

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

NGUYỄN THỊ HẠNH

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THĂNG LONG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

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

NGUYỄN THỊ HẠNH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THĂNG LONG**

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 VĨNH GIANG

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

Nguyễn Thị Hạnh

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	V
MỞ ĐẦU	1
1.Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài.....	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu	6
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực và tạo động lực trong doanh nghiệp	10
1.1.1. Nhu cầu	10
1.1.2. Động cơ.....	10
1.1.3. Lợi ích.....	11
1.1.4. Động lực.....	11
1.1.5. Tạo động lực.....	11
1.2.Các học thuyết về tạo động lực lao động	12
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow	12
1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor- Vroom	13
1.2.3. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner	14
1.3.Nội dung của hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp .	15
1.3.1. Kích thích vật chất	15
1.3.2. Kích thích tinh thần	16
1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động trong doanh nghiệp	19
1.4.1.Mức độ nỗ lực trong công việc	20
1.4.2.Tính chủ động, tự nguyện trong công việc.....	20
1.4.3. Trách nhiệm trong công việc	20

1.4.4. Sự sáng tạo trong công việc	21
1.4.5. Sự gắn bó và trung thành với tổ chức	21
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	22
1.5.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	22
1.5.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức.....	23
1.5.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức	24
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp.....	26
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số công ty.....	26
1.6.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra	28
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THĂNG LONG.....	29
2.1. Tổng quan về công ty cổ phần vận tải Thăng Long.....	29
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty	29
2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	31
2.2. Đánh giá về hoạt động tạo động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long	32
2.2.1. Các kích thích vật chất.....	32
2.2.2. Các kích thích tinh thần	36
2.3. Đánh giá thực trạng động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long.....	44
2.3.1. Mức độ nỗ lực trong công việc	44
2.3.2. Tính chủ động, tự nguyện trong công việc	44
2.3.3. Trách nhiệm trong công việc	46
2.3.4. Sự sáng tạo trong công việc	47
2.3.5. Sự gắn bó, trung thành của người lao động với doanh nghiệp	47
2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty.....	49
2.4.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động	49
2.4.2. Các yếu tố thuộc về công ty	50
2.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài	52
2.5. Những kết luận cơ bản về động lực và tạo động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long	54
2.5.1. Ưu điểm.....	54

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân	55
CHƯƠNG 3 : CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THĂNG LONG..	62
3.1. Phương hướng phát triển của công ty cổ phần vận tải Thăng Long đến năm 2025.....	62
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của công ty	62
3.1.2. Phương hướng hoạt động tạo động lực lao động cho nguồn nhân lực của công ty	64
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long.....	65
3.2.1. Hoàn thiện các biện pháp tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất.....	68
3.2.2. Hoàn thiện các biện pháp tạo động lực thông qua kích thích tinh thần.	73
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	87
PHỤ LỤC.....	89

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

NNL	:Nguồn nhân lực
NLĐ	:Người lao động
CTCP VT	:Công ty cổ phần vận tải
BHXH	:Bảo hiểm xã hội
BHYT	:Bảo hiểm y tế
BHTN	:Bảo hiểm thất nghiệp
PKS	:Phiếu khảo sát
KH	:Kế hoạch
ĐLLĐ	:Động lực lao động
TC- HC	:Tổ chức- hành chính
TC_KT	:Tài chính – kế toán
SXKD	:Sản xuất kinh doanh
CBNV	:Cán bộ nhân viên
CTCP	: công ty cổ phần

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng		TRANG
Bảng 1	Số bảng hỏi phân bổ theo chức danh	7
Bảng 2.2	Kết quả kinh doanh của công ty qua các năm từ 2012 – 2014	31
Bảng 2.3	Kết quả khảo sát về thu nhập của người lao động tại công ty	33
Bảng 2.4	Bảng đánh giá mức độ hài lòng của NNL về tiền lương	34
Bảng 2.5	Đánh giá mức độ hài lòng của NNL về yếu tố tiền thưởng	35
Bảng 2.6	Đánh giá mức độ hài lòng của NNL về yếu tố thuộc công việc	37
Bảng 2.7	Đánh giá mức độ hợp lý của NNL về công tác đánh giá thực hiện công việc	38
Bảng 2.8	Đánh giá của nhân lực về công tác đào tạo	39
Bảng 2.9	Kết quả khảo sát về sự lựa chọn cơ hội thăng tiến của NNL	40
Bảng 2.10	Kết quả đánh giá của NNL về môi trường, điều kiện làm việc	42
Bảng 2.11	Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của NNL về văn hóa tổ chức	43
Bảng 2.12	Kết quả khảo sát mức độ nỗ lực trong công việc của NNL	44
Bảng 2.13	Kết quả điều tra về sự chủ động, tự nguyện trong công việc	45
Bảng 2.14	Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác	45
Bảng 2.15	Kết quả khảo sát tính trách nhiệm trong công việc	46
Bảng 2.16	Kết quả khảo sát sự sáng tạo trong công việc của NNL	47
Bảng 2.17	Kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp	48
Bảng 2.18	Bảng thống kê lao động nghỉ việc qua các năm 2012-2014	48
Bảng 2.19	Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi	51
Bảng 2.20	Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn	51
Bảng 2.21	Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính	52
Bảng 3.22	Bảng KH về doanh số, lợi nhuận và nhân sự đến năm 2025	63
Bảng 3.23	Kết quả khảo sát ý kiến của nhân lực về tạo ĐL LĐ công ty	65

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

	Nội dung	TRANG
Hình 1.1	Tháp nhu cầu của Maslow	12
Hình 2.2	Hình ảnh xe taxi của công ty	29
Sơ đồ 1.1	Tóm tắt lý thuyết về động lực và tạo động lực lao động	25
Sơ đồ 2.2	Sơ đồ tổ chức công ty	30

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, đời sống của người lao động từng bước được nâng cao và họ ngày càng có thêm nhiều nhu cầu khác ngoài việc cần có một công việc để không phải thất nghiệp. Khi người lao động cảm thấy những nhu cầu của mình được đáp ứng sẽ tạo tâm lý tốt thúc đẩy người lao động làm việc hăng say hơn. Đối với cá nhân người lao động không có động lực lao động thì hoạt động lao động khó có thể đạt được mục tiêu của nó bởi vì khi đó họ chỉ lao động hoàn thành công việc được giao mà không có được sự sáng tạo hay cố gắng phấn đấu trong lao động, họ chỉ coi công việc đang làm như một nghĩa vụ phải thực hiện theo hợp đồng lao động mà thôi. Đồng thời, theo xu hướng phát triển kinh tế, ngày càng có nhiều ngành nghề mới ra đời đòi hỏi một số lượng lớn nguồn nhân lực và hơn cả là nguồn nhân lực chất lượng cao... Chính vì thế, việc quan tâm, đáp ứng nhu cầu, mong muốn của nhân sự nhằm tạo động lực lao động là một điều cực kỳ cần thiết. Doanh nghiệp phải có các biện pháp tạo động lực cho lao động để có thể thu hút và giữ chân được nhân viên- một trong những nhân tố quan trọng giúp doanh nghiệp cạnh tranh và chiến thắng trong nền kinh tế thị trường năng động và biến đổi không ngừng. Chính nhờ những người lao động hăng say làm việc với năng suất và chất lượng cao thì doanh nghiệp đó, tổ chức đó mới có thể tồn tại, cạnh tranh và phát triển vững mạnh được. Công ty

cổ phần vận tải Thăng Long không nằm ngoài guồng quay đó, cần phải có những giải pháp tốt để hoàn thiện công việc có ý nghĩa lớn lao này.

Hơn nữa, qua quá trình tìm hiểu thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long em nhận thấy: bên cạnh những ưu điểm và thành tựu đạt được vẫn còn có những hạn chế và nhược điểm như: người lao động chưa thực sự gắn bó với công ty, tỷ lệ nghỉ việc cao; công ty mất nhiều thời gian và chi phí cho hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới do biến động nhân sự cao... Nguyên nhân của sự biến động nhân sự hàng năm trong công ty lớn, hiệu quả sử dụng lao động chưa cao kể trên có thể là do thiếu động lực và sức hút trong lao động, công việc ?

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp như đã trình bày ở trên, cùng với sự định hướng và hướng dẫn nhiệt tình của PGS.TS Nguyễn Vĩnh Giang, em lựa chọn đề tài: “Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long” để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Liên quan đến đề tài nghiên cứu, người viết đã tham khảo được một số công trình sau:

2.1. Các học thuyết về tạo động lực:

Có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực và được tiếp cận dưới nhiều hình thức riêng. Bên cạnh thuyết X, Y, Z bàn về động lực lao động còn có những học thuyết về tạo động lực như: Thuyết kỳ vọng của giáo sư, tiến sĩ khoa học Trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ)- *Victor Vroom (1964)* sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, như Porter và Lawler. Fredrick Herzberg (1959), Clayton Alderfer (1972).

Các học thuyết trên đều có điểm chung là: các tác giả đều cho rằng nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người từ đó các nhà nghiên cứu đã tập trung phân tích những nhu cầu của con người và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc

của họ. Tuy nhiên các nghiên cứu trên mới chỉ lý giải được việc thỏa mãn nhu cầu làm phát sinh động lực của người lao động nhưng chưa giải thích một cách thỏa đáng rằng tại sao con người lại có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu và mục tiêu từ họ.

2.2. Các tác phẩm, công trình nghiên cứu về tạo động lực

2.2.1. Các tác phẩm về động lực và tạo động lực :

Tác phẩm: *Động lực 3.0* tác giả: Daniel Pink (Drive). Nhà xuất bản: Alphabooks (năm 2010). Nội dung cuốn sách là luận điểm mới về động lực (motivation) làm việc của con người trong thế kỷ 21, mà tác giả cho là đang bị các tổ chức, các công ty bỏ qua vì quá ý lại vào mô hình tạo động lực cũ.

Tác phẩm: *Người giỏi không phải là người làm tất cả*. Tác giả: Donna M. Genett, Ph.D. Người dịch: Việt Hà - Nguyễn Chương. Nhà xuất bản: Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh. Nội dung : Nghệ thuật quản lý mang lại hiệu quả cao nhất cho tổ chức theo cách quản lý “ giao khoán” để tạo động lực và chủ động trong làm việc cho nhân viên

Tác phẩm: *101+ Ý tưởng khích lệ đội ngũ nhân viên*. Tác giả: Alpha Books biên soạn, nhà xuất bản lao động xã hội. Với nội dung: *khích lệ nhân viên là nghệ thuật khiến họ làm những việc mà họ muốn hoàn thành bởi đó là việc họ muốn làm.*

Các tác phẩm trên đều có điểm chung là phần lớn đều viết về tạo động lực và cách thức để khuyến khích , ứng xử với người lao động nhằm tạo động lực để họ làm việc hăng say hơn. Tuy nhiên hầu hết đó là các tác phẩm của các tác giả nước ngoài, được biên dịch, viết về cách thức chung, gợi mở hướng chung nhất về tạo động lực lao động mà chưa có nghiên cứu, viết riêng về cách thức tạo động lực, khuyến khích lao động dành riêng về đất nước và con người Việt Nam đặc biệt là người lao động Việt Nam.

2.2.2. Các công trình nghiên cứu về động lực, tạo động lực

Nhóm luận án tiến sĩ triết học:

+ Lê Huy Hoàng, luận án tiến sĩ Triết học, Viện Triết học “*Sáng tạo và những điều kiện chủ yếu để kích thích sáng tạo của con người Việt Nam hiện nay*”.(2002). Luận án đã đi vào khía cạnh khác nhau về vấn đề sự sáng tạo trong lao động và cuộc sống cùng các cách thức kích thích sự sáng tạo của con người Việt Nam trong cuộc sống trong đó có hoạt động lao động.

+ Phan Thanh Khôi, luận án PTS Triết học “*Động lực của tri thức trong lao động sáng tạo ở nước ta hiện nay*”.(1992). Luận án hệ thống hóa lý luận về động lực, lao động tri thức và tiến hành nghiên cứu động lực của lao động tri thức trong lao động sáng tạo đồng thời đưa ra các giải pháp nhằm duy trì và thúc đẩy những động lực đó.

Tuy nhiên những nghiên cứu của nhóm luận án này chỉ nghiên cứu vấn đề tạo động lực, động lực cho con người Việt Nam và lao động tri thức trong hoạt động sáng tạo dưới góc độ và dựa trên cơ sở lý luận của Triết học chứ không phải những nghiên cứu về tạo động lực lao động trong quản trị nhân lực.

Nhóm luận án tiến sĩ kinh tế:

+ Vũ Thị Uyên, luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, “*Các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội*” (2008). Luận án hệ thống hóa các lý luận căn bản về lao động quản lý, hệ thống và đề xuất quan điểm về động lực lao động, lựa chọn mô hình tổng thể để chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực và lao động quản lý trong doanh nghiệp. Luận án phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực trong lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, chỉ ra được ưu nhược điểm và tìm ra các nguyên nhân tồn tại đó và khuyến nghị những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước.

+ Lê Đình Lý, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*” (2012). Luận án hệ thống hóa lý luận căn bản về lao động công chức cấp

xã, hệ thống và đề xuất quan điểm về tạo động lực lao động trong hệ thống hành chính nhà nước cấp xã. Luận án chỉ ra được những hạn chế trong chính sách hiện hành từ đó đưa ra giải pháp hoàn thiện một số chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã trong thời gian tới.

Như đã đề cập ở trên, mỗi luận án trong nhóm luận án tiến sĩ kinh tế kể trên đều đề cập đến vấn đề tạo động lực ở góc độ khác nhau: trong doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà Nội và cho cán bộ công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An. Từ những nghiên cứu trên giúp cho bản thân em có được nhiều góc nhìn khác nhau về tạo động lực lao động trong các loại hình: doanh nghiệp nhà nước, cơ quan hành chính sự nghiệp. Tuy nhiên cả hai luận án trên đều chưa nghiên cứu và đề cập đến việc tạo động lực lao động cho một doanh nghiệp tư nhân cụ thể.

Đề tài: “*Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần vận tải Thăng Long*” là một nghiên cứu có kế thừa những tinh hoa về lý luận của các học thuyết, những nghiên cứu về tạo động lực lao động của những tác phẩm, luận án đã kể trên nhưng là đề tài không trùng lặp với các nghiên cứu trước đây. Do tác giả đã chủ động đi sâu vào nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại một đơn vị vận tải tư nhân cụ thể ở địa bàn Hà Nội- công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

3.1. Mục đích nghiên cứu

Phân tích những hoạt động tạo động lực của công ty cổ phần vận tải Thăng Long qua những số liệu, khảo sát thực tế. Từ đó chỉ ra được những ưu-nhược điểm, nguyên nhân và đề ra giải pháp cải tiến hoạt động tạo động lực cho công ty.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp để xác định khung lý thuyết nghiên cứu.

- Thu thập dữ liệu, phân tích hoạt động tạo động lực của công ty để chỉ ra những ưu, nhược điểm, nguyên nhân, hạn chế động lực lao động của nguồn nhân lực công ty cổ phần vận tải Thăng Long .

- Đưa ra giải pháp tạo động lực lao động cho nguồn nhân lực của Công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Tạo động lực lao động lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: Tập trung phân tích các nội dung hoạt động tạo động lực cơ bản sau: Kích thích vật chất thông qua tiền lương, phụ cấp, các khoản khuyến khích, phúc lợi, dịch vụ. Các kích thích tinh thần gồm: cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển, đánh giá thực hiện công việc, văn hóa doanh nghiệp.

- Về không gian: Trong phạm vi công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

-Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực trong những năm 2011- 2014 và đề xuất các giải pháp tạo động lực đến 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp cụ thể như: tổng hợp, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng hỏi và phỏng vấn, phân tích so sánh định tính và định lượng.

Quy trình nghiên cứu như sau:

Bước 1: Nghiên cứu mô hình lý thuyết các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động theo tính chất động lực.

Bước 2: Thiết kế mẫu phiếu điều tra sự thoả mãn của người lao động về các chính sách tạo động lực cho NNL công ty cổ phần vận tải Thăng Long. Số lượng phiếu khảo sát: 259 phiếu khảo sát, được xác định dựa theo công thức chọn mẫu sau:

$$n = \frac{N}{1 + N (0,05)^2}$$

Trong đó:

n: Số mẫu (số lượng bảng hỏi) phải chọn

N: Tổng số cán bộ công nhân viên tại công ty

Tổng số lao động công ty tại thời điểm thiết lập bảng hỏi (tháng 1/2015) là 665 người Mức độ sai số: 5%..Nên người khảo sát phân chia số phiếu như sau:

Bảng 1: Số bảng hỏi phân bố theo nhóm chức danh

STT	Nhân sự phân theo nhóm chức danh	Số lượng nhân sự hiện tại (người)	Số bảng hỏi dự kiến phân bố (phiếu)	Ghi chú
1	Ban lãnh đạo	03	03	
2	Lao động quản lý của các phòng ban	11	11	
3	Lao động là nhân viên văn phòng (gián tiếp)	35	19	
4	Lái xe	616	226	
5	Tổng	665	259	

+ Thời gian tiến hành điều tra, khảo sát: dự kiến từ tháng 02/2015- tháng 5/2015.

Bước 3: Tiến hành khảo sát, phát phiếu, thu thập phiếu điều tra. Phiếu điều tra sẽ giúp cho việc nhìn nhận, đánh giá sự thoả mãn của người lao động một cách khách quan.

Bước 4: Phân tích số liệu. Kết quả điều tra sẽ được tập hợp thành bảng so sánh với các tiêu chí khác nhau để làm rõ sự thoả mãn của người lao động của đơn vị.

Bước 5: Kiến nghị các giải pháp hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho NNL công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

5.2. Phương pháp thu thập số liệu:

- Nguồn số liệu:

+ Số liệu sơ cấp: Phiếu điều tra ý kiến và sự thoả mãn của NNL đối với chính sách tạo động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

+ Số liệu thứ cấp, bao gồm: các báo cáo, tài liệu, thông tin nội bộ từ năm 2012 đến 2014 của phòng Tài chính kế toán, Tổ chức - hành chính, Phòng kinh doanh của công ty.

- Phương pháp phân tích số liệu:

+ Phương pháp so sánh, đối chiếu: luận văn nghiên cứu chính sách tạo động lực làm việc cho NNL đặt trong mối liên hệ với chiến lược phát triển của công ty.

+ Phương pháp phân tích: dựa trên số liệu của đơn vị để phân tích thực trạng chính sách sách tạo động lực lao động cho NNL tại công ty, từ đó đánh giá điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất các giải pháp.

6. Những đóng góp của đề tài

§ Thứ nhất luận văn đã hệ thống hóa lý luận chung về động lực và tạo động lực lao động cho nhân lực và các phương pháp áp dụng thực tiễn.

§ Thứ hai: Luận văn phân tích thực trạng tạo động lực lao động, chỉ rõ những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hoạt động tạo động lực tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long dựa trên phiếu điều tra, khảo sát nhu cầu, sự hài lòng của nhân lực trong công ty. Bởi vậy có thể sử dụng các kết luận, giải pháp đã đưa ra trong luận văn để cải tiến hoạt động tạo động lực cho nguồn nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

§ Thứ ba: Luận văn có thể làm tài liệu tham khảo trong nội bộ công ty cổ phần vận tải Thăng Long; cho sinh viên, học viên cao học ngành quản trị nguồn nhân lực và đồng thời có thể sử dụng làm mô hình tham khảo

về hoạt động tạo động lực đối với các doanh nghiệp vận tải có đặc điểm tương đồng.

§ Bên cạnh những đóng góp kể trên, luận văn vẫn còn có rất nhiều hạn chế thiết sót do: Bản thân tác giả nghiên cứu viết luận văn kiến thức, sự hiểu biết còn hạn chế, thời gian nghiên cứu và viết luận văn chưa nhiều, còn nhiều vấn đề về ảnh hưởng đến công tác tạo động lực tại công ty vẫn chưa được nghiên cứu, phân tích đến... rất cần có sự đóng góp, chỉnh sửa của quý thầy cô và các bạn, đồng nghiệp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày gồm 3 chương:

Chương 1: Lý luận cơ bản về tạo động lực trong doanh nghiệp

Chương 2:Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

Chương 3: Các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần vận tải Thăng Long.

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.1.1. Nhu cầu

Có thể nói nhu cầu chủ yếu của con người có thể phân làm hai dạng là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Về vật chất: Việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào thù lao tài chính mà người lao động nhận được. Thù lao càng cao thì mức độ thỏa mãn các nhu cầu vật chất càng cao. Về tinh thần: Tùy thuộc từng loại công việc, cách cư xử của nhà quản lí và tập thể lao động mà mức độ thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần khác nhau.

Như vậy, theo tác giả có thể hiểu ngắn gọn khái niệm về nhu cầu như sau: *Nhu cầu là đòi hỏi tất yếu mà con người cảm thấy cần được thỏa mãn để tồn tại và phát triển.*

1.1.2. Động cơ

Có nhiều khái niệm về động cơ nhưng em tìm hiểu về khái niệm động cơ như sau:

Động cơ là động lực nằm sau hành động, nó thúc đẩy con người hướng tới và thực hiện hành động nào đó một cách có mục đích nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người.

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

Động cơ là nguyên nhân dẫn đến hành vi, chúng thúc tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất các động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Động cơ và nhu cầu có thể thay thế nhau. Nhu cầu trong trường hợp này không liên quan đến sự khẩn

cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó. Nó chỉ có nghĩa một cái gì đó trong một cá nhân, thúc đẩy cá nhân đó hành động

1.1.3. Lợi ích

Lợi ích có thể hiểu là những điều có lợi, những điều cần thiết của cá nhân được nhận về sau khi thực hiện hành động.

Lợi ích chính là cơ sở để làm nảy sinh động cơ trong quá trình làm việc, nó cũng là kết quả của hành vi khi con người thực hiện hành động nhằm thỏa mãn nhu cầu.

1.1.4. Động lực

Có nhiều những quan niệm khác nhau về tạo động lực trong lao động nhưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Theo giáo trình QTNL của ThS.Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”

Theo giáo trình hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn “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 người lao động”.

Suy cho cùng tác giả nhận thấy: *động lực trong lao động là sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà ra. Như vậy mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo ra được động lực để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức.*

1.1.5. Tạo động lực

Tạo động lực theo tác giả hiểu: *là hệ thống chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm kích thích làm cho người lao động có động lực trong làm việc bằng cách tạo cho họ cơ hội thực hiện được những mục tiêu của mình.*

Mục đích của tạo động lực lao động là:

Tạo động lực để khai thác, sử dụng có hiệu quả nhất, phát huy được những tiềm năng của nhân lực trong tổ chức.

Tạo động lực trong lao động sẽ làm cho gắn bó với tổ chức hơn và thu hút được những người lao động người lao động giỏi về tổ chức.

