mục tiêu làm việc khác nhau. Vì vậy, ban lãnh đạo công ty cần có những chính sách rõ ràng, phù hợp, linh hoạt để tạo động lực cho người lao động phát huy được hết khả năng của bản thân.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo nhóm chức danh và bộ phận

STT	Năm	2012		2013		2014	
	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ	Số lượng (người)	Tỉ lệ	Số lượng (người)	Tỉ lệ
	Tổng số lao động	40	100 %	65	100	70	100
1	Theo nhóm chức danh						
1.1	Nhóm quản lý (Ban TGD, Trưởng/phó phòng)	9	22.5%	17	26.15%	17	24.29%
1.2	Nhân viên	31	77.5%	48	73.85%	53	75.71%
2	Theo bộ phận						
2.1	Ban Tổng Giám đốc	1	2.5%	2	3.07%	2	2.85%
2.2	Phòng Kinh doanh	5	12.5%	8	12.31%	10	14.29%
2.3	Phòng Dự án	2	5.00%	4	6.15%	5	7.14%
2.4	Phòng Kế toán	6	15.00%	7	10.77%	7	10.00%

2.5	Phòng Hợp đồng – XNK	6	15.00%	8	12.31%	8	11.43%
2.6	Phòng Marketing	2	5.00%	4	6.15%	5	7.14%
2.7	Phòng Kỹ thuật- Ứng dụng	8	20.00%	12	18.46%	12	17.14%
2.8	Phòng HCNS	3	7.5%	6	9.23%	6	8.57%
2.9	Văn phòng Đại diện TPHCM	7	17.5%	14	21.54%	15	21.43%

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhận xét:

Theo bảng cơ cấu trên ta có thể thấy tỉ lệ giữa các nhóm chức danh quản lý và nhân viên là tương đối hợp lý qua các năm. Số lượng nhân viên từng phòng ban tăng lên hàng năm cho thấy sự mở rộng mô hình kinh doanh của công ty. Số lượng nhân viên công ty luôn đảm bảo phân bổ vị trí hợp lý đối với từng phòng ban.

2.1.5. Văn hóa công ty

Môi trường làm việc hiện đại, thoải mái là phương châm của ban lãnh đạo công ty muốn hướng đến cho nhân viên của mình. Để mỗi ngày đi làm của nhân viên là một ngày vui, thực sự là ngôi nhà thứ hai mà mọi người luôn muốn dừng chân.

Với diện tích văn phòng hơn 500m², ban lãnh đạo Biomedic luôn sẵn sàng đầu tư cho nguồn lực của công ty một môi trường làm việc khang trang và thoải mái nhất. Công ty đầu tư một phòng Lab riêng đầy đủ trang thiết bị hiện đại phục vụ nghiên cứu và chạy mẫu xét nghiệm cho khách hàng. Tại văn phòng công ty, sau mỗi giờ làm việc mệt mỏi, căng thẳng, nhân viên sẽ

có một không gian riêng để ngồi thư giãn cùng nhau. Lịch sự, tiện ích mà không làm ảnh hưởng đến mọi người khác làm việc.

Giá trị cốt lõi mà Biomedic mong muốn đem đến cho mọi người là CHIA SẺ - KẾT NỐI.

Để biến Biomedic trở thành ngôi nhà thân thiện của tất cả người lao động thì cần có được sự chia sẻ của tất cả mọi người. Để đến và ở lại Biomedic không phải chỉ vì những giá trị vật chất mà còn mang đậm dấu ấn, những giá trị tinh thần không gì thay thế được. Từ những chia sẻ có được để toàn Biomedic kết nối lại với nhau:

Kết nối những con người trong công ty: Hiểu được giá trị của nhân tố nhân lực quan trọng như thế nào đối với công ty, ban lãnh đạo luôn đưa ra những chính sách tốt nhất, có lợi nhất cho nhân viên của mình. Hàng năm, công ty vẫn tổ chức những hoạt động gắn kết mọi người lại với nhau: Tiệc tất niên, du xuân đầu năm, du lịch hè, sinh nhật công ty,... những bữa tiệc nhỏ nhưng nhiều niềm vui, mang mọi người đến gần nhau hơn, gắn kết với nhau hơn nữa.

Kết nối với khách hàng: Lĩnh vực, ngành nghề của công ty là đặc thù, lĩnh vực hoạt động chủ yếu với các tổ chức y tế, ngoài giá trị về kinh tế, công ty còn muốn mang lại những giá trị tốt đẹp nhất cho những đối tượng sử dụng thiết bị, dịch vụ của công ty.

Kết nối với xã hội: Các sản phẩm, dịch vụ của công ty mang lại vì lợi ích cộng đồng rất lớn. Chính vì thế công ty mong muốn sẽ mang lại nhiều giá trị văn hóa lớn cho những đối tượng quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ của công ty nói chung và của cộng đồng nói riêng. ***“Mang tới cho khách hàng chất lượng tốt nhất, công nghệ mới nhất và dịch vụ chuyên nghiệp nhất nhằm tạo giá trị gia tăng cho khách hàng”***

2.2. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic

Để nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty BIOMEDIC, tác giả đã thiết kế bảng hỏi để thu thập các thông tin cần thiết, căn cứ vào quy mô tổng thể và kinh nghiệm của người hướng dẫn, tác giả xác định quy mô mẫu là 70 phiếu điều tra và thu được 70 phiếu hợp lệ. Đối tượng là tất cả cán bộ nhân viên trong công ty. Kết quả điều tra được thể hiện qua các nghiên cứu phân tích thực trạng dưới đây.

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic

Tại công ty BIOMEDIC việc xác định nhu cầu của nhân viên đã được ban lãnh đạo quan tâm chú ý. Tuy nhiên sự quan tâm đó chỉ biểu hiện ở góc độ chủ quan của người quản lý mà không có một quy trình xác định nhu cầu cụ thể nào. Qua sự tham khảo bởi những chuyên gia và sự tìm hiểu của bản thân tác giả, tác giả đã xây dựng bảng hỏi về việc xác định nhu cầu làm việc của tất cả người lao động trong công ty

Chính vì công ty chưa có một cơ sở khoa học nào xác định cụ thể nhu cầu của người lao động, dẫn đến việc thực hiện những biện pháp tạo động lực chưa triệt để để đảm bảo thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Trên cơ sở xác định nhu cầu cơ bản nhất là tháp nhu cầu Maslow, tác giả đã đưa ra 10 yếu tố để khảo sát với người lao động trong công ty như sau: (1) Thu nhập cao; (2) Công việc ổn định; (3) Công việc phù hợp khả năng bản thân; (4) Công việc thú vị, hấp dẫn; (5) Được tự chủ trong công việc; (6) Được công nhận bản thân; (7) Môi trường làm việc đảm bảo; (8) Quan hệ đồng nghiệp tốt; (9) Được đào tạo trong và ngoài nước; (10) Có cơ hội thăng tiến. Với 10 yếu tố nhu cầu trên, người lao động phải đưa ra được mức độ quan trọng của từng yếu tố theo thang điểm từ 1 (yếu tố quan trọng nhất) đến 10 (yếu tố ít

quan trọng nhất) đối với mỗi người lao động. Kết quả khảo sát tại công ty được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát nhu cầu làm việc của NLD

STT	Nhu cầu	Toàn công ty	Giới tính		Độ tuổi (tuổi)		
			Nam	Nữ	<30	30-40	>40
1	Thu nhập cao	1	1	1	3	3	4
2	Công việc ổn định	3	3	2	5	1	1
3	Công việc phù hợp khả năng bản thân	2	2	3	2	2	3
4	Công việc thú vị, hấp dẫn	6	5	9	1	5	8
5	Được tự chủ trong công việc	7	4	7	5	8	6
6	Được công nhận bản thân	5	6	5	4	7	5
7	Môi trường làm việc đảm bảo	9	9	8	10	6	2
8	Quan hệ đồng nghiệp tốt	8	8	6	9	9	7
9	Được đào tạo trong và ngoài nước.	10	6	10	8	10	9
10	Có cơ hội thăng tiến	4	7	4	6	4	8

(Nguồn: Kết quả khảo sát về nhu cầu làm việc của người lao động tại Công ty)

Dựa trên kết quả khảo sát cho thấy, nhu cầu của người lao động trong công ty rất đa dạng và khác nhau. Nhu cầu được cho là quan trọng nhất của hầu hết người lao động trong công ty là **Thu nhập cao**. Điều này cũng dễ hiểu vì đối với những người làm công ăn lương, họ cống hiến để đổi lại bằng những giá trị vật chất tương đương, họ mong muốn sao cho thu nhập của họ đủ tốt để có thể đảm bảo được đời sống của họ.

Nhu cầu **Công việc phù hợp khả năng của bản thân** là nhu cầu quan trọng thứ hai trong công ty Biomedic. Đối với mỗi cá nhân, được làm đúng

với chuyên môn và khả năng của mình sẽ giúp cho bản thân người lao động phát huy tốt nhất sở trường và sức sáng tạo của bản thân trong công việc. Giúp họ cảm thấy tự tin nhất khi cùng thực hiện những yêu cầu phù hợp với bản thân.

Nhu cầu về **Công việc ổn định** ở vị trí quan trọng thứ ba trong nấc thang nhu cầu làm việc của người lao động. Nhu cầu về một công việc ổn định thực tế là một tâm lý chung của người lao động khi làm việc. Trong khi thị trường lao động thời gian gần đây luôn trong tình trạng thất nghiệp gia tăng, tỉ lệ thiếu việc làm rất lớn, đối với một doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ không hẳn là một môi trường tốt để người lao động có thể tin tưởng tương lai công việc của họ được ổn định. Tuy nhiên, đối với những người lao động làm việc tại các doanh nghiệp tư nhân thì đôi khi mục tiêu của họ là được thỏa mãn niềm đam mê làm việc của mình, được cống hiến trí tuệ của mình cho một mục tiêu chung lớn nhất của tổ chức. Do vậy, nhu cầu ổn định không phải nhu cầu quan trọng nhất của người lao động trong công ty.

Không khó để thấy rằng, ba nhu cầu cơ bản nhưng thiết thực này là những nhu cầu được cả lao động Nam và Nữ trong công ty lựa chọn là nhu cầu lớn nhất của mình. Nữ giới bây giờ cũng đã là mạnh dạn và luôn là tâm điểm trong thị trường lao động khi họ luôn khẳng định giá trị tiềm ẩn của họ, rằng họ có thể làm được những gì mà nam giới có thể làm. Nhu cầu “**Được công nhận bản thân**”, được nữ giới đặt làm một trong những nhu cầu quan trọng nhất của mình. Tuy nhiên, nữ giới ngoài công việc xã hội thì cũng còn phải đảm nhận những công việc gia đình như chăm sóc gia đình và con cái, do đó khi phân công công việc, người quản lý cần chú ý tới các khía cạnh này để tạo sự công bằng, phù hợp và khai thác tốt tiềm năng của cá nhân trong công việc.

Kết quả khảo sát trên cũng cho thấy ở mỗi độ tuổi, nhu cầu cũng khác nhau. Nhóm lao động dưới 30 tuổi, phần lớn là những người trẻ tuổi, trong đó có nhiều bạn sinh viên mới ra trường hoặc kinh nghiệm còn rất ít, thêm nữa tuổi tuổi trẻ ham học hỏi nên họ thích thử thách và thể hiện bản thân nên họ chọn **“Công việc thú vị, hấp dẫn”**, là quan trọng nhất. Tiếp theo đến nhu cầu về **công việc phù hợp khả năng bản thân** và **thu nhập cao**.

Ở độ tuổi 30 trở lên thì nhu cầu thay đổi một chút đó là tìm kiếm sự ổn định trong công việc. Và cũng vì lĩnh vực đặc thù của chuyên ngành học mà tất nhiên nhu cầu của hầu hết người lao động là tìm kiếm cho mình một công việc phù hợp khả năng của bản thân.

Dựa trên bảng tổng hợp và phân tích trên, ban lãnh đạo công ty có thể theo sát và đưa ra những chính sách hợp lý nhất cho toàn bộ nhân viên công ty. Tất cả những chính sách có thể không thỏa mãn 100% CBNV nhưng đảm bảo rằng phần đa số sẽ được thỏa mãn.

2.2.2. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tài chính

Nguyên tắc xây dựng và phân bổ quỹ tiền lương, thưởng, quỹ phúc lợi được

xây dựng như sau:

- Tổng quỹ tiền lương hàng năm của Công ty được xác định căn cứ trên tỷ lệ của tổng doanh thu và lợi nhuận của năm tài chính tương ứng. Tỷ lệ doanh thu và các điều kiện để thiết lập quỹ lương sẽ do Hội đồng Quản trị quyết định và thông báo cho Ban Tổng Giám đốc.
- Quỹ khen thưởng và quỹ phúc lợi của công ty hàng năm sẽ được trích từ lợi nhuận của Công ty, mức trích sẽ do Hội đồng Quản trị quyết định và thông báo cho Ban Tổng Giám đốc, tỷ lệ chi thưởng cụ thể cho người lao động sẽ do Tổng Giám đốc quyết định.

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

Công ty trả lương theo hình thức lương thời gian cho tất cả các vị trí chức danh (**Phụ lục 1**). Lương chức danh công việc được quy định theo thang bảng lương của công ty (**Phụ lục 2**). Trong đó:

Lương cố định cho các phòng ban chức năng: Tiền lương hàng tháng của người lao động xác định theo chức danh, vị trí công việc được mô tả ghi rõ trong HĐLĐ, theo thời gian lao động thực tế, năng suất, chất lượng, hiệu quả thực hiện công việc.

Lương kinh doanh cho phòng Kinh doanh, Dự án theo doanh số khoán kinh doanh được Tổng giám đốc quyết định bên cạnh lương chức danh.

Đối với các nhân sự hưởng lương cố định thuộc các phòng ban chức năng và có doanh số bán hàng trực tiếp sẽ được hưởng thêm lương kinh doanh theo tỉ lệ lương khoán kinh doanh (2% trên tổng doanh thu)

Tiền lương tháng trả cho người lao động bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản vào ngày 28 hàng tháng. Nếu trùng vào ngày nghỉ thì được chi trả vào ngày làm việc tiếp theo.

Chế độ nâng lương định kỳ đối với nhân sự hưởng lương cố định tối thiểu sẽ thực hiện 01 lần/01 năm . Đối với nhân sự hưởng lương kinh doanh thuộc phòng Kinh doanh và Dự án chế độ điều chỉnh lương được áp dụng hàng quý căn cứ vào doanh số và lợi nhuận đạt được. Chế độ nâng lương được căn cứ vào kết quả đánh giá nhân sự hàng quý/năm. (**Phụ lục 4**)

 Công thức tính lương:

* Tính lương thời gian:

$$TL_{TG} = \frac{TL_{CD}}{N_{CD}} \times N_{TTi} + PCi$$

Trong đó:

TL_{TG} : Tiền lương thời gian của lao động i

TL_{CD} : Tiền lương chức danh theo thang bảng lương

N_{CD} : Ngày công lao động theo tháng

N_{TTi} : Ngày công thực tế trong tháng của lao động i

PCi : Phụ cấp trong tháng

Công ty áp dụng trả lương trực tiếp theo thang bảng lương được xây dựng sẵn. Với thang bảng lương hiện tại thì có thể thấy mức lương của các vị trí trong công ty là tương đương so với cùng vị trí chức danh trên thị trường lao động.

