

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

**TẠ BÍCH HUYỀN**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG BẰNG KÍCH THÍCH PHI  
VẬT CHẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT  
THÀNH VIÊN THIẾT BỊ LƯỚI ĐIỆN - EEMC**

**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**

**TẠ BÍCH HUYỀN**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG BẰNG KÍCH THÍCH PHI VẬT  
CHẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT  
THÀNH VIÊN THIẾT BỊ LƯỚI ĐIỆN - EEMC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN BÁ NGỌC

HÀ NỘI - 2015

## **LỜI CAM ĐOAN**

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

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

**Tác giả**

**Tạ Bích Huyền**

## MỤC LỤC

<b>MỤC LỤC.....</b>	<b>I</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU.....</b>	<b>VI</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ HÌNH VẼ.....</b>	<b>VII</b>
1. Lý do chọn đề tài .....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài .....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu .....	4
5. Phương pháp nghiên cứu .....	5
6. Đóng góp mới của luận văn.....	5
7. Kết cấu của luận văn.....	6
<b>CHƯƠNG 1:CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG</b>	
<b>BẰNG KÍCH THÍCH PHI VẬT CHẤT TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>7</b>
1.1 Một số khái niệm.....	7
1.1.1 Động lực lao động.....	7
1.1.2 Tạo động lực lao động và tạo động lực lao động phi vật chất .....	8
1.2 Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....	8
1.2.1 Học thuyết về nhu cầu của Maslow .....	8
1.2.2 Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner .....	11
1.2.3 Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams .....	12
1.3 Nội dung tạo động lực lao động.....	13

## II

1.3.1 Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc .....	13
1.3.2 Bố trí, sử dụng hợp lý lao động và cải thiện điều kiện làm việc.....	17
1.3.3 Tạo động lực thông qua đào tạo, phát triển nhân lực và cơ hội thăng tiến.....	20
1.3.4 Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.....	23
1.4 Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động phi vật chất.	27
1.4.1 Các nhân tố thuộc về bản thân NLD .....	27
1.4.2 Các nhân tố thuộc về tổ chức .....	28
1.4.3 Các nhân tố bên ngoài .....	30
1.5 Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động .....	32
1.5.1 Năng suất lao động .....	32
1.5.2 Kỷ luật lao động .....	33
1.5.3 Mức độ gắn bó với tổ chức .....	34
1.5.4 Mức độ hài lòng của người lao động với công việc .....	34
1.6 Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số công ty và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.....	35
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG BẰNG KÍCH THÍCH PHI VẬT CHẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THIẾT BỊ LƯỚI ĐIỆN – EEMC .....</b>	<b>38</b>
2.1 Giới thiệu khái quát về công ty .....	38
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.....	38

### III

2.1.2 Lĩnh vực sản xuất kinh doanh.....	39
2.1.3 Cơ cấu tổ chức.....	40
2.1.4 Tình hình nhân sự của công ty.....	43
2.1.5 Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn từ 2012 - 2014.....	45
2.2 Thực trạng tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.....	47
2.2.1 Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc.....	47
2.2.2 Bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.....	56
2.2.3 Đào tạo, phát triển nhân lực và cơ hội thăng tiến trong công việc.....	63
2.2.4 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	67
2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.....	71
2.3.1 Nhân tố thuộc về bản thân NLD.....	71
2.3.2 Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức.....	72
2.3.3 Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....	73
2.4 Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động.....	74
2.4.1 Năng suất lao động.....	74
2.4.2 Kỷ luật lao động.....	75
2.4.3 Mức độ gắn bó với tổ chức.....	75
2.4.4 Mức độ hài lòng của người lao động với công việc.....	76
2.5 Đánh giá chung.....	76

2.5.1 Những mặt đạt được. .... 76

2.5.2 Một số hạn chế và nguyên nhân..... 77

**CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG BẰNG KÍCH THÍCH PHI VẬT CHẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THIẾT BỊ LƯỚI ĐIỆN - EEMC.....80**

3.1 Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới..... 80

3.2 Quan điểm về tạo động lực lao động cho người lao động trong công ty...

3.3 Một số giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC. ... 82

3.3.1 Hoàn thiện công tác phân tích công việc làm cơ sở đánh giá thực hiện công việc..... 82

3.3.2 Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc ..... 85

3.3.3 Cải thiện điều kiện làm việc và môi trường làm việc ..... 89

3.3.4 Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo..... 91

3.3.5 Xây dựng văn hóa công ty ..... 95

3.4 Kiến nghị.....100

**KẾT LUẬN..... 101**

**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

**PHỤ LỤC**

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
NLĐ	NLĐ
THCV	Thực hiện công việc
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
KTAT	Kỹ thuật an toàn
PCCN	Phòng chống cháy nổ
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
BVCN	Bảo vệ công nhân
BHLĐ	Bảo hộ lao động
AT – VSLĐ	An toàn – Vệ sinh lao động
AT- BHLĐ	An toàn – Bảo hộ lao động



**DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1	Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2012 – 2014.	43
Bảng 2.2	Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2012 – 2014.	46
Bảng 2.3	Kết quả khảo sát công tác đánh giá thực hiện công việc.	55
Bảng 2.4	Kết quả khảo sát công tác bố trí, sử dụng nhân lực của công ty.	57
Bảng 2.5	Kinh phí chi cho công tác an toàn bảo hộ lao động hàng năm.	60
Bảng 2.6	Kết quả khảo sát điều kiện làm việc của công ty.	61
Bảng 2.7	Kết quả khảo sát môi trường làm việc của công ty.	62
Bảng 2.8	Kết quả đào tạo của công ty giai đoạn 2012-2014.	65
Bảng 2.9	Kết quả khảo sát chính sách đào tạo của công ty.	66
Bảng 2.10	Kết quả khảo sát văn hóa doanh nghiệp.	70
Bảng 2.11	Năng suất lao động của công ty giai đoạn 2012-2014	74
Bảng 2.12	Khảo sát mức độ gắn bó với công ty	75
Bảng 2.12	Khảo sát mức độ hài lòng với công việc.	75

**DANH MỤC SƠ ĐỒ HÌNH VẼ**

Hình 1.1	Hình 1.1 Tháp nhu cầu của A.Maslow	9
Sơ đồ 2.1	Cơ cấu tổ chức của công ty	41
Biểu đồ 2.1	Doanh thu, chi phí, lợi nhuận sau thuế của công ty.	47

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, trong bối cảnh hội nhập quốc tế, các doanh nghiệp thành lập ngày càng nhiều trong đó có cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Để tồn tại và phát triển trong cuộc cạnh tranh gay gắt trên thị trường, các doanh nghiệp luôn tìm cách nâng cao năng suất lao động để tối đa hóa lợi nhuận. Vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp cần làm gì để thực hiện được điều đó. Một trong những biện pháp là biết quản lý và sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Bởi vì con người là nguồn lực quan trọng nhất, không thể thiếu được, chỉ có con người mới tạo ra giá trị thặng dư cho doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp nào biết cách tạo cho NLD động lực trong công việc thì doanh nghiệp đó sẽ nâng cao được chất lượng và hiệu quả trong công việc cũng như giữ chân nhân tài. Vì vậy, vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp là vấn đề luôn được các nhà quản lý quan tâm hàng đầu.

Nhận biết được sự cần thiết của vấn đề tạo động lực cho NLD, những năm qua, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện - EEMC đã thực hiện khá tốt những biện pháp tạo động lực bằng kích thích vật chất thông qua hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... cho NLD. Tuy nhiên, những biện pháp tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất lại chưa được lãnh đạo công ty thực sự quan tâm, chú trọng tới.

Để đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại công ty, chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, tìm ra nguyên nhân và đề xuất những giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại công ty, tác giả lựa chọn đề tài "***Tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC***" làm đề tài luận văn thạc sỹ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Vấn đề tạo động lực lao động là một trong những nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, nó thúc đẩy NLD hăng say làm việc, gắn bó với tổ chức, công ty. Vì vậy, đây là vấn đề được rất nhiều tác giả trên thế giới cũng như ở Việt Nam quan tâm nghiên cứu.

Vấn đề tạo động lực lao động là một vấn đề rộng, có thể tiếp cận dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Trên thế giới, có rất nhiều nhà khoa học đã nghiên cứu vấn đề này, trong số đó có thể kể đến các học thuyết như: học thuyết nhu cầu của nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow, học thuyết về hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg, học thuyết kỳ vọng của Victor. Vroom, học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams, học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner. Đây là những học thuyết cơ bản về tạo động lực làm căn cứ cho những nghiên cứu sau này.

Ngoài ra, trong bài viết “Các cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả” của tác giả Dave Lavinsky đã giới thiệu các bước đơn giản để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực, trong đó có các bước như: cung cấp cho nhân viên bản mô tả công việc và trách nhiệm rõ ràng, lắng nghe, tập trung và tôn trọng nhu cầu của nhân viên, ghi nhận những nhân viên cơ hội phát triển bản thân.

Ở Việt Nam, từ những năm 90 của thế kỷ XX, vấn đề tạo động lực đã thu hút được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu như: Tác giả Đỗ Minh Cương – Phong Kỳ Sơn (1995) nghiên cứu về vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp. Tác giả Nguyễn Linh Khiếu (1999) nghiên cứu về lợi ích, động lực để phát triển xã hội đã đưa ra phân tích về các lợi ích và động lực trong việc thúc đẩy sự phát triển xã hội của tổ chức và xã hội nói chung.

Về đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước: “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội” (Mã số KX.07.13 – Chủ nhiệm Lê Hữu Tầng) đã làm rõ tiềm năng nguồn lực con người Việt Nam và đưa ra một số giải pháp nhằm khai thác, phát huy vai trò động lực của con người trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Luận án tiến sỹ “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” – Tác giả Vũ Thị Uyên đã phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực cho lao động quản lý. Luận án đã chỉ ra những ưu điểm và nhược điểm của các biện pháp tạo động lực đang được áp dụng và đưa ra được nguyên nhân còn tồn tại ảnh hưởng đến động lực làm việc của lao động quản lý. Qua đó, đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Luận văn mới chỉ đề cập đến khía cạnh tạo động lực cho lao động quản lý chứ chưa nghiên cứu đề cập đến đối tượng lao động trực tiếp.

Qua tìm hiểu các học thuyết, các bài viết và các nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực cơ bản như: nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân. Từ những tìm hiểu đó, tác giả thấy tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC, vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất còn tồn tại một số hạn chế. Do vậy, trong luận văn này tôi sẽ tập trung tìm hiểu để tìm ra nguyên nhân và đưa ra một số giải pháp cho công ty để hoàn thiện hơn về vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

- *Mục đích nghiên cứu:* Thông qua phân tích các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất, luận văn đánh giá thực trạng, đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động phi vật chất tại công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

- *Nhiệm vụ nghiên cứu:*

Một là, hệ thống hóa được các vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực lao động phi vật chất tại doanh nghiệp.

Hai là, đánh giá được thực trạng công tác tạo động lực lao động phi vật chất tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện - EEMC, chỉ ra những mặt đạt được, tồn tại và nguyên nhân.

Ba là, đưa ra được những giải pháp, kiến nghị, khuyến nghị giúp công ty hoàn thiện công tác tạo động lực phi vật chất cho NLD.

### **4. Đối tượng nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu**

- *Đối tượng nghiên cứu:* những vấn đề liên quan đến việc tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất cho NLD trong doanh nghiệp.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

+ Về không gian: đề tài tập trung nghiên cứu vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện - EEMC.

+ Về thời gian: luận văn sử dụng dữ liệu thứ cấp từ phòng lao động - tiền lương, phòng tổng hợp, phòng tài chính kế toán trong giai đoạn 2010 – 2014 để phân tích thực trạng tại Công ty và đưa ra giải pháp, kiến nghị cho Công ty trong giai đoạn từ năm 2015 – 2020

+ Về nội dung: Nghiên cứu các hình thức tạo động lực lao động phi vật chất mà doanh nghiệp áp dụng.

## 5. Phương pháp nghiên cứu

### ✓ *Phương pháp thu thập số liệu*

- Thu thập số liệu sơ cấp: Thông qua việc điều tra bằng bảng hỏi.

⊖ Đối tượng điều tra: Cán bộ, công nhân viên làm việc tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

⊖ Nội dung bảng hỏi: Các hình thức tạo động lực phi vật chất và đánh giá mức độ hài lòng về các hình thức tạo động lực mà Công ty áp dụng của cán bộ, công nhân viên trong công ty.

⊖ Địa điểm khảo sát : Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

⊖ Số lượng phiếu khảo sát: 130 phiếu

- Thu thập số liệu thứ cấp: thông qua các tài liệu, báo cáo từ phòng lao động – tiền lương, phòng tổng hợp, phòng tài chính kế toán của công ty.

### ✓ *Phương pháp phân tích số liệu*

Sau khi thu thập số liệu, sử dụng phần mềm Microsoft Excel để phân tích và xử lý số liệu đã thu thập được.

Ngoài phương pháp thu thập và phân tích số liệu thì luận văn còn sử dụng thêm một số phương pháp khác như:

✓ Phương pháp phân tích - tổng hợp: dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của NLĐ trong công việc.

✓ Phương pháp so sánh: thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực lao động trong công ty.

## **6. Đóng góp mới của luận văn**

Từ trước đến nay, có rất nhiều tác giả đã nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động, trong đó có cả vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích vật chất và kích thích phi vật chất. Tuy nhiên, để nghiên cứu sâu về vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất thì chưa có đề tài nào nghiên cứu. Vì vậy, luận văn đã hệ thống hóa một cách tương đối đầy đủ, chi tiết về cơ sở lý luận của vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất và đưa ra các giải pháp tạo động lực dựa trên nhu cầu phi vật chất của NLD.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Kết cấu của luận văn gồm có 3 chương:

*Chương 1:* Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động phi vật chất trong doanh nghiệp.

*Chương 2:* Thực trạng tạo động lực lao động phi vật chất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

*Chương 3:* Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động phi vật chất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.



## CHƯƠNG 1:

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG BẰNG KÍCH THÍCH PHI VẬT CHẤT TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1 Một số khái niệm

#### 1.1.1 Động lực lao động

Theo giáo trình Quản trị nhân lực – Trường Đại học kinh tế quốc dân của PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và Th.S Nguyễn Văn Điềm thì “động lực lao động” được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của NLD để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo cách hiểu này, động lực lao động có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ nội tâm của NLD.

Theo giáo trình Hành vi tổ chức – Trường Đại học kinh tế quốc dân do PGS.TS Bùi Anh Tuấn (chủ biên) thì “động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân NLD”.

Như vậy, bản chất của động lực lao động là những gì kích thích con người hành động để đạt được mục tiêu nào đó. Mục tiêu của con người đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của NLD và quyết định hành động của họ. Như vậy động cơ lao động là nguyên nhân, lý do để cá nhân NLD tham gia vào quá trình lao động, còn động lực lao động là biểu hiện của sự thích thú, hưng phấn thôi thúc họ tham gia làm việc. Động cơ vừa có thể tạo ra động lực mạnh mẽ cho NLD nhưng nó cũng đồng thời có thể thui chột đi mong muốn được làm việc, được cống hiến của họ. Người quản lý phải

hiểu và phân tích động cơ, động lực của NLD để đưa ra các chính sách nhân sự hợp lý để NLD hoàn thành công việc đồng thời giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đặt ra.

### ***1.1.2 Tạo động lực lao động và tạo động lực lao động phi vật chất***

▼ Tạo động lực lao động có thể hiểu là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLD cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến NLD nhằm làm cho NLD có động lực trong công việc. Tạo động lực cho NLD là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý.

Như vậy, thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của NLD và đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của NLD làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có động cơ làm việc.

▼ Tạo động lực lao động phi vật chất có thể được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật phi vật chất tác động đến NLD nhằm làm cho NLD có động lực trong công việc.

## **1.2 Một số học thuyết về tạo động lực lao động**

### ***1.2.1 Học thuyết về nhu cầu của Maslow***

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 – 1970), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa và nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên. Mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng nếu một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Theo

Maslow, có 5 loại nhu cầu được xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao theo sơ đồ dưới đây:



Hình 1: Tháp nhu cầu của A. Maslow

Nhu cầu sinh lý (vật chất) là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, quần áo 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. Đây là nhu cầu cơ bản nhất của con người.

Nhu cầu về an toàn là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản. Đó là những nhu cầu của con người được sống trong một môi trường an toàn, được đảm bảo về y tế, đảm bảo về việc làm và đảm bảo về tài chính của NLD. Loại nhu cầu này được xếp ở cấp độ thứ hai, sau nhu cầu sinh lý.

Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận) là những nhu cầu được quan hệ với những người khác để trao và nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hiệp tác. Đây chính là nhu cầu bạn bè, giao tiếp của con người. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng và nhu cầu tự tôn trọng mình. 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 mong muốn đạt được quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

Nhu cầu tự thể hiện là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. A. Maslow xem đây là nhu cầu bậc cao nhất trong cách phân cấp của ông. Nhu cầu này thể hiện sự 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.

Là một nhà quản lý, để tạo động lực cho nhân viên của mình cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và phải hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu ở thứ bậc đó. Để tạo động lực lao động phi vật chất cho NLD, nhà quản lý cần phải đáp ứng các nhu cầu:

Nhu cầu an toàn bằng cách đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định, đối xử công bằng với nhân viên, đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho NLD.

Nhu cầu xã hội bằng cách tạo điều kiện cho NLD làm việc theo nhóm, tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức. Ngoài

ra, doanh nghiệp và tổ chức còn cần có các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

Nhu cầu được tôn trọng: Bên cạnh việc trả tiền lương hay thu nhập một cách thỏa đáng, các nhà quản lý cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, NLD cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Nhà quản lý cần tạo cơ hội phát triển những thế mạnh cho NLD. Đồng thời, tạo cơ hội cho NLD được đào tạo và phát triển, khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp.

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

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không được lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của NLD càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho NLD thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của NLD đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà NLD mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời

hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho họ tự sửa đổi.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích NLD làm việc thì tổ chức phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hình vi tích cực để định hướng NLD thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho NLD những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Thông báo và giải thích cho NLD nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

### ***1.2.3 Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams***

J. Stacy Adams quan niệm rằng con người muốn được “đối xử công bằng”, mong muốn nhận được những quyền lợi tương xứng với đóng góp và công sức của họ đã bỏ ra.

NLD thường có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác: Nếu họ được đối xử không tốt, phần thưởng không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra sẽ gây bất mãn và từ đó họ không làm việc hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc; nếu họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ tương xứng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ; nếu họ thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều mà họ mong muốn, họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Tuy nhiên, con người thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và phần thưởng mà người khác được nhận. Đối mặt với sự không công bằng, con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Nếu phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bỏ việc.

### **1.3 Nội dung tạo động lực lao động**

#### ***1.3.1 Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc***

##### ***1.3.1.1 Phân tích công việc***

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

Sản phẩm cuối cùng của việc phân tích công việc là ba tài liệu: Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc là một tài liệu liệt kê những thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc trong tổ chức.

Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc là bản trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là một văn bản quy định các chỉ tiêu hay tiêu chí về số lượng và chất lượng của kết quả thực hiện công việc đối với một vị trí nhất định trong tổ chức.

Theo PGS.TS Lê Thanh Hà (Giáo trình Quản trị nhân lực – Trường Đại học Lao động – Xã hội) cho rằng một trong những biện pháp tạo động lực cho NLD là cần phải xác định đúng đắn nhiệm vụ và tiêu chuẩn làm việc cho nhân viên. Việc xác định đúng đắn nhiệm vụ và tiêu chuẩn làm việc cho nhân viên chính là kết quả của quá trình phân tích công việc. Như vậy, phân tích công việc ảnh hưởng tới việc tạo động lực cho NLD như sau:

Thứ nhất, việc phân tích công việc sẽ giúp NLD hiểu rõ ràng về công việc của mình, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm cũng như hiểu được các nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc. Khi NLD hiểu rõ được công việc mình phải làm cũng như trách nhiệm của mình đối với công việc thì họ sẽ đặt ra được các mục tiêu cho riêng mình và cố gắng hoàn thành các mục tiêu đó. Từ đó, NLD sẽ có động lực làm việc.

Thứ hai, việc phân tích công việc sẽ giúp cho tổ chức có căn cứ để sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả, bố trí đúng người đúng việc. Khi tổ chức bố trí công việc đúng với năng lực và sở trường của NLD thì chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt công việc, họ sẽ nhận được thù lao và khen thưởng xứng đáng với công sức họ bỏ ra. Do đó, họ sẽ có thêm động lực để tiếp tục làm tiếp công việc mà họ đảm nhận.

Thứ ba, sản phẩm của việc phân tích công việc là bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc. Nếu bản tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng, chi tiết, đánh giá đúng đắn mức độ thực hiện công việc của NLD sẽ giúp cho NLD cảm thấy thoải mái, hăng say làm việc.

Để việc phân tích công việc có thể tạo động lực làm việc cho NLD thì việc phân tích công việc phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Phân tích công việc cần có sự quan sát và nghiên cứu để xác định bản chất của một công việc cụ thể. Bản phân tích công việc cần trình bày những nhiệm vụ cấu thành nên công việc cùng với những kỹ năng đặc thù và trách nhiệm cần thiết để hoàn thành tốt công việc đó. Quá trình phân tích công việc cần làm rõ ở từng công việc cụ thể các vấn đề như: NLD có những nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể gì; thực hiện các nhiệm vụ như thế nào; quá trình thực hiện nhiệm vụ đó được sử dụng những phương tiện gì, những mối quan hệ



công việc nào được thực hiện; các yêu cầu cần có đối với NLD về chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm....để thực hiện công việc đó.

Bản mô tả công việc cần có các nội dung chủ yếu sau: thông tin chung về công việc, chức năng và trách nhiệm trong công việc, quyền hành của người thực hiện công việc, mối quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc.

Bản mô tả công việc tốt phải đảm bảo các vấn đề sau:

-Sắp xếp các nhiệm vụ và trách nhiệm theo đúng trình tự thực hiện trong thực tế. Bắt đầu bằng nhiệm vụ đòi hỏi nhiều thời gian nhất hay mang tính trách nhiệm lớn nhất.

-Sử dụng cách diễn đạt “các nhiệm vụ và trách nhiệm cơ bản” ở đoạn đầu và nên kết thúc với câu “thực hiện các nhiệm vụ có liên quan khác theo yêu cầu”. Không nên cố gắng liệt kê tất cả các nhiệm vụ.

-Thể hiện nhiệm vụ riêng biệt một cách rõ ràng và ngắn gọn, không nên quá lạm dụng ngôn ngữ chuyên môn.

-Mô tả công việc theo chức danh vị trí, không nên mô tả cho từng người cụ thể.

-Sử dụng các từ có tính hành động. Nhấn mạnh những gì mà người đảm nhiệm công việc cần phải làm mà không cần phải giải thích quy trình cần được áp dụng.

-Bản mô tả công việc nên đơn giản, ngắn gọn, không nên làm cho bản mô tả công việc quá rườm rà.

Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc có những nội dung cơ bản sau: những thông tin chung về công việc, yêu cầu về trình độ văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo, yêu cầu về kiến thức và các kỹ năng, yêu cầu về kinh nghiệm công tác, yêu cầu về tâm, sinh lý và các yêu cầu khác. Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc chỉ nên bao gồm các yêu

cầu về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc ở mức độ có thể chấp nhận được. Không nên có những yêu cầu quá cao mà không cần thiết hoặc thể hiện sự phân biệt đối xử với NLD.

#### *1.3.1.2 Đánh giá thực hiện công việc*

“Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản trị nhân lực” là một trong các chính sách tạo động lực cho NLD – Theo PGS.TS Lê Thanh Hà (Giáo trình Quản trị nhân lực – Đại học Lao động – Xã hội) đưa ra. Để có thể công bằng và khách quan trong đánh giá nhân lực cần gắn với hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLD trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLD. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính NLD so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Vì kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của NLD. Do đó, nó có ảnh hưởng trực tiếp tới NLD trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật.... Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích NLD làm việc, tăng lòng tin của NLD với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của NLD nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của NLD, tăng sự gắn bó của NLD với doanh nghiệp.

Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho NLD trong doanh nghiệp, cần phải:

- Xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng, có thể định lượng được, NLD ai cũng chấp nhận các tiêu chí đó; người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp;

- Các tiêu chí đánh giá phải được sử dụng thống nhất trong đơn vị;

- Quy trình đánh giá phải rõ ràng, NLD nên được tham gia vào việc đánh giá.

### ***1.3.2 Bố trí, sử dụng hợp lý lao động và cải thiện điều kiện làm việc.***

#### ***1.3.2.1 Bố trí, sử dụng hợp lý lao động***

Trong một doanh nghiệp ai cũng hiểu rằng nếu mỗi NLD đều được bố trí, và được sử dụng hợp lý sẽ đem lại hiệu quả lao động rất cao. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng có biện pháp bố trí và sử dụng lao động hiệu quả. Tình trạng bố trí lao động làm việc trái ngành, trái nghề diễn ra phổ biến không chỉ ở lao động phổ thông mà cả những lao động có trình độ chuyên môn cao. Do vậy, việc bố trí, sử dụng lao động hợp lý là hết sức cần thiết cho doanh nghiệp.

