

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

BÙI VĂN BÌNH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

BÙI VĂN BÌNH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LỤC MẠNH HIỀN

HÀ NỘI - 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là sản phẩm độc lập của của bản thân, số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn này là trung thực. Tôi cũng xin cam đoan rằng các thông tin trích dẫn trong luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Hà Nội, ngày 5 tháng 11 năm 2018

Học viên

Bùi Văn Bình

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU.....	V
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Đóng góp của đề tài.....	6
7. Kết cấu luận văn.....	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Các khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Nhu cầu và động cơ.....	8
1.1.2. Động lực lao động.....	8
1.1.3. Tạo động lực lao động.....	10
1.1.4. Ý nghĩa, vai trò của tạo động lực lao động.....	11
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....	13
1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow.....	13
1.2.2. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg.....	15
1.2.3. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams.....	16
1.2.4. Ứng dụng các học thuyết vào tạo động lực lao động.....	16
1.3. Nội dung tạo động lực lao động.....	18
1.3.1. Kích thích bằng vật chất.....	18
1.3.2. Kích thích bằng tinh thần.....	22
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	27
1.4.1. Nhân tố thuộc về người lao động.....	27

II

1.4.2. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	28
1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	30
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty Cổ phần Coma18	31
1.5.1. Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam (Vinaconex).....	31
1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty DELTA	31
1.5.3. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần tập đoàn Hoa sen	33
1.5.4. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Coma18	34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18.....	36
2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần Coma18	36
2.1.1. Khái quát chung về Công ty cổ phần Coma18	36
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Cổ phần Coma18.....	36
2.1.3. Tổng quan về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	38
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18	41
2.2.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....	41
2.2.2. Xác định mục tiêu tạo động lực.....	48
2.2.3. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động tại công ty	49
2.2.4. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc	50
2.2.5. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ.....	55
2.2.6. Thực trạng các biện pháp kích thích lao động.....	62
2.2.7. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Coma18.....	73
2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18	76
2.3.1. Những mặt đã đạt được	76
2.3.2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân.....	78

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18.....	83
3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quan điểm tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Coma18	83
3.1.1. Chiến lược phát triển của công ty	83
3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực.....	83
3.1.3. Quan điểm tạo động lực lao động của công ty.....	84
3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Coma18.....	85
3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động	85
3.2.2. Hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc	86
3.2.3. Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ.....	90
3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động qua việc kích thích người lao động làm việc bằng vật chất.....	92
3.2.5. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề và trình độ của người lao động	98
3.2.6. Chú trọng cải thiện điều kiện làm việc hài hòa giữa các bộ phận	101
3.2.7. Duy trì các phong trào thi đua, văn hóa - văn nghệ, thể dục - thể thao	102
3.2.8. Xây dựng và phát triển văn hóa Công ty	102
3.2.9. Nâng cao trách nhiệm của tổ chức Công đoàn	105
KẾT LUẬN.....	106
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

IV

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

BHXH	Bảo hiểm xã hội
ĐVT	Đơn vị tính
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
NXB	Nhà xuất bản
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
QTKD	Quản trị kinh doanh
QTNS	Quản trị nhân sự
SXKD	Sản xuất kinh doanh
CBCNV	Cán bộ công nhân viên

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ

Sơ đồ 1.1: Cấp bậc nhu cầu của Maslow	15
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Coma18.....	42

Bảng Biểu

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty Cổ phần Coma18 giai đoạn 2014 – 2017	38
Bảng 2.2: Cơ cấu tuổi và giới tính của CBCNV công ty Cổ phần Coma18 giai đoạn 2014-2017.....	43
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động công ty Cổ phần Coma18 phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2014 – 2017	45
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động công ty Cổ phần Coma18 phân theo bộ phận và bộ phận chức năng giai đoạn 2014-2017	46
Bảng 2.5: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty Cổ phần Coma18	47
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong công ty Cổ phần Coma18	51
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD trong công ty CP Coma18.....	54
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát điều tra về sự hài lòng đối với điều kiện làm việc của NLD trong công ty CP Coma18	56
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động gián tiếp, bán gián tiếp trong công ty.....	58
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty Cổ phần Coma18.....	59

VI

Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về công tác xác định nhiệm vụ và thực hiện công việc của người lao động	61
Bảng 2.12: Xếp loại lao động hưởng lương khoán (h)	64
Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo của Công ty Cổ phần Coma18	72
Bảng 2.14: Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty CP Coma18.....	74
Bảng 3.1: Mẫu đánh giá thực hiện công việc đề xuất.....	89

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong giai đoạn phát triển hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và sự hội nhập của nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sản xuất kinh doanh đều phải thừa nhận vai trò của công tác quản trị nguồn nhân lực. Trước một môi trường luôn luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức.

Tuy nhiên để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực không phải là vấn đề đơn giản, một sớm một chiều. Nó đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Trong quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hết mình một cách có hứng thú với hiệu quả cao. Vì vậy, muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết cách động viên họ. Chế độ lương bổng, đãi ngộ,... phải công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với người lao động trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc... là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên thoải mái, hăng diện, thăng tiến, hăng say, tâm huyết và nhiệt tình với công việc. Vì vậy, vấn đề tạo động lực lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm và đầu tư một cách đúng mức và kịp thời.

Ở Việt Nam hiện có một đội ngũ nhân lực khá dồi dào so với nhiều nước trong khu vực và trên thế giới. Hiện nay, nước ta có khoảng 54,8 triệu

người trong độ tuổi lao động trên tổng số 93 triệu người (chiếm 58,92%), đứng thứ 3 ở Đông Nam Á (sau In-đô-nê-xi-a và Phi-líp-pin) và đứng thứ 13 trên thế giới về quy mô dân số, Số người trong độ tuổi từ 20 đến 39 khoảng 30 triệu người. Trung bình mỗi năm, dân số Việt Nam tăng gần 1 triệu người và cũng có khoảng 1 triệu người gia nhập lực lượng lao động. Cơ cấu dân số Việt Nam thuộc nhóm “cơ cấu dân số trẻ”.

Trong bối cảnh ngày nay nền kinh tế luôn có sự cạnh tranh rất khốc liệt và ở thị trường tuyển dụng cũng vậy nó là cuộc đua kiếm tìm tài năng thực sự. Việc tuyển dụng những người có chuyên môn đã khó vì vậy cần phải làm thế nào để phát triển nguồn nhân lực ở cả mặt số lượng và chất lượng? Các doanh nghiệp Việt Nam phải làm sao để không phải đối đầu với nguy cơ bị các đối thủ săn bắt nhân viên có tay nghề? Qua tìm hiểu và nghiên cứu về lĩnh vực nguồn nhân lực, tôi thấy chủ đề nguồn nhân lực là một trong những vấn đề cần được quan tâm. Vì thế tôi đã tìm hiểu sâu hơn về thực trạng, nguyên nhân, cũng như giải pháp tạo động lực lao động để phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Trong những năm vừa qua, Công ty Cổ phần Coma18 đã có nhiều cố gắng trong tạo động lực lao động. Tuy nhiên công tác tạo động lực của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo công ty. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên mà tác giả đã lựa chọn đề tài **“Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Coma18”** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sỹ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề công tác tạo động lực lao động. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Trên thế giới, có nhiều quan điểm khác nhau về động lực lao động được đưa ra bởi Maier và Lauler (1973), Bedeian (1993), Kreitner (1995), Higgins (1994) và khẳng định tạo động lực cho người lao động giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Một vài tài liệu đề cập đến hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực: nhóm yếu tố thuộc bản thân người lao động và nhóm yếu tố môi trường.

Các nhà nghiên cứu còn chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau: các học thuyết về nội dung (của Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg) chỉ ra cách tiếp cận với các nhu cầu của lao động quản lý; nhóm học thuyết về quá trình (của Adams, Vroom, Skinner, E.A.Locke) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc.

Ở Việt Nam hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động như:

Tác giả Lê Đình Lý (2012) đã nghiên cứu “ Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”. Tác giả đã hệ thống hóa làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An, từ đó đề xuất những giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã ở Việt Nam trong thời gian tới. Tuy đề tài này không mới nhưng lại được nhiều nhà nghiên cứu tìm hiểu, bởi vấn đề tạo động lực tại các doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh. Các nhà nghiên cứu chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau: các học thuyết tiếp cận theo nhu cầu của NLD như là Maslow, Herzberg... hay về nhóm tiếp cận theo hành vi của NLD như Adams, Vroom, Skinner...

Tác giả Bùi Thị Minh Thu và cộng sự (2014) thực hiện “nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA)”. Nhóm nghiên cứu sử dụng

thang đo động lực theo các yếu tố từ các lý thuyết và mô hình nghiên cứu động lực làm việc của Kennett S.Kovach (1987), nhóm tác giả đã tiến hành nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp thảo luận nhóm với ban quản trị và 50 nhân viên công ty Lilama7, Lilama 45-3, với các chuyên gia về nhân sự ngành cơ khí lắp máy. Qua thảo luận đã xác định mô hình nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Lilama về nội dung thì tương đồng với mô hình 10 yếu tố động viên của Kennett S.Kovach nhưng có bổ sung thêm yếu tố văn hóa doanh nghiệp và điều chỉnh một số tên gọi các biến cho phù hợp với tình hình Lilama. Các yếu tố bao gồm: Sự tự chủ trong công việc; Lương và chế độ phúc lợi; Đào tạo và phát triển; Quan hệ với đồng nghiệp; Văn hóa doanh nghiệp; Phong cách lãnh đạo; Sự ổn định trong công việc; Điều kiện làm việc tốt. Kết quả nghiên cứu xác định được bảy thành phần trong thang đo động lực: Điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama.

Tác giả Giao Hà Quỳnh Uyên (2015) “nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối với nhân viên văn phòng tại công ty phần mềm FPT Đà Nẵng”. Tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu đo lường động lực làm việc đối với các nhân tố kể trên gồm 8 nhân tố ảnh hưởng với 40 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu cuối cùng đã xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đó là tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đồng nghiệp, cấp trên, đánh giá thành tích, đào tạo thăng tiến.

Tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2015) “nghiên cứu hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”. Tác giả đã nghiên cứu hoạt động tạo động lực ở các cơ quan hành chính nhà nước từ cải cách hành chính nhà nước từ năm 2001 trở lại đây.

Việc nghiên cứu và đưa ra giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động là một vấn đề mới ở *Công ty Cổ phần Coma18* vẫn chưa có tác giả nào thực hiện.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu:

Hệ thống hóa được cơ sở lý luận, khung lý thuyết chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong tạo động lực tại công ty Cổ phần Coma18.

Đề xuất giải pháp thiết thực, mang tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực về tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

Thu thập và phân tích các tài liệu, số liệu thứ cấp, sơ cấp liên quan tới tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, các tài liệu thông tin nội bộ về công ty Cổ phần Coma18.

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu để phân tích và xử lý tài liệu, số liệu phục vụ cho công tác phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại công ty từ đó đưa ra giải pháp tạo động lực lao động phù hợp.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18.

Về không gian: Các đơn vị của Công ty Cổ phần Coma18 trên địa bàn Hà Nội và Thành Phố Hồ Chí Minh

Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2014 đến năm 2017. Giải pháp thực hiện cho năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp quan sát: Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18.

Phương pháp tổng hợp: Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo... về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong công ty Cổ phần Coma18.

Phương pháp thống kê và thống kê phân tích: Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại công ty Cổ phần Coma18.

Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học: Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về tạo động lực lao động tại công ty với số phiếu phát ra là 200 phiếu bao gồm 02 khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp và khối lao động trực tiếp.

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp: Tiến hành phỏng vấn trực tiếp các lãnh đạo bộ phận, nhân viên các phòng ban về các vấn đề nghiên cứu: Lương, thưởng, chế độ đãi ngộ và ý kiến của họ về các chính sách tạo động lực của công ty. Nhằm thu thập thêm những thông tin cần thiết khác mà các phương pháp khác chưa thu thập được.

Phương pháp xử lý số liệu: Các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh, dự báo... để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được. Qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại công ty Cổ phần Coma18.

6. Đóng góp của đề tài

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng:

Giá trị khoa học

Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị thực tiễn:

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, chữ viết tắt, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, đề tài được chia thành 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 . Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu và động cơ

Theo giáo trình Tâm lý học quản lý của tác giả Vũ Dũng, tác giả A.G. Kôvaliôp định nghĩa: “Nhu cầu là sự đòi hỏi của các cá nhân và của các nhóm xã hội khác nhau muốn có những điều kiện nhất định để sống và phát triển” [20, tr232];

“Động cơ là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể” [20, tr240].

Như vậy, động cơ lao động là thái độ, ý thức chủ quan của con người đối với hành động của mình. Động cơ gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thỏa mãn những nhu cầu bản thân họ. Nhu cầu của con người khá đa dạng, tùy theo trình độ nhận thức, đặc điểm tâm sinh lý mà mỗi người có nhu cầu khác nhau, đồng thời nhu cầu của mỗi người không ổn định, hay biến đổi, theo thời gian sẽ phát sinh thêm nhiều nhu cầu mới, tựu chung ở hai nhóm: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Thỏa mãn được các nhu cầu này của con người sẽ tạo ra động cơ, động lực lao động, thúc đẩy con người hoạt động, làm việc. Việc tìm hiểu để nắm được động cơ làm việc của NLD và tạo điều kiện hiện thực hóa những động cơ chính đáng của họ là một yêu cầu trong hoạt động quản lý của người lãnh đạo.

1.1.2. Động lực lao động

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân thì “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [16, tr128]

Hay theo giáo trình Hành vi tổ chức của tác giả Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao” [11, tr85] Theo quan điểm nghiên cứu của luận văn: Động lực là sự thôi thúc tự nguyện bên trong của mỗi người để nỗ lực thực hiện các mục tiêu của mình đã đề ra, cũng như mục tiêu chung của tổ chức.

Bản chất của động lực lao động gồm những điểm sau:

Động lực lao động luôn gắn liền với công việc, với tổ chức và với môi trường làm việc cụ thể. Như vậy, phải hiểu rõ về công việc và môi trường làm việc thì nhà quản lý mới có thể đưa ra các biện pháp tạo động lực cho NLD.

Các nhà quản lý cần phải có nghệ thuật để tạo ra động lực lao động cho NLD, làm cho họ tăng cường tính tự giác, tự nguyện trong công việc nhằm thu được kết quả tốt nhất khi thực hiện công việc vì động lực lao động luôn mang tính tự nguyện. Nếu NLD bị ép buộc hoặc làm việc một cách bị động chắc chắn kết quả công việc sẽ kém và chất lượng công việc không cao.

Động lực không phải đặc tính cá nhân. Con người khi sinh ra không ai có sẵn tính cách này, nó không phải cố hữu mà thường xuyên thay đổi. Tùy từng thời kỳ mà mỗi người có thể có động lực lao động rất cao hoặc động lực chưa chắc tồn tại.

Động lực lao động sẽ dẫn đến tăng năng suất cá nhân và sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn trong điều kiện các nhân tố khác không đổi. Tuy nhiên động lực lao động chỉ là nguồn gốc chứ không phải nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như trình độ, tay nghề, phương tiện lao động... Trên thực tế NLD không có động lực lao động họ vẫn có thể hoàn thành công việc vì họ có trình độ tay nghề và nghĩa vụ phải làm việc nên vẫn hoàn thành công việc của mình nhưng kết quả công việc không phản ánh hết năng lực của họ và những người này thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

1.1.3. Tạo động lực lao động

“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc” theo giáo trình Hành vi tổ chức của tác giả Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương [11, tr87].

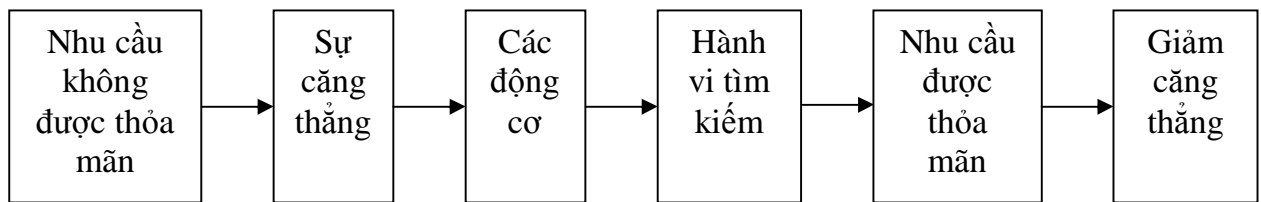
Tạo động lực cho NLD được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng cho người lao động nhằm tạo ra động cơ cho họ như: Mục tiêu vừa phù hợp với doanh nghiệp, vừa mang lại lợi ích cho NLD. Nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD, tạo cho NLD sự hăng say sáng tạo, làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của NLD sẽ là gì. Đối với NLD, quá trình lao động ở tổ chức luôn có hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm lối thoát là đi khỏi tổ chức. Để tác động làm cho NLD luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao thì tổ chức phải sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động. Việc dự đoán hành động của NLD là hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua nhận biết động cơ và nhu cầu trong lao động của họ.

Vậy nên, tạo động lực cho NLD là tất cả những hoạt động mà một tổ chức hay doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với NLD, tác động đến khả năng làm việc, tinh thần thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động.

Tạo động lực gắn liền với lợi ích hay nói cách khác là lợi ích tạo ra động lực trong lao động. Song trên thực tế, động lực được tạo ra ở mức độ nào, bằng cách nào điều đó phụ thuộc vào cơ chế cụ thể để sử dụng nó như là một nhân tố cho sự phát triển của xã hội. Muốn lợi ích tạo ra động lực phải tác động vào nó, kích thích nó làm gia tăng hoạt động có hiệu quả của lao động trong công việc, trong chuyên môn hoặc trong những chức năng cụ thể.

Do vậy, tạo động lực chính là sử dụng những biện pháp kích thích người lao động làm việc bằng cách tạo cơ hội cho họ thực hiện được những mục tiêu của mình.