Trả lương làm thêm giờ, làm đêm

NLĐ làm thêm ngoài giờ tiêu chuẩn, theo yêu cầu của Công ty được tính quy đổi theo giờ làm việc thực tế để trả lương trong trường hợp có đủ các điều kiện sau:

- Do TGD hoặc người trực tiếp phụ trách yêu cầu.
- Có bảng chấm công và bảng thuyết minh nội dung, thời gian làm thêm giờ, được người quản lý xác nhận.

Sau khi làm thêm giờ, NLĐ được bố trí nghỉ bù. Trường hợp không thể bố trí nghỉ bù và được cấp có thẩm quyền duyệt bảng chấm công làm thêm giờ thì mới được trả lương thêm giờ.

Cách tính giờ làm thêm, làm việc vào ban đêm theo quy định của pháp luật lao động về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi. Cơ sở chi trả lương thêm giờ, lương làm việc vào ban đêm theo lương chức danh.

Lương vượt khung

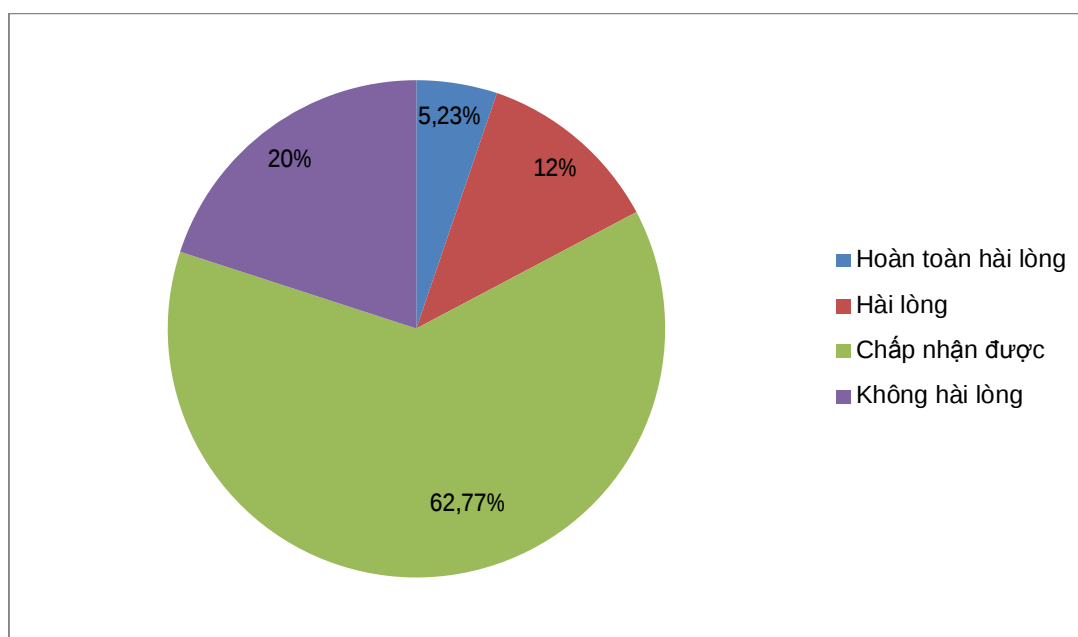
+ NLĐ đang hưởng mức lương ở bậc cao nhất của thang lương, có thời gian làm việc đủ 12 tháng trong năm sẽ hưởng lương vượt khung, nếu kết quả đánh giá hoàn thành công việc đạt yêu cầu.

+ Mức lương vượt khung hàng năm được xác định bằng tổng tiền lương chức danh được hưởng trong năm nhân với tỷ lệ khuyến khích (%) tương ứng với mức độ xếp loại hoàn thành công việc.

+ TGD sẽ quyết định tỷ lệ khuyến khích đối với từng NLĐ trên cơ sở đề xuất của NQL, P.HCNS và được quy định như sau:

Trường hợp	Tiêu chí	Tỷ lệ khuyến khích
1	Kết quả đánh giá xếp loại cả năm ở mức Hoàn thành xuất sắc	10%
2	Kết quả đánh giá xếp loại cả năm ở mức Hoàn thành tốt	5%
3	Kết quả đánh giá xếp loại cả năm ở mức Hoàn thành	3%

Dựa trên thực tế trả lương của công ty BIOMEDIC, tác giả đã có buổi khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương chi trả tại công ty. Và kết quả đạt được như sau (khảo sát trên 100% nhân viên):

Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương

Nhận xét: Từ biểu đồ trên có thấy ngay rằng, tỉ lệ người lao động “*Chấp nhận được*” mức lương hiện tại chiếm tỉ lệ cao nhất. Có lẽ với tỉ lệ này công ty chưa thực sự làm thỏa mãn về nhu cầu thu nhập cho người lao động. Người lao động làm việc mà giá trị vật chất chưa đủ đáp ứng hầu hết sự thỏa mãn của đa số người lao động. Bởi vì tỉ lệ “*Hoàn toàn hài lòng*” là 5.23% và “*Hài lòng*” là 12% ,tỉ lệ khá thấp trong công ty. Trong khi đó, tỉ lệ không hài lòng chiếm tới 20%.

Từ bảng dữ liệu trên cho thấy thông qua nhu cầu chiếm vị trí quan trọng nhất đối với tất cả nhân viên là Mức thu nhập cao thì hiện tại mức lương công ty chi trả cho người lao động mới chỉ đáp ứng được nhu cầu của số ít người lao động. Những người lao động không hài lòng họ cho rằng mức lương hiện tại không thể hiện hết được hiệu quả làm việc của họ do chưa trả lương trên hiệu quả công việc đạt được.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

- ✚ Hàng năm người lao động trong công ty được thưởng vào các dịp lễ, Tết, cụ thể như sau:
 - * Ngày 30/4 & 1/5, 2/9, Tết Dương lịch, Giỗ tổ Hùng Vương, Ngày thành lập Công ty (29/9)
 - Đối tượng hưởng: Tất cả CBNV đã ký HĐLĐ chính thức. Các trường hợp học việc, thử việc sẽ theo đề xuất của phòng HCNS theo từng thời điểm
 - * Ngày Phụ nữ 8/3 và 20/10
 - Đối tượng hưởng: Người lao động là nữ. Các trường hợp học việc, thử việc sẽ theo đề xuất của phòng HCNS theo từng thời điểm
 - * Ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6 và Tết Trung thu
 - Đối tượng hưởng: Con dưới 15 tuổi của CBNV trong Công ty
 - * Con của CBNV đạt thành tích học tập tốt cả năm
 - Đối tượng hưởng: Con của CBNV trong Công ty
- ✚ Thưởng theo doanh số và lợi nhuận đối với các nhân sự hưởng lương kinh doanh theo mức doanh số và lợi nhuận đạt được vào cuối năm tài chính.

$$TT_{KDi} = DT_i \times T\%$$

Trong đó:

TT_{KDi} : Tiền thưởng của kinh doanh i

DT_i : Doanh thu ghi nhận của kinh doanh i trong năm tài chính.

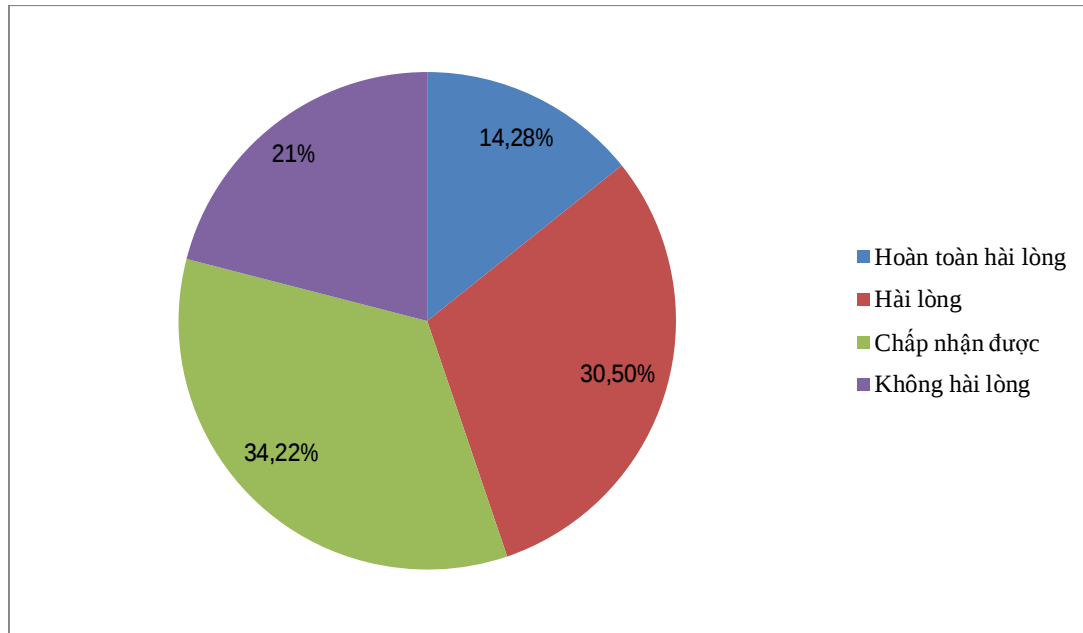
$T\%$: Tỷ lệ phần trăm tính hưởng của người lao động i (Tỷ lệ này do Ban Tổng giám đốc quyết định và thỏa thuận với người lao động)

- ✚ Thưởng theo mức độ đáp ứng công việc đối với nhân sự hưởng lương cố định. Mức thưởng này sẽ dựa trên xếp loại bản đánh giá cuối năm của nhân viên các phòng ban và mức thưởng cụ thể sẽ do Tổng Giám đốc quyết định.

- ✚ Thưởng nhân viên và Trưởng phòng xuất sắc hàng năm: Kết quả sẽ dựa trên việc bình bầu trong toàn công ty. Mức thưởng sẽ do Tổng Giám đốc phê duyệt.
- ✚ Thưởng thành tích đặc biệt: Hình thức thưởng áp dụng với tất cả NLD có thành tích, cống hiến đặc biệt được Công ty công nhận và ứng dụng đem lại hiệu quả trong công tác quản lý, kinh doanh. Cụ thể:
 - + Thưởng đề xuất cải tiến phương pháp, quy trình làm việc đem lại hiệu quả trong thực tế.
 - + Thưởng nỗ lực, đem lại hiệu quả kinh doanh cao cho đơn vị, Công ty.
 - + Hoàn thành xuất sắc các mục tiêu của dự án, công việc được giao.
 - + Thưởng cống hiến, đóng góp đặc biệt khác.

Mức thưởng căn cứ vào hiệu quả, lợi ích mang lại và quỹ khen thưởng của Công ty. TGD quyết định mức thưởng trong từng trường hợp cụ thể.

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về chế độ trả thưởng trong công ty được thể hiện ở biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của người lao động về chế độ trả thưởng**Nhận xét:**

Dựa trên bảng tổng hợp số liệu được thể hiện tại biểu đồ trên thì hiện nay công tác trả lương của công ty còn khá nhiều thiếu sót. Thể hiện cụ thể ở tỉ lệ nhân viên không hài lòng chiếm đến 21% trong toàn công ty. Nếu so sánh với tỉ lệ nhân viên không hài lòng với mức trả lương hiện nay thì tỉ lệ này khá cao. Việc tính thưởng cho khối nhân viên các phòng ban hưởng lương cố định không rõ ràng, tất cả dựa trên mức phê duyệt của Tổng Giám đốc mà không có một cách tính thưởng cụ thể nào. Điều này làm giảm hứng thú làm việc trong đại đa số nhân viên công ty.

Đối với các hình thức thưởng cho nhân viên và trưởng phòng hàng năm hoặc hình thức thưởng đột xuất cho thấy được sự quan tâm của ban lãnh đạo đến người lao động. Tuy nhiên, để thực sự các hình thức thưởng này có hiệu quả thì trước hết việc đánh giá xét duyệt các cá nhân cần được thực hiện rõ ràng, công khai và công bằng.

2.2.2.3. Các loại phụ cấp

-Công ty chi trả một số khoản phụ cấp, hỗ trợ bổ sung vào lương/thu nhập của CBNV. Căn cứ vào chức danh và trách nhiệm công việc của từng đối tượng lao động, Công ty thực hiện chi trả các hình thức phụ cấp/hỗ trợ sau:

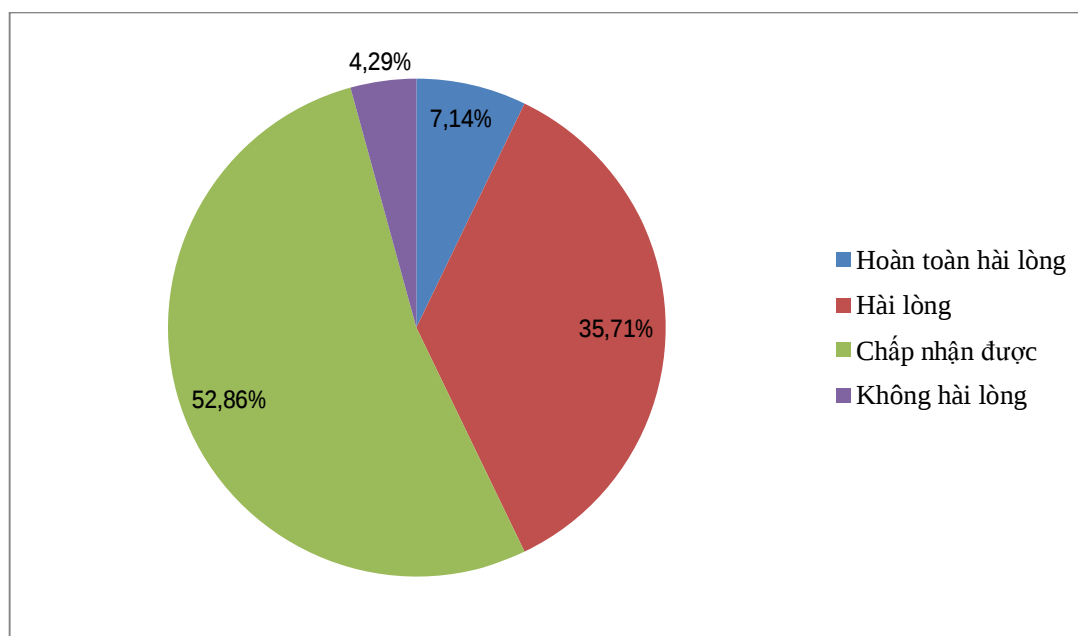
Bảng 2.6: Các loại phụ cấp đang chi trả tại công ty

STT	Hình thức phụ cấp	Đối tượng Lao động	Mức hưởng phụ cấp
1	Phụ cấp ăn trưa	Tất cả CBNV	600.000 đ/tháng
2	Phụ cấp độc hại	Nhân viên ứng dụng Nhân viên thủ kho	500.000 đ/người/tháng
3	Phụ cấp điện thoại	Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc	Tuỳ thực tế sử dụng (không quá 1.000.000 đ/tháng)
		Trưởng, phó đơn vị (tùy tính chất công việc)	300.000 – 600.000 đ/tháng
		Nhân viên (tùy vào chức năng công việc)	100.000 – 300.000đ/tháng
4	Hỗ trợ máy tính xách tay (tùy tính chất công việc)	Tổng giám đốc	40.000.000 VND
		Phó Tổng giám đốc/ Kế toán trưởng	20.000.000 VND
		Trưởng phòng	15.000.000 VND
		Phó phòng	12.000.000 VND
		Nhân viên kinh doanh/ Kỹ thuật/ ứng dụng Đối với nhân viên ứng dụng sẽ được trang bị theo đề xuất	10.000.000 VND

		của Trưởng phòng kỹ thuật và phê duyệt của TGD cho từng trường hợp cụ thể để đáp ứng được yêu cầu về cấu hình cài đặt và chạy các phần mềm chuyên dụng của Hãng	
--	--	---	--

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của người lao động về các loại phụ cấp



Nhận xét:

Các mức phụ cấp hiện tại của công ty chi trả hoàn toàn phù hợp với thực tế của công ty và so với thị trường lao động. Tỷ lệ “Hài lòng” và “chấp nhận được” chiếm tỷ lệ lớn nhất. Điều đó cho thấy người lao động đánh giá cao mức chi trả phụ cấp của công ty tại thời điểm hiện tại.