PGS.TS Lê Thanh Hà cho rằng việc tạo điều kiện thuận lợi cho NLD hoàn thành nhiệm vụ cũng là một trong những biện pháp tạo động lực cho NLD. Để NLD có thể hoàn thành nhiệm vụ trước hết phải chú ý đến việc bố trí, sử dụng nhân lực một cách chính xác. Chỉ khi bố trí, sử dụng nhân lực đúng người, đúng việc thì NLD mới có khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Bố trí và sử dụng nhân lực về thực chất là hoạt động dùng người, sử dụng con người nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra của tổ chức. Nó đòi hỏi phải phát huy các kiến thức, kỹ năng của con người để tạo ra hiệu suất lao động cao, đồng thời phải “tạo sân” cho NLD hoạt động để họ có cơ hội bộc lộ

các khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình để phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức

Bố trí nhân lực là hoạt động nhằm sắp xếp cho NLD một chỗ làm việc. Việc sử dụng, bố trí nhân viên mới vào các nơi làm việc cần lưu ý: bố trí cho họ nơi làm việc thích hợp nhất và phù hợp với nhu cầu nhân sự của tổ chức; bố trí các phương tiện làm việc đầy đủ để tạo thuận lợi cho NLD thực hiện tốt chức trách nhiệm vụ được giao; đối xử với họ bình đẳng như đối với các nhân viên khác; tạo môi trường thuận lợi cho họ phấn đấu vươn lên trong công việc và có khả năng thăng tiến thuận lợi trong tiền lương; quy định cơ chế phối kết hợp trong công việc rõ ràng.

Đối với NLD đã làm việc tại doanh nghiệp, nhà quản lý cần phải sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc làm căn cứ để bố trí và sử dụng lao động một cách hợp lý. Đối với những nhân viên hoàn thành tốt công việc có thể được sử dụng làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, hoặc được mở rộng thêm công việc hoặc được giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có nhiều cơ hội phát triển hơn. Những nhân viên có kết quả hoàn thành công việc kém có thể được bố trí làm công việc khác phù hợp hơn. Những nhân viên vi phạm kỷ luật sẽ được cân nhắc xử lý theo quy định của tổ chức. Trong quá trình đánh giá, nếu người lãnh đạo phát hiện một số nhân viên có những kiến thức, kỹ năng tốt có thể đảm nhận một số công việc khác; hoặc có một số nhân viên hoàn thành công việc chưa tốt do khâu bố trí nhân lực chưa hợp lý, có thể bố trí lại lao động.

Việc sử dụng, bố trí nhân lực một cách chính xác sẽ giúp nhân viên sử dụng hiệu quả những kiến thức, kỹ năng của mình, phát huy được những điểm mạnh, qua đó tạo điều kiện cho nhân viên bộc lộ các khả năng tiềm ẩn, sử dụng các khả năng sẵn có để tạo cơ hội cho họ có “vị trí” “tiếng nói” và được

tổ chức thừa nhận, tôn trọng. Đó là nhu cầu cao nhất mà con người muốn đạt được, do đó họ luôn có động lực làm việc để thỏa mãn nhu cầu này.

### *1.3.2.2 Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc*

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà NLD phải tiếp xúc hàng ngày, nó ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của NLD. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho NLD yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho NLD làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc.

Để tạo động lực cho NLD, cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho NLD thực hiện công việc. Cung cấp đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe cho NLD, đảm bảo NLD luôn làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái.

Xây dựng bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua những hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham gia dã ngoại.....tại đó NLD có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, khó khăn trong công việc cũng như cuộc sống. Khi NLD cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những NLD, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

### ***1.3.3 Tạo động lực thông qua đào tạo, phát triển nhân lực và cơ hội thăng tiến.***

#### ***1.3.3.1 Đào tạo, phát triển nhân lực.***

▼ Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho NLD tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình. Hay hiểu một cách khác đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc.

▼ Phát triển nhân lực hiểu theo nghĩa rộng là hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp theo hướng tích cực của NLD

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. Ngay cả khi những nhu cầu bậc thấp chưa được thỏa mãn, NLD cũng đã có nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Theo quan điểm của PGS.TS Lê Thanh Hà (Giáo trình Quản trị nhân lực – Đại học lao động – Xã hội) thì một trong những biện pháp tạo động lực cho NLD là việc khai thác các khả năng, tiềm năng, tạo cơ hội phát triển cho NLD. Điều đó có thể thực hiện được thông qua hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Vậy đào tạo và phát triển nhân lực ảnh hưởng tới động lực lao động của NLD như sau:

Thứ nhất, thông qua đào tạo, NLD có khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập giúp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động, nhờ đó, NLD được hưởng thù lao lao động cao hơn và có uy tín hơn trong con mắt của đồng nghiệp.

Thứ hai, thông qua đào tạo, NLD có tính chuyên nghiệp cao hơn trong công việc, nhờ đó mức độ hài lòng của NLD đối với công việc sẽ tăng, các nhu cầu và nguyện vọng phát triển của họ sẽ được đáp ứng tốt hơn, NLD sẽ gắn bó hơn với tổ chức.

Thứ ba, đào tạo sẽ tạo ra sự thích ứng của NLD đối với công việc trong hiện tại cũng như tương lai, tạo cho họ cách nhìn nhận, cách tư duy mới trong công việc, nâng cao tính sáng tạo của họ đối với công việc. Nói cách khác, đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho NLD, giúp cho họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động.

Để hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực trở thành biện pháp tạo động lực cho NLD cần chú ý các điểm sau:

Thứ nhất, đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu của NLD và nhu cầu của tổ chức tức là NLD phải có mong muốn được học tập để nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng đáp ứng công việc hiện tại và phù hợp với nhu cầu của tổ chức.

Thứ hai, đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo tức là những kiến thức và kỹ năng mà NLD đạt được trong quá trình đào tạo phải được tổ chức tạo điều kiện để ứng dụng trong thực tiễn.

Thứ ba, việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng đến quá trình lao động sản xuất của NLD. Điều đó có nghĩa là khi NLD tham gia vào các khóa đào tạo họ phải được tạo điều kiện về mặt thời gian, phải được tổ chức sắp xếp thời gian lao động và thời gian đào tạo một cách khoa học, hợp lý để NLD có thể hoàn thành khóa đào tạo mà không ảnh hưởng tới quá trình lao động sản xuất.

Thứ tư, nội dung đào tạo phải thiết thực, giúp ích cho công việc của NLD, phương pháp đào tạo phù hợp với trình độ của NLD.

Thứ năm, việc lựa chọn NLD được đi đào tạo phải chính xác. Bởi việc lựa chọn NLD nào đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của NLD mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những NLD khác. Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo để tăng khả năng thăng tiến cho họ không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho

NLĐ đó có động lực làm việc rất lớn. Không những thế những NLĐ khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đào tạo và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được NLĐ làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động. Vì thế, để hiệu quả tạo động lực cho NLĐ cao nhất các doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo, thăng tiến với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho NLĐ.

Các hình thức đào tạo gồm có: Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc, đào tạo trong khi làm việc, đào tạo cho công việc tương lai. Đào tạo trong quá trình làm việc có thể áp dụng cách thức đào tạo sau: chỉ dẫn trong công việc, tổ chức các lớp đào tạo cho NLĐ, gửi NLĐ đi học ở các lớp chuyên sâu phục vụ cho công việc.

Các phương pháp đào tạo có thể áp dụng là phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn, phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp hội nghị, hội thảo, phương pháp mô hình ứng xử, phương pháp sử dụng kỹ thuật nghe nhìn, phương pháp thực tập, phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và chuyển công việc, phương pháp đóng kịch, phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức, phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở các trường lớp, phương pháp đào tạo thông qua sự hỗ trợ của máy tính, phương pháp phân công thuyết trình trên lớp, phương pháp đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm, phương pháp đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ, phương pháp đào tạo từ xa.

#### *1.3.3.2 Tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến*

Xây dựng “nấc thang thăng tiến, phát triển” trong nghề nghiệp. Có thể nói, đa phần NLĐ đều có khát khao tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong



doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLD. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho NLD 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 NLD vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích NLD đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Để thực hiện công tác này một cách hiệu quả nhằm tạo động lực cho NLD thì người quản lý cần phải vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của NLD, đồng thời xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho NLD những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới.

Việc tạo cơ hội thăng tiến cho NLD phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của NLD nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người ủng hộ.

#### ***1.3.4 Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.***

VHDN là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp; tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống riêng của mỗi doanh nghiệp.

VHDN được tạo ra từ tổng thể các mục tiêu, chính sách quản lý, bầu không khí tâm lý, lề lối làm việc và các quan hệ lao động. VHDN có ảnh hưởng rất lớn đến việc tạo động lực cho NLD, ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó NLD sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra

thành quả lao động tốt hơn. VHDN mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận giá trị của tổ chức và thực hiện theo nó, ngoài ra nó còn có tác dụng hội tụ các thành viên trong tổ chức có sự nhất trí cao, định hướng hành vi lao động làm tăng sự liên kết giữa NLD và doanh nghiệp.

VHDN giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. VHDN còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. VHDN phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp.

Những nội dung quan trọng cần thực hiện khi xây dựng văn hóa cho doanh nghiệp:

*- Văn hóa hữu hình: logo, khẩu hiệu, nhãn hiệu, trang phục truyền thống của công ty .....*

Một doanh nghiệp cùng với việc đi xây dựng những giá trị văn hóa “tầng gốc, tầng sâu...” như triết lí kinh doanh, niềm tin, chuẩn mực đạo đức, hành vi ... thì việc chú trọng vào các giá trị thuộc “tầng bề mặt” cũng vô cùng cần thiết và quan trọng, bởi vì nó là yếu tố “tiệm nhãn” giúp doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc quảng bá và khẳng định bản sắc, truyền thống cũng như thương hiệu của mình.

Logo được coi như bản thông điệp không lời của công ty, mang trong mình sứ mạng miêu tả giá trị và mục tiêu mà công ty đang theo đuổi.

Slogan được hiểu như một khẩu hiệu thương mại của công ty, là tài sản vô hình. Slogan của mỗi công ty đều rất ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ và thể hiện được mục tiêu, giá trị cốt lõi mà tổ chức hướng tới. Vì vậy, slogan được coi như là một cách nhắc nhở để nhân viên luôn nghĩ về các mục tiêu, nhiệm vụ của mình trong tổ chức.

Đồng phục công ty: Đồng phục cho nhân viên, đó chính là sự lựa chọn của nhiều doanh nghiệp trong mục tiêu tạo ấn tượng tốt về tính chuyên nghiệp, về đẳng cấp cũng như văn hóa thương hiệu của công ty. Đồng phục trong mỗi doanh nghiệp không đơn thuần chỉ là “sự lặp lại giống nhau”, ngược lại, ẩn chứa bên trong sự “giống nhau” ấy còn rất nhiều ý nghĩa sâu sắc. Nó là sự thể hiện của tinh thần hòa đồng, đoàn kết và tính chuyên nghiệp, đóng vai trò tạo nên sức mạnh tập thể lớn lao. Chỉ cần nhìn vào bộ đồng phục của một công ty, người ta có thể “nhận diện” ra được bạn là ai, tính chất công việc của bạn ra sao, môi trường làm việc như thế nào, hoặc doanh nghiệp của bạn làm ăn như thế nào... Từ đó, tạo cho NLD niềm tự hào về công ty, muốn cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty. Đó chính là yếu tố tạo nên động lực làm việc của NLD.

*- Văn hóa ứng xử:*

Tạo dựng mối quan hệ ứng xử văn minh, văn hóa, giữa các thành viên trong doanh nghiệp là điều khó khăn nhưng không phải là không thực hiện được. Trước hết cần có các quy định rõ ràng quan hệ ứng xử trong nhóm chính thức, có nghĩa là các nhân viên phải hiểu và có thái độ ứng xử phù hợp với vai trò, chức trách và nhiệm vụ của mình trong toàn bộ hệ thống, từ cách đi đứng, ăn mặc, nói năng, cử chỉ cũng như trong các quan hệ giao tiếp với cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp. Nói như vậy không có nghĩa doanh nghiệp phải đặt ra các thủ tục, quy định rườm rà và bắt nhân viên thực hiện một cách cứng nhắc và gò bó. Như vậy chỉ tạo nên những căng thẳng không đáng có cho nhân viên mà thôi. Điều quan trọng ở đây là tìm cách giáo dục và nâng cao ý thức tự giác của họ, đem lại cho họ cảm giác như đang được sống trong một gia đình có quy củ, nề nếp và lễ giáo. Việc gây dựng các quy tắc ứng xử trong tổ chức này cũng mang đến lợi ích không nhỏ cho toàn doanh nghiệp.

*- Văn hóa, tác phong làm việc:*

Xây dựng được văn hóa, tác phong làm việc sẽ giúp cho công việc đạt được hiệu suất và kết quả cao hơn. Một số văn hóa trong công việc:

Đúng giờ: Luôn chấp hành những quy định về giờ giấc của tổ chức.

Tác phong sạch sẽ, ngăn nắp: Bàn làm việc được dọn sạch sẽ, ngăn nắp và sắp xếp một cách khoa học.

Nghiêm túc và trách nhiệm với công việc: Luôn làm việc với một thái độ nghiêm túc và có tinh thần trách nhiệm với những công việc mình đang làm.

*- Hoạt động công đoàn cơ sở*

+ *Tổ chức các chuyến du lịch hoặc nghỉ mát chung cho cả tập thể lao động.* Việc tổ chức các chuyến du lịch hoặc đi nghỉ mát chung cho cả tập thể lao động, thậm chí khuyến khích các thành viên của gia đình NLD cùng tham gia sẽ tạo môi trường thuận lợi, thậm chí lãng mạn để mọi người giao lưu nhiều hơn. Các mối quan hệ mang tính tình cảm sẽ được phát sinh và củng cố.

+ *Tổ chức các hoạt động thăm hỏi khi ốm đau, chia sẻ vui buồn nhân các dịp hiếu, hỷ, lễ, tết giữa những NLD trong tập thể.* Những hoạt động này sẽ có tác động rất lớn về mặt tinh thần cho NLD, tạo động lực làm việc cho họ và tạo sự gắn kết bền chặt của NLD với tổ chức.

+ *Ngoài ra, quan tâm hỗ trợ các hoạt động đoàn thể, tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao....* cũng là những hình thức làm phong phú VHDN, đem lại những giờ phút thư giãn và nghỉ ngơi lý thú cho nhân viên, tạo điều kiện cho họ có cơ hội tìm hiểu kỹ hơn về nhau, giúp tăng tính đoàn kết và cộng đồng.

## **1.4 Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động phi vật chất.**

### ***1.4.1 Các nhân tố thuộc về bản thân NLD***

#### *Hệ thống nhu cầu của mỗi con người*

Mỗi một con người có hệ thống nhu cầu khác nhau từ nhu cầu cơ bản (ăn, mặc, ở, đi lại...) đến các nhu cầu cao (học tập, quan hệ xã hội, nghỉ ngơi, giải trí...). Con người luôn hành động trước hết nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân và lợi ích của bản thân. Tại một thời điểm nhất định, nhu cầu mạnh nhất trong hệ thống nhu cầu cá nhân sẽ thúc đẩy cá nhân đó hành động. Khi nhu cầu này được thỏa mãn thì ngay lập tức nhu cầu khác cao hơn sẽ xuất hiện. Như vậy, khi NLD làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu của chính bản thân mình sẽ giúp cho họ có thêm động lực làm việc, hoàn thành công việc với hiệu quả cao. Vì vậy các nhà quản lý cần phải hiểu nhân viên của mình đang cần nhu cầu gì và phải hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu đó thì mới tạo ra động lực cho NLD.

#### *Đặc điểm tâm lý và quan điểm cá nhân*

Tính cách và quan điểm của cá nhân quy định cách thức hành vi của cá nhân trong môi trường xã hội. Mỗi người có những tính cách và quan điểm khác nhau, có ảnh hưởng tới kết quả làm việc, vì thế nhà quản lý phải căn cứ vào đặc điểm tính cách và quan điểm cá nhân của mỗi NLD để sắp xếp, bố trí công việc phù hợp nhằm khai thác tối đa được sở trường của từng NLD, nâng cao năng suất lao động và tạo được động lực cho NLD.

#### *Kinh nghiệm, năng lực làm việc của mỗi người*

Năng lực và kinh nghiệm làm việc của NLD quyết định đến kết quả thực hiện công việc. Nếu tổ chức giao những công việc quá phức tạp cho cá

nhân có năng lực thấp, thì kết quả thực hiện công việc sẽ không cao, dẫn tới tâm lý chán nản, tự ti cho NLD. Ngược lại, nếu giao những công việc đơn giản cho những cá nhân có năng lực cao sẽ dẫn tới việc không phát huy được hết khả năng của họ, khiến họ cảm thấy công việc nhàm chán, đơn điệu, từ đó mất động lực làm việc. Năng lực của NLD còn thể hiện bằng việc người đó làm công việc gì, vị trí ra sao trong xã hội. Một cá nhân cảm thấy mình có vị trí quan trọng trong tổ chức, họ sẽ cố gắng hoàn thành công việc một cách tốt nhất để giữ được vị trí đó và sự nể trọng của mọi người trong tổ chức, từ đó họ có động lực làm việc. Do đó, kinh nghiệm và năng lực của NLD có ảnh hưởng tới động lực của NLD.

#### ***1.4.2 Các nhân tố thuộc về tổ chức***

##### *- Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức*

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lược phát triển này có thể được đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Muốn đạt được mục tiêu đó, cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn. Có nghĩa là, muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

Chẳng hạn, với một tổ chức có mục tiêu mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, trong chính sách tạo động lực lao động cần có chính sách thưởng cho các sáng kiến cải thiện chất lượng và mẫu mã hàng hóa; thưởng cho sáng kiến tiết kiệm vật tư nhằm hạ giá thành sản phẩm và thưởng cho các ý tưởng và hoạt động tìm kiếm và khai thác thêm các thị trường mới..... Tương tự như vậy, nếu tổ chức muốn mở rộng thị trường ra nước ngoài, có thể đưa ra các

chính sách tạo động lực cho nhân viên học tốt ngoại ngữ và trả lương cao hơn cho những nhân viên kinh doanh có am hiểu về các quy định trong kinh doanh quốc tế.

*- 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 hiệu quả với các nhóm nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Trong khi đó, một lãnh đạo thiếu kinh nghiệm có thể “mất điểm” trước nhân viên về những hành động vội vàng thiếu hiệu quả của mình, qua đó tạo ra sự chán chường, không muốn làm việc dưới quyền “lãnh đạo tồi” của những nhân viên giỏi.

Phong cách lãnh đạo: Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo NLD, do đó phong cách làm việc của người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả làm việc của cấp dưới. Hiện nay, phong cách lãnh đạo có thể chia thành ba loại: *Phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền* là việc người lãnh đạo đưa ra các quyết định và bắt NLD phải tuân thủ mà không được thắc mắc, thường tạo ra cho NLD tâm lý căng thẳng, thực hiện công việc như một cái máy, không có động lực làm việc; tuy nhiên lại phát huy hiệu quả trong tình huống cần quyết định nhanh, quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo dân chủ* là người lãnh đạo quan tâm thu hút NLD vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của NLD để đưa ra quyết định cuối cùng, tạo lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo tự do*, người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

*- Chính sách quản lý nhân sự*

Bao gồm các khía cạnh từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của NLD từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD. Nếu NLD được làm việc trong một môi trường an toàn, trả lương cao tương xứng với kết quả thực hiện công việc, có cơ hội thăng tiến và học tập, được đối xử công bằng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường....họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty. Ngược lại, nếu các chính sách quản lý nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi về lâu dài NLD có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn. Do đó, để tạo động lực làm việc cho NLD thì cần phải xây dựng các chính sách quản lý nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng.

**1.4.3 Các nhân tố bên ngoài**

*- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.*

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 NLD. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử



dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách tiền lương tối thiểu, quy định về trả lương, làm thêm giờ, làm đêm, quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, quy định về các chế độ bảo hiểm xã hội.....sẽ tác động đến động lực lao động của NLĐ. Nếu các quy định này càng có lợi cho NLĐ thì động lực lao động càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng. Các quy định của pháp luật lao động về thương lượng hai bên giữa chủ và thợ trong tổ chức cho phép hai bên đi đến nhất trí đưa ra những quy định về quyền lợi của NLĐ cao hơn so với luật định và kết quả thương lượng đó, nếu xảy ra, sẽ có tác động tạo động lực lao động cho NLĐ.

- *Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương.*

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, mức sống ở 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 trong tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn NLĐ sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho NLĐ nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của NLĐ trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của NLĐ được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ cao bởi tổ chức đã cùng chia sẻ rủi ro đối với họ. Tương tự như vậy, khi lạm phát xảy ra, nếu tổ chức điều chỉnh tiền lương sao cho đảm bảo tiền lương thực tế của NLĐ, NLĐ sẽ an tâm hơn với công việc và qua đó, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn.

- *Vị thế của ngành:* vị thế của ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của NLĐ. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, NLĐ đang làm việc trong ngành đó sẽ phải cố gắng làm việc để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong

ngành có vị thế cao, tự thân NLD sẽ có sự hài lòng đối với công việc bởi công việc họ đang làm là mong muốn của nhiều người.

Tuy nhiên các tổ chức thuộc ngành có vị thế cao sẽ không vì thế mà không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả, bởi nếu tổ chức đó có chính sách tạo động lực lao động không hiệu quả sẽ có nguy cơ mất lao động do NLD giỏi của tổ chức đó có thể di chuyển đến làm việc ở tổ chức khác cùng ngành song có chính sách tạo động lực lao động tốt hơn.

### **1.5 Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động**

Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động là quá trình đánh giá của công ty về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực và kết quả đạt được từ chính sách đó. Vì vậy, để đánh giá động lực làm việc của NLD cần xem xét các tiêu chí sau:

#### ***1.5.1 Năng suất lao động***

Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của NLD từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng, hiệu quả công việc. Các biện pháp tạo động lực lao động thực chất là tác động vào động lực lao động của NLD. Nếu tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ giúp cho NLD có hành vi tích cực, thái độ làm việc nghiêm túc dẫn tới chất lượng, hiệu quả công việc cao từ đó năng suất lao động được tăng lên. Do đó, để đánh giá hiệu quả các chính sách tạo động lực của công ty, ta có thể sử dụng chỉ tiêu năng suất lao động làm căn cứ.

*“Năng suất lao động là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm”*[2,tr 119].

Công thức:  $W = Q/T$  hoặc  $t = T/Q$

Trong đó:

W: Năng suất lao động

Q: Sản lượng sản xuất ra trong đơn vị thời gian T, có thể biểu hiện bằng số lượng sản phẩm hoặc giá trị, doanh thu, lợi nhuận...

T: Lượng lao động hao phí để hoàn thành sản lượng Q (đơn vị : người, ngày công, giờ công...)

t: Lượng lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cải, hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị sử dụng (hay lượng giá trị) được tạo ra trong một đơn vị thời gian, hay đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm. Năng suất lao động là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, hay của một phương thức sản xuất; nó cũng là biểu hiện tổng hợp động lực làm việc của NLD.

### ***1.5.2 Kỹ luật lao động***

Kỷ luật lao động được thể hiện trực tiếp thông qua việc NLD tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc của tổ chức. Biểu hiện cụ thể đó là: NLD đi làm đúng thời gian quy định, không đi sớm về muộn, không làm việc riêng trong giờ hành chính, không vi phạm các nội quy, quy chế làm việc của tổ chức, trang phục lịch sự, gọn gàng, tham dự đầy đủ tích cực các hoạt động ngoài giờ do doanh nghiệp tổ chức....

Như vậy, một tổ chức cần dựa vào mức độ thực hiện kỷ luật của NLD để đánh giá chính sách tạo động lực lao động của tổ chức mình. Nếu một tổ chức, nhân viên luôn tuân thủ kỷ luật lao động chứng tỏ NLD có ý thức tôn trọng tổ chức, muốn gắn bó lâu dài với tổ chức, tìm thấy động lực khi làm việc cho tổ chức. Ngược lại, nếu có quá nhiều nhân viên ý thức kém, không

tuan thủ kỷ luật thì tổ chức đó cần xem xét lại để từ đó có biện pháp thay đổi động lực cho NLD. Vì có động lực tốt thì mới kích thích được NLD làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc và tăng sự gắn bó với tổ chức.

### ***1.5.3 Mức độ gắn bó với tổ chức***

Tạo động lực lao động thực chất chính là việc xác định nhu cầu của NLD và đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu hợp lý của NLD. Khi tổ chức đáp ứng được các nhu cầu về vật chất và tinh thần cho NLD thì NLD thường có xu hướng muốn cống hiến, làm việc lâu dài, gắn bó với tổ chức. Do đó, có thể đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực lao động bằng cách đo lường lòng trung thành, mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức bằng một số chỉ tiêu như sau:

Tỷ lệ nhân viên thôi việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

Tỷ lệ thôi việc = Tổng số nhân viên thôi việc/Tổng số nhân viên chính thức của công ty.

Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

### ***1.5.4 Mức độ hài lòng của người lao động với công việc***

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho NLD tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường

mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLĐ để biết được đánh giá của NLĐ về các chính sách của công ty.