Bởi vì tạo động lực cho người lao động chính là làm cho người lao động được thỏa mãn khi làm việc cho tổ chức, khiến họ gắn bó và trung thành với tổ chức. Sự gắn bó nhiệt tình của họ cùng với những biện pháp tạo động lực tốt sẽ làm tăng hiệu quả làm việc và tăng sức cuốn hút người giỏi đến với tổ chức, điều đó càng góp phần tăng uy tín, khả năng cạnh tranh của tổ chức trên thị trường.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động

Có rất nhiều học thuyết hay nói về động lực của con người nhưng trong bài luận văn này em sẽ chủ yếu sử dụng học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow, Skinner và học thuyết kỳ vọng của Victor- Vroom để vận dụng phân tích thực trạng và đưa ra giải pháp:

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng: Hành vi của cá nhân tại một thời điểm nào đó thường quyết định bởi một nhu cầu mạnh nhất của họ. từ đó ông triển khai một sơ đồ bao gồm hệ thống phân cấp nhu cầu của con người được biểu hiện như sau:

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow



Nhu cầu sinh lý: Đó là nhu cầu cơ bản của con người bao gồm những đòi hỏi về ăn, uống, mặc, ở, đi lại... Đây là nhu cầu thiết yếu đảm bảo cho con người có thể tồn tại được.

Nhu cầu an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm thân thể, sự đe dọa mất việc, mất tài sản, khi về già có tiền để sống (bảo hiểm xã hội, Y tế...).

Nhu cầu xã hội: Bao gồm sự mong muốn được quan hệ giao lưu gắn kết với những người khác, sự quan tâm, trao và nhận tình cảm và sự phối hợp hoạt động.

Nhu cầu về sự tôn trọng: Bao gồm giá trị bản thân, sự độc lập thành quả, sự công nhận và tôn trọng từ người khác. Nhu cầu về sự tôn trọng dẫn tới sự thoải mái quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

Nhu cầu tự khẳng định mình: Đó là những mong muốn tiến bộ và tự hoàn thiện, phát triển mình, phát huy các tiềm năng của bản thân.

Từ việc tìm hiểu học thuyết nhu cầu của Maslow em nhận thấy để tạo động lực cho nhân lực phải đưa ra những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của nhân lực. Không phải trong cùng một thời kỳ mọi người đều xuất hiện những nhu cầu như nhau mà ở từng thời điểm thì người khác nhau có nhu cầu khác nhau. Nhưng về nguyên tắc các nhu cầu ở bậc thấp hơn phải được thỏa mãn trước khi được khuyến khích để thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor-Vroom

Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{HẤP LỰC} \times \text{MONG ĐỢI} \times \text{PHƯƠNG TIỆN} = \text{SỰ ĐỘNG VIÊN}$$

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)

- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt được mục tiêu?).

- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?).

- Sự động viên: Là thành quả của 3 yếu tố trên

Như vậy, học thuyết kì vọng của Victor Vroom chỉ ra rằng, các cá nhân sẽ có động lực làm việc nếu họ tin vào:

+ Mọi quan hệ xác thực giữa các cố gắng và thành tích đạt được;

+ Thành tích nhận được của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng.

+ Phần thưởng mà người lao động nhận được sẽ làm thỏa mãn những nhu cầu quan trọng của họ.

+ Sự mong muốn thỏa mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những cố gắng cần thiết.

Sau khi tìm hiểu học thuyết em nhận thấy: điều quan trọng trong lý thuyết này là nhà quản trị phải làm sao để tạo được sự đam mê cho người lao động và để họ thấy được sự đam mê đó có hy vọng, có cơ sở, từ đó mới tạo ra động lực thúc đẩy họ làm việc đạt tới kết quả mong muốn.

1.2.3. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner

Thuyết này được xây dựng nhằm hướng vào việc sử dụng những tác động lặp đi lặp lại, làm thay đổi hành vi của con người nhằm làm cho con người làm việc tích cực, có hiệu quả hơn đồng thời ngăn chặn những hành vi tiêu cực. Đó chính là thưởng, phạt:

Thưởng: Làm cho người ta có hành động tích cực hơn. Hành vi được thưởng có xu hướng lặp đi lặp lại.

Phạt: Để ngăn chặn những hành vi tiêu cực của người lao động. Hành vi bị phạt sẽ không có xu hướng lặp đi lặp lại.

Skinner khẳng định rằng: Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi với thời điểm thưởng - phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng làm thay đổi hành vi bấy nhiêu.

Qua học thuyết này em thấy: Trong quá trình quản lý, nhà quản trị nhân sự nên quan tâm đến các thành tích tốt của người lao động và nhấn mạnh các hình thức thưởng, tránh lặp đi lặp lại các hình thức thưởng, phạt để tạo động lực cho người lao động. Bởi vì, phạt có có tác dụng hạn chế các hành vi tiêu cực ngoài ý muốn của người quản lý nhưng phạt có thể gây ra sự chống đối từ phía người lao động. Việc thưởng, phạt phải được thực hiện một cách công bằng, phải dựa trên những hành vi của người lao động.

Tóm lại: Qua 3 học thuyết trên em nhận thấy muốn tạo động lực cho nhân lực tại công ty nhà quản lý cần phải quan tâm đến nhu cầu của người lao động, sự kỳ vọng, chế độ thưởng, phạt rõ ràng. Có chế độ chính sách phù hợp với từng nhóm nhân lực sẽ giúp cho nhân lực hăng say lao động, gắn bó với danh nghiệp và làm việc có hiệu quả.

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

1.3.1. Kích thích vật chất

Nhu cầu vật chất có vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác tạo động lực cho nhân lực làm việc đạt hiệu quả cao. Chính vì vậy, các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động cần phải được quan tâm hàng đầu như:

1.3.1.1. Tiền lương, phụ cấp

Tiền lương là yếu tố rất quan trọng mà bất kỳ nhân lực nào cũng quan tâm vì nó là công cụ giúp con người thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của nhân lực, đó là nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu của Maslow. Mặt khác, tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà nó còn thể hiện giá trị, địa vị của mỗi người trong gia đình, trong tổ chức và xã hội.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực cho nhân lực thì hệ thống của doanh nghiệp phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Trước hết phải đảm bảo tuân thủ theo những qui định về tiền lương của nhà nước;

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

1.3.1.2. Các khuyến khích: thù lao hoa hồng, cổ tức, doanh thu

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của nhân lực mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của lao động. Người lao động được khen thưởng sẽ cảm thấy hào hứng trước doanh nghiệp và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc. Do đó hệ thống khen thưởng được xây dựng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Khen thưởng cần tiến hành kịp thời, đúng lúc, thời gian khen thưởng tiến hành sau khi nhân lực có hành vi được thưởng càng sớm càng tốt.

1.3.1.3. Phúc lợi, dịch vụ

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Các loại phúc lợi có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động nhân lực cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, làm cho họ yên tâm làm việc, dành nhiều thời gian hơn trong công việc, gắn bó hơn với tổ chức từ đó đưa đến kết quả là tăng năng suất lao động.

1.3.2. Kích thích tinh thần

Các nhu cầu vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong khuyến khích nhân lực làm việc. Tuy nhiên các nhu cầu về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các nhu cầu vật chất nhằm thỏa mãn các nhu cầu về động cơ ngày càng cao của người lao động. Mọi người lao động cần có niềm vui trong công việc, được kính trọng và được ghi nhận thành quả lao động. Lợi ích kinh tế càng cao thì đòi hỏi về lợi ích tinh thần tương ứng càng cao. Kích thích về

tinh thần có tác dụng nâng cao tính tự giác và sáng tạo trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Các nhu cầu về tinh thần đối với lao động bao gồm:

1.3.2.1. Cơ hội thăng tiến

Xây dựng “nấc thang thăng tiến, phát triển” trong nghề nghiệp. Có thể nói, đa phần nhân lực đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của nhân lực. việc đề bạt và tạo cơ hội cho nhân lực được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích nhân lực vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích nhân lực đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả thì người quản lý cần phải vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của nhân lực, đồng thời phải xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho nhân lực những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới. Việc thăng chức 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 nhân lực nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người ủng hộ.

1.3.2.2. Đào tạo, phát triển

. Ngày nay sự cạnh tranh của các doanh nghiệp không còn là sự cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà chính là sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí khấu hao vô hình về công nghệ.

Vì vậy, doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân lực, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của nhân lực, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của nhân lực. Ngoài ra có thể tạo

điều kiện cho nhân lực học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng nhân lực được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.3.2.3. Đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống đánh giá có ảnh hưởng lớn đến hoàn thiện các công cụ tạo động lực làm việc, kết quả đánh giá là cơ sở để trả lương, khen thưởng, kỷ luật..., sự công bằng, chính xác trong đánh giá sẽ tạo tâm lý tin tưởng cho nhân viên, khuyến khích nhân viên tự điều chỉnh, sửa chữa khuyết điểm để làm việc tốt hơn.

1.3.2.4. Tăng cường tính hấp dẫn của công việc

Bên cạnh công tác thiết kế công việc cũng cần phải quan tâm đến tính hấp dẫn công việc thông qua các hoạt động làm giàu công việc, luân chuyển, điều động, tạo thêm thử thách trong công việc. Công tác bố trí công việc nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa nhân lực và công việc vì nếu bố trí không hợp lý sẽ không phát huy được năng lực của nhân lực dẫn đến lãng phí nguồn nhân lực đồng thời còn tạo ra tâm lý chán nản, sự bất mãn của người lao động, ghét bỏ công việc và thậm chí là sự rời bỏ doanh nghiệp.

1.3.2.5. Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà nhân lực phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của nhân lực. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho nhân lực 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 nhân lực làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho nhân lực 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 nhân lực thực hiện

công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của nhân lực, đảm bảo cho nhân lực luôn được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái.

1.3.2.6. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa của tổ chức được tạo ra từ tổng thể các mục tiêu, chính sách quản lý bầu không khí tâm lý, lề lối làm việc và các quan hệ lao động. Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho nhân lực, 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 nhân lực sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Văn hoá tổ chức có tác dụng thay thế các biện pháp, văn bản quy định. Văn hoá tổ chức mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận giá trị của tổ chức và thực hiện theo nó, ngoài ra nó còn có tác dụng 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 nhân lực với doanh nghiệp.

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

Động lực làm việc của nhân lực có thể được đo lường gián tiếp thông qua các chỉ tiêu năng suất lao động, doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ bỏ việc, sa thải, luân chuyển công việc.. nhân lực làm việc có động lực thì luôn hăng say, cố gắng phấn đấu, gắn bó với công việc với công ty, luôn tìm tòi cải thiện và nâng cao kết quả thực hiện công việc từ đó góp phần tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, giảm tỷ lệ bỏ việc, chuyên cơ quan.

Tuy nhiên có trường hợp doanh thu lợi, nhuận giảm có thể có rất nhiều lý do, trong đó động lực cũng có thể làm một trong số những nguyên nhân đó. Để tìm và đánh giá xem động lực có phải là một trong những nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty hay không cần phải tiến hành điều tra bằng bảng hỏi về mức độ thỏa mãn của nhân lực có thể được tiến hành bằng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế để nhằm thu thập được sự đánh giá về mức độ thỏa mãn của

nhân lực đối với các khía cạnh công việc mà họ đang thực hiện. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động có thể được xác định như sau:

1.4.1. Mức độ nỗ lực trong công việc

Mức độ nỗ lực trong công việc là một trong những thước đo kết quả của hoạt động tạo động lực trong lao động của nhân sự. Bởi vì có động lực làm việc thì mỗi cá nhân mới thể hiện sự cố gắng nỗ lực của mình. Sự nỗ lực trong công việc được thể hiện qua tinh thần vượt qua, khắc phục khó khăn, luôn phấn đấu thi đua để hoàn thành tốt công việc, tìm tòi sáng tạo những cái mới nhằm phục vụ lao động- sản xuất. Thể hiện qua *tỷ lệ người lao động hoàn thành công việc trong tháng = Người lao động hoàn thành 100% công việc được giao và không mắc lỗi / tổng số lao động được đánh giá tại công ty.*

1.4.2. Tính chủ động, tự nguyện trong công việc

Tính chủ động, tự nguyện trong công việc là một trong những thước đo kết quả của hoạt động tạo động lực trong lao động của nhân sự. Bởi vì khi có động lực làm việc thì mỗi cá nhân mới tự chủ động, tự nguyện làm việc, gắn bó với công việc mà không cần đến các điều lệ, ràng buộc của tổ chức.

Thước đo tiêu chí này chính là sự tự giác tuân thủ quy định, quy chế của công ty và số lượng lao động gắn bó lâu năm với tổ chức mà không cần có cam kết, ràng buộc và được thể hiện bằng số liệu: *tỷ lệ Số người lao động gắn bó với công ty từ 1 năm trở lên/ tổng số lao động hiện đang làm việc tính đến 31/12 hàng năm.* Thêm vào đó tiêu chí này cũng được thể hiện qua tinh thần xung phong, tự nguyện của người lao động khi tiếp nhận những công việc mới hoặc công việc có khó khăn, thử thách.

1.4.3. Trách nhiệm trong công việc

Tinh thần trách nhiệm là nhận thức, thái độ của mỗi người đối với chức trách, nhiệm vụ của mình đối với người khác, với tổ chức, với xã hội... Như vậy, tinh thần trách nhiệm là một trong những phẩm chất của con người, là một trong những tiêu chuẩn để đánh giá nhân sự trong công ty.

Biểu hiện của tinh thần trách nhiệm là luôn luôn tìm cách để hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ của mình một cách vô tư, trong sáng, không vụ lợi. Người cán bộ, nhân viên có tinh thần trách nhiệm là người luôn nhận thức rõ và tìm cách thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ của mình, vì lợi ích của tổ chức mà trước hết phải thực hiện thật tốt nhiệm vụ được cơ quan, tổ chức phân công, thể hiện tốt chức trách của mình với bạn bè, đồng chí, đồng nghiệp, cơ quan, đoàn thể.

Để nhân lực có ý thức trách nhiệm trong công việc cần phải tạo cảm giác làm chủ công việc. Tuy nhiên nếu mang lại cảm giác có quyền trong công việc thì chưa chắc người lao động đã có trách nhiệm. Lý do: họ thiếu trách nhiệm với bản thân và thiếu lòng tự trọng trong công việc. Bởi vậy nhà quản lý cần nâng cao trách nhiệm bản thân với mỗi nhân sự đồng thời thực hiện cách giải pháp nâng cao lòng tự trọng trong công việc như: nâng cao tinh thần dám nói tinh thần dám làm, dám chịu, có trách nhiệm trong công việc. *Có thể nhận xét về tinh thần trách nhiệm của người lao động qua số liệu: Số người nhận thấy trách nhiệm của mình trong công việc/ tổng số lao động .*

1.4.4. Sự sáng tạo trong công việc

Khi đề cập tới sự sáng tạo, không ít người đã liên tưởng sáng tạo là một vật có hình thái cụ thể. Tuy nhiên, sáng tạo hiểu theo ý nghĩa cơ bản là sự thay đổi và tiến lên, không liên quan gì tới hình thức và thể thức của nó. *Sự sáng tạo trong công việc của người lao động được ghi nhận là những ý kiến, sáng kiến góp ý nhằm làm tăng hiệu quả lao động, tiết kiệm nguyên liệu, hoặc các giải pháp làm tăng doanh số, cải thiện hình ảnh công ty.*

1.4.5. Sự gắn bó và trung thành với tổ chức

Tiêu chí để đánh giá động lực lao động trong tổ chức ngoài sự nỗ lực, sự tự nguyện, chủ động trong công việc, sự sáng tạo và tính trách nhiệm thì còn có tiêu chí: sự gắn bó và trung thành với tổ chức- nó được thể hiện ở mức độ biến động nhân sự của công ty trong năm., thể hiện ở nguyện vọng làm việc với tổ chức, thời gian công tác và sự chia sẻ, không rời bỏ tổ chức khi tổ chức gặp khó khăn, thử thách. Đánh giá bằng chỉ tiêu: *số người lao động nghỉ*

việc (theo từng nhóm lao động / tổng số lao động hiện còn làm việc (tính đến hết 31/12).

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

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

Động lực của nhân lực chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố, bao gồm:

Ø Thái độ lao động của nhân lực.

Thái độ lao động của nhân lực sẽ trực tiếp tạo ra năng suất lao động vì thế người quản lý trực tiếp cần có những tác động để tạo nên những thái độ làm việc tích cực cho nhân lực, và cần để ý theo dõi những thái độ làm việc tiêu cực để kịp thời điều chỉnh.

Ø Khả năng làm việc của bản thân nhân lực.

Khả năng làm việc của nhân lực còn có thể là sở trường của nhân lực, đó là năng lực của cá nhân có thiên hướng thiên về một hoạt động nào đó và tạo ra hứng thú cao cho nhân lực. Khả năng làm việc của nhân lực còn có được do được tổ chức đào tạo, do đó người lãnh đạo phải chú ý đến khả năng làm việc của nhân lực để sử dụng đúng ngành, nghề, chuyên môn, bố trí sắp xếp công việc phù hợp. Người lãnh đạo, hoặc người quản lý trực tiếp phải chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực, sở trường của nhân lực để tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng của mình..

Ø Sự khác biệt về cá nhân người lao động

Đây là nhóm yếu tố bao gồm giới tính, tuổi, tôn giáo, địa vị,...tất cả những điểm khác nhau khiến việc tạo động lực làm việc cho nhân lực cũng khác nhau. Sự khác nhau về giới tính cũng ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân lực. Nhân lực là nam thường có sức khỏe hơn, có tính cạnh tranh cao hơn, năng động và sáng tạo trong công việc, nhân lực nữ làm việc chăm chỉ, cẩn thận, dẻo dai hơn nam giới vì thế mức độ thực hiện công việc của họ là khác nhau. Sự khác biệt về tuổi tác cũng tạo ra hiệu quả làm việc khác nhau. Nhân lực trẻ tuổi có lòng nhiệt tình trong công việc, có kiến thức mới

và khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật nhanh hơn. Đối với từng vị trí công việc khác nhau đòi hỏi nhân lực ở những thang tuổi khác nhau,

1.5.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức

Ø Vị thế và vai trò của ngành nghề trong xã hội

Những nhân lực làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc và ngược lại. Do đó để tạo động lực cho nhân lực, người quản lý cần phải có những biện pháp nhằm tạo ra sự hứng thú trong công việc cho nhân lực, tác động tới tâm lý của nhân lực để họ thực sự coi trọng và tự hào đối với công việc đang làm, đồng thời đưa ra những biện pháp nhằm nâng cao vị thế và hình ảnh, thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

Ø Đặc điểm kỹ thuật công nghệ

Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực làm việc của nhân lực.. Do đó về phía doanh nghiệp cũng cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho nhân lực, định hướng cho nhân lực những kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo cho phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của doanh nghiệp.

Ø Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc bao gồm các yếu tố như máy móc trang thiết bị, sự tổ chức và bố trí nơi làm việc, các yếu tố vệ sinh môi trường (khói bụi, tiếng ồn..), sự phân công hiệp tác trong lao động có tác động lớn tới khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả làm việc. Do đó, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện thuận lợi cho nhân lực để tạo họ hăng say làm việc.

Ø Các 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 nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các

chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của nhân lực từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân lực.

Ø Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được tạo ra từ tổng thể mục tiêu, chính sách quản lý, mối quan hệ nhân sự, bầu không khí làm việc, phong cách làm việc, những biểu tượng vật chất và tinh thần như bài hát, trang phục, những nghi thức... tạo nên cho doanh nghiệp bản sắc riêng, các giá trị, niềm tin, lối sống và cách thức hành động cũng như thái độ hành vi của nhân lực. Doanh nghiệp nào có văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

1.5.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức

- Pháp luật

Luật lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp càng nghiêm minh và có hiệu lực càng cao thì sẽ nhân lực sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ được pháp luật bảo vệ, họ không sợ bị giới chủ bóc lột sức lao động, bắt ép vô lý từ đó tạo ra động lực cho họ làm việc.

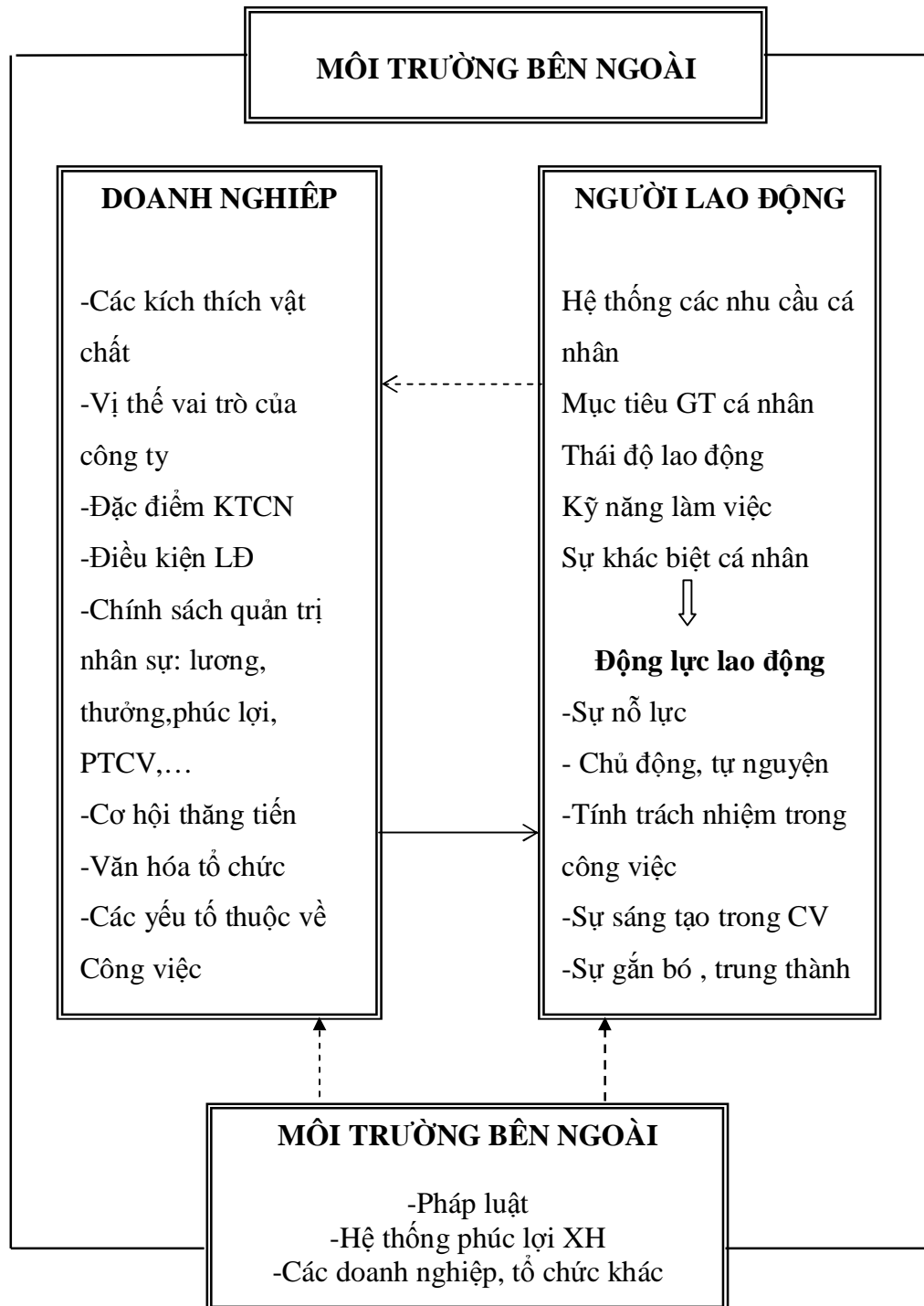
- Các doanh nghiệp cùng lĩnh vực hoạt động

Các doanh nghiệp với các chính sách đãi ngộ và thu hút nhân tài khác nhau sẽ tạo nên cầu về lao động trên thị trường đa dạng, từ đó có sự cạnh tranh, lôi kéo, hấp dẫn người lao động tạo nên sự biến động nhân sự. Từ đó doanh nghiệp muốn giữ chân người lao động thì phải điều chỉnh chính sách nhân sự phù hợp hơn.