Sự ủng hộ của người lao động lớn không có nghĩa là bỏ qua một số ít những trường hợp không hài lòng trong công ty. Công ty cần tìm hiểu sâu hơn nguyên nhân khiến họ không hài lòng để điều chỉnh hợp lý hơn.

2.2.2.4. Các hình thức phúc lợi

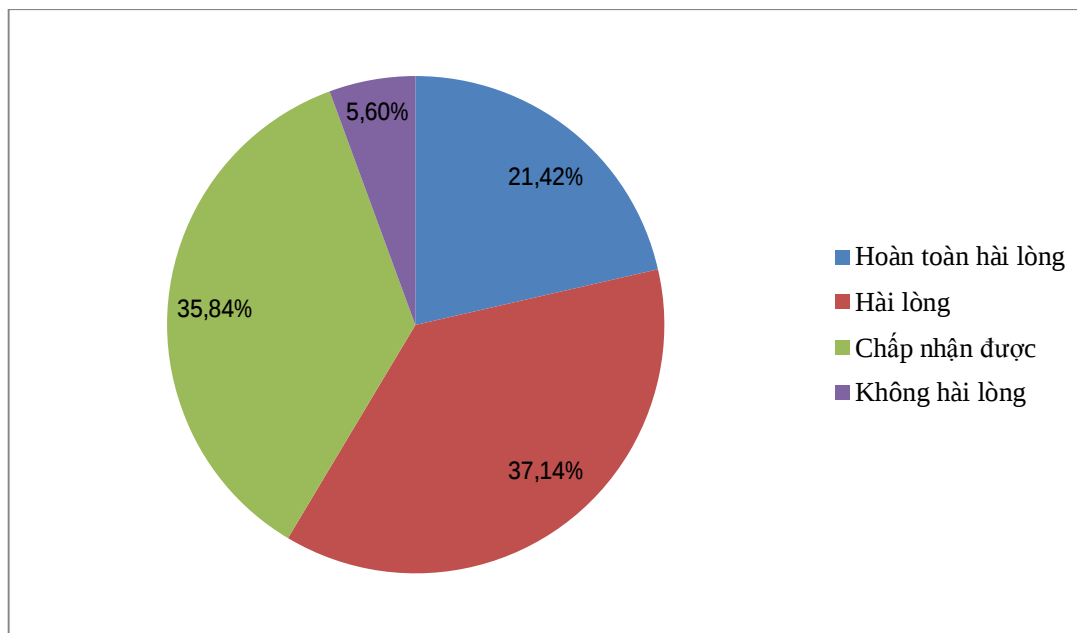
Hiện nay, công ty đang áp dụng một số hình thức phúc lợi như sau:

Bảng 2.7: Các loại hình phúc lợi đang áp dụng tại công ty

TT	Hình thức Phúc lợi	Đối tượng thụ hưởng	Mức hưởng
A	Chế độ Bảo hiểm		
	Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế	Tất cả CBNV làm việc chính thức tại Công ty, đồng thời thực hiện đầy đủ các cam kết trên cơ sở thoả thuận giữa CBNV và NSDLĐ. Tỷ lệ đóng BHXH theo quy định hiện hành của Nhà nước	Theo quy định của Luật BHXH, BHYT.
B	Chúc Mừng, Thăm hỏi, Viếng hiếu		
1	Mừng thành hôn	Bản thân người lao động thành hôn	3.000.000 đ/người.
		Đám cưới con cái của CBNV Công ty	2.000.000 đ/người
2	Mừng sinh nhật	Tất cả CBNV đã ký HĐLĐ chính thức	500.000 đ/người
3	Mừng sinh con	Tất cả CBNV đã ký HĐLĐ chính thức có con mới sinh	1.000.000 đ/lần
4	Thăm hỏi ốm đau nặng	Tất cả Người lao động	Không vượt quá 1.000.000đ/trường hợp

		Bố mẹ(cả hai bên)/con cái/vợ chồng gồm đau nằm viện	1.000.000đ/ lần
5	Thăm viếng hiếu	Bố mẹ (cả hai bên), vợ chồng, con cái mất của CBNV	Phúng 2.500.000đ/ người
D	Chế độ khác		
1	Chế độ khám sức khỏe định kỳ	Tất cả CBNV đã ký HĐLĐ chính thức	Định kỳ 1 năm 1 lần phòng HCNS có trách nhiệm tổ chức đăng ký cơ sở khám sức khỏe tổng quát cho nhân viên
2	Du lịch hè hàng năm	Tất cả CBNV đã ký hợp đồng dài hạn.	Đối với CBNV đã có thời gian làm việc trên 12 tháng kể từ khi ký hợp đồng lao động chính thức, trong suốt thời gian làm việc không vi phạm quy chế, Công ty sẽ tài trợ toàn bộ tiền đi lại, ăn uống, ngủ nghỉ theo đoàn cho nhân viên Công ty và 01 người nhà là bố/mẹ/vợ/ chồng/ con cái (trẻ em dưới 13 tuổi).

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Biểu đồ 2.4: Biểu đồ mức độ hài lòng của NLD về chế độ phúc lợi**Nhận xét:**

Hệ thống phúc lợi có ý nghĩa tinh thần to lớn, thể hiện sự quan tâm của công ty đến không chỉ bản thân người lao động mà đến cả đời sống hàng ngày của họ. Nếu thực hiện tốt các chế độ phúc lợi này sẽ là điều kiện tốt để người lao động cảm thấy được quan tâm đúng mức, sẽ phần nào yên tâm làm việc hơn tại công ty.

Từ biểu đồ trên ta thấy rằng mức độ hài lòng của người lao động chiếm khá lớn, cho thấy sự phù hợp của các loại phụ cấp này với đa số người lao động. Có thể thấy rằng, những chế độ phúc lợi của công ty cho người lao động rất đa dạng, phong phú và hợp lý.

Tỉ lệ người lao động không hài lòng chiếm rất ít, chỉ 5.6%. Những trường hợp này, họ cho rằng mức đóng BHXH hiện tại của doanh nghiệp ở mức tối thiểu hiện nay là chưa thỏa đáng.

2.2.3. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích phi tài chính

2.2.3.1. Sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc

Việc bố trí đúng người đúng việc là hết sức quan trọng. Khả năng của mọi người trong khả năng của họ có thể làm tốt số ít công việc khác nhau. Do đó, công ty cần có những đánh giá, nhìn nhận đúng đắn nhất tại từng vị trí việc làm.

Hiện nay số lượng nhân sự công ty không phải là lớn, tuy nhiên những giá trị mang lại cho công ty lại cực kỳ lớn, đó là dấu hiệu cho thấy sự vận hành hiệu quả của từng cá nhân, từng phòng ban trong công ty. Các phòng ban luôn chú trọng đến khối lượng công việc mà các cá nhân đảm nhiệm.

Công ty đã xây dựng bộ mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh công việc gắn liền với thực tế hoạt động của công ty. Là định hướng cho những nhân viên mới vào công ty thấy rõ được vị trí và nội dung các công việc mình phải làm. Điều đó giúp cho nhân viên hiểu và có những cải tiến cần thiết cho công việc của mình. Bản mô tả công việc mẫu của vị trí nhân viên Ứng dụng được nêu tại **Phụ lục3**

2.2.3.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng là cách để người lao động thể hiện được khả năng của mình, kết quả công việc của họ được công ty nhìn nhận và đánh giá một cách khách quan.

Dựa trên bản đánh giá thực hiện công việc hàng tháng , công ty lấy làm cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc 6 tháng trong năm, để bình bầu ra những cá nhân xuất sắc trong công ty. Biểu mẫu đánh giá kết quả thực hiện công việc và tiêu chí đánh giá được thể hiện tại **Phụ lục5**

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty được thể hiện ở bảng khảo sát sau:

Bảng 2.8: Bảng kết quả khảo sát đánh giá hiệu quả công việc

STT	Tiêu chí	Tỉ lệ trả lời (%)	Kết quả khảo sát (%)			
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý
1	Anh/chị có được hướng dẫn cụ thể về cách thức đánh giá hiệu quả thực hiện công việc	100	17.1	27.1	37.3	18.5
2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện có được công bằng hợp lý	100	25.5	46.4	23.6	4.5
3	Việc đánh giá diễn ra chính xác và công bằng	100	13.6	43.6	30.1	12.7
4	Anh/chị có được thông báo về kết quả đánh giá hiệu quả thực hiện công việc	100	21.8	59.1	16.4	2.7
5	Kết quả đánh giá thực hiện công việc phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	100	6.4	49.3	34.5	9.8
6	Kết quả đánh giá được sử dụng đúng mục đích	100	8.2	44.5	36.4	10.9
7	Anh/chị có những ý kiến đề xuất được xem xét thực hiện	100	16.4	25.6	10.3	47.7

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát)

Nhận xét:

Kết quả phản hồi trên của NLĐ cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty vẫn còn có những hạn chế do đó có ảnh hưởng rất lớn

tới động lực làm việc của người lao động. Tỷ lệ không đồng ý với những tiêu chí trên vẫn tồn tại. Đặc biệt là hiện thực hóa các đề xuất của người lao động, điều này sẽ làm giảm sự ghi nhận những đóng góp của người lao động với công ty. Khi người lao động được đánh giá đúng với những đóng góp của mình thì động lực phấn đấu tăng cao, tăng năng suất lao động.

2.2.3.3. Hỗ trợ đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ:

Căn cứ yêu cầu công việc, Công ty sẽ tạo điều kiện, hỗ trợ kinh phí toàn phần hoặc một phần cho CBNV tham gia các khoá đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn trong và ngoài nước nhằm nâng cao năng lực chuyên môn.

P.HCNS có trách nhiệm nghiên cứu nhu cầu đào tạo của CBNV và Công ty, lập kế hoạch và dự trù ngân sách đào tạo hàng năm trình TGD xem xét và phê duyệt. Việc xác định nhu cầu đào tạo cần dựa trên những yếu tố sau:

- Chiến lược sản xuất kinh doanh, chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho công ty.
- Dựa trên kế hoạch hoạt động cụ thể của từng năm, từng quý để phân tích tình hình lao động hiện tại, xác định đối tượng, nội dung cần đào tạo cho hợp lý.
- Căn cứ hệ thống tiêu chuẩn chức danh để xem xét từng chức danh công việc cho từng người lao động xem đã có những kiến thức kỹ năng cần thiết gì để hoàn thành công việc.

Căn cứ trên những yêu cầu từ phía người lao động, họ mong muốn có những phát triển trong kiến thức phục vụ công việc, họ yêu cầu cho chính bản thân họ cao hơn và đó là điều kiện để họ cố gắng phát huy hơn nữa sở trường của mình trong công việc.

Kết quả phản hồi của người lao động về hoạt động đào tạo và phát triển:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát hoạt động đào tạo và phát triển tại công ty

ST T	Tiêu chí	Tỉ lệ trả lời	Kết quả khảo sát (%)			
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Khôn g đồng ý
1	Lãnh đạo rất quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển NNL	100	31.9	31.6	34.2	2.3
2	Đối tượng được cử đi đào tạo phù hợp	100	22.8	37.1	34.2	5.9
3	Nội dung đào tạo đáp ứng được nhu cầu về kiến thức và kỹ năng mong muốn	100	26.4	43.6	24.5	5.5
4	Phương pháp đào tạo phù hợp	100	30	40	22.7	7.3
5	Có sự đánh giá sau đào tạo hợp lý	100	20.3	29.2	35	15.5
6	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều	100	25.6	31.2	25.8	17.4

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát)

Nhận xét:

Qua bảng số liệu thể hiện ở trên, ta có thể thấy được rằng công tác đào tạo ở công ty đang thực hiện khá tốt. Tỷ lệ người lao động hài lòng với cách thức đào tạo hiện nay của công ty rất lớn. Phần lớn người lao động cho rằng, công ty đã tạo điều kiện rất nhiều cho người lao động tham gia đào tạo trong và ngoài nội bộ để nâng cao năng lực bản thân.

2.2.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Công ty BIOMEDIC không phải là một công ty lớn, hơn nữa là một doanh nghiệp tư nhân vì thế cơ hội thăng tiến cho người lao động không có nhiều. Công ty đánh giá và trả lương thưởng dựa trực tiếp trên kết quả làm việc của người lao động. Những vị trí chủ chốt cấp trên là những người có nhiều kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn giỏi. Tuy nhiên không phải vì thế mà không có cơ hội cho những nhân viên khác có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn.

2.2.3.5. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động.

Môi trường làm việc bao gồm toàn bộ những cơ sở hạ tầng, trang thiết bị vật chất phục vụ cho quá trình làm việc của người lao động cũng như bầu không khí làm việc của tổ chức như sự quan tâm của lãnh đạo công ty, sự thoải mái hòa đồng giữa mọi người trong công việc...Không gian làm việc thoải mái cũng các công cụ lao động đầy đủ là điều kiện giúp cho người lao động yên tâm làm việc hơn.

Công ty không phải là doanh nghiệp sản xuất vì thế tất cả người lao động đều làm việc trong cùng một môi trường làm việc và môi trường văn hóa như nhau. Chính vì thế mà khi được hỏi về môi trường làm việc hiện tại thì 100% người lao động cảm thấy được đáp ứng về điều kiện làm việc.