Khái quát lại, nếu xuất phát từ nhu cầu thì quá trình tạo động lực bao gồm các bước như sau:



(Nguồn: Bài giảng môn Quản trị nhân lực của TS. Nguyễn Thị Uyên)

1.1.4. Ý nghĩa, vai trò của tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động có vai trò lớn làm tăng hiệu suất và hiệu quả làm việc. Động lực lao động như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ lao động hăng say hơn. Thực tế, việc này đóng vai trò chính yếu trong quản lý hiệu suất làm việc và là điều mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm.

Người lao động có thể hiểu mục tiêu và tầm quan trọng của công việc, đồng thời họ cũng phải có động lực để theo đuổi mục tiêu ấy.

Tạo động lực làm việc giúp người lao động phát huy được khả năng sẵn có của mình đồng thời bộc lộ những khả năng tiềm ẩn chưa được khám phá.

Đối với cá nhân người lao động:

Con người luôn có những nhu cầu cần được thỏa mãn về cả hai mặt vật chất và tinh thần. Khi người lao động cảm thấy những nhu cầu của mình được đáp ứng sẽ tạo tâm lý tốt thúc đẩy họ 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 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. Do đó nhà quản lý cần phải tạo được động lực thúc đẩy tính sáng tạo và năng lực làm việc của nhân viên.

Người lao động chỉ hoạt động tích cực khi mà họ được thỏa mãn một cách tương đối những nhu cầu của bản thân. Điều này thể hiện ở lợi ích mà họ được hưởng. Khi mà người lao động cảm thấy lợi ích mà họ nhận được không tương xứng với những gì họ bỏ ra, họ cảm thấy không thỏa mãn được những nhu cầu của mình thì sẽ gây ra cảm giác chán nản, làm việc không tập trung. Lợi ích là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu nên lợi ích mà người lao động nhận được phải tương xứng với những gì họ cống hiến thì mới tạo ra động lực cho họ làm việc.

Động lực lao động còn giúp cho cá nhân có thể tự hoàn thiện mình. Khi có được động lực, người lao động có được những nỗ lực lớn hơn để học hỏi, đúc kết được những kinh nghiệm trong công việc, nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện mình.

Đối với cơ quan, tổ chức:

Hiện nay nước ta đang tiến hành công cuộc Công nghiệp hoá - Hiện đại hoá đất nước. Đặc biệt trong tình trạng suy thoái kéo dài thì vấn đề vốn đầu tư và trang thiết bị khó có thể được giải quyết để đáp ứng nhu cầu thực tế. Một trong những giải pháp tình thế là tăng năng suất lao động để có thể tạo ra lợi nhuận cao hơn trên cơ sở trang thiết bị và vốn sẵn có, để tiết kiệm chi phí và đẩy nhanh tốc độ vốn tích lũy. Vì lý do nêu trên, vấn đề kích thích lao động hiện đang là mối quan tâm của nhiều nhà lãnh đạo và quản lý. Kích thích lao động là tạo ra sự thôi thúc bên trong của con người đến với lao động, sự thôi thúc đó được tạo ra dựa trên một tác động khách quan nào đó lên ý thức. Do đó, khi kích thích bất cứ hoạt động lao động nào, người ta phải chú ý đến các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, nhu cầu, hứng thú, động cơ làm việc của mỗi cá nhân và hàng loạt các đặc điểm tâm lý cá nhân cũng như tập thể

khác, từ đó mới có thể hình thành được biện pháp kích thích hữu hiệu. Có thể kích thích lao động bằng vật chất, bằng tinh thần hoặc bằng cách thoả mãn các nhu cầu khác của con người tạo ảnh hưởng đến hành vi, cụ thể là nó có thể định hướng, điều chỉnh hành vi của cá nhân. Tạo động lực kích thích lao động làm việc có tác dụng:

- Tạo sự gắn kết giữa người lao động với tổ chức, giữ được nhân viên giỏi, giảm được tỉ lệ nghỉ việc.
- Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của các nhân viên trong doanh nghiệp.
- Giảm thời gian, chi phí tuyển và đào tạo nhân viên mới.
- Tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động.
- Là nền tảng để tăng doanh số, cải thiện lợi nhuận.

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

1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thoả mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

Các nhu cầu sinh lý: Là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, ngủ và các nhu cầu cơ thể khác.

Đây là nhu cầu nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống nhu cầu và nó là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thoả mãn trước tiên, bởi các nhu cầu này là duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể, chi phối những mong muốn của con người. Do vậy, con người sẽ tìm mọi cách để thoả mãn, sau đó mong muốn đạt đến những nhu cầu khác cao hơn.

Nhu cầu an toàn: Là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

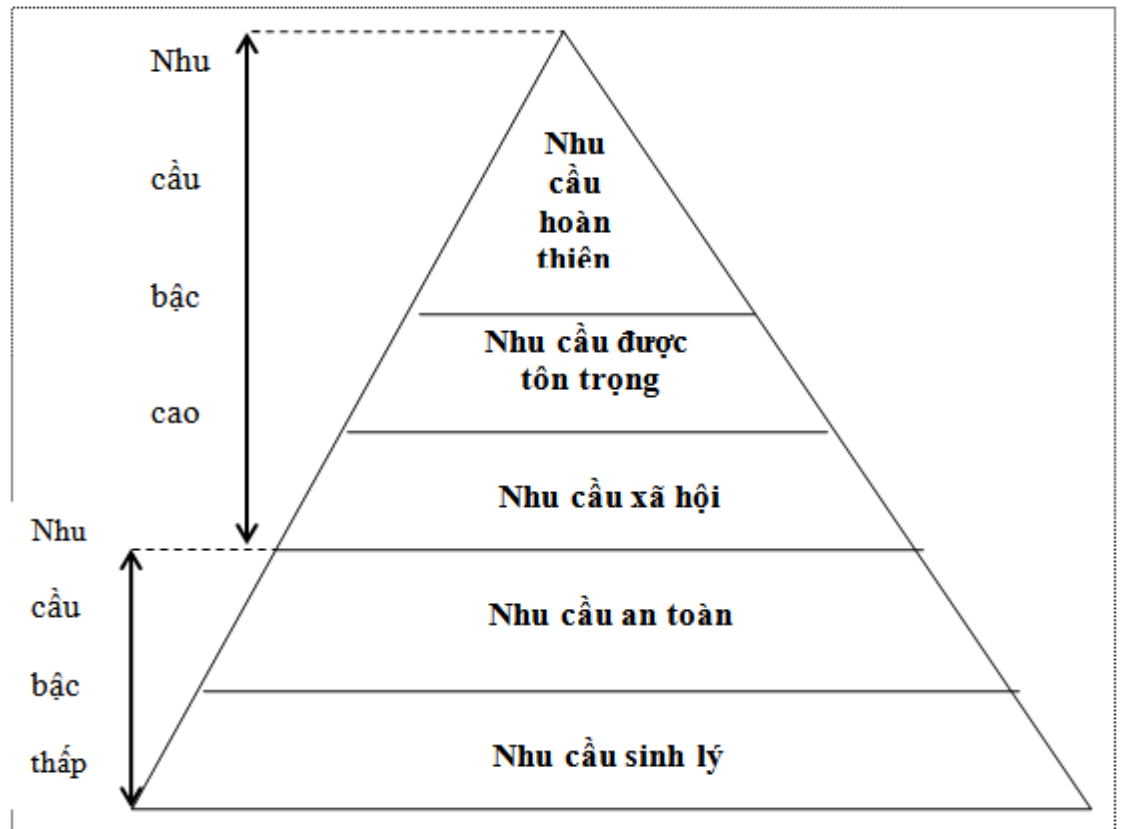
Nhu cầu xã hội: Nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

Nhu cầu được tôn trọng: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Học thuyết của Maslow cũng cho rằng: Khi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì vậy, theo Maslow, để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải hiểu người lao động đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Học thuyết này được mô phỏng theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Cấp bậc nhu cầu của Maslow

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu doanh nghiệp.

1.2.2. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg

Frederic Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Ông chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

* *Nhóm 1*: Bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như: Sự thành đạt, thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến.

Đây là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

* *Nhóm 2*: Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như: Các chính sách và chế độ quản trị của Công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ công việc, các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính tích cực, sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Học thuyết này cũng chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đã phê phán học thuyết này, không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

1.2.3. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

1.2.4. Ứng dụng các học thuyết vào tạo động lực lao động

Qua nghiên cứu các học thuyết, đã cho ta thấy có những quan điểm khác nhau để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Mỗi người với những tích cách, suy nghĩ, nhu cầu khác nhau, việc áp dụng các học thuyết không phải lúc nào cũng đúng cho tất cả. Việc áp dụng biện pháp tạo động lực có thể có tác dụng tích cực đối với người này nhưng không có tác dụng tích cực đối với người khác, nâng cao năng suất, chất lượng đối với người này nhưng không làm tăng hoặc thậm chí làm giảm năng suất, chất lượng của người khác. Cho nên, việc áp dụng biện pháp và ở mức độ nào phải căn cứ vào đặc điểm riêng của người lao động và doanh nghiệp. Nghiên cứu các học thuyết giúp doanh nghiệp hiểu được:

* *Sự thỏa mãn nhu cầu*: Sự thỏa mãn nhu cầu có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của người lao động. Do vậy, nhà quản lý cần có biện pháp dựa trên khả năng tài chính của doanh nghiệp và mục tiêu hướng tới để thỏa mãn nhu cầu của người lao động, sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả cao.

* *Việc sử dụng các mục tiêu*: Đây là cơ sở để các nhà quản lý hiện nay sử dụng chương trình quản lý theo mục tiêu. Đảm bảo rằng các mục tiêu có thể đạt được nếu người lao động cho rằng mục tiêu có thể đạt được, họ sẽ tích cực làm việc hơn để đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu đó. Do vậy, doanh nghiệp tránh đề ra mục tiêu quá cao dễ nảy sinh tâm lý chán nản, ngược lại cũng không nên đề ra mục tiêu quá thấp, nảy sinh tâm lý chủ quan, buông lỏng, giảm động lực lao động.

* *Cần cá nhân hóa các phần thưởng*: Con người nói chung và người lao động nói riêng, bao giờ cũng có xu hướng quan tâm đến lợi ích cá nhân hơn lợi ích tập thể. Những kỳ vọng về kết quả làm việc, phần thưởng đáp ứng mong muốn của bản thân người lao động sẽ quyết định mức độ nỗ lực, phấn đấu làm việc của họ, đồng thời thể hiện sự thừa nhận những thành tích mà họ đạt được.

* *Phải gắn các phần thưởng với kết quả làm việc*: Người lao động có xu hướng so sánh những công việc họ làm và những gì họ đạt được. Do

vậy, cần xây dựng hệ thống thưởng/phạt gắn kết với những hành vi mà người lao động đã làm, kết quả mà người lao động đạt được, cho người lao động thấy rõ mối quan hệ giữa sự nỗ lực làm việc với phần thưởng mà họ nhận được.

* *Đảm bảo sự công bằng trong tổ chức*: Từ học thuyết công bằng, chúng ta thấy tầm quan trọng của việc đối xử công bằng với người lao động trong bất kỳ tổ chức nào. Đó là sự công bằng trong đánh giá sự đóng góp của người lao động với quyền lợi mà họ nhận được, trong các quan hệ con người để không có sự phân biệt đối xử với người lao động nếu có những yếu tố không do họ kiểm soát. Cần tạo môi trường làm việc để người lao động được cảm thấy mình đang làm việc trong một môi trường công bằng.

1.3 . Nội dung tạo động lực lao động

Để tạo động lực lao động, doanh nghiệp cần phải hướng các hoạt động vào vào những lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau:

1.3.1. Kích thích bằng vật chất

Kích thích bằng vật chất là việc dùng các lợi ích vật chất để thỏa mãn nhu cầu của con người. Đó là những lợi ích về mặt tài chính liên quan đến tiền hoặc hiện vật để giúp người lao động đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình. Đây là một động lực quan trọng thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc, phấn đấu để đạt kết quả cao. Kích thích vật chất bao gồm kích thích về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và phúc lợi.

** Tiền lương*

Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm 5 nhóm, trong đó có nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất đứng ở vị trí thứ nhất. Trong doanh nghiệp, tiền lương người lao động nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thỏa mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền lương có thực sự là đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động bằng chính khoản tiền lương mình nhận được.

Tiền lương là số tiền mà người lao động nhận được một cách cố định thường xuyên theo một đơn vị thời gian như tuần, tháng, quý, năm.

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động. Là mối quan tâm hàng đầu của người lao động. Tiền lương giúp người lao động và gia đình họ trang trải chi tiêu, sinh hoạt và các dịch vụ cần thiết, đồng thời cũng là khoản tiền đảm bảo cho người lao động tái sản xuất sức lao động. Tiền lương về bản chất nó chưa phải là động lực. Khi tiền lương quá thấp, không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ cho họ chi tiêu trang trải cho gia đình thì tiền lương không thể trở thành động lực cho người lao động được, thậm chí còn triệt tiêu động lực. Ngược lại, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ sự an tâm về khoản thu nhập của mình. Tiền lương càng cao thì càng kích thích người lao động làm việc hăng hái và dẫn đến đạt hiệu quả tốt. Mặt khác, tiền lương còn thể hiện giá trị công việc, giá trị và địa vị của người lao động trong gia đình, với tổ chức và xã hội.

Tiền lương không chỉ quan trọng đối với cá nhân người lao động mà còn quan trọng đối với doanh nghiệp. Bởi vì không phải doanh nghiệp nào cũng có thể trả lương cao cho người lao động vì còn tùy thuộc vào tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của đơn vị. Nhưng doanh nghiệp cần biết tận dụng tối đa chức năng của tiền lương để tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức. Ngoài ra, tiền lương còn là công cụ để giữ gìn, duy trì và thu hút được những lao động giỏi có khả năng phù hợp được với công việc của tổ chức. Do vậy, để tiền lương thực sự phát huy được vai trò, khi xây dựng chế độ trả lương, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc: Trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau; tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân để đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Đảm bảo các yêu cầu về tổ chức tiền lương: Rõ ràng, đơn giản, dễ hiểu; làm cho năng suất lao động không ngừng

nâng cao qua đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh; đảm bảo tái sản xuất sức lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Sử dụng hình thức trả lương hiệu quả như: Căn cứ trả lương theo trình độ chuyên môn của người lao động, dựa vào mức độ quan trọng của công việc hoặc dựa vào sức sản xuất sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động.

Nhưng khi mức sống của người lao động còn thấp thì việc nâng cao vai trò của tiền lương sẽ đáp ứng đúng nhu cầu thiết yếu nhất đối với người lao động đó là nhu cầu vật chất.

* *Tiền thưởng*

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung tiền lương nhằm quán triệt đầy đủ hơn nguyên tắc phân phối theo lao động, đồng thời tạo động lực cho người lao động để họ quan tâm đến tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh ở doanh nghiệp. Tiền thưởng được biểu hiện bằng tiền hoặc vật chất.

Tiền thưởng không những kích thích vật chất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần cho người lao động, vì tiền thưởng là cơ sở để đánh giá thành tích, tinh thần, trách nhiệm, trình độ làm việc...của người lao động. Khoản tiền thưởng sử dụng đúng cách, kịp thời sẽ có tác dụng thôi thúc lòng nhiệt huyết, sự nỗ lực phấn đấu, tinh thần trách nhiệm của người lao động để thi đua hoàn thành kế hoạch, đồng thời góp phần quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động trong tổ chức tiền lương, tạo điều kiện để đảm bảo hài hòa mối quan hệ giữa lợi ích của nhà nước, lợi ích doanh nghiệp và lợi ích của cá nhân người lao động.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng với các loại tiền thưởng năng suất, tiền thưởng sáng kiến lớn có giá trị, thưởng hoàn thành kế hoạch sản xuất sớm trước thời gian quy định, thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu... Do đó, việc xây dựng hệ thống tiền thưởng công bằng, phù hợp, đảm bảo khoảng cách thời

gian diễn ra hoạt động được thưởng với thời điểm thưởng không quá dài ... sẽ thực sự trở thành công cụ kích thích người lao động làm việc hiệu quả.

* *Phụ cấp và phúc lợi*

- Phụ cấp:

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hay hay khi họ phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi, không ổn định. Phụ cấp là khoản tiền bù đắp, bổ sung thêm cho thu nhập của người lao động.

Phụ cấp có tác dụng kích thích người lao động thực hiện tốt hơn công việc của mình trong điều kiện phức tạp, khó khăn hơn mức bình thường đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những người lao động trong môi trường làm việc khác nhau. Qua đó, giúp người lao động yên tâm và có trách nhiệm hơn với công việc của mình. Có các loại phụ cấp như: Phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực...

- Phúc lợi:

Phúc lợi cho người lao động được hiểu bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao trực tiếp. Hay nói cách khác, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Phúc lợi được chia làm hai dạng: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc cho người lao động theo pháp luật quy định như: bảo hiểm xã hội - y tế... Ngoài ra, các doanh nghiệp tùy vào khả năng tài chính có thể xây dựng các phúc lợi tự nguyện cho người lao động như: Nghỉ ngơi hàng năm, tiền ăn trưa, xăng xe đi lại, tiền điện thoại, hỗ trợ thuê nhà, mua bảo hiểm sức khỏe cho người lao động...

Việc cung cấp các phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên

thị trường, làm cho người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và giữ gìn lực lượng lao động có trình độ cao. Đồng thời, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động, tạo dựng niềm tin của người lao động với Công ty.