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

## **1.6 Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số công ty và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.**

### **✓ Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty điện lực Sơn La.**

Công ty Điện lực Sơn La (PC Sơn La) là đơn vị trực thuộc Tổng công ty điện lực miền Bắc với chức năng sản xuất và kinh doanh điện năng, xây dựng và quản lý các công trình thủy điện, xây dựng đường dây, trạm biến thế.....phục vụ cho tỉnh Sơn La. Là đơn vị đầu tiên trong ngành triển khai xây dựng VHDN, Ông Lê Quang Thái, Giám đốc Công ty Điện lực Sơn La luôn nhấn gởi tới cán bộ nhân viên của Công ty: “Để phát triển Công ty bền vững, xây dựng VHDN, doanh nhân là điều cốt yếu, thường xuyên. PC Sơn La sẽ phải luôn là một tập thể thống nhất, đồng tâm, đồng lòng cùng hướng tới một mục tiêu chung. Do đó, cần tập trung phát huy mọi nguồn lực, tiềm năng, không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu sử dụng điện và các dịch vụ của ngành điện trên địa bàn tỉnh Sơn La” bằng cách:

Thứ nhất, tập trung lao động, thi đua phấn đấu hoàn thành các chỉ tiêu về kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty giao. Trong đó, duy trì thực hiện tốt bộ quy tắc ứng xử gắn với việc thực hiện năm văn hóa an toàn

lao động và kỷ luật lao động. Tiếp tục xây dựng và phát triển văn hóa ứng xử, văn hóa trong giao tiếp nhằm nâng cao uy tín của ngành điện và chất lượng dịch vụ khách hàng trong tương lai.

Thứ hai, xây dựng tốt mối quan hệ lao động hài hòa giữa lãnh đạo doanh nghiệp và NLD, luôn quan tâm đến việc làm, thu nhập và đời sống của NLD trong đơn vị. Những việc làm thiết thực, cụ thể, những hành động giàu tính nhân văn và tình người của người đứng đầu doanh nghiệp được NLD trân trọng như một nét đẹp riêng có của doanh nghiệp, từ đó càng thôi thúc họ dồn hết tâm trí, khả năng nỗ lực để nâng cao năng suất, chất lượng công việc.

Thực tế cho thấy rằng, VHĐN đã góp phần tích cực nâng cao nhận thức, trách nhiệm, tinh thần thi đua rèn luyện trình độ chuyên môn, tay nghề, lao động đạt năng suất và chất lượng cao đối với NLD trong Công ty Điện lực Sơn La.

#### **▼ Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty điện lực Đà Nẵng (PC Đà Nẵng).**

Tại PC Đà Nẵng, những năm qua, công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực luôn được chú trọng đầu tư. Nhờ tập trung khá tốt cho công tác, đến nay đội ngũ cán bộ, nhân viên Công ty đã không ngừng được nâng cao về chất, đảm bảo năng lực và phẩm chất để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Công tác đào tạo tại PC Đà Nẵng từ việc xây dựng kế hoạch đào tạo, lựa chọn đối tượng, xác định mục tiêu, nội dung kiến thức cho đến phương pháp, hình thức đào tạo đều thực hiện một cách bài bản, bám sát quy chế, đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Năm 2013, 2014, PC Đà Nẵng đã tổ chức và cử hàng nghìn lượt cán bộ, nhân viên tham gia hàng trăm lớp bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ theo nhu cầu công việc: 04 cán bộ đi trao đổi, học tập kinh nghiệm quản lý kỹ thuật tại Vương quốc Anh, Đài Loan, Thái Lan; hoàn thành khóa đào tạo tiếng Anh chuyên ngành và tiếng Anh giao tiếp cho đội ngũ cán bộ

chủ chốt và chuyên viên đã có bằng tốt nghiệp Đại học ngoại ngữ; mở các lớp đào tạo bồi dưỡng nghề thi nâng bậc cho 70 công nhân kỹ thuật làm công tác quản lý vận hành lưới điện, quản lý điện kế, quản lý khách hàng, thu ngân công nợ; cử đi tập huấn cấp thẻ cho 28 kiểm tra viên điện lực; bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn ngày cho các đối tượng kinh doanh điện năng, giao tiếp khách hàng, quản lý kỹ thuật, quản lý vật tư, quản lý tài chính, lý luận chính trị sơ cấp, tổ trưởng sản xuất... do trong và ngoài ngành điện tổ chức cho 1.882 lượt người, với kết quả 100% kiểm tra, sát hạch cuối khóa đều đạt yêu cầu.

**▼ Bài học cho Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện EEMC.**

Để công tác tạo động lực có hiệu quả cần:

- Lãnh đạo công ty cần phải quan tâm đến chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Vì chỉ khi nguồn nhân lực có chất lượng mới đảm bảo được hiệu quả công việc.
- Không ngừng chăm lo, cải thiện điều kiện làm việc để có một môi trường làm việc an toàn, sạch đẹp và tạo cảm hứng sáng tạo.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh, trong đó chú trọng đến xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa giữa lãnh đạo doanh nghiệp và NLĐ luôn quan tâm đến việc làm, thu nhập và đời sống của NLĐ trong đơn vị từ đó càng thôi thúc họ dồn hết tâm trí, khả năng nỗ lực để nâng cao năng suất, chất lượng công việc.

## CHƯƠNG 2:

# THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG BẰNG KÍCH THÍCH PHI VẬT CHẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THIẾT BỊ LƯỚI ĐIỆN – EEMC

### 2.1 Giới thiệu khái quát về công ty

#### 2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

✓ Một số thông tin chung về công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

Tên công ty: Công ty TNHH MTV thiết bị lưới điện – EEMC

Tên tiếng anh: EEMC – Equipment for Power Network Company Limited.

Tên viết tắt: Vinaelectro.

Địa chỉ: Tổ 22 Thị trấn Đông Anh, huyện Đông Anh, Hà Nội.

Giám đốc: Mai Văn Toán

Điện thoại: 2180946/2180949

Fax: 7320945.

Email: [vinaelec@fpt.vn](mailto:vinaelec@fpt.vn)

✓ Lịch sử hình thành và phát triển của công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC được thành lập theo quyết định số 156/EEMC/HĐQT – TC.LĐTTL ngày 02/10/2006 của



Công ty cổ phần chế tạo thiết bị điện (nay là Tổng Công ty thiết bị điện Đông Anh – Công ty cổ phần). Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC là đơn vị thành viên của Tổng công ty thiết bị điện Đông Anh – Công ty cổ phần. Tiền thân của công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC là Trung tâm thiết bị lưới điện phân phối trực thuộc Công ty cổ phần thiết bị điện Đông Anh thuộc Bộ năng lượng được thành lập số 1170/NL/TCCB – LĐ ngày 21/6/1993. Sau đó chuyển đổi thành Chi nhánh Công ty cổ phần chế tạo thiết bị điện – Trung tâm Thiết bị lưới điện phân phối trực thuộc Công ty cổ phần chế tạo thiết bị điện theo quyết định số 10/EEMC/QĐ-HĐQT-TC.LĐTL. Sau hai lần chuyển đổi công ty lấy tên là Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC như hiện nay với số vốn pháp định 6 tỷ và số vốn điều lệ là hơn 8 tỷ VNĐ.

Công ty TNHH một thành viên Thiết bị lưới điện – EEMC có tư cách pháp nhân, được sử dụng con dấu riêng, được mở tài khoản tại Ngân hàng theo quy định của pháp luật; tổ chức và hoạt động theo điều lệ của Công ty và Luật doanh nghiệp.

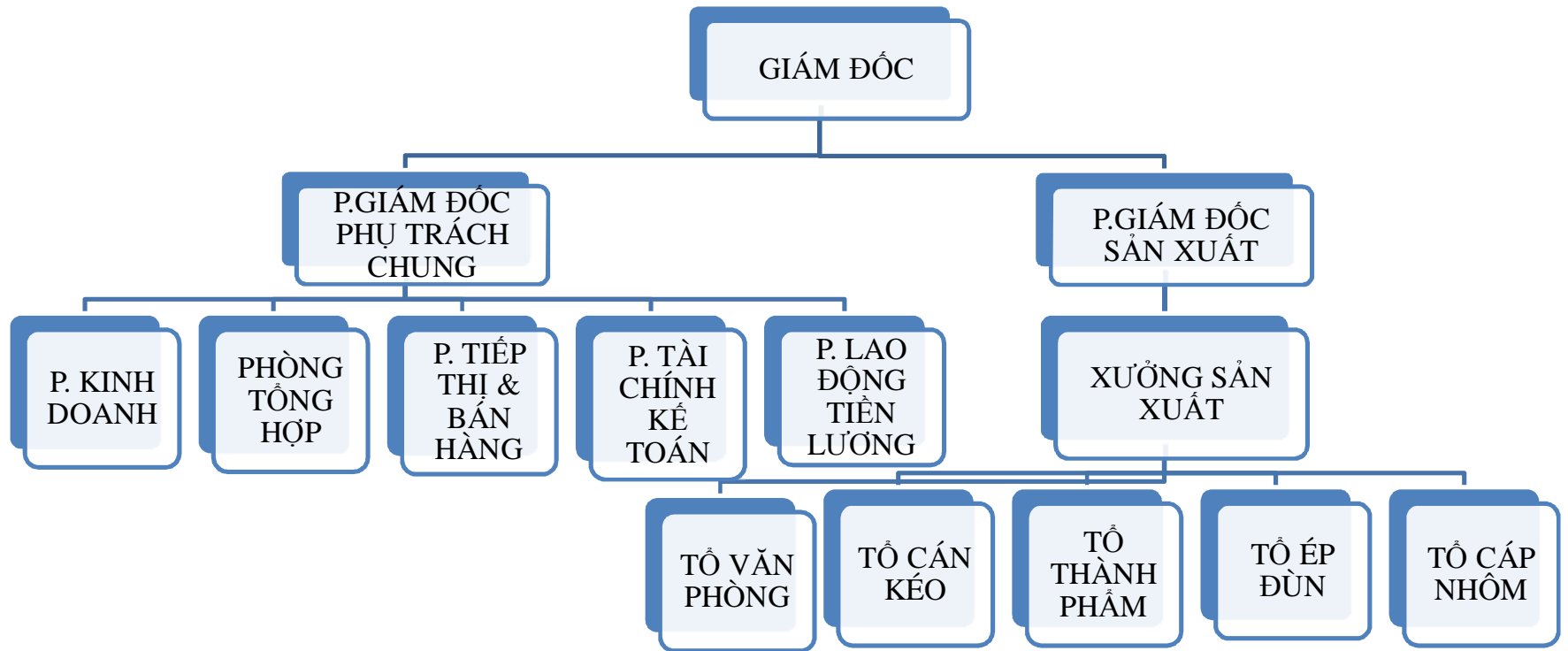
### ***2.1.2 Lĩnh vực sản xuất kinh doanh***

Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC kinh doanh một số lĩnh vực gồm:

- Sản xuất dây điện, vật tư, vật liệu kỹ thuật điện phục vụ công nghiệp điện và gia dụng;
- Kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu các loại vật tư, thiết bị, hàng hóa công nghiệp và dân dụng;
- Đào đắp đất đá, san lấp mặt bằng, cho thuê nhà xưởng, kho bãi;
- Kinh doanh các loại vật tư, thiết bị, thứ liệu, phế liệu;

- Dịch vụ cho thuê máy biến áp, cung cấp phụ tùng dự phòng;
- Kinh doanh các lĩnh vực: bất động sản, điện năng, dịch vụ vận tải, ăn uống, khách sạn, vui chơi giải trí, thể dục thể thao (không bao gồm kinh doanh phòng hát karaoke, vũ trường, quán bar).

### ***2.1.3 Cơ cấu tổ chức***

*Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty*

( Nguồn: Phòng Tổ chức tiền lương)

✚ Giám đốc (1 người): Là người có quyền cao nhất trong công ty, là đại diện pháp nhân hợp pháp của công ty theo pháp luật, có toàn quyền điều hành quá trình sản xuất kinh doanh của công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và Tổng Công ty về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

✚ Phó giám đốc (2 người): Là người giúp việc cho giám đốc, Phó giám đốc được giám đốc phân công phụ trách, quản lý, điều hành các hoạt động của công ty, chịu trách nhiệm trước giám đốc về các việc được phân công. Ngoài ra, Phó giám đốc giải quyết một số công việc theo sự ủy quyền của giám đốc khi giám đốc không có mặt tại công ty.

✚ Phòng kinh doanh (15 người): Do phó giám đốc phụ trách, có chức năng kinh doanh tiếp thị và tiêu thụ sản phẩm do Công ty sản xuất và các mặt hàng do Công ty nhập khẩu và khai thác trong nước cũng như các mặt hàng do Công ty mẹ sản xuất.

✚ Phòng tài chính kế toán (10 người): Có chức năng tham mưu cho giám đốc trong lĩnh vực tài chính kế toán của công ty, kiểm soát bằng đồng tiền các hoạt động kinh tế trong công ty theo các quy định về quản lý kinh tế của nhà nước và của công ty, quản lý chi phí của công ty, thực hiện công tác thanh tra tài chính của các đơn vị trực thuộc công ty.

✚ Phòng tổng hợp (14 người): Tham mưu cho giám đốc trong việc xây dựng các nội quy, quy chế trong Công ty, quản lý hành chính, báo cáo kế hoạch sản xuất kinh doanh, lập kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng quý, kế hoạch năm.

✚ Phòng tiếp thị & bán hàng (12 người): Giới thiệu các sản phẩm của công ty đến tay người tiêu dùng và quản lý quá trình bán hàng của công ty.

✚ Phòng lao động tiền lương (12 người): Tham mưu các chính sách nhân sự cho Giám đốc, quản lý mọi vấn đề về lao động trong công ty, xây dựng quỹ lương, tính lương cho NLD.

✚ Xưởng sản xuất: (246 người): lập kế hoạch sản xuất, vật tư, sản phẩm, sản xuất trực tiếp ra sản phẩm, đảm bảo an toàn về máy móc, thiết bị, con người trong sản xuất.

ù Tổ văn phòng: (6 người)

ù Tổ cán kéo:(14 người)

ù Tổ ép đùn(42 người)

ù Tổ cấp nhôm: (62 người)

ù Tổ thành phẩm: (31 người)

#### 2.1.4 Tình hình nhân sự của công ty

Hiện nay, tổng cán bộ nhân viên của công ty là 303 người, được bố trí vào 5 phòng ban và 5 tổ sản xuất. Tổng số lao động gián tiếp là 57 người (nhân viên văn phòng), lao động trực tiếp là 246 người được bố trí vào 5 tổ sản xuất. Đặc điểm lao động của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn kỹ thuật.

Ø Cơ cấu nguồn nhân lực của công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

**Bảng 2.1: Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2012 – 2014**

TT	Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)
1.	Tổng lao động	301	100	301	100	303	100
2	Cơ cấu theo giới tính						
	Nam	233	77.41	233	77.41	233	6.9
	Nữ	68	22.59	68	22.59	70	23.1

<b>3</b>	<b>Cơ cấu theo độ tuổi</b>						
	Dưới 25	88	29.24	86	28.57	88	9.04
	Từ 26 - 39	168	55.81	165	54.82	165	4.46
	Từ 40 -55 (60)	45	14.95	50	16.61	50	6.5
<b>4</b>	<b>Cơ cấu theo trình độ đào tạo</b>						
	Trên đại học	0	0	0	0	0	0
	Đại học, cao đẳng	99	32.89	99	32.89	101	3.33
	Trung cấp, sơ cấp	200	66.45	200	66.45	200	6.01
	Lao động phổ thông	2	0.66	2	0.66	2	0.66

*(Nguồn: Phòng Lao động tiền lương)*

Qua bảng số liệu về tình hình nhân lực tại công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC, ta có thể thấy được giai đoạn 2012 – 2014 công ty hầu như không có biến động về nhân lực. Tổng số lao động của năm 2012, năm 2013 giữ nguyên ở mức 301 lao động, năm 2014 là 303 lao động. Do năm 2012 – 2013 là giai đoạn nằm dưới đáy của cuộc khủng hoảng kinh tế nên việc tuyển thêm lao động mới là không có. Cho đến năm 2014 khi nền kinh tế bắt đầu có dấu hiệu của sự phục hồi thì công ty tuyển mới thêm 2 lao động.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính, nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy NLD tại công ty chủ yếu là nam giới (chiếm 76.9% năm 2014), ta có thể giải thích điều này là do công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp nặng, chủ yếu là lao động trực tiếp, do đó, lao động nam chiếm tỷ trọng lớn trong công ty.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi, ta có thể thấy công ty đang trong thời kỳ cơ cấu dân số vàng vì tỷ lệ lao động ở độ tuổi từ 26 – 39 chiếm tỷ trọng lớn nhất (54.46% năm 2014). Đây được coi là một lợi thế về lao động của công ty. Vì NLD ở độ tuổi 26 – 39 được xem là giai đoạn sung sức nhất của con người, bên cạnh đó khi NLD ở trong độ tuổi này, thì cũng đã có kinh nghiệm công tác cũng như tay nghề cũng ở trình độ cao. Xếp thứ hai trong cơ cấu nhân lực là độ tuổi dưới 25 tuổi (chiếm 29.06%) và độ tuổi trên 40 (chiếm 16.5%).

Trình độ đào tạo NLD của công ty khá cao, trình độ đại học, cao đẳng chiếm 33.33%, trung cấp, sơ cấp chiếm 66.01%, còn lại là lao động phổ thông chiếm 0.66%. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của công ty khá cao.

#### ***2.1.5 Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn từ 2012 - 2014***

Mặc dù giai đoạn từ 2012 – 2014 là giai đoạn của thời kỳ khủng hoảng kinh tế thế giới, nhưng doanh thu của công ty vẫn tăng qua các năm. Năm 2012 doanh thu của công ty đạt trên 105 tỷ đồng, năm 2013 doanh thu gấp 1.11 lần doanh thu năm 2012 và đạt mức gần 117 tỷ đồng, đến năm 2014 doanh thu gấp 1.07 lần doanh thu 2013 và đạt mức trên 125 tỷ đồng. Do công ty kinh doanh các mặt hàng liên quan đến điện năng nên dường như không bị ảnh hưởng nhiều bởi suy thoái kinh tế do đó, doanh thu của công ty vẫn tăng hàng năm.

Về chi phí của doanh nghiệp cũng tăng qua các năm tuy nhiên mức tăng của chi phí thấp hơn mức tăng của doanh thu, ví dụ như chi phí của năm 2013 so với năm 2012 gấp 1.08 lần trong khi doanh thu năm 2013 gấp 1.11 lần doanh thu 2012, điều này chứng tỏ doanh nghiệp đã chú trọng đến việc sử

dụng hiệu quả các nguồn lực làm giảm chi phí, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp có sự biến động nhẹ từ năm 2012 cho đến năm 2013, năm 2013 lợi nhuận sau thuế gấp 1.15 lần lợi nhuận sau thuế của năm 2012, tuy nhiên đến năm 2014 lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp lại giảm so với năm 2013, do năm 2014 chi phí doanh nghiệp tăng khá cao dẫn đến lợi nhuận sau thuế bị giảm sút.

- Đánh giá chung về tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp từ năm 2012 đến năm 2014 đạt kết quả khá tốt mặc dù có những giai đoạn rơi vào đáy của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới.

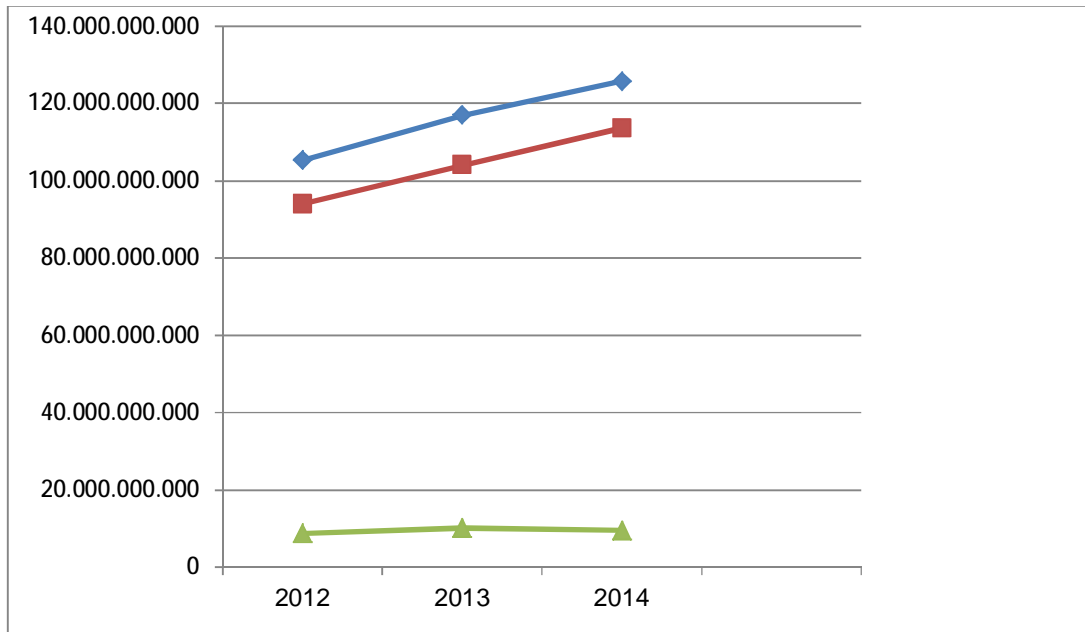
**Bảng 2.2: Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn  
2012 - 2014**

Đơn vị tính: VNĐ

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Doanh thu	105,273,669,375	116,967,830,203	125,770,426,654
Chi phí	94,016,980,542	104,008,605,226	113,578,259,588
Lợi nhuận trước thuế	11,256,688,833	12,959,224,977	12,192,167,066
Lợi nhuận sau thuế	8,780,217,290	10,108,195,482	9,509,890,311
Nộp ngân sách	2,476,471,543	2,851,029,495	2,682,276,755

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)





***Biểu đồ 2.1: Doanh thu, chi phí, lợi nhuận sau thuế của công ty***

## **2.2 Thực trạng tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC**

### ***2.2.1 Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc***

#### ***2.2.1.1 Phân tích công việc***

Tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC, lãnh đạo công ty hiểu được tầm quan trọng của việc phân tích công việc đến hiệu suất làm việc nên việc phân tích công việc được lãnh đạo công ty đặc biệt quan tâm. Đầu năm 2015, công ty đã xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc thông qua bộ “Hướng dẫn quy định trách nhiệm, quyền hạn, nhiệm vụ của công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện - EEMC”(Phụ lục 2). Nội dung của bộ quy định gồm có 3 phần: sơ đồ tổ chức phòng, chức năng nhiệm vụ, quy trình làm việc của 5 phòng ban và 5 xưởng sản xuất. Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc thể hiện ở phần chức năng, nhiệm vụ. Nội dung của bản mô tả công việc

gồm có chức danh, tên công việc và những thông tin chung về công việc, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của người thực hiện công việc, mối quan hệ trong công việc và các điều kiện làm việc, năng lực yêu cầu đối với từng vị trí công việc của các phòng ban cụ thể.

Nhìn chung, bản mô tả công việc của công ty đã đáp ứng được những yêu cầu về mặt nội dung, cung cấp khá đầy đủ, chi tiết, rõ ràng thông tin về công việc cho các nhân viên trong công ty. Việc công ty xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm đã góp phần giúp cho NLD hiểu được về công việc mà mình đảm nhận cũng như những trách nhiệm, nhiệm vụ, quyền hạn của mình phải thực hiện. Tuy nhiên, bản mô tả công việc của công ty còn tồn tại một số hạn chế: hình thức của bản mô tả công việc còn chưa thống nhất, chưa khoa học và phần nhiệm vụ của từng vị trí còn quá dài dòng, không cô đọng, súc tích khiến cho NLD không thể nhớ hết được các nhiệm vụ của mình. Bên cạnh đó, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc còn quá sơ sài, mới chỉ đưa ra yêu cầu về bằng cấp mà chưa có các yêu cầu khác về chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo, kiến thức và kỹ năng cần thiết, kinh nghiệm công tác...Hiện nay, công ty chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Điều này dẫn tới việc khi NLD thực hiện công việc họ không có cơ sở để đánh giá những gì mình làm đã đúng và đạt tiêu chuẩn chưa.

#### *2.2.1.2 Đánh giá thực hiện công việc*

Ø Tiêu chuẩn đánh giá: Công ty TNHH một thành viên đã xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rất bài bản và chi tiết. Việc đánh giá thực hiện công việc được phân chia thành 2 cấp độ là mức độ hoàn thành nhiệm vụ của tập thể và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân.

Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của tập thể được chia thành 4 mức:

+ 11 điểm: Hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc

+ 10<sup>+</sup> điểm: Hoàn thành nhiệm vụ khá

+ 10 điểm: Hoàn thành nhiệm vụ

+ 9 điểm: Không hoàn thành nhiệm vụ

Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân được chia thành 4 mức:

+ Loại A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành chất lượng cao, tiết kiệm, an toàn.

+ Loại B: Hoàn thành nhiệm vụ không có sai phạm và kỷ luật lao động, an toàn lao động và chất lượng sản phẩm.

+ Loại C: Không hoàn thành nhiệm vụ vi phạm kỷ luật, vi phạm quy định về chất lượng sản phẩm, an toàn lao động. Khi đó, NLD không được hưởng các hệ số thành tích và vượt mức.

+ Loại KK: Trong các trường hợp cụ thể khác.

Việc phân loại đối với cá nhân do Trưởng bộ phận trực tiếp xét và đánh giá theo tỷ lệ:

+ Đơn vị đạt 11 điểm: số cá nhân xếp loại A không quá 50%.