Điều kiện làm việc của người lao động còn thể hiện ở việc bố trí thời giờ làm việc và nghỉ ngơi. Hiện tại người lao động tại công ty đang làm việc với thời gian 40 giờ/tuần, 8h/ngày, Công ty hiện bố trí thời giờ làm việc tương đối hợp lý, thời gian nghỉ buổi trưa từ 1h-1,5h tùy theo thời tiết mùa hè hoặc mùa đông, đảm bảo thời gian ở nhà và ở công ty của người lao động là hợp lý.

Điều kiện làm việc thuận lợi còn thể hiện ở việc cấp trên sẵn sàng chia sẻ với cấp dưới những khó khăn trong công việc và cuộc sống. Động viên, khuyến khích người lao động là một kỹ năng của nhà quản lý giỏi. Khi người lao động thực hiện tốt công việc cần được cấp trên ghi nhận, phổ biến đến tập

thể lao động trong đơn vị để xây dựng một tấm gương tiêu biểu. Bên cạnh đó khi người lao động gặp khó khăn cả trong công việc lẫn cuộc sống cấp trên cũng cần nắm bắt được để động viên họ vượt qua những khó khăn đó. Hình thức động viên, khuyến khích có thể được lãnh đạo công ty thực hiện bằng văn bản, tuyên dương trước toàn doanh nghiệp cho các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong hoạt động, sản xuất, kinh doanh, thực hiện nhiệm vụ, các hoạt động đột xuất, hoạt động xã hội.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty Biomedic

2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Đối với người lao động nói chung và người lao động trong công ty nói riêng thì nhu cầu hay mục tiêu công việc qua các thời kỳ khác nhau đều có thể khác nhau là hoàn toàn dễ hiểu. Do đó, đối với công ty và ban lãnh đạo công ty nói riêng, qua từng thời kỳ, từng giai đoạn phát triển của công ty đều cần phải nhìn nhận lại lực lượng lao động của mình có những thay đổi gì, họ cần gì ở công ty và mong muốn nhu cầu của họ như thế nào. Khi đó, người lãnh đạo mới có thể đưa ra được những chính sách đúng đắn nhất cho công ty của mình.

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

2.3.2.1. Quan điểm của nhà lãnh đạo về công tác tạo động lực

Công ty luôn coi trọng vấn đề con người, coi nguồn nhân lực là cội nguồn của sự phát triển. Vì vậy, nhà lãnh đạo luôn tâm niệm phải đồng thời đáp ứng được nhu cầu nhân lực trước mắt và đào tạo giúp họ gắn bó lâu dài với công ty.

Để đạt được mục đích trên, không có cách nào khác là phải đầu tư nguồn lực, một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, đồng bộ, năng động, say mê nhiệt tình với công việc và tự nguyện gắn bó lâu dài với công ty. Chính vì thế,

ban lãnh đạo công ty đã xác định hướng đi lâu dài đối với công ty là luôn phát triển nguồn nhân lực ở mọi khía cạnh, thời điểm, luôn tạo cơ hội cho người lao động phát huy hết khả năng của mình.

2.3.2.2. Khả năng tài chính của công ty:

Trải qua quá trình 6 năm phát triển, giờ đây, khả năng tài chính của công ty đã phát triển vượt bậc, tạo tiền đề và bộ phận quan trọng trong việc đầu tư các nguồn lực cho công ty sau này. Và không khó khăn gì khi công ty chấp nhận đầu tư vào nguồn nhân lực tiềm năng của công ty để có được những thành tựu ngày một lớn hơn cho công ty trong thời gian tới.

2.3.2.3. Vị thế, tiềm năng của tổ chức:

Công ty BIOMEDIC đã khẳng định được năng lực và tính chuyên nghiệp trong quản lý, điều hành, thực hiện các dự án lớn với các khách hàng lớn của công ty như Bộ Công An, Viện Khoa học hình sự, các bệnh viện lớn như Học viện Quân Y, Bạch Mai, bệnh viện Bệnh Nhiệt Đới TW,...

Là đơn vị có doanh thu hàng năm tăng đều qua các năm, chứng tỏ sự tin tưởng của các khách hàng đối với thương hiệu BIOMEDIC ngày một lớn hơn. Công ty hiện đang đứng trong hàng ngũ của các doanh nghiệp đóng góp không nhỏ cho ngân sách nhà nước, đồng thời còn tham gia nhiều hoạt động từ thiện tình nguyện cho xã hội.

2.3.2.4. Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty

Công ty có phòng Hành chính – Nhân sự là bộ phận tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc những chính sách, chiến lược nhân sự hữu ích. Phòng HCNS cũng đã tạo ra được những công cụ làm việc hiệu quả, hỗ trợ rất nhiều trong quá trình làm việc, tương tác giữa các phòng ban để quy trình hoạt động trong công ty được trơn tru, hiệu quả hơn rất nhiều.

Các hoạt động quản trị nhân sự của công ty đã đạt được nhiều thành công nhờ các chính sách đối với người lao động đảm bảo thực hiện đầy đủ

chế độ cho người lao động theo Bộ luật lao động, nội quy lao động... mang lại tính công bằng, dân chủ, tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội phát triển tốt nhất, tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc.

2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

2.3.3.1. Các quy định của pháp luật, chính phủ:

Công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic luôn tuân thủ đầy đủ các quy định chung của nhà nước đối với doanh nghiệp. Các chính sách về tiền lương, quy chế khen thưởng được công ty thực hiện đúng theo quy định của pháp luật. Nghĩa vụ nộp thuế đối với nhà nước luôn được công ty thực hiện hàng tháng, hàng quý, hàng năm, không có sai phạm. Người lao động hoàn toàn có thể yên tâm về sự tuân thủ pháp luật của công ty đối với các chính sách, quy định của nhà nước.

2.3.3.2. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Hiện nay trên thị trường ngành thiết bị y tế không ít những doanh nghiệp mới mở rộng thị trường về lĩnh vực này. Tuy nhiên, xét về thời điểm công ty thành lập, có không nhiều đối thủ ngành kinh doanh những sản phẩm cấp cao của công ty đang kinh doanh bây giờ, do đó, vị thế của công ty ngày càng được khẳng định.

Ngoài ra, nguồn nhân lực về lĩnh vực công nghệ sinh học đang có xu thế tăng. Chính vì thế, để một bộ phận chuyên môn công nghệ sinh học tìm được một công việc vừa có thể nghiên cứu, vừa có thể học hỏi nền khoa học mới của thế giới là điều hoàn toàn không dễ dàng gì. Người lao động trong công ty có nhiều cơ hội và khả năng phát huy được khả năng của mình với nhiều xu hướng mới của thế giới.

2.4. Đánh giá công tác tạo động lực tại công ty CP Vật tư KH Biomedic

2.4.1. Những kết quả đạt được

- Chính sách tạo động lực của công ty BIOMEDIC đã gắn với công việc và hiệu quả của cá nhân. Thang bảng lương của công ty đưa ra để trả cho người lao động là hợp lý so với mặt bằng chung các vị trí tương đương trên thị trường lao động.
- Tiền thưởng và các quy định thưởng linh hoạt và hướng đến đầu tư cho cá nhân, giúp họ thêm niềm tin vào vị trí công việc của mình để cống hiến. Tiền thưởng cũng là một công cụ quan trọng nhằm tạo động lực cho nhân viên. Ngoài ra, đối với những cá nhân coi trọng các giá trị tinh thần thì việc công ty tạo điều kiện cho người lao động được hưởng các chế độ phúc lợi, các chế độ về du lịch, khám sức khỏe,... chính là phương thức giữ chân người lao động hiệu quả. Các chế độ khá đa dạng và thể hiện được sự quan tâm thực sự của ban lãnh đạo công ty đến người lao động.
- Hơn thế nữa, công tác đào tạo, cả đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài được công ty chú trọng rất nhiều. Chính sách của ban lãnh đạo công ty coi đây là một phương thức đầu tư hiệu quả và đúng đắn trong mỗi giai đoạn phát triển của công ty. Điều này giúp nâng cao trình độ của NLD, giúp họ tự tin hơn trong công việc và tinh thần làm việc luôn được sẵn sàng.
- Các hình thức trả lương mà công ty áp dụng để trả lương cho các đối tượng lao động khác nhau được vận dụng linh hoạt, đáp ứng được các yêu cầu: tính hợp pháp, hợp lý, có cơ sở khoa học... đảm bảo cho người lao động có thu nhập ổn định, tạo động lực cho người lao động phấn đấu bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, thúc đẩy người lao động làm việc với năng suất cao hơn.
- Các chế độ phúc lợi của công ty đa dạng góp phần quan trọng giúp cho người lao động thỏa mãn trong công việc, gắn bó lâu dài với công ty. Người lao động được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất để làm việc, thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý giúp cho người lao động cảm thấy thoải mái.

- Công ty đã xây dựng và phổ biến những kế hoạch kinh doanh cũng như mục tiêu hoạt động của mình đến từng phòng ban, từ đó kích thích người lao động làm việc hết mình để đạt được mục tiêu của công ty
- Các hoạt động phong trào được tổ chức thường xuyên, có sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty và sự đầu tư kinh phí. Điều này có ý nghĩa thiết thực góp phần nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động, tạo sự đoàn kết trong công ty.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

- Tuy nhiên, cũng không phải tất cả những đầu tư về vật chất và tinh thần của công ty đều mang lại những giá trị như mong muốn. Việc đánh giá hoàn thành công việc cuối tháng chưa thực sự nêu rõ được kết quả mang tính chất định lượng của công việc. Người lao động sẽ luôn đánh giá mình hoàn thành tốt các công việc trong khi quản lý cấp trên có sự đánh giá ngược lại. Điều này có thể lý giải rằng, việc đánh giá hoàn thành công việc cuối tháng chưa được chú trọng trong kế hoạch công việc. Nhiều phòng ban đã không hoàn thành đúng thời gian đánh giá, gây ra sự đánh giá nhanh chóng, vội vàng, không chính xác, gây khó khăn trong phần tổng hợp và nhận xét của phòng HCNS.
- Các mức thưởng theo chế độ có trong quy định của công ty là hợp lý, tuy nhiên những quyết định thưởng cá nhân hoặc tập thể hoàn thành xuất sắc công việc trong tháng hay trong quý lại không được công khai, gây ra nhiều luồng ý kiến trái chiều trong công ty.
- Việc thiết lập mục tiêu cho nhân viên còn khá mơ hồ và chung chung, người lao động chưa thực sự hiểu rõ mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của công ty.
- Hệ thống phân tích công việc chưa cụ thể và rõ ràng. Các nhiệm vụ, tiêu chuẩn đưa ra một cách khái quát, người lao động không nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong muốn ở họ, chưa quy định rõ

trách nhiệm của người lao động cụ thể. Mức điểm đánh giá chưa lột tả hết được kết quả thực hiện công việc do đó nhiều người lao động cho rằng việc đánh giá chưa công bằng. Bản mô tả công việc cho người lao động đang được áp dụng tại công ty không được hiệu quả. Công ty xây dựng lên bản mô tả công việc cho từng vị trí chức danh nhưng không thường xuyên đánh giá lại vị trí chức danh hoặc các công việc thực tế và có trong bản mô tả công việc.

Trên đây là tổng quát về thực trạng công tác tạo động lực cho lao động đang được áp dụng tại công ty BIOMEDIC, với những ưu nhược điểm của những thực trạng đó. Từ việc phân tích này, tác giả sẽ đề xuất bổ sung một số giải pháp của mình để công tác tạo động lực cho người lao động được hoàn thiện hơn ở Chương 3 sau đây.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP VẬT TƯ KHOA HỌC BIOMEDIC

3.1. Phương hướng phát triển của công ty

3.1.1. *Phương hướng, mục tiêu phát triển của công ty CP Vật tư KH Biomedic đến năm 2020*

Hoạt động sản xuất kinh doanh:

Chiến lược phát triển của công ty CP Vật tư Khoa học BIOMEDIC đến năm 2016, định hướng đến năm 2020 trong bối cảnh kinh tế khó khăn cũng như ngành nghề kinh doanh của công ty còn đang là đặc thù và chưa được mở rộng được xác định rõ ràng. Hội đồng quản trị và ban Tổng Giám đốc luôn định hướng đi theo con đường ban đầu đã chọn, đó là phát triển hệ thống các thiết bị mới nhất hiện đại nhất trên thế giới để phát triển công nghệ giải trình tự gen tại Việt Nam. Hiện tại công ty đã và đang là nguồn cung lớn cho các đơn vị đầu não về gen và xét nghiệm như Cục chính trị hậu cần – Bộ Công an; Viện Khoa học hình sự- Bộ công an; Bệnh viện Bạch Mai, Bệnh viện Bệnh nhiệt đới, Viện Pasteur TP HCM, ...

Công ty vẫn đang đẩy mạnh thăm dò các thị trường có nhu cầu về chẩn đoán các bệnh truyền nhiễm, chẩn đoán bệnh ung thư, gần đây nhất là các chẩn đoán trước sinh cho các phụ sản, chẩn đoán các căn bệnh hiếm gặp ở thai nhi.

Định hướng phát triển công tác quản trị nhân lực:

Với định hướng ngày càng mở rộng thị trường, các nghiên cứu về chạy ứng dụng trong giải trình tự gen, công ty đang cần nhiều hơn nữa nhân sự chuyên môn ngành Công nghệ sinh học, những vị trí chủ chốt mong muốn gắn bó lâu dài với công ty.

Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các cấp quản lý, nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn cho người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và mang lại hiệu quả kinh doanh cao. Công tác đào tạo trong công ty vẫn được duy trì và phát triển, là cơ hội để phát triển nhiều nhân tố tiềm năng gắn bó với công ty.

Tổ chức các hoạt động ngoại khóa nhiều hơn nữa, nâng cao tinh thần đoàn kết của công ty, phát triển nền văn hóa của công ty ngày một lớn mạnh. Mở rộng thêm các chương trình cải tiến năng suất chất lượng công việc như mô hình 5S – Kaizen,...

3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic

Định hướng tạo động lực cho người lao động trong thời gian tới là chăm lo cho đời sống cả về vật chất và tinh thần cho người lao động. Công ty vẫn tập trung vào nâng cao chất lượng đời sống của người lao động, doanh thu tăng, số lượng nhân sự không giảm sẽ làm tăng mức thu nhập cho người lao động.

Bên cạnh đó ban lãnh đạo công ty cũng xác định rõ tạo động lực cho người lao động là hoạt động mang tính chất lâu dài cần được thực hiện thường xuyên. Đây là giải pháp hữu hiệu để thu hút và giữ chân nhân tài. Những biện pháp cụ thể sẽ phải đưa ra bài toán tại từng thời kỳ phù hợp với sự phát triển không ngừng của công ty.