1.3.2. Kích thích bằng tinh thần

Khi xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu vật chất được đảm bảo thì nhu cầu tinh thần sẽ chi phối mạnh mẽ hoạt động của con người. Do vậy, sử dụng những biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu về mặt tinh thần tức là dùng lợi ích tinh thần sẽ góp phần nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động, phát huy sáng kiến, áp dụng các biện pháp cải tiến kỹ thuật, các kinh nghiệm tiên tiến nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Cụ thể:

** Tạo công ăn việc làm ổn định*

Việc làm là mối quan tâm số 1 của người lao động và cũng là điều kiện để ổn định xã hội. Hiện nay, khi nền kinh tế có nhiều khó khăn, để có được một công việc ổn định, có thu nhập để nuôi sống bản thân và gia đình là mong muốn của rất nhiều người. Khi có công việc ổn định, người lao động sẽ được đảm bảo cuộc sống của bản thân họ và gia đình một cách lâu dài. Mặt khác, có việc làm ổn định sẽ tạo cho người lao động có được sự an tâm để làm việc, họ không phải dối mặt hoặc rất ít khả năng phải dối mặt với mất việc làm, mất thu nhập. Do đó, sự ổn định của công việc sẽ mang lại niềm vui, niềm phấn khởi cho cá nhân và tập thể người lao động. Doanh nghiệp nào duy trì được công việc ổn định sẽ tạo ra động lực làm việc cho người lao động, làm cho họ yên tâm, tận tụy làm việc, gắn bó và cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Ngược lại, khi doanh nghiệp không đảm bảo được việc làm, sẽ gây ra tâm lý chán nản, người lao động không yên tâm làm việc, nhiều người bị mất việc làm dẫn đến các tệ nạn xã hội.

** Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động*

Người lao động trong một tổ chức chỉ làm việc có hiệu quả khi họ biết nhiệm vụ của mình. Do vậy, cần xác định nhiệm vụ đối với từng vị trí công việc giúp người lao động hiểu được trách nhiệm và quyền hạn của mình. Việc xác định nhiệm vụ được cụ thể hóa tại bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng giúp người lao động có những định hướng đúng đắn trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Bởi khi người lao động hiểu được công việc của mình, hiểu được các tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp họ nhận biết sự đóng góp của bản thân so với mức tiêu chuẩn của tổ chức, họ mới có động lực để hoàn thành tốt công việc, đạt năng suất, hiệu quả.

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Đó là việc nghiên cứu các công việc để làm rõ: ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện; các điều kiện làm việc cụ thể cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và cả khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc. Kết quả của phân tích công việc là Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Như vậy, phân tích công việc có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng sẽ giúp người lao động hiểu được công việc của họ, họ biết được các hoạt động

mà mình phải làm. Dựa vào phân tích công việc, họ biết được khi nào họ bị kỷ luật, khi nào họ được khen thưởng... sự đánh giá càng chính xác sẽ tạo được sự tin tưởng cho người lao động.

** Xây dựng bầu không khí làm việc đầm ấm, lành mạnh*

Bầu không khí làm việc tại tổ chức được biểu hiện qua những giao tiếp thường ngày trong tập thể người lao động, mối quan hệ giữa những người lao động, giữa cấp trên và cấp dưới. Nếu mối quan hệ giữa những người lao động trong tập thể vui vẻ, đoàn kết, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc và trong cuộc sống hàng ngày sẽ làm cho người lao động cảm thấy đồng nghiệp của mình thật gần gũi và thân thiết như những người thân, giúp họ gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, nếu tổ chức thường xuyên xảy ra mâu thuẫn, xung đột, nội bộ mất đoàn kết sẽ ảnh hưởng đến tâm lý của tập thể người lao động, công việc vì thế sẽ kém hiệu quả. Do vậy, việc xây dựng bầu không khí làm việc đầm ấm, lành mạnh, thân thiện vô cùng cần thiết để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Để làm được điều này, tổ chức cần tổ chức những hoạt động tập thể để mọi người có cơ hội gần nhau hơn, người lãnh đạo phải có sự đối xử công bằng với người lao động, hạn chế sự ganh tỵ gây mất đoàn kết nội bộ, khen thưởng và kỷ luật đảm bảo đúng người, đúng việc, sự đánh giá những kết quả đóng góp của người lao động phải dân chủ, công khai, minh bạch để có những khuyến khích hợp lý.

** Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*

Thăng tiến là việc một người lao động được chuyển lên một vị trí làm việc cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Thăng tiến nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp, đó là: Đáp ứng được nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài

năng của người lao động; Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp; Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được người lao động giỏi, có tài năng, thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp. Do vậy, cơ hội thăng tiến là một trong những hình thức tạo động lực làm việc cho người lao động.

** Điều kiện làm việc*

Để nâng cao chất lượng làm việc của người lao động, điều thiết yếu ở các doanh nghiệp phải luôn coi trọng việc cải thiện điều kiện làm việc thông qua thực hiện tốt các chính sách an toàn vệ sinh lao động, đầu tư trang bị máy móc thiết bị cần thiết phục vụ cho quá trình làm việc của người lao động.

Cải thiện điều kiện làm việc không những để bảo vệ sức khỏe, tránh bệnh nghề nghiệp cho người lao động mà còn nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

Để cải thiện điều kiện làm việc cần phải làm thay đổi tính chất công việc cũng như cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường và thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động.

Đặc điểm công việc hoặc đặc điểm ngành nghề của công việc, có ảnh hưởng mang tính quyết định đến mức độ tiêu hao sức lực và trí lực của người lao động. Để thay đổi đặc tính công việc, cần tập trung vào nghiên cứu cải tiến công cụ lao động, đổi mới công nghệ, trang thiết bị kỹ thuật trong quá trình lao động.

Tình trạng vệ sinh môi trường nơi làm việc gồm cả yếu tố: ánh sáng, tiếng ồn, nhiệt độ, bụi, độ ẩm, không khí,... tình trạng vệ sinh môi trường nơi làm việc không tốt có thể làm năng suất lao động giảm, tỷ lệ sai hỏng tăng, tâm lý người lao động căng thẳng, chán nản.

** Chính sách đào tạo cho người lao động*

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó

chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Đối với người lao động, cơ hội được đào tạo thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp tới người lao động từ đó tạo được niềm tin làm cho người lao động gắn bó hơn với tổ chức. Đồng thời, đào tạo đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động, cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc. Mặt khác, khi người lao động nào được doanh nghiệp cho đi đào tạo, họ có cơ hội thăng tiến, điều đó không chỉ có ảnh hưởng tới động lực lao động của chính họ mà còn ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của những người lao động khác, họ cũng sẽ phải nỗ lực, phấn đấu làm việc để được lựa chọn. Do vậy, chính sách đào tạo của doanh nghiệp sẽ kích thích người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động.

Để một chương trình đào tạo có hiệu quả, doanh nghiệp phải: Xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo cụ thể, lựa chọn người đi đào tạo, lựa chọn các chương trình và phương pháp đào tạo thích hợp, thực hiện chương trình và đánh giá chương trình đào tạo.

Để tạo động lực lao động, doanh nghiệp quan tâm, tạo điều kiện cho người lao động được học tập, nâng cao trình độ chuyên môn và có kế hoạch bố trí cho họ được làm những công việc đòi hỏi độ phức tạp cao hơn để người lao động cảm thấy việc nâng cao kiến thức, kỹ năng của họ có ý nghĩa và gắn bó hơn với tổ chức.

** Các phong trào thi đua đoàn thể*

Việc tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất của người lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế. Người lao động sẽ phấn đấu lao động để đạt hoặc vượt mục

tiêu đề ra, khi đó họ nhận được những khen thưởng, động viên cụ thể của doanh nghiệp. Họ sẽ có sự so sánh khả năng, năng lực của mình với đồng nghiệp vì thế tạo sự ganh đua trong lao động, phát huy năng lực của người lao động. Mặt khác, qua các phong trào thi đua tạo điều kiện cho người lao động được học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau, tạo sự gắn gũi, đoàn kết.

Do vậy, các nhà quản lý tổ chức được những phong trào thi đua đúng đắn, phù hợp sẽ tạo sự hứng thú trong công việc, đòi hỏi sự phấn đấu, cạnh tranh trong lao động. Bên cạnh đó, là những khen thưởng cụ thể để động viên người lao động, tạo cho họ cảm giác được quan tâm, hoàn thành tốt công việc.

1.4 . Các nhân tố ảnh hưởng tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Trong bất cứ tổ chức nào, vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực là vấn đề cốt lõi. Do vậy, các nhà quản lý luôn phải tìm ra những chính sách, những cách thức khác nhau để tạo động lực làm việc cho người lao động của mình. Để có thể đưa ra một quyết định đúng đắn, nhà quản lý cần phải nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ. Để đánh giá các yếu tố tác động đến động lực, ta đi xem xét các khía cạnh sau:

1.4.1. Nhân tố thuộc về người lao động

** Nhu cầu của người lao động*

Maslow cho rằng, con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Thế nhưng nhu cầu lại có một khoảng cách với thỏa mãn và chính khoảng cách này là động lực thôi thúc con người làm việc. Và khi nhu cầu này được thỏa mãn thì lại xuất hiện nhu cầu khác cao hơn. Lúc đó con người lại xảy ra ý muốn thỏa mãn nhu cầu đó. Do vậy, doanh nghiệp cần phải nắm bắt được các nhu cầu của người lao động, hiểu những nhu cầu là cấp bách, là lâu dài để thỏa mãn từng mức độ các nhu cầu, từ đó tạo động lực cho họ làm việc.

** Đặc điểm tính cách của người lao động*

Tính cách được biểu thị qua thái độ, hành vi của con người đối với bản

thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với xã hội nói chung... Nó được hiểu là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người.

Tính cách của con người là do tác động của sự giáo dục, sự rèn luyện của bản thân và sự tác động gián tiếp của môi trường sống và làm việc của người đó. Do vậy, tạo động lực cho người lao động, tổ chức cần nắm bắt được tính cách của người lao động để có cách thức đối xử và sử dụng họ, khuyến khích họ làm việc hiệu quả.

** Năng lực của người lao động*

Năng lực của người lao động thể hiện trình độ, kỹ năng, sự hiểu biết, kinh nghiệm của người lao động đối với công việc. Năng lực được xây dựng và phát triển qua quá trình lao động, làm việc thực tế. Do vậy, năng lực của mỗi người là khác nhau nên động lực khiến họ làm việc tích cực cũng khác nhau. Nhưng khi người lao động được đảm nhận những công việc phù hợp với năng lực, khi họ có được những điều kiện làm việc đầy đủ họ sẽ có động lực làm việc để phát huy tốt nhất năng lực của mình.

1.4.2. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

** Chính sách quản lý của doanh nghiệp*

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản trị nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Do vậy, tổ chức nào có những chính sách tạo động lực thực sự hiệu quả, sẽ phát huy được yếu tố con người, họ sẽ làm việc và đóng góp sức lực cho việc đạt được các mục tiêu và chiến lược mà tổ chức đã đặt ra.

Mặt khác, nhận thức và hành động của người lãnh đạo trong tổ chức cũng sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động làm việc, là khi họ có cách

thức quản lý khoa học, phù hợp với tâm tư, nguyện vọng của người lao động, khi họ có sự tin tưởng và quan tâm, tôn trọng ý kiến của người lao động.

** Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Công tác tạo động lực lao động vô cùng quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp để thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả, năng suất. Tuy nhiên, điều đó lại phụ thuộc rất lớn vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp nào sản xuất – kinh doanh đạt hiệu quả, việc sử dụng các đòn bẩy để tạo động lực cho người lao động thực sự dễ dàng, nhưng ngược lại khi doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả, cần phải thắt chặt chi tiêu thì các biện pháp để tạo động lực rất khó để thực hiện. Cụ thể như doanh nghiệp không có tài chính vững mạnh thì làm sao có thể thanh toán lương, thưởng hay trả lương cao cho người lao động, cũng như không có điều kiện để đầu tư trang thiết bị nâng cao điều kiện làm việc cho người lao động hoặc tổ chức các hoạt động tập thể khác để nâng cao tinh thần đoàn kết cho người lao động trong doanh nghiệp

** Văn hóa tổ chức*

Văn hóa tổ chức “là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức”.

Văn hóa trong tổ chức xác định đặc điểm riêng của từng tổ chức, thường được xem như là cách sống của mọi người trong tổ chức. Do vậy, mỗi tổ chức có những nét văn hóa đặc trưng riêng sẽ tác động đến từng thành viên trong tổ chức. Đó là những giá trị mà tổ chức tạo dựng nên như sự chia sẻ, đoàn kết trong tập thể người lao động, vị thế của tổ chức... sẽ trở thành động lực cho người lao động, tạo cho họ niềm tin, sự tự hào về tổ chức và gắn bó, trung thành với tổ chức.

1.4.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

**** Tiền lương trên thị trường***

Trong cùng một ngành nghề, doanh nghiệp cần chú ý đến mức lương thịnh hành trên thị trường, để từ đó có chính sách tiền lương ở doanh nghiệp mình hợp lý. Đó là chế độ để đảm bảo tính cạnh tranh nhằm thu hút và duy trì lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng.

**** Hệ thống luật pháp***

Luật pháp chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp bắt buộc mọi người, mọi tổ chức phải tuân theo đảm bảo cho sự bình đẳng của các cá nhân trên thị trường lao động đã tạo động lực cho người lao động khi làm việc như sự yên tâm về quyền lợi được đảm bảo, sự tự do trong lựa chọn việc làm và nâng cao thu nhập... Vấn đề ở đây là tổ chức phải thực hiện đúng luật và vận dụng hiệu quả vào thực tế tổ chức để đảm bảo sự phát triển của tổ chức.

**** Hệ thống phúc lợi xã hội***

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động. Đó là những khoản trợ cấp khi người lao động không may bị ốm đau, tai nạn, khi họ nghỉ việc để sinh con hoặc nghỉ hưu, khi bị mất việc làm. Hệ thống phúc lợi đầy đủ đảm bảo quyền lợi cho người lao động và phần nào hỗ trợ cho cuộc sống của họ được nâng cao hơn. Chính vì vậy, hệ thống phúc lợi tạo ra động lực cho người lao động, giúp họ yên tâm khi làm việc và đạt hiệu quả cao.

Như vậy, có thể thấy các nhân tố trên có tác động lớn đến tạo động lực lao động trong tổ chức. Tùy theo tình hình và đặc điểm riêng của từng tổ chức, các nhân tố trên sẽ tác động theo những cách thức và mức độ khác nhau. Do vậy, các tổ chức cần hiểu rõ và nắm bắt những nhân tố này khi thực hiện công tác tạo động lực lao động để tổ chức đạt được mục tiêu như mong muốn.

1.5 . Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty Cổ phần Coma18

1.5.1. Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam (Vinaconex)

Đây là một trong những công ty có quy mô lớn, chính quy và hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, được thành lập tháng 9/1988. Công ty đã có những chính sách tạo động lực trong những năm qua và đạt được những kết quả nhất định. Đa số người lao động bày tỏ ý định gắn bó với công việc và công ty, dần yêu thích công việc của mình hơn. Công ty có đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt tình, năng động, được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, được giúp đỡ và tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên phát huy tối đa năng lực của mình nên hiệu quả làm việc cao. Công ty đã lập mục tiêu là tạo lập một môi trường làm việc mà nơi đó thu hút, phát triển và giữ chân được đội ngũ nhân viên tài năng. Công ty khuyến khích mỗi cá nhân phát triển những chuyên môn, sở trường của họ, giúp đỡ mọi người dùng tài năng của mình để phát triển công việc. Công ty rất đề cao những ý kiến đóng góp của người lao động, khuyến khích nhân viên đưa ra ý kiến và luôn sẵn sàng xử lý những ý kiến đó.

1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty DELTA

Năm 1986, chính sách mới của Đại hội Đảng VI đã gợi mở, khuyến khích các thành phần kinh tế phát triển, giải phóng năng lực sản xuất của xã hội để mở đường cho phát triển sản xuất. DELTA là một trong các doanh nghiệp tư nhân đầu tiên của Việt nam ra đời từ chủ trương đổi mới này. Trải qua 25 năm xây dựng và phát triển, DELA đã trở thành Tập đoàn Xây dựng lớn mạnh với 12 công ty thành viên, 2516 cán bộ kỹ sư, kiến trúc sư và hệ thống thiết bị máy móc đồng bộ, hiện đại hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Các công trình tiêu biểu trong rất nhiều các công trình mà DELTA đã thực hiện trên khắp mọi miền đất nước là: Bitexco Financial Tower, Dolphin

Tower, Keangnam Landmark, Sky City, Eden Center, Times City, Royal City, Goldmark City, Vinhomes Center City, Vinpearl Phú Quốc....

Tập đoàn DELTA được đánh giá là nhà thầu hàng đầu trong thi công phần hầm công trình và là một trong năm công ty xây dựng hàng đầu Việt Nam trong ngành xây dựng dân dụng và công nghiệp. Một trong những chính sách quản trị của Honda về công tác tạo động lực cho người lao động như sau:

Liên tục cải tiến: Các nhà quản lý phải liên tục tìm cách cải thiện lề lối làm việc đối với những nhân viên của mình. Tiến bộ là một quá trình tăng tiến dần dần từ thấp đến cao. Tạo bầu không khí thuận lợi cho các nhân viên của mình làm việc và thực hiện những cải tiến.

Mọi người đều phát biểu: Nguyên tắc này được thực hiện nhằm đảm bảo tất cả mọi người cùng tham gia và cùng học hỏi, được áp dụng rộng rãi trong tất cả các cuộc họp và công tác hoạch định hằng năm. Điều này rất quan trọng, bởi vì khi nhà quản lý biết nghe quan điểm của mọi người, họ có thể đưa ra được những kế hoạch, mục tiêu nhận được sự ủng hộ của những người thực thi.

Luân chuyển những nhân viên giỏi nhất: DELTA có chính sách luân chuyển luân phiên để thực hiện huấn luyện nhân viên, giúp cho họ hiểu được công việc của các bộ phận và các thành viên có liên quan, đào tạo họ trở thành những người có kiến thức tổng hợp, toàn diện đáp ứng nhu cầu công việc, đồng thời tạo cơ hội cho họ phấn đấu.

Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài: Một đặc trưng của DELTA trong tuyển dụng đó là chế độ tuyển dụng suốt đời, DELTA cam kết đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động. Điều này sẽ giúp cho Công ty có được lực lượng lao động ổn định. Đồng thời vì chế độ làm việc lâu dài nên những người lao động ở đây sẽ có được sự giáo dục và đào tạo trong và ngoài nước, họ luôn giành cho người lao động một khoảng thời gian cho việc học tập và đào tạo. Cũng nhờ chính sách đào tạo bên cạnh yêu cầu rất cao về trình độ

chuyên môn khi vào làm việc tại đây mà DELTA có được đội ngũ người lao động chất lượng cao, nhiệt tình, thích ứng với những thay đổi về công nghệ, đặc biệt có thể cống hiến lâu dài, trung thành với Công ty.

Đãi ngộ tài chính: Bên cạnh chính sách tiền lương hợp lý, có tính cạnh tranh, hàng năm DELTA thực hiện phát hai lần tiền thưởng và nhiều quyền lợi phúc lợi cho người lao động.

1.5.3. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần tập đoàn Hoa sen

Tập đoàn Hoa Sen là đơn vị chuyên về sản xuất kinh doanh Tôn - Thép ở Việt Nam, hiện chiếm trên 40% thị phần cả nước (theo số liệu của Hiệp hội thép Việt Nam tháng 12/2013). Tập đoàn có 05 Công ty con, 02 nhà máy sản xuất do Công ty mẹ quản lý và hơn 157 Chi nhánh trải dài khắp cả nước.

Từ ngày thành lập, năm đầu tiên với vốn điều lệ chỉ có 30 tỷ đồng và có 22 cán bộ công nhân viên. Đến nay, Tập đoàn Hoa Sen đã có vốn điều lệ lên đến gần 1.008 tỷ đồng, với gần 4.643 cán bộ công nhân viên. Tập đoàn Hoa Sen có nhiều cán bộ quản lý có tuổi đời còn rất trẻ, từ 23 đến 35, tạo nên sự năng động trong quá trình phát triển vượt bậc của Tập đoàn Hoa Sen.

Chính sách khen thưởng: Chính sách khen thưởng được áp dụng nhằm tạo động lực trong công tác cho cán bộ công nhân viên gắn liền với thành tích công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tập đoàn Hoa Sen áp dụng các chính sách thưởng như: Thưởng lương 13, thưởng theo thành tích công việc định kỳ hàng tháng, hàng quý, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng cá nhân, tập thể tiêu biểu, xuất sắc, thưởng kinh doanh theo quý, năm, thưởng hoàn thành dự án trước tiến độ, thưởng cho cán bộ công nhân viên có thành tích tiết giảm chi phí.

Chính sách phụ cấp bao gồm: phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp dự nguồn, phụ cấp điện thoại, phụ cấp công tác, phụ cấp thâm niên... Các khoản phụ cấp này là phần cộng thêm thu nhập hàng tháng, giúp người lao động yên tâm làm việc.

Chế độ bảo hiểm: Các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp được Tập đoàn Hoa Sen thực hiện theo đúng qui định pháp luật và đảm bảo toàn thể cán bộ công nhân viên đều được hưởng đầy đủ các chế độ bảo hiểm.

Chế độ chính sách khác: Ngoài việc thực hiện các chính sách lương, thưởng, phúc lợi bắt buộc. Tập đoàn Hoa Sen còn áp dụng các chế độ phúc lợi tự nguyện khác như: Thưởng vào các ngày lễ lớn: Ngày giải phóng miền Nam, kỷ niệm ngày thành lập Công ty, nghỉ mát hàng năm...; vẫn duy trì và đảm bảo các chế độ khác như: tổ chức ăn giữa ca cho các đơn vị sản xuất, nhà máy trực thuộc hệ thống Hoa Sen Group, cấp phát đồng phục, bảo hộ lao động, khám sức khỏe định kỳ, bảo hiểm tai nạn 24/24, hỗ trợ cán bộ công nhân viên khi có tang chế.... Ngoài ra, cán bộ công nhân viên nữ được hỗ trợ nhân ngày Quốc tế Phụ nữ và ngày Phụ nữ Việt Nam, hỗ trợ thai sản.

Với chính sách tốt về lương, thưởng, phúc lợi, các chính sách khác về cơ hội phát triển, môi trường làm việc, giá trị văn hóa công ty..., tháng 02/2014 Hoa Sen được bình chọn và đứng thứ 47 trong top 100 nơi làm việc tốt nhất tại Việt Nam.

1.5.4. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Coma18

Từ kinh nghiệm của Công ty Vinaconex, công ty DELTA và Tập đoàn Hoa Sen cho thấy: Để tạo động lực lao động đạt hiệu quả, doanh nghiệp cần áp dụng song song các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua nghiên cứu tạo động lực từ các Công ty trên, có thể rút ra bài học cho Công ty Cổ phần Coma18:

Thứ nhất, chính sách giữ chân được người tài, các công ty xây dựng chế độ lương, thưởng, đãi ngộ phù hợp và chuẩn hóa, từ đó đảm bảo đầy đủ điều kiện vật chất cho những người lao động có năng lực để họ yên tâm làm việc.

Thứ hai, các nhà lãnh đạo khuyến khích sự hợp tác giữa người lao động và các nhà quản lý trong việc ra quyết định và các chính sách kinh doanh làm

tăng tinh thần, trách nhiệm, hăng say cống hiến của người lao động, gắn kết vận mệnh của họ với vận mệnh của công ty.

Thứ ba, rút ngắn khoảng cách giữa nhà quản lý và nhân viên, tôn trọng những ý kiến đóng góp của nhân viên để phát triển doanh nghiệp, cải tiến công việc và các vấn đề liên quan trực tiếp đến quyền lợi của họ.

Thứ tư, doanh nghiệp cần quan tâm chất lượng con người, đổi mới, mở rộng các hình thức giáo dục, đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động, tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Thứ năm, chăm lo cho nhu cầu và lợi ích chính đáng của người lao động, đa dạng các hình thức thưởng, phúc lợi để thúc đẩy người lao động làm việc đạt kết quả, hướng tới việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18

2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần Coma18

2.1.1. *Khái quát chung về Công ty cổ phần Coma18*

Công ty cổ phần Coma18 là công ty cổ phần được thành lập tại nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam, giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hoạt động số 0500236860 do phòng đăng ký kinh doanh – Sở kế hoạch đầu tư thành phố Hà Nội cấp ngày 11/09/1998.

-Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18

-Tên tiếng Anh: COMA18 Joint Stock Company

-Tên viết tắt: COMA18

-Địa chỉ: Số 135 Trần Phú, Phường Mỗ Lao, Quận Hà Đông, Hà Nội

-Điện thoại: 024 33544667

Các lĩnh vực sản xuất kinh doanh: Dịch vụ tư vấn, môi giới, quản lý, quảng cáo và sàn giao dịch bất động sản; Đào tạo dạy nghề: điện, điện tử, tin học; Khai thác khoáng sản; Sản xuất, kinh doanh vật liệu xây dựng...

Công ty chuyên hoạt động trong các lĩnh vực như: Lắp đặt thiết bị, máy móc; Gia công cơ khí; Xây lắp các công trình đường dây tải điện và trạm biến áp; Xây lắp các công trình dân dụng, công nghiệp giao thông thuỷ lợi, công trình kỹ thuật khu công nghiệp, khu đô thị; Đầu tư - xây dựng nhà ở (chung cư, liền kề, biệt thự, văn phòng làm việc...).

2.1.2. *Quá trình hình thành và phát triển của công ty Cổ phần Coma18*

Công ty cổ phần Coma18 tiền thân là một doanh nghiệp cổ phần hoạch toán độc lập trực thuộc Tổng công ty Cơ khí xây dựng COMA – Bộ xây dựng, được chuyển thành công ty cổ phần Cơ khí Xây dựng số 18 theo Quyết định số 2102/QĐ-BXD của Bộ Xây dựng. Ngày 23/12/2010, Công ty chính thức đổi tên thành Công ty Cổ phần Coma18.

COMA18 đã trải qua nhiều khó khăn thử thách, không ngừng nỗ lực vươn lên để khẳng định thế lực cũng như tầm vóc của một doanh nghiệp trong những cơn bão tài chính thế giới.

Đầu năm 2003, Ủy ban nhân dân tỉnh Hà Tây đồng ý chuyển giao nguyên trạng doanh nghiệp sang Bộ Xây dựng, đổi tên thành công ty cơ khí, xây lắp điện và phát triển hạ tầng COMA18, là doanh nghiệp hoạch toán độc lập trực thuộc COMA. Sự thành công trong xây dựng chung cư La Khê, cụm công nghiệp Thanh Oai và hàng loạt các công trình xây dựng công nghiệp và dân dụng khác là tiền đề vững chắc để Coma18 phát triển đầu tư bất động sản.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước, năm 2006, công ty đã tiến hành cổ phần hoá và đổi tên thành Công ty cổ phần Cơ khí xây dựng số 18 với số vốn điều lệ là 13,5 tỷ đồng, trong đó Tổng công ty Cơ khí xây dựng giữ cổ phần chi phối; sau gần 10 năm số vốn điều lệ của Công ty đã tăng gần 10 lần, lên đến 134,4 tỷ đồng.

Năm 2010, Công ty chính thức đổi tên thành công ty cổ phần Coma18. Đưa ra các chiến lược kinh doanh dài hạn: Xây dựng và phát triển Coma18 thành đơn vị chuyên nghiệp trong đầu tư kinh doanh bất động sản; duy trì ổn định sản xuất cơ khí và xây lắp...

Các hạng mục, công trình trong lĩnh vực cơ khí như đường dây 500KV, Trung tâm Hội nghị Quốc gia, Nhà máy Xi măng Quảng Trị, Nhà máy Xi măng Bút Sơn, Nhà máy Gang thép Thái Nguyên, Thủy điện Đa Khai, Thủy điện Sông Bung 4A... đến những công trình xây lắp như làng nghề Minh Khai (Văn Lâm - Hưng Yên), công trình nhà ở cho cán bộ chiến sỹ Cục cảnh sát phòng chống ma túy C17 (Bộ Công an) tại KĐT Mỗ Lao, Nhà máy thuốc – Công ty B.Brau Việt Nam và khu phụ trợ cho Công ty Italya Việt Nam tại cụm công nghiệp Thanh Oai (Hà Nội)... Những năm gần đây, COMA18 đang tiến vững chắc sang đầu tư kinh doanh bất động sản và gặt hái được nhiều thành công. Nhiều công trình lớn đã và đang được đầu tư xây dựng như: Khu

chung cư và nhà liền kề La Khê, Tòa nhà cao cấp Westa tại KĐT Mỗ Lao, Tòa nhà hỗn hợp VP6 Bán đảo Linh Đàm (Hà Nội), KCN Nhuận Trạch (Lương Sơn - Coma18), KCN Kim Thành (Kim Thành - Hải Dương)... Không chỉ dừng lại ở miền Bắc, COMA18 còn quyết định “Nam tiến” bằng việc mở rộng địa bàn hoạt động, đầu tư xây dựng KĐT Nam Dương với diện tích 160ha tại đô thị mới Điện Nam - Điện Ngọc (Quảng Nam)...

2.1.3. Tổng quan về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty Cổ phần Coma18 giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
1	Tổng sản lượng	20,205	94,824	223,827	230,130
2	Tổng doanh thu	82,825	52,476	151,531	447,106
3	Khoản nộp ngân sách	6,881	5,952	15,053	14,152
4	Lợi nhuận sau thuế	20,412	-7,770	21,362	33,982
5	Số lao động	3182	3273	2193	2445
6	Thu nhập bình quân	3,886,152	3,494,152	4,294,152	4,763,152

(Công ty cổ phần Coma18)

Do chịu ảnh hưởng của suy thoái kinh tế trong nước, đặc biệt chịu ảnh hưởng rất xấu và nghiêm trọng của thị trường bất động sản đối với các doanh

nghiệp cơ khí, xây lắp và kinh doanh bất động sản như Coma18. Doanh thu năm 2014 là 82,825 tỷ đồng đến năm 2015 giảm còn 52,476 tỷ đồng, đến năm 2017 là 447,106 tỷ đồng. Lợi nhuận sau thuế của công ty cổ phần Coma18 năm 2014 là 20,412 tỷ đồng đến năm 2015 công ty lỗ 7,770 tỷ đồng và đến năm 2017 là 33,982 tỷ đồng. Tổng giá trị sản lượng của công ty năm 2017 đã đạt kế hoạch, được Đại hội đồng cổ đông thường niên thông qua, chỉ tiêu về doanh thu đạt 67,3% so với kế hoạch, tuy nhiên vẫn ở mức lãi thấp. Nguyên nhân là do việc khai thác tìm kiếm công việc xây lắp không được chú trọng, quan tâm nhiều, bởi công ty xác định đầu tư kinh doanh bất động sản là mũi nhọn trong hoạt động của mình trên cơ sở duy trì ngành nghề truyền thống là sản xuất gia công cơ khí và xây lắp.

Khối lượng thực hiện năm 2014 chủ yếu là thi công và hoàn thiện các hợp đồng cơ khí và xây lắp nhỏ lẻ có giá trị thấp, các hợp đồng có đã ký có giá trị lớn đều tạm dừng do chưa thu xếp đủ vốn, thay đổi thiết kế....

Do việc bán hàng chậm nên thiếu vốn để thi công các hạng mục còn lại của dự án Westa, tiến độ thực hiện dự án chậm gây tăng chi phí, đồng thời hạ giá để cạnh tranh với các dự án lân cận khiến cho kinh doanh không đạt hiệu quả.

Năm 2017 khối lượng thực hiện hoàn thiện các hạng mục thi công tốt hơn, công ty bên cạnh đầu tư bất động sản vẫn tiếp tục tìm kiếm các hợp đồng cơ khí. Việc bán hàng của dự án Westa được đẩy mạnh do thị trường bất động sản có sự khởi sắc và do toà nhà đang trong quá trình hoàn thiện và bàn giao nên được sự chú ý của khách hàng; Vì vậy, giá trị sản lượng và nguồn thu có sự tăng lên trong thời điểm này.

Tuy doanh thu không đạt so với kế hoạch đề ra Công ty vẫn cố gắng duy trì và ổn định sản xuất, đảm bảo thu nhập cho người lao động và chuẩn bị các điều kiện cũng như các yếu tố cần thiết phục vụ sản xuất kinh doanh phát triển vào những năm tiếp theo.

Là đơn vị có ngành nghề chủ yếu là kinh doanh bất động sản với những dự án đang triển khai và đội ngũ nhân viên kinh doanh và công nhân chuyên nghiệp, có tay nghề và trình độ; bên cạnh đó, thi công cơ khí và xây lắp là hạng mục quan trọng đem lại doanh thu cho công ty. Công ty cổ phần Coma18 là chủ đầu tư một số dự án bất động sản như toà nhà cao cấp Westa, toà nhà hỗn hợp văn phòng skylight 125D Minh Khai, dự án C17 Bộ công an, đồng thời phân phối độc quyền một số dự án...Bên cạnh đó, Coma18 cũng là đơn vị trực tiếp xây dựng các dự án do công ty đầu tư và một số dự án khác.

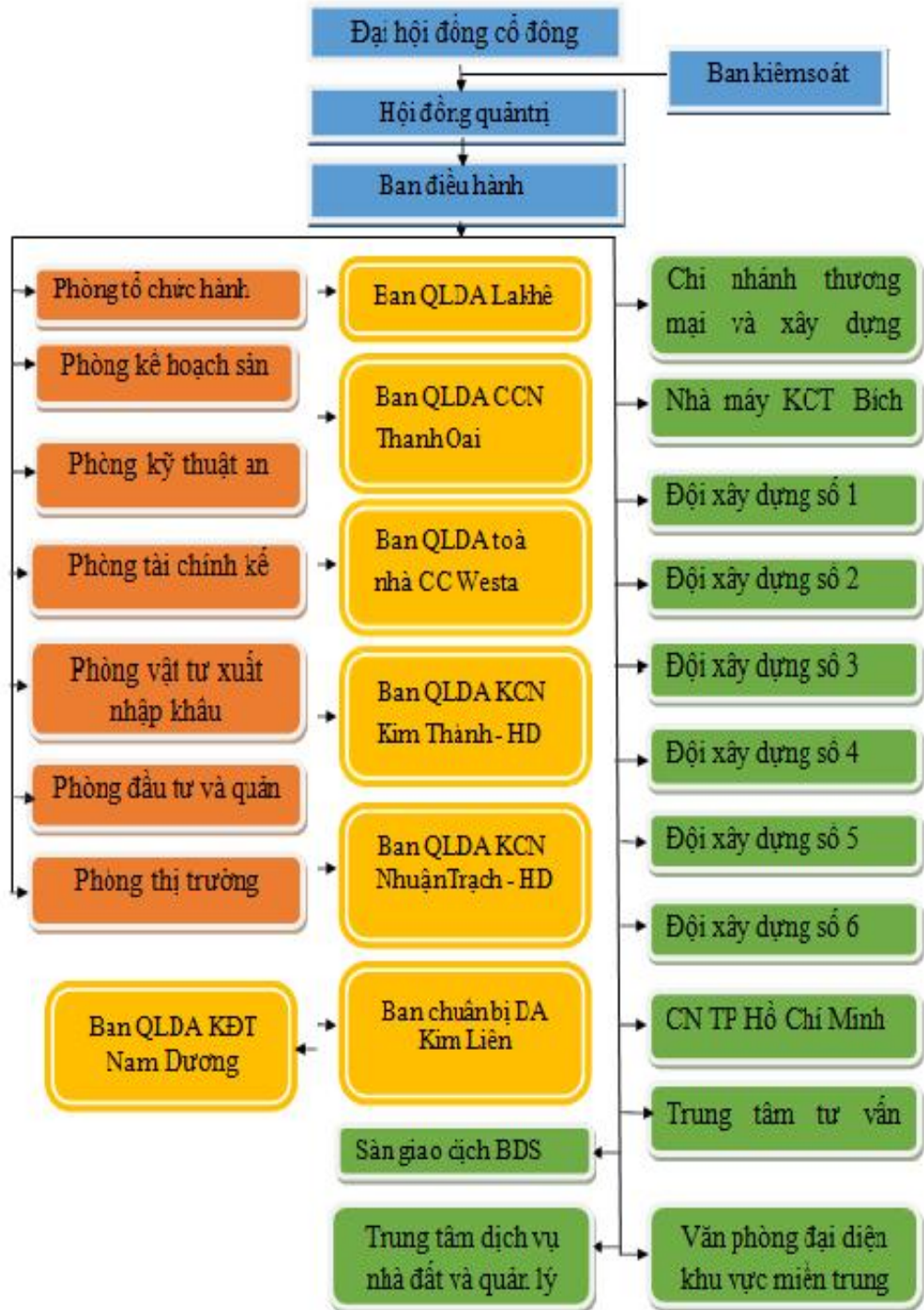
Tỷ trọng nghề trong sản xuất kinh doanh công ty năm 2016 chủ yếu của công ty là kinh doanh và xây dựng, cơ khí. Trong đó hoạt động kinh doanh chiếm gần 47% như: kinh doanh bất động sản (đầu tư, môi giới, Kinh doanh phát triển nhà và hạ tầng kỹ thuật đô thị, kinh doanh nhà hàng, khách sạn...); Kinh doanh thương mại (nguyên vật liệu phục vụ ngành xây dựng, công nghiệp; nguyên phụ liệu, phục vụ mạ kẽm nhúng nóng; máy móc thiết bị công nghiệp, máy động lực, máy thi công...). Các hoạt động xây dựng, cơ khí chiếm 33% bao gồm: Thi công xây lắp các công trình hạ tầng kỹ thuật đô thị, công nghiệp, dân dụng, giao thông, thủy lợi, bến cảng, công trình kiến trúc hạ tầng khu công nghiệp, khu đô thị, các công trình đường dây điện, trạm biến áp điện; Sản xuất, chế tạo cơ khí, thiết bị vật liệu và phụ kiện, gia công cấu kiện bê tông phục vụ các ngành điện, xây dựng và công nghiệp khác. Ngành nghề lắp đặt, chế tạo chiếm 12% trong tỷ trọng nghề bao gồm: Chế tạo, lắp đặt các thiết bị nâng hạ, cột vi ba, lắp đặt máy móc thiết bị và chuyển giao công nghệ cơ khí động lực, điện lực và điện tử; Hoạt động tư vấn chiếm 8% tỷ trọng nghề (tư vấn thiết kế quy hoạch tổng thể mặt bằng, kiến trúc, nội ngoại thất đối với công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp).