Tóm tắt lý thuyết

Qua quá trình tìm hiểu các khái niệm và nội dung hoạt động tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng, tác giả đã tóm lược lý thuyết bằng sơ đồ thể hiện mối quan hệ giữa động lực-tạo động lực và các nhân tố ảnh hưởng đến nó trong doanh nghiệp như sau:

Sơ đồ 1.1: Tóm tắt lý thuyết về động lực và tạo động lực lao động



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

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số công ty.

Kinh nghiệm của công ty Star Bucks- New York- Mỹ:

Star Bucks là công ty kinh doanh cà phê nổi tiếng với sản phẩm cà phê espresso, được thành lập năm 1971 tại Blooklyn, New York, Mỹ. Để thành công như ngày hôm nay, công ty đã phải nhờ vào hai nhân tố chính:

Tạo động lực để nhân viên làm việc bằng sự tinh tế và phong cách của riêng mình. Ban lãnh đạo công ty đã biến tình yêu những hạt cà phê thành động lực kinh doanh. Công ty đã khích lệ nhân viên với quy ước ứng xử sau: Nói thật chân thành; Đặt mình vào hoàn cảnh của họ; Chia sẻ giấc mơ lớn với họ; Nhân viên không phải là món hàng: trân trọng họ và trân trọng những giá trị họ mang lại và biết chia sẻ thành quả với người đã cùng công ty tạo lên giá trị dài hạn cho công ty.

Chính nhờ có chính sách và các yếu tố trên đã khiến cho Star Buck từ một công ty bên bờ vực phá sản, thua lỗ ở đầu những năm 80 đã vươn xa thành một công ty đa quốc gia với hệ thống chuỗi cửa hàng bán lẻ và lượng nhân viên năng động, chuyên nghiệp, doanh thu cao và danh tiếng công ty được khẳng định do có được đội ngũ nhân viên gắn bó và tâm huyết hết mình vì công việc. Hiện tại Star Buck có chuỗi nhà hàng ở tại Việt Nam: Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh

Kinh nghiệm của công ty cổ phần vận tải đa phương thức – Đà Nẵng:

Công ty vận tải đa phương thức tên viết tắt là Viettrantimex- địa chỉ ở 80-82 Bạch Đằng- Hải Châu- Đà Nẵng. Công ty chuyên hoạt động kinh doanh ở lĩnh vực: Kinh doanh vận tải đường bộ, đường thủy; kinh doanh các dịch vụ, hoạt động hỗ trợ vận tải thông thường, hàng xuất khẩu, hàng quá cảng, hàng siêu trường, siêu trọng, hàng thiết bị trong và ngoài nước. Các hoạt động tạo động lực lao động của công ty:

- Quan tâm đến nhu cầu tôn trọng của nhân viên: lãnh đạo công ty luôn lắng nghe và có nhiều cuộc trưng cầu ý kiến cấp dưới, ghi nhận những đóng

góp của cấp dưới. Luôn tôn trọng người lao động trong quá trình lao động, làm việc, tác nghiệp.

- Công ty chú trọng đến cải thiện điều kiện làm việc: trang bị thêm hệ thống xe cầu có tính năng vừa xếp vừa dỡ, vừa vận chuyển thay cho hệ thống xe nâng, xây dựng thêm nhà xưởng, cải tạo hệ thống thông gió.
- Ghi nhận khi hoàn thành công việc: công ty áp dụng hình thức xét tăng lương trước hạn, giao cho thử thách cao hơn, giao quyền lực nhiều hơn cho cán bộ nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Thành công của công ty: Hiện nay công ty đã hình thành mạng lưới kinh doanh với nhiều công ty, chi nhánh, xí nghiệp được phân bố hầu hết các tỉnh và thành phố trong cả nước, với đội ngũ nhân viên ngày càng đông và chất lượng nhân lực ngày càng được nâng lên, chuyên nghiệp, nhân sự gắn bó với công ty hơn.

Kinh nghiệm của công ty taxi MaiLinh – Tp Hồ Chí Minh:

Công ty CP taxi Mai Linh là công ty chuyên về lĩnh vực dịch vụ vận tải đường bộ. Hiện nay là một trong những hãng taxi có tiếng và chiếm thị phần cao nhất trong lĩnh vực vận tải hàng khách bằng dịch vụ taxi. Kinh nghiệm của công ty về tạo động lực lao động:

- Nêu gương những lao động xuất sắc hoặc làm việc tốt góp phần nâng cao giá trị, hình ảnh của công ty. Đi kèm với việc nêu gương là chế độ khen thưởng kịp thời.

- Chế độ phúc lợi xã hội tốt: Mai Linh không những thực hiện tốt chế độ BHXH và các chế độ chăm sóc người lao động như các phụ cấp khác mà còn có các chương trình phúc lợi: hỗ trợ lao động nghèo hoặc có hoàn cảnh khó khăn, cấp học bổng cho con của CBNV có hoàn cảnh khó khăn nhưng học giỏi. Hỏi thăm và hỗ trợ kịp thời những gia đình gặp khó khăn, ốm đau, neo đơn hoặc tai nạn rủi ro ...

- Thực hiện chính sách cổ phần hóa để nhân viên cũng là cổ đông của công ty điều này làm tăng sự gắn bó và trách nhiệm của CBNV trong công ty,

họ yên tâm và nỗ lực làm việc vì hơn bao giờ hết, năng suất và hiệu quả làm việc của họ có ảnh hưởng không chỉ tới công ty mà tới chính cuộc sống của gia đình họ.

Tất cả những biện pháp trên của Mai Linh đã giúp công ty ngày càng lớn mạnh và giữ được uy tín, thương hiệu trên thị trường.

1.6.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực của các công ty trên tác giả có thể rút ra bài học kinh nghiệm để áp dụng tạo động lực cho nhân lực của công ty cổ phần vận tải Thăng Long:

Luôn tôn trọng và trân trọng nhân viên: tạo cảm hứng cho họ làm việc và biết chia sẻ thành quả đạt được với họ thông qua chính sách khen thưởng kịp thời, phù hợp.

Luôn quan tâm và chia sẻ với nhân viên: động viên kịp thời, khích lệ kịp thời là một trong những đòn bẩy tâm lý giúp người lao động nhận thấy mình luôn được quan tâm, làm việc trong môi trường thân thiện. Họ sẽ gắn bó hơn với công ty và luôn nỗ lực để hoàn thành công việc.

Linh hoạt trong chính sách lương: xếp lương, trả lương và xét nâng lương phải phù hợp với năng lực của CBNV nhưng cũng phải kịp thời, đúng lúc sẽ là động lực để người lao động làm việc tốt hơn.

Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc: chú ý đến điều kiện làm việc của nhân viên để cải thiện, bổ sung hoặc sửa chữa phù hợp sẽ giúp người lao động yên tâm làm việc và tăng năng suất lao động.

CHƯƠNG 2

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THĂNG LONG

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần vận tải Thăng Long

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty

Tên doanh nghiệp: CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THĂNG LONG.

Tên giao dịch tiếng anh: THANG LONG TRANSPORTS CORPORATION

Tên viết tắt: TL TRANSPORT., CORP

Địa chỉ trụ sở: 17A- Tổ 34- Phường Quan Hoa- Cầu Giấy- Hà Nội

Điện thoại: 04.37930138 . Fax : 04.37930116

Email: Thanglong.taxi28@gmail.com

Website: <http://thanglongtaxi.vn> / <http://thanglongtaxi.com>.

Ngành nghề kinh doanh chính của công ty: Vận chuyển hành khách bằng taxi, Vận chuyển hành khách du lịch; Dịch vụ đào tạo lái xe ô tô; Dịch vụ sửa chữa xe ô tô

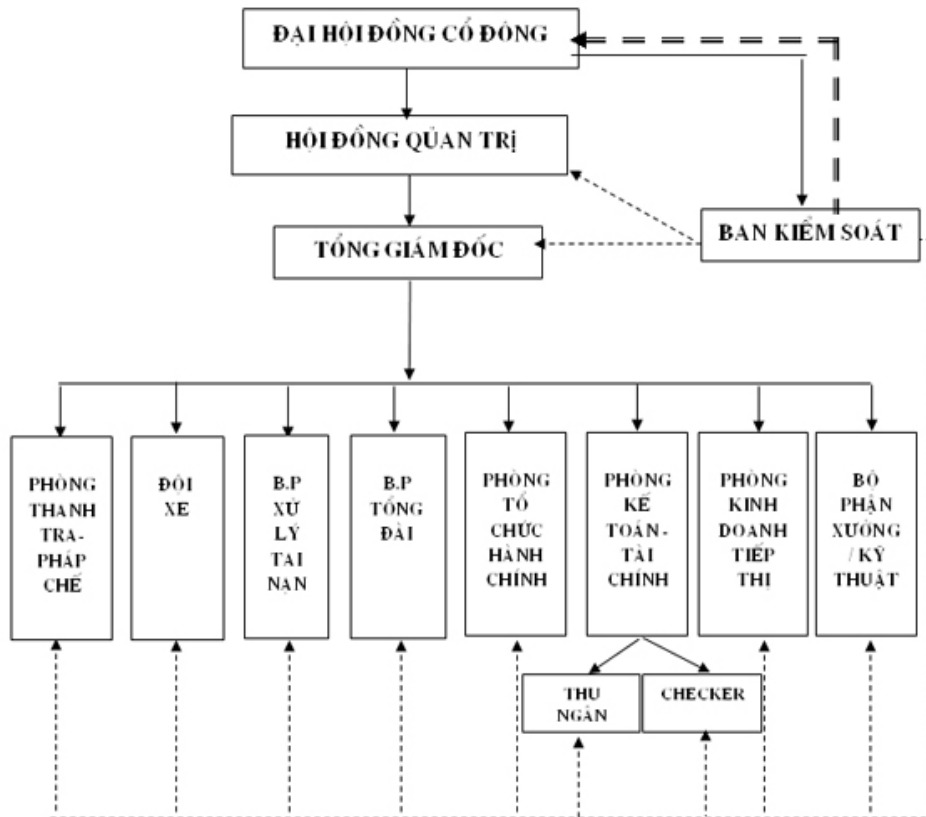
Hình 2. 2: Hình ảnh xe taxi của công ty:



Quá trình hoạt động:

Tiền thân là công ty TNHH vận tải Thăng Long, được thành lập ngày 05 tháng 11 năm 2006, sau đó được chuyển đổi thành công ty cổ phần vận tải Thăng Long ngày 27 tháng 9 năm 2008. Sau 9 năm hoạt động kinh doanh, với lĩnh vực kinh doanh dịch vụ xe taxi là chủ lực, công ty đã phát triển cả về số lượng, chất lượng xe và phạm vi hoạt động: số lượng xe Taxi đạt gần 500 xe, hoạt động trên tất cả các Quận, Huyện thuộc địa bàn thành phố Hà Nội và các vùng lân cận. Vận chuyển hàng triệu lượt khách trên năm, giải quyết việc làm cho hơn 600 lao động.

Sơ đồ 2.2: Sơ đồ tổ chức công ty:



Nguồn: Sơ đồ tổ chức- Phòng TCHC công ty CP vận tải Thăng Long

Là một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ nên công ty luôn làm việc với phương châm phục vụ: An toàn- Nhanh chóng- Hiệu quả. Quan điểm xuyên suốt đối với Công ty là sự hài lòng của khách hàng, trong đó yếu tố an toàn được đặt nên hàng đầu. Mọi yêu cầu chính đáng về công tác dịch vụ, nội dung

phán ánh từ khách hàng đều được công ty xem xét, giải quyết một cách hợp lý và nhanh chóng nhất. Bên cạnh đó, chất lượng phục vụ khách hàng ngày càng được nâng lên không chỉ thể hiện ở việc bổ xung mới nhiều loại xe 4 chỗ đời mới mà còn ở người lao động. Các lái xe taxi của công ty có trình độ tay nghề lâu năm, tính chuyên nghiệp cao, được đào tạo về nghiệp vụ chuyên môn, văn hóa kinh doanh, thái độ ứng xử với khách hàng.

2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Bảng 2. 2: Kết quả kinh doanh của công ty qua các năm từ 2012 – 2014

Đơn vị tính: đồng

Nội dung	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Doanh thu DV	130.796.360.000	131.118.180.000	144.230.000.000
DT đào tạo	100.000.000	160.000.000	120.000.000
Nguồn khác	120.000.000	138.000.000	182.160.000
Tổng doanh thu	131.016.360.000	131.416.180.000	144.532.160.000
Lợi nhuận sau thuế	1.292.234.000	1.130.386.365	1.089.439.213
Nộp ngân sách	132.714.000	100.160.00	108.500.000
Chi phí tiền lương	11.050.801.660	11.291.325.710	12.275.892.000
Thu nhập bình quân (đồng/ người)	5.800.000	6.600.000	7.300.000

Nguồn: Báo cáo TC năm 2012- 2014, phòng, TCKT- CTCPVT Thăng Long

Nhìn vào kết quả kinh doanh của công ty giai đoạn 2012-2014, chúng ta có thể nhận thấy sự phát triển cả về quy mô và chiều sâu. Cụ thể: Năm 2013 doanh thu tăng chậm so với năm 2012 (từ 131.016.360.000 đồng tăng lên 131.416.180.000 đồng, tăng 339.820.000 đồng tương đương 100,305 %). lợi nhuận sau thuế của công ty giảm nhẹ từ 1,292 tỷ đồng xuống 1,130 tỷ đồng do giá nguyên liệu xăng dầu không ngừng tăng lên. Sang đến năm 2014, doanh thu của công ty tăng lên 144.532.160.000 đồng (tăng 110,316% tương đương 13,5 tỷ đồng so với năm 2012). Tuy vậy lợi nhuận sau thuế của công ty lại giảm bởi giá nguyên liệu đầu vào cùng với chi phí dịch vụ ngày càng cao,

thêm vào đó công ty còn phải trả lãi vay do đầu tư ban đầu để đầu tư xây dựng gara sửa chữa ô tô và mua mới xe ô tô.

Trong điều kiện cạnh tranh ngày một gay gắt, để có thể tiếp tục thúc đẩy được sự tăng trưởng đòi hỏi công ty có những chính sách, chiến lược cạnh tranh phù hợp để phát triển một cách mạnh mẽ.

2.2. Đánh giá về hoạt động tạo động lực tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long

2.2.1 Các kích thích vật chất

2.2.1.1. Tiền lương

Theo số liệu của phòng tài chính kế toán cung cấp tác giả nhận thấy: Công ty có cách tính lương đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng, công khai, minh bạch, hình thức trả lương linh hoạt, phù hợp :Trả lương thời gian (trả lương theo định mức áp dụng cho nhân viên khối văn phòng, cán bộ quản lý, lao động gián tiếp) và trả lương khoán (dựa theo hợp đồng, dành cho lái xe, kinh doanh). Cụ thể cách tính lương doanh số cho lái xe được quy định như sau:

- Về tỷ lệ % ăn chia được áp dụng như sau:

- + Mức doanh thu dưới 500.000 đồng: tỷ lệ lái xe được hưởng 42%.
- + Từ 500.000 đồng đến 700.000 đồng: tỷ lệ lái xe được hưởng 47%.
- + Từ trên 700.000 đồng đến 900.000 đồng: tỷ lệ lái xe được hưởng 55%.
- + Từ trên 900.000 đồng đến 1.100.000 đồng; tỷ lệ lái xe được hưởng 60%
- + Doanh thu vượt trên 1.100.000 đồng: tỷ lệ lái xe được hưởng 65% (Tính trên phần doanh thu vượt trội).

Tỷ lệ ăn chia này được tính ca kinh doanh là 24 giờ.

- Giá cước mỗi chủng loại xe trong công ty được tính khác nhau:

+ Giá qui định cho xe Vios và Forte:

Giá mở cửa 0,8 km đầu giá: 10.000 đồng. Từ 0,9 km tiếp theo đến km 25 giá: 14.000 đồng. Từ km 26 trở đi giá: 11.500 đồng

+ Giá quy định cho xe Hyundai Getz và Kia Morning:

Giá mở cửa 0,8 km đầu giá: 10.000 đồng. Từ 0,9 km tiếp theo đến km 25 giá: 12.000 đồng. Từ km 26 trở đi giá: 10.000 đồng

Giá cước trên chưa bao gồm phí cầu, phà, bến bãi.

.....”

Nguồn: Phòng tài chính kế toán công ty CP VT Thăng Long- 2015

Sau khi tiến hành khảo sát về thu nhập của người lao động tác giả có bảng kết quả sau:

Bảng 2.3 : Kết quả khảo sát về thu nhập của người lao động tại công ty

Đơn vị: Người, %

STT	Nội dung	Lái xe (Người)	Nhân viên VP (Người)	Quản lý (Người)	Tổng (%)
1	Thu nhập dưới 4 triệu	2	1	0	1.16
2	Thu nhập từ 4- dưới 9 triệu	87	12	0	38.22
3	Thu nhập từ 9-< 13 triệu	108	6	5	45.94
4	Từ 13- < 20 triệu	26	0	6	12.36
5	Trên 20 triệu	3	0	3	2.32
6	Tổng	226	19	14	100

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Từ bảng trên ta thấy tiền lương của người lao động tại công ty chủ yếu nằm ở nhóm từ 9- 13 triệu (45.94%) phần lớn lao động thuộc nhóm này là nhân viên văn phòng làm chuyên môn nghiệp vụ, có thâm niên công tác và kinh nghiệm từ 3 năm trở lên và đội lái xe. Nhóm người hưởng lương từ 4-9 triệu chủ yếu là nhân viên văn phòng, tổng đài và lái xe mới vào nghề. Thu nhập thấp dưới 4 triệu chỉ chiếm 1.16%. Nhóm lao động hưởng lương từ 13 triệu trở lên chủ yếu là lao động quản lý và chỉ có một số ít các cá nhân ở bộ phận lái xe xuất sắc, đạt doanh số cao. Hầu hết nhân viên khối văn phòng không có mức lương từ 13 triệu trở lên .

Theo phiếu điều tra có < 50% số phiếu nhận xét tiền lương như vậy là tương đối phù hợp và bằng doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành và 50% số phiếu cho rằng mức lương công ty trả là thấp hơn mặt bằng nhưng vẫn ở mức chấp nhận được.

Bảng 2.4 : Bảng đánh giá mức độ hài lòng của NNL về tiền lương

Đơn vị tính: người, %

Mức độ Chi tiêu	Mức độ hợp lý của tiền lương					
	Rất hợp lý	Hợp lý	Tương đối hợp lý	Rất ít hợp lý	Không hợp lý	Tổng
Hài lòng về thu nhập hiện tại	20	81	37	32	89	259
	8.85%	35.84%	16.37%	14.16%	39.38%	100%
Cách tính và trả lương hợp lý	45	79	36	48	51	259
	19.90%	34.96%	15.93%	21.24%	22.57%	100%
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	58	88	32	19	62	259
	25.66%	38.94%	14.16%	8.41%	27.43%	100%
Công ty trả lương hợp lý giữa các chức danh	0	55	118	62	22	259
	0 %	24.34%	52.21%	27.43%	9.73%	100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL LĐ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Kết quả ở bảng 2.4 đánh giá mức độ hợp lý của người lao động về tiền lương cho thấy: Người lao động chưa thực sự thấy hợp lý với các yếu tố của tiền lương. Trong đó, số phiếu thấy thu nhập hiện tại là chưa hợp lý là lớn nhất. Chỉ tiêu trả lương hợp lý giữa các chức danh công việc với tỷ lệ 52.21% tương đối hợp lý và 9.73% là không hợp lý. Về điều kiện xét tăng lương thì số phiếu nhận xét là hợp lý chiếm 38.94%, tổng số phiếu cho là không hợp lý và ít hợp lý chiếm trên 30%. Người lao động cho rằng mặc dù quy chế tiền lương của công ty quy định rất rõ ràng về các tiêu chí xét tăng lương, nhưng

quá trình đánh giá vẫn mang tính cảm quan và nhiều tiêu chí không có tiêu chuẩn đánh giá cụ thể.

2.2.1.2. Khen thưởng và phúc lợi

* Khen thưởng

Bảng 2.5 : Đánh giá mức độ hài lòng của NNL về yếu tố tiền thưởng

Đơn vị tính: người, %

Mức độ Chi tiêu	Mức độ hài lòng với tiền thưởng					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Tỷ lệ % trích doanh thu của công ty cho người lao động được phân chia công bằng, hợp lý	0	179	57	23	0	259
	0%	79.2%	25.22%	10.17%	0%	100%
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	0	23	158	78	0	259
	0%	10.17%	69.91%	31.51%	0%	100%
Mức thưởng là hợp lý	0	230	0	27	2	259
	0%	88.8%	0%	11.94%	0.88%	100%
Hài lòng với mức thưởng nhận được	0	179	57	23	0	259
	0%	79.2%	25.22%	10.17%	0%	100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Mặc dù ban lãnh đạo công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý làm việc và hiệu quả làm việc của người lao động. Có sự kết hợp khá chặt chẽ giữa khen thưởng vật chất với khen thưởng tinh thần. Đảm bảo tính thống nhất giữa tính chất, hình thức và đối tượng khen thưởng; có quy chế khen thưởng rõ ràng, công khai để người lao động hiểu rõ. Nhưng, một bộ phận lớn người lao động vẫn cảm thấy chưa hài lòng với chính sách khen thưởng của công ty.

*** Phúc lợi**

Ngoài ra hàng năm công ty tổ chức cho cán bộ nhân viên đi thăm quan, nghỉ mát, điều đó đã thể hiện được sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty không những tới đời sống vật chất mà còn quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Phúc lợi của người lao động được hưởng căn cứ theo thâm niên và vị trí chức danh công việc.

- BHXH, BHYT, BHTN: Công ty tiến hành trích nộp các khoản bảo hiểm cho CBNV áp dụng đối với những cán bộ nhân viên, lái xe làm việc tại công ty từ 6 tháng trở lên có tham gia đóng bảo hiểm.