+ Đơn vị đạt 10<sup>+</sup> điểm: số cá nhân xếp loại A không quá 40%.

+ Đơn vị đạt 10 điểm: số cá nhân xếp loại A không quá 30%.

+ Đơn vị đạt 9 điểm: số cá nhân xếp loại A không quá 10%.

Tỷ lệ này không bao gồm cán bộ quản lý do giám đốc Công ty xem xét đánh giá (lãnh đạo, trưởng, phó các đơn vị, chủ tịch công đoàn, bí thư Đoàn thanh niên).

Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành nhiệm vụ được công ty xây dựng như sau:

▼ Đối với tập thể

ü Phòng tổng hợp

Xếp loại	Tiêu chuẩn
11 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành xuất sắc chương trình công tác tháng và các nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; hoặc</li> <li>- Có những đề xuất cải tiến trong công tác nghiệp vụ được đánh giá cao.</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện xuất sắc.</li> </ul>
10 <sup>+</sup> điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành khá tốt chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện khá tốt.</li> </ul>
10 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện đầy đủ.</li> </ul>
9 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Không tuân thủ sự phân công công việc của Giám đốc</li> </ul>

ü Phòng Tài chính kế toán

Xếp loại	Tiêu chuẩn
11 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành xuất sắc chương trình công tác tháng và các nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; hoặc</li> <li>- Có những đề xuất cải tiến trong công tác nghiệp vụ được đánh giá cao.</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện xuất sắc.</li> <li>- Đảm bảo nguồn vốn đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất kinh doanh.</li> <li>- Cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời, chính xác phục vụ tốt công tác quản lý của Công ty, được đánh giá cao.</li> </ul>

10 <sup>+</sup> điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành khá tốt chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện khá tốt;</li> <li>- Đảm bảo nguồn vốn đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất kinh doanh.</li> <li>- Cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời, chính xác phục vụ tốt công tác quản lý của Công ty.</li> </ul>
10 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện đầy đủ;</li> <li>- Đảm bảo nguồn vốn đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.</li> <li>- Cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời, chính xác phục vụ tốt công tác quản lý của Công ty.</li> </ul>
9 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Không tuân thủ sự phân công công việc của Giám đốc</li> </ul>

#### Ù Phòng kinh doanh

Xếp loại	Tiêu chuẩn
11 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành xuất sắc chương trình công tác tháng và các nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; hoặc</li> <li>- Có những đề xuất cải tiến trong công tác nghiệp vụ được đánh giá cao.</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện xuất sắc.</li> <li>- Kết quả sản xuất kinh doanh đạt từ 106 -110%.</li> </ul>
10 <sup>+</sup> điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành khá tốt chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện khá tốt;</li> <li>- Kết quả sản xuất kinh doanh đạt từ 101 – 106%.</li> </ul>
10 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> </ul>

	- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện đầy đủ;
9 điểm	- Không hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; - Không tuân thủ sự phân công công việc của Giám đốc. - Để xảy ra thua lỗ trong kinh doanh, có phát sinh nợ khó đòi.

Ngoài ra:

- Đòi được nợ xấu, xử lý được nợ xấu được tăng thêm 1 mức, nếu ở mức 11 điểm được hưởng 10% hệ số thành tích cho Trưởng phòng và bộ phận, cá nhân thực hiện.

- Có đơn hàng, hợp đồng đạt hiệu quả cao: Tùy từng trường hợp cụ thể, đơn vị có đề xuất để Giám đốc thưởng cho phòng và bộ phận, cá nhân có liên quan.

- Kết quả sản xuất kinh doanh đạt trên 110%: Cứ 1% tăng thêm được thưởng 1% hệ số thành tích cho Trưởng phòng và bộ phận, các cá nhân có liên quan nhưng tối đa không quá 25%.

- Trường hợp kết quả sản xuất kinh doanh hoàn thành vượt mức cao, hệ số thưởng thêm trên 25%, đơn vị có đề xuất để Giám đốc xét thưởng đặc biệt.

#### Ủ Tổ bảo vệ

Xếp loại	Tiêu chuẩn
11 điểm	- Hoàn thành xuất sắc chương trình công tác tháng và các nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; hoặc - Có những đề xuất cải tiến trong công tác nghiệp vụ được đánh giá cao. - Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện xuất sắc.
10 <sup>+</sup> điểm	- Hoàn thành khá tốt chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;

	- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện khá tốt;
10 điểm	- Hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; - Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện đầy đủ;
9 điểm	- Không hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; - Không tuân thủ sự phân công công việc của Giám đốc.

#### Ù Xưởng sản xuất

Xếp loại	Tiêu chuẩn
11 điểm	- Hoàn thành xuất sắc chương trình công tác tháng và các nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao; vượt năng suất lao động ở mức cao, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm đầu tư, nguyên liệu sản xuất, đảm bảo an toàn lao động hoặc - Nắm vững và áp dụng phương pháp kỹ thuật tiên tiến hoặc có những sáng kiến đề xuất; - Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện xuất sắc. - Sản lượng sản xuất đạt 106 – 110% kế hoạch và không có sản phẩm hỏng.
10 <sup>+</sup> điểm	- Hoàn thành khá tốt chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm vật tư, nguyên liệu sản xuất, đảm bảo an toàn lao động. - Nắm vững và tuân thủ tốt quy trình công nghệ sản xuất. - Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện khá tốt. - Sản lượng sản xuất đạt từ 101% - 106% kế hoạch và không có sản phẩm hỏng.
10 điểm	- Hoàn thành khá tốt chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm vật tư, nguyên liệu sản xuất, đảm bảo an toàn lao động. - Nắm vững và tuân thủ tốt quy trình công nghệ sản xuất.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mọi mặt hoạt động công tác khác thực hiện đầy đủ.</li> <li>- Không có sản phẩm hỏng</li> </ul>
9 điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hoàn thành chương trình công tác tháng và nhiệm vụ đột xuất Giám đốc giao;</li> <li>- Không tuân thủ sự phân công công việc của Giám đốc.</li> </ul>

**▼ Đối với cá nhân**

Xếp loại	Tiêu chuẩn
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành xuất nhiệm vụ được giao, vượt năng suất lao động, hiệu quả công việc cao, tiết kiệm thời gian làm việc, đảm bảo an toàn lao động.</li> <li>- Có năng lực chuyên môn vững vàng, nắm vững và hợp lý hóa công việc hoặc có sáng kiến, cải tiến.</li> <li>- Chấp hành tốt nội quy làm việc, chấp hành sự phân công công việc của người phụ trách và đảm bảo số ngày công từ 18 ngày công/tháng trở lên.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành nhiệm vụ được giao.</li> <li>- Ngày công từ 10 -17 ngày công/tháng.</li> <li>- Đảm bảo định mức công việc, an toàn, không vi phạm kỷ luật và nội quy</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hoàn thành nhiệm vụ.</li> <li>- Ngày công dưới 10 công/tháng</li> <li>- Vi phạm kỷ luật, nội quy</li> </ul>
KK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các trường hợp đặc biệt khác.</li> </ul>

Ø Quy trình đánh giá: Định kỳ hàng tháng (cuối tháng) trưởng phòng căn cứ kế hoạch và tình hình thực hiện công việc trong tháng của phòng tự đánh giá xếp loại của phòng mình đạt 11 điểm, 10<sup>+</sup> điểm, 10 điểm hay 9 điểm. Sau đó, căn cứ vào quy định về tỷ lệ nhân viên xếp loại trong phòng để tiến hành đánh giá, xếp loại nhân viên của phòng mình. Sau khi trưởng đơn vị



đánh giá xong sẽ gửi bản đánh giá của phòng mình về phòng Tổng hợp để tổng hợp lại và báo cáo lãnh đạo Công ty vào cuộc họp giao ban vào ngày mùng 5 của tháng tiếp theo. Trong cuộc họp giao ban, Giám đốc sẽ căn cứ vào bản tổng hợp kết quả đánh giá của Phòng Tổng hợp để xem xét lại và có những điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Sau cuộc họp giao ban, Giám đốc sẽ đưa ra quyết định cuối cùng về kết quả đánh giá và chuyển sang phòng Tài chính kế toán làm căn cứ tính lương cho cán bộ nhân viên trong toàn công ty.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của năm thực hiện tương tự như quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng.

Khi hỏi 130 NLĐ về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của công ty thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty.**

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)
Tiêu chuẩn đánh giá THCV rõ ràng, hợp lý.	25	<b>19.23</b>	30	<b>23.08</b>	48	<b>36.92</b>	25	<b>19.23</b>	2	<b>1.54</b>
Quy trình, phương pháp đánh giá hợp lý	18	<b>13.85</b>	27	<b>20.76</b>	45	<b>34.62</b>	30	<b>23.07</b>	10	<b>7.7</b>
Kết quả đánh giá THCH công bằng, chính xác	13	<b>10</b>	33	<b>25.38</b>	26	<b>20</b>	43	<b>33.08</b>	15	<b>11.54</b>
Đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá THCV tạo động lực làm việc	15	<b>11.54</b>	28	<b>21.54</b>	32	<b>24.62</b>	50	<b>38.46</b>	5	<b>3.84</b>

( Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu điều tra)

Nhìn vào bảng số liệu về công tác đánh giá THCV của công ty ta thấy rằng về cơ bản công tác đánh giá THCV của công việc chưa tạo được động lực cho NLD, biểu hiện cụ thể là chỉ có 33.08% đồng ý rằng đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá THCV tạo động lực cho NLD, 24.62% không có ý kiến rõ ràng, và 42.31% cho rằng đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá không tạo được động lực cho NLD. Qua kết quả khảo sát, có thể thấy rằng nguyên nhân chủ yếu dẫn tới việc đánh giá THCV chưa tạo được động lực cho NLD là do phương pháp và quy trình đánh giá còn chưa hợp lý do đó kết quả đánh giá chưa chính xác (có tới 44.92% cho rằng kết quả đánh giá chưa chính xác).

Từ những phân tích trên có thể kết luận rằng, mặc dù, công ty đã xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá tương đối đầy đủ, toàn diện, cụ thể, chi tiết tuy nhiên về phương pháp đánh giá, quy trình đánh giá còn tồn tại nhiều bất cập.

## ***2.2.2 Bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.***

### ***2.2.2.1 Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động***

Với phương châm “*làm đúng việc trước khi làm việc đúng*”, đối với những lao động tuyển mới, hàng năm công ty đều căn cứ vào tình hình thực tế số lao động nghỉ hưu, số lao động xin nghỉ việc hay số lao động luân chuyển công tác khác để tuyển dụng lao động phù hợp về trình độ chuyên môn, năng lực, chuyên ngành đào tạo với các vị trí thiếu. Đối với những lao động đang làm việc tại công ty, căn cứ vào kết quả THCV của NLD và trong quá trình làm việc nếu thấy NLD không phù hợp với vị trí hiện tại thì sẽ có những điều chuyển sao cho phù hợp và phát huy được năng lực, sở trường.

Bên cạnh đó, trong chính sách tuyển dụng lao động, công ty cũng ưu tiên con em cán bộ trong ngành có trình độ và chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí tuyển dụng.

**Bảng 2.4 Kết quả khảo sát về công tác bố trí, sử dụng nhân lực của công ty**

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)
Phân công công việc đúng chuyên ngành đào tạo.	35	<b>26.92</b>	42	<b>32.31</b>	30	<b>23.08</b>	21	<b>16.15</b>	2	<b>1.54</b>
Công việc phù hợp với năng lực, sở trường	40	<b>30.77</b>	54	<b>41.54</b>	20	<b>15.38</b>	16	<b>12.31</b>	0	<b>0</b>
Khối lượng công việc được giao phù hợp	38	<b>29.23</b>	50	<b>38.46</b>	14	<b>10.77</b>	20	<b>15.38</b>	8	<b>6.16</b>
Anh/chị cảm thấy bị áp lực với công việc hiện tại.	21	<b>16.15</b>	30	<b>23.08</b>	40	<b>30.77</b>	30	<b>23.07</b>	9	<b>6.93</b>
Anh/chị hài lòng với vị trí hiện tại	24	<b>18.46</b>	48	<b>36.92</b>	38	<b>29.23</b>	15	<b>11.54</b>	5	<b>3.85</b>

( Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu điều tra)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực của công ty khá hiệu quả, sử dụng đúng người đúng việc thể hiện ở tiêu chí hài lòng về vị trí công việc hiện tại. Với tiêu chí này, có tới 55.38% hài lòng và hoàn toàn hài lòng về vị trí công việc hiện tại, chỉ có 15.39% tỏ ra chưa hài lòng với vị trí hiện tại và 29.23% là không có ý kiến rõ ràng về công việc hiện tại của mình.

2.2.2.2. *Tạo động lực thông qua việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.*

### **Điều kiện làm việc**

#### *\* Phương tiện làm việc:*

Lao động trong công ty được trang bị đầy đủ các phương tiện làm việc cũng như các thiết bị về bảo hộ lao động:

- Đối với lao động gián tiếp: được trang bị đầy đủ các thiết bị làm việc như máy tính, máy in, máy photo, các thiết bị liên lạc...các phần mềm phục vụ cho công việc. Ngoài ra, tại các phòng làm việc đều trang bị máy điều hòa đảm bảo môi trường làm việc.

- Đối với lao động trực tiếp: mỗi NLD được trang bị quần áo bảo hộ lao động, găng tay, khẩu trang, mũ...tại mỗi tổ sản xuất đều có biển báo, bình cứu hộ....

#### *\* Công tác An toàn vệ sinh lao động.*

Đặc điểm sản xuất của công ty là sản xuất công nghiệp nặng nên NLD luôn luôn phải làm việc trong điều kiện tiếng ồn, bụi, nhiệt độ cao, độ rung lớn khi vận hành máy móc, việc này luôn tiềm ẩn những yếu tố nguy hiểm đòi hỏi công ty phải đặc biệt quan tâm đến công tác an toàn vệ sinh lao động nhằm đảm bảo an toàn trong quá trình sản xuất tạo cho NLD cảm giác yên tâm trong công việc. Điều đó cũng nhằm thỏa mãn nhu cầu an toàn của NLD.

Nhận biết được điều này lãnh đạo công ty đã chú trọng tới công tác bảo hộ lao động đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động. Công ty đã đưa những quy định về bảo hộ lao động như một nội dung trong kỷ luật lao động buộc NLD phải thực hiện trước khi bắt đầu làm việc như:

+ NLD phải có mặt trước ca làm việc 15 phút để chuẩn bị và mặc trang phục bảo hộ lao động cá nhân do công ty phát như: quần áo bảo hộ, mũ, giày, khẩu trang, kính, găng tay...

+ Khi nhận ca làm việc, NLD phải kiểm tra máy móc trước khi vận hành nếu phát hiện vấn đề gì phải báo ngay cho xưởng trưởng để xử lý tránh gây tai nạn lao động.

+ NLD phải đảm bảo trang phục bảo hộ lao động trong suốt ca làm việc của mình.

+ Khi kết thúc ca làm việc phải vệ sinh máy móc cẩn thận, sạch sẽ và bàn giao lại cho xưởng trưởng hoặc NLD ở ca làm việc tiếp theo.

Bên cạnh đó, hàng năm công ty cũng mua sắm, lắp đặt các trang thiết bị phòng chống cháy nổ, phòng cháy chữa cháy để đảm bảo an toàn như các bình cứu hỏa, bình cứu hộ....

Ngoài ra, hàng năm, lãnh đạo công ty phối hợp với ban chấp hành Công đoàn tổ chức các buổi tập huấn về an toàn vệ sinh lao động cho toàn bộ NLD trong công ty. Khi công nhân được chuyển đổi nhiệm vụ, việc đầu tiên họ được học là về an toàn vệ sinh lao động để nắm chắc những nội quy, quy định về an toàn lao động.

Thêm vào đó, ban lãnh đạo công ty phối hợp với ban chấp hành Công đoàn xây dựng mạng lưới An toàn – vệ sinh viên tại cơ sở để tuyên truyền về an toàn vệ sinh lao động. Đội ngũ An toàn – Vệ sinh viên này thường xuyên kiểm tra, nhắc nhở NLD thực hiện đầy đủ những quy định cụ thể về an toàn lao động.

\*Kinh phí chi cho công tác An toàn vệ sinh lao động.

**Bảng 2.5 Kinh phí chi cho công tác An toàn bảo hộ lao động hàng năm***Đơn vị tính: 1000 đồng*

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>
<b>I</b>	<b>Các biện pháp về KTAT – PCCN</b>	<b>23.000</b>	<b>25.000</b>
1	Các biện pháp KTAT	7.000	8.000
2	Công tác PCCN	7.000	8.000
3	Thực hiện quy phạm thiết bị nâng, thiết bị áp lực	9.000	9.000
<b>II</b>	<b>Công tác vệ sinh lao động</b>	<b>7.000</b>	<b>8.000</b>
1	Cải tạo, sửa chữa các phương tiện, thiết bị	7.000	8.000
<b>III</b>	<b>Mua sắm phương tiện BVCN</b>	<b>70.000</b>	<b>75.000</b>
1	Thiết bị PCCC	5.000	6.000
2	Thiết bị BHLĐ, quần áo BHLĐ	60.000	62.000
3	Tài liệu phục vụ BHLĐ	2.000	3.000
4	Thuốc sơ cứu	3.000	4.000
<b>IV</b>	<b>Chăm sóc sức khỏe NLĐ</b>	<b>18.000</b>	<b>20.000</b>
	Thực hiện chế độ bồi dưỡng ca 3, độc hại	18.000	20.000
<b>V</b>	<b>Công tác tập huấn tuyên truyền</b>	<b>10.000</b>	<b>15.000</b>
	Tập huấn về AT - VSLĐ	4.000	5.000
	Tuyên truyền	1.000	2.000
	Khen thưởng	2.000	3.000
	Chi phí khác	3.000	5.000
	<b>Tổng chi cho công tác AT - BHLĐ</b>	<b>128.000</b>	<b>143.000</b>
	<b>Tổng Chi phí của công ty</b>	<b>104.008.605</b>	<b>113.578.259</b>
	<b>Tỷ lệ chi phí AT – BHLĐ/Tổng chi phí (%)</b>	<b>0.123</b>	<b>0.126</b>

*(Nguồn: Phòng Tài Chính Kế toán)*

Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy chi phí chi cho công tác an toàn bảo hộ lao động tăng qua các năm. Tuy nhiên, chi phí chi cho công tác an toàn bảo hộ lao động vẫn chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng chi phí mới chỉ chiếm 0.123% vào năm 2013 và 0.126% vào năm 2014. Trong các khoản chi cho

công tác an toàn – bảo hộ lao động thì chi cho việc mua sắm trang thiết bị BHLĐ, quần áo BHLĐ là chủ yếu chiếm tỷ lệ 46.88% năm 2013 và 43.46% năm 2014.

Kết quả khảo sát về 130 NLD đánh giá với điều kiện lao động của công ty được thể hiện trong bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về điều kiện lao động của công ty**

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)
Anh/chị được trang bị đầy đủ phương tiện làm việc	49	<b>37.69</b>	52	<b>40</b>	27	<b>20.77</b>	2	<b>1.54</b>	0	<b>0</b>
Điều kiện làm việc đảm bảo các tiêu chuẩn về ánh sáng, độ ồn, độ rung, bụi..	13	<b>10</b>	30	<b>23.08</b>	29	<b>22.31</b>	42	<b>32.3</b>	16	<b>12.31</b>
Không gian làm việc rộng rãi, thoáng mát	28	<b>21.54</b>	37	<b>28.46</b>	44	<b>33.85</b>	17	<b>13.08</b>	4	<b>3.07</b>
Trang thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn	12	<b>9.23</b>	23	<b>17.69</b>	35	<b>26.92</b>	45	<b>34.62</b>	15	<b>11.54</b>
Anh/chị hài lòng với điều kiện làm việc của công ty	29	<b>22.31</b>	32	<b>24.62</b>	30	<b>23.08</b>	33	<b>25.38</b>	6	<b>4.61</b>

*(Nguồn: Xử lý kết quả từ Phiếu điều tra)*

Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy được mức độ hài lòng đối với điều kiện làm việc của công ty: có 46.93% hoàn toàn hài lòng và hài lòng về điều kiện làm việc của công ty, trong khi đó có 23.08% không có ý kiến rõ ràng và 30% cho rằng chưa hài lòng hoặc chưa hoàn toàn hài lòng về điều kiện làm việc của công ty. Nhìn vào từng tiêu chí về điều kiện làm việc ta có thể thấy: phương tiện làm việc và không gian làm việc được công ty đã đáp ứng tương

đổi tốt cho NLĐ (77.69% đồng ý), (50% đồng ý). Tuy nhiên, về điều kiện làm việc của công ty chưa đáp ứng được tiêu chuẩn về ánh sáng, độ ồn, độ rung, bụi, chất độc hại... (chỉ có 33.08% NLĐ cho rằng điều kiện làm việc đáp ứng được các tiêu chuẩn trên, còn lại 44.61% cho rằng điều kiện làm việc chưa đáp ứng được, 22.31% không có ý kiến rõ ràng). Cũng như vậy, chỉ có 26.92% NLĐ cho rằng các trang bị bảo hộ cá nhân đạt tiêu chuẩn, 26.92% không có ý kiến rõ ràng, 46.16% cho rằng trang bị bảo hộ cá nhân chưa đạt tiêu chuẩn.

### Môi trường làm việc

**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc của công ty**

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)
Bầu không khí làm việc thoải mái, tin tưởng	29	<b>22.31</b>	29	<b>22.31</b>	47	<b>36.15</b>	23	<b>17.69</b>	2	<b>1.54</b>
Quan hệ đồng nghiệp hài hòa, hỗ trợ, hợp tác	21	<b>16.15</b>	39	<b>30</b>	42	<b>32.31</b>	22	<b>16.92</b>	6	<b>4.62</b>
Công ty luôn tạo điều kiện để nhân viên hoàn thành tốt công việc.	28	<b>21.54</b>	37	<b>28.46</b>	28	<b>21.54</b>	32	<b>24.62</b>	5	<b>3.84</b>
Lãnh đạo công ty quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của NLĐ.	31	<b>23.85</b>	33	<b>25.38</b>	37	<b>28.46</b>	20	<b>15.38</b>	9	<b>6.93</b>
Anh/chị hài lòng với môi trường làm việc của công ty	27	<b>20.77</b>	35	<b>26.92</b>	38	<b>29.23</b>	20	<b>15.38</b>	10	<b>7.7</b>

(Nguồn: Xử lý kết quả phiếu điều tra)



Có thể nói bầu không khí làm việc tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC khá thân thiện, thoải mái. Lãnh đạo công ty thường xuyên quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của NLD. Quan hệ đồng nghiệp luôn hợp tác, hỗ trợ nhau để hoàn thành công việc.

Nhìn vào bảng số liệu khảo sát về môi trường làm việc của công ty, ta thấy có tới 47.69% NLD tỏ ra hài lòng với môi trường làm việc của công ty, 29.23% không có ý kiến rõ ràng, 23.08% chưa thực sự hài lòng. Mức độ đồng ý ở mức cao với các tiêu chí về bầu không khí làm việc thoải mái, tin tưởng, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, hỗ trợ, hợp tác, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên hoàn thành tốt công việc, lãnh đạo quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của NLD tương ứng với tỉ lệ sau 44.61%, 46.15%, 50%, 44.23%. Điều đó chứng tỏ môi trường làm việc của giúp cho NLD cảm thấy thoải mái, phát huy được năng lực của mình.

### ***2.2.3 Đào tạo, phát triển nhân lực và cơ hội thăng tiến trong công việc***

#### ***Đào tạo, phát triển nhân lực***

Bất kỳ công ty nào cũng nhận thức được việc đào tạo NLD, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những biện pháp hàng đầu giúp doanh nghiệp có thể phát triển bền vững. Tuy nhiên, tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện, công tác đào tạo NLD còn gặp phải rất nhiều khó khăn. Hàng năm, công ty không xây dựng kế hoạch đào tạo tổng thể cho toàn công ty, mà trong năm, khi thực hiện các nhiệm vụ có phát sinh nhu cầu đào tạo thì tổ chức các khóa đào tạo.

Đối với lao động gián tiếp, khi thực hiện nhiệm vụ có phát sinh nhu cầu đào tạo thì công ty sẽ cử người tham gia các khóa học. Các khóa học mà lao động gián tiếp thường tham gia là về marketing, sale, quản trị doanh nghiệp, kỹ năng kinh doanh.....Hoặc khi có những thay đổi của Nhà nước về chế độ,

chính sách liên quan trực tiếp tới công ty thì công ty sẽ cử cán bộ tham gia khóa học. Ngoài ra, hàng năm, công ty cử người đi học các khóa đào tạo thường niên do Tổng công ty tổ chức như khóa học về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, các tiêu chuẩn về ISO.....

Đối với lao động trực tiếp, công ty sẽ đào tạo NLD trong hai trường hợp:

Thứ nhất, khi có dây chuyền sản xuất mới, công ty sẽ căn cứ vào năng lực của NLD để cử NLD tham gia học tập. Trước tiên, phòng Lao động tiền lương sẽ rà soát về chuyên ngành mà NLD được đào tạo và căn cứ vào kết quả hoàn thành công việc của NLD để lựa chọn ra những NLD phù hợp với yêu cầu về trình độ, chuyên môn, có khả năng tiếp thu dây chuyền mới. Sau đó, phòng Lao động tiền lương sẽ chuyển danh sách cán bộ được lựa chọn tham gia học tập sang phòng Tổng hợp để phòng Tổng hợp báo cáo Giám đốc phê duyệt và ra quyết định cử NLD đi học.