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18

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

2.2.1.1. Cơ cấu tổ chức công ty

Công ty có cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Đây là mô hình mà mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới là một đường thẳng, tức là cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp của cấp trên. Nhìn chung cơ cấu tổ chức của công ty hợp lý, có sự tách biệt giữa các bộ phận phòng ban, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, không chồng chéo. Điều này làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình, hiểu rõ chức trách nhiệm vụ, công việc của mình, từ đó họ sẽ chủ động thực hiện công việc, nhiệm vụ nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và giúp các thành viên trong tổ chức tương tác với nhau thuận lợi hơn, do đó hiệu quả công việc cao hơn, nên đã góp phần tạo ra động lực cho người lao động. Sơ đồ tổ chức cụ thể của công ty được thể hiện ở sơ đồ 2.1



Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Công ty Cp Coma18

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Coma18

2.2.1.2. Đặc điểm lao động trong công ty

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh và là yếu tố quyết định của quá trình này. Chính vì vậy, cơ cấu và đặc điểm của đội ngũ lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Theo số liệu thống kê của công ty, số lượng và chất lượng lao động của công ty thể hiện qua các bảng sau:

Bảng 2.2: Cơ cấu tuổi và giới tính của CBCNV công ty Cổ phần Coma18 giai đoạn 2014-2017

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	3182	100	3273	100	2193	100	2445	100
Phân theo giới tính								
Nam	2165	68	2368	72	1825	83	2020	83
Nữ	1017	32	905	28	368	17	425	17
Phân theo độ tuổi								
≤ 30	2045	64.3	1364	41.7	1556	71.0	1984	81.1
30-40	1070	33.6	1854	56.6	565	25.8	394	16.1
40-50	54	1.7	45	1.4	57	2.5	54	2.3
≤ 50	13	0.4	10	0.3	15	0.7	13	0.5

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Do tình hình kinh tế nói chung và đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty nói riêng nhiều biến động dẫn tới quy mô tổng số lao động của công ty cũng phải chịu sự chi phối bởi tình hình biến động trên. Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động qua các năm. Năm 2014 là 2165 lao động nam, chiếm 68,04%. Năm 2015 là 2368 lao động nam, chiếm 72% tăng 109,38% so với năm 2014. Năm 2016 là 1825 lao

động nam, chiếm 83% trong tổng số lao động. Lao động nam giảm, tổng số lao động của năm 2016 cũng giảm so với 2015 nhưng tốc độ giảm của lao động nữ giảm nhanh hơn tốc độ giảm của lao động nam do vậy lao động nam vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động nữ. Năm 2017 tổng số lao động có tăng hơn năm 2016 là 252 người, lao động nam tăng 195 người ứng 110,68% so với năm 2016. Do đặc thù công việc yêu cầu cần nhiều thể lực, khả năng di chuyển, công tác xa theo công trình nên lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Lao động nam thường thích di chuyển, không thích an phận, sức chịu đựng và tính kiên trì không cao vì vậy họ rất dễ nhảy việc khi công việc hiện tại không thỏa mãn được nhu cầu cũng như ảnh hưởng tới lợi ích của họ. Do đó khi tạo động lực cho lao động trong công ty cũng cần chú ý tới những điều này.

Độ tuổi trung bình người lao động trong công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Trong nhóm lao động thì lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời đại để ứng dụng và thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dặn kinh nghiệm khi đó họ lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động công ty Cổ phần Coma18 phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2014 – 2017

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	3182	100	3273	100	2193	100	2445	100
Phân theo trình độ chuyên môn								
Trên đại học	20	0.6	24	0.7	22	1.0	24	1.0
Đại học, cao đẳng	925	29.1	889	27.2	693	31.6	815	33.3
Trung cấp, công nhân kỹ thuật	348	10.9	176	5.4	238	10.9	263	10.8
Trình độ khác	1889	59.4	2184	66.7	1240	56.5	1343	54.9

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy số lượng lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ rất thấp. Tỷ trọng số lao động có trình độ đại học và cao đẳng đều tăng qua các năm tuy nhiên tỷ lệ tăng không đáng kể. Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao ngày càng trở lên cần thiết, tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn chiếm tỷ lệ rất ít trong cơ cấu lao động tại công ty là một vấn đề cần lưu ý, đòi hỏi cần có sự điều chỉnh sao cho phù hợp.

Lao động trong công ty qua các năm phần lớn là lao động trực tiếp, chủ yếu là lao động phổ thông, sơ cấp, chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở các trình độ khác. Bởi vậy công ty cần phải có những chính sách quan tâm động viên hơn nữa đối với người lao động để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ tay nghề của bản thân. Từ đó góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động công ty Cổ phần Coma18 phân theo bộ phận và bộ phận chức năng giai đoạn 2014-2017

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	3182	100	3273	100	2193	100	2445	100
Phân theo bộ phận								
Lao động gián tiếp	160	5	170	5	136	6	126	5
Lao động bán gián tiếp	380	12	410	13	328	15	350	14
Lao động trực tiếp	2642	83	2693	82	1729	79	1969	81
Phân theo bộ phận chức năng								
Ban tổng giám đốc	8	0.3	9	0.3	9	0.4	10	0.4
Ban trợ lý, cố vấn	5	0.2	5	0.2	6	0.3	5	0.2
Bộ phận công nghệ	22	0.7	15	0.5	20	0.9	22	0.9
Bộ phận hành chính, nhân sự	78	2.5	33	1	30	1.4	35	1.4
Ban kiểm soát nội bộ	2	0.1	2	0.1	3	0.1	4	0.2
Bộ phận kinh doanh	77	2.4	46	1.4	56	2.6	75	3.1
Bộ phận kỹ thuật thi công	20	0.6	25	0.7	26	1.2	34	1.4
Bộ phận PR, Marketing	7	0.2	9	0.3	8	0.4	11	0.4
Bộ phận tài chính, kế toán	30	0.9	31	0.9	35	1.6	45	1.8
Văn phòng đại diện Hà Nội	4	0.1	6	0.2	9	0.4	10	0.4
Cán bộ kỹ thuật công trình	102	3.2	72	2.2	93	4.2	90	3.7
Công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông	2827	88.8	3020	92.2	1591	86.5	2104	86.1

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Công ty CP Coma18)

2.2.1.3. Văn hóa của công ty

Các giá trị cốt lõi, những cam kết của công ty đã tạo dựng lên uy tín, vị thế của công ty trên thị trường, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, tự hào, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty. Công ty coi nhân viên là động lực tạo sự phát triển vì thế phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công. Toàn thể các thành viên quyết tâm bảo vệ và không ngừng nâng cao uy tín của Công ty để danh tiếng COMA18 mãi mãi gắn liền với những công trình chất lượng cao.

Trong ngành xây dựng và trong cộng đồng xã hội, Coma18 đã tạo dựng được hình ảnh doanh nghiệp bằng tinh thần hoà bình trong hợp tác và cạnh tranh. Đó là sự tôn trọng tình hữu nghị, sự bình đẳng, sự công bằng với các đối tác; cạnh tranh lành mạnh trên thương trường với tinh thần thượng võ; bằng thái độ phục vụ văn minh, nhiệt tình; bằng môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch; bằng ấn tượng thương hiệu: Ấn tượng thương hiệu Coma18 là ấn tượng về một công ty xây dựng với những sản phẩm tiêu chuẩn cao, chất lượng cao. Ấn tượng về một công ty không ngừng phát triển và phấn đấu vươn đến chân - thiện - mỹ, khát khao chinh phục những đỉnh cao trong mọi lĩnh vực hoạt động của mình. Ý nghĩa sâu sắc của logo và slogan đã được thị trường cảm nhận và đánh giá cao; và chất lượng sản phẩm: Tên tuổi của Coma18 luôn gắn liền với những công trình có tiêu chuẩn cao, chất lượng cao. Những sản phẩm, những công trình mà Coma18 thực hiện luôn hướng đến sự hoàn hảo từ phần kết cấu cho đến phần hoàn thiện, hệ thống kỹ thuật, trang trí nội thất, mọi chi tiết góc cạnh đều được cố gắng trau chuốt tỉ mỉ, thể hiện trình độ kỹ thuật và tay nghề cao.

Với mục tiêu, cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tốt đẹp nhất, nhanh chóng nhất và tiện ích nhất. Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng cán bộ công nhân viên. Đồng thời thỏa mãn đầy đủ nhất những

nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức cho cổ đông, đồng thời cống hiến thật nhiều cho đất nước và xã hội. Công ty nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục đỉnh cao.

Công ty tổ chức hàng năm các hoạt động xã hội, cộng đồng, các hoạt động sinh hoạt văn nghệ cùng các hoạt động văn hóa, thể thao khác không chỉ nâng cao đời sống tinh thần mà còn tạo sự đoàn kết gắn bó giữa các thành viên trong công ty với nhau.

Có thể khẳng định với 29 năm hình thành và phát triển công ty đã xây dựng văn hóa doanh nghiệp khá thành công, điều đó tạo động lực lao động cho toàn thể CBCNV và mang lại nhiều sức mạnh cho công ty trên con đường chinh phục đỉnh cao của mình.

2.2.2. Xác định mục tiêu tạo động lực

Ban lãnh đạo công ty đã xác định mục tiêu của tạo động lực lao động trong tổ chức là để tạo ra năng suất, hiệu quả công việc cao, người lao động yên tâm công tác, say mê với công việc và thực hiện công việc trách nhiệm, nhiệt huyết với công việc được giao, thu hút những nhân lực chất lượng cao về với tổ chức. Đồng thời hướng tới mục tiêu người lao động có thu nhập ổn định, hướng tới môi trường làm việc văn minh, an toàn, vệ sinh, chất lượng...

Những biện pháp tạo động lực hướng đến việc người lao động trung thành, gắn bó với tổ chức nhằm tạo sự ổn định, bền vững của tổ chức. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành quá trình kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất. Tạo động lực trên cơ sở tìm hiểu nhu cầu của người lao động để đề ra

những biện pháp tạo động lực phù hợp với những đối tượng lao động, phân loại đối tượng để thực thi các biện pháp hiệu quả cao nhất.

2.2.3. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động tại công ty

Hiện nay công ty đã tiến hành công tác xác định nhu cầu của NLĐ thông qua hội nghị cán bộ công nhân viên chức hàng năm, thông qua tổ chức công đoàn, chính quyền, học tập kinh nghiệm từ các doanh nghiệp. Tuy nhiên cách thức xác định nhu cầu của công ty chưa được hợp lý và độ chính xác chưa cao. Muốn xác định được nhu cầu NLĐ thì công ty nên tiến hành thêm các hoạt động xác định nhu cầu thông qua phiếu khảo sát để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu. Như vậy việc tiến hành chưa đúng cách, chưa hợp lý nội dung xác định nhu cầu của NLĐ thì các chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực hiện sẽ không thỏa mãn được nhu cầu của NLĐ dẫn tới việc chưa tạo ra được nhiều động lực lao động như mục tiêu đã đề ra.

Đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện vấn đề tạo động lực tại công ty, tác giả đã sử dụng 200 phiếu khảo sát người lao động tại công ty, trong đó 50 lao động gián tiếp, bán gián tiếp và 150 lao động trực tiếp nhằm thăm dò ý kiến người lao động về vấn đề động lực lao động tại công ty.

Trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow, tác giả đã đưa ra 10 nhu cầu cơ bản của người lao động cơ bản bao gồm: Thu nhập cao và thỏa đáng; Công việc ổn định; Điều kiện làm việc tốt; Quan hệ trong tập thể tốt; Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc; Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ; Có cơ hội thăng tiến; Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường; Lịch trình làm việc thích hợp; Được tự chủ trong công việc. Trên cơ sở khảo sát người lao động xếp từ 1 đến 10, với con số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, thứ tự 10 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất. Kết quả khảo sát và điều tra được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.5: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty Cổ phần Coma18

Nhu cầu	Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Thu nhập cao và thỏa	0	7	0	1	1	1	7	.9	1	.8	5	.9		.7		.1		.6		.1
Công việc ổn định																				
Điều kiện làm việc																				
Quan hệ trong tập																				
Được ghi nhận thành tích tốt trong công			2		5	.9	6	.4	1	.8	7	5	5	3	1	1.1	9	0	6	.4
Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ	2		4		4	.4	2	.3	0	6	9	0	5	.9		.7	7	.9	8	4.7
Có cơ hội thăng																				
Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng,	8		5		1	.8	4	8.4	9	0	4	.4	2	.3	8	.5	4	.4	5	.9
Lịch tình làm việc thích hơn			4		5	.9	4	.4	4	.4	7	9	5	.9	6	.4	2	1.6	8	.5
Được tự chủ trong công việc			1		6	.4	2	.3	2	.4	3	.8	5	.9	4	3.2	8	4.7	5	8.4
Tổng cộng																				

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty Cổ phần Coma18

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy nhu cầu "*Thu nhập cao và thỏa đáng*" là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất (với 47% số người lựa chọn). Qua đó có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của người lao động làm việc trong công ty. Điều này cũng dễ hiểu khi mức sống của người lao động trong công ty hiện nay vẫn còn thấp, nhu cầu sinh lý để tồn tại để nuôi sống gia đình và bản thân càng ngày càng trở lên quan trọng hơn. Tiếp theo là nhu cầu "*Công việc ổn định*" chiếm tỷ lệ cao thứ nhì với 70/190 số phiếu và chiếm tỷ trọng 37% số người lựa chọn. Điều này chứng tỏ người lao động vẫn mong muốn có một công việc ổn định để đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình. Tiếp theo là nhu cầu "*Lịch trình làm việc thích hợp*" (với 55/190 số phiếu, chiếm 29% số người lựa chọn). Điều này cũng dễ hiểu là do đặc thù công việc, tiến độ thi công và chịu sự tác động mạnh mẽ bởi yếu tố thời tiết do vậy thời gian làm việc của công ty không cố định, thường xuyên phải làm việc trên 8 giờ/ngày và làm đêm. Bởi vậy đa số người lao động đều có mong muốn có một lịch trình làm việc thích hợp hơn. Đứng ở vị trí thứ 4 là nhu cầu "*Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường*" với (54/190 số phiếu và chiếm 28.4% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 5 là nhu cầu "*Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ*" với (50/190 số phiếu và chiếm 26% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 6 là "*Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc*" với (47/190 số phiếu và chiếm 25% số người lựa chọn). Vị trí thứ 7 là "*Quan hệ trong tập thể tốt*" với (45/190 số phiếu và chiếm 24% số người lựa chọn). Vị trí thứ 8 là "*Được tự chủ trong công việc*" với (44/190 số phiếu và chiếm 23.2% số phiếu lựa chọn). Vị trí thứ 9 là "*Điều kiện làm việc*" với (42/190 số phiếu và chiếm 22.1% số người lựa chọn). Vị trí thứ 10 là nhu cầu "*Có cơ hội thăng tiến*" với (41/190 số phiếu và chiếm 21.6% số người lựa chọn).

Bảng tổng hợp và phân tích trên sẽ làm căn cứ để ban lãnh đạo công ty

đưa ra những chính sách tạo động lực lao động phù hợp nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu của người lao động, từ đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công việc của người lao động.

Hành vi có động lực của người lao động trong công ty chịu tác động của nhiều nhân tố bởi vậy khi khảo sát các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tác giả đi sâu vào phân tích các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động phân theo giới tính và độ tuổi.