Song song với chế độ tiền lương, tiền thưởng, công ty còn xây dựng hệ thống các chính sách phúc lợi cho người lao động. Các chế độ phúc lợi được áp dụng gồm có: tiền thăm hỏi đồng viên khi gia đình người lao động có hiếu hỷ, tiền thưởng trong một số ngày lễ như ngày tết thiếu nhi 1/6, trung thu, ngày thương binh liệt sỹ....; khuyến khích các hoạt động giao lưu theo nhóm ngoài giờ làm việc, trong nội bộ các phòng ban với nhau để tạo điều kiện thiết lập và tăng cường những mối quan hệ đồng nghiệp, hỗ trợ và hợp tác cùng nhau làm việc vì lợi ích chung như hàng năm tổ chức các buổi đi nghỉ mát, hội thi văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tổ chức tết trung thu cho con em cán bộ nhân viên .

2.2.2. Các kích thích tinh thần

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua việc tăng cường tính hấp dẫn của công việc mà người lao động đảm nhận

Để đánh giá về động lực làm việc thông qua tính hấp dẫn của công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát mức độ hài lòng về các yếu tố liên quan đến công việc và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6 : Đánh giá mức độ hài lòng của NNL về yếu tố thuộc công việc*Đơn vị tính: người, %*

Mức độ Chi tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	2	131	72	51	3	259
	0.77%	50.58%	27.8%	19.7%	1.16%	100%
Công việc thú vị, thử thách	2	131	72	51	3	259
	0.77%	50.58%	27.8%	19.7%	1.16%	100%
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	0	12	21	226	0	259
	0%	4.63%	8.11%	87.25%	0%	100%
Khối lượng công việc hợp lý	29	46	169	15	0	259
	11.23%	17.76%	65.25%	5.79%	0%	100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Qua kết quả ở bảng 2.6 có thể thấy mức độ hài lòng của NNL về công việc chưa cao. Có đến khoảng 50% “không hài lòng” về sự phân công nhiệm vụ, trách nhiệm hợp lý; trên 50% NNL đánh giá “không hài lòng” về mức độ thú vị, thử thách của công việc nhưng có đến 79.92% NNL trả lời “có” hài lòng với vị trí công việc hiện tại. Điều đó chứng tỏ rằng NNL chỉ đang tạm hài lòng với công việc chứ chưa thấy được sự hấp dẫn, thú vị và thử thách trong công việc.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công

Công tác đánh giá định kỳ của công ty được thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động. Chính vì thế ảnh hưởng đến cảm nhận của người lao động về tính công bằng và chính xác của hệ thống đánh giá.

Bảng 2.7: Đánh giá mức độ hợp lý của NNL về công tác đánh giá thực hiện công việc

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá với các yếu tố					
	Hợp lý khách quan	Khách quan	Không ý kiến	Không khách quan	Rất không khách quan	Tổng
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	1 0.38%	6 2.32%	226 87.26%	26 10.04%	0 0%	259 100%
Đánh giá thực hiện theo chu kỳ một cách công bằng, khách quan	1 0.38%	6 2.32%	226 87.26%	26 10.04%	0 0%	259 100%
Đánh giá thực hiện công việc sát với thực tế	3 1.16%	3 1.16%	226 87.26%	27 10.42%	0 0%	259 100%
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	3 1.16%	3 1.16%	226 87.26%	27 10.42%	0 0%	259 100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Kết quả khảo sát tại bảng 2.7 cho thấy tỷ lệ số người được hỏi trả lời “hợp lý, khách quan” với công tác đánh giá thực hiện công việc chỉ chiếm tỷ lệ thấp: dưới 2 %, trên 10% đánh giá là “Không khách quan”, 87.26% không có ý kiến, số lao động “không ý kiến” là những lái xe do công ty chưa thiết kế mẫu công việc đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với nhân viên lái xe mà chỉ có bản đánh giá thực hiện công việc với nhân viên văn phòng và cán bộ quản lý. Lái xe được tính lương và hưởng lương theo khoán doanh thu.

Như vậy, có thể thấy công tác đánh giá thực hiện công việc đã được lãnh đạo quan tâm, việc đánh giá được thực hiện thường xuyên.

2.2.2.3. Tạo động lực thông qua hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực

Hiện tại, để xác định nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên, công ty dựa chủ yếu vào việc phân tích các yếu tố vào yêu cầu của công việc mới,

những thay đổi về khoa học kỹ thuật công nghệ dẫn đến cần thiết phải đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng cho người lao động để đáp ứng được các yêu cầu của công việc.

Bảng 2.8 : Bảng đánh giá của nhân lực về công tác đào tạo

STT	Nội dung	Tỷ lệ
1	Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	100%
2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	100%
3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	100%
4	Phương pháp đào tạo phù hợp	100%
5	Đánh giá kết quả sau đào tạo	100%
6	Kết quả thực hiện công việc được cải thiện sau đào tạo	100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Tuy đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty vẫn còn một số khía cạnh đó là:

Việc xác định nhu cầu còn mang tính chất chung chung chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng người. Do đó, làm giảm hiệu quả đào tạo, có thể gây lãng phí chi phí đào tạo.

Việc xác định đối tượng đào tạo còn mang tính chủ quan, phụ thuộc vào suy nghĩ của cán bộ lãnh đạo trực tiếp và sự tự nguyện đăng ký tham gia của người lao động.

Mục tiêu đào tạo chưa được xác định rõ ràng, mang tính chung chung như đào tạo là để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì chưa có được mục tiêu cụ thể, rõ ràng, định lượng nên không có cơ sở để xem xét, đánh giá chương trình đào tạo đã đạt được các mục tiêu hay chưa. Hơn nữa công ty chưa xây dựng đánh giá cụ thể để đo lường mức độ tác động: kết quả công việc được cải thiện sau đào tạo là 100% nhưng tỷ lệ thay đổi theo chiều hướng tích cực hay tiêu cực, ít hay nhiều thì chưa được công ty tách rõ nên bản thân người lao động vẫn mơ hồ.

Ngoại trừ những lớp kỹ năng mềm về lái xe an toàn, phòng cháy chữa cháy, an toàn giao thông, ứng xử tình huống ... chủ yếu dành cho lái xe thì công ty mới chỉ khuyến khích cho người lao động tự đi học nâng cao trình độ chuyên môn chứ chưa có chương trình cử cán bộ, nhân viên đi học, tài trợ tiền học phí và kinh phí học tập. Bởi vậy nên những cá nhân tự đi học nâng cao trình độ chuyên môn phần lớn nghỉ việc, chuyển công tác sau một thời gian ngắn hoàn thành chương trình học.

2.2.2.4. Tạo động lực thông qua tạo cơ hội thăng tiến cho nguồn nhân lực

Qua ý kiến từ phiếu khảo sát đánh giá của nguồn nhân lực về các yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thăng tiến của bản thân, kết quả thu được như sau:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về sự lựa chọn cơ hội thăng tiến của>NNL

Đơn vị: %

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng được lựa chọn	Tỷ lệ lựa chọn
1	Hiệu quả công việc/ năng lực bản thân	1	85 37.61%
2	Bằng cấp, trình độ chuyên môn	2	82 36.28%
3	Sự thân tín	3	67 29.64%
4	Thâm niên công tác	4	25 11.06%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐLLĐ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Ta thấy, yếu tố được người lao động đánh giá có mức độ quan trọng nhất ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến bản thân chính là hiệu quả công việc/ năng lực bản thân, tiếp đến là yếu tố bằng cấp, trình độ chuyên môn và sự thân tín, cuối cùng là thâm niên công tác. Như vậy, người lao động đánh giá yếu tố hiệu quả công việc/ năng lực bản thân rất cao, những người được thăng tiến trong công ty phải là những người có năng lực và đạt hiệu quả công việc. Yếu

tổ bằng cấp trình độ chuyên môn và sự thân tín được đánh giá có mức độ quan trọng hơn thâm niên công tác của người lao động.

Qua kết quả khảo sát, số người tham gia phỏng vấn lựa chọn câu trả lời: “Có” khi được hỏi công ty có tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn là 100%. Nhưng tỷ lệ lựa chọn câu trả lời có khi trả lời câu hỏi công ty có xây dựng lộ trình thăng tiến cho nhân viên thì lại là 95,57% trả lời “Không”. Như vậy, bên cạnh kết quả đạt được, công tác đề bạt thăng tiến tại đơn vị cũng còn một số hạn chế do các nguyên nhân sau:

Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng các tiêu chuẩn này rất chung chung; chỉ quy định về bằng cấp, trình độ và năng lực công tác. Người lao động sẽ khó có căn cứ để phấn đấu đạt mục tiêu.

Công ty chưa giải thích rõ cho người lao động hiểu về các cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình tại công ty. Không có sự trao đổi về kế hoạch phát triển nghề nghiệp của người lao động. Chính vì thế người lao động rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

2.2.2.5. Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Công ty luôn tạo những điều kiện tốt nhất cho cán bộ, nhân viên để hoàn thành tốt công việc được giao . Cụ thể:

- Tại các phòng: Các loại máy tính, máy in, máy fax, quạt điện, điều hoà, các loại phục vụ liên lạc, đều được bố trí đầy đủ và theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế của mỗi phòng làm việc.

- Mỗi xe taxi: Công ty đã trang bị bộ đàm, camera, thiết bị định vị, chấn nắn, điều hòa..., đảm bảo về chất lượng dịch vụ tốt nhất đồng thời giúp lái xe yên tâm khi làm việc đêm hoặc đi đường xa. Ngoài ra công ty còn bố trí khu vực đỗ xe, chờ khách cho các lái xe tại Hà Nội như tại điểm tập kết gần công viên Nghĩa Đô.. ở đó các lái xe có thể đỗ xe nghỉ ngơi, thuận tiện trong việc trao đổi nhau về chuyên môn, kinh nghiệm cũng như thông tin khách hàng.

Bảng 2.10 : Kết quả đánh giá của NNL về môi trường, điều kiện làm việc

Đơn vị: người: %

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ hài lòng				Tổng
		Rất tốt	Tốt	Bình thường	Không tốt	
Điều kiện lao động		46 17.76	70 27.02	83 32.05	60 23.17	100%
Không khí làm việc		34 13.12	85 32.82	79 30.5	61 23.55	100%
Trang thiết bị làm việc		5 1.93	149 57.53	105 40.53	0	100%
Quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi		0	103 39.77	157 60.63	0	100%
Mối quan hệ với đồng nghiệp		30 11.58	74 28.57	116 44.78	39 15.06	100%
Mối quan hệ của nhân viên với cấp trên		33 12.74	73 28.18	121 46.72	32 12.36	100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Qua bảng số liệu 2.10 cho thấy phần lớn người lao động cảm thấy điều kiện và môi trường làm việc tại đơn vị tốt và bình thường, tỷ lệ số người nhận xét không tốt, không hài lòng dao động từ dưới 12.36% -23.55%. Điều này chứng tỏ đơn vị đã đầu tư trang thiết bị phục vụ cho công việc của cán bộ nhân viên tốt. Người lao động cũng có mức độ hài lòng khá cao đối với mối quan hệ trong tập thể với các khía cạnh bầu không khí tâm lý, sự trao đổi cởi mở các vấn đề, sự hỗ trợ hợp tác giữa các thành viên đều có tỷ lệ số người nhận xét “tốt” và “bình thường” tổng đạt trên 80%.

2.2.2.6. Tạo động lực lao động thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp

Công ty đã bước đầu xây dựng được văn hóa doanh nghiệp mang nét riêng của doanh nghiệp. Đó là điều đáng khích lệ và tiếp tục phát huy

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của NNL về văn hóa tổ chức:

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng				
	Tốt	Bình thường	Không tốt/ không ấn tượng	Chưa có để nhận xét	Tổng
Lo go, màu sắc đặc trưng công ty	92 35.52	88 33.98	79 30.5	0 0	259 100%
Đồng phục công ty	5 1.93	149 57.53	105 40.54	0 0	259 100%
Quy định về cách giao tiếp với đồng nghiệp, khách hàng của công ty	0	102 39.38	157 60.62	0	259 100%
Mọi người trong công ty đoàn kết giúp đỡ nhau	0	180 69.5	79 30.5	0 0	259 100%
Công ty thường xuyên phổ biến quy định, quy chế cho nhân viên	30 11.58	74 28.57	116 44.79	39 15.06	259 100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long, năm 2015

Từ bảng số liệu trên ta nhận thấy: công ty đã có xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh của công ty nhưng chỉ có 17.76% đánh giá tốt, 27.03% đánh giá bình thường và không tốt, không ấn tượng chiếm 55.21%. Màu sắc đặc trưng và chủ đạo của công ty là màu vàng tươi, màu trắng rất hợp với phong thủy của lãnh đạo đơn vị. Lo go công ty đã có, tuy nhiên tỷ lệ nhất xét là 35.52% đánh giá tốt 33.98% đánh giá bình thường và không tốt, không ấn tượng chiếm 30.5%. Đặc biệt vẫn có 15.06% số người nhận định chưa được (không có) việc công ty phổ biến nội quy, quy chế cho công ty. Điều đó chứng tỏ việc phổ biến, trao đổi với nhân viên về các quy định của công ty còn chưa triệt để

và rộng khắp.

2.3. Thực trạng động lực lao động tại Công ty cổ phần vận tải Thăng Long

Tại công ty CP VT Thăng Long có thể nhận thấy rõ động lực làm việc của nhân sự qua phiếu thăm dò, khảo sát mà tác giả đã tiến hành khảo sát và thu lại kết quả như sau.

2.3.1. Mức độ nỗ lực trong công việc:

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát mức độ nỗ lực trong công việc của NNL

Đơn vị: %

Tiêu chí	Quản lý	Lao động văn phòng, gián tiếp	Lái xe	Ghi chú
Rất nỗ lực	50	26.32	23.01	
Nỗ lực	28.57	52.63	33.19	
Ít nỗ lực	14.29	5.26	23.89	
Rất ít nỗ lực	7.14	15.79	19.91	
Tổng cộng	100%	100%	100%	

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐLLĐ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Từ số liệu trên ta thấy sự nỗ lực trong công việc của nhân lực trong công ty luôn hiện hữu. Nó chiếm tỷ lệ tương đối cao (trên 50%) ở mức độ nỗ lực rất thường xuyên đối với lao động quản lý và lao động văn phòng, gián tiếp. Đối với nhóm lao động trực tiếp là lái xe thì tỷ lệ nỗ lực- ít nỗ lực và mức độ thường xuyên- không thường xuyên dàn trải tương đối đồng đều. Điều đó cho thấy đối với nhóm lao động lái xe, công ty chưa có nhiều động lực phù hợp để họ nỗ lực- thường xuyên trong công việc

2.3.2. Tính chủ động, tự nguyện trong công việc:

Tiến hành khảo sát mức độ tự nguyện, chủ động trong công việc của người lao động tại công ty, tác giả đã thu được kết quả sau:

Bảng 2.13: Kết quả điều tra về sự chủ động, tự nguyện trong công việc

Đơn vị: %, %

STT	Nội dung	Lái xe	Lao động văn phòng	Quản lý	Tổng
1	Vì thu nhập	71.68%	63.16%	12.28%	67.18%
2	Vì yêu công việc	23.45%	26.31%	42.86%	25.48%
3	Vì thăng tiến của bản thân	4.87%	10.53%	42.86%	7.34%
	Tổng	100%	100%	100%	100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL LĐ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Theo số liệu bảng 2.13 thể hiện: 100% nhân lực được hỏi đều trả lời là có tự nguyện và chủ động trong công việc. Tuy nhiên khi đi vào câu hỏi chi tiết hơn về mức độ chủ động, tự nguyện trong công việc thì đã có tỷ lệ chênh lệch khác biệt như sau: có 67.18% là vì thu nhập; 25.48% là vì yêu công việc, chỉ có 7.34% chủ động, tự nguyện làm việc vì sự thăng tiến của bản thân.

Bảng 2.14: Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên công tác

Đơn vị: Người, %

STT	Thâm niên công tác	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng
1	<i>Dưới 1 năm</i>	344	50.59	302	44.09	429	64.51
2	<i>Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm</i>	304	44.7	347	50.65	167	25.11
3	<i>Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm</i>	24	3.53	28	4.09	58	8.72
4	<i>Trên 5 năm</i>	8	1.18	8	1.17	11	1.66
	Tổng đến 31/12	680	100	685	100	665	100

Nguồn: Báo cáo NS năm 2012- 2014, Phòng TC- HC, CT CP VT Thăng Long

Tính tự nguyện trong công việc còn thể hiện qua số lượng nhân sự mong muốn ký hợp đồng với công ty từ 1 năm trở lên. Không kể yếu tố tái cơ cấu nhân sự thì số lượng lao động ký hợp đồng lao động trên một năm, số người lao động sẵn sàng gắn bó với doanh nghiệp có tỷ lệ ngày càng cao.

Tỷ lệ lao động dưới 1 năm kinh nghiệm luôn ở mức cao, điều đó chứng tỏ chưa có đủ động lực để người lao động chủ động gắn bó với công việc. Lao động ở công ty có sự biến động cao, nhất là nhóm lao động lái xe.

2.3.3. Trách nhiệm trong công việc

Trách nhiệm trong công việc thể hiện ý thức trách nhiệm trong công việc, trách nhiệm của cá nhân đối với công việc. Ta có kết quả sau:

Bảng 2.15: Kết quả khảo sát tính trách nhiệm trong công việc

STT	Nội dung	Lái xe	Lao động văn phòng	Quản lý	Tổng
1	Có trách nhiệm trong công việc	179 79.2%	8 42.1%	14 12.28%	201 77.61%
2	Không có trách nhiệm trong công việc	47 20.8%	11 57.9%	0 0%	58 22.39%
	Tổng	226 100%	19 100%	14 100%	259 100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Theo kết quả bảng 2.6 ta thấy: Có 201 người nhận thấy mình có trách nhiệm trong công việc chiếm 77.61%, còn lại 58 người trả lời “không” chiếm 22.39%. Số lượng người lao động tự nhận thấy trách nhiệm trong công việc chỉ có 42 người chiếm 16.22% trong tổng số 259 người lao động được khảo sát tại đơn vị. Tất cả những người lao động chọn câu trả lời “không” có trách nhiệm trong công việc đều do không biết rõ quyền hạn hoặc trả lời không có quyền hạn của mình trong công việc Điều đó chứng tỏ là người lao động tại doanh nghiệp còn mơ hồ về quyền hạn và trách nhiệm của mình. Công ty cần làm rõ trách nhiệm và quyền hạn của người lao động trong mô tả công việc.

2.3.4. Sự sáng tạo trong công việc

Bảng 2. 16: Kết quả khảo sát sự sáng tạo trong công việc của>NNL

Đơn vị: Người, %

STT	Nội dung	Lái xe	Lao động văn phòng	Quản lý	Tổng
1	Có sáng tạo trong công việc	69 30.53%	12 63.16%	9 64.28%	90 34.75 %
2	Không có sáng tạo trong công việc	157 69.47%	7 36.84%	5 35.71%	169 65.25%
	Tổng	226 100%	19 100%	14 100%	259 100%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL L Đ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Qua kết quả tại bảng 2.16 thể hiện: sự sáng tạo trong công việc của nhân lực trong công ty chưa được cao, chỉ chiếm khoảng 34 %, trong đó sự sáng tạo của cá nhân trong công việc được ghi nhận và áp dụng rộng rãi toàn công ty chỉ chiếm 6.56% trong đó lao động quản lý, nhân viên văn phòng có sự sáng tạo được áp dụng chủ yếu là các cải cách về mẫu biểu, văn bản, quy định, còn lái xe chủ yếu là những ý kiến sáng tạo nhằm khắc phục sự cố khi chạy xe, phục vụ hàng khách. Số lượng lao động không sáng tạo trong công việc còn cao. Điều đó chứng tỏ công ty chưa phát động phong trào sáng tạo và chưa thực sự tạo động lực để cho người lao động được sáng tạo trong công việc.

2.3.5. Sự gắn bó, trung thành của người lao động với doanh nghiệp:

Theo bảng 2.17 trên ta nhận thấy số lượng lao động xác định làm việc chỉ là tạm thời và chưa xác định ổn định tại công ty chiếm trên tỷ trọng cao trong số lựa chọn (tổng chiếm 61.77%): số lượng mong muốn làm việc lâu dài ở công ty chỉ chiếm 11.97%, số người xác định làm việc ít nhất vài năm chỉ chiếm 10.04%. Số lao động chờ hết hạn hợp đồng là không làm việc tại công ty chiếm 16.22%.

Bảng 2.17: Kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Đơn vị : người

STT	Nội dung	Lái xe	Lao động văn phòng	Quản lý	Tổng %
1	Mong muốn gắn bó lâu dài	8.88	1.93	1.16	11.97
2	Ít nhất vài năm nữa	8.11	0.77	1.16	10.04
3	Không biết, tùy điều kiện	39.00	0.77	1.93	41.7
4	Hết hạn hợp đồng	13.90	1.54	0.77	16.22
5	Chỉ là tạm thời, tôi muốn một công việc khác tốt hơn	17.37	2.32	0.38	20.07
	Tổng	87.26	7.34	5.40	100

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL LĐ tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

Sự gắn bó trung thành với tổ chức của nguồn nhân lực còn thể hiện qua số liệu những người nghỉ việc hàng năm tại công ty Theo số liệu phòng tổ chức hành chính công ty cung cấp. Ta có số liệu về lao động nghỉ việc qua các năm:

Bảng 2.18. Bảng thống kê lao động nghỉ việc qua các năm 2012-2014

STT	Số lượng lao động nghỉ việc (người)	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tổng số nghỉ việc đến 31/12	44	141	206
	<i>Dưới 1 năm</i>	26	133	53
	<i>Kể cả nghỉ việc khi thử việc</i>			
	<i>Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm</i>	15	6	153
	<i>Từ 3 năm trở lên</i>	3	2	0
2	Hiện đang làm việc đến 31/12	680	685	665

Nguồn : Báo cáo NS năm 2012- 2014, Phòng TC- HC, CT CP VT Thăng Long

Qua số liệu ta cũng nhận ra mức độ biến động lao động tại công ty là rất cao, thể hiện mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp thấp vì ngoài sức hút lao động từ các công ty khác thì có một thực tế là: hiện nay có rất nhiều lao động trình độ chuyên môn cao (tốt nghiệp trung cấp, cao đẳng, đại học) không xin được việc nên học thêm bằng lái xe để đi làm tạm thời trong thời gian thất nghiệp, chờ việc. Một số khác do nhận biết được nghề lái xe là nghề có tính chất lưu động nên chỉ làm tạm thời trong khi họ đi tìm một công việc khác hoặc đi học.

2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty CP vận tải Thăng Long.