Thứ hai, khi NLD được luân chuyển vị trí này sang vị trí khác. Khi luân chuyển từ vị trí này sang vị trí khác thì NLD sẽ được đào tạo theo phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn.

Về việc thi nâng bậc cho lao động trực tiếp, công ty căn cứ vào quy chế thi nâng bậc cho công nhân, hàng năm sẽ rà soát lại đối tượng nào thuộc diện thi nâng bậc thì sẽ thông báo trực tiếp tới công nhân trước 3 tháng để họ chuẩn bị và sau đó tổ chức thi nâng bậc cho toàn công ty mà không tổ chức các khóa đào tạo trước khi thi nâng bậc.

Hình thức đào tạo cho NLD mà doanh nghiệp áp dụng là đào tạo khi bắt đầu nhận việc và đào tạo trong khi làm việc. Đối với nhân viên mới vào làm việc tại công ty, nếu là lao động trực tiếp thì sẽ phải đào tạo từ 3 – 6 tháng bằng phương pháp chỉ bảo, kèm cặp. Đối với lao động gián tiếp thì sẽ

đào tạo 1 – 2 tháng cũng bằng phương pháp kèm cặp, chỉ bảo. Đối với hình thức đào tạo trong khi làm việc thì công ty áp dụng các đào tạo tại chỗ và đào tạo bên ngoài. Đào tạo tại chỗ áp dụng khi đào tạo nhân viên mới bắt đầu làm việc, ngoài ra khi luân chuyển cán bộ từ vị trí này sang vị trí khác thì cũng áp dụng đào tạo tại chỗ. Đào tạo tại chỗ thì thường áp dụng phương pháp đào tạo là kèm cặp, chỉ bảo ngoài ra công ty còn áp dụng phương pháp hội nghị, hội thảo. Đào tạo bên ngoài áp dụng chủ yếu khi có dây chuyền sản xuất mới thì doanh nghiệp có thể cử NLD đi đào tạo ở nước ngoài, hoặc đào tạo các khóa ngắn hạn thì doanh nghiệp cũng thường cử NLD tham gia các khóa học ở bên ngoài doanh nghiệp.

**Bảng 2.8: Kết quả đào tạo qua giai đoạn 2012 - 2014**

Chỉ tiêu	ĐVT	2012	2013	2014
Số người được đào tạo	Người	80	85	93
Số lượt người đào tạo	Lượt	123	136	148
- Lao động gián tiếp	Người	50	55	68
- Lao động trực tiếp	Người	73	81	80
Kinh phí đào tạo	VNĐ	130,000,000	150,000,000	180,000,000

*(Nguồn: Phòng Tổng hợp)*

Qua bảng số liệu về kết quả đào tạo của công ty qua các năm, ta thấy rằng công ty công tác đào tạo tại công ty đang dần được quan tâm. Số người đào tạo và cũng như số lượt người được đào tạo đều tăng qua các năm. Kinh phí đào tạo cũng tăng qua các năm.

Kết quả khảo sát về 130 NLD đánh giá về chính sách đào tạo của công ty được thể hiện trong bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 2.9: Kết quả khảo sát chính sách đào tạo của công ty**

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)
Việc cử đi đào tạo dựa trên đăng ký nhu cầu của nhân viên	5	<b>3.85</b>	13	<b>10</b>	24	<b>18.46</b>	68	<b>52.31</b>	20	<b>15.38</b>
Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu về kiến thức, kỹ năng mong muốn	8	<b>6.15</b>	15	<b>11.54</b>	29	<b>22.31</b>	60	<b>46.15</b>	18	<b>13.85</b>
Chương trình, nội dung đào tạo sát thực tế, phù hợp với công việc hiện tại	28	<b>21.54</b>	37	<b>28.46</b>	44	<b>33.85</b>	18	<b>13.85</b>	3	<b>2.3</b>
Phương pháp đào tạo phù hợp	20	<b>15.38</b>	33	<b>25.38</b>	37	<b>28.46</b>	30	<b>23.08</b>	10	<b>7.7</b>
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	24	<b>18.46</b>	35	<b>26.92</b>	40	<b>30.77</b>	26	<b>20</b>	5	<b>3.85</b>
Sau đào tạo, kết quả THCV được cải thiện	22	<b>16.92</b>	28	<b>21.54</b>	50	<b>38.46</b>	25	<b>19.23</b>	5	<b>3.85</b>

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát)

Từ bảng số liệu và những phân tích ở trên ta có thể thấy rằng:

- Việc đào tạo của công ty không dựa trên nhu cầu của NLD (67.69% đồng ý) mà việc đào tạo là thụ động, đào tạo bắt buộc khi cần thiết.

- Do việc đào tạo của công ty không dựa trên nhu cầu của NLD nên nội dung nội dung đào tạo chưa đáp ứng được các nhu cầu về kiến thức và kỹ năng mà NLD mong muốn.

- Do vậy, kết quả thực hiện công việc sau đào tạo không được cải thiện nhiều. Chỉ có 38.46% cho rằng kết quả THCV được cải thiện sau đào tạo, 38.46% không có ý kiến rõ ràng.

#### *Cơ hội thăng tiến trong công việc*

Tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC luôn tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên trong công ty được thể hiện hết khả năng của mình, và đánh giá cao những người có năng lực thực sự. Việc cân nhắc, lựa chọn vào các vị trí lãnh đạo luôn được thực hiện một cách có quy củ, công bằng, khách quan tạo niềm tin, động lực cho NLD.

#### **2.2.4 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

- *Văn hóa hữu hình:* Hiện tại văn hóa hữu hình của công ty chưa được chú trọng. Hiện công ty chưa có logo của công ty, chưa có slogan và chưa có đồng phục riêng của công ty.

#### *- Văn hóa ứng xử:*

Như những phân tích ở chương 1 cho thấy, văn hóa ứng xử được coi là yếu tố sống còn của tổ chức góp phần đem lại sự ổn định và là chất keo dính kết nối các bộ phận, cá nhân rời rạc trong tổ chức thành một nhóm hoàn chỉnh và có sức mạnh. Để đảm bảo quyền lợi của toàn bộ cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Công ty, ban lãnh đạo công ty đã không ngừng đưa ra các biện pháp hữu hiệu nhằm thiết lập một hệ thống thông tin hai chiều hoạt động thông suốt và hiệu quả. Điều đó được thể hiện qua việc hàng năm công ty đều tổ chức Đại hội đại biểu công nhân viên chức nhằm báo cáo tổng kết tình hình thực hiện nhiệm vụ của năm cũ và nêu lên mục tiêu, phương hướng hoạt động trong năm mới. Thông qua hoạt động thường niên này, bất cứ NLD nào cũng có thể nắm bắt được tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, năng lực, quy mô cũng như triển vọng phát triển của công ty trong thời gian tới. Điều này có

ý nghĩa rất lớn đối với họ bởi đã là thành viên của tổ chức ai cũng muốn biết tổ chức, doanh nghiệp mình đang hoạt động thế nào? Làm ăn ra sao? Sẽ đem lại lợi ích gì trong những năm tới? việc thông qua các mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể của công ty trong tương lai cũng là một nội dung không thể thiếu, một mặt giúp cán bộ công nhân viên định hình được hướng đi của công ty, mặt khác thúc đẩy mỗi NLD tự xây dựng cho mình những mục tiêu cá nhân để theo đuổi, vừa đem lại lợi ích riêng cho bản thân mà vẫn không đi ngược lại lợi ích chung của tổ chức.

Bên cạnh đó, công ty rất đề cao chế độ tham dự của NLD trong hoạt động quản lý cũng như sản xuất, đặc biệt vai trò hiệu quả của hoạt động Công đoàn luôn được ủng hộ và không ngừng phát huy trong mọi bộ phận.

*- Văn hóa, tác phong làm việc:*

Hiện nay, công ty chưa hình thành được văn hóa và tác phong làm việc nghiêm túc. Trong công ty vẫn còn hiện tượng nhân viên đi sớm về muộn, trong giờ làm việc vẫn còn làm việc riêng, tinh thần trách nhiệm và thái độ làm việc chưa thực sự nghiêm túc. Trong giờ nghỉ trưa vẫn còn hiện tượng tụ tập thành các nhóm đi uống rượu bia ảnh hưởng tới thời giờ làm việc buổi chiều và hiệu suất làm việc.

*- Phong trào thi đua:* Trong năm, công ty thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua và được cán bộ công nhân viên tham gia hưởng ứng hết sức nhiệt tình. Điều đó góp phần tạo nên không khí lao động hăng say, làm việc có hiệu quả cao, giúp họ tích cực phát huy sáng kiến, cải tiến hợp lý hóa trong quản lý, nghiệp vụ, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được giao và lập thành tích cao trong sản xuất kinh doanh. Các phong trào thi đua được phát động đều rất thiết thực, nội dung phấn đấu rõ ràng, cụ thể, không mang tính hình thức, thu hút được sự chú ý của những người tham gia. Bên cạnh đó, công ty cũng đề ra các hình thức khen thưởng kịp thời và chính xác cho các

đơn vị, cá nhân có thành tích xuất sắc, nhờ đó, đảm bảo khuyến khích NLD làm việc tốt, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho họ, đặc biệt tạo nên sự đoàn kết thống nhất trong nội bộ các đơn vị trực thuộc.

- *Hoạt động công đoàn cơ sở*

+ *Hoạt động tham quan, nghỉ mát, dã ngoại.....* Ban lãnh đạo công ty đặc biệt quan tâm đến hoạt động tham quan, nghỉ mát, dã ngoại của công ty. Hàng năm, công ty đều tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi lễ chùa, du xuân đầu năm và đi nghỉ mát vào mỗi dịp hè. Công ty luôn vận động 100% cán bộ nhân viên tham gia nghỉ mát vào dịp hè bằng cách tổ chức nghỉ mát thành hai đợt, cho cán bộ nhân viên đăng ký xem họ có thể tham gia đợt nào. Cách làm như vậy sẽ giúp cho nhân viên có cơ hội tối đa tham gia nghỉ mát và phần nào cũng thể hiện thiện chí, sự quan tâm của công ty đối với cán bộ nhân viên của mình. Ngoài ra, để khuyến khích 100% cán bộ nhân viên tham gia nghỉ mát dịp hè thì ban lãnh đạo công ty còn đưa ra chính sách nếu cán bộ nhân viên tham gia nghỉ mát thì ngoài kinh phí của chuyến đi thì mỗi nhân viên còn được phát thêm 1 khoản tiền tiêu vặt từ 1 – 2 triệu đồng còn những người không đi sẽ không được hưởng bất cứ khoản hỗ trợ nào từ công ty.

+ *Hoạt động thăm hỏi khi ốm đau, chia sẻ buồn vui các dịp hiếu, hỷ, lễ, tết:* Công đoàn của công ty luôn thăm hỏi, động viên kịp thời các công đoàn viên khi bản thân hoặc gia đình họ có việc gì.

+ *Hoạt động văn nghệ, thể dục, thể thao:* Ban lãnh đạo thường xuyên quan tâm, chỉ đạo công tác văn nghệ, thể dục, thể thao và được các cán bộ nhân viên nhiệt tình tham gia. Với đặc thù của đơn vị là NLD phải làm việc theo ca và không có sân tập thể thao riêng tuy nhiên khi có hoạt động thể dục, thể thao nào trong Tổng công ty phát động, thì ban lãnh đạo công ty cũng đặc biệt quan tâm và luôn tạo điều kiện hết mức có thể để các cán bộ nhân viên trong công ty có thể tham gia và hưởng ứng nhiệt tình.

Kết quả khảo sát về 130 NLD đánh giá về văn hóa doanh nghiệp của công ty được thể hiện trong bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 2.10 Kết quả khảo sát về văn hóa doanh nghiệp**

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)	SL	TL(%)
Anh/chị hài lòng về văn hóa ứng xử của công ty	5	<b>19.24</b>	23	<b>17.69</b>	24	<b>18.46</b>	38	<b>29.23</b>	20	<b>15.38</b>
Anh/chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao.	8	<b>6.15</b>	15	<b>11.54</b>	29	<b>22.31</b>	60	<b>46.15</b>	18	<b>13.85</b>
Anh/chị hài lòng về các phong trào thi đua của công ty	8	<b>21.54</b>	37	<b>28.46</b>	44	<b>33.85</b>	18	<b>13.85</b>	3	<b>2.3</b>
Hoạt động công đoàn cơ sở hoạt động hiệu quả	30	<b>23.07</b>	33	<b>25.38</b>	27	<b>20.78</b>	30	<b>23.07</b>	10	<b>7.7</b>

*(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát)*

Qua bảng số liệu ta thấy về cơ bản công ty xây dựng khá tốt VHDN đáp ứng được nhu cầu của NLD. Đặc biệt là hoạt động công đoàn cơ sở (như tổ chức tham quan, nghỉ mát, dã ngoại, thăm hỏi, động viên khi NLD và gia đình ốm đau, có việc hiếu, hi...) hoạt động khá hiệu quả (48.45%) được NLD tỏ ra khá hài lòng. Về văn hóa ứng xử của công ty NLD, phong trào thi đua do công ty tổ chức cũng tỏ ra khá hài lòng. Tuy nhiên về văn hóa, tác phong làm việc của công ty vẫn tồn tại nhiều vấn đề khiến tinh thần trách nhiệm trong công việc của nhân viên chưa cao.



## **2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.**

### **2.3.1 Nhân tố thuộc về bản thân NLD**

#### *- Hệ thống nhu cầu của mỗi con người*

Mỗi nhóm lao động khác nhau sẽ có nhu cầu, động lực lao động khác nhau. Công ty có hai nhóm đối tượng là: nhóm lao động trực tiếp và gián tiếp. Đối với nhóm lao động gián tiếp được xác định là các nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn về cơ bản đã được đáp ứng, nhóm này có nhu cầu xã hội, nhu cầu tự hoàn thiện. Đối với nhóm lao động trực tiếp, do đặc thù công việc luôn phải đối mặt với những nguy hiểm nên nhu cầu an toàn được đặt lên hàng đầu. Từ việc xác định được những nhu cầu khác nhau của những nhóm đối tượng khác nhau sẽ là căn cứ để công ty có những biện pháp tạo động lực thích hợp.

#### *- Đặc điểm tâm lý và quan điểm cá nhân:*

NLD của công ty chủ yếu ở độ tuổi từ 26 – 39, đây là độ tuổi mà NLD có thể cống hiến nhiều nhất cho công ty, vì họ vừa có kinh nghiệm trong công việc vừa có sức khỏe. Do vậy, công ty cần phải có chính sách tác động vào động lực làm việc của nhóm lao động này để phát huy hết thế mạnh của họ.

#### *- Kinh nghiệm và năng lực làm việc của mỗi người.*

Đội ngũ cán bộ nhân viên của công ty chủ yếu là những người có trình độ chuyên môn kỹ thuật, tỷ lệ người có trình độ từ trung cấp, sơ cấp trở lên lên chiếm 99.34%, chỉ có 0.66% là lao động phổ thông, trong đó trình độ cao đẳng, đại học chiếm 33.33%. Đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc lựa chọn phương pháp tạo động lực cho NLD để làm sao NLD cảm thấy hài lòng và luôn muốn cống hiến cho công ty.

### **2.3.2 Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức**

*- Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:*

Là một công ty thành viên của Tổng công ty thiết bị điện Đông Anh, Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC căn cứ vào định hướng và chiến lược phát triển của Tổng công ty để xây dựng mục tiêu và chiến lược phát triển của mình. Chiến lược phát triển trung và dài hạn của công ty là xây dựng cơ chế bảo hộ hàng hóa trong nước sản xuất được đồng thời nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới thay thế hàng nhập khẩu. Bên cạnh đó, nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất và năng lực cạnh tranh để tiến tới xuất khẩu sản phẩm. Với chiến lược phát triển trung và dài hạn như vậy, công ty đặt ra các mục tiêu cụ thể như : tập trung xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, nâng cao quy mô, năng suất và chất lượng sản phẩm; xây dựng quy hoạch, kế hoạch đầu tư để phát triển các sản phẩm, hàng hóa trong nước sản xuất được, đặc biệt coi trọng, ưu tiên dành mọi nguồn lực, liên kết với các đối tác nước ngoài để sản xuất và phát triển được các sản phẩm mới chất lượng cao mà hiện trong nước chưa sản xuất được.

*- Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:*

Lãnh đạo của Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC là những người đã từng làm việc lâu năm cho công ty, do đó họ rất hiểu đặc điểm về lĩnh vực sản xuất, kinh doanh cũng như công việc mà mỗi cán bộ nhân viên đảm nhận. Chính vì vậy, họ luôn coi trọng vai trò của mỗi cán bộ nhân viên trong công ty, luôn tạo điều kiện giúp cán bộ nhân viên có thể phát huy được năng lực của mình. Phong cách của lãnh đạo công ty là phong cách tự do, tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định trong thẩm quyền của mình mà không phải hỏi ý kiến lãnh đạo. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện nếu gặp khó khăn, cần giúp đỡ thì

lãnh đạo sẽ can thiệp. Quan điểm của lãnh đạo công ty là coi trọng người tài, đánh giá cao năng lực làm việc, trình độ chuyên môn, quản lý con người dựa trên kết quả thực hiện công việc. Do đó, NLD luôn tìm thấy động lực làm việc để phát huy hết khả năng của mình.

*- Chính sách quản lý nhân sự:*

Xuất phát từ quan điểm của lãnh đạo công ty luôn coi trọng người tài nên các chính sách nhân sự mà lãnh đạo đưa ra cũng hướng tới việc trọng dụng người tài. Công ty đưa ra các chính sách tuyển chọn lao động, sử dụng lao động, chính sách phúc lợi, khen thưởng.... mang tính thúc đẩy NLD làm việc và cống hiến cho công ty.

### **2.3.3 Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài**

*- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp:*

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước liên quan đến vấn đề lao động như Bộ luật Lao động, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật Công đoàn....đều ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của NLD. Các chính sách về lao động đang có những thay đổi để phù hợp và phát huy hiệu quả hơn trong thực tế như: chính sách về tiền lương (tiền lương tối thiểu, tiền lương làm thêm giờ...), các quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ BHXH... có xu hướng có lợi hơn cho NLD giúp họ có động lực làm việc cao hơn.

*- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương.*

Nền kinh tế thế giới nói chung và nước ta nói riêng trong những năm qua bị ảnh hưởng rất lớn từ nền kinh tế thế giới. Đặc biệt, nguồn nguyên liệu, công nghệ của công ty chủ yếu nhập khẩu, do đó những biến động về kinh tế thế giới ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy

nhien, do đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mang tính độc quyền nên những ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu cũng không tác động lớn đến doanh nghiệp.

- *Vị thế ngành:*

Do lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty là các thiết bị, máy móc phục vụ cho ngành điện nên đây là một ngành sản xuất mang tính độc quyền, do đó, đối thủ cạnh tranh ít, NLD làm việc trong công ty cũng được tạo điều kiện để phát triển, nên tác động không nhỏ đến động lực làm việc của NLD.

## **2.4 Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động.**

### **2.4.1 Năng suất lao động**

Năng suất lao động là biểu hiện tổng hợp động lực làm việc của NLD. Do đó, nếu năng suất lao động tăng tức là NLD có động lực làm việc, có tinh thần, thái độ làm việc nghiêm túc. Từ số liệu về doanh thu và tổng số lao động của công ty ở bảng số 2.1 và bảng 2.2, học viên tính được năng suất lao động của công ty như sau:

**Bảng 2.11 Năng suất lao động của công ty giai đoạn 2012 – 2014**

<b>Năm</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Năng suất lao động (VNĐ/người)</b>	349,746,410	388,597,443	415,083,916

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy, năng suất lao động của công ty tăng qua các năm, tuy nhiên tỷ lệ tăng không đều và giai đoạn năm 2013-2014 tăng ít hơn so với giai đoạn năm 2013-2012, cụ thể là năm 2013 tăng 11.11% so với năm 2012 từ 349.746.410 VNĐ/người lên 388.579.443 VNĐ/người, năm 2014 tăng 6.82% so với năm 2013.

### 2.4.2 Kỹ luật lao động

Tình hình chấp hành kỹ luật lao động của công ty được NLD thực hiện chưa thực sự tốt. Trong công ty vẫn còn hiện tượng đi sớm, về muộn, sử dụng thời gian của công ty để giải quyết việc cá nhân. Tinh thần, thái độ làm việc của NLD còn chưa cao, chưa tự giác gắn trách nhiệm của mình với công việc do vậy vẫn còn hiện tượng khi lãnh đạo công ty đi công tác, nhân viên bỏ ca làm việc tụ tập đi uống rượu ảnh hưởng xấu đến hiệu suất làm việc.

### 2.4.3 Mức độ gắn bó với tổ chức

Do tiền thân của công ty là doanh nghiệp nhà nước mới được cổ phần hóa và lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty cũng mang tính độc quyền nên công việc của NLD tương đối ổn định, thu nhập so với mặt bằng chung là tương đối cao nên số lượng NLD xin nghỉ việc không nhiều, mức độ gắn bó với công ty tương đối cao. Thông qua kết quả khảo sát về dự định trong tương lai của NLD học viên xin tổng hợp lại như sau:

**Bảng 2.11 Khảo sát mức độ gắn bó với công ty**

Tiêu chuẩn	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Gắn bó	99	76.15	95	73.08
Tìm việc khác	13	10	20	15.38
Không biết	18	13.85	15	11.54

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát)

Qua bảng số liệu ta có thể thấy mức độ gắn bó của NLD với công ty khá cao (trên 70%), mức gắn bó của lao động gián tiếp (76.15%) cao hơn lao động trực tiếp (73.08%). Điều này có thể lý giải do lao động trực tiếp của công ty làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

#### **2.4.4 Mức độ hài lòng của người lao động với công việc**

Để đánh giá mức độ hài lòng với công việc, học viên tiến hành điều tra và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.12 Khảo sát mức độ hài lòng về công việc**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Hoàn toàn hài lòng</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Không có ý kiến rõ ràng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Hoàn toàn không hài lòng</b>
Số người (người)	20	45	35	25	5
Tỷ lệ (%)	15.38	34.62	26.92	19.23	3.85

Qua bảng số liệu ta thấy phần lớn NLD của công ty đều cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của bản thân chứng tỏ các biện pháp tạo động lực lao động giúp NLD yên tâm làm việc làm việc, muốn gắn bó với công ty, tự nguyện nỗ lực làm việc vì sự phát triển chung. Điều này đạt được một phần nhờ công ty đã quan tâm đến công tác tạo động lực, khuyến khích NLD cả về vật chất lẫn tinh thần. Còn số ít NLD chưa cảm thấy hài lòng với công việc. Vì vậy, công ty cần chú trọng đến nhóm đối tượng này trong quá trình tạo động lực.

### **2.5 Đánh giá chung.**

#### **2.5.1 Những mặt đạt được.**

- Công ty đã xây dựng được bản mô tả công việc một cách khá đầy đủ, chi tiết giúp cho NLD hiểu được bản chất công việc mình làm, trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền hạn của mình trong tổ chức, giúp lao động có cái nhìn khái quát về công việc và nhiệm vụ của mình. Điều đó được thể hiện ở việc NLD làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, công việc luôn được hoàn thành đúng tiến độ, chất lượng sản phẩm tốt.

- Công ty đã xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cho NLD một cách rõ ràng, công bằng, hợp lý, khách quan góp phần tạo động lực cho NLD làm việc và cống hiến cho công ty.

-Việc sắp xếp, bố trí NLD phù hợp với trình độ chuyên môn cũng như mong muốn của NLD.

- Công tác đào tạo và phát triển nhân lực cũng được ban lãnh đạo công ty quan tâm, tạo điều kiện cho NLD được tham gia học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn. Công tác thi nâng bậc thợ cho NLD cũng được tiến hành thường xuyên, nghiêm túc, tạo lòng tin cho NLD.

- Môi trường làm việc và điều kiện lao động được công ty quan tâm. Trang thiết bị bảo hộ lao động được cung cấp đầy đủ đến NLD và thường xuyên nhắc nhở NLD thực hiện theo nội quy lao động dẫn tới tỷ lệ xảy ra tai nạn lao động thấp, không có tai nạn nghiêm trọng ảnh hưởng tới tính mạng của NLD

- VHDN cũng được công ty quan tâm đặc biệt là các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao, thăm quan, nghỉ mát, thăm hỏi, động viên cán bộ, NLD kịp thời.

### ***2.5.2 Một số hạn chế và nguyên nhân***

#### **▼ Một số hạn chế**

- Mặc dù đã có bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc song hình thức của bản mô tả công việc còn chưa khoa học, văn phong còn dài dòng, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc còn sơ sài, chưa đáp ứng được yêu cầu của một bản tiêu chuẩn tốt.

- Chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Đối với công tác đánh giá thực hiện công việc: công ty đã xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc rất bài bản và chi tiết. Tuy nhiên, trong hệ thống tiêu chí đánh giá vẫn còn một số những tiêu chí mang tính chung chung, định tính mà chưa mang tính định lượng. Ví dụ như tập thể đạt 11 điểm phải thỏa mãn các tiêu chí như hoàn thành xuất sắc công tác tháng và các nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, thế nào là hoàn thành xuất sắc công tác tháng thì công ty chưa đưa ra được các tiêu chí và cũng chưa có tiêu chuẩn đối với từng công việc thì việc xác định có hoàn thành xuất sắc hay không là rất khó và mang tính cảm tính. Bên cạnh đó, ngoài việc công ty đã xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, nhưng việc đánh giá thực hiện công việc dường như còn mang tính hình thức chưa thực tế, sát sao. Do trong tiêu chí đánh giá thực hiện công việc có giới hạn đối với các tập thể đạt 11 điểm thì số cá nhân xếp loại A không quá 50%. Với quy định này, có hiện tượng xảy ra là NLD trong tập thể có thể thương lượng với nhau và lần lượt thay nhau xếp loại A trong các tháng để đảm bảo không vượt quá định mức theo quy định của công ty. Ngoài ra, hệ thống đánh giá tại công ty hiện nay áp dụng chỉ phục vụ một mục tiêu duy nhất là cho công tác trả lương, thưởng hàng tháng. Ngoài ra, kết quả đánh giá thực hiện công việc không phục vụ cho công tác đào tạo, sử dụng và bố trí nhân lực.

- Công tác đào tạo còn nhiều hạn chế, đào tạo chưa có kế hoạch cụ thể, chưa căn cứ vào nhu cầu đào tạo mà chỉ đào tạo thụ động, khi cần sẽ đào tạo, và chi phí dành cho đào tạo còn thấp trong tổng chi phí.

- Việc lựa chọn NLD đi đào tạo còn mang tính chủ quan, cảm tính, do lãnh đạo quyết định mà chưa có tiêu chuẩn cụ thể. Đôi khi cử luân phiên NLD đi đào tạo nhằm giải quyết quyền lợi hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đi đào tạo trước. Việc này dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, NLD cảm thấy không được đối xử công bằng.



- Trang thiết bị bảo hộ lao động tuy đầy đủ nhưng chất lượng của trang thiết bị bảo hộ lao động còn chưa đảm bảo.

- Môi trường làm việc còn chưa được đảm bảo tiêu chuẩn như còn ồn, rung, chưa có biện pháp chống nóng.

- Công ty chưa có hệ thống văn hóa hữu hình như logo, slogan, đồng phục cho nhân viên.....

- Văn hóa, tác phong làm việc, trách nhiệm với công việc của NLĐ chưa cao.

- Công đoàn mới chỉ đóng vai trò tổ chức các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao, động viên, thăm hỏi, chia sẻ khi NLĐ hoặc gia đình NLĐ có chuyện vui, buồn mà chưa phát huy được vai trò bảo vệ NLĐ khi xảy ra tranh chấp giữa NLĐ và công ty.

#### ▼ Nguyên nhân:

- Mặc dù lãnh đạo công ty đã quan tâm đến điều kiện làm việc của NLĐ nhưng kinh phí đầu tư cho việc mua sắm các trang thiết bị bảo hộ lao động, môi trường còn thấp.

- Ban lãnh đạo công ty chưa nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo đối với sự phát triển của công ty do vậy kinh phí dành cho công tác đào tạo còn thấp, phương pháp đào tạo truyền thống, chưa phát huy hiệu quả, chưa xây dựng kế hoạch đào tạo.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa khoa học, chưa có những tiêu chí cụ thể, thang điểm đánh giá chưa hợp lý.

- Chưa rõ định hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên những giá trị cốt lõi, vai trò của công đoàn công ty đại diện và bảo vệ quyền lợi NLĐ chưa cao.

**CHƯƠNG 3:**

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG  
BẰNG KÍCH THÍCH PHI VẬT CHẤT TẠI CÔNG TY  
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THIẾT BỊ  
LƯỚI ĐIỆN – EEMC**

**3.1 Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới**

**✓ Chiến lược phát triển trung và dài hạn của công ty**

- Thực hiện chủ trương phát triển ngành theo “Chiến lược phát triển cơ khí – Điện lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2020” đã được Tập đoàn điện lực Việt Nam phê duyệt.

- Xây dựng cơ chế bảo hộ hàng hóa trong nước sản xuất được; nghiên cứu và phát triển các sản phẩm thay thế hàng nhập khẩu.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất và năng lực cạnh tranh để tiến tới xuất khẩu sản phẩm.

**✓ Các mục tiêu cụ thể**

- Đẩy mạnh công tác xây dựng quy hoạch, kế hoạch đầu tư để phát triển các sản phẩm, hàng hóa trong nước sản xuất được.

- Đặc biệt coi trọng, ưu tiên dành mọi nguồn lực để đầu tư xây mới, cải tạo nhà xưởng, mua thiết bị công nghệ mới hiện đại phục vụ thiết kế, chế tạo thử nghiệm sản phẩm, chuyên môn hóa cao sản phẩm đã sản xuất được và phát triển sản phẩm mới.

- Tập trung xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, nâng cao quy mô, năng suất và chất lượng sản phẩm.

- Liên kết với các đối tác nước ngoài hoặc mua các công nghệ sản xuất tiên tiến để chế tạo các loại sản phẩm chất lượng cao hiện trong nước chưa sản xuất được.

- Nhập khẩu các công nghệ và thiết bị hiện đại, trước hết là công nghệ nguồn, phục vụ cho sản xuất kinh doanh hiệu quả.

#### **✓ Phương hướng về công tác quản trị nhân lực của công ty**

Để đáp ứng mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty, công ty đưa ra phương hướng về công tác quản trị nhân lực của công ty như sau:

- Hoàn thiện các chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện để NLD được học tập, phát huy năng lực, sở trường của bản thân.

- Xây dựng chiến lược đào tạo, tuyển chọn và phát triển nguồn nhân lực có trình độ quản lý cao nhằm đáp ứng tốt hơn công việc sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

- Duy trì và cải thiện các chính sách liên quan tới NLD nhằm đảm bảo thu hút nhân lực chất lượng cao.

- Duy trì cơ cấu tổ chức nhân sự ổn định và phát triển.

### **3.2 Quan điểm tạo động lực lao động cho người lao động trong công ty.**

- Tạo động lực cho NLD là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức suy cho cùng là làm sao giữ chân được NLD trong tổ chức mình, sử dụng có hiệu quả để đạt được mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy, những giải pháp về vật chất và tinh thần đưa ra nhằm kích thích và động viên, lôi kéo NLD cố gắng phấn đấu vì công ty là những giải pháp cơ bản và lâu dài.

- Áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng đối với mọi NLD trong công ty.

Dù là cán bộ quản lý, lao động trực tiếp hay lao động gián tiếp trong công ty đều nhận được những khuyến khích về vật chất và phi vật chất như nhau theo đúng quy định. Việc áp dụng công bằng các tiêu chí đánh giá kết quả THCV, áp dụng mức thưởng chung hay việc sử dụng, bố trí công việc

theo đúng tiêu chuẩn quy định khiến cho NLD trong công ty yên tâm trong công tác.

Đồng thời, áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng còn nhằm xây dựng một tập thể lao động trong sạch, vững mạnh, tăng tính đoàn kết nội bộ. NLD chuyên tâm thực hiện tốt công việc, phấn đấu để chứng minh năng lực của bản thân.

- Linh hoạt trong thực hiện các hình thức tạo động lực cho NLD.

Do đặc điểm của mỗi NLD là khác nhau, nhu cầu của mỗi NLD là khác nhau nên động lực lao động của mỗi người là khác nhau. Do vậy, công ty phải sử dụng linh hoạt các hình thức tạo động lực vật chất và phi vật chất. Nếu như các biện pháp tạo động lực áp dụng cho mỗi người không đúng, không những không kích thích được tinh thần làm việc của NLD mà còn lãng phí nguồn lực của tổ chức.

### **3.3 Một số giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.**

#### ***3.3.1 Hoàn thiện công tác phân tích công việc làm cơ sở đánh giá thực hiện công việc.***

Phân tích công việc có vai trò quan trọng, các sản phẩm của phân tích công việc như: bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người THCV, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là những công cụ đắc lực của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức. Đối với NLD, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp NLD hiểu rõ về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm. Tuy nhiên, qua phân tích thực trạng ở chương 2, ta thấy rằng về cơ bản chỉ có bản mô tả công việc của công ty là đáp ứng được các yêu cầu, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc vẫn còn sơ sài và hiện chưa có

bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Vì vậy, công ty cần phải làm một số việc sau để việc phân tích công việc có hiệu quả và các sản phẩm của quá trình phân tích công việc phát huy được tác dụng:

Thứ nhất, đối với bản mô tả công việc: Công ty cần trình bày lại về hình thức của bản mô tả công việc sao cho khoa học, thống nhất giữa các phòng ban, lời văn ngắn gọn, súc tích, dễ hiểu, dễ nhớ. Tác giả xin đề xuất một bản mô tả công việc mẫu đối với nhân viên kinh doanh tiếp thị theo như sau:

<i>Tên công việc</i>	Kinh doanh tiếp thị
<i>Đơn vị</i>	Phòng kinh doanh
<i>Cấp báo cáo</i>	Trưởng phòng
<i>Trách nhiệm và quyền hạn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinh doanh tiếp thị, tiêu thụ sản phẩm.</li> <li>- Xây dựng phương án kinh doanh.</li> <li>- Nghiên cứu thị trường, tìm kiếm khách hàng, lập kế hoạch kinh doanh.</li> <li>- Tư vấn cho khách hàng các sản phẩm của công ty.</li> <li>- Soạn thảo, thực hiện các hợp đồng.</li> <li>- Chăm sóc khách hàng trong và sau khi mua hàng.</li> <li>- Giải đáp các thắc mắc của khách hàng.</li> <li>- Phát triển khách hàng mới liên tục.</li> </ul>
<i>Điều kiện làm việc</i>	Lưu động, được hỗ trợ máy tính xách tay.

Thứ hai, bản yêu cầu đối với người THCV của công ty, hiện tại mới chỉ đề cập đến yêu cầu về trình độ chuyên môn. Do đó, để bản yêu cầu đối với người THCV trở thành bản yêu cầu chuẩn cần phải bổ sung thêm một số thông tin như sau: kinh nghiệm công tác, kiến thức bổ trợ, kỹ năng, phẩm

chất, yêu cầu về thể chất...và các tiêu chuẩn đặc biệt khác nếu có. Tác giả xin đề xuất mẫu văn bản yêu cầu đối với người THCV của nhân viên kinh doanh tiếp thị như sau:

<i>Tên công việc</i>	Kinh doanh tiếp thị
<i>Đơn vị</i>	Phòng kinh doanh
<i>Trình độ và kiến thức</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trung cấp trở lên.</li> <li>- Có kiến thức cơ bản về kinh doanh.</li> <li>- Am hiểu về lĩnh vực kinh doanh: thiết bị điện, máy biến áp....</li> </ul>
<i>Kinh nghiệm</i>	- Có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh.
<i>Năng lực</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có khả năng giao tiếp tốt.</li> <li>- Có khả năng thuyết phục, đàm phán tốt.</li> <li>- Có khả năng giao tiếp bằng Tiếng Anh (tiếng Trung).</li> </ul>
<i>Phẩm chất</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đam mê, yêu thích công việc kinh doanh.</li> <li>- Chịu khó, kiên trì, có tinh thần cầu tiến trong công việc.</li> <li>- Năng động, sáng tạo, luôn học hỏi và cầu tiến trong công việc.</li> <li>- Chịu được áp lực công việc cao và có khả năng làm việc độc lập.</li> </ul>

Thứ ba, hiện nay công ty chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, do vậy cần khẩn trương xây dựng bản tiêu chuẩn này. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc không chỉ là cơ sở của việc đánh giá thực hiện công việc mà còn là thước đo để NLĐ tự đánh giá khả năng, trình độ của mình trong công việc, từ đó có kế hoạch học tập, nâng cao trình độ của mình. Do vậy, việc xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho công ty là hết sức cần thiết. Tác

giả xin đề xuất bản tiêu chuẩn thực hiện công việc mẫu của nhân viên kinh doanh bán hàng như sau:

<i>Tên công việc</i>	<i>Kinh doanh tiếp thị</i>
<i>Tiêu chuẩn thực hiện công việc</i>	1. Xây dựng phương án kinh doanh hiệu quả. 2. Tìm kiếm được khách hàng mới. 3. Hoàn thành chỉ tiêu kinh doanh. 4. Không để phát sinh nợ xấu, nợ khó đòi

### ***3.3.2 Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc***

Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động rất quan trọng trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực, nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm cơ sở cho người lãnh đạo đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo.... Để người lãnh đạo đưa ra các quyết định chính xác, đảm bảo công bằng trong đối xử giữa những người lao động đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được thiết kế một cách khoa học, các tiêu thức đánh giá phải đầy đủ, cụ thể, phương pháp đánh giá hợp lý.... Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá công ty đang sử dụng còn bộc lộ một số những thiếu sót như đã phân tích ở chương 2 về mục tiêu đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá, phương pháp đánh giá. Vì vậy, học viên xin đề xuất một số giải pháp:

*Thứ nhất, xác định rõ mục tiêu đánh giá:*

Mục tiêu đánh giá có vị trí quan trọng trong quá trình đánh giá, vì mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Trong thời gian qua, công ty chỉ sử dụng kết quả đánh giá vào mục tiêu trả lương cho người lao động. Theo tác giả, mục tiêu của đánh giá không chỉ đo

lượng kết quả thực hiện công việc mà quan trọng hơn là phát hiện được tiềm năng của người lao động. Từ đó, có những giải pháp phù hợp để khai thác tiềm năng của họ. Vì vậy, xem xét một cách cụ thể, việc đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

- Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng....
- Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyên, sa thải người lao động...
- Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Như đã phân tích ở trên, hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá mà công ty đang áp dụng hiện nay chỉ hướng tới mục tiêu về kinh mà chưa hướng tới hai mục tiêu còn lại là mục tiêu hành chính và mục tiêu đào tạo. Do đó, cần bổ sung thêm một số tiêu chuẩn nhằm đáp ứng hai mục tiêu còn lại.

*Thứ hai, thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết, mang tính định lượng.*

Như đã phân tích ở chương 2, một số chỉ tiêu đánh giá của công ty còn mang tính chung chung, chưa thể định lượng được. Do đó, cần cụ thể hóa các chỉ tiêu để có thể đánh giá được chính xác, công bằng bằng cách xác định mức độ quan trọng của các chỉ tiêu, xác định trọng số của từng chỉ tiêu và quy định điểm số cho từng chỉ tiêu.

Ngoài ra, công ty nên bỏ quy định: Đơn vị 11 điểm số cá nhân xếp loại A không quá 50%, đơn vị đạt 10<sup>+</sup> điểm số cá nhân xếp loại A không quá 40%, đơn vị đạt 10 điểm số cá nhân xếp loại A không quá 30%, đơn vị đạt 9 điểm số cá nhân xếp loại A không quá 10%.



Từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào bảng phân tích công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động đang ở mức độ nào. Ngoài ra cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ như khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp...

*Thứ ba, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học.* Để đánh giá THC.V một cách khách quan, đạt hiệu quả, chính xác, công ty nên tổ chức đánh giá “đa kênh”.

Trước hết, NLD tự đánh giá. Sau đó, cấp trên đánh giá.

Đối với cán bộ quản lý, có thể đề cấp dưới đánh giá hoặc đánh giá bằng hình thức bỏ phiếu tập thể. Ngoài ra, có thể sử dụng hình thức đánh giá chéo, các cán bộ làm việc cùng nhau đánh giá lẫn nhau. Sau khi đánh giá, công ty cần phải áp dụng triệt để kết quả đánh giá vào việc trả lương, thưởng, kỷ luật... Như vậy, cán bộ mới yên tâm thực hiện công việc và thấy được khả năng thực hiện công việc của mình đang ở mức nào. Thực hiện đánh giá công bằng sẽ tạo động lực làm việc cho cán bộ trong cơ quan.

Sau khi có kết quả đánh giá sẽ tổng hợp lại và công khai kết quả trước toàn bộ nhân viên trong phòng, nếu như nhân viên trong phòng đều không có thắc mắc gì về kết quả của mình thì sẽ nộp lại cho phòng Tổng hợp để tổng hợp và báo cáo lãnh đạo. Việc làm đó, sẽ giúp cho NLD cảm thấy thoải mái,

được đối xử công bằng, được tôn trọng, qua đó NLD sẽ có ý thức trách nhiệm hơn trong thực hiện công việc.

Kết quả đánh giá cần được lưu lại và làm căn cứ cho việc xét thi đua, khen thưởng vào mỗi năm. Hiện nay, kết quả đánh giá THCV của năm, công ty vẫn thực hiện đánh giá giống như đánh giá kết quả theo tháng. Như vậy là chưa khoa học. Tác giả đề xuất công ty nên đánh giá kết quả THCV bằng cách tính điểm trung bình chung của mỗi quý. Việc đánh giá như vậy thể hiện sự công bằng vì đó là kết quả của cả quá trình NLD làm việc trong năm. Nếu đánh giá như cách công ty đánh giá hiện nay thì nhiều khi chỉ là kết quả đánh giá của tháng cuối, vì lãnh đạo các phòng cũng không thể nhớ hết trong năm NLD có mắc lỗi gì không, có hoàn thành công việc không, mức độ hoàn thành đến đâu.

Từ những giải pháp trên, tác giả xin đưa ra một mẫu phiếu đánh giá thực hiện công việc của cá nhân như sau:

TT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá			
		Thang điểm	Cá nhân đánh giá	Lãnh đạo phòng đánh giá	Giám đốc duyệt
<b>1</b>	<b>Mức độ hoàn thành công việc</b>	<b>50</b>			
1.1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, đảm bảo tiến độ, chất lượng	40 -50			
1.2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	30 -40			
1.3	Hoàn thành nhiệm vụ được giao	10 -30			
1.4	Không hoàn thành nhiệm vụ được giao	0			
<b>2</b>	<b>Ý thức, thái độ làm việc</b>	<b>15</b>			
2.1	Chấp hành nội quy, công ty và pháp luật của nhà nước	6			

2.2	Tinh thần trách nhiệm đối với công việc	6			
2.3	Sẵn sàng làm việc thêm giờ khi có yêu cầu	3			
<b>3</b>	<b>Kiến thức và kỹ năng</b>	<b>25</b>			
<b>3.1</b>	Nắm vững và vận dụng tốt các kiến thức chuyên môn, các quy trình nghiệp vụ trong công việc	15			
<b>3.2</b>	Sử dụng tốt ngoại ngữ phục vụ cho công việc	5			
<b>3.3</b>	Trình độ, kỹ năng tin học đáp ứng tốt công việc	5			
<b>4</b>	<b>Quan hệ với đồng nghiệp</b>	<b>10</b>			
<b>4.1</b>	Hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp	5			
<b>4.2</b>	Chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với đồng nghiệp	5			

Cá nhân xếp loại A đạt 90-100 điểm

Cá nhân xếp loại B đạt từ 70 – 90 điểm

Cá nhân xếp loại C đạt từ 50 - 70 điểm

Cá nhân xếp loại KK khi điểm <50 điểm

### ***3.3.3 Cải thiện điều kiện làm việc và môi trường làm việc***

Môi trường làm việc tốt hơn với các điều kiện làm việc thuận tiện sẽ là một trong những động lực làm việc cho NLD tại công ty.

Cải thiện môi trường làm việc tạo động lực cho NLD, bao gồm điều kiện làm việc (trang thiết bị máy móc, bảo hộ lao động, không gian làm việc...), tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, xây dựng công sở văn minh, hiện đại, xây dựng bầu không khí dân chủ, tương trợ lẫn nhau, động viên, khen thưởng kịp thời để tạo ra động lực thúc đẩy sự hăng hái, nhiệt tình của NLD.

Bản thân NLD khi được làm việc trong môi trường văn minh, cơ sở vật chất, phương tiện hiện đại sẽ tự mình có ý thức học tập vươn lên để làm chủ khoa học, công nghệ, đồng thời rèn luyện tác phong làm việc cho phù hợp.

*- Thứ nhất, tăng cường hoạt động mạng lưới An toàn – vệ sinh viên:*  
Mạng lưới này gồm những người lao động trực tiếp am hiểu về nghiệp vụ, có nhiệt tình và gương mẫu tham gia bảo hộ lao động được các tổ tự bầu ra, đảm bảo mỗi xưởng đều có mạng lưới An toàn – vệ sinh viên và mỗi tổ có ít nhất một an toàn viên thực hiện nhiệm vụ của mình.

Nội dung hoạt động kiểm tra của mạng lưới An toàn – vệ sinh viên gồm:

+ Kiểm tra máy móc, trang thiết bị của xưởng định kỳ đảm bảo vận hành ổn định bảo đảm an toàn NLD khỏi những tai nạn lao động bất ngờ.

+ Kiểm tra việc thực hiện nội quy, quy chế về an toàn lao động.

+ Nhắc nhở người lao động nếu họ không thực hiện đúng những quy định của nội quy lao động. Điều này góp phần vào việc đáp ứng cao hơn nhu cầu của người lao động. Công ty đang giúp người lao động đạt được nhu cầu cao hơn đó là thang bậc nhu cầu an toàn và đây cũng chính là cơ sở để họ được đáp ứng các nhu cầu tiếp theo như nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu khẳng định bản thân....Những nhu cầu này sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu an toàn cho người lao động được đảm bảo.

#### Ý nghĩa với công ty

- Giúp công ty thực hiện được mục tiêu.
- Bảo vệ tài sản, thiết bị, máy móc.
- Tiết kiệm nguyên liệu.
- Giảm chi phí BHXH, BHYT.

#### Vệ sinh – An toàn lao động

*cải thiện đời sống là việc của người*

#### Ý nghĩa với NLD

- Ngăn ngừa tai nạn lao động.
- Bảo vệ tính mạng, sức khỏe NLD.
- Tăng thu nhập cho NLD.

+ Sử dụng các tấm chống ồn giữa các tổ làm việc để đảm bảo việc vận hành máy móc ở các tổ không ảnh hưởng tới công việc ở tổ khác. Sử dụng các tấm chống ồn cũng tạo điều kiện cho NLĐ giảm thiểu nguy cơ mắc bệnh điếc nghề nghiệp, bệnh này xảy ra nhiều ở lao động làm việc trong điều kiện tiếng ồn lớn trong thời gian dài.

+ Mặc dù 100% người lao động trực tiếp được cung cấp đầy đủ trang thiết bị bảo hộ lao động tuy nhiên những trang thiết bị đó chưa đáp ứng được yêu cầu về an toàn lao động. Người lao động mong muốn được trang bị các trang thiết bị bảo hộ đảm bảo yêu cầu kỹ thuật như khẩu trang có hoạt tính chống bụi, hay trang bị mũ cứng cho người lao động tại tất cả các tổ lao động

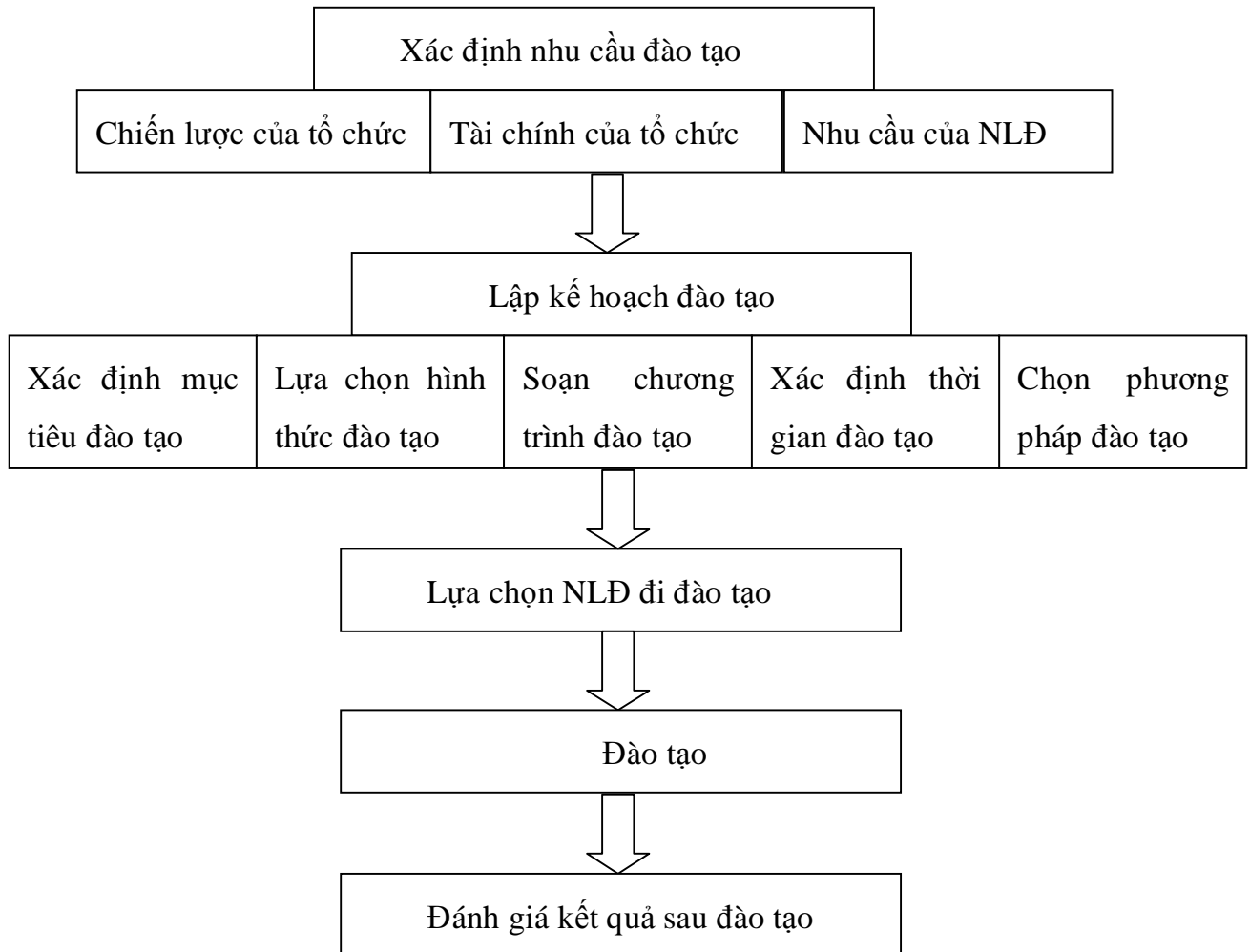
- *Xây dựng bầu không khí làm việc tích cực, có sự đoàn kết, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau.*

Theo tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu xã hội và nhu cầu được tôn trọng của con người đã vượt qua các nhu cầu về vật chất. Bởi vậy, bên cạnh việc công ty đảm bảo những điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động đảm bảo an toàn và sức khỏe thì bầu không khí làm việc cũng cần được quan tâm. Bầu không khí làm việc thể hiện qua sự tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau giữa đồng nghiệp, hay sự thân thiện, chia sẻ của ban lãnh đạo với những khó khăn vất vả của người lao động... Đây là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới lòng trung thành của người lao động với công ty.