Kết quả khảo sát mức độ thỏa mãn nhu cầu người lao động theo giới tính: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu người lao động giữa nam và nữ trong Công ty Cổ phần Coma18 có những đặc điểm giống nhau và khác nhau như sau: Các nhu cầu giống nhau bao gồm “*Thu nhập cao và thỏa đáng*” cùng xếp ở vị trí 1, “*Công việc ổn định*” cùng xếp ở vị trí thứ 2, nhu cầu “*Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường*” cùng xếp ở vị trí thứ 4, nhu cầu “*Lịch trình làm việc thích hợp*” cùng xếp ở vị trí thứ 3. Điều này cũng dễ dàng giải thích vì các nhu cầu cơ bản của con người là tương đối giống nhau. Tuy nhiên cũng có sự khác nhau về một số nhu cầu theo giới tính như: Nhu cầu “*Điều kiện làm việc tốt*” (Nam ở vị trí thứ 9, nữ ở vị trí thứ 8), nhu cầu “*Quan hệ trong tập thể tốt*” (Nam ở vị trí thứ 7, nữ ở vị trí thứ 5), nhu cầu “*Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc*” (Nam ở vị trí thứ 6, nữ ở vị trí thứ 7), nhu cầu “*Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ*” (Nam ở vị trí thứ 5, nữ ở vị trí thứ 6), nhu cầu “*Có cơ hội thăng tiến*” (Nam ở vị trí thứ 8, nữ ở vị trí thứ 10), nhu cầu “*Được tự chủ trong công việc*” (Nam ở vị trí thứ 8, Nữ ở vị trí thứ 9). Trong công ty Cổ phần Coma18 các vị trí lãnh đạo, quản lý, công nhân chủ yếu là nam, phần lớn lao động nữ làm trong khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp. Đó đó các nhu cầu “*Điều kiện làm việc tốt*”, nhu cầu “*Quan hệ trong tập thể tốt*”, nhu cầu “*Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc*”, nhu cầu “*Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ*”, nhu cầu “*Có*

ơ hội thăng tiến”, nhu cầu “*Được tự chủ trong công việc*”, nhu cầu “*Được tự chủ trong công việc*” có sự khác biệt rõ rệt giữa nam và nữ trong công ty.

Theo độ tuổi: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu giữa các nhóm tuổi của người lao động trong công ty có điểm giống nhau là điều cho rằng nhu cầu quan trọng nhất đứng ở vị trí số 1 là “*Thu nhập cao và thỏa đáng*”. Nhu cầu mà đa số nhóm tuổi cho rằng quan trọng đứng ở vị trí thứ 2 là “*Công việc ổn định*”. Tuy nhiên có rất nhiều điểm khác biệt trong việc đánh giá mức độ quan trọng của các nhu cầu theo nhóm tuổi. Dựa vào bảng kết quả và phân tích trên có thể làm căn cứ để nhà quản trị đưa ra quyết định và các mức độ để thỏa mãn nhu cầu của người lao động theo nhóm tuổi, để tạo động lực lao động mang lại hiệu quả cao nhất. Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty Cổ phần Coma18 theo trình độ chuyên môn.

Kết quả khảo sát cho thấy ở tất cả các trình độ chuyên môn đều có mong muốn có “*Mức thu nhập cao và thỏa đáng*” xếp ở vị trí thứ 1. Đa số các nhóm trình độ chuyên môn đều có mong muốn có “*Công việc ổn định*” xếp ở vị trí thứ 2, đối với nhóm có trình độ chuyên môn trên đại học thì nhu cầu này lại xếp ở vị trí thứ 5, vị trí thứ 2 của nhóm này là nhu cầu “*Có cơ hội thăng tiến*”. Với nhu cầu “*Có lịch trình làm việc thích hợp*” thì nhóm trình độ chuyên môn “*Trung cấp, công nhân kỹ thuật*”, “*Lao động trình độ khác*” họ cùng cho rằng nhu cầu này cùng đứng ở vị trí quan trọng thứ 3 vì đa phần họ đều là công nhân.

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

2.2.4.1. Công tác xác định nhiệm vụ

Mục tiêu của công tác xác định nhiệm vụ của công ty là làm cho người lao động hiểu rõ phải làm gì, làm như thế nào. Theo nghiên cứu và phân tích hệ thống lý luận và thực tiễn cho thấy người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ của mình thì động lực lao động của họ sẽ được tạo ra và duy trì. Do

đó tác giả đã tiến hành khảo sát phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ cho người lao động tại công ty. Kết quả điều tra khảo sát được tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong công ty Cổ phần Coma18

STT	Các phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ của NLD	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Thông qua bản mô tả công việc	146	76.84
2	Thông qua người lãnh đạo trực tiếp	20	10.53
3	Cả hai phương án trên	24	12.63
4	Tổng cộng	190	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty CP Coma18)

Qua bảng số liệu trên ta thấy công ty đã thiết kế khá đầy đủ, chi tiết thông tin về nhiệm vụ, yêu cầu của bản mô tả công việc cho các vị trí công việc của người lao động, thể hiện ở 76,8% số người được hỏi biết rõ nhiệm vụ của mình thông qua bản mô tả công việc. Tuy nhiên vẫn còn 10,5% chỉ biết được nhiệm vụ của mình thông qua người lãnh đạo trực tiếp. Vì vậy công ty cần xem xét và hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí này.

Để đánh giá về công tác xác định nhiệm vụ hiện nay của công ty có phù hợp không, tác giả đã tiến hành khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố của nội dung công việc hiện tại tới động lực lao động với 7 yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động, đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức (1-Hoàn toàn không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến rõ ràng, 4- Gần như đồng ý, 5- Hoàn toàn đồng ý). Kết quả thu được thể hiện ở.

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy rằng công tác xác định nhiệm vụ của công ty đã được làm khá tốt. Cụ thể khi đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với nội dung công việc hiện tại có 42,1% số phiếu đánh giá là

đồng ý và 10% số phiếu đánh giá là rất đồng ý với nội dung trên, điều này chứng tỏ nhiều vị trí công việc của công ty đã được thiết kế tốt và phù hợp với người lao động.

Khi đánh giá về các chỉ tiêu khác như: “*Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường*”. Kết quả cho thấy đa số người lao động cảm thấy hài lòng với các nội dung trên. Tỷ lệ số phiếu không hài lòng chỉ chiếm phần nhỏ. Điều đó chứng tỏ nhiệm vụ của công việc mà công ty thiết kế cho người lao động khá rõ ràng và phù hợp.

Với câu hỏi về “*Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận*” thì đa số người lao động đánh giá đây là tiêu chí ảnh hưởng tới động lực lao động. Thể hiện 37,4% đồng ý và 22,6% hoàn toàn đồng ý với nội dung công việc hiện tại.

Áp lực với công việc hiện nay khá lớn, thể hiện ở 41,1% số phiếu đồng ý và 18,4% số phiếu hoàn toàn đồng ý.

Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc hiện nay chưa cao, thể hiện có tới 63,7% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, và 20% không đồng ý với nội dung trên. Phản ánh rằng hiện nay công ty vẫn chưa chú trọng đến việc tham khảo ý kiến đóng góp của người lao động vào trong quá trình thiết kế công việc.

Hầu hết người quản lý trực tiếp đều hiểu rõ về công việc của nhân viên trong bộ phận mình phụ trách, thể hiện có tới 77,9% số phiếu đồng ý.

Qua phân tích trên về công tác xác định nhiệm vụ của công ty cho thấy rằng công ty đã làm khá tốt nội dung này thể hiện ở việc đã thiết kế rõ ràng, phù hợp với khả năng, sở trường, tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của người lao động. Tuy nhiên vẫn còn mặt hạn chế cần khắc phục: Công việc hiện nay vẫn còn nhiều áp lực, người lao động chưa được tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc của mình.

2.2.4.2. Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc

Hiện nay công ty đã có tiêu chuẩn thực hiện công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Trong công ty bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Kết quả sau khi đánh giá sẽ được dùng làm căn cứ trả lương, thưởng làm cơ sở cho việc tăng lương, cơ hội cho việc thăng tiến... Vì vậy khi xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, tính phù hợp, mức độ cập nhật, ứng dụng của các tiêu chuẩn công việc với vị trí công việc hiện tại là các tiêu chí rất quan trọng. Để đánh giá về công tác xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra người lao động trong công ty.

Theo kết quả phỏng vấn trực tiếp cho thấy số lượng lao động chưa hài lòng với tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc mà công ty xây dựng vẫn ở mức cao. Có tới 39% số phiếu không hài lòng. Kết quả cho thấy tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện tại của công ty thiết kế chưa thực sự phù hợp. Có 62,6% số phiếu đánh giá là đồng ý với tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay của công ty khá rõ ràng, minh bạch. Tuy nhiên đa số người lao động cho rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của người lao động thể hiện ở 41,6% số phiếu không đồng ý. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế thể hiện ở 73,7% số người lao động không đồng ý với nội dung này.

Qua kết quả phân tích trên cho thấy công ty làm chưa tốt nội dung xây dựng và triển khai thực hiện tiêu chuẩn thực hiện công việc, công ty cần nghiên cứu và bổ sung hoàn thiện các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để việc triển khai thu được kết quả cao, mang lại động lực cho người lao động trong công việc.

2.2.4.3. Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

Căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động hiện nay là các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Mỗi tháng người quản lý trực

tiếp sẽ tổng hợp quá trình làm việc của người lao động, từ đó xem xét đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Đây sẽ làm căn cứ cho việc trả lương, trả thưởng hàng tháng của người lao động. Công ty sử dụng tiêu chí đánh giá là: Mức độ, tiến độ hoàn thành nhiệm vụ; số giờ công làm việc trong tháng; mức độ chấp hành nội quy kỷ luật.

Công ty lựa chọn phương pháp đánh giá thang đo đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ dựa trên ý kiến đánh giá thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo thang đo từ cao xuống thấp (gồm 4 mức: Giỏi, khá, đạt yêu cầu, không đạt yêu cầu). Tương ứng xếp loại lần lượt với các mức là: A, B, C, D.

Để biết được mức độ hài lòng của người lao động về cách tiến hành cũng như các tiêu chí đánh giá của công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD trong công ty CP Coma18

STT	Nội dung câu hỏi	Số phiếu trả lời	Tỷ lệ (%)
1.	Anh/chị cảm thấy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay như thế nào?	190	100
1.1	Rất công bằng	3	1.5
1.2	Công bằng	9	4.7
1.3	Ít công bằng	73	38.4
1.4	Không công bằng	49	25.7
1.5	Không có ý kiến rõ ràng	55	29.7

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty CP Coma18)

Qua bảng tổng hợp trên ta có thể thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay của công ty chưa được tốt. Tỷ lệ số phiếu cho rằng công tác đánh giá này không công bằng, ít công bằng chiếm tỷ lệ lớn (lần lượt là 25,7% và 38.4%), rất ít người cảm thấy rằng đánh giá mức độ hoàn thành công việc là công bằng. Thực tế chỉ tiêu của đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính chủ quan, quá nhấn mạnh đến giờ công làm việc. Điều này có ảnh hưởng tới tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

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

2.2.5.1. Tạo động lực cho người lao động qua điều kiện lao động

Điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, bảo đảm an toàn cho người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động. Công ty phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc đối với người lao động. Đồng thời tiếp nhận những khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động. Do điều kiện làm việc của đội ngũ lao động trực tiếp, bán gián tiếp, gián tiếp là khác nhau. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát riêng cho các đối tượng lao động về vấn đề này.

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát điều tra về sự hài lòng đối với điều kiện làm việc của NLD trong công ty CP Coma18

STT	Câu hỏi	Trả lời			
		Lao động trực tiếp		Lao động gián tiếp	
		Lựa chọn	Tỷ lệ %	Lựa chọn	Tỷ lệ %
1	Anh/chị đánh giá điều kiện làm việc tại công ty như thế nào	45	100	145	100
1.1	Rất hài lòng	12	26.66	26	17.9
1.2	Hài lòng	19	42.22	42	28.96
1.3	Ít hài lòng	9	20.00	41	28.27
1.4	Không hài lòng	5	11.12	31	24.87

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty CP Coma18)

Qua bảng số liệu khảo sát điều tra trên ta thấy hiện nay công ty đã làm khá tốt vấn đề tạo điều kiện làm việc cho người lao động. Đối với khối lao động trực tiếp có 68.88% số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty (trong đó có 42.22 % hài lòng, 26.66% là rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Đối với khối lao động gián tiếp, tỷ lệ số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty thấp hơn khối lao động trực tiếp, chỉ có 35.93 % tỷ lệ số người hài lòng trong đó (28.96 % hài lòng, 17.9% rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty). Điều đó cũng dễ hiểu vì khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp làm việc tại văn phòng nên điều kiện vật chất, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ khá đơn giản, dễ dàng làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động hơn. Còn đối với lao động trực tiếp, trong những năm qua công ty đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị, thực hiện khá tốt các quy

định, nội quy an toàn động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị vật tư theo tiêu chuẩn quy định. Công ty có quy định bắt buộc sử dụng trang thiết bị bảo hộ như: mũ, gang tay, quần áo, giày bảo hộ, đai an toàn... Tuy nhiên, do người lao động làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố thời tiết bất lợi, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe, do đó mức độ hài lòng với điều kiện làm việc thấp hơn.

Qua kết quả khảo sát điều tra chúng ta thấy rằng cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp đều cho rằng việc trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện hỗ trợ công việc và phương tiện an toàn vệ sinh, phòng chống rủi ro đều là những yếu tố quan trọng tới tạo động lực lao động tại công ty. Bên cạnh đó phần lớn người lao động cho rằng yếu tố không khí cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể trong công ty được xây dựng khá tốt.

Qua những phân tích số liệu trên chúng ta đã thấy được yếu tố nào tác động nhiều đến tạo động lực từ đó chúng ta có thể tìm ra được biện pháp cải thiện điều kiện làm việc, giúp hiệu quả làm việc cao và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Ngoài các yếu tố về vật chất, trang thiết bị kỹ thuật thì còn có các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của người lao động tại nơi làm việc. Tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra. Với câu hỏi dùng để khảo sát là “*Anh/chị có nhận xét gì về điều kiện lao động của mình*”. Kết quả được tổng hợp ở bảng dưới đây.

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát điều tra các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động gián tiếp, bán gián tiếp trong công ty

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực lao động							
		Dễ chịu		Bình thường		Khó chịu		Tổng cộng	
		SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1	Tiếng ồn	0	0	36	80.0	9	20.0	45	100
2	Bụi	0	0	39	86.7	6	13.3	45	100
3	Ánh sáng	12	26.7	31	68.9	2	4.4	45	100
4	Nhiệt độ	14	31.2	29	64.4	2	4.4	45	100
5	Độ ẩm	11	24.4	34	75.6	0	0.0	45	100
6	Vệ sinh nơi làm	16	35.6	28	62.2	1	2.2	45	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty Cổ phần Coma18)

Qua bảng số liệu cho thấy điều kiện lao động của khối lao động gián tiếp khá đảm bảo, nhìn chung không có phản ánh không tốt về các yếu tố gây ảnh hưởng tới tình trạng sức khỏe.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty Cổ phần Coma18

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực lao động							
		Dễ chịu		Bình thường		Khó chịu		Tổng cộng	
		SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1	Tiếng ồn	0	0	56	38.6	89	61.4	145	100
2	Bụi	0	0	23	15.9	122	84.1	145	100
3	Ánh sáng	18	12.4	98	67.6	29	20	145	100
4	Nhiệt độ	11	7.6	43	29.6	91	62.8	145	100
5	Độ ẩm	17	11.7	43	75.2	19	13.1	145	100
6	Vệ sinh nơi làm	9	6.2	82	56.6	54	37.2	145	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty Cổ phần Coma18)

Tuy nhiên đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc tại các công trường đang thi công, hoàn công với điều kiện thời tiết cũng như đặc thù của ngành thì vẫn còn một số yếu tố mà người lao động cho rằng nó ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của người lao động, cần được công ty khắc phục và có biện pháp cải thiện kịp thời như: tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc để người lao động yên tâm làm việc và cống hiến hết mình.

2.2.5.2. Bố trí người lao động phù hợp để thực hiện công việc

Khi người lao động bắt đầu làm việc ở Công ty được Văn phòng Công ty và Trưởng các bộ phận phổ biến về các nhiệm vụ cũng như yêu cầu khi làm việc tại Công ty. Bên cạnh đó, vào mỗi đầu kỳ của năm báo cáo (ngày 01/12 năm trước đến 30/11 năm báo cáo), tại các phòng, ban, xí nghiệp sản xuất của Công ty đều tổ chức cuộc họp để đánh giá công tác trong năm qua và tại cuộc

họp này các trưởng các bộ phận sẽ gửi cho mỗi người lao động Bảng thông báo Phân công công việc của từng người, từng vị trí.

Trong Bảng phân công này sẽ cho người lao động biết họ phải làm những việc gì, việc phân công công việc được xây dựng theo từng vị trí ở từng bộ phận do các trưởng bộ phận xây dựng nên sau khi tham khảo ý kiến của từng thành viên trong bộ phận, đưa ra cuộc họp, nhất trí và thực hiện. Bảng thông báo này sẽ được gửi cho Ban Giám đốc để báo cáo.

Xây dựng Bảng phân công công việc, được Ban Lãnh đạo Công ty cho rằng phù hợp với đặc thù sản xuất, kinh doanh và được thực hiện tương đối tốt. Các trưởng bộ phận cũng cho rằng, trước khi phân công công việc cho từng người lao động đã tính đến các yếu tố về trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hiện công việc, kinh nghiệm cá nhân... để có sự phân công phù hợp. Việc phân công giúp người lao động chủ động trong công việc và có sự tin tưởng nhất định của các trưởng bộ phận khi họ tiến hành phân công công việc. Điều này cũng đã tạo ra động lực nhất định cho người lao động, họ luôn cố gắng làm việc, tận tụy vì công việc để có được niềm tin từ các trưởng bộ phận, Công ty.