2.4.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

Tất cả các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực của công ty. Ví dụ như

Nhóm lao động gián tiếp: Có đặc thù: Gồm cả nam và nữ; Độ tuổi: từ 18 tuổi trở lên; Trình độ văn hóa: 12/12 trở lên. Nữ chiếm đa số, đặc biệt là bộ phận tổng đài, hành chính

Nhóm lao động kỹ thuật, trực tiếp như nhân viên lái xe: Gồm cả nam và nữ trong đó nam chiếm đến trên 95%. Độ tuổi từ 21 tuổi đến 45 tuổi. Trình độ văn hóa: 9/12 trở lên. Tay nghề: có bằng lái xe B2 trở lên và có chứng chỉ hành nghề lái xe taxi.

Với đặc thù về giới tính và về độ tuổi nêu trên ảnh hưởng trực tiếp đến việc phân công công việc, khung giờ làm cũng như việc điều tiết ca, giờ chạy xe, khung đường hoạt động cho lái xe vì: với lao động nữ là lái xe thì không thể phân công công việc chạy những chuyến đường dài hoặc đưa đón khách với thời gian về đêm, tối. Hoặc những lao động mới vào nghề thì không phân công chạy những tuyến đường có địa bàn phức tạp, vùng xa....

Về trình độ văn hóa và mức độ hiểu biết của người lao động cũng ảnh hưởng đến hình thức tuyên truyền, phổ biến nội quy, chế độ chính sách, hình thức đào tạo, rèn cặp của công ty. Ví dụ: với lao là lái xe thì không thể giảng

giải lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp mà phải có những biện pháp, tập huấn hướng dẫn cụ thể về việc ứng xử với khách hàng và trang phục, phù hợp với thời gian và công việc của họ.

Bên cạnh đó sở thích, tính cách cũng như sức khỏe của người lao động cũng là yếu tố quan trọng để người lao động thực hiện công việc. Nếu không có sức khỏe, sự kiên trì, điềm tĩnh và sự yêu nghề thì ít có sự gắn bó lâu dài với công việc.

2.4.2. Các yếu tố thuộc về công ty

Công ty cổ phần vận tải Thăng Long là công ty hoạt động độc lập với 100% vốn trong nước. Đặc điểm lao động của công ty tương đối đặc biệt so với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khác.

- Kinh doanh dịch vụ vận chuyển hành khách bằng xe taxi
- Công việc có tính chất lưu động: phải di chuyển đi đến nhiều địa điểm, đi xa, tần suất phục vụ cao
- Đối tượng vận chuyển là con người
- Là ngành nghề kinh doanh có điều kiện: có phương tiện theo tiêu chuẩn, có sức khỏe và có giấy phép lái xe theo hạng yêu cầu
- Trình độ lao động trực tiếp (lái xe) có đặc điểm riêng: phải học nghề lái xe ô tô từ B2 trở lên;
- Điều kiện làm việc: ở môi trường nặng nhọc độc hại: tiếp xúc với nhiều tiếng ồn và khói, bụi, ô nhiễm môi trường.
- Giá dịch vụ chịu tác động trực tiếp của giá nguyên liệu tăng, giảm
- Ảnh hưởng và chịu tác động trực tiếp của các quy định nhà nước về giao thông vận tải đường bộ.

Số lượng lao động không ổn định, thường xuyên có sự thay đổi tăng giảm. Đội ngũ lái xe chiếm 2/3 số lượng lao động của toàn công ty.

Những yếu tố thuộc về công ty ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân lực đang làm việc tại công ty như sau:

Đặc điểm kinh doanh ảnh hưởng cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi

Bảng 2.19 : Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi

Đơn vị: Người, %

STT	Độ tuổi	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng
1	Dưới 30 tuổi	325	47.445	332	48.46	300	45.11
2	Từ 30-45 tuổi	350	51.47	347	50.66	357	53.68
3	Trên 45 tuổi	5	0.735	6	0.876	8	1.21
	Tổng	680	100	685	100	665	100

Nguồn : Báo cáo NS năm 2012- 2014, Phòng TC- HC, CT CPVT Thăng Long

Nhìn vào bảng 2.19 ta thấy lao động trong độ tuổi từ 30 tuổi đến 45 tuổi chiếm trên 50% tổng số lao động công ty. Trên 45 tuổi có 8 người, hầu hết chỉ là lao động làm công việc ít .phải lưu động hơn là lái xe..

Đặc điểm kinh doanh ảnh hưởng tới cơ cấu NNL theo trình độ học vấn

Dựa vào kết quả ở bảng 2.20 về trình độ học vấn ta thấy: tại công ty tỷ lệ cao đội ngũ nhân viên làm việc tốt nghiệp các khóa học nghề và 2/3 lao động làm tại công ty là lái xe. Tuy nhiên không phải 100% lái xe chỉ học sơ cấp, nghề mà có rất nhiều lái xe tốt nghiệp đại học, cao đẳng hoặc trung cấp .

Bảng 2.20 : Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Đơn vị: Người, %

STT	Trình độ	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng
1	Đại học, CĐ , TC	149	21.91	134	19.56	135	20.3
2	Lao động phổ thông	25	3.68	15	2.2	12	1.8
3	Sơ cấp, nghề	488	71.76	506	73.87	493	74.14
4	Công nhân kỹ thuật	18	2.65	30	4.37	25	3.76
	Tổng	680	100	685	100	665	100

Nguồn : Báo cáo NS năm 2012- 2014, Phòng TC- HC, CT CPVT Thăng Long

Tuy nhiên, kết quả đạt được phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm, điều kiện trang bị thực tế và những nhân tố xung quanh tác động tới, song không thể phủ nhận vai trò chính yếu của yếu tố trình độ nghề.

Đặc điểm kinh doanh ảnh hưởng tới cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Bảng 2.21 : Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Đơn vị: Người, %

STT	Giới tính	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng	Số LĐ	Tỷ trọng
1	Nam	630	92.65	653	95.33	640	96.24
2	Nữ	50	7.35	32	4.67	25	3.76
	Tổng	680	100	685	100	665	100

Nguồn : Báo cáo NS năm 2012- 2014, Phòng TC- HC, CT CPVT Thăng Long

Nhìn vào bảng 2.21 cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính cho ta thấy tỷ lệ nam chiếm trên 90% trong tổng số lao động công ty. Đây là cơ cấu hoàn toàn phù hợp do công ty là một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận tải mang tính đặc thù, nhân lực chủ yếu tập trung ở khu vực dịch vụ vận tải, thêm vào đó là môi trường làm việc hay phải di chuyển, thời gian làm việc linh động cả ngày, đêm phải có thể lực và sức khỏe tốt. Nữ giới thường chỉ làm công tác văn phòng, trực tổng đài theo giờ hành chính hoặc ca cố định để có thời gian chăm sóc gia đình.

2.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Chính sách của Chính phủ và pháp luật của Nhà nước

Công ty cổ phần vận tải Thăng Long là đơn vị có ngành nghề kinh doanh đặc thù: kinh doanh dịch vụ vận tải hành khách bằng taxi, số lượng lao động là lái xe động, mức độ ổn định về công việc không cao nên việc tuân thủ các quy định chung của nhà nước về tiền lương, về lao động và các vấn đề khác của xã hội luôn được quan tâm hàng đầu. Tuy nhiên công ty cũng gặp

không ít khó khăn trong vấn đề giải quyết tăng lương và trích đóng BHXH theo quy định khi lượng nhân sự biến động liên tục mà quy định về tiền lương và BHXH thay đổi theo từng năm với nhiều quy định bắt buộc... bên cạnh đó còn các quy định về giao thông, vận tải cũng làm gia tăng áp lực... khiến cho doanh nghiệp cũng như người lao động nhiều khi hoang mang và chưa thực sự yên tâm công tác.

- Đặc điểm lao động và cơ cấu thị trường lao động

Bất kể một đơn vị nào muốn thành công thì việc đầu tư vào nguồn lực con người là một hoạt động đầu tư có lợi nhất. Chính điều này mà tất cả các công ty phải cạnh tranh trên nhiều phương diện, đặc biệt là về nguồn lực con người. Hiện nay, các công ty đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam luôn sẵn sàng trả mức lương cao và các chính sách đãi ngộ hấp dẫn cho những lao động có chất lượng cao. Điều đó làm cho công ty phải có những chính sách thu hút và giữ chân nhân tài hiệu quả để đảm bảo nhân lực và ngăn chặn hiện tượng người lao động chất lượng cao, những lao động lành nghề, lái xe lâu năm rời bỏ công ty .

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội

Từ cuối năm 2012 thế giới bước vào cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, đến hết năm 2014 vẫn chưa có dấu hiệu phục hồi, nền kinh tế Việt Nam không ngoại lệ. Tình hình lạm phát tuy được kiểm soát nhưng không ngừng biến động tăng, cũng gây khó khăn lớn cho đời sống cán bộ, nhân viên. Trong hoàn cảnh giá cả sinh hoạt ngày càng tăng, cuộc sống người lao động ngày càng khó khăn khiến người lao động không yên tâm làm việc dẫn đến hiệu quả lao động giảm sút.

- Sự cạnh tranh của các công ty taxi, dịch vụ vận tải trên địa bàn thành phố Hà Nội

Các công ty khác lại có chính sách ưu đãi đặc biệt, tốt hơn dành cho những con người có chuyên môn tốt thì việc xin chuyển công tác của những người lao động sẽ xảy ra thường xuyên hơn.

Đối với lái xe taxi: có rất nhiều công ty có nhu cầu tuyển dụng lái xe vẫn phòng với chế độ ưu đãi lớn, thời gian làm việc hành chính, ít phải lưu động hoặc một số hãng taxi danh tiếng có chế độ đãi ngộ tốt hơnnên hàng tháng có không ít người xin nghỉ việc.

Khối lượng công việc ngày một nhiều, áp lực công việc ngày một lớn, tiền lương, thưởng vẫn giữ mức độ như cũ, thậm trí một số khoản còn bị cắt giảm, dẫn đến không đảm bảo đời sống cán bộ nhân viên đặc biệt là nhân viên khối gián tiếp như: trực tổng đài, lễ tân.... Đòi hỏi công ty phải có chính sách thu hút và giữ chân nhân tài thực sự hiệu quả.

2.5. Những kết luận cơ bản về động lực và hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần vận tải Thăng Long

Nhìn chung công ty đã quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động và đã đạt được một số kết quả đáng ghi nhận, tuy nhiên vẫn còn một số tồn tại cần phải khắc phục.

2.5.1. Ưu điểm

Công ty lựa chọn hình trả lương khoán doanh thu cho bộ phận lái xe (lao động trực tiếp) là phù hợp với điều kiện kinh doanh thực tế của công ty. Việc áp dụng hình thức trả lương này đã góp phần không nhỏ vào sự nỗ lực tăng doanh số của lao động. Để tăng thêm vai trò đòn bẩy kinh tế của tiền lương thì công ty đã áp dụng hợp lý các hình thức tiền thưởng thiết thực đối với người lao động. Sự kết hợp hài hoà giữa tiền lương và tiền thưởng của công ty đã tạo thành một sức mạnh vật chất thúc đẩy mạnh mẽ động cơ lao động trong mỗi con người lao động.

Ngoài nhu cầu về vật chất, con người còn có nhu cầu về mặt tinh thần. Những biện pháp thoả mãn nhu cầu tinh thần của người lao động chính là nhằm khuyến khích họ hăng say lao động, phát huy sáng kiến, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm tiên tiến nhằm tăng hiệu quả lao động. Để khuyến khích về mặt tinh thần thì công ty đã có kế hoạch đảm bảo đủ việc làm cho mỗi người lao động. Có việc làm đầy đủ thực chất đã đã tạo được niềm vui, niềm phấn

khởi cho cá nhân, cho tập thể lao động. Thêm vào đó công ty đã tạo nên một bầu không khí tâm lý hiểu biết, tin tưởng lẫn nhau, bầu không khí tâm lý này thực chất đã tạo ra cái đẹp về tinh thần, cái đẹp trong tình cảm tập thể. Tạo nên cái đẹp, cảm nhận cái đẹp trong tâm hồn, chắc chắn mỗi người lao động càng gắn bó với công ty, với đồng nghiệp của mình hơn.

Một số các hình thức khuyến khích cho lao động cả về mặt vật chất lẫn tinh thần nói chung được công ty quan tâm, nhưng có lẽ như vậy vẫn chưa được thuyết phục thực sự lao động gắn bó với công ty như ngôi nhà thứ hai mà công ty mong muốn. Mặt khác trong thời gian tới do những chính sách phát triển của công ty cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, nếu không có sự khích lệ, tạo điều kiện cho lao động hơn nữa thì những chính sách về tạo động lực sẽ trở lên lạc hậu và sẽ không khuyến khích được lao động quản lý gắn bó với công ty.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

Về công tác tạo động lực lao động của công ty

Công tác tạo động lực vẫn chưa được ban lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức

Nguyên nhân: Từ ngày thành lập đến nay công ty đang tập trung vào phát triển công ty, chú trọng vào hai mảng hoạt động chính là tạo doanh thu và thương hiệu công ty; chưa thực sự tập trung vào hoạt động phát triển nguồn nhân lực, bởi vậy hoạt động tạo động lực lao động cho nhân lực chưa được chú trọng, đầu tư, hiệu quả tạo động lực chưa cao, một số hoạt động trong hoạt động quản trị nhân lực vô tình còn làm giảm động lực lao động của người lao động.

Về việc xác định nhu cầu của nhân lực

Công ty chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của người lao động một cách khoa học. Do đó các biện pháp tạo động lực cho nhân lực của công ty đưa ra còn chung chung chưa đáp ứng đúng với những mong muốn, nhu cầu của nhân lực, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

Nguyên nhân: công ty hầu như không tiến hành các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của nhân lực mà chỉ dựa vào kế hoạch, cảm tính để phân nhóm nhân lực có các nhu cầu khác nhau.

Về tiền lương, thu nhập

Công tác tiền lương chưa thực sự tạo động lực lao động cho người lao động. Tiền lương vẫn còn thấp đối với nhân viên văn phòng, có một số đối tượng: lái xe có thu nhập bấp bênh theo doanh thu cho nên chưa đáp ứng được nhu cầu của nhân lực, do vậy vẫn chưa tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho họ.

Nguyên nhân: Tuy công ty áp dụng hình thức trả lương theo cấp bậc chức vụ công việc nhưng hình thức trả lương này còn nhiều hạn chế. Tính lương dựa vào thời gian làm việc của nhân lực nên vẫn tồn tại hiện tượng nhân lực đến nơi làm việc đầy đủ ngày để được chấm công nhưng ngày làm việc không có hiệu quả. Trả lương theo cấp bậc của từng chức vụ nghĩa là trả lương không dựa trên thâm niên công tác, trên khả năng làm việc thực tế, hay trên kinh nghiệm làm việc mà trả lương dựa vào trình độ được đào tạo của nhân lực. Điều này khiến một số người được bổ nhiệm ở những vị trí cao không chịu phát huy khả năng của mình mà ỷ lại vào chức vụ mình đang nắm giữ để hưởng lương. Hình thức trả lương này cũng không gắn theo lương trách nhiệm do vậy nhân lực sẽ không tạo ra động lực trong việc nâng cao trách nhiệm của mình.

Hình thức trả lương khoán ngày đối với lái xe: không có mức lương cơ bản nên lái xe phải tích cực làm việc mới có thu nhập cao. Nó hạn chế việc ỷ lại của lái xe nhưng cũng là một nhược điểm, khó khăn đối với lái xe mới vào nghề hoặc đã nỗ lực nhưng không có khách hàng thì không có thu nhập trong ngày hoặc trong tháng. Sự bấp bênh này gây sự mệt mỏi và chán nản hay bỏ việc của lái xe.

Về chế độ thưởng:

Các hình thức khen thưởng của công ty tương đối đa dạng nhưng mức khen thưởng còn thấp và khen thưởng chưa kịp thời. Phải chờ định kỳ xét duyệt.

Ví dụ: Đề thưởng cho một lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ tháng 2: phải chờ hết quý mới xét thưởng (đến khi trả lương tháng 3 mới tính trả. Có nghĩa người lao động được nhận tiền thưởng bằng tiền mặt ở tháng 4), ngoài việc lưu thành tích để xét nâng lương, xếp hạng thưởng cuối năm thì mức thưởng bằng tiền mặt cho nhân viên đó là 100.000 đồng.

Nguyên nhân: do các hình thức khen thưởng được xây dựng từ lâu chưa có sự cải cách nên các mức thưởng thấp, không đủ sức hấp dẫn. Đồng thời quy định về thời gian xét thưởng cũng chưa được thay đổi làm giảm hiệu quả của biện pháp thưởng, chưa tạo động lực cho người lao động. Bên cạnh đó công ty chưa xây dựng, quy định về hình thức khen thưởng đột xuất mà mức thưởng này hầu như chỉ theo chỉ đạo của Tổng giám đốc. Điều này thể hiện sự không chuyên nghiệp và chưa thể hiện được sự công bằng cũng vai trò tích cực của hình thức thưởng ngay lập tức hay còn gọi là thưởng “ nóng”.

Các chế độ phúc lợi:

Chế độ phúc lợi của công ty ngoài việc trích đóng BHXH, hỗ trợ lao động khó khăn ... thì chưa có nhiều, các chính sách phúc lợi chưa thực sự ấn tượng và thu hút được nhân viên.

Nguyên nhân: Việc mua BHYT, BH tai nạn rủi ro chưa áp dụng rộng khắp cả nhân viên mà chỉ dành cho nhân viên đã gắn bó với công ty ít nhất từ một năm trở nên. Công ty chưa hỗ trợ hoàn toàn việc mua BH tai nạn rủi ro 24/7 cho nhân viên nếu người đó chưa làm ở công ty 3 năm trở lên hoặc như người lao động chưa làm được ít nhất 06 tháng thì chưa trích đóng BHXH, BHYT hoặc nếu đóng thì do người lao động tự nguyện trích nộp.

Về đánh giá thực hiện công việc:

Đánh giá công việc của công ty chưa thực sự đem lại hiệu quả và tạo động lực lao động

Nguyên nhân:

Đánh giá thực hiện công việc còn sơ sài, mang tính hình thức, các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của nhân lực, dẫn đánh giá chưa công bằng. Các tiêu chí dùng xác định hệ số đánh giá điểm thành tích trong công thức tính lương bổ sung cho cán bộ nhân viên còn quá chung chung, mỗi tiêu chí được đưa ra không có các tiêu chí cụ thể tương ứng. Điều này có thể dẫn tới lỗi chủ quan, thiên vị của cán bộ làm công tác đánh giá.

- Công ty chưa sử dụng kết quả đánh giá công việc vào các hoạt động nhân sự khác như: đào tạo, xác định nhu cầu và trả lương, thưởng ..

Kết quả đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng rất nhiều đến việc đưa ra giải pháp kích thích, tạo động lực lao động phù hợp. Bởi vì đánh giá thực hiện công việc còn nhiều hạn chế nên khâu xác định nhu cầu chưa được thực hiện tốt, kết quả đánh giá chưa cho người lãnh đạo biết được người lao động có kết quả thực hiện công việc kém hiệu quả. Hơn nữa công ty cần sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc phục vụ cho mục đích đào tạo đó là: Cần mở rộng đối tượng được cử đi đào tạo kỹ năng mềm, không nên chỉ tập trung vào bộ phận lãnh đạo đơn vị mà cần tạo cơ hội cho những nhân viên ưu tú khác. Có chính sách ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai. Tiến hành đào tạo cho những người lao động có kết quả thực hiện công việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp được thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Việc xác định chính xác các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt sẽ giúp người lao động lấp “lỗ hổng” để có khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc cao hơn.

- Người đánh giá thực hiện công việc chưa minh bạch, khách quan, công bằng trong khi đánh giá

Để xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, người đánh giá cần phải nghiên cứu toàn bộ hệ thống các yếu tố của nó,

nghiên cứu phương pháp tiến hành và các bước của hệ thống, thảo luận dân chủ, đánh giá công bằng, minh bạch, tạo động lực cho cán bộ, nhân viên làm việc. Từ đó nâng cao hiệu quả công việc của công ty. Người đánh giá thực hiện công việc cần đưa ra các quyết định đúng đắn giúp người lãnh đạo trong việc giám sát và quản lý công việc của quản lý và người lao động trong đơn vị. Đồng thời kích thích quản lý và người lao động gắn bó với công việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công tác và sự phát triển của đơn vị. Ngoài ra thì đánh giá thực hiện công việc còn liên quan đến nhiều hoạt động của đơn vị như:

Về phân tích công việc

Công tác phân tích công việc của công ty không được quan tâm thường xuyên, các bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tiêu chuẩn thực hiện công việc còn thiếu và sơ sài, thiếu cơ sở cho việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc

Nguyên nhân: do cán bộ làm công tác mô tả công việc chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc thiết kế bảng hỏi phân tích công việc nên bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc

Tuy nhiên hoạt động phân tích công việc của công ty vẫn còn một số tồn tại sau:

Việc thực hiện phân tích công việc đã được tiến hành cho mỗi chức danh công việc cụ thể, nhưng được thực hiện một cách sơ sài. Ở mỗi chức danh, bản tiêu chuẩn chức danh mới chỉ nêu được một số nhiệm vụ chính của người lao động mà chưa nêu ra được tương ứng với mỗi nhiệm vụ chính họ có những nhiệm vụ cụ thể gì; các điều kiện làm việc, trách nhiệm của người lao động. Trong mô tả công việc của người lao động, bản tiêu chuẩn chức danh công việc cũng chưa có quy định về mối quan hệ trong công việc, sự phối kết hợp trong thực hiện công việc để nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cá nhân, các bộ phận hướng tới thực hiện mục tiêu chung của công ty.

Về yêu cầu đối với người thực hiện công việc, có nội dung khá đơn giản, chưa chi tiết cụ thể. Các yêu cầu chủ yếu quan tâm đến bằng cấp, chứng chỉ của người lao động mà chưa quan tâm nhiều đến năng lực, kỹ năng, phẩm chất cần thiết của họ để đảm nhận chức danh công việc.

Hoạt động phân tích công việc chưa cho kết quả là bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với mỗi chức danh. Đây là cơ sở chính cho đánh giá thực hiện công việc, hoạch định đào tạo, tuyển dụng. Chính vì chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc cụ thể nên việc đánh giá thực hiện công việc tại công ty chỉ được dựa trên những tiêu chí chung chung, không mang tính định lượng, điều này ảnh hưởng đến tính chính xác của hệ thống đánh giá.

Về công việc:

Có đến 50% lao động được khảo sát trả lời “không hài lòng “với việc nói về độ thích thú, hài lòng với công việc, 89.58% trả lời là không làm đúng công việc mình yêu thích. Điều đó chứng tỏ thực sự công việc chưa thực sự là yếu tố hấp dẫn và tạo động lực cho người lao động

Nguyên nhân: Bên cạnh lý do cá nhân dành cho các lái xe là họ không có lựa chọn khác nên chọn công việc lái xe thì về phía công ty, nguyên nhân chính là do công ty chưa làm giàu công việc, chưa bố trí, phân công lao động hợp lý và đặc biệt là chưa đưa được nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng, cụ thể.