Công ty luôn quan tâm tới nhu cầu của người lao động và tạo điều kiện cho họ phát triển. Đồng thời bố trí lao động đúng người đúng việc phù hợp với khả năng của từng người, xây dựng và thực hiện tốt các chính sách đãi ngộ với nhân viên, duy trì và phát huy văn hóa doanh nghiệp tăng cường sự hợp tác hỗ trợ lẫn nhau để cùng nhau phấn đấu hoàn thành mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty CP Vật tư KH Biomedic

3.2.1. Giải pháp liên quan đến xác định nhu cầu của người lao động.

Như đã phân tích ở chương 2, lãnh đạo công ty có nhận thức rõ vai trò quan trọng của lao động cũng như ảnh hưởng của tạo động lực cho lao động đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty; nhiều công cụ khác nhau đã được sử dụng để tạo động lực cho lao động, nhưng trong số những công cụ đó có nhiều công cụ không thực sự phù hợp với nhu cầu và mong muốn của họ. Nguyên nhân của nó là, do công ty không làm tốt việc xác định nhu cầu của lao động cũng như những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của lao động, lấy nó làm cơ sở để xây dựng các chính sách tạo động lực.

Công tác hiệu quả nhất để xác định nhu cầu của người lao động đó là Ban lãnh đạo công ty thường xuyên có những buổi trò chuyện trực tiếp với người lao động hoặc phát phiếu điều tra kín định kỳ 6 tháng hoặc 1 năm. Việc trò chuyện trực tiếp với Ban lãnh đạo sẽ giúp cho khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới rút ngắn đi. Người lao động sẽ thấy được sự quan tâm, được nhìn nhận khả năng của bản thân từ cấp trên để cố gắng làm việc hiệu quả.

Bộ phận thay mặt cho Ban lãnh đạo công ty, thay mặt tiếng nói của công ty là phòng Hành chính – Nhân sự cần thiết phải xây dựng một mối quan hệ tốt với người lao động. Thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoài công ty để gắn kết mọi người lại với nhau.

3.2.2. Giải pháp liên quan đến các biện pháp kích thích tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác trả lương

Công ty hiện đang trả lương theo hình thức thời gian cho người lao động dựa trên thang bảng lương của công ty. Tuy nhiên, với thang bảng lương hiện tại chưa phù hợp với sự đóng góp của đa số người lao động không hưởng lương kinh doanh. Với sự phát triển và hội nhập kinh tế thế giới như hiện nay,

công ty nên trả lương theo hình thức 3P. Đây là một phương pháp trả lương tiên tiến và khoa học đang được sử dụng rộng rãi trong hầu hết các công ty, đảm bảo trả lương công bằng theo vị trí làm việc (Position), theo con người giữ vị trí chức danh đó (thâm niên, năng lực, thái độ) (Person), và kết quả hoàn thành công việc (Performance). Phương pháp trả lương này dựa trên các nguyên tắc sau:

- Tiền lương, tiền thưởng được trả theo chức danh công việc và kết quả hoàn thành mục tiêu công việc. Khi NLĐ được bố trí đảm nhiệm chức danh, công việc gì thì được hưởng mức tiền lương, thưởng tương ứng với chức danh, công việc đó. Khi có sự thay đổi chức danh công việc thì mức tiền lương, thưởng cũng thay đổi theo.

- Kết quả đánh giá hoàn thành công việc làm cơ sở để:

- + Tính trả lương kinh doanh hàng quý
- + Tính trả thưởng hiệu quả hàng năm.
- + Thực hiện chế độ nâng bậc lương và chế độ lương vượt khung.

Với phương pháp trả lương 3P, công ty đang có thể áp dụng 2 loại hình trả lương bao gồm: Lương chức danh (Lương P1), lương kinh doanh hàng quý (lương P2). Với cách tính lương này thì các phòng ban hỗ trợ hưởng lương cố định theo thang bảng lương cũng sẽ được hưởng lương kinh doanh theo kết quả hoàn thành công việc hàng tháng.

- Phần tiền lương công việc (TL_{CV}) chỉ trả một phần mức lương người lao động được xếp theo thang lương chức danh của công ty (ML_{CD}), gắn với ngày công và kết quả hoàn thành công việc của người lao động.

- Phần tiền lương năng suất (TL_{NS}) hàng quý chỉ trả phần tiền lương chức danh còn lại sau khi chi trả lương công việc hàng tháng, gắn với kết quả đánh giá hoàn thành công việc của người lao động trong quý.

v Chi trả tiền lương công việc (Lương P1)

Tiền lương hàng tháng được chi trả cho NLĐ được xác định như sau:

$$TL_{CVi} = ML_{CVi} \times \frac{N_i}{N}$$

Trong đó:

TL_{CVi} : Tiền lương công việc trong tháng của NLĐ i

ML_{CVi} : Mức tiền lương công việc của NLĐ i, xác định bằng **tỉ lệ % x ML_{CDi}**
(ML_{CDi} là mức lương chức danh của NLĐ i theo thang lương chức danh)

N_i : Ngày công thực tế làm việc trong tháng của NLĐ

N : Ngày công chế độ trong tháng theo quy định của công ty

▼ Tiền lương năng suất của NLĐ được tính như sau:

$$TL_{NSi} = ML_{NSi} \times \frac{N_i}{N} \times K_{cn}$$

Trong đó:

ML_{NSi} : Tiền lương năng suất của người thứ i trong tháng, được xác định bằng **tỉ lệ % x ML_{CDi}**

(ML_{CDi} là mức lương chức danh của NLĐ i theo thang lương chức danh)

N_i : Ngày công thực tế làm việc trong tháng của NLĐ

N : Ngày công chế độ trong tháng theo quy định của công ty

K_{Cni} : Là hệ số đánh giá hoàn thành công việc trong quý của cá nhân, căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Quy định tỉ lệ trích lương năng suất của các vị trí được quy định như sau:

STT	Đối tượng	Tỉ lệ trích lương năng suất quy định năm 2015
1	Nhóm LĐ 1 và LĐ 2	25%
2	Nhóm quản lý (từ nhóm A	20%

	đến nhóm E)	
3	Nhóm nhân viên từ F đến G	10%
4	Nhóm nhân viên H	5%

Bảng 3.1. Kết quả đánh giá hoàn thành công việc

TT	Xếp loại	Ký hiệu	Hệ số (K_{CNI})
1	Hoàn thành xuất sắc	A2	1.2
2	Hoàn thành tốt	A1	1.1
3	Hoàn thành	A	1.0
4	Cần cố gắng	B	0.7
5	Không hoàn thành	C	0.5

Kết quả đánh giá thực hiện công việc để áp dụng tính lương P2 của người lao động được thực hiện hàng tháng theo biểu mẫu tại **Phụ lục 6**

Để làm rõ hơn cách thức đánh giá theo bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc, tác giả sẽ trình bày tại Điểm 1, Mục 3, Điều 2, Chương 3 dưới đây.

Lương kiêm nhiệm

Lương kiêm nhiệm là số tiền trả thêm cho NLĐ khi đảm nhận một trách nhiệm cụ thể ngoài công việc được giao. Trường đơn vị phối hợp với P.HCNS xem xét, đề xuất TGD về việc trả lương kiêm nhiệm trước khi thông báo cho NLĐ.

Các hình thức kiêm nhiệm và mức tiền lương kiêm nhiệm:

- + Công việc kiêm nhiệm thực hiện trong một khoảng thời gian ngắn (dưới 06 tháng), áp dụng trong các trường hợp:
- + Kiêm nhiệm tạm thời một vị trí công việc khi Công ty đang trong giai đoạn tái cơ cấu tổ chức, sắp xếp lại công việc.

- + Kiêm nhiệm tạm thời tại một vị trí công việc khi đơn vị đang trong quá trình tuyển dụng.
- + Kiêm nhiệm công việc của người khác trong thời gian nghỉ chế độ (ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, nghỉ phép không hưởng lương...).
- + Mức lương kiêm nhiệm được xác định trên cơ sở đề xuất của Trưởng đơn vị và P.HCNS nhưng không vượt quá 30% mức lương trung bình của nhóm lương chức danh được kiêm nhiệm.
- + Đối với các chức danh quản lý chỉ được hưởng lương kiêm nhiệm theo quy định tại điều này khi được giao đảm nhận thêm công việc khác không thuộc chức năng, nhiệm vụ quản lý và/hoặc kiêm nhiệm công việc thuộc nhóm chức danh tương đương hoặc cao hơn.

3.2.2.2. Hoàn thiện công tác trả thưởng

Thưởng hiệu quả cuối năm đối với các đơn vị kinh doanh trực tiếp:

Hình thức thưởng này áp dụng cho NLĐ đang làm việc chính thức tại công ty vào thời điểm tính thưởng, thuộc các phòng/bộ phận kinh doanh trực tiếp, cụ thể:

- + Đối với Trưởng phòng/phó phòng kinh doanh: Nếu doanh thu thực tế của toàn phòng lớn hơn hoặc bằng doanh thu tối thiểu trong năm do công ty quy định.
- + Đối với nhân viên quản lý vùng/nhân viên dự án: Nếu doanh thu thực tế của cá nhân lớn hơn hoặc bằng doanh thu tối thiểu trong năm do công ty quy định.
- + Cách tính thưởng cho từng cá nhân bộ phận kinh doanh như sau:

$$TT_{KDDTi} = H_{HQ} (\%) \times DT_i \times K_i$$

Trong đó:

TT_{KDDTi} : Tiền thưởng cuối năm của người thứ i

$H_{HQ} (\%)$: Là hệ số phần trăm trích thưởng của vị trí

DT_i : Mức doanh thu thực tế đạt được trong năm của phòng hoặc từng nhân viên kinh doanh, được tính từ ngày 1 đến hết ngày cuối cùng của năm dương lịch.

K_i : là hệ số đánh giá hoàn thành công việc cả năm của cá nhân

Thưởng hiệu quả cuối năm đối với cán bộ nhân viên khối hỗ trợ

Hình thức thưởng này áp dụng cho NLD còn đang làm việc tại công ty vào thời điểm tính thưởng, thuộc phòng/ban chức năng và bộ phận hỗ trợ hoạt động kinh doanh của công ty, cụ thể:

+Ban Giám đốc Công ty và các Phòng Kế toán, Hành chính Nhân sự, Hợp đồng - XNK, Phòng Marketing, Phòng Kỹ thuật, Phòng Ứng dụng: Nếu doanh thu thực tế của toàn Công ty lớn hơn hoặc bằng doanh thu tối thiểu trong năm do Công ty quy định.

+Nhân viên hỗ trợ tại các phòng Kinh doanh/Dự án: nếu doanh thu thực tế của các phòng kinh doanh miền Bắc/dự án lớn hơn hoặc bằng doanh thu tối thiểu trong năm do Công ty quy định.

+ Trưởng VPĐD, NV Kế toán, Hợp đồng -XNK, Marketing, phụ trách hãng, Bộ phận Kỹ thuật, Ứng dụng của Chi nhánh: nếu doanh thu thực tế của toàn Chi nhánh lớn hơn hoặc bằng doanh thu tối thiểu trong năm do Công ty quy định.

+Tiền thưởng hiệu quả cuối năm của người lao động thuộc các bộ phận chức năng, hỗ trợ nêu trên được xác định như sau:

$$T_{HQi} = T_{HQ} \times ML_{CDi} \times K_i \times \frac{M_i}{M}$$

Trong đó:

T_{HQi} : Tiền thưởng hiệu quả cuối năm của người lao động

T_{HQ} : Tỷ lệ (%) tính thưởng hiệu quả áp dụng cho từng Đơn vị

ML_{CDi} : là mức lương chức danh hiện hưởng của người lao động i

K_i : là hệ số đánh giá hoàn thành công việc quý của cá nhân

M_i: Tổng số tháng làm việc thực tế của người lao động trong năm. Nếu thời gian làm việc thực tế từ đủ 12 ngày trở lên thì tính tròn 01 tháng, nếu dưới 12 ngày thì không được tính đủ tháng.

M: Số tháng làm việc chế độ trong năm (12 tháng).

 Thưởng Trưởng phòng, nhân viên xuất sắc.

+ Hình thức thưởng : Áp dụng đối với Trưởng phòng và nhân viên tại các phòng ban được bình xét danh hiệu Trưởng phòng/Nhân viên xuất sắc nhất trong năm.

Tiêu chí bình xét được xác định trên cơ sở kết quả hoàn thành công việc cuối năm, các đóng góp, thành tích làm việc đặc biệt của người lao động và tập thể trong năm. Tiêu chí bình xét trong năm sẽ do phòng Hành chính – Nhân sự lập và trình Tổng Giám đốc xem xét, phê duyệt trước khi ban hành tới các đơn vị.

+ Mức thưởng do Tổng Giám đốc quyết định trong từng thời kỳ cụ thể.

+ Kỳ xét thưởng : Phần thưởng Trưởng phòng và nhân viên xuất sắc được trao tại tiệc cuối năm của Công ty.

 Thưởng triển khai hợp đồng dịch vụ (bảo dưỡng) đối với phòng kỹ thuật

+ Đối tượng: áp dụng đối với cán bộ, nhân viên phòng kỹ thuật tham gia triển khai các hợp đồng dịch vụ, bảo dưỡng các sản phẩm cho khách hàng.

+ Căn cứ xác định: lợi nhuận của từng hợp đồng và tỷ lệ trích thưởng theo lợi nhuận của các hợp đồng bảo dưỡng theo quy định của Công ty.

+ Tiền thưởng của từng cá nhân do Trưởng phòng/Trưởng bộ phận đánh giá, đề xuất trên cơ sở mức độ tham gia từng hợp đồng bảo dưỡng.

+ Kỳ xét thưởng: 1 năm/1 lần và trả thưởng trước tết nguyên đán.

 Thưởng nghiên cứu, cải tiến, phát triển ứng dụng mới:

+ Đối tượng: Trưởng phòng và nhân viên ứng dụng nghiên cứu, cải tiến và phát triển các ứng dụng mới.

+ Căn cứ thưởng: Doanh thu từ các ứng dụng phòng/bộ phận đã nghiên cứu và triển khai trong năm.

+ Tính thưởng cho NLĐ: TGD quyết định tỷ lệ trích thưởng trên doanh thu của các ứng dụng cho nhóm thực hiện. Trưởng đơn vị đánh giá và đề xuất mức thưởng cho từng thành viên trên cơ sở mức độ tham gia của từng thành viên trong nhóm.

+ Kỳ xét thưởng: cuối năm

Thưởng thâm niên làm việc tại Công ty

Căn cứ và mức thưởng

+ Hình thức thưởng này áp dụng đối với tất cả NLĐ có thời gian làm việc chính thức tại Công ty từ đủ 12 tháng (01 năm) trở lên

+Thời gian thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng làm việc, kể từ thời điểm ký Hợp đồng lao động (bao gồm cả thời gian thử việc) và được cộng dồn qua các năm.

+Thời gian tính hưởng mức thưởng thâm niên được xác định bằng tổng thời gian chi tiết đến từng tháng. Thời gian tính thưởng thâm niên trong tháng sẽ bao gồm thời gian sau:

- Thời gian làm việc thực tế trong tháng.
- Thời gian thử việc/ hội nhập trong tháng (nếu có).
- Thời gian nghỉ có hưởng nguyên lương theo quy định của Công ty

+Tổng thời gian tính hưởng mức thưởng thâm niên nêu trên nếu từ đủ 12 ngày trong tháng trở lên thì tính tròn 01 tháng, nếu dưới 12 ngày trong tháng thì không được tính đủ tháng.