Để đánh giá về công tác bố trí nhân lực hiện nay của công ty có phù hợp để thực hiện công việc không. Tác giả đã tiến hành khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng của người người lao động đối với việc bố trí nhân lực với 4 yếu tố, đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 tương ứng với các mức độ. Kết quả như sau:

Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về công tác xác định nhiệm vụ và thực hiện công việc của người lao động

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
1. Anh/chị có hài lòng với công việc được giao hiện nay không?	190	100
- Có	157	82,6
- Không	33	17,4
2. Công việc hiện nay của anh/chị đang làm có phù hợp với năng lực, sở trường không?	190	100
- Rất phù hợp	38	20
- Phù hợp	85	44.8
- Không rõ ràng	29	15.2
- Không phù hợp	19	10
- Rất không phù hợp	19	10
3. Công việc anh/chị đang đảm nhiệm hấp dẫn, phong phú và đa dạng không?	190	100
- Rất đồng ý	38	20
- Đồng ý	33	17,3
- Không rõ ràng	48	25.3
- Không đồng ý	57	30
- Rất không đồng ý	14	7,4
4. Anh /chị được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực và sở trường của mình trong công việc?	190	100
- Rất đồng ý	119	62,6
- Đồng ý	48	25,3
- Không rõ ràng	-	0
- Không đồng ý	19	10
- Rất không đồng ý	4	2.1

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty Cổ phần Coma18)

Kết quả cho thấy phần lớn số lao động được hỏi hài lòng với các công việc được giao, chiếm tới 82,6%. Đối với yếu tố bố trí phù hợp năng lực sở

trường cho thấy, công ty đã bố trí nhân lực khá phù hợp với đúng trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường thể hiện ở 64.8% số phiếu đồng ý, 20.0% số phiếu hoàn toàn đồng ý với việc bố trí nhân lực của công ty. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa đủ người lao động vẫn chưa phát huy được hết những năng lực và chuyên môn của mình, vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thể hiện ở 7.4 % số phiếu hoàn toàn không đồng ý, 30.0% số phiếu không đồng ý. Vì vậy ngoài việc bố trí người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực, sở trường thì công ty nên chú ý đến việc bố trí công việc linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể phát huy được hết khả năng, năng lực của mình từ đó tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu trong công việc từ đó góp phần cải thiện được tinh thần làm việc và hiệu quả công việc của người lao động.

2.2.6. Thực trạng các biện pháp kích thích lao động

2.2.6.1. Tiền lương và các khoản phụ cấp tiền lương

Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của tổ chức, xã hội về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Hiện nay công ty đang áp dụng các hình thức trả lương:

- *Hình thức trả lương thời gian*

Công thức tính:

Đối với lao động quản lý, lao động gián tiếp, bán gián tiếp:

$$TLTG = \frac{HHSLI \times TL_{mindn}}{NCD} \times NTTi + Pci$$

Trong đó:

- + TLTG : Tiền lương thời gian của lao động i
- + HHSL_i: Hệ số lương của lao động i
- + TLmindn: Mức lương tối thiểu công ty áp dụng (3100000 đồng)
- + PC_i : Các khoản phụ cấp của người lao động thứ i (Nếu có)
- + N_{cd}: Số ngày công chế độ (26 ngày)
- + N_{tti}: Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i.

• *Hình thức trả lương sản phẩm khoán*

Đối tượng áp dụng: Đối với bộ phận công nhân trực tiếp thi công tại các công trường. Đối với khối lao động trực tiếp trả lương năng suất theo phương pháp khoán, đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng lương. NLĐ tham gia làm nhiều đầu công việc trong một công trình, một dự án hoặc tham gia làm nhiều dự án trong tháng sẽ được hưởng lương cao hơn.

Công thức tính:

Để tính được Fkhoán phải tính được đơn giá dựa trên bảng khối lượng công việc hoàn thành của tập thể

$$F_{\text{khoán}} = \text{ĐG}_{\text{khoán}} \times q$$

Trong đó:

- + F_{khoán} : Tiền lương khoán của tập thể lao động nhận được
- + ĐG_{khoán}: Đơn giá tiền lương tập thể cho từng công việc đảm nhận
- + q: Khối lượng hoàn thành của tập thể

$$TL_{\text{khoán}} = \frac{F_{\text{khoán}}}{\sum_{i=1}^m n_i \times h_i \times k_i} \times N_i \times H_i \times K_i$$

Trong đó:

- + m: Tổng số lao động tập thể
- + N_i: Thời gian làm việc thực tế của người thứ i

+ h_i : Hệ số đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i

+ K_i : Hệ số lương của người lao động thứ i

Đánh giá và xếp loại người lao động theo các hạng A, B, C có thể tham khảo bảng tiêu chí chính của công ty như sau:

Bảng 2.12: Xếp loại lao động hưởng lương khoán (h_i)

Phân loại	Hệ số (h_i)	Tiêu chí
A	1,2	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, đảm bảo an toàn lao động. - Nắm vững nguyên lý hoạt động của thiết bị, máy móc, thực hiện các bước công việc theo đúng trình tự. - Chấp hành sự phân công của người phụ trách và đảm bảo số ngày công từ 26 công/ tháng trở lên.
B	1,0	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành nhiệm vụ được giao. - Chấp hành sự phân công của người phụ trách. - Đạt ngày công trong tháng từ 24 trở lên. - Hoàn thành mức lao động khá. - Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.
C	0,9	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc ở mức trung bình, chất lượng chưa cao. - Ngày công nhỏ hơn 24 ngày

Công ty cần quan tâm đến công tác định mức lao động: Như là xem xét đánh giá lại việc bố trí dụng cụ máy móc nơi làm việc cho hợp lý, người lao động đã làm việc đúng phương pháp chưa, trong thời gian làm việc với hiệu suất sử dụng thời gian như thế nào, đơn giá tiền lương mà công ty đang áp dụng.

- Chế độ cung cấp nguyên liệu phải đảm bảo đúng thời gian, chất lượng đáp ứng được yêu cầu.

- Nghiêm ngặt trong công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.

Qua bảng kết quả khảo sát trên ta thấy có sự khác biệt nhau trong việc đánh giá chính sách lương giữa khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp. Phần lớn người lao động trong công ty hiện nay cảm thấy không hài lòng với mức lương mình nhận được. Cụ thể có 51,1% số người thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp; 51% số người thuộc khối lao động trực tiếp đánh giá là không hài lòng với mức lương hiện tại khi làm việc ở công ty.

Với chỉ tiêu đưa ra “Tiền lương được chi trả công bằng dựa vào kết quả thực hiện công việc của người lao động”, có 53,3% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp; có 47,6% số lao động khối trực tiếp không đồng ý với mức chi trả hiện tại của công ty. Như vậy số người đánh giá mức lương hiện nay của công ty chưa công bằng chiếm phần lớn.

Với chỉ tiêu đưa ra là “Tiền lương được trả minh bạch, rõ ràng” có 60,0% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp họ đồng ý với cách chi trả của công ty. Tuy nhiên ở khối lao động trực tiếp thì vẫn còn 37,9% số lao động không đồng ý với cách chi trả lương trên của công ty.

Với các chỉ tiêu về xét tăng lương, mức tăng lương, điều kiện tăng lương đưa ra để đánh giá về chính sách tiền lương của công ty hiện nay của công ty. Kết quả đều nhận được nhiều sự đánh giá tích cực từ phía người lao động. Phần lớn người lao động đều đồng ý với chính sách tăng lương của công ty.

Với câu hỏi “Anh/chị có hiểu và đồng ý với quy chế lương của công ty”, tác giả thu được kết quả như sau: chỉ có 6,6% số lao động gián tiếp, bán gián tiếp, 10% lao động trực tiếp không hiểu, không đồng ý với quy chế lương của công ty. Điều này chứng tỏ phần đông người lao động đã hiểu rõ và đồng ý với quy chế lương của công ty.

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và phân tích trên ta thấy rằng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương khoán sản phẩm vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, chưa thực sự tác động nỗ lực tới động lực làm việc của người lao động. Vì vậy cần cần phải có những giải pháp thiết thực để khắc phục tình trạng trên để tránh tình trạng người lao động làm việc thiếu động lực dẫn tới năng suất làm việc kém hiệu quả hoặc bỏ việc.

2.2.6.2. Tạo động lực qua các chế độ khen thưởng, kỷ luật

Các loại tiền thưởng công ty áp dụng:

Thưởng các dịp tết dương lịch, 30/4-1/5, 10/3, 2/9 đối với lao động thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp nhận mức 500 000 đồng/người. Khối lao động trực tiếp nhận mức 200 000 đồng/người.

Thưởng năm:

Được tính = tỷ lệ \times [Tổng lương thực nhận trong năm /12 tháng]

(Lương thực nhận không tính lương làm thêm giờ)

- Tỷ lệ được căn cứ vào kết quả hệ số công việc của 12 tháng của cán bộ công nhân viên, cụ thể: Xuất sắc = 200%; Giỏi =150%; Khá =120%

Thưởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối gián tiếp, bán gián tiếp:

- Hệ số công việc được căn cứ theo điểm đánh giá cá nhân hàng tháng: Điểm thời gian, điểm khối lượng, điểm chất lượng (Chấm theo thang điểm 5).

- Điểm thời gian: Tối đa là 5, mỗi lần đi làm muộn hoặc về sớm quá 10 phút bị trừ 0.25 điểm.

- Điểm khối lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành 100% khối lượng công việc được giao)

- Điểm chất lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành suất sắc công việc)

- Xếp loại nhân viên hàng tháng:

- + Xuất sắc: Có 3 điểm 5
- + Giỏi: Có 2 điểm ≥ 3 , và 1 điểm ≥ 4
- + Khá: Có 3 điểm 3
- + Trung bình: có 1 điểm 2
- Mức thưởng: Xuất sắc:
- + Xuất sắc: 20% lương cơ bản
- + Giỏi: 15% lương cơ bản
- + Khá: 0%
- + Trung bình: Ba tháng liên tiếp sẽ bị xem xét buộc thôi việc

Thưởng sáng kiến (Kaizen). Bất kỳ CBCNV Công ty có sáng kiến làm lợi cho Công ty đều được khen thưởng. Mức thưởng áp dụng như sau:

Làm lợi cho Công ty từ 1 đến 5 triệu: 15% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 200.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 5 đến 10 triệu: 10% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 700.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 10 đến 50 triệu: 5% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 1.000.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 50 đến 100 triệu: 3% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 2.500.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 100 triệu đồng đến 500 triệu: 1% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 3.000.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty trên 500 triệu: 0.5% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 5.000.000 đồng.

Các sáng kiến không thể tính được doanh thu thì mức thưởng từ 200.000 – 1.000.000 đồng tùy theo các trường hợp.

Thưởng khích lệ theo thành tích đột xuất khác: Là các khoản thưởng phát sinh và do TGD quyết định dựa trên đề xuất của ban thi đua khen thưởng

khi công trình/phòng ban đạt hiệu quả cao, CBCNV có thành tích đặc biệt hoặc có sáng kiến cải tiến...

Theo kết quả khảo sát và kết quả phân tích tình hình thực hiện chính sách khen thưởng tại công ty hiện nay chúng ta thấy rằng đa số NLD cảm thấy chưa hài lòng điều đó cũng dễ hiểu do: hình thức thưởng của công ty chưa đa dạng, chưa công bằng, chủ yếu công ty mới áp dụng các hình thức thưởng cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp chưa có nhiều hình thức thưởng đối với khối lao động trực tiếp.

Với câu hỏi “Anh/chị có hài lòng về mức thưởng của công ty”, kết quả thu được là 65,3% người lao động đánh giá là chưa hài lòng với mức thưởng của công ty. Điều này phản ánh mức thưởng hiện nay chưa thực sự hợp lý, chưa thể động viên, kích thích người lao động.

Với câu hỏi “Công ty luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của anh/chị bằng hàng động cụ thể” kết quả thu được là có tới 77,4% số người không đồng ý.

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và những phân tích trên cho thấy hình thức trả thưởng năm, thưởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối bán gián tiếp và gián tiếp, thưởng sáng kiến, thưởng khích lệ thành tích đột xuất là các hình thức thưởng mà công ty đang áp dụng tác động nỗ lực nhiều nhất đến động lực làm việc của người lao động. Hình thức trả thưởng trên công bằng, khách quan, có thành tích tốt thì mới có hưởng do đó kích thích trực tiếp tới động lực làm việc của người lao động. Bên cạnh đó thì hình thức thưởng vào các dịp lễ, tết được người lao động đánh giá là ít có tác động nỗ lực tới động lực làm việc của NLD vì đối tượng nào cũng được nhận, mức hưởng thì như nhau, cố định cho từng đối tượng.

2.2.6.3. Tạo động lực qua các chính sách phúc lợi

Hiện nay công ty tuân thủ việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy

định của pháp luật. Người lao động sau thời gian thử việc, ký hợp đồng lao động chính thức thì được hưởng đầy đủ các chế độ của Nhà nước quy định.

Người lao động được nghỉ việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết:

- Tết dương lịch 01 ngày
- Tết nguyên đán 05 ngày
- Giỗ tổ Hùng Vương 01 ngày
- Giải phóng miền Nam 01 ngày
- Quốc tế lao động 01 ngày
- Quốc Khánh Việt Nam 01 ngày

Nếu các ngày nghỉ trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Người lao động được nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương trong các trường hợp sau:

- Bản thân kết hôn nghỉ 03 ngày
- Cha, mẹ tái hôn, con kết hôn nghỉ 01 ngày
- Ma chay tứ thân phụ mẫu nghỉ 03 ngày
- Ma chay vợ/chồng/con nghỉ 03 ngày
- Phụ nữ có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi được nghỉ 01 giờ/ngày cho

đến khi con tròn 12 tháng tuổi

- *Chính sách phúc lợi áp dụng cho khối lao động gián tiếp và bán gián*

tiếp:

- Phát hành cổ phiếu
- Quà mừng cưới
- Du lịch, nghỉ mát hàng năm
- Chính sách phụ cấp công trình xa
- Hỗ trợ cước điện thoại hàng

- Mừng các ngày lễ lớn trong năm
- Các chế độ phúc lợi khác
- Trợ cấp đột xuất cho người lao động khi ốm đau, tai nạn...

Theo kết quả tổng hợp và phân tích số liệu khảo sát điều tra, chúng ta nhận thấy rằng có tới 43/45 số phiếu của khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp họ hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, có 45/45 số phiếu của khối bán gián tiếp họ đánh giá là công ty đã quan tâm tới đời sống tinh thần của nhân viên. Kết quả này cho thấy công ty đã làm rất tốt chế độ phúc lợi đối với khối lượng bán gián tiếp và bán gián tiếp.

Tuy nhiên có 49,5% số lượng lao động đánh giá ở mức là chưa hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, họ đánh giá rằng công ty chưa quan tâm tới đời sống của người lao động, theo kết quả phân tích khảo sát điều tra thì chủ yếu là khối lao động trực tiếp nằm trong số lượng này. Điều đó chứng tỏ công ty làm chưa tốt chế độ phúc lợi đối với khối lao động trực tiếp. Thể hiện ở chỗ công ty chỉ áp dụng những chính sách phúc lợi bắt buộc theo quy định cho khối lao động trực tiếp, chứ không có thêm những chính sách phúc lợi khác đối với khối lao động này như: công ty chưa bao giờ tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao, thăm quan, du lịch, kỷ niệm các ngày lễ lớn... cho khối lao động trực tiếp này, họ chỉ biết đến làm hết giờ rồi ra về. Công ty cần phải xem xét và điều chỉnh chính sách phúc lợi để tạo động lực cho khối lao động trực tiếp và tiếp tục gìn giữ, phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối gián tiếp và bán bán gián tiếp.

2.2.6.4. Tạo động lực thông qua chính sách đào tạo

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và kế hoạch đào tạo của công ty, công ty sẽ trích từ 2-3 tổng quỹ lương dành cho công tác đào tạo nhằm hỗ trợ CBCNV nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, bao gồm đào tạo nội bộ, đào tạo bên ngoài

và tổ chức các đợt tham quan, học tập tại nước ngoài.

Các điều kiện tiêu chuẩn của CBCNV khi tham gia các khóa học được quy định tại quy chế đào tạo của công ty.

CBCNV đăng ký tham dự các chương trình đào tạo được công ty tài trợ, nếu không tham dự phải bồi thường 100% chi phí; Nếu học không đạt yêu cầu cần phải tự đóng tiền học lại.

CBCNV phải thực hiện việc cam kết thời gian phục vụ sau đào tạo theo hợp đồng đào tạo, nếu vi phạm sẽ bồi thường chi phí theo tỷ lệ thời gian cam kết phục vụ.

Công ty xem xét, hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ học phí cho các khóa học.

Điều kiện để hỗ trợ học phí:

- CBCNV khối gián tiếp, bán gián tiếp có thời gian làm việc liên tục cho công ty ít nhất từ 01 năm trở lên.
- Chương trình đăng ký đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc.
- Có cam kết tuân thủ quy định về đào tạo và bồi thường.
- Hồ sơ đề nghị cấp học phí cần được đánh giá, xác nhận bởi cấp quản lý trực tiếp trước khi chuyển về phòng nhân sự.

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo động lực lao động thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về công tác đào tạo. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Coma18 . Với 3 yếu tố và 5 mức độ đánh giá.

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo của Công ty Cổ phần Coma18

STT	Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá về hoạt động đào tạo của công ty Cổ phần Coma18					
		Chính sách ĐT		Nội dung ĐT		Phương pháp ĐT	
		Trả lời	TL %	Trả lời	TL %	Trả lời	TL %
1	Anh/chị hãy đánh giá về hoạt động đào tạo của công ty với 3 yếu tố theo 5 mức độ sau						
1.1	Rất hợp lý	35	18.4	42	22.1	52	27.4
1.2	Hợp lý	51	26.8	80	42.1	82	43.1
1.3	Bình thường	60	31.5	40	21.0	41	21.5
1.4	Không hợp lý	30	15.7	19	10.0	11	5.8
1.5	Rất không hợp lý	14	7,6	9	4.8	4	2.2
	Tổng	190	100	190	100	190	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra tại công ty Cổ phần Coma18)

Qua bảng số liệu trên chúng ta thấy rằng chính sách đào tạo của công ty làm khá tốt. Thể hiện ở có 45,2% số người lao động đồng ý, và 18.4% số lao động hoàn toàn đồng ý và đánh giá rằng công ty đã tạo điều kiện cho nhân viên học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu của công việc.