### **3.3.4 Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo**

Nguồn nhân lực là nguồn lực đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp do vậy việc xây dựng lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và nâng cao về chất lượng là một mục tiêu quan trọng của công ty. Công tác đào tạo là một trong những cách thức quan trọng để nâng cao chất lượng lực lượng lao động.

Đào tạo là một hoạt động cần được tiến hành thường xuyên để nâng cao năng lực làm việc cho người lao động. Đào tạo không chỉ là nhu cầu của người lao động mà còn là nhu cầu của cả công ty để đảm bảo nguồn nhân lực của công ty ổn định, phát triển theo kịp với những biến đổi nhanh chóng của khoa học công nghệ. Công ty cần thực hiện những nội dung sau sẽ góp phần nâng cao chất lượng tạo động lực lao động thông qua đào tạo và phát triển:



(i) *Xác định nhu cầu đào tạo rõ ràng về nhân lực để có sự phân bổ hợp lý cho quá trình đào tạo và phát triển nhân lực:*

Việc xác định nhu cầu đào tạo căn cứ trên ba nội dung sau:

+ *Thứ nhất*, căn cứ vào chiến lược, mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và so sánh giữa năng lực, trình độ hiện có của người lao động với những yêu cầu của công việc đặt ra xem với nguồn nhân lực hiện nay có đáp ứng được yêu cầu không. Nếu nguồn nhân lực hiện tại không đáp ứng được yêu cầu đặt ra thì từ đó xác định những thiếu hụt về kiến thức kỹ năng của người lao động mà có thể cải thiện thông qua đào tạo.

+ *Thứ hai*, cần phải căn cứ vào tài chính của công ty dành cho công tác đào tạo. Nếu như công ty có nhu cầu đào tạo nhưng lại không có đủ kinh phí dành cho việc đào tạo thì cũng không thể tổ chức các khóa đào tạo được.

+ *Thứ ba*, căn cứ vào nhu cầu của NLĐ. Học tập, nâng cao trình độ cũng là nhu cầu của chính bản thân người lao động, đồng thời người lao động là người biết rõ nhất mình đang thiếu hụt những kiến thức kỹ năng gì. Do đó, khi tiến hành xác định nhu cầu đào tạo cũng cần thu thập nhu cầu từ phía người lao động, qua đó cũng phần nào thỏa mãn nhu cầu được học tập, tạo ra động lực cho họ.

(ii) *Lập kế hoạch đào tạo*

Từ việc xác định được nhu cầu đào tạo, phòng tổng hợp lập kế hoạch đào tạo tổng thể trong năm của toàn công ty, trình lãnh đạo công ty phê duyệt. Trong kế hoạch đào tạo cần có các nội dung sau: mục tiêu đào tạo của các khóa, lựa chọn hình thức đào tạo nào, chương trình đào tạo ra sao, thời gian đào tạo như thế nào và phương pháp đào tạo áp dụng cho mỗi khóa.

(iii) *Lựa chọn NLĐ đi đào tạo*

Công ty cần căn cứ vào nội dung khóa học để lựa chọn đối tượng đào tạo cho phù hợp. Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần xem xét một số nội dung.

+ Mục tiêu, nội dung khóa đào tạo: người được lựa chọn đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

Đối với những khóa đào tạo nhằm nâng cao, phát triển kỹ năng cho NLD nên ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.

Đối với những khóa đào tạo bổ sung kiến thức cơ bản thì phải bắt buộc người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ.

+ Lựa chọn người đi đào tạo phải xem xét đến khả năng học tập của họ (ví dụ cử người đi học ngoại ngữ thì phải để những người dưới 45 tuổi vì lúc đó học còn có khả năng tiếp thu và còn có thời gian đóng góp cho công ty).

+ Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo có tác dụng lớn đối với công ty.

#### *(iv) Đào tạo*

Trong quá trình tổ chức đào tạo phải tạo điều kiện cho NLD tham gia đầy đủ, thường xuyên các khóa học. Nội dung đào tạo phải sát với thực tế công việc, đáp ứng được các nhu cầu về trình độ, chuyên môn nghiệp vụ mà NLD mong đợi. Phương pháp đào tạo phải phù hợp với người học, tránh sử dụng phương pháp trừu tượng gây khó khăn cho người học.

#### *(v) Đánh giá kết quả sau đào tạo*

Để đánh giá chính xác hiệu quả công tác đào tạo từ đó có những biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo đáp ứng nhu cầu về lao động chất lượng cũng như thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động thì ngoài chỉ tiêu đánh giá thông qua kết quả học tập của người lao động, công ty nên đánh



giá thông qua phản ánh của học viên, giáo viên, người quản lý các khóa đào tạo.

Bên cạnh chương trình đào tạo thường xuyên cho NLD, công ty nên tổ chức các lớp học cho NLD trước khi thi nâng bậc thợ: Đối với NLD, bậc thợ có ý nghĩa rất lớn, nó không chỉ liên quan tới quyền lợi vật chất mà họ nhận được mà nó còn biểu hiện sự đóng góp của NLD với công ty. Do vậy, trước khi tiến hành thi nâng bậc cho NLD, công ty nên tổ chức các khóa đào tạo trước khi thi để NLD có thể làm quen với cấu trúc đề thi. Tuy nhiên, khi tổ chức các khóa đào tạo cần lưu ý, nội dung đào tạo nên gắn với thực tế yêu cầu của đề thi để NLD có thể hiểu và chuẩn bị tốt cho kỳ thi.

Thêm vào đó, công ty nên đầu tư thêm kinh phí cho đào tạo.

Bên cạnh việc xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với NLD thì công ty cũng cần phải tăng cường kinh phí cho đào tạo. Như chương 2 đã phân tích, với nguồn kinh phí dành cho đào tạo như vậy chỉ mới đáp ứng được một phần nhu cầu đào tạo theo yêu cầu của công việc. Nhằm phát triển nguồn nhân lực trong công ty, theo họ cần đa dạng hóa các nguồn vốn đầu tư cho đào tạo và khuyến khích người lao động tham gia đào tạo theo phương châm của công ty và người lao động cùng làm. Công ty chịu trách nhiệm tạo điều kiện về thời gian và các chế độ khác trong thời gian người lao động đi học và kèm theo đó là chế độ khuyến khích thưởng phạt phù hợp (ví dụ như chính sách khuyến khích đối với học viên có thành tích học tập xuất sắc...).

### ***3.3.5 Xây dựng văn hóa công ty***

Văn hóa công ty là hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong công ty cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên. Văn hóa công ty biểu thị sự thống nhất trong nhận thức của tất cả

các thành viên trong công ty và hệ thống giá trị chung có tác dụng giúp phân biệt giữa công ty này với công ty khác. Chúng có ảnh hưởng trực tiếp, hàng ngày đến hành động và việc ra quyết định của từng người và được hướng dẫn cho những thành viên mới để tôn trọng và làm theo.

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

Xây dựng được một nền văn hóa công ty mạnh là một mục tiêu mà công ty hướng tới. Xây dựng văn hóa công ty mạnh là cơ sở giải quyết những xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể và sự khác biệt lớn giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của công ty, là vấn đề nền tảng trong quản lý kinh tế.

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

*Thứ nhất, xây dựng hệ thống văn hóa hữu hình của công ty.*

Như đã phân tích ở chương 1, văn hóa hữu hình chính là giá trị thuộc về “tầng bề mặt” của công ty, là yếu tố “tiệm nhãn” giúp doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc quảng bá và khẳng định bản sắc, thương hiệu của mình. Bên cạnh đó, văn hóa hữu hình còn tác động lớn đến nhận thức của NLD. Công ty nào có hệ thống văn hóa hữu hình tốt sẽ tác động tích cực đến NLD giúp cho NLD luôn cảm thấy tự hào về công ty dẫn tới muốn gắn bó và cống hiến lâu dài cho công ty. Với vai trò của văn hóa hữu hình như vậy, công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC nên xây dựng cho mình hệ thống văn hóa hữu hình như logo, slogan, đồng phục của công ty.

Logo chính là biểu tượng đầu tiên của doanh nghiệp mà người khác nghĩ tới. Vì vậy, khi thiết kế logo, công ty cần lưu ý chọn nhà thuyết kế chuyên nghiệp để có logo có thể truyền tải được hết những thông điệp mà công ty hướng tới. Logo nên phản ánh công ty một cách trung thực nhất, tránh chọn những biểu tượng sai lệch hoặc quá chi tiết về công ty. Logo phải được thiết kế sao cho cân bằng và màu sắc gây được ấn tượng mạnh, sâu sắc trong suy nghĩ của người khác.

Slogan được coi như một cách nhắc nhở để nhân viên luôn nghĩ về mục tiêu, nhiệm vụ của mình trong tổ chức. Do vậy, khi đặt slogan cho công ty cần phải đảm bảo ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ và thể hiện được mục tiêu cũng như giá trị cốt lõi mà công ty hướng tới.

Đồng phục của công ty cũng phải được thiết kế sao cho phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh, đặc điểm NLD của công ty. Không thể thiết kế đồng phục của lao động trực tiếp và lao động gián tiếp giống nhau được.

*Thứ hai là xây dựng hệ thống giá trị và niềm tin:*

Xây dựng được hệ thống giá trị tinh thần và niềm tin trong công ty là giá trị cao nhất mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng mong muốn hướng tới. Có hệ thống giá trị và niềm tin giúp cho các thành viên trong công ty luôn tin tưởng vào doanh nghiệp, cố gắng và nỗ lực xây dựng mục tiêu chung của doanh nghiệp, tạo nên tinh thần hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc đó là điều mà công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC cần cố gắng xây dựng. Để xây dựng được điều đó, công ty phải có những hoạt động tích cực đẩy cao tinh thần này. Nâng cao giá trị của người lao động trong công việc, làm cho họ tin vào khả năng của chính mình, tin vào giá trị của công ty. Thường xuyên tổ chức các cuộc đi chơi để nâng cao tinh thần đồng

đội và sự gắn kết, quan tâm thăm hỏi thường xuyên tới đời sống người lao động cũng như gia đình họ.

*Thứ ba là cách đối xử và phân phối công bằng trong công ty:* Tạo nên một môi trường, một sân chơi công bằng giúp mọi người cảm thấy tự tin hơn khi phải cạnh tranh để vươn lên, đồng thời làm tăng thêm tinh thần hợp tác. Nếu công ty không tạo được ra giá trị này thì những gì mà công ty cố gắng xây dựng và tạo ra trước đây sẽ trở nên vô nghĩa.

*Thứ tư, tuyên truyền nâng cao nhận thức cho NLD về VHDN.*

Lãnh đạo công ty cần đưa chương trình bồi dưỡng về văn hóa doanh nghiệp vào chương trình tập huấn, bồi dưỡng NLD hàng năm. Lãnh đạo công ty phải tạo được cơ chế tốt để các nhân viên có điều kiện phát triển, một môi trường hòa đồng, thân thiện có tính đoàn kết cao. Điều cốt lõi là người lãnh đạo cần phải giải quyết tốt được bài toán về quyền lợi của mỗi thành viên trong cơ quan sao cho công bằng, phù hợp với năng lực làm việc và khả năng cống hiến của từng người. Khi nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho NLD tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định. Vì vậy, các nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ. Thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc qua những cuộc đàm thoại trực tiếp, nhà quản lý sẽ nhận biết được môi trường làm việc để điều chỉnh theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho NLD trong cơ quan.

*Thứ sáu, nâng cao vai trò của tổ chức Công đoàn trong thực hiện các hình thức tạo động lực lao động.*

Với chức năng bảo vệ lợi ích hợp pháp, chính đáng của NLD, tổ chức Công đoàn cần phát huy vai trò tham mưu với Ban giám đốc công ty trong việc xây dựng các quy định về tạo động lực lao động. Chủ tịch Công đoàn

phải chủ động, tích cực trong việc phối hợp với lãnh đạo cơ quan xây dựng quy chế dân chủ, quy chế phối hợp làm việc giữa Công đoàn với các phòng ban, trong đó quy định rõ ràng những mặt, những việc trong hoạt động của đơn vị mà Công đoàn được quyền tham gia, quyết định và giám sát. Nhờ đó, Công đoàn có thể kịp thời can thiệp, bảo vệ quyền lợi của NLD. Muốn thực hiện tốt chức năng tham mưu xây dựng các quy định, quy chế tạo động lực, Ban Chấp hành Công đoàn phải không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ lý luận, cách thức giao tiếp...để có tham mưu về chính sách tạo động lực lao động sát với nhu cầu thực tế của NLD.

Các hoạt động phong trào bề nổi, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục, thể thao....có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho NLD. Đặc biệt, đặc điểm lao động của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp làm việc trong điều kiện nguy hiểm, công việc nặng nhọc, do vậy việc tham gia các phong trào thể dục thể thao là cần thiết, giúp giảm căng thẳng sau thời gian làm việc, tạo tinh thần thoải mái. Vì vậy, việc đẩy mạnh các phong trào thi đua, phong trào thể dục thể thao của công ty là cần thiết. Một số giải pháp nhằm tăng cường hoạt động đoàn thể và thi đua như sau:

- Hàng quý, hoặc hàng năm, Công ty nên tổ chức Hội thi lao động giỏi để kích thích tinh thần học hỏi của NLD, tạo điều kiện cho NLD tham gia các phong trào giao lưu văn nghệ, thể thao đối với các đơn vị khác trong Tổng công ty.

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

Các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời kết quả cũng cần được đánh giá một cách công bằng và công khai. Điều này có tác dụng lớn về mặt tinh thần cho NLĐ, giúp họ có thời gian tham gia nhiều hoạt động bổ ích và góp phần tăng động lực lao động.

## KẾT LUẬN

Nguồn lực lao động có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp, trong khi đó khả năng của con người là vô hạn, cho nên doanh nghiệp cần phải chú trọng đến việc phát huy yếu tố con người. Một trong những biện pháp đặc biệt quan trọng nhằm phát huy hết khả năng của người lao động, tăng cường sự cống hiến của họ cho đối với tổ chức là việc tạo động lực cho người lao động.

Sau một thời gian nghiên cứu cơ sở lý luận về tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất và thực tiễn tạo động lực tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC, học viên đã hoàn thiện luận văn thạc sỹ của mình. Trong phạm vi luận văn này, học viên đã trình bày những phân tích, đánh giá về thực trạng và đưa ra các giải pháp nhằm cải thiện việc tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất.

Tuy nhiên, do còn hạn chế về thời gian và nhận thức về vấn đề nghiên cứu còn chưa đầy đủ nên luận văn chắc chắn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, học viên rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các giảng viên và người đọc quan tâm đến đề tài này.

Cuối cùng, học viên xin gửi lời cảm ơn chân thành tới sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS Nguyễn Bá Ngọc đã giúp học viên hoàn thành bài luận văn này

**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
2. Mai Quốc Chánh, *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục.
3. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
4. Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật.
5. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội.
6. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội.
7. Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
8. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
9. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động – Xã hội.
10. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động – Xã hội.
11. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
12. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
13. Vũ Thị Uyên, *Tạo động lực lao động cho cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp Hà Nội*.



14. Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC – Hướng dẫn quy định trách nhiệm – quyền hạn – nhiệm vụ Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.
15. Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC – Báo cáo tài chính 2012 – 2014.
16. Quyết định số 1170 NL/TCCB-LĐ ngày 24/6/1993 về việc thành lập Trung tâm Thiết bị lưới điện phân phối trực thuộc Công ty sản xuất thiết bị điện.
17. Quyết định số 10/EEMC-HĐQT-TC.LĐTL ngày 14/6/2005 về việc thành lập chi nhánh chi nhánh Công ty cổ phần chế tạo thiết bị điện – Trung tâm Thiết bị lưới điện phân phối).
18. Quyết định số 156/EEMC/HĐQT-TC.LĐTL ngày 2/10/2006 về việc thành lập Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.
19. Tổng công ty thiết bị điện Đông Anh – Công ty cổ phần, Báo cáo thường niên năm 2014 – TBD.
20. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự, Nhà xuất bản Lao động xã hội.

## PHỤ LỤC 01

### PHIẾU KHẢO SÁT

#### Khảo sát các vấn đề tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại Công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC.

Để có được những số liệu thực tế nhằm mục đích nghiên cứu, hoàn thành luận văn thạc sỹ với tên đề tài “Tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC, kính đề nghị anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin anh/chị cung cấp đều có ý nghĩa quan trọng đối với chúng tôi. Thông tin chỉ sử dụng để khảo sát, không sử dụng vào mục đích khác. Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của anh/chị.

#### A. Thông tin cá nhân

1. Giới tính:  Nam  Nữ

2. Độ tuổi:

<25  Từ 26 – 39  Từ 40 – 55

3. Trình độ học vấn:

Trên đại học  Đại học, cao đẳng

Trung cấp, sơ cấp

Lao động phổ thông

4. Số năm công tác

<5  năm  5-10 năm

10-15 năm  >15 năm

5. Chức danh công tác

Cán bộ quản lý  Lao động gián tiếp (Nhân viên phòng ban)

Lao động trực tiếp (Xưởng sản xuất)

## B. Tìm hiểu về tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất

### I. Phân tích, đánh giá thực hiện công việc

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến việc phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý      2. Đồng ý      3. Không có ý kiến rõ ràng  
4. Không đồng ý      5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát					
1	Anh/chị hiểu rõ về nhiệm vụ, yêu cầu công việc mình đang thực hiện.					
2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc mà công ty đưa ra rõ ràng, hợp lý.					
3	Quy trình, phương pháp đánh giá mà công ty áp dụng là hợp lý.					
4	Kết quả đánh giá thực hiện công việc công bằng, khách quan, chính xác					
5	Việc đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc giúp cho anh/chị có động lực làm việc					

### II. Bố trí, sử dụng nhân lực

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến việc bố trí, sử dụng nhân lực của công ty

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý      2. Đồng ý      3. Không có ý kiến rõ ràng  
4. Không đồng ý      5. Rất không đồng ý

<b>STT</b>	<b>Nội dung khảo sát</b>					
<b>1</b>	Anh/chị được phân công công việc đúng với chuyên ngành đào tạo.					
<b>2</b>	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân.					
<b>3</b>	Khối lượng công việc được giao phù hợp với anh/chị					
<b>4</b>	Anh/chị cảm thấy bị áp lực với công việc hiện tại.					
<b>5</b>	Anh/chị hài lòng với vị trí công việc hiện tại					

### **III. Môi trường và điều kiện làm việc**

**Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến môi trường và điều kiện làm việc của công ty**

**Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý      2. Đồng ý      3. Không có ý kiến rõ ràng      4. Không đồng ý      5. Rất không đồng ý**

<b>STT</b>	<b>Nội dung khảo sát</b>					
<b>1</b>	Anh/chị được trang bị đầy đủ phương tiện làm việc.					
<b>2</b>	Điều kiện làm việc đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn về ánh sáng, độ ồn, độ rung, bụi, chất độc hại...					
<b>3</b>	Không gian làm việc rộng rãi, thoáng mát.					
<b>4</b>	Trang thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn					
<b>5</b>	Anh/chị hài lòng với điều kiện làm việc của công ty.					

**Môi trường làm việc**

<b>STT</b>	<b>Nội dung khảo sát</b>					
<b>1</b>	Bầu không khí làm việc, tâm lý tập thể vui vẻ, thoải mái, tin tưởng.					
<b>2</b>	Quan hệ đồng nghiệp hài hòa, hỗ trợ, hợp tác.					
<b>3</b>	Công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên hoàn thành tốt công việc, khuyến khích phát triển năng lực.					
<b>4</b>	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý					
<b>5</b>	Anh/chị hài lòng với môi trường làm việc của công ty.					

**IV. Đào tạo, phát triển, thăng tiến trong công việc**

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan chính sách đào tạo của công ty

Trong đó: **1: Hoàn toàn đồng ý      2. Đồng ý      3. Không có ý kiến rõ ràng      4. Không đồng ý      5. Rất không đồng ý**

<b>STT</b>	<b>Nội dung khảo sát</b>					
<b>1</b>	Việc cử đi đào tạo dựa trên đăng ký nhu cầu của nhân viên					
<b>2</b>	Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu về kiến thức					

	và kỹ năng mà anh/chị mong muốn.					
<b>3</b>	Chương trình, nội dung đào tạo sát thực tế, phù hợp với công việc hiện tại.					
<b>4</b>	Phương pháp đào tạo phù hợp					
<b>5</b>	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ					
<b>6</b>	Sau đào tạo, kết quả thực hiện công việc được cải thiện					

### V. Văn hóa doanh nghiệp

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến văn hóa doanh nghiệp.