Quy trình thực hiện

+Kỳ xét thưởng: Thưởng thâm niên được tính trả cho NLĐ cùng với kỳ thưởng hiệu quả cuối năm (trước tết nguyên đán). NLĐ chỉ được hưởng chính sách thưởng này nếu đang làm việc tại Công ty vào kỳ xét thưởng.

+P.HCNS có trách nhiệm theo dõi thời gian làm việc của NLD, lập danh sách và tính toán mức thưởng hàng năm trình TGD phê duyệt.

3.2.3. Giải pháp liên quan đến các biện pháp kích thích phi tài chính

3.2.3.1. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả công việc

Công tác đánh giá kết quả công việc của nhân viên hiện nay của công ty chưa được sát sao. Bản thân người lao động chưa thấy được hiệu quả của việc đánh giá nhân viên 6 tháng và hàng năm như hiện giờ.

Song song với việc thay đổi hình thức trả lương thì tác giả xây dựng lên bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc với các tiêu chí rõ ràng, cụ thể, đánh giá đúng và đầy đủ kết quả công việc hàng tháng của người lao động.

Xây dựng bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng và theo quý được trình bày tại **Phụ lục7**

Phụ lục 6 (Kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động) tại Côngty được xem xét trên hai nhóm tiêu chuẩn: **Nhiệm vụ, mục tiêu công việc**(Hoàn thành cái gì?)và **Tiêu chuẩn năng lực/thái độ làm việc** (Hoàn thành như thế nào?).

- Mục tiêu, nhiệm vụ công việc (Hoàn thành cái gì)

Kết quả công việc được đánh giá trên cơ sở mức độ hoàn thành mục tiêu công việc, nhiệm vụ được giao hàng tháng. Mục tiêu công việc thể hiện yêu cầu cụ thể về khối lượng, chất lượng công việc phải hoàn thành trong kỳ. Mỗi vị trí có khoảng 5 -7 mục tiêu công việc, tối đa không quá 10.

Mục tiêu công việc được xác định trên cơ sở trách nhiệm của từng vị trí và phù hợp với mục tiêu chung của đơn vị, theo nguyên tắc SMART

- Năng lực/thái độ làm việc (Hoàn thành như thế nào)

Kết quả thực hiện công việc còn được đánh giá qua sự thể hiện các năng lực/thái độ chuẩn trong quá trình làm việc. Những tiêu chuẩn năng lực, thái độ được xác định phù hợp với tính chất công việc và là công cụ để từng bước

xây dựng, khẳng định giá trị cốt lõi, nâng cao tính chuyên nghiệp và văn hóa doanh nghiệp mà Công ty theo đuổi.

Tiêu chuẩn đánh giá

Bảng 3.2: Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp

ĐỐI TƯỢNG		NHÓM TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	
Đối tượng 01	Cán bộ Quản lý	Nhóm 1 (Trọng số: 60%)	1. Mục tiêu, nhiệm vụ công việc
		Nhóm 2 (Trọng số: 40%)	2. Chủ động và trách nhiệm 3. Hợp tác với đồng nghiệp 4. Phát huy kiến thức chuyên môn 5. Lập kế hoạch – báo cáo công việc 6. Kỷ luật làm việc 7. Quản lý và phát triển nhân viên
Đối tượng 02	Nhân viên chuyên môn, nghiệp vụ	Nhóm 1 (Trọng số: 60%)	1. Mục tiêu, nhiệm vụ công việc
		Nhóm 2 (Trọng số: 40%)	2. Chủ động và trách nhiệm 3. Hợp tác với đồng nghiệp 4. Phát huy kiến thức chuyên môn 5. Lập kế hoạch – báo cáo công việc 6. Kỷ luật làm việc

- Mỗi mục tiêu và tiêu chuẩn năng lực trong từng nội dung đánh giá được chấm điểm theo 5 cấp độ với điểm số tương ứng. Tiêu chuẩn của từng cấp độ tương ứng được mô tả cụ thể tại **Phụ lục 3**. Cấp độ hoàn thành tương ứng với 5 mức độ điểm như sau:

Bảng 3.3: Điểm đánh giá cho các chỉ tiêu công việc

Cấp độ hoàn thành	Điểm (Đ _i)
Vượt trội mức yêu cầu	5
Vượt mức yêu cầu	4
Đạt yêu cầu	3
Cần cố gắng	2
Chưa đạt yêu cầu	1

- Tổng điểm đánh giá được xác định theo công thức:

$$\begin{array}{l} \text{Điểm mức độ} \\ \text{hoàn thành} \\ \text{công việc} \end{array} = \frac{\sum_{i=1}^z (\text{Đ}_i \times W_i)}{\sum_{i=1}^z W_i}$$

Trong đó:

Đ_i: Điểm đánh giá cho chỉ tiêu công việc thứ *i*

W_i Trọng số chỉ tiêu công việc thứ *i*

Cấp độ	Điểm (W _i)
Chỉ số KPIs rất quan trọng	3
Chỉ số KPIs quan trọng	2
Chỉ số KPIs ít quan trọng	1

$\sum_{i=1}^z W_i$: Tổng trọng số các chỉ tiêu đánh giá

- Căn cứ vào tổng điểm đánh giá, kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được xác định như sau:

Bảng 3.4: Tiêu chuẩn xếp loại hoàn thành công việc

Tổng điểm đánh giá	XẾ LOẠI HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC	Ký hiệu xếp loại
Trên 4.5 đến 5.0	Hoàn thành xuất sắc (Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Đáp ứng vượt mức hầu hết các tiêu chí và yêu cầu của công việc)	A2
Trên 3.5 đến 4.5	Hoàn thành tốt (Hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đáp ứng đủ các tiêu chí và yêu cầu của công việc, đôi khi đáp ứng vượt yêu cầu.)	A1
Trên 2.5 đến 3.5	Hoàn thành (Hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Đáp ứng được hầu hết các tiêu chí và yêu cầu của công việc)	A
Trên 1.5 đến 2.5	Chưa hoàn thành, cần cải thiện (Chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Cần xem xét nguyên nhân và có biện pháp cải thiện, khắc phục)	B
Từ 0.0 đến 1.5	Không hoàn thành (Không hoàn thành hầu hết các nhiệm vụ, không đáp ứng được yêu cầu công việc, cần xem xét lại tính phù hợp của nhân viên với yêu cầu công việc)	C

- **Trường hợp đặc biệt về ngày công và kết quả đánh giá.**

+ Trường hợp người lao động nghỉ từ 5 ngày trở lên tối đa xếp loại hoàn thành

+ Trường hợp người lao động nghỉ từ 3 đến dưới 5 ngày tối đa xếp loại Hoàn thành tốt.

- Kết quả tổng kết để đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên 6 tháng/năm được thể hiện ở **Phụ lục 7** ; và kết quả tổng kết để đánh giá kết quả

thực hiện công việc của cấp quản lý 6 tháng/năm được thể hiện ở **Phụ lục 8**. Kết quả tổng hợp sẽ được sử dụng để đánh giá tăng bậc lương cho người lao động hàng quý, hàng năm.

3.2.3.2. Ghi nhận thành tích và khuyến khích, động viên CBNV

Ngoài các hình thức thu nhập tài chính dành cho CBNV, Công ty nên áp dụng các hình thức khuyến khích động viên tinh thần kịp thời cho cán bộ, nhân viên có thành tích xuất sắc, nỗ lực cống hiến và có sáng kiến làm lợi cho Công ty như sau:

Bảng 3.5: Ghi nhận thành tích và khuyến khích động viên CBNV

TT	Hình thức	Đối tượng	Điều kiện
1	Tuyên dương trước Công ty và trên trang Web, bản tin nội bộ	Tất cả CBNV	- Xếp loại thực hiện công việc - Đóng góp đặc biệt cho Công ty
2	Tặng kỷ niệm Phần/huy hiệu của Công ty	Tất cả CBNV	Gắn bó lâu dài có đóng góp, cống hiến nhiều với sự phát triển của Công ty
3	Tặng Huy hiệu Biomedic bằng vàng	CBNV	Công tác, đóng góp, cống hiến nhiều với sự phát triển của Công ty từ 5 năm trở lên

3.2.3.3. Duy trì và xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty BIOMEDIC

Văn hóa doanh nghiệp có vị trí, vai trò quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hóa đó khó có thể đứng vững và tồn tại được, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán truyền thống ăn sâu vào hoạt động của

doanh nghiệp; chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp để theo đuổi và thực hiện các mục đích của doanh nghiệp.

Góp phần nâng cao hiệu quả công tác này doanh nghiệp cần xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền sâu về văn hóa doanh nghiệp. Các chính sách, chuẩn mực phải được doanh nghiệp công bố một cách thường xuyên và công khai. Ban lãnh đạo cũng cần phải nhắc nhở nhân viên nhớ đến các giá trị tập thể, phải tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên đối với mình, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác giữa các nhân viên.

Tăng cường tuyên truyền để người lao động quen với tác phong công nghiệp, không đi muộn về sớm, không được làm việc riêng trong thời gian làm việc. Ban lãnh đạo công ty cần gương mẫu thực hiện các quy định về sử dụng thời giờ làm việc đồng thời có biện pháp khuyến khích, khen thưởng kịp thời tới người lao động nghiêm túc chấp hành kỉ luật, nội quy của công ty, làm việc hiệu quả. Điều đó sẽ tạo cho người lao động tác phong làm việc chuyên nghiệp hơn làm tăng năng suất lao động

3.2.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Với những vị trí chức danh còn khuyết trong công ty, công ty nên ưu tiên tuyển dụng nội bộ. Dành cơ hội cho những ứng viên có khả năng, có chí cầu tiến để ứng tuyển vào các chức danh lãnh đạo còn khuyết. Việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động cần chú ý:

Xây dựng các tiêu chí cụ thể của các vị trí khác nhau để nhân viên làm cơ sở rèn luyện, phấn đấu, tiến dần lên vị trí mà họ mong muốn.

Cần có những chính sách ưu tiên cho các đối tượng có nhiều cống hiến cho sự phát triển của công ty, các đối tượng có khả năng lãnh đạo, kinh nghiệm công tác. Không được bỏ qua những nhân viên trẻ, có sáng tạo, đề xuất hiệu quả cho công việc.

Dựa trên kết quả hiệu quả thực hiện công việc hàng tháng, công ty bình bầu ra những nhân viên xuất sắc nhất, làm cơ sở tạo nguồn nhân lực cho các đợt thăng chức sau này. Để tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, công ty cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho CBCNV, công ty cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho CBCNV nỗ lực trong công việc, nâng cao hiệu suất làm việc.

3.2.3.5. Thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả tạo động lực trong công ty.

Dựa trên những tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực, công ty cần thường xuyên theo dõi đánh giá định kỳ toàn công ty: Thái độ làm việc của người lao động; Tính chủ động, sáng tạo của người lao động; Hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Có thể dùng phương pháp tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập được thông tin về mức độ hài lòng của người lao động về các chính sách đang thực hiện tại doanh nghiệp. Kết quả khảo sát nên lưu lại để đánh giá sự thay đổi trong người lao động theo từng thời kỳ, giúp người quản lý có thể đưa ra những chính sách hợp lý hơn nữa cho người lao động.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Tạo động lực lao động là một yếu tố cần thiết trong tất cả các doanh nghiệp, các loại hình doanh nghiệp. Những phương án liên quan đến nguồn lực con người là vô tận và khi những giải pháp được đưa ra hợp lý, phù hợp với công ty nhất thì sẽ mang lại hiệu quả vô cùng lớn đối với công ty. Tạo ra sức mạnh cho công ty trên thị trường, đẩy mạnh các đối thủ cạnh tranh một cách dễ dàng.

Từ việc hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và cụ thể hóa việc tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần vật tư Khoa học Biomedic, luận văn đã chỉ ra những mặt còn hạn chế và tìm ra nguyên nhân trong các công tác xác định nhu cầu của người lao động, đánh giá thực hiện công việc, trả lương, trả thưởng, phúc lợi có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty.

Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng lao động tại công ty, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty trong thời gian tới để công ty xem xét áp dụng. Với những giải pháp cụ thể đưa ra, luận văn mong rằng sẽ đem lại giá trị ứng dụng thực tiễn tại chính công ty Biomedic này.

Trên cơ sở những kết quả đạt được, tác giả xin đưa ra một số khuyến nghị như sau:

- Đối với ban lãnh đạo công ty: Ban lãnh đạo công ty cần luôn luôn xác định mục tiêu vì con người lên hàng đầu, cần có cơ sở thực tế từ nhu cầu của người lao động để đưa ra những chính sách lương thưởng hợp lý hơn, tạo động lực nhiều hơn cho người lao động.
- Đối với nhà nước: Hiện nay, có thể thấy chất lượng đào tạo tại các trường đại học có các lĩnh vực đặc thù như của công ty không cao. Hầu như các ứng viên ứng tuyển chưa đáp ứng được mong muốn của nhà tuyển dụng.

Họ phải đào tạo lại trong nội bộ công ty, đó là điều không mong muốn ở tất cả các doanh nghiệp. Vì thế, Nhà nước nên có những hỗ trợ về giáo dục, sát sao hơn nữa trong công tác đào tạo và rèn luyện nhân tài, không chỉ kiến thức chuyên môn mà còn cả kỹ năng mềm trong cuộc sống.

Luận văn cũng đã đem lại những đóng góp nhất định trong nghiên cứu, nhưng do thời gian nghiên cứu hạn hẹp, cùng với sự hiểu biết còn hạn chế của bản thân tác giả, luận văn này chắc chắn còn nhiều thiếu sót. Tác giả sẽ tiếp tục nghiên cứu sâu hơn để tiếp tục hoàn thiện công tác tạo động lực trong doanh nghiệp. Tác giả rất mong muốn nhận được ý kiến đóng góp của hội đồng, các thầy cô giáo để đề tài luận văn này được hoàn thiện hơn.