Về đào tạo và phát triển nhân lực

- Công tác đào tạo chưa xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, mục tiêu đào tạo chưa rõ ràng dẫn đến gây lãng phí kinh phí đào tạo.

- Công ty chưa xây dựng được lộ trình thăng tiến cho cán bộ nhân viên. Chính bởi chưa thực sự tạo động lực để cán bộ nhân viên nỗ lực cố gắng trong công việc để thăng tiến, tiến bộ hơn.

Nguyên nhân

Về đào tạo:Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của nhân lực, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và

kỹ năng của nhân lực. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, gây lãng phí, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự.

Về cơ hội thăng tiến: Do công ty chưa xác định được nhu cầu thực sự được của nhân lực dẫn đến chưa vạch ra lộ trình thăng tiến phù hợp cho từng đối tượng.

Về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa công ty vẫn chưa được hình thành một cách rõ rệt.

Nguyên nhân: Văn hóa tổ chức là một khái niệm tương đối mới mẻ đối với doanh nghiệp. Bởi vậy lãnh đạo công ty mới chỉ bước đầu xây dựng văn hóa bằng cách quy định về logo, hình ảnh và đồng phục công ty mà chưa có chương trình hành động nhằm tạo dựng, quảng bá văn hóa công ty

Bên cạnh đó sự thay đổi nhanh chóng của cơ chế thị trường, những khó khăn, thách thức nảy sinh trong quá trình phát triển của doanh nghiệp hiện nay, cùng với nhu cầu của lao động quản lý không ngừng tăng lên, thì hệ thống các công cụ tạo động lực làm việc cho lao động của công ty cũng bộc lộ những điểm yếu. Các công cụ tạo động lực công ty đang sử dụng chưa phát huy hết hiệu quả, nói cách khác là chưa tạo được động lực làm việc một cách triệt để.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THĂNG LONG

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần vận tải Thăng Long đến năm 2025

Hiện nay sự cạnh tranh giữa các công ty trên thị trường sẽ là rất quyết liệt, cam go và chỉ có công ty, thương hiệu taxi nào có chất lượng tốt nhất, độ ổn định, sự phục vụ, đáp ứng khách hàng tốt nhất sẽ là đơn vị chiến thắng, và chiếm lĩnh được thị trường. Chính vì vậy mà ngay từ đầu Ban lãnh đạo công ty đã đặt chất lượng, ổn định và sự hài lòng của khách hàng như một nhiệm vụ sống còn đối với từng cán bộ, nhân viên.

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của công ty

Mở rộng quy mô kinh doanh, đa dạng hoá dịch vụ. Đẩy mạnh các hoạt động của dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng xe ô tô qua việc đầu tư mở rộng và phát triển hệ thống gara ô tô.

Tăng cường dịch vụ đào tạo lái xe, dự kiến đầu tư xây dựng một trường đào tạo nghề lái xe ô tô trong khoảng năm 2020- 2025.

Nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện thái độ phục vụ khách hàng, nâng cao công suất thiết bị, tần suất sử dụng xe, giảm chi phí, nâng cao trình độ cho cán bộ nhân viên trong công ty.

Với mục tiêu dài hạn: đến năm 2025 công ty sẽ có một thương hiệu taxi vững mạnh, uy tín trong thị trường kinh doanh dịch vụ vận tải của cả nước đặc biệt là khu vực các tỉnh phía Bắc, Hà Nội. Vốn điều lệ và giá trị tài sản của công ty ngày một tăng lên qua các năm.

Chỉ tiêu các kế hoạch chủ yếu năm 2015:

Căn cứ theo hoạt động sản xuất kinh doanh những năm vừa qua và chiến lược kinh doanh trong những năm tới, công ty đã xây dựng bản kế hoạch ngắn và dài hạn về doanh số, lợi nhuận cũng như nhân sự. Cụ thể:

Bảng 3.22 : Bảng KH về doanh số, lợi nhuận và nhân sự đến năm 2025

Năm	Năm 2015	2016 đến năm 2025
Kế hoạch doanh số	tăng 12-18%	Tăng 20-25%/ năm
Kế hoạch về lợi nhuận	tăng 15%	Tăng 25%/ năm
Kế hoạch về lao động	tăng 20 người	Mỗi năm tăng bình quân 12 người

Nguồn: Bản KH phát triển công ty đến 2025, Phòng TCHC, CTCPVT Thăng Long

Ngoài thực hiện chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu năm 2015, công ty còn đề ra kế hoạch thực hiện từ 2015- 2025 khác như sau:

- + Hoàn thiện bộ máy quản lý và tổ chức kinh doanh theo hướng chuyên môn hóa;
- + Đảm bảo các nguồn lực cho các phòng, ban chuyên môn đặc biệt là trung tâm đào tạo và sát hạch lái xe đi vào hoạt động có hiệu quả.
- + Thành lập công ty thành viên chuyên trách hoạt động dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng trên cơ sở nhân sự có sẵn của phòng kỹ thuật, an toàn.
- + Lãnh mạnh hóa quá trình hoạt động kinh doanh để xác định giá trị của doanh nghiệp và có phương án tổ chức, kinh doanh những năm tiếp theo.

Những chỉ tiêu nêu trên là nhiệm vụ hết sức nặng nề đối với công ty. Để toàn tại, trụ vững và phát triển Công ty không còn con đường nào khác ngoài sự đoàn kết, đồng lòng phát huy năng lực khả năng làm việc của cán bộ nhân viên và bằng các chủ trương, cơ chế, biện pháp thiết thực, cương quyết, sáng tạo....

Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực trong 10 năm tới

Để đáp ứng mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty, công ty cũng xây dựng mục tiêu phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới:

- Đào tạo, nâng cao năng lực cho cán bộ, nhân viên đặc biệt là nhân viên lái xe taxi trong công ty và trở thành đội ngũ chuyên nghiệp, thân thiện và có ý thức xã hội khi tham gia giao thông.

- Xây dựng một chiến lược về hoạt động quản lý hiệu quả và phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện;

- + Hoàn thiện bản mô tả chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi phòng, ban trong Công ty nhằm phát huy tối đa sự năng động, sáng tạo, chủ động của các phòng ban và đơn vị thành viên, chi nhánh.

- + Hoàn thiện các phòng ban chức năng để đáp ứng được vai trò quản lý và hỗ trợ hoạt động cho các phòng, ban, chi nhánh.

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

3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho nguồn nhân lực tại công ty

Tạo động lực là hành vi của nhà quản lý tác động vào người lao động. Tuy nhiên sự tác động đó chỉ có thể chuyển hóa thành động lực thúc đẩy người lao động khi nó thỏa mãn được những nhu cầu, mong muốn của người lao động. Do đó nếu người lao động chấp nhận thì sự tác động đó có hiệu quả và ngược lại. Chính vì thế mà cần sự tham gia chính bản thân người lao động vào công tác tạo động lực. Vì vậy, những giải pháp nhằm đưa ra những lợi ích vật chất và tinh thần để kích thích và động viên lôi kéo người lao động cố gắng phấn đấu vì công ty là những giải pháp cơ bản và lâu dài.

Tạo động lực tại công ty không phải là công tác riêng biệt mà nó gắn liền với những hoạt động, chính sách trong quản trị nhân lực như: chính sách lương, thưởng, phúc lợi, đánh giá lao động, đào tạo, sử dụng nhân sự, văn hóa doanh nghiệp, phân tích công việc, các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp. Bởi vậy muốn tạo động lực cho các nhóm lao động tại công ty cần

phải biết phân tách từng nhóm lao động theo nhu cầu của người lao động để từ đó ban hành những chính sách nhân sự phù hợp với từng giai đoạn, từng đối tượng.

Tạo động lực lao động phải gắn liền với phương hướng, nhiệm vụ, mục tiêu phát triển kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long

Từ phân tích đánh giá động lực lao động ở chương 2, rút ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của công tác tạo động lực cùng với việc khảo sát điều tra tác giả đã thu thập được ý kiến, những mong muốn của nhân lực về công tác tạo động lực tại công ty như sau:

Bảng 3.23 : Kết quả khảo sát ý kiến của nhân lực về tạo ĐL LD công ty

STT	Nội dung	Lái xe	Nhân viên văn phòng (gián tiếp)	Quản lý	Tổng
1	Tạo động lực thông qua tiền lương	60 23.17%	2 0.77%	1 0.38%	63 24.32%
2	Tạo động lực thông qua tiền thưởng	78 30.11%	6 2.32%	2 0.77%	86 33.2%
3	Tạo động lực thông qua chế độ phúc lợi tốt	84 32.43%	6 2.32%	3 1.16%	93 35.91%
4	Tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến	2 0.77%	3 1.16%	3 1.16%	8 3.09%
5	Tạo động lực thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp	0 0%	1 0.38%	4 1.55%	5 1.93%
6	Tạo động lực thông qua đào tạo	2 0.77%	1 0.38%	1 0.38%	4 1.55%

Nguồn: Tổng hợp từ PKS về ĐL LD tại CTCP VT Thăng Long năm 2015

- Hàng năm, cần xác định hệ thống nhu cầu của nguồn nhân lực và mức độ ưu tiên của từng nhu cầu

Qua phân tích ở chương 2, Công ty chưa tiến hành các hoạt động nhằm phát hiện và xác định nhu cầu của người lao động một cách khoa học mà mặc nhiên thừa nhận rằng tiền lương và những giải pháp tăng tiền lương, thu nhập của người lao động là biện pháp tạo động lực. Điều đó đúng nhưng chưa đủ bởi vì nhu cầu của con người là khá đa dạng bởi vì, ngoài thu nhập người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực, được làm việc trong điều kiện tốt...Chính vì thế mà cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ. Theo học viên, điều tra xã hội học là phương pháp xác định nhu cầu của người lao động hiệu quả nhất.

Các bước tiến hành như sau:

Xác định các loại nhu cầu.

Theo học thuyết của Maslow, nhu cầu của con người được phân thành 5 loại từ thấp đến cao: Nhu cầu sinh lý (ăn, mặc, ở...) -> Nhu cầu an toàn -> Nhu cầu giao tiếp -> Nhu cầu được tôn trọng -> nhu cầu tự khẳng định (tự hoàn thiện).

Xác định các nhu cầu cụ thể của từng loại nhu cầu

- Nhu cầu 1 (sinh lý) gồm: ăn; ở; phương tiện đi lại; học hành và nuôi con.

- Nhu cầu 2 (an toàn) gồm: an toàn và bảo hộ lao động; chế độ bảo hiểm hưu trí; bảo hiểm thất nghiệp; bảo hiểm y tế; các phúc lợi phi tài chính.

- Nhu cầu 3 (giao tiếp) gồm: muốn giao tiếp với người xung quanh; muốn được người khác yêu mến mình; xây dựng quan hệ gần gũi với cộng sự; muốn làm việc theo nhóm; muốn được nghe những lời nhận xét về mình.

- Nhu cầu 4 (được tôn trọng) gồm: cố gắng làm tốt công việc của mình so với quá khứ; muốn đương đầu với khó khăn thử thách; mong muốn khẳng định tiến bộ của mình; muốn có đích phấn đấu cụ thể; mong muốn hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn.

- Nhu cầu 5 (tự khẳng định) gồm: mong muốn có cạnh tranh và chiến thắng; muốn có những công việc có trách nhiệm cao; không thích những ai làm điều bản thân không vừa ý; muốn có ảnh hưởng của mình để người khác làm theo ý của mình; muốn kiểm soát những sự kiện diễn ra xung quanh.

Thiết kế các câu hỏi

Tháp nhu cầu có 5 mức nên phải thiết kế 5 câu hỏi cho một nhu cầu.

Ví dụ: Đối với nhu cầu 3: Trong công việc tôi luôn chú ý bảo vệ mình để khỏi xảy ra tai nạn.

Thiết kế bảng hỏi điều tra.

Nên thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau. Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu. Với 4 mức độ là: - Hoàn toàn đồng ý; - đồng ý; - Không có ý kiến rõ ràng; - Không đồng ý

Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng phòng ban, bộ phận công ty:

Bên cạnh việc điều tra theo công ty, cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, nhân viên trực tiếp, nhân viên gián tiếp; có thể phân theo mức lương; theo tuổi; theo trình độ; theo thâm niên công tác v.v...việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

Xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu:

Xem xét tiếp tần suất xuất hiện của từng loại nhu cầu cụ thể theo các đối tượng khảo sát. Việc xem xét đó cho phép biết được trong các nhu cầu thì

nhu cầu cụ thể nào là cấp thiết nhất đặc biệt là nhu cầu 1 và 2. Áp dụng phương pháp này có ưu điểm là: Tại một thời điểm nhất định có thể phát hiện ra nhu cầu của từng cá nhân và do đó tổng hợp lại ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất của công ty. Thông qua việc xem xét tần suất xuất hiện của các nhu cầu cụ thể ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất trong từng loại nhu cầu của từng cá nhân và toàn công ty

Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là tốn kém, đòi hỏi kỹ năng điều tra thành thạo, đối tượng điều tra phải chính xác. Điều này rất khó cho doanh nghiệp kinh doanh vận tải có lượng nhân sự biến động lớn nên theo tôi mỗi năm nên tiến hành xác định một lần, và phải lựa chọn mẫu cũng như đối tượng điều tra để làm cơ sở cho việc hoạch định các chính sách tạo động lực trong công ty phải chính xác thì mới đem lại kết quả.

+ Cần chia nhóm đối tượng để tạo động lực: vì mỗi đối tượng có nhu cầu khác nhau, động lực khác nhau để làm việc. Ví dụ cụ thể như:

* **Lao động quản lý:** có thể tạo động lực thông qua hệ thống phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp, cơ hội thăng tiến..

* **Lao động là nhân viên khối văn phòng:** cần tạo động lực thông qua tiền lương, phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến và đào tạo

* **Lao động lái xe:** Có thể tạo động lực thông qua: tiền lương, phúc lợi, đào tạo

3.2.1. Hoàn thiện các biện pháp tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác tiền lương nhằm tạo động lực cho người lao động:

Một cơ chế trả lương phù hợp có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp công ty thu hút và duy trì được những cán bộ, nhân viên giỏi. Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương của công ty phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say làm việc góp phần nâng cao chất lượng công việc.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

- Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phải phản ánh cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong công ty, từ đó tiền lương mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

Phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn. Cụ thể:

Đối với cán bộ quản lý và nhân viên văn phòng: Cần hưởng lương theo hiệu quả công việc theo công thức sau:

$$\text{Lương} = \text{LCB} + \text{L TN} * \text{H}_{\text{hstt}} + \text{PC} \text{ (nếu có)}$$

Trong đó: H_{hstt} : Hệ số thành tích của tháng ; 1.2, 1, 0.9, 0.8, 0.4 tương ứng với thứ Hạng A, B, C, D và không xếp hạng hàng tháng.

Với cách tính lương mới này sẽ tạo cho người lao động thấy sự công bằng trong trả lương. Người nào hoàn thành tốt công việc sẽ được hưởng lương cao (hệ số 1.2) và ngược lại, nếu nhân sự làm việc không hiệu quả sẽ không được hưởng đủ tiền lương trách nhiệm. Cũng từ đó giúp người lao động có ý thức nỗ lực, phấn đấu hoàn thành công việc, rèn luyện ý thức để đạt đánh giá tốt trong tháng.

Đối với lao động lái xe: cần có quỹ lương cứng. Lương cơ bản hàng tháng cho lao động lái xe. Vì hiện tại lái xe chỉ hưởng lương doanh số. Một mức lương cơ bản phù hợp sẽ giúp người lái xe (đặc biệt là những lái xe có thâm

niên làm việc tại công ty) cảm thấy yên tâm và hạn chế được sự bấp bênh về thu nhập nếu như tháng đó họ có việc cá nhân (chính đáng) khiến họ không thể đảm bảo lương doanh số. Từ đó sẽ giúp cho người lao động yên tâm công tác, gắn bó với doanh nghiệp.

Công ty phải điều chỉnh tăng thêm phụ cấp thâm niên và phụ cấp trách nhiệm đối với từng vị trí công việc nhằm tạo cho người lao động làm việc có trách nhiệm hơn, phát huy tối đa năng suất lao động của mình mà không ỷ lại.

Bên cạnh đó việc thực hiện trả lương đúng hạn, không nợ lương và luôn duy trì tiền lương ở mức trung bình, bằng hoặc cao hơn với mặt bằng tiền lương ở thị trường sẽ giúp cho người lao động yên tâm công tác.

3.2.1.2. Thúc đẩy động lực, tạo động lực lao động thông qua khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn

** Về công tác khen thưởng*

Một hệ thống trao thưởng và khiển trách phù hợp có thể là đủ để khuyến khích nhân viên, các nhân viên được khuyến khích rất có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn, có thể kết hợp hệ thống trao thưởng và khiển trách đối với việc ra quyết định về lương, thưởng.

Có thể thiết lập một hệ thống trao thưởng có liên hệ với hệ thống đánh giá thực hiện công việc, thưởng một lần dựa trên sự kết hợp của phần trăm lương và mức độ nhân viên đạt được mục tiêu trong năm.

Công ty CP vận tải Thăng Long là đơn vị kinh doanh dịch vụ vận tải- đối tượng phục vụ trực tiếp là con người- hành khách. Khối lượng công việc ngày một tăng, nhiều hãng taxi cạnh tranh, khách hàng yêu cầu khắt khe hơn về dịch vụ. Bởi vậy chính sách thưởng tốt sẽ là động lực để cổ vũ động viên người lao động làm việc nghiêm túc, hăng say và không ngừng sáng tạo. Cũng chính vì vậy, trong việc thưởng của công ty cũng phải thường xuyên quan tâm hơn nữa đến thưởng cho sáng kiến, cải tiến công nghệ bởi vì bất kỳ sáng kiến nào có lợi cho công ty thì công ty nên động viên và *khen thưởng kịp thời* nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động. Hình thức thưởng có thể phong phú, đa dạng

hơn, ngoài thưởng bằng tiền, có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật, bằng các chuyến đi nghỉ cả gia đình

Có như vậy mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của người lao động.

Ngoài ra công ty cũng cần phải chú ý hơn nữa đến việc kiểm điểm cán bộ nhân viên: Quy định rõ từng mức chế tài xử phạt cho từng hành vi phạm lỗi, quy định tần suất vi phạm- mức xử phạt ... Nếu có chính sách phạt như thế cũng sẽ làm ảnh hưởng đến tâm lý người lao động. Người lao động sẽ phải điều chỉnh hành vi của mình để hạn chế bị xử phạt. Tuy nhiên, nếu số tiền phạt lớn hơn so với số tiền thưởng sẽ không những không có tác dụng ngăn ngừa sự lặp lại của hành động đó mà còn ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của cán bộ, nhân viên. Vậy nên đơn vị cũng cần phải xây dựng hình thức xử phạt cho hợp lý, có như thế mới có tác dụng ngăn ngừa hành động làm sai trong tương lai.

Đối với lao động quản lý: Khen thưởng và xử lý vi phạm phải dựa trên thành tích, hoạt động chung của cả đơn vị được giao quản lý. Tuy nhiên những khen thưởng vì đóng góp cá nhân (sáng kiến, sáng tạo) vẫn được duy trì theo quy định của công ty. Có như vậy mới kích thích người lao động quản lý tăng cường trách nhiệm và vai trò quản lý của mình

Đối với lao động khối văn phòng: Cả mức thưởng và chế tài xử lý vi phạm đều phải điều chỉnh phù hợp với điều kiện chung của công ty. Nếu mức thưởng quá thấp và mức xử lý vi phạm quá cao sẽ khiến cho người lao động cảm thấy căng thẳng, lo sợ bị xử lý, làm giảm hiệu quả làm việc. Ngược lại, mức phù hợp sẽ giúp cho người lao động làm việc có ý thức trách nhiệm hơn, hiệu quả công việc cao hơn.

Đối với lao động lái xe: Cần có quy định rõ mức thưởng về tiết kiệm nguyên liệu hấp dẫn hơn. Đồng thời không thể áp dụng chế tài về thời gian làm việc như với nhân viên văn phòng (ví dụ :đi muộn- về sớm, chằm vân tay...) mà phải là xây dựng các chế tài xử lý về việc vi phạm các quy tắc ứng

xử với khách hàng hoặc vận hành xe. Sự quy định rõ ràng với từng nhóm lao động sẽ giúp người lao động nắm bắt quy chế và chế độ cho mình rõ ràng hơn để tuân thủ quy định của công ty tốt hơn

*** Về Phúc lợi**

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của công ty là cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Lãnh đạo đơn vị nên quan tâm các loại hình phúc lợi và dịch vụ như sau::

Đối với lao động là nhân viên (như lao động khối văn phòng, gián tiếp và lao động lái xe): Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính thường phải được ưu tiên và chú trọng hơn nhằm hỗ trợ về mặt tài chính cho người lao động và gia đình có hoàn cảnh khó khăn, giúp cho họ ổn định cuộc sống với các khoản cho vay không lãi xuất hoặc hỗ trợ một khoản tiền mặt ngay trong lúc người lao động gặp khó khăn như: tài trợ tiền học phí cho con của nhân sự thuộc công ty (đã gắn bó với công ty từ 2 năm trở lên), hỗ trợ tiền viện phí đối với gia đình có kinh tế khó khăn, neo đơn đang phải điều trị tại bệnh viện . Phúc lợi này sẽ giúp người lao động nhận thấy sự chia sẻ, quan tâm của công ty dành cho mình, họ sẽ yêu quý công ty, gắn bó và tự nguyện làm việc và sẽ có trách nhiệm hơn với công việc của mình.

Đối với lao động lái xe: Phúc lợi và các dịch vụ theo quy định của luật pháp như BHXH, BHYT. Cần khuyến khích người lao động là lái xe tham gia BHXH, BHYT. Ngoài ra công ty có thể tham gia mua gói bảo hiểm nhân thọ của các công ty bảo hiểm khác cho nhân viên đã gắn bó với công ty 1 năm trở lên thay vì 3 năm như hiện tại. Phúc lợi này giúp cho nhân sự luôn thấy mình được quan tâm, chăm sóc, được an toàn. Điều này sẽ giúp cho họ yên tâm hơn trong quá trình làm việc.

Đối với lao động quản lý: Các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt sẽ có tác dụng tốt hơn là những phúc lợi vật chất. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của công ty.

Có thể linh hoạt thay đổi những phúc lợi khác nhau cho cán bộ, nhân viên chẳng hạn như đi thăm quan nghỉ mát có thể được chuyển đổi thành một hình thức chi trả khác như trả bằng tiền nếu họ thích. Bên cạnh đó vấn đề tài chính của nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng, chẳng hạn như một số người có con nhỏ có thể thích có thêm các kỳ nghỉ hoặc các khoản trả cho dịch vụ chăm sóc trẻ em. Một số người có sở thích đơn giản trong việc kiếm tiền càng nhiều càng tốt có thể thích làm việc cả vào những ngày nghỉ để tăng thu nhập.