Trong đó: **1: Hoàn toàn đồng ý      2. Đồng ý      3. Không có ý kiến rõ ràng      4. Không đồng ý      5. Rất không đồng ý**

STT	Nội dung khảo sát					
<b>1</b>	Anh/chị hài lòng về văn hóa ứng xử của công ty					
<b>2</b>	Anh/chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao.					
<b>3</b>	Anh/chị hài lòng về các phong trào thi đua của công ty					
<b>4</b>	Hoạt động công đoàn cơ sở hoạt động hiệu quả					

### C. Đề xuất nâng cao công tác tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất của công ty

1. Anh/chị có đề xuất gì để nâng cao hiệu quả công việc

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

2. Anh/chị có đề xuất gì để cải thiện điều kiện lao động và môi trường làm việc

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

3. Anh/chị có đề xuất gì để nâng cao chính sách đào tạo của công ty

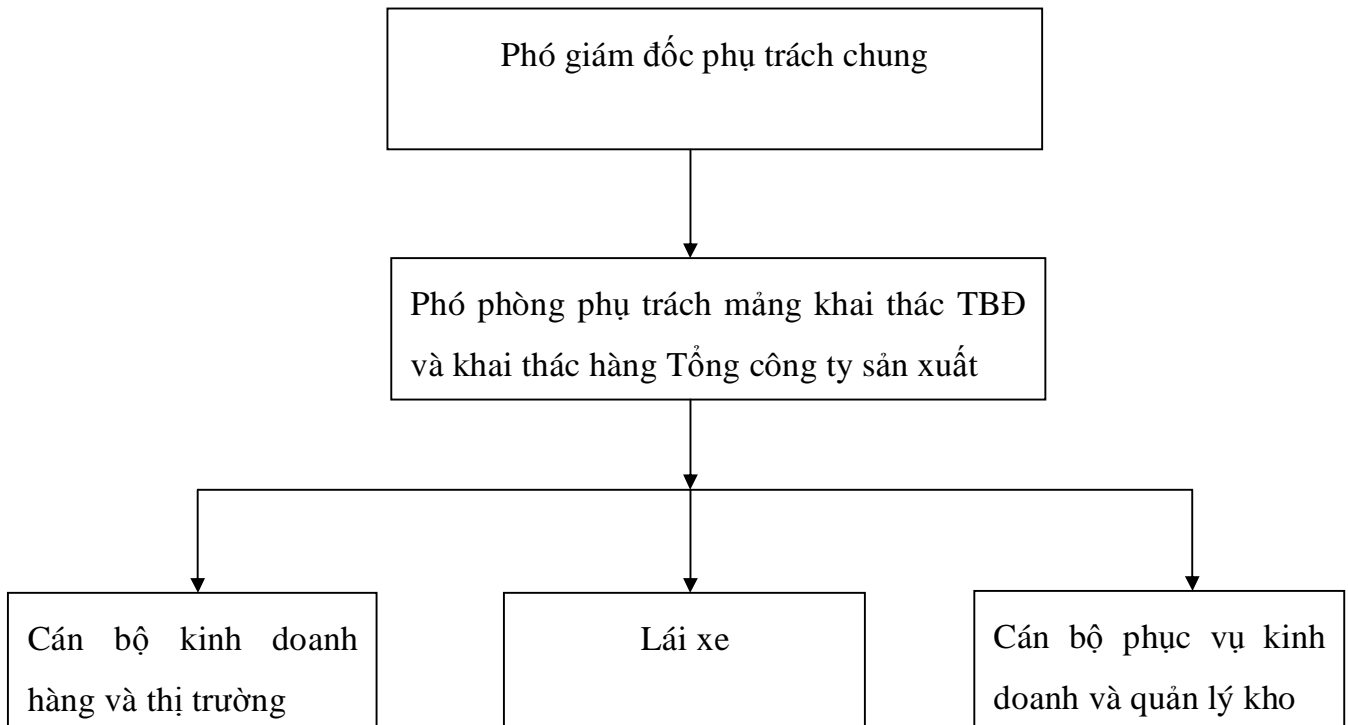
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Anh/chị có đề xuất gì để xây dựng văn hóa công ty phát triển

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

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh/chị.*

*Chúc anh/chị làm việc hiệu quả*

**PHỤ LỤC 02****HƯỚNG DẪN QUY ĐỊNH TRÁCH NHIỆM – QUYỀN HẠN – NHIỆM VỤ CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN THIẾT BỊ LƯỚI ĐIỆN EEMC****1. SƠ ĐỒ TỔ CHỨC PHÒNG KINH DOANH**



## 2. CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ

STT	Chức danh	Nhiệm vụ	Năng lực yêu cầu
2.1	<b>Phó GD phụ trách chung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động của phòng trước GD công ty.</li> <li>- Quản lý điều hành phòng, thực hiện công tác khai thác và tìm kiếm các hợp đồng trong và ngoài nước phục vụ cho công việc kinh doanh của công ty.</li> <li>- Kiểm tra lại các phương án đã lập, trình giám đốc để đáp ứng nhu cầu khách hàng.</li> <li>- Quản lý công tác mua, bán hàng và kho hàng.</li> <li>- Thực hiện nhiệm vụ của người lãnh đạo trong việc điều hành hoạt động của hệ thống chất lượng.</li> <li>- Kiểm tra việc tính toán giá bán và trình hội đồng giá bán hàng hóa.</li> <li>- Xem xét các thủ tục nhập, xuất kho, lệnh sản xuất, các kế hoạch sản xuất và tiêu thụ tháng, quý, năm, kiểm kê hàng hóa theo quy định. Kiểm soát các tài liệu văn bản liên quan đến hệ thống QL chất lượng, trợ giúp giám đốc giải quyết các công việc liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 thực hiện áp dụng ISO 9001 vào công ty thực hiện chế độ báo cáo với giám đốc về những vấn đề thuộc lĩnh vực mà mình phụ trách.</li> <li>- Theo dõi các hoạt động khắc phục, khiếu nại của khách hàng trong quá trình mua bán hàng hóa.</li> <li>- Thực hiện các công việc khác do GD phân công</li> </ul>	<b>Đại học</b>
2.2	<b>Phó phòng phụ trách kinh doanh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giúp việc cho trưởng phòng, nghiên cứu thị trường, tìm kiếm nhu cầu của khách hàng.</li> <li>- Phụ trách những công việc được trưởng phòng phân công. Quản lý và điều hành các hoạt động của phòng khi trưởng phòng vắng mặt và giải quyết các công việc trong phạm vi được ủy quyền.</li> <li>- Báo cáo trưởng phòng những công việc làm trong tháng.</li> </ul>	<b>Đại học</b>

2.3	<b>Cán bộ kinh doanh tiếp thị</b>	<p><b>1. Chức năng:</b> kinh doanh tiếp thị và tiêu thụ sản phẩm do công ty sản xuất và các mặt hàng do công ty nhập khẩu và khai thác trong nước cũng như các mặt hàng do công ty mẹ sản xuất.</p> <p><b>2. Nhiệm vụ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quan hệ với khách hàng để quảng cáo, giới thiệu và tiêu thụ sản phẩm do công ty sản xuất và các mặt hàng do công ty nhập khẩu và khai thác trong nước cũng như các mặt hàng do công ty mẹ sản xuất.</li> <li>- Nghiên cứu thị trường, tìm kiếm nhu cầu khách hàng, đề xuất lập phương án chuyên trường phòng xem xét, trình giám đốc để đáp ứng nhu cầu khách hàng.</li> <li>- Soạn thảo, thực hiện các hợp đồng mua và bán hàng trong nước.</li> <li>- Tính toán và trình hội đồng giá bán hàng hóa, phương án kinh doanh.</li> <li>- Thực hiện giải quyết các khiếu nại của khách hàng trong quá trình mua bán hàng.</li> <li>- Thực hiện các hoạt động dịch vụ sau bán hàng.</li> <li>- Thực hiện một số chào hàng cạnh tranh trong nước, bán hàng.</li> </ul> <p><b>3. Báo cáo</b> trưởng phòng những việc đã làm trong tháng</p>	<b>Trung cấp trở lên</b>
2.4	<b>Cán bộ phục vụ kinh doanh, kho</b>	<p><b>1. Chức năng:</b> quản lý và thực hiện các nghiệp vụ về quản lý kho của công ty</p> <p><b>2. Nhiệm vụ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Theo dõi, quản lý, bảo quản hàng hóa trong kho. Soạn thảo và thanh quyết toán các hợp đồng thuê kho, bảo quản và cấp phát hàng hóa.</li> <li>- Thực hiện các thủ tục nhập kho, kiểm kê hàng hóa theo quy định và giao hàng cho khách hàng khi có yêu cầu.</li> <li>- Lập lệnh sản xuất và theo dõi đơn đốc tiến độ thực hiện đảm bảo yêu cầu của khách hàng.</li> <li>- Lập kế hoạch sản xuất và tiêu thụ tháng/quý/năm và các báo cáo thực hiện theo quy định, làm phiếu xuất nhập</li> </ul>	<b>Trung cấp trở lên</b>

		vật tư hàng hóa và viết hóa đơn. - Quản lý công tác văn thư của phòng. Tất cả các hồ sơ liên quan đến lưu trữ đúng theo yêu cầu <b>3. Báo cáo</b> trưởng phòng những việc đã làm trong tháng.	
2.5	<b>Nhân viên lái xe giao nhận hàng hóa</b>	<b>1. Chức năng:</b> quản lý và thực hiện các nghiệp vụ về quản lý vận hành xe ô tô 04 chỗ ngồi và xe tải. <b>2. Nhiệm vụ</b> - Quản lý vận hành xe tải và xe 04 chỗ ngồi. - Vận chuyển, giao nhận vật tư hàng hóa. - Thanh quyết toán nhiên liệu và các phát sinh của từng xe theo tháng. - Đưa đón CBCNV bằng xe 04 chỗ khi có lệnh. - Quản lý và làm nhập, xuất về các mặt hàng mình phụ trách. <b>3. Báo cáo</b> trưởng phòng những việc đã làm trong tháng	<b>Bằng lái xe loại B2 trở lên</b>



Tất cả các hồ sơ liên quan được lưu trữ đúng theo yêu cầu.

### 3. QUY TRÌNH LÀM VIỆC

#### I. Phó giám đốc

**Nhiệm vụ được giao:** Quản lý điều hành, chịu trách nhiệm mọi hoạt động của phòng kinh doanh và một số nhiệm vụ khác do Giám đốc phân công trực tiếp.

##### 1. Chuẩn bị:

- Từ 7:30 đến 7:45 nghe báo cáo của phó phòng và nhân viên trong phòng về các công việc đã được phân công.
- Từ 7:45 đến 8:00 phân công và giao việc và ký chứng từ.

##### 2. Thực hiện

- Đối với công việc thường xuyên: Đôn đốc và kiểm tra các cá nhân thực hiện theo nhiệm vụ được phân công. Kiểm tra phương án giá, giấy báo

hàng, hợp đồng mua bán, tiến độ lệnh sản xuất, công nợ, rà soát chứng từ đã và đang thực hiện, sau đó trình ký giám đốc.

- Các công việc khác khi được giám đốc giao nhiệm vụ trực tiếp, thực hiện giao việc theo chức năng, nhiệm vụ của cá nhân trong phòng;

- Đối với các công việc liên quan đến quan hệ ngành giữa các đơn vị, sẽ phối hợp và được giải quyết ngay trong ngày.

- Đối với các công việc vượt thẩm quyền và khả năng sẽ báo cáo và xin ý kiến chỉ đạo của Giám đốc.

**3. Kết thúc công việc:** Báo cáo giám đốc, phân loại hồ sơ để lưu trữ theo quy định.

## **II. Phó phòng**

**Nhiệm vụ được giao:** Giúp việc cho Trưởng phòng trong công việc quản lý điều hành, thực hiện các công việc khi Trưởng phòng đi vắng và được ủy quyền.

- Quản lý và phụ trách khai thác bán hàng vật tư thiết bị điện và các hàng hóa kinh doanh của công ty, Tổng công ty sản xuất.

- Theo dõi đơn đốc công nợ.

- Quản lý và theo dõi các hợp đồng mua bán.

*Quá trình thực hiện công việc:*

### **1. Chuẩn bị**

Từ 7:30 đến 7:45 báo cáo các công việc được phân công với Trưởng phòng.

### **2. Thực hiện**

- Lập danh sách khách hàng bao gồm cả mua và bán, trong đó ghi rõ tên người liên hệ, địa chỉ, số điện thoại; lập giấy báo hàng, hợp đồng mua bán, phương án giá trình trưởng phòng ký;

- Lập sổ chi tiết theo dõi công nợ, báo cáo cho Trưởng phòng vào ngày 25 hàng tháng;
- Quản lý phiếu nhập, xuất, hợp đồng mua bán, phương án giá sau khi được trưởng phòng và giám đốc duyệt. Có trách nhiệm theo dõi đơn đốc đơn hàng đảm bảo tiến độ;
- Sau khi có biên bản giao hàng tiến hành đề nghị viết hóa đơn, làm thanh quyết toán đơn hàng với khách hàng (Thời gian không chậm quá 02 ngày kể từ ngày khách hàng thanh toán).

### **3. Kết thúc công việc**

- Báo cáo và trình Trưởng phòng ký chuyên giám đốc duyệt thực hiện.
- Lưu trữ chứng từ theo qui định.

## **III. Cán bộ kinh doanh tiếp thị**

### **1. Chuẩn bị**

- Làm các công việc được giao theo sự phân công của phụ trách và trưởng phòng phân công.
- Báo cáo công việc với phụ trách và trưởng phòng từ 7:30 đến 7:45
- Xây dựng phương án tính giá thành, lập biểu giá mua, bán.
- Lập danh sách theo dõi khách hàng mua và bán, số điện thoại liên hệ.
- Lập hồ sơ tài liệu kỹ thuật để cung cấp cho khách hàng.
- Lập sổ theo dõi và làm các thủ tục thanh quyết toán chi phí môi giới bán hàng với khách hàng.
- Lập sổ theo dõi công nợ.
- Lập giấy báo hàng, hợp đồng mua bán, phiếu nhập, xuất, biên bản bàn giao.

### **2. Thực hiện**

- Khi có thông tin của khách hàng tiến hành kiểm tra thông tin về thông số kỹ thuật của hàng hóa nếu đáp ứng được tiến hành kiểm tra hàng hóa

trong kho. Nếu có tiến hành xây dựng phương án giá trình Trưởng phòng ký chuyển Giám đốc phê duyệt và làm báo hàng fax cho khách hàng. Trường hợp không có, tiến hành hỏi hàng và đề nghị báo giá. Căn cứ vào giá, điều kiện thanh toán, thời gian giao hàng, bảo hành, thông số kỹ thuật của nhà cung cấp, quá trình và thời gian sản xuất (Nếu là các loại hàng hóa do công ty sản xuất) tiến hành xây dựng phương án giá trình Trưởng phòng ký chuyển Giám đốc ký duyệt. Khi đã được phê duyệt tiến hành lập báo giá trình ký và fax cho khách hàng.

- Khi có xác nhận của khách hàng tiến hành làm đơn đặt hàng theo chủng loại hàng hóa vật tư đã báo trình ký Trưởng phòng hoặc Giám đốc. Khi được phê duyệt thông báo cho nhà cung cấp biết hoặc fax đơn đặt hàng. Sau đó tiến hành làm hợp đồng mua bán.

- Căn cứ vào các điều kiện đã ký kết trong hợp đồng mua bán tiến hành đôn đốc thực hiện, trường hợp có phát sinh ngoài phải kịp thời giải quyết. Nếu quá thẩm quyền phải báo lại ngay với Trưởng phòng để trình Giám đốc chỉ đạo phương án giải quyết. Trong trường hợp không phát sinh tiến hành đôn đốc nhà cung cấp, sản xuất đảm bảo đúng thông số kỹ thuật và tiến độ theo hợp đồng.

- Khi hàng hóa sản xuất xong tiến hành kiểm tra về các điều kiện thỏa thuận trong hợp đồng như: có đặt cọc tiền không, và các điều khoản khác của hợp đồng mua bán. Nếu đáp ứng tiến hành giao hàng cho khách, chuẩn bị hồ sơ làm phiếu nhập, xuất và viết hóa đơn cho khách hàng. Trường hợp không đáp ứng phải chủ động đôn đốc và báo lại trưởng phòng, trình Giám đốc cho phương án thực hiện.

- Khi thực hiện xong hợp đồng mua bán, tiến hành kiểm tra nếu hợp đồng mua bán có thỏa thuận về chi phí môi giới bán hàng, nếu có hợp đồng

môi giới hoặc khuyến khích bán hàng trình Trưởng phòng ký chuyển phòng Tài chính kế toán và Giám đốc ký phê duyệt.

- Sau khi đã được duyệt tiến hành đơn đốc để thanh toán cho khách hàng (thời gian không quá 02 ngày kể từ ngày khách hàng thanh toán hết tiền).

- Hàng tháng lập sổ theo dõi công nợ, thường xuyên đơn đốc và báo cáo kịp thời những trường hợp quá hạn cho Trưởng phòng biết để có phương án thực hiện.

- Trường hợp khách hàng yêu cầu chào hàng cạnh tranh hoặc đấu thầu, tiến hành kiểm tra thông tin. Nếu đáp ứng được tiến hành theo các bước: Hỏi hàng, xây dựng phương án giá, Lập báo hàng chuẩn bị tài liệu và đóng hồ sơ theo yêu cầu của thư mời chào hàng hoặc đấu thầu. Khi tập hợp đầy đủ tiến hành ký duyệt trưởng phòng chuyển Giám đốc ký duyệt, sau đó đóng gói hồ sơ nộp dự thầu.

- Khi có phản hồi hoặc khiếu nại của khách hàng phải tiến hành xác minh ngay xem lỗi thuộc về bên nào. Nếu lỗi thuộc về mình tiến hành kiểm tra, chụp ảnh và thông báo cho nhà cung cấp hoặc sản xuất để phối hợp khắc phục, trường hợp không phải lỗi do mình tiến hành thông báo và làm biên bản xác minh với khách hàng.

### **3. Báo cáo**

Báo cáo công việc với Trưởng phòng, tiến hành lưu trữ tài liệu theo quy định.

## **IV. Cán bộ phục vụ kinh doanh, kho.**

### **1. Chuẩn bị**

- Làm các công việc được giao theo sự phân công của phụ trách và Trưởng phòng phân công.

- Từ 7:30 đến 7:45 báo cáo các công việc với trưởng phòng về các công việc được phân công;
- Lập danh sách theo dõi khách mua và bán, số điện thoại liên hệ.
- Lập hồ sơ tài liệu kỹ thuật để cung cấp cho khách hàng.
- Lập sổ theo dõi số lượng, chủng loại hàng hóa, thời gian giao nhận của từng hợp đồng mua bán các sản phẩm do công ty sản xuất.
- Lập sổ theo dõi công nợ.
- Lập giấy báo hàng, hợp đồng mua bán, hợp đồng môi giới bán hàng, phiếu nhập xuất, biên bản giao vật tư hàng hóa.
- Lập lệnh sản xuất, quản lý kho hàng, viết hóa đơn.

## **2. Thực hiện công việc**

- Khi có yêu cầu của khách hàng tiến hành kiểm tra thông tin, thông số kỹ thuật, thời gian giao hàng. Kiểm tra hàng hóa, phôi, lô gỗ và một số vật tư khác. Nếu đáp ứng lập lệnh sản xuất (Thời gian không quá 15 phút kể từ khi có thông tin xác nhận) lệnh sản xuất phải được ghi rõ ràng như: Quy cách sản phẩm: số lượng, khối lượng, số lớp giấy bọc (Nếu là dây bọc giấy), thời gian hoàn thành, làm cho đơn vị nào, ngày phát hành lệch (đối với loại chia lô phải ghi rõ chia làm bao nhiêu kg/lô, số lượng lô). Làm các bước khác như giấy báo hàng, phương án giá, hợp đồng mua bán như quy trình của cán bộ kinh doanh.
- Trường hợp hàng hóa không có sẵn báo cáo Trưởng phòng đối với hàng cần mua tiến hành làm hỏi hàng, đơn đặt hàng, hợp đồng mua để cung cấp kịp thời. Đối với hàng gia công tiến hành giao dịch và làm phiếu lĩnh vật tư;
- Sau khi phát hành lệnh sản xuất cho xưởng tiến hành cấp phôi cho xưởng sản xuất, khi xưởng nhận phôi phải có phiếu đề nghị lĩnh phôi, số lượng chủng loại và ghi rõ làm cho đơn hàng nào.



- Khi có đầy đủ chứng từ và thông tin như: Hợp đồng mua bán, biên bản giao nhận, phiếu nhập, xuất, phương án kinh doanh tiến hành viết hóa đơn. Trường hợp không đủ các chứng từ trên không viết hóa đơn và thông báo lại cho đơn vị yêu cầu hoặc phải báo lại trưởng phòng để xin ý kiến giám đốc cho thực hiện.

- Hàng tháng, quý, năm làm báo cáo kế hoạch sản xuất kinh doanh của phòng theo kế hoạch đăng ký, lập báo cáo theo mẫu;

### **Về quản lý kho, làm theo các bước sau:**

#### **Nhập kho:**

##### **Bước 1:** Khi hàng về:

- Khi có hàng về thủ kho sẽ nhận được Thông báo nhập hàng bằng văn bản, hoặc trực tiếp bằng điện thoại từ các cán bộ nghiệp vụ liên quan. Thông tin về việc nhập hàng bao gồm đầy đủ số lượng, chủng loại và dự kiến thời gian hàng về kho.

##### **Bước 2:** Bố trí nhân lực, chuẩn bị vị trí dỡ hàng, xuất hàng.

- Thủ kho có trách nhiệm chuẩn bị vị trí sắp đặt, bố trí nhân lực, phương tiện xếp dỡ hàng. Vị trí sắp đặt, nhân lực và phương tiện phải luôn được đặt trong điều kiện thuận tiện nhất cho việc nhập hàng, xếp dỡ hàng khi hàng về kho cũng như xuất kho cho khách.

##### **Bước 3:** Làm thủ tục nhập kho

- Phòng có trách nhiệm thông báo cho KCS của xưởng biết về lô hàng vừa mang về kho để KCS đến kiểm tra chất lượng lô hàng đó căn cứ vào Hợp đồng mua hàng, hóa đơn GTGT.

- Khi hàng về đến kho, lái xe chuyên chở hàng hóa xuất trình cho thủ kho vận đơn vận tải của hàng hóa trên xe trong đó có ghi rõ số xe, chủng loại và số lượng của hàng hóa. Thủ kho có trách nhiệm kiểm tra tình trạng hàng

hóa trên xe, chủng loại và số lượng dựa trên vận đơn vận tải và lệnh nhận hàng.

- Khi có bất cứ trường hợp không hợp lệ nào xảy ra: sai chủng loại, hư hỏng, thiết hụt, tổn thất hàng hóa xảy ra, thủ kho phải dừng nhận lô hàng ngay đồng thời thủ kho, lái xe, cùng bảo vệ và những người liên quan lập biên bản giao nhận hàng hóa để xác nhận tình trạng hàng hóa và thông báo cho phụ trách đơn vị biết để có phương án xử lý.

- Trong trường hợp kiểm tra chất lượng lô hàng đó không đúng yêu cầu kỹ thuật ghi trong Hợp đồng, phòng có trách nhiệm thông báo cho khách hàng biết để có biện pháp xử lý.

**Bước 4:** Giao nhận hàng hóa

- Trong trường hợp không có vấn đề gì xảy ra, thủ kho tiến hành dỡ hàng xuống vị trí đã định. Trong quá trình dỡ hàng thủ kho có trách nhiệm theo dõi giám sát việc dỡ hàng theo đúng yêu cầu quy định.

**Bước 5:** Nhập hàng

- Trong trường hợp lô hàng đã được KCS kiểm tra đạt yêu cầu chất lượng và đã dán phiếu nhận dạng, thủ kho có trách nhiệm xếp đặt, bảo quản có khoa học đảm bảo an toàn tránh để xảy ra tình trạng hư hỏng, mất mát, suy giảm chất lượng trong quá trình lưu kho.

**Bước 6:** Làm phiếu nhập kho vào thẻ kho

- Nhân viên mua hàng, thủ kho, các phòng liên quan tiến hành làm phiếu nhập cho lô hàng vừa nhận ghi rõ số lượng, giá cả, chủng loại vật tư có đủ chữ ký theo quy định.

**Bước 7:** Thông báo cho các bên liên quan

- Sau 7 ngày làm việc khi việc nhận hàng đã hoàn tất, thủ kho phải thông báo kết quả nhận hàng cho các đơn vị liên quan và gửi chứng từ nhập kho về phòng tài chính kế toán công ty.

- 06 tháng một lần thủ kho phải đối chiếu số liệu trên thủ kho với cán bộ nghiệp vụ đơn vị và phòng tài chính kế toán.

- Định kỳ hàng năm (tháng 12) tiến hành kiểm kê hàng hóa một lần, có sự tham gia của các đơn vị liên quan.

**Bước 8: Bảo quản hàng hóa và lưu hồ sơ**

- Hàng hóa trong quá trình lưu kho phải được thủ kho thường xuyên kiểm tra, xác nhận tình trạng không để xảy ra hư hỏng mất mát hoặc suy giảm chất lượng.

**Về xuất kho**

**Bước 1:** Nhận yêu cầu xuất hàng (Dự trữ vật tư) hoặc lệnh sản xuất, phiếu công nghệ.

**Bước 2:** Kiểm tra hàng tồn kho

- Nếu hết chuyển thủ tục mua hàng
- Nếu còn chuyển bước 3.

**Bước 3: Lập phiếu xuất kho**

- Căn cứ kế hoạch sản xuất hàng tháng hoặc các dự trữ vật tư của các đơn vị đã được duyệt, thống kê vật tư có trách nhiệm lập phiếu xuất kho vật tư trong đó có ghi rõ chủng loại, số lượng hàng hóa, lý do xuất kho và đơn vị nhận hàng.

- Phiếu xuất kho phải có đầy đủ chữ ký theo quy định của Bộ Tài chính.

**Bước 4:** Tiến hành xuất hàng.

- Thủ kho có trách nhiệm bố trí nhân lực bốc xếp hàng, bố trí phương tiện vận chuyển hàng theo đúng như thông tin trên phiếu xuất.

**Bước 5:** Giao hàng

- Sau khi đối chiếu cá thông tin liên quan, thủ kho tiến hành giao hàng cho bên nhận.

- Yêu cầu: Giao hàng theo đúng yêu cầu giao hàng ghi trên phiếu xuất, trong quá trình vận chuyển hàng hóa đến nơi giao nhận phải đảm bảo an toàn lao động và chất lượng hàng hóa không để xảy ra hư hại, tổn thất trong quan trình bốc hàng.

**Bước 6:** Vào thẻ kho

- Dựa vào những số liệu trên phiếu xuất và thực tế giao hàng, thủ kho tiến hành vào thẻ kho.

- Sau 7 ngày kể từ ngày hoàn tất việc xuất kho, thủ kho phải chuyển những chứng từ liên quan cho phòng tài chính kế toán.

- Định kỳ hàng tháng thủ kho phải đối chiếu số liệu và đối chiếu thẻ kho với nhân viên nghiệp vụ liên quan và với phòng tài chính kế toán.

**3. Kết thúc công việc**

Báo cáo trưởng phòng và lưu trữ hồ sơ tài liệu theo quy định

**V. Nhân viên lái xe, giao nhận hàng hóa**

*Nhiệm vụ được giao:*

- Quản lý vận hành xe tải và xe 04 chỗ ngồi.
- Vận chuyển, giao nhận vật tư hàng hóa.
- Lập định mức sử dụng xe.
- Đưa đón cán bộ nhân viên bằng xe 04 chỗ khi có lệnh điều xe.
- Quản lý và làm nhập, xuất về mặt hàng mình phụ trách.

*Quá trình thực hiện công việc*

**1. Chuẩn bị:** Làm các công việc được giao theo sự chỉ đạo phân công của trưởng phòng.

**2. Thực hiện**

- Hàng ngày buổi sáng từ 7:30 đến 8:00 kiểm tra an toàn các xe.

- 8:00 liên hệ nhận lệnh điều xe khi có lệnh và lưu trữ lệnh điều xe để làm cơ sở thanh toán.

- Thường xuyên kiểm tra tình trạng kỹ thuật xe đảm bảo vận hành an toàn.

### **3. Kết thúc công việc**

- Giao lại biên bản cho thủ kho, vệ sinh xe sạch sẽ, ghi chép vào sổ vận hành.

- Báo cáo Trưởng phòng các phát sinh, sửa chữa.