Tác giả xin chân thành cảm ơn TS. Trần Ngọc Diễn – cán bộ hướng dẫn khoa học đã định hướng, hỗ trợ cho tác giả những ý kiến quý báu để hoàn thiện đề tài luận văn Thạc sỹ này.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

1. PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. PGS.TS Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động-xã hội, Hà Nội.
4. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân - Ths. Nguyễn Văn Điềm - *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Quy chế hoạt động của Công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic.
6. Quy chế đãi ngộ của Công ty CP Vật tư Khoa học Biomedic.
7. GS.TS Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
8. PGS.TS Nguyễn Tiệp & TS. Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. PGS.TS Bùi Anh Tuấn – TS. Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội .
10. TS Vũ Thu Uyên (2008), *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, NXB trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

Tài liệu Tiếng Anh

11. Douglas Mc Gregor (1960), *The Human Side of Enterprise*.
12. Daniel H. Pink (2011), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.
13. <http://vi.scribd.com/doc>
14. <http://voer.edu.vn/>

PHỤ LỤC 1: BẢNG PHÂN NHÓM CHỨC DANH CÔNG VIỆC

STT	Nhóm chức danh	Chức danh công việc	Đơn vị
1	Nhóm LD1		
		Tổng Giám đốc	Lãnh đạo công ty
2	Nhóm LD2		
		Phó Tổng Giám đốc	Lãnh đạo công ty
		Giám đốc VPĐD	Lãnh đạo VPĐD
3	Nhóm A		
		Kế toán trưởng	Phòng Kế toán
		Trưởng phòng Kỹ thuật	Phòng Kỹ thuật-Ứng dụng
4	Nhóm B		
		Trưởng phòng kinh doanh miền Bắc	Phòng Kinh doanh miền Bắc
		Trưởng phòng kinh doanh miền Nam	Phòng Kinh doanh miền Nam
		Trưởng phòng Dự án	Phòng Dự án
		Trưởng phòng Marketing	Phòng Marketing
		Trưởng phòng Hợp đồng – XNK	Phòng Hợp đồng - XNK
5	Nhóm C		
		Trưởng phòng HC-NS	Phòng HC-NS
		Phó phòng Kế toán	Phòng Kế toán
		Phó phòng Kỹ thuật	Phòng Kỹ thuật - Ứng dụng

6	Nhóm D		
		Phó phòng Kinh doanh miền Bắc	Phòng Kinh doanh miền Bắc
		Phó phòng dự án	Phòng Dự án
		Phó phòng Marketing	Phòng Marketing
		Phó phòng Hợp đồng – XNK	Phòng Hợp đồng –XNK
		Phó phòng HCNS	Phòng HC-NS
7	Nhóm E		
		Nhân viên ứng dụng	Phòng Kỹ thuật -Ứng dụng
		Nhân viên kỹ thuật	Phòng Kỹ thuật -Ứng dụng
		Nhân viên quản lý vùng	Phòng Kinh doanh
		Nhân viên dự án	Phòng Dự án
		Nhân viên kế toán thuế	Phòng Kế toán
8	Nhóm F		
		Kế toán quản trị	Phòng Kế toán
		Nhân viên Marketing – Phụ trách hãng	Phòng Marketing
		Nhân viên hợp đồng mua và bán	Phòng Hợp đồng –XNK
9	Nhóm G		
		Nhân viên tài chính – kế toán công nợ	Phòng Kế toán
		Kế toán ngân hàng – Thủ	Phòng Kế toán

		kho	
		Nhân viên Thủ quỹ	Phòng Kế toán
		Nhân viên hợp đồng bán	Phòng Hợp đồng –XNK
		Nhân viên giao nhận XNK	Phòng Hợp đồng –XNK
		Nhân viên đấu thầu	Phòng Kinh doanh
		Nhân viên Marketing	Phòng Marketing
		Nhân viên hành chính	Phòng HC-NS
		Nhân viên nhân sự	Phòng HC-NS
		Nhân viên lái xe văn phòng	Phòng HC-NS
10	Nhóm H		
		Nhân viên Lễ tân	Phòng HC-NS
		Nhân viên giao nhận	Phòng HC-NS

PHỤ LỤC 2: THANG BẢNG LƯƠNG NHÂN VIÊN

ĐVT: nghìn đồng

Chức danh		Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Ghi chú
Mã số	Tên chức danh											
I- Thang lương lãnh đạo												
	Nhóm LD1	44.000	49.300	55.200	61.800	69.200	77.500	86.800	97.200	-	-	
	Nhóm LD2	28.000	31.400	35.200	39.400	44.100	49.400	56.300	61.900	-	-	
II- Thang lương nhóm quản lý												
	Nhóm A	17.900	20.000	22.400	25.100	28.100	31.500	35.300	39.500	44.200	49.500	
	Nhóm B	13.700	15.300	17.100	19.200	21.500	24.100	27.000	30.200	33.800	37.900	
	Nhóm C	11.200	12.500	14.000	15.700	17.600	19.700	22.100	24.800	27.800	31.100	
	Nhóm D	8.600	9.600	10.800	12.100	13.600	15.200	17.000	19.000	21.300	23.900	
III- Thang lương nhân viên												
	Nhóm E	7.700	8.600	9.600	10.800	12.100	13.600	15.200	17.000	19.000	21.300	
	Nhóm F	6.300	7.100	8.000	9.000	10.100	11.300	12.700	14.200	15.900	17.800	
	Nhóm G	5.600	6.300	7.100	8.000	9.000	10.100	11.300	12.700	14.200	15.900	
	Nhóm H	4.500	5.000	5.600	6.300	7.100	8.000	9.000	10.100	11.300	12.700	

PHỤ LỤC 3: BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN ỨNG DỤNG PHÒNG KỸ THUẬT - ỨNG DỤNG

I. THÔNG TIN CHUNG:

1. Tên chức danh: **NVUD**
2. Mã chức danh: NVUD
3. Đơn vị công tác: Phòng PKT.
4. Cấp trên trực tiếp: Trưởng phòng PKT
5. Địa chỉ nơi làm việc: Tầng 9, Hapulico Center, số 1 Nguyễn Huy Tưởng,
Thanh Xuân, Hà Nội

II. QUYỀN HẠN:

1. Đề xuất trang bị, phương tiện phục vụ công việc được giao.
2. Làm việc trực tiếp với trưởng phòng Kỹ thuật - Ứng dụng và yêu cầu cung cấp thông tin đối với các công việc được giao.
3. Chủ động làm việc trực tiếp với các phòng ban trong Công ty để thực hiện công việc.
4. Được quyền đề xuất thay đổi quy trình làm việc của phòng Kỹ thuật - Ứng dụng khi phát hiện không phù hợp với yêu cầu công việc.

III. TRÁCH NHIỆM

1. Trực tiếp triển khai, các ứng dụng của thiết bị máy móc và hóa chất theo hợp đồng hoặc bán lẻ.
2. Chuẩn bị kế hoạch làm việc cho công việc được giao.
3. Chịu trách nhiệm trước Trưởng phòng Kỹ thuật - Ứng dụng về các công việc được giao.

IV. NHIỆM VỤ

- Thực hiện, hoàn thành tốt, đúng thời hạn, hiệu quả các công việc được TP KT - UD phân công; hợp tác, hỗ trợ các bộ phận khác với mục tiêu phát triển chung của công ty.
- Tham gia triển khai các hợp đồng dự án như: hướng dẫn sử dụng thiết bị, triển khai các ứng dụng như cam kết trong hợp đồng.
- Tiến hành hỗ trợ bộ phận kinh doanh khi có nhu cầu triển khai các ứng dụng đối với các hóa chất thiết bị do công ty cung cấp.

Hàng ngày:

- Thực hiện các công việc do PKT trực tiếp thực hiện, hoặc phối hợp với đối tác để thực hiện.
- Kiểm tra, bổ sung các hồ sơ, chứng từ... trong quá trình triển khai ứng dụng.
- Nghiên cứu các tài liệu về các thiết bị, hóa chất mà công ty cung cấp.
- Trả lời email của các hãng đối tác (về vấn đề ứng dụng).
- Ghi lại nhật ký công việc đã làm trong ngày vào sổ Nhật ký công việc của phòng.

Hàng tuần :

- Báo cáo các công việc đã thực hiện trong tuần: tình trạng, kết quả, phát sinh nếu có và đề xuất, trao đổi phương án xử lý. Gửi báo cáo công việc tuần cho TP. KT vào chiều thứ 6 hàng tuần.
- Lên kế hoạch công việc cho tuần tiếp theo và gửi cho TP. KT vào chiều thứ 6 hàng tuần.

Hàng tháng:

- Báo cáo công việc đã thực hiện trong tháng.
- Lên kế hoạch công việc cho tháng tiếp theo.

V. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Bàn ghế làm việc

Máy vi tính xách tay

Thời gian làm việc : Theo quy định của công ty.

Chế độ đãi ngộ : Theo quy định của Công ty.

VI. YÊU CẦU

1. Trình độ chuyên môn: Đại học chuyên ngành CNSH
2. Trình độ ngoại ngữ: Tiếng Anh thành thạo – Có thể trao đổi với chuyên gia, viết email, đọc và dịch tài liệu.
3. Trình độ vi tính: Sử dụng tốt việc quản lý email, excel, word, powerpoint
4. Kiến thức: Có kiến thức về sinh học phân tử.
5. Kỹ năng:
Có kỹ năng làm việc độc lập, làm việc nhóm.
Kỹ năng tổ chức, quản lý công việc.
Tinh thần trách nhiệm cao, tâm huyết với công việc
6. Kinh nghiệm: Có ít nhất 02 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương, làm việc tại các phòng thí nghiệm về SHPT.
7. Tố chất: Năng động, thẳng thắn, chịu áp lực, cẩn thận, siêng năng, giải quyết vấn đề.

PHỤ LỤC 4: BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN HÀNG QUÝ VÀ HÀNG NĂM

CÔNG TY CỔ PHẦN
VẬT TƯ KHOA HỌC
BIOMEDIC

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà nội, ngày ... tháng ... năm 20...

ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TRONG 20....

Tên CBNV:

Chức danh: Phòngban:

PHẦN I: NHÂN VIÊN TỰ ĐÁNH GIÁ

CBNV tự đánh giá về quá trình làm việc trong thời gian qua của mình và cho ý kiến, đề xuất.

1. Tóm tắt về các chức năng, nhiệm vụ công việc chính của bạn trong thời gian vừa qua?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Bạn nhận thấy kết quả thực hiện công việc thời gian qua của mình như thế nào: tốt, đạt yêu cầu hay kém? Giải thích lý do vì sao?

.....
.....
.....
.....

.....

3. Ý kiến đề xuất về công việc của bạn:

.....

4. Mục tiêu và kế hoạch trong tới của bạn là gì?

.....

PHẦN I: ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

Thang điểm đánh giá (1điểm= yếu, 2 điểm = Trung bình, 3 điểm = Khá, 4 điểm = Tốt, 5 điểm = Xuất sắc)

STT	TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	HỆ SỐ	NHÂN VIÊN	QUẢN LÝ	GIÁM ĐỐC
A	Kết quả thực hiện công việc (30%)				
1	Kết quả thực hiện công việc	2			
2	Tiến độ thực hiện công việc	1			
3	Chất lượng thực hiện công việc	2			

4	Sáng kiến cải tiến công việc	1			
B	Ý thức, thái độ (30 %)				
1	Ý thức trách nhiệm	1			
2	Tác phong làm việc	1			
3	Tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp	2			
4	Tinh thần, thái độ khi tham gia hoạt động công ty	1			
5	Thái độ chấp hành NQ,QC của công ty	1			
C	Năng lực thực hiện công việc (40%)				
1	Khả năng giao tiếp	1			
3	Khả năng giải quyết vấn đề	2			
3	Khả năng sử dụng máy, thiết bị văn phòng	2			
4	Khả năng tự học hỏi	1			
5	Khả năng xây dựng và duy trì mối quan hệ để thuận lợi trong công việc	2			
	TỔNG:				

PHẦN I: NHỮNG ĐỀ XUẤT CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

.....
.....
.....
.....

Ngày ... tháng ... năm

Ngày ... tháng ... năm

Ngày ... tháng ... năm

NHÂN VÊN

QUẢN LÝ

TỔNG GIÁM ĐỐC

**** Tổng điểm sẽ là điểm trung bình của 3 cấp đánh giá.***

****Phương pháp đánh giá, xếp loại nhân viên dựa vào số điểm như sau:***

- Tổng điểm từ: 91 –100: Xuất sắc
- Tổng điểm từ: 81 – 90 : Tốt
- Tổng điểm từ: 61 – 80: Khá
- Tổng điểm từ: 51 – 60: Trung bình
- Tổng điểm từ: 30 – 50: Yếu

PHỤ LỤC 9: TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

A. MỤC TIÊU/NHIỆM VỤ CÔNG VIỆC (đánh giá từng mục tiêu công việc theo các cấp độ dưới đây)

<i>Mục tiêu/nhiệm vụ phải được hoàn thành đúng tiến độ; kết quả thực hiện công việc đáp ứng yêu cầu/phù hợp về chất lượng của người quản lý (NQL) và Công ty.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	▪ Mục tiêu/nhiệm vụ không hoàn thành và/hoặc hoàn thành xong lại quá chậm so với thời hạn yêu cầu, gây ảnh hưởng đến hiệu quả và chất lượng công việc của đơn vị/Công ty. ▪ Kết quả công việc có nhiều sai sót, hoàn toàn không phù hợp và không có tính khả thi. ▪ NQL trực tiếp thường xuyên phải đôn đốc, nhắc nhở thực hiện công việc và yêu cầu làm lại từ đầu hoặc phải giao cho người khác thực hiện thay.
2 điểm	Cần cố gắng	▪ Mục tiêu/nhiệm vụ hoàn thành đúng thời hạn tuy nhiên kết quả công việc còn có sai sót. ▪ NQL trực tiếp vẫn phải đôn đốc, nhắc nhở, rà soát kỹ lưỡng và yêu cầu sửa chữa, điều chỉnh lại.
3 điểm	Đạt yêu cầu	▪ Mục tiêu/nhiệm vụ được hoàn thành đúng thời hạn và đạt yêu cầu về mức độ chính xác, kết quả công việc đáp ứng được yêu cầu của NQL. ▪ NQL trực tiếp ít phải đôn đốc, nhắc nhở; đôi khi phải điều chỉnh một số sai sót nhỏ không đáng kể.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	▪ Mục tiêu/nhiệm vụ được hoàn thành đúng/trước thời hạn, đạt yêu cầu về mức độ chính xác, chi tiết và/hoặc thể hiện được sự linh hoạt, sáng tạo và cải tiến. Được NQL trực tiếp tuyên dương công khai trong đơn vị về kết quả thực hiện

		mục tiêu/nhiệm vụ. ▪ NQL trực tiếp ít khi phải đôn đốc, nhắc nhở, điều chỉnh sửa chữa.
5 điểm	Vượt trội mức yêu cầu	▪ Mục tiêu/nhiệm vụ được hoàn thành trước thời hạn; kết quả công việc không có bất kỳ sai sót gì, thể hiện sự cải tiến, đổi mới vượt trội so với các phương pháp/giải pháp hiện có và đem lại hiệu quả cao trong hoạt động của đơn vị/Công ty. Được Tổng giám đốc tuyên dương công khai trước toàn Công ty về kết quả thực hiện mục tiêu/nhiệm vụ. ▪ NQL trực tiếp không phải điều chỉnh sửa chữa gì.

B. TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC VÀ THÁI ĐỘ, HÀNH VI

1. NHÓM TIÊU CHUẨN CHUNG (Áp dụng cho đối tượng 01)

1.1. TÍNH CHỦ ĐỘNG VÀ TRÁCH NHIỆM		
<i>Luôn chủ động nắm bắt công việc và nỗ lực hoàn thành. Chịu trách nhiệm đến cùng với công việc được giao.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	▪ NQL trực tiếp thường xuyên phải giám sát chặt chẽ, nhắc nhở vì không chủ động triển khai, thực hiện công việc dẫn đến công việc không hoàn thành, chậm tiến độ ảnh hưởng đến công việc chung (trên 3 lần trong kỳ). Và/hoặc: ▪ Từ chối hợp tác, phối hợp, chia sẻ, trao đổi thông tin nhằm giải quyết các mục tiêu chung của đơn vị trong phạm vi có thể và bị NQL nhắc nhở từ 02 lần trở lên. Và/hoặc: ▪ Không thể hiện sự chủ động và tích cực tham gia các hoạt động, chương trình đổi mới của Công ty <i>hoặc</i> thường xuyên

		có phát ngôn, thái độ không xây dựng, bất hợp tác với các đồng nghiệp trong Công ty về chủ trương, chính sách cải tiến, đổi mới, NQL trực tiếp và đồng nghiệp phải nhắc nhở phê bình.
2 điểm	Cần cố gắng	▪ Chưa chủ động trong công việc, NQL trực tiếp còn phải nhắc nhở 1 đến 2 lần trong kỳ. Và/ hoặc: ▪ Chưa chủ động phối hợp với đồng nghiệp trong việc giải quyết các mục tiêu chung của đơn vị. Còn có hành vi thiếu hợp tác, phối hợp, chia sẻ, trao đổi thông tin trong phạm vi có thể. Và/ hoặc: ▪ Chưa thể hiện rõ sự nhiệt tình và tích cực trong việc tham gia các hoạt động, chương trình đổi mới của Công ty, NQL trực tiếp thường xuyên phải hướng dẫn, giải thích, nhắc nhở.
3 điểm	Đạt yêu cầu	▪ Sẵn sàng làm ngoài giờ và ngoài phạm vi trách nhiệm nhằm hướng đến hoàn thành mục tiêu công việc/nhiệm vụ theo yêu cầu của NQL trực tiếp. ▪ Chủ động đề xuất phối hợp, trao đổi, chia sẻ thông tin với đồng nghiệp nhằm giải quyết công việc mang tính chất mục tiêu chung của đơn vị. Và/hoặc luôn sẵn sàng hợp tác với đồng nghiệp khi có yêu cầu để giải quyết công việc chung trong phạm vi có thể. ▪ Thể hiện sự nhiệt tình và tích cực trong việc tham gia các hoạt động, chương trình đổi mới của Công ty.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	▪ Chủ động đề xuất với NQL trực tiếp đảm nhận những mục tiêu/nhiệm vụ có tính thách thức, ngoài phạm vi trách nhiệm và nỗ lực hoàn thành; ▪ Chủ động phối hợp với đồng nghiệp để hoàn thành công việc chung. Chủ động giúp đỡ đồng nghiệp hoàn thành công

		việc mà vẫn đảm bảo hoàn thành công việc được giao. ▪ Thể hiện sự nhiệt tình và tích cực trong việc tham gia các hoạt động, chương trình đổi mới của Công ty. Có những ý kiến đóng góp xác đáng và tích cực áp dụng các chính sách mới, được NQL trực tiếp tuyên dương công khai trong toàn đơn vị.
5 điểm	Vượt trội mức yêu cầu	▪ Thường xuyên chủ động đề xuất với NQL trực tiếp đảm nhận những mục tiêu/nhiệm vụ có tính thách thức, ngoài phạm vi trách nhiệm và nỗ lực hoàn thành đúng hoặc vượt mức yêu cầu; ▪ Luôn chủ động phối hợp với đồng nghiệp để hoàn thành công việc chung, thường xuyên giúp đỡ đồng nghiệp hoàn thành công việc mà vẫn đảm bảo hoàn thành tốt công việc được giao. ▪ Luôn chủ động hoàn thành vượt mức các mục các mục tiêu, nhiệm vụ với nỗ lực cao trong điều kiện khó khăn, được quản lý tuyên dương trong toàn đơn vị. ▪ Thể hiện sự nhiệt tình và tích cực trong việc tham gia các hoạt động, chương trình đổi mới của Công ty. Có nhiều ý kiến đóng góp xác đáng và là tấm gương điển hình trong việc tích cực áp dụng các chính sách mới, được tuyên dương công khai trong toàn công ty.
1.2. HỢP TÁC VỚI ĐỒNG NGHIỆP		
<i>Luôn thể hiện sự sẵn sàng hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức, thông tin, giúp đồng nghiệp hoàn thành mục tiêu/nhiệm vụ vì lợi ích chung. Nghiêm túc chấp hành chỉ thị và có thái độ hoà nhã trong giao tiếp ứng xử với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		

1 điểm	Không đạt yêu cầu	▪ Thường xuyên có thái độ bất hợp tác trong phối hợp công việc theo chức trách, nhiệm vụ được giao. Không chia sẻ và giúp đồng nghiệp hoàn thành mục tiêu/nhiệm vụ vì lợi ích chung. và/hoặc; ▪ Không chấp hành chỉ thị và có thái độ bất nhã trong giao tiếp ứng xử với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.
2 điểm	Cần cố gắng	▪ Đôi khi chưa thể hiện tốt tinh thần hợp tác trong phối hợp công việc theo chức trách, nhiệm vụ được giao. Trong một số trường hợp, chưa sẵn sàng giúp đồng nghiệp hoàn thành mục tiêu/nhiệm vụ vì lợi ích chung. và/hoặc; ▪ Trong một số trường hợp, chưa nghiêm túc chấp hành chỉ thị, đôi khi giao tiếp ứng xử chưa hoà nhã với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.
3 điểm	Đạt yêu cầu	▪ Luôn thể hiện tinh thần hợp tác trong phối hợp công việc. Luôn sẵn sàng giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức, thông tin, giúp đồng nghiệp hoàn thành mục tiêu/nhiệm vụ vì lợi ích chung khi được yêu cầu. ▪ Nghiêm túc chấp hành chỉ thị, có thái độ hoà nhã trong giao tiếp ứng xử với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	▪ Luôn thể hiện tinh thần hợp tác trong phối hợp công việc. Luôn chủ động giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức, thông tin, giúp đồng nghiệp hoàn thành mục tiêu/nhiệm vụ vì lợi ích chung. ▪ Nghiêm túc chấp hành chỉ thị, có thái độ hoà nhã trong giao tiếp ứng xử với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.
5 điểm	Vượt trội mức yêu cầu	▪ Thường xuyên và chủ động giúp đỡ, hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức, thông tin với đồng nghiệp hoàn thành mục tiêu/nhiệm vụ vì lợi ích chung. Được đồng nghiệp và người quản lý đánh giá cao về tinh thần hợp tác trong công việc. ▪ Nghiêm túc và tích cực chấp hành chỉ thị, có thái độ hoà nhã trong giao tiếp ứng xử với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.
1.3. PHÁT HUY KIẾN THỨC CHUYÊN MÔN		
<i>Nắm vững kiến thức, kỹ năng làm việc đáp ứng yêu cầu của công việc và ứng dụng</i>		

được vào trong công việc. Luôn thể hiện năng lực làm việc ổn định, tạo được sự tin tưởng của người khác

Các cấp độ và điểm đánh giá

1 điểm	Không đạt yêu cầu	- Hầu như không nắm và vận dụng được các kiến thức, kỹ năng chuyên môn và quản lý (nếu có) theo yêu cầu. Sử dụng và thực hiện không đúng các biểu mẫu, quy trình tác nghiệp, thiết bị, máy móc (bị nhắc nhở từ 3 lần trở lên). - Năng lực làm việc không ổn định, xảy ra sai sót, chậm trễ do không nắm vững chuyên môn, thường xuyên không hoàn thành các công việc được giao. NQL trực tiếp luôn phải nhắc nhở và khắc phục, sửa chữa sai lỗi.
2 điểm	Cần cố gắng	- Chưa nắm vững và vận dụng được các kiến thức/phương pháp/kỹ năng chuyên môn và quản lý (nếu có) theo yêu cầu. Sử dụng các biểu mẫu, quy trình tác nghiệp, thiết bị, máy móc đôi khi còn sai lỗi/chưa hiệu quả (bị nhắc nhở 1 đến 2 lần). - Năng lực làm việc thiếu ổn định, NQL trực tiếp vẫn phải sát sao nhắc nhở, hướng dẫn thực hiện công việc.
3 điểm	Đạt yêu cầu	- Hiểu và vận dụng được các kiến thức, kỹ năng chuyên môn và quản lý (nếu có), các biểu mẫu/quy trình tác nghiệp/thiết bị, máy móc của Công ty. - Năng lực làm việc ổn định, hoàn thành công việc được giao mà hầu như không cần sự sát sao, đôn đốc của NQL trực tiếp.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	- Nắm vững và vận dụng thành thạo các phương pháp, kiến thức, kỹ năng chuyên môn và quản lý (nếu có), các quy trình tác nghiệp, thiết bị/công cụ/biểu mẫu theo yêu cầu công việc. - Xử lý được các vấn đề chuyên môn khó và phức tạp, thể hiện được sự tiến bộ về năng lực chuyên môn so với trước đó, được NQL trực tiếp ghi nhận và tuyên dương công khai trong đơn vị.

		Năng lực làm việc ổn định, hiệu quả, chủ động hoàn thành công việc được giao mà không cần có sự đôn đốc, hỗ trợ của NQL trực tiếp.
5 điểm	Vượt trội mức yêu cầu	- Nắm vững và vận dụng thành thạo và hiệu quả cao các phương pháp, kiến thức, kỹ năng chuyên môn và quản lý (nếu có), các quy trình/thiết bị/công cụ/biểu mẫu của Công ty. Có những đề xuất cải tiến được áp dụng hiệu quả trong thực tiễn, được công ty ghi nhận và khen thưởng. - Năng lực làm việc không ngừng được nâng cao, thường xuyên hoàn thành vượt mức yêu cầu công việc được giao.
1.4. LẬP KẾ HOẠCH VÀ BÁO CÁO CÔNG VIỆC		
<i>Luôn hiểu rõ các mục tiêu cần đạt được và xác định cụ thể các công việc, trình tự, thời gian thực hiện công việc. Luôn thể hiện tính chủ động, nghiêm túc và trách nhiệm trong việc triển khai thực hiện và đánh giá, báo cáo kết quả công việc.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	- Không nắm bắt và hiểu mục tiêu/nhiệm vụ cần đạt được trong kỳ dẫn đến không hoàn thành nhiệm vụ. - Thường xuyên không lập kế hoạch công việc và báo cáo kịp thời, đúng hạn, đầy đủ nội dung cho NQL trực tiếp theo quy định (trên 3 lần không đúng quy định).
2 điểm	Cần cố gắng	- Còn chưa nắm rõ mục tiêu/nhiệm vụ cần đạt được trong kỳ dẫn đến các nhiệm vụ chưa hoàn thành đúng yêu cầu. - Lập kế hoạch và báo cáo cấp trên đôi khi còn chậm và chưa đúng quy định (1-2 lần không đúng quy định).
3 điểm	Đạt yêu cầu	- Hiểu rõ các mục tiêu/nhiệm vụ được giao trong kỳ và hoàn thành các công việc được giao. - Lập kế hoạch thực hiện, phân bổ thời gian hợp lý, báo cáo kịp thời, đúng quy định.

4 điểm	Vượt mức yêu cầu	▪ Chủ động cùng NQL trực tiếp xác lập các mục tiêu/nhiệm vụ có tính thách thức và nỗ lực hoàn thành. ▪ Luôn lập kế hoạch và báo cáo rõ ràng, chi tiết, kịp thời và đúng quy định. ▪ Chủ động điều chỉnh kế hoạch giải quyết các vấn đề phát sinh đảm bảo mục tiêu/nhiệm vụ được hoàn thành theo yêu cầu. ▪ Đề xuất và nỗ lực thực hiện các biện pháp vượt qua khó khăn để mục tiêu và tiến độ công việc hoàn thành, được quản lý ghi nhận và tuyên dương công khai.
5 điểm	Vượt trội mức yêu cầu	▪ Luôn chủ động cùng NQL trực tiếp xác lập các mục tiêu/nhiệm vụ có tính thách thức và nỗ lực hoàn thành vượt mức công việc yêu cầu. ▪ Luôn lập kế hoạch và báo cáo rõ ràng, chi tiết, kịp thời và đúng quy định. ▪ Chủ động lường trước và đưa ra phương án xử lý, điều chỉnh kế hoạch, giải quyết tốt các vấn đề phát sinh đảm bảo mục tiêu/nhiệm vụ được hoàn thành trong hoàn cảnh khó khăn, được Ban lãnh đạo công ty và đồng nghiệp ghi nhận, tuyên dương công khai trong toàn công ty.
1.5. KỸ LUẬT LÀM VIỆC		
<i>Luôn chấp hành đúng mọi chính sách, quy định của Công ty với thái độ tích cực và xây dựng.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	▪ Thường xuyên có hành vi vi phạm nội quy, quy định, chính sách của Công ty bị NQL trực tiếp phê bình, nhắc nhở (<i>từ 3 lần trở lên</i>). Và/ hoặc:

		▪ Thường xuyên có thái độ, hành vi tiêu cực, chống đối trong quá trình xây dựng, áp dụng và cải tiến các chính sách, quy định của công ty.
2 điểm	Cần cố gắng	▪ Có hành vi vi phạm nội quy, quy định, chính sách của Công ty và bị NQL trực tiếp nhắc nhở, phê bình từ 1 đến 2 lần. ▪ Chưa thể hiện được thái độ, tinh thần tích cực trong quá trình xây dựng, áp dụng và cải tiến các chính sách, quy định của công ty.
3 điểm	Đạt yêu cầu	▪ Luôn có ý thức tuân thủ nội quy, quy định, chính sách của Công ty, NQL trực tiếp không phải nhắc nhở. ▪ Thể hiện được thái độ, tinh thần tích cực trong quá trình xây dựng, áp dụng và cải tiến các chính sách, quy định của tổ chức.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	▪ Có ý thức chấp hành kỷ luật cao. Tích cực nhắc nhở và hướng dẫn người khác cùng thực hiện. ▪ Tích cực tham gia đóng góp, xây dựng, áp dụng và cải tiến các chính sách, quy định của đơn vị và công ty mang lại hiệu quả tốt, được NQL trực tiếp ghi nhận và tuyên dương công khai trong đơn vị.
5 điểm	Vượt trội mức yêu cầu	▪ Gương mẫu trong việc tuân thủ các quy định của công ty. Thường xuyên chủ động nhắc nhở và hướng dẫn người khác thực hiện. ▪ Luôn tích cực tham gia đóng góp, xây dựng, áp dụng và cải tiến các chính sách, quy định của đơn vị và công ty, đem lại hiệu quả cao so với các kết quả trước đó và các đơn vị khác, được công ty ghi nhận và khen thưởng công khai. ▪ Thẳng thắn phát hiện và góp ý những khuyết điểm, hành vi vi phạm trong tổ chức. Có hành động phát hiện, ngăn chặn kịp thời những hành vi vi phạm kỷ luật của người khác mà có thể gây hậu quả đối với Công ty được công ty ghi nhận và khen thưởng.