3.2.2. Hoàn thiện các biện pháp tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần

3.2.2.1. Tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi

Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc tốt, thoải mái, dễ chịu hơn nữa, tạo ra tính đoàn kết phấn đấu cho cán bộ, nhân viên toàn đơn vị vì mục tiêu chung. Cán bộ, nhân viên trong đơn vị sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng. Bởi vậy công ty cần:

Đối với lao động quản lý: Cần bố trí không gian làm việc riêng, tạo điều kiện để lao động quản lý phát huy được vai trò quản lý của mình thông qua quy tắc ứng xử. Không để cho tình trạng chòng chéo quyền lực hoặc hiện tượng chỉ đạo chéo không đúng chức năng nhiệm vụ của mình. Có như vậy họ mới nhận thấy được tôn trọng và làm tốt hơn vai trò của mình trong công việc

Đối với nhân viên: Tạo môi trường làm việc thoải mái nhưng phải đặt trong sự kiểm soát của cấp quản lý. Có như vậy nhân viên mới vui vẻ làm việc và chấp hành tốt quy định của công ty.

Cụ thể:

- Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong công ty.
- Tôn trọng những đóng góp của cán bộ nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà người đó đóng góp cho công ty bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công

việc một cách hiệu quả.

- Bố trí các phòng cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của công ty. Do tính chất công việc và chiến lược phát triển của công ty trong thời gian tới cần bổ sung nguồn nhân lực công ty nên việc bố trí nguồn nhân lực cho phù hợp là vấn đề cần được quan tâm. Đồng thời phải phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng cán bộ, nhân viên tránh xảy ra tình trạng chồng chéo.

- Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thế mạnh của mình. Đối với lao động trẻ khi vào công tác nên cho họ đi khách hàng tỉnh kèm theo những chế độ ưu đãi tốt, cơ hội thăng tiến sẽ là một trong những hứng thú lớn cho họ.

- Đối với lao động lâu năm hay có thâm niên công tác dài nên bố trí vào những công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ nhằm tạo hứng thú trong công việc và tạo hiệu quả công việc cao.

Với mối quan hệ khá tốt đẹp giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên trong công ty: tinh thần đoàn kết trong tập thể, đây là một điều tự hào của công ty. Chính vì vậy, việc tiếp tục duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp này là cơ sở tạo động lực hữu hiệu đối với đội ngũ cán bộ, nhân viên của công ty.

Thường xuyên tổ chức và duy trì tổ chức các phong trào thi đua, thi đua giữa các phòng, ban về chỉ tiêu kết quả hoạt động tạo doanh thu để tạo không khí sôi nổi, kích thích sự ganh đua tích cực giữa những cá nhân người lao động, giữa các nhóm và tập thể. Bên cạnh đó, công ty cũng nên chú trọng hơn nữa trong việc thường xuyên tổ chức các hoạt động chăm lo tới đời sống văn hóa tinh thần cho người lao động: tổ chức tham quan du lịch, đẩy mạnh các hoạt động văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao.

Ví dụ: Có thể phát động phong trào thi đua sáng tạo, đưa sáng kiến nhằm tiết kiệm nguyên liệu, tăng hiệu quả sử dụng xe. Phong trào này có ý nghĩa về mặt kinh tế, có tác động trực tiếp đến quyền lợi người lao động, tăng

doanh thu mà lại giảm chi phí, điều này làm tốt sẽ giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận còn người lao động tăng thu nhập/ tháng.

3.2.2.2. Đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng, thường xuyên nhằm tạo động lực lao động cho người lao động

Đánh giá thực hiện công việc là một 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 quá trình đánh giá cần lưu ý như sau:

- * *Xác định rõ mục tiêu đánh giá.*
- * *Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết*
- * *Phân nhóm đối tượng đánh giá phù hợp và khoa học*

Yêu cầu về người đánh giá

Theo tác giả, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc nên do người lao động tự đánh giá và sự đánh giá của người quản lý trực tiếp. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ, do đó có thể đánh giá chính xác nhân viên của mình. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá sẽ được thuận lợi hơn.

Trong quá trình đánh giá, yêu cầu đối với người được đánh giá (người lao động tự đánh giá mình) và người đánh giá (cán bộ quản lý trực tiếp) cần phải công bằng, khách quan và tuân thủ đúng quy trình đánh giá, tôn trọng các tiêu chí đánh giá mà công ty đã đưa ra. Không đánh giá theo cảm tính hoặc vì lợi ích cá nhân vì:

Cơ chế trả lương sẽ dựa trên việc đánh giá thực hiện công việc. Vì vậy, đánh giá đúng lượng lao động đã hao phí trong quá trình làm việc là vấn đề trọng

tâm tạo nên sự công bằng trong nhận thức của quản lý và người lao động và kích thích họ làm việc.

Xử lý thông tin sau khi đánh giá

Sau khi đánh giá, sẽ thu được tổng số điểm do người lao động tự đánh giá và số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá đối với kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên

Theo học viên, thì kết quả số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để qui đổi sang thứ hạng và hệ số thành tích. Còn số điểm do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người sử dụng lao động. Trên cơ sở đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa người lao động và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Công ty cần lưu ý những điểm sau đối với từng nhóm đối tượng khi thực hiện đánh giá

Đối với lao động quản lý: Đánh giá thực hiện công việc là một trong những công việc thể hiện vai trò quản lý của lao động quản lý. Thực hiện công tác đánh giá phải hết sức khách quan và công tâm. Cần họp các trưởng/ phó bộ phận hàng tháng về kết quả đánh giá. Từ buổi họp đó sẽ tổng hợp được nguyên nhân, các hướng giải quyết, khắc phục của mỗi bộ phận, đồng thời cũng giúp cho các quản lý bộ phận khác được học hỏi, trao đổi kinh nghiệm quản lý. Riêng đánh giá dành cho lao động quản lý phải thiết kế thêm phần doanh số/ hoàn thành mục tiêu của cả phòng/ tháng.

Đối với lao động là nhân viên gián tiếp: Cần tổ chức một buổi họp nội bộ từng bộ phận trước khi họp các quản lý toàn công ty. Buổi họp này sẽ do trưởng/ phó bộ phận chủ trì nhằm hướng dẫn, trực tiếp đánh giá và ghi nhận những tâm tư, chia sẻ, góp ý của nhân viên. Tổ chức được buổi họp này sẽ giúp cho người quản lý hiểu được rõ hơn điểm mạnh – yếu của nhân viên trong bộ phận mình và có biện pháp quản lý phù hợp hơn trong tháng tiếp sau

Đối với lái xe: Việc đánh giá hàng tháng chỉ nên dựa vào những tiêu chí liên quan đến hoạt động chạy xe như: doanh số, mức tiêu hao nguyên liệu và đặc biệt đánh giá về ý thức, thái độ trong công việc thể hiện ở ý kiến của khách hàng phản ánh, mức độ vi phạm giao thông khi làm việc.... Đánh giá phải được thiết kế ngắn, gọn, dễ hiểu. Có như vậy mới giúp người lái xe đánh giá được chính xác công việc của mình trong tháng tiếp theo.

3.2.2.3. *Tạo động lực thông qua việc tăng sự hấp dẫn của công việc*

Một trong những biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động là thông qua việc làm tăng sự hấp dẫn của công việc trong đó theo kết quả khảo sát công bố tại chương 2 thì bố trí và phân công lao động hợp lý giữ vai trò quan trọng. Bố trí nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc, phù hợp với khả năng sở trường của người lao động. Nhiều khi việc điều động, luân chuyển lao động hoặc được giao một công việc mới cũng tạo nên sự say mê và hứng khởi trong công việc.

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

+ **Đối với lao động khối gián tiếp:** Đối với những người làm công tác trực diện thoại tổng đài hoặc lễ tân, văn thư, thủ quỹ không nhất thiết phải có bằng đại học mà chỉ cần đến trung cấp là đảm bảo yêu cầu công việc. Việc bố trí công việc cho người lao động cần phải được nhìn nhận, đánh giá dựa trên năng lực của họ trên cơ sở so sánh với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

+ Đối với những người lao động hiện tại đang được bố trí không phù hợp với ngành nghề, có thể xem xét chuyển người lao động đến vị trí phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo cho người lao động những kỹ năng, kiến thức cần thiết đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại.

Đối với lao động lái xe: Cần trang bị sách, báo về luật giao thông đường bộ, các sách kỹ thuật sửa chữa, khắc phục sự cố... trên xe để lái xe có thể đọc trong thời gian chờ đợi khách. Sau đó tổ chức những đợt thi liên quan đến các

chủ đề đã trang bị cho lái xe. Điều này sẽ giúp người lái xe vừa có thêm kiến thức phục vụ trong công việc vừa giúp họ bớt nhàm chán trong công việc.

Đối với lao động quản lý: Ở cấp trưởng/ phó phòng cần giao thêm một phần công việc chuyên môn cho họ đảm nhận thay vì thực hiện công việc quản lý là chủ yếu. Sự xem kẽ giữa nghiệp vụ và công việc quản lý sẽ giúp cho người lao động luôn bận rộn, không nhàm chán, tăng cường sự cộ sát thực tế. Điều này cũng giúp cho lao động quản lý sẽ quản lý tốt hơn khi họ hiểu rõ được công việc của cấp dưới.

Ngoài ra, cần có sự quan tâm thoả đáng đến mong muốn và nguyện vọng, sở trường của người lao động để tạo hứng thú cho họ khi làm việc.

3.2.2.4. Tạo động lực lao động thông qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo nhân lực

Qua phân tích thực trạng hoạt động đào tạo cho thấy, tại công ty việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo còn dựa nhiều vào cảm tính của người quản lý, chưa xác định rõ các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động, chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng. Những công việc không cần thiết phải có bằng lái xe ô tô nhưng công ty vẫn ra quyết định cho cán bộ, nhân viên theo học các lớp đào tạo. Điều này dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí; không thỏa mãn được nhu cầu sau đào tạo chẳng hạn như sẽ ảnh hưởng đến việc xếp chuyển lương hoặc đến một vị trí công việc mới theo đúng bằng cấp mà họ được đào tạo. Việc đề ra các tiêu chuẩn, điều kiện chung chung làm người lao động và đôi khi còn cảm thấy không được đối xử không công bằng, ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Cần sửa đổi lại quy trình đào tạo, có chính sách cho cán bộ nhân viên đi học nâng cao trình độ bằng kinh phí công ty để về phục vụ cho doanh nghiệp. Làm tốt điều này sẽ giúp hiệu quả lao động ngày tăng cao, lao động gắn bó làm việc với doanh nghiệp hơn nữa.

Để công tác đào tạo phát triển đạt hiệu quả, nâng cao tính tạo động lực đối với người lao động công ty cần thực hiện một số giải pháp:

- Xác định đúng đối tượng đào tạo, xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng. Cụ thể:

Có quy định cụ thể về các yêu cầu đối với người được cử đi đào tạo:

Khi lựa chọn đối tượng cử đi tham gia các khóa đào tạo cần phải xem xét đến khả năng học tập của họ, các đóng góp của người lao động cho tổ chức. Vì thế ngoài các quy định cụ thể như về độ tuổi, số năm công tác, công ty cần xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo cụ thể như về khả năng ngoại ngữ, tin học, trình độ hiện tại, thành tích đóng góp đối với công ty, phẩm chất đạo đức, khả năng đóng góp cho tổ chức sau đào tạo... Việc xây dựng các điều kiện, tiêu chuẩn để cử đi đào tạo cụ thể vừa đảm bảo cho người lao động có đủ khả năng tham gia khóa học đạt hiệu quả, vừa nâng cao tính cạnh tranh lành mạnh giữa những người lao động, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội được học tập nâng cao trình độ.

Quan tâm đến nguyện vọng của người lao động: Người lao động là người hiểu mình nhất, họ biết mình gặp khó khăn gì trong khi thực hiện công việc, từ đó có thể xác định các kiến thức kỹ năng còn thiếu hụt của bản thân. Vì thế, công ty nên quan tâm đến nhu cầu đào tạo của người lao động, trên cơ sở đó xem xét xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập phù hợp với yêu cầu công việc. Người lao động được đào tạo đúng với nguyện vọng sẽ nâng cao tính tự giác trong học tập, khuyến khích họ nỗ lực làm việc.

- Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng: Đây một nguyên tắc không thể thiếu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại bất cứ một công ty nào. Mục tiêu đào tạo là kim chỉ nam cho việc quyết định nội dung đào tạo cũng như là một nhân tố không thể thiếu trong việc đánh giá kết quả đào tạo. Công ty cần tiến hành xác định mục tiêu đào tạo cụ thể trước khi tiến hành đào tạo. Lấy mục tiêu làm thước đo hiệu quả hoạt động đào tạo.

- Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo nhằm tăng hứng thú và hiệu quả học tập. Để đào tạo phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả, đơn vị cần đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, thích hợp với từng đối tượng và nội dung đào tạo. Chẳng hạn như ta có thể khuyến khích phát triển các biện pháp như phương pháp hội nghị, hội thảo chuyên đề, luân chuyển công việc.

- Sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo

Công ty mới chỉ dừng lại ở việc quan tâm đến đánh giá công tác đào tạo qua sự phản hồi của học viên, sự đánh giá của lãnh đạo về chất lượng thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo mà chưa quan tâm nhiều đến việc sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo. Việc sử dụng có hiệu quả nhân lực sau đào tạo sẽ làm cho mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động tăng lên vì điều đó giúp họ phát huy được các khả năng, tiềm năng của mình, có điều kiện áp dụng kiến thức vào thực tế thực hiện công việc.

Cần phân nhóm để đào tạo cho cán bộ- nhân viên công ty như sau:

Đối với lao động quản lý: Cử đi học các lớp nghiệp vụ ngắn hạn về quản lý cấp trung, cấp cao... để nâng cao kỹ năng quản lý. Hoặc để họ tham gia đào tạo theo hình thức rèn cặp cho nhân viên cấp dưới

Đối với lao động văn phòng, gián tiếp: cần đào tạo nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn và các kỹ năng: giao tiếp qua điện thoại, kỹ năng làm việc nhóm..

Đối với lái xe: Mở các lớp đào tạo về an toàn lái xe, kỹ năng giao tiếp với khách hàng, lớp sơ cấp cứu, lớp sửa chữa xe ngắn hạn...

Việc phân chia nhóm đối tượng như vậy giúp cho công ty đào tạo đúng đối tượng và tránh được việc cử lao động đi đào tạo không phù hợp với công việc họ đang đảm nhận gây lãng phí thời gian và tài chính.

Phát triển nhân lực

Bên cạnh việc tạo môi trường và cơ hội cho nhân viên thăng tiến và học hỏi, phát triển bản thân, hoàn thiện kỹ năng trong công việc thì Công ty phải

xây dựng lộ trình thăng tiến cho nhân viên. Muốn làm được điều đó công ty phải làm tốt ngay từ đầu công tác hoạch định nhân sự. Để cho nhân viên ngay từ đầu đã biết được lộ trình thăng tiến – nếu như họ cố gắng họ sẽ đạt được sẽ là động lực để cho nhân viên đó phấn đấu và làm việc với mục đích rõ ràng.

Lộ trình thăng tiến sẽ được xây dựng cho từng nhóm đối tượng như sau:

Đối với lao động quản lý: Từ cấp phó phòng trở lên. Công ty sẽ xây dựng thời gian để lao động thể hiện năng lực chuyên môn và khả năng quản lý của mình, các điều kiện để thăng tiến lên cấp cao hơn.

Đối với lao động văn phòng, gián tiếp: Công ty vạch rõ ra thời gian cụ thể để một nhân viên có thể gắn bó làm việc, rèn luyện kỹ năng, học tập nâng cao trình độ để có cơ hội thăng tiến lên một vị trí mới.

Ví dụ: Một nhân viên làm công việc hành chính (mới ra trường) cần 3 năm kinh nghiệm tại vị trí công việc đó thì có thể ở mức chuyên viên với mức lương và chế độ đãi ngộ khác. Một chuyên viên muốn thăng tiến lên vị trí quản lý cần có ít nhất 1 năm kinh nghiệm, 06 tháng tập sự ở vị trí quản lý, phải được đào tạo kỹ năng lãnh đạo,

Đối với lái xe: Công ty nên đưa ra lộ trình về một lái xe lành nghề và các vị trí quản lý như đội trưởng, trưởng nhóm, phụ trách kỹ thuật... hoặc điều kiện để chuyển lên vị trí quản lý, làm việc ở bộ phận gián tiếp thì cần những điều kiện và thời gian cụ thể như thế nào.

Việc vạch ra lộ trình để người lao động có thể nhận thấy rõ và có kế hoạch để cố gắng, nỗ lực đạt được mục tiêu của mình.

3.2.2.5. Tạo động lực lao động thông qua việc phát triển văn hóa doanh nghiệp

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

Tạo 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 cổ phần vận tải Thăng Long 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 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.

Xây dựng 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.

Tạo thương hiệu công ty: Công ty đã tạo được uy tín và vị thế nhất định ở thị trường miền Bắc. Công ty cần tiếp tục củng cố và phát triển thương hiệu, từ đó tạo một văn hóa công ty vững mạnh.

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

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Ngày nay việc tạo động lực cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp không chỉ tập trung khuyến khích bằng vật chất mà còn phải chú trọng cả nhu cầu tinh thần. Hiện tại các yếu tố tinh thần đóng vai trò hết sức to lớn trong việc tạo động lực cho nguồn nhân lực. Sự kết hợp hài hoà giữa hai yếu tố này là chìa khoá thành công của công ty .

Với đề tài “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long*” được thực hiện trong quá trình sống, học tập, nghiên cứu và làm việc tại công ty em đã nhận công ty đã rất quan tâm đến vấn đề này và đã đưa ra một số chính sách phù hợp quan tâm động viên người lao động, tạo ra bầu không khí thoải mái trong đơn vị để có thể kích thích họ làm việc nhằm đạt chất lượng cao trong công việc, tạo vị thế, thương hiệu cho đơn vị của mình.

Kiến nghị

Với mong muốn hoạt động quản trị nhân lực tại công ty ngày càng phát huy hiệu quả em xin đưa ra một số kiến nghị đối với ban lãnh đạo và các cấp quản lý như sau:

Đối với lãnh đạo công ty

- Chú trọng nâng cao chất lượng mọi mặt của công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long.
- Khẳng định rõ giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo
- Ổn định cơ cấu tổ chức, ban hành quy trình phối hợp và xử lý công việc
- Xây dựng chính sách nhân sự phù hợp với từng giai đoạn phát triển
- Phát động phong trào thi đua, khen thưởng kịp thời, nâng cao khí thế và tinh thần lao động
- Sáng suốt điều hành chỉ đạo tốt bộ máy kinh doanh của công ty, đưa công ty không ngừng phát triển đi lên, đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động

Đổi cơ quan quản lý nhà nước

Do suy thoái, khủng hoảng kinh tế toàn cầu, Trong giai đoạn hiện nay việc sản xuất kinh doanh của các công ty vừa và nhỏ giống như qui mô của công ty cổ phần vận tải Thăng Long còn gặp nhiều khó khăn như thiếu vốn, giá nguyên liệu tăng cao, cơ sở hạ tầng giao thông chưa đồng bộDo vậy mong muốn của tác giả kiến nghị đó chính là :

- Tạo điều kiện, môi trường pháp lý, môi trường kinh doanh cho các công ty vừa và nhỏ.

+ Hạ lãi suất cho vay đối với doanh nghiệp

+ Giảm thuế thu nhập doanh nghiệp, giảm thuế thu nhập cá nhân.

+ Ổn định giá xăng, dầu

+ Nâng cấp, mở rộng hệ thống đường giao thông

+ Đẩy mạnh công tác đảm bảo an ninh địa phương: kiểm soát và giảm các tệ nạn xã hội như nạn cướp, giật, giết người cướp của, ma túy....

+ Tích cực tuyên truyền về pháp luật đặc biệt là pháp luật về giao thông đường bộ.

+ Giữ vững và ổn định môi trường kinh tế xã hội, có chính sách để đưa nền kinh tế thoát khỏi giai đoạn khó khăn, khủng hoảng hiện nay.

Có như vậy mới khuyến khích công ty làm ăn có lãi, đảm bảo được việc làm và thu nhập cho người lao động, góp phần ổn định và phát triển đất nước.

- Hỗ trợ mở các lớp đào tạo nâng cao nghiệp vụ , nâng cao trình độ quản lý cho doanh nghiệp. Việc đào tạo và phát triển nguồn lao động hầu như mang tính thay đổi về chất nhiều hơn sự thay đổi về lượng. Chính vì vậy Nhà nước nên mở các lớp đào tạo, tập huấn cho lao động đặc biệt là lao động quản lý tham gia để nâng cao nghiệp vụ quản lý, tuân thủ đúng quy định của pháp luật, nâng cao trình độ cho đội ngũ quản lý của công ty.

- Cải cách hành chính và ban hành các chính sách pháp luật nhanh chóng, kịp thời và hiệu quả.

+ Nhà nước cần ổn định hệ thống pháp luật: hạn chế việc thay đổi bỏ

sung nhiều nội dung trong luật giao thông đường bộ trong thời gian ngắn vì người dân đặc biệt là các lái xe không thể nắm bắt kịp thời dẫn đến lúng túng và dễ bị vi phạm pháp luật, bị xử phạt hành chính

+ Trong trường hợp có sửa đổi, bổ sung luật thì cần kịp thời phổ biến cho doanh nghiệp tránh tổn thất về thời gian.

+ Cải cách hành chính, giảm bớt thời gian chờ đợi khi doanh nghiệp phải làm các thủ tục hành chính như : đăng kiểm xe, khai báo BHXH, thuế...

- Đối với cơ quan nhà nước thuộc địa bàn Quận:

+ Tạo cơ chế, điều kiện cho doanh nghiệp hoạt động ngoài việc tạo hành lang pháp lý chặt chẽ , rõ ràng thì với đặc thù của công ty, lãnh đạo Quận nên cân nhắc tạo điều kiện cho doanh nghiệp thuê bãi đỗ xe với giá hợp lý .

+ Đảm bảo trật tự và an ninh khu vực

+ Hỗ trợ doanh nghiệp về mặt hành chính, pháp lý

Kết luận

Thông qua 3 chương, tác giả đã làm thực hiện những nội dung sau:

Luận văn đã hệ thống hoá được những vấn đề lý luận cơ bản về chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực và các nhân tố làm ảnh hưởng tới chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực. Đây là cơ sở khoa học quan trọng góp phần làm căn cứ đánh giá thực trạng về chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực tại công ty.

Trên cơ sở lý luận, các kiến thức của các thầy giáo, cô giáo Trường Đại học Lao động và xã hội đã dạy, thực tiễn công tác và nghiên cứu chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, luận văn đã phản ánh những nội dung cơ bản về chính sách tạo động lực của công ty; từ đó phân tích, đưa ra những đánh giá xác đáng thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực của công ty, chỉ ra được những hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

Luận văn đã đề xuất các giải pháp và một số các kiến nghị chủ yếu nhằm nâng cao chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực công ty cổ phần vận tải Thăng Long trong thời gian tới.

Trong phạm vi một luận văn cao học, mặc dù đã cố gắng nghiên cứu một cách tổng quát những vấn đề trên, nhưng do khả năng còn hạn chế về lý luận và thực tiễn nên việc trình bày, phân tích, đánh giá chưa thực sự được đầy đủ, toàn diện và sâu sắc, bản thân rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy, cô giáo và các bạn để có thể nghiên cứu vấn đề này một cách sâu sắc, hoàn thiện hơn trong thời gian tới.

Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến thầy giáo hướng dẫn PGS.TS Nguyễn Vĩnh Giang ; thầy giáo, cô giáo của Trường Đại học Lao động Xã hội, Ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên công ty cổ phần vận tải Thăng Long; các bạn đồng nghiệp đã tạo điều kiện về thời gian, giúp đỡ về tinh thần để em hoàn thành luận văn./.

Trân trọng cảm ơn!

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, Hà Nội.
2. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản Trị Nhân Lực*, NXB Thống Kê
4. Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- 5 Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội
6. Nguyễn Thanh Hội (1997), *Quản trị nhân sự*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Lê (1998), *Đạo đức và lãnh đạo*, NXB Giáo dục, Hà Nội
8. Nhiệm Trị Thao - Thiên Thư (2003), *Thuật kích lệ lòng người*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội
- 9 Trần Phúc Thăng, Trần Thành (2008), *Chủ Nghĩa duy vật lịch sử*, Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh
10. Nguyễn Hữu Thân (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống Kê
11. Nguyễn Tiếp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao Động - Xã Hội
12. Bùi Anh Tuấn - Phạm Thuý Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
13. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
14. Vũ Thị Uyên (2007), “Giải toả sự căng thẳng trong công việc để duy trì động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp ở Việt Nam”, Tạp chí Kinh tế và phát triển (số 124), trang 24-26.
15. 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, Hà Nội.

16. Viện nghiên cứu và đào tạo quản lý (2004), *Nghệ thuật và phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội
17. Daniel H. Pink (2013) *Động lực chèo lái hành vi*, nhà xuất bản: Lao động - Xã hội dịch năm 2013
18. Daniel Pink (Drive) (2010), *Động lực 3.0* nhà xuất bản Alphabooks
19. Donna M. Genett, Ph.D. Người dịch: Việt Hà Nguyên Chương :*Người Giỏi Không Phải Là Người Làm Tất Cả* Nhà xuất bản Tổng hợp, TP.HCM.
20. Dale Carnegie - (Nguyễn Hiến Lê - Phương Hiếu dịch) (1994) *Đắc nhân tâm* ,NXB Tổng hợp Đồng Tháp, Thành phố Hồ Chí Minh
21. Trương Chí Dũng (2013), *Tìm ra đúng động lực làm việc (năm 2013)*
<http://www.doanhnhansaigon.vn/online/the-gioi-quan-tri/nhan-su> (truy cập ngày 27/1/2015)
22. Nguyễn Trịnh Khánh Linh, (2013), *Đánh giá năng lực để tạo động lực tăng trưởng cho nhân viên*, <https://trandaithanh.wordpress.com>
23. Nguyễn Hà Thi (2015), *6-bi-quyet-tro-thanh-nha-lanh-dao-gioi*,
<http://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/dinh-huong-nghe-nghiep/> #.UIPZwIPQ1bQ (truy cập ngày 10/2/2015)
24. Quyết định số 02/2012/QĐ- VTTL ngày 15/06/2012 của công ty vận tải Thăng Long về việc ban hành quy chế nội bộ đã sửa đổi, bổ sung.
- 25 . **Báo cáo tài chính các năm** (2012-2014) của phòng tài chính kế toán công ty vận tải Thăng Long.
26. Báo cáo công tác nhân sự các năm (2012- 2014) của phòng tổ chức- hành chính công ty vận tải Thăng Long

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào anh/ chị!

Cảm ơn các anh chị đã tham dự vào chương trình thu thập ý kiến.

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho nhân lực (người lao động) tại công ty cổ phần vận tải Thăng Long xin anh/ chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này.. Kết quả của phiếu khảo sát phục vụ cho hoạt động tạo động lực của doanh nghiệp, góp phần cải thiện quyền lợi của anh/ chị trong công việc. Bởi vậy vui lòng trả lời khách quan, trung thực.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và chia sẻ thông tin của anh chị. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai và tất cả thông tin anh chị cung cấp đều rất quý giá đối với tôi. Các thông tin mà anh /chị chia sẻ được **bảo mật tuyệt đối**.

Một lần nữa xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của các anh /chị.

Trân trọng kính chào./.

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

(anh/ chị vui lòng đánh dấu **P** vào lựa chọn phù hợp)

1.	Giới tính	Nam	Nữ
2.	Độ tuổi	≤ 30 tuổi 40- 49 tuổi	31 – 39 tuổi ≥ 50 tuổi
2.	Thâm niên công tác	6 tháng < 1 năm > 3 – 5 năm	1 - 3 năm 5-10 năm
3.	Trình độ chuyên môn	Lao động phổ thông Cao đẳng Trên Đại học	Trung cấp Đại học Nghề, sơ cấp
4.	Chức danh công việc hiện tại	Lãnh đạo đơn vị Nhân viên gián tiếp	Lãnh đạo các phòng/ban Lái xe

văn phòng)

PHẦN II: KHẢO SÁT VỀ NHU CẦU, CÁC CHẾ ĐỘ VÀ ĐỘNG LỰC

Xin anh chị hãy khoanh tròn vào câu trả lời anh chị cho là phù hợp nhất.

I. PHẦN XÁC ĐỊNH NHU CẦU:

1. Anh chị đang quan tâm điều gì nhất khi làm việc tại Công ty:
 - A. Sự phát triển của công ty
 - B. Cơ hội phát triển nghề nghiệp mà công ty dành cho tôi
 - C. Chế độ lương của công ty
 - D. Chế độ phúc lợi của công ty
 - E. Sự ổn định trong công việc

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

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

3. Anh chị có muốn:

- A. Luân chuyển công việc khác
 B. Thăng chức để có thêm trách nhiệm và quyền lợi
 C. Làm ổn định công việc hiện tại
 D. Đổi hẳn sang công việc chuyên môn khác
 E. Chưa có dự định gì

Anh chị vui lòng ghi rõ công việc muốn luân chuyển hoặc đổi:

.....

II. PHẦN CÂU HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC

A. TIỀN LƯƠNG (Xin vui lòng khoanh tròn vào câu trả lời Anh chị cho là phù hợp nhất)

1. Xin cho biết mức thu nhập bình quân một tháng.

Mức thu nhập thực lĩnh bình quân (khoản thực nhận về không trừ tạm ứng):

A. Dưới 4 triệu	B. Từ 4- dưới 9 triệu	C. 9 - dưới 13 triệu	D. 13- dưới 20 triệu	E. trên 20 triệu
-----------------	-----------------------	----------------------	----------------------	------------------

2. Anh chị có thấy hợp lý (hài lòng) về mức thu nhập hiện tại hay không.

A. Rất hợp lý	B. Hợp lý	C. Tương đối hợp lý	D. Rất ít hợp lý	E. Không hợp lý
---------------	-----------	---------------------	------------------	-----------------

3. Về cách tính lương và trả lương có hợp lý hay không

A. Rất hợp lý	B. Hợp lý	C. Tương đối hợp lý	D. Rất ít hợp lý	E. Không hợp lý
---------------	-----------	---------------------	------------------	-----------------

4. Quan điểm của Anh/ chị về quan hệ giữa mức lương nhận được và công việc đảm nhiệm : Công ty trả lương hiện tại là hợp lý giữa các chức danh công việc:

A. Rất hợp lý	B. Hợp lý	C. Tương đối hợp lý	D. Rất ít hợp lý	E. Không hợp lý
---------------	-----------	---------------------	------------------	-----------------

5. Thời gian xét tăng lương của công ty như hiện nay là:

A. Rất hợp lý	B. Hợp lý	C. Tương đối hợp lý	D. Rất ít hợp lý	E. Không hợp lý
---------------	-----------	---------------------	------------------	-----------------

6. Anh chị đánh giá thế nào về tổng thu nhập của anh chị so với mặt bằng thị trường:

- A. Cao hơn so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp cùng ngành nghề
- B. Bằng so với mặt bằng chung của doanh nghiệp cùng ngành nghề
- C. Thấp hơn so với mặt bằng chung của doanh nghiệp cùng ngành nghề nhưng chấp nhận được.
- D. Thấp hơn rất nhiều, cần điều chỉnh
- E. Quá thấp, không thể chấp nhận được

7. Lương và thu nhập của công ty cho người lao động hiện nay tác động đến anh/ chị như thế nào ?

A. Giúp tôi nỗ lực công hiến	B. Giúp yên tâm công tác	C. Bình thường	D. Chưa thực sự đầy đủ để tôi yên tâm công tác	E. Hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu cuộc sống của tôi
------------------------------	--------------------------	----------------	--	---

8. Anh chị có thỏa mãn với thu nhập hiện tại không

- A. Có
- B. Không

B. TIỀN THƯỞNG VÀ PHÚC LỢI

1. Anh chị đánh giá thế nào về mức thưởng, phúc lợi của Công ty

- A. Rất cao và hấp dẫn so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp cùng ngành nghề.
- B. Cao hơn so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp cùng ngành nghề
- C. Bằng so với mặt bằng chung của doanh nghiệp cùng ngành nghề
- D. Thấp hơn so với mặt bằng chung của doanh nghiệp cùng ngành nghề
- E. Rất thấp và không hấp dẫn

Anh chị vui lòng cho ví dụ về trường hợp nhận định thưởng, phúc lợi của anh chị thấp hơn so với mặt bằng chung của doanh nghiệp cùng ngành nghề:

2. Tỷ lệ % trích doanh thu của công ty cho người lao động có được công bằng, hợp lý

A. Rất hợp lý	B. Hợp lý	C. Tương đối hợp lý	D. Rất ít hợp lý	E. Không hợp lý
---------------	-----------	---------------------	------------------	-----------------

3. Các tiêu thức xét thưởng, trích doanh thu của công ty rõ ràng, hợp lý

A. Rất hợp lý	B. Hợp lý	C. Tương đối hợp lý	D. Rất ít hợp lý	E. Không hợp lý
---------------	-----------	---------------------	------------------	-----------------

4. Anh/ chị có hài lòng với mức thưởng của công ty không

- A. Có
- B. Không

5. Ở công ty chế độ BHXH có được thực hiện đúng quy định không

- A. Có
- B. Không

6. Công ty có tổ chức nghỉ mát cho nhân viên hàng năm không

A. Có B. Không

7. Công ty có tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động kịp thời không

A. Có B. Không

8. Công ty có chính sách hỗ trợ cho cán bộ nhân viên có hoàn cảnh khó khăn không

A. Có B. Không

9. Khen thưởng và phúc lợi hiện tại tác động như thế nào đến anh/ chị

A. Giúp tôi nỗ lực công hiến	B. Giúp yên tâm công tác	C. Bình thường	D. Chưa thực sự đầy đủ để hấp dẫn tôi	E. Hoàn toàn không hấp dẫn với tôi
------------------------------	--------------------------	----------------	---------------------------------------	------------------------------------

C. MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC (khoanh tròn vào câu trả lời Anh chị cho là phù hợp nhất)

1. Theo anh chị, cơ cấu tổ chức, bố trí nhân sự hiện nay của Công ty và bộ phận của anh chị đã hợp lý chưa

A. Rất hợp lý	B. Hợp lý	C. Có nhiều điểm không hợp lý	D. Không hợp lý
---------------	-----------	-------------------------------	-----------------

2. Điều kiện làm việc của phòng ban của Anh chị hiện nay:

A. Rất tốt	B. Tốt	C. Bình thường	D. Không tốt
------------	--------	----------------	--------------

Nếu chọn câu D hoặc E, anh chị vui lòng cho biết anh chị đang thiếu điều kiện làm việc gì?

3. Không khí làm việc tại phòng, bộ phận của anh chị ra sao?

A. Rất tốt	B. Tốt	C. Bình thường, vui vẻ	D. Không tốt (tẻ nhạt)
------------	--------	------------------------	------------------------

4. Trang thiết bị làm việc của công ty trang bị như thế nào ?

A. Rất tốt	B. Tốt	C. Bình thường	D. Không tốt
------------	--------	----------------	--------------

5. Quy định về thời gian làm việc và nghỉ ngơi của công ty khiến bạn cảm thấy ?

A. rất tốt , tạo hứng thú, tập trung công việc	B. Tốt, Vừa đủ	C. Thời gian nghỉ ngơi ít	D. Không hài lòng
--	----------------	---------------------------	-------------------

6. Mối quan hệ đồng nghiệp ở công ty anh/ chị thế nào

A. Rất tốt	B. Tốt	C. Bình thường, vui vẻ	D. Không tốt (tẻ nhạt)
------------	--------	------------------------	------------------------

7. Mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên tại công ty như thế nào

A. Rất tốt	B. Tốt	C. Bình thường, vui vẻ	D. Không tốt (tẻ nhạt)
------------	--------	------------------------	------------------------

D. CÔNG VIỆC (Xin vui lòng khoanh tròn vào câu trả lời Anh chị cho là phù hợp nhất)

1. Đánh giá khối lượng công việc hiện nay so với bản thân của Anh chị

A. Dưới khả năng của tôi	B. Phù hợp	C. Cố gắng vẫn hoàn thành được	D. Đã cố gắng nhưng không hoàn thành được	E. Không hề phù hợp với tôi
--------------------------	------------	--------------------------------	---	-----------------------------

2.. Công việc hiện tại của anh/chị không đúng chuyên môn, sở trường ?

A. Có	B. Không, nhưng tôi vẫn thích làm	C. Không
-------	-----------------------------------	----------

3. Đánh giá mức độ thích của bản thân đối với công việc đang làm:

A. Rất hứng thú- hấp dẫn	B. Hứng thú	C. Bình thường	D. Chán với công việc	E. Muốn thay đổi công việc
--------------------------	-------------	----------------	-----------------------	----------------------------

4. Bạn có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc tại công ty?

A. Rất tốt	B. Tốt	C. Chấp nhận được	D. Thường xuyên mất cân bằng	E. Luôn mất cân bằng
------------	--------	-------------------	------------------------------	----------------------

5. Để làm việc tốt hơn Anh chị cần:

A. Thêm quyền tự quyết định B. Luôn được hướng dẫn cụ thể khi nhận việc mới

C. Cần sự hỗ trợ, phối hợp tốt hơn của đồng nghiệp và cấp trên

D. Cần chế độ tốt hơn E. Ý kiến khác:

D. ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1. anh / chị có hài lòng và cho rằng Cấp trên trực tiếp đánh giá kết quả công việc của anh chị theo định kỳ có khách quan, công bằng không?

A. Rất khách quan, công	B. Khách quan	C. Không ý kiến	D. Không khách quan	E. rất không
-------------------------	---------------	-----------------	---------------------	--------------

bằng				khách quan
------	--	--	--	---------------

2. Anh chị thấy việc đánh giá thực hiện công việc có sát với thực tế ?

A.Rất khách quan, công bằng	B. Khách quan	C.Không ý kiến	D. Không khách quan	E. rất không khách quan
--------------------------------	------------------	-------------------	------------------------	----------------------------

3. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý

A.Rất khách quan, công bằng	B. Khách quan	C. Không ý kiến	D. Không khách quan	E. rất không khách quan
--------------------------------	------------------	--------------------	------------------------	----------------------------------

4. công ty luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc với anh chị

A.Rất khách quan, công bằng	B. Khách quan	C. Không ý kiến	D. Không khách quan	E. rất không khách quan
-----------------------------------	------------------	--------------------	------------------------	----------------------------------

5. Anh/ chị hài lòng về đánh giá thực hiện công việc của công ty

A.Có B không C công ty nên điều chỉnh lại bản đánh giá phù hợp hơn

E.ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

1. Anh/ chị có tham gia đầy đủ các khóa đào tạo của công ty

Có Không

2. Nội dung đào tạo của công ty có phù hợp, phục vụ cho công việc không

Có Không

3. Cơ sở vật chất và tài liệu phục vụ cho học tập, đào tạo đầy đủ

Có Không

4. Phương pháp đào tạo của công ty có phù hợp không

Có Không

5. Công ty có đánh giá kết quả đào tạo không

Có Không

6. Kết quả thực hiện công việc có được cải thiện sau khi đào tạo không

Có Không

F.CO HỘI THĂNG TIẾN (vui lòng khoanh tròn vào câu trả lời Anh chị cho là phù hợp nhất)

1. Cơ hội để anh chị thăng tiến trong công việc phụ thuộc vào yếu tố nào dưới đây ?

- A. Thâm niên công tác càng lâu thì càng có cơ hội B. Hiệu quả công việc/ năng lực bản thân
C. Sự thân tín sẽ mang lại cơ hội D. Bằng cấp, trình độ chuyên môn

2. Công ty có tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn không

- A. Có B. Không

3. Công ty có xây dựng lộ trình thăng tiến cho nhân viên hay không

- Có Không

F. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1. Anh chị thấy tầm nhìn, sứ mạng của Công ty là như thế nào?

A. Rất tốt	B. Tốt	C. Bình thường/ không có ý kiến	D. Không tốt	E. Chưa có để nhận xét
------------	--------	------------------------------------	--------------	---------------------------

2. Theo anh chị, trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại, lợi thế cạnh tranh của Công ty ta là gì?

A. Giá cả, dịch vụ, Thương hiệu	B. Giá tốt	C. Thái độ phục vụ tốt	D. Thương hiệu	E. Phương tiện tốt
---------------------------------	------------	------------------------	----------------	--------------------

3. Theo anh chị, trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại, điểm yếu của Công ty là gì?

A. Giá cả, dịch vụ, Thương hiệu	B. Giá	C. Thái độ phục vụ	D. Thương hiệu	E. Phương tiện phục vụ
---------------------------------	--------	--------------------	----------------	------------------------

4. Anh chị có thấy công ty đã có logo riêng của công ty không

- Có Không

5. Công ty có đồng phục cho cán bộ nhân viên không

- Có Không

6. Anh chị thấy thế nào về đồng phục, logo công ty

- Tự hào Bình thường Không thích

7. Theo anh / chị điều gì tạo nên nét riêng của công ty

- A. Hình dạng, màu sắc riêng của đồng phục, logo
B. Phong cách phục vụ
C. Giá cả
D. Tên hãng taxi (tên công ty)

8. Công ty có quy định về cách giao tiếp với đồng nghiệp, với khách hàng

Có Không

9. Mọi người trong công ty có đoàn kết giúp đỡ nhau không

Có Không

10. Công ty có thường xuyên phổ biến quy định, quy chế cho nhân viên

Có Không

III. PHẦN CÂU HỎI VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1. Anh / chị có nhận thấy mình thực sự nỗ lực trong công việc của mình hay không

1. * Có 2. * Không

Điều gì khiến anh chị nỗ lực như vậy

- * Vì thu nhập
- * Vì sự thăng tiến của bản thân
- * Vì yêu công việc.
- * Vì trách nhiệm

2. Anh/chị có chủ động trong thực hiện công việc của mình không.

* Có * Không

-Động lực để anh chị chủ động trong công việc

- * Vì thu nhập
- * Vì sự thăng tiến của bản thân
- * Vì yêu công việc.

3. Anh /chị cảm thấy mình làm việc được giao là tự nguyện

* Có * Không

-Động lực để anh chị chủ động trong công việc

- * Vì thu nhập
- * Vì sự thăng tiến của bản thân
- * Vì yêu công việc.

4. Anh/ chị tự đánh giá về trách nhiệm đối với công việc của mình

Anh/ chị là người có trách nhiệm trong công việc

* Có * Không

Vì sao:

- * Tôi tự nhận thấy trách nhiệm.
- * vì trách nhiệm đi đôi với quyền lợi của cá nhân.

5. Anh chị có biết rõ quyền hạn của mình không?

A. Biết rất rõ	B. Biết rõ	C. Chưa rõ ràng lắm	D. Biết rất ít	E. Không biết
----------------	------------	---------------------	----------------	---------------

6. Anh chị có hài lòng quyền hạn trong công việc của mình không

A. Rất hài lòng	B. Hài lòng	C. Không có ý kiến	D. Không hài lòng	E. Rất không hài lòng
-----------------	-------------	--------------------	-------------------	-----------------------

7. Anh/ chị có sáng tạo, linh hoạt cải tiến cách làm việc để đạt hiệu quả trong công việc không?

* Có * Không

PHỤ LỤC 02

Mẫu phiếu phỏng vấn xác định nhu cầu của người lao động

T T	Nội dung câu hỏi	Hoàn toàn Đồng ý	Đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Không đồng ý
	NC1				
1	Tôi muốn cố gắng hoàn thành công việc để có được mức lương cao				
2	Tôi muốn cố gắng thêm để có được tiền trang trải tiền thuê nhà ở				
3	Tôi mong muốn nếu bị mất việc sẽ có được một khoản trợ cấp tìm việc				
4	Tôi muốn có được nhiều tiền để cho các con ăn học được tốt hơn.				
5	Tôi mong muốn được hưởng thêm càng nhiều thù lao càng tốt				
	NC2				
1	Trong công việc, tôi luôn chú ý tới việc bảo vệ mình khỏi xảy ra tai nạn				
2	Tôi mong muốn được tham gia bảo hiểm 24/24 để giúp tôi thấy yên tâm làm việc				
3	Tôi muốn cải thiện điều kiện điều kiện làm việc của mình để thấy an toàn hơn				
4	Tôi muốn đóng bảo hiểm y tế để đảm bảo khi chữa bệnh được yên tâm hơn				
5	Tôi muốn được bảo đảm an toàn trong khi làm việc				
	NC3				
1	Tôi thường bàn luận với những người khác về những vấn đề ngoài công việc của mình				
2	Tôi rất muốn được mọi người yêu mến				
3	Tôi rất muốn có quan hệ gần gũi với mọi người				
4	Tôi thích làm việc với người khác hơn làm việc một mình				
5	Tôi rất thích làm việc theo nhóm hay trong các tổ chức khác nhau				
	NC 4				
1	Tôi rất muốn có ảnh hưởng đến người khác để				

	họ làm theo ý của tôi				
2	Tôi rất thích có sự cạnh tranh và chiến thắng				
3	Tôi không có thiện cảm với những người làm những việc mà tôi không vừa ý				
4	Tôi muốn sự tiến bộ của mình trong công việc được ghi nhận				
5	Tôi muốn được lắng nghe khi tôi đưa ra quan điểm của mình				
	Nc5				
1	Tôi rất thích có khó khăn trong công việc để cố gắng và thử sức				
2	Tôi rất thích tinh thần trách nhiệm trong công việc				
3	Tôi muốn tự xây dựng các mục tiêu cụ thể để phấn đấu				
4	Tôi rất muốn được thăng tiến hơn nữa trong công việc				
5	Tôi rất muốn kiểm soát các sự kiện diễn ra xung quanh mình				