Về nội dung đào tạo: Được đánh giá là phù hợp với yêu cầu công việc thể hiện ở chỗ đa số người lao động đồng ý về nội dung đào tạo, chỉ có 14,8% số phiếu không đồng ý.

Về người đào tạo: Đa số người lao động đánh giá tích cực về người đào tạo và phương pháp đào tạo mà công ty đã đưa ra.

2.2.6.5. Tạo động lực thông qua các chính sách thăng tiến

Công ty Cổ phần Coma18 có lực lượng lao động lớn, nhưng trong công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của những người lao động đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt.

Qua kết quả khảo sát các chỉ tiêu đưa ra để đánh giá về chính sách thăng tiến của công ty đang áp dụng: quy trình thăng tiến, tiêu chí thăng tiến, cơ hội thăng tiến đều nhận được những đánh giá không tích cực của người lao động. Điều đó cũng dễ hiểu vì các vị trí trong công ty không có sự thay đổi nhiều, đặc biệt là đối với công nhân thì họ hoàn toàn không có khả năng thăng tiến trong suốt quá trình làm việc của mình. Như vậy công ty cần xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố một cách rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết và tạo cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn, điều đó có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, tạo động lực lao động phấn đấu và gắn bó lâu dài với công ty.

2.2.7. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Coma18

Để đánh giá về công tác tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18, tác giả tiến hành khảo sát điều tra người lao động trong công ty thông qua một số chỉ tiêu về sự nỗ lực làm việc, và mức độ thỏa mãn của NLD trong công ty. Kết quả khảo sát điều tra được tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 2.14: Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động tại công ty CP Coma18

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm			
			2014	2015	2016	2017
1	Lao động bỏ việc	Người	30	45	42	24
2	Lao động bình quân năm	Người	3182	3273	2193	2445
3	Năng suất lao động bình quân	Tỷ đồng/ng/ năm	0,9601	1,242	1,565	1,669
4	Tỷ lệ bỏ việc	Người/năm	0,94	1,37	1,92	1,02

(Nguồn: Công ty Cổ phần Coma18)

Trong các trường hợp xin nghỉ việc, chủ yếu rơi vào nhân viên kỹ thuật hoặc công nhân kỹ thuật tại các công trình. Đây là một hiện tượng bình thường tại các doanh nghiệp ngành xây dựng, vì trong ngành xây dựng lực lượng lao động tại các công trường thường biến động theo các dự án và mức độ phức tạp, khẩn của công trình. Tuy nhiên theo số liệu thống kê cho thấy số lượng người bỏ việc giảm dần theo từng năm cho thấy nỗ lực của công ty trong chính sách đãi ngộ của công ty để giữ chân người lao động, đặc biệt là những người có trình độ chuyên môn tốt, tay nghề cao. Điều này cũng được thể hiện rất rõ trên con số thống kê năng suất lao động của công ty tăng theo từng năm mặc dù trong giai đoạn 2014 đến cuối 2015 công ty gặp rất nhiều khó khăn do thị trường xây dựng, bất động sản rơi vào suy thoái. Công ty vẫn giữ được những nhân viên chủ chốt, có trình độ chuyên môn cao nên không ảnh hưởng đến năng suất lao động chung.

Mặc dù vậy, số người lao động bỏ việc hàng năm trên 1 vẫn là một con số đáng lo ngại, hiện tượng này dẫn đến hậu quả là công việc tạm thời bị gián đoạn, công ty sẽ mất thời gian và chi phí tuyển người mới thay thế, mất thời

gian để làm quen với môi trường công việc, đào tạo nhân viên mới đáp ứng được vị trí công việc. Vô hình chung điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc chung của công ty.

Tìm hiểu lý do xin thôi việc của các nhân viên kỹ thuật thì hầu hết họ rơi chủ yếu họ cho rằng mức lương hiện tại không xứng đáng với trình độ chuyên môn, không có cơ hội phát triển trong tương lai. Ngoài ra một số trường hợp xin nghỉ với lý do công ty mới có chế độ đãi ngộ cao hơn, mặc dù tỷ lệ những trường hợp này không nhiều.

Còn đối với công nhân kỹ thuật thì lý do chủ yếu là do công việc lao động nặng nhọc, khó khăn không trong khi mức lương không thỏa đáng. Do đó họ ra đi tìm những công việc nhẹ nhàng hơn hoặc mức lương thỏa đáng hơn.

Như vậy bản chất của vấn đề này chúng ta có thể thấy một thực tế là hiện tại chế độ đãi ngộ của công ty chưa thỏa đáng và bắt đầu có hiện tượng mất dần lợi thế cạnh tranh. Các chế độ đãi ngộ đối với người lao động vẫn chưa thỏa đáng, đặc biệt là đối với người lao động làm việc tại các công trình đặc thù có mức độ yêu cầu kỹ thuật cao, thời gian lao động căng thẳng phải làm ca nhiều. Đối với lực lượng nhân viên kỹ thuật cũng vậy, cùng với sự bùng nổ của thị trường xây dựng, bất động sản, hiện nay họ đang có rất nhiều sự lựa chọn, nếu có đủ trình độ, kinh nghiệm, năng lực họ hoàn toàn chuyển sang các công ty khác có chế độ tốt hơn. Như vậy nếu công ty không có những sự thay đổi mạnh mẽ trong chính sách đãi ngộ mà vẫn giữ nguyên các chính sách, mô hình cũ đã tồn tại nhiều năm thì vô hình chung sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh và không thể giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao.

2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Coma18

Tạo động lực lao động là vấn đề phức tạp nhưng lại góp phần quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh, quá trình thực hiện cũng là quá trình hoàn thiện tạo động lực lao động một cách hợp lý. Trong những năm qua vấn đề tạo động lực lao động luôn được ban lãnh đạo quan tâm đổi mới, giám sát và hoàn thiện, thay đổi sao cho phù hợp với từng giai đoạn. Nhưng hiện nay qua thời gian và những biến đổi của nền kinh tế thị trường thì công tác này đang còn tồn tại nhiều vướng mắc và bất hợp lý, gây khó khăn cho công tác quản trị nhân lực và chưa phát huy được hết hiệu quả mà nó mang lại.

2.3.1. Những mặt đã đạt được

Thứ nhất: Văn hóa tổ chức

Với gần 30 năm xây dựng và trưởng thành công ty đã tạo dựng lên uy tín, vị thế của công ty trên thị trường. Công ty luôn coi người lao động là động lực tạo sự phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công.

Công ty đã nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, gìn giữ môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn, thử thách nhằm chinh phục đỉnh cao. Điều đó góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, gắn bó, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty.

Thứ hai: Về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi

Công ty có cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp vì vậy công ty đã xây dựng và áp dụng hình thức trả lương riêng đối với nhóm đối tượng lao động. Trong công tác quản lý và xây dựng quỹ tiền lương, công ty đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động. Công thức tính lương và cách chi trả đơn

giản, dễ hiểu và được quy định rất rõ trong quy chế lương. Hàng năm công ty luôn lấy ý kiến công khai, dân chủ về việc sửa đổi, bổ sung để hoàn thiện quy chế lương.

Các hình thức khen thưởng, các chế độ phúc lợi tương đối đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ công nhân viên.

Thứ ba: Điều kiện và môi trường làm việc

Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe người lao động. Tạo cảm giác yên tâm cho người lao động mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả.

Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động.

Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động cống hiến hết mình cho công việc.

Thứ tư: Tạo điều kiện cho người lao động học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề

Công ty đã tạo điều kiện cho người lao động học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Với nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu của công việc, cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nhiệt tình. Công tác trên đã mang lại nhiều hiệu quả thiết thực và tạo động lực cho người lao động, góp phần cải thiện và nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc cao.

Thứ năm: Công tác xác định nhiệm vụ, bố trí, sắp xếp người lao động

Từ việc xây dựng, thiết kế khá đầy đủ, chi tiết bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Công ty đã khá thành công trong việc bố trí cán

bộ công nhân viên đúng trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và sở trường của người lao động từ đó tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của NLD.

2.3.2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân

Thứ nhất: Cách thức tiến hành xác định nhu cầu NLD của công ty chưa được hợp lý, độ chính xác chưa cao

Hiện nay công ty mới tiến hành xác định nhu cầu NLD thông qua hội nghị cán bộ, công nhân viên chức, thông qua tổ chức công đoàn, học tập kinh nghiệm của các doanh nghiệp khác. Do đó chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực hiện chưa thỏa mãn được nhu cầu của NLD. Từ đó sẽ không nhận thấy được nhu cầu nào đang cấp bách của phần lớn người lao động, dẫn tới chưa tạo được động lực lao động như mục tiêu đã đặt ra.

Thứ hai: Công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, bố trí người lao động chưa phù hợp để thực hiện công việc

Hiện nay trong công ty vẫn còn một số vị trí công việc chưa có bản mô tả công việc, thể hiện ở 10,53% số người lao động chỉ biết nhiệm vụ của mình thông qua người lãnh đạo trực tiếp.

Trong công tác xác định nhiệm vụ của công ty, nhiều công việc được thiết kế gây ra nhiều áp lực cho người lao động, thể hiện ở bảng 2.9 với 41,1% số phiếu đồng ý và 18,4% số phiếu hoàn toàn đồng ý đánh giá rằng công việc hiện tại gây ra cho họ áp lực.

Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc của NLD hiện nay chưa cao.

Qua bảng 2.11 ta thấy rằng công ty đã làm khá tốt việc bố trí người lao động vào công việc đúng với chuyên môn, năng lực, sở trường của mình. Tuy

nhiên điều đó vẫn chưa đủ để người lao động phát huy được hết khả năng, năng lực, chuyên môn của mình vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu... Đồng thời người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Thứ ba: Công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế:

Đa số người lao động đánh giá rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của mình. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế.

NLĐ chưa được tham gia vào quá trình tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc, mà kết quả đánh giá này là do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Tỷ lệ số người cho rằng việc đánh giá công việc hiện nay không công bằng, ít công bằng chiếm tỷ lệ lớn lần lượt là (25.8%, 39.5%). Rất ít người cảm thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc là công bằng. Thực tiễn tại công ty việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc chưa đúng với vai trò của nó.

Thứ tư: Điều kiện và môi trường làm việc

Qua phân tích ở chương 2. Đánh giá chung của tác giả thấy cơ bản những nội dung về điều kiện và môi trường làm việc của công ty đã thực hiện khá tốt, nhất là đối với khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp. Tuy nhiên đối với khối lao động trực tiếp do điều kiện làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố bất lợi của thời tiết, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe nhưng vẫn chưa thực

sự nhận được sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty như: Tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc, an toàn lao động...để giảm thiểu tối đa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp...

Thứ năm: Đối với chính sách tiền lương

▼ Đối với hình thức trả lương thời gian

Hình thức trả lương thời gian còn mang tính bình quân do người lao động vẫn còn mang nặng tư tưởng làm việc tính ngày mà hưởng lương, chưa cố gắng làm việc hết mình, sử dụng hiệu quả thời gian làm việc.

Tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào số ngày công làm việc thực tế của họ mà không tính đến hiệu quả công việc. Người lao động chỉ quan tâm đến ngày công làm việc thực tế mà không quan tâm đến hiệu quả giờ công làm việc trong một ngày. Vì có làm việc hiệu quả hay không thì mỗi tháng họ vẫn được nhận mức lương như vậy. Do vậy không khuyến khích được người lao động làm việc và cống hiến hết mình cho công ty.

Chưa gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động mà NLD đã tiêu hao trong quá trình sản xuất sản phẩm. Nên hình thức này không mang lại cho người lao động sự quan tâm đầy đủ đối với thành quả lao động của mình, không tạo điều kiện thuận lợi để uốn nắn kịp thời những thái độ sai lệch và không khuyến khích họ nghiêm chỉnh thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian và làm việc với hiệu quả cao.

Ngoài ra, trong tiền lương chưa tính đến mức độ phức tạp và tính trách nhiệm công việc. Qua đó chưa tạo được động lực làm việc cao cho NLD trong công ty.

▼ Đối với hình thức trả lương theo sản phẩm khoán

Việc xác định đơn giá khoán đòi hỏi phải phân tích kỹ, tính toán phức tạp. Công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm thực hiện không nghiêm ngặt sẽ ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.

Trong việc chia lương sản phẩm tập thể:

Việc áp dụng hình thức trả lương sản phẩm tập thể không tránh khỏi những hạn chế khi chia lương sản phẩm tập thể cho mọi người trong tổ. Khi chia lương sản phẩm cho từng người lao động mới chỉ tính đến ngày công làm việc thực tế của người lao động. Ngoài ra công ty cũng đã tính đến sự đóng góp thực tế của họ trong công việc tuy nhiên hệ thống chỉ tiêu mà công ty đưa ra chưa quán triệt nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Vẫn còn tình trạng một người lao động có ý thức không tốt ỷ lại, dựa dẫm vào người khác trong tổ mà không chịu làm hết trách nhiệm của mình, mọi người trong tổ dễ xảy ra ganh tỵ trong công việc. Vì vậy cần phải chú trọng khâu kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện công việc của người lao động.

Tiền lương sản phẩm của người lao động chưa gắn chặt với kết quả làm việc của cá nhân người lao động mà mới chỉ gắn liền với kết quả làm việc của cả tổ. Do đó làm ảnh hưởng đến kết quả của cả tổ cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Ngoài ra các chỉ tiêu xác định hệ số đóng góp hoàn thành công việc của người lao động còn mang tính bình quân, không cụ thể, không có tính định lượng, chưa khuyến khích được người lao động hăng say làm việc cũng như sáng tạo trong công việc.

Thứ sáu: Đối với thưởng và phúc lợi

Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được. Các hình thức thưởng chủ yếu là dành cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp, chưa có nhiều hình thức thưởng cho khối lao động trực tiếp.

Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho NLD trong công ty.

Chế độ phúc lợi của công ty thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước, chưa có thêm các chế độ phúc lợi cho khối lao động trực tiếp.

Những hạn chế trên là do đội ngũ lao động trực tiếp trong công ty khá đông, không ổn định và dễ dàng thu hút và tìm kiếm. Chính vì vậy công ty chưa thực sự quan tâm đến khối lao động trực tiếp này.

Thứ bảy: Đối với chính sách thăng tiến

Chính sách thăng tiến mà công ty đang áp dụng bộc lộ rất nhiều hạn chế như: quy trình thăng tiến, chỉ tiêu thăng tiến không rõ ràng, công bằng, minh bạch chính vì vậy đã không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho CBCNV trong công ty.

Nguyên nhân của những hạn chế trên là do các vị trí trong công ty hầu như không có sự thay đổi nhiều, do vậy mà công ty đã không chú trọng tới các nội dung của chính sách này vì vậy chính sách này đã chưa có nhiều tác dụng khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN COMA18

3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quan điểm tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Coma18

3.1.1. Chiến lược phát triển của công ty

Phát triển Coma18 thành một công ty có quy mô quốc tế, lấy xây dựng làm trung tâm cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, đưa thương hiệu Coma18 trở thành niềm tự hào của ngành xây dựng Việt Nam.

Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc và giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục những đỉnh cao.

Phát huy uy tín thương hiệu Coma18 trong nước và trên thị trường quốc tế, xứng đáng với biểu trưng “Thương hiệu Quốc gia”.

Thực thi đúng đắn chính sách chất lượng, chính sách trách nhiệm xã hội, chính sách công bằng và hòa hợp với tất cả các bên bao gồm: Cổ đông, khách hàng, đối tác và người lao động.

Nỗ lực học hỏi tiếp thu và cập nhật những tiến bộ mới nhất về kỹ thuật công nghệ, về kiến thức quản lý và nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nâng cao sức cạnh tranh của công ty.

Nỗ lực mở rộng hợp tác trong nước và quốc tế một cách có chọn lọc, tôn trọng và thực thi nguyên tắc công bằng, bình đẳng các bên cùng có lợi.

3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Trong thời gian tới, công ty sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ lao động để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, thuyên chuyển, luân

chuyển nhân sự. Để mở rộng sản xuất kinh doanh, công ty phát triển nguồn nhân lực tăng cả về số lượng và chất lượng.

Quan điểm của công ty là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong công ty có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của công ty là chính phục đỉnh cao.

Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của công ty, mở rộng thị trường, công ty sẽ phân đầu xây dựng một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

3.1.3. Quan điểm tạo động lực lao động của công ty

Ngay từ đầu ban lãnh đạo công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của công ty. Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của công ty. Vì vậy ban lãnh đạo công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng người lao động.

Hoàn thiện công cụ, cơ chế tạo động lực mà công ty đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của các biện pháp đó. Và phát huy tinh thần đoàn kết, cùng xây dựng hoàn thiện cơ chế tạo động lực lao động trong tổ chức.

Đánh giá đúng vai trò, năng lực của người lao động đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức. của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng quản trị nhân lực phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích người lao động đóng góp cho tổ chức. Tạo lòng tin của người lao động với tổ chức để họ yên tâm công tác.

Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức thỏa đáng cho cổ đông, đồng thời công hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Coma18

3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động

Như đã phân tích ở chương 2, hiện nay cách thức tiến hành xác định nhu cầu của người lao động của công ty chưa hợp lý và đúng cách. Nhu cầu của người lao động khá đa dạng và luôn thay đổi. Chính vì vậy chúng ta cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ, theo từng nhóm lao động, phân xem nhu cầu nào cấp bách để tìm ra biện pháp thỏa mãn nhu cầu, góp phần tạo động lực lao động.

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của người lao động. Công ty cần tiến hành khảo sát điều tra hàng năm với các tiêu chí và phân mức độ quan trọng của từng tiêu chí theo thang điểm tăng dần hoặc giảm dần để có thể phân tích, đánh giá được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết của đa số người lao động. Đối tượng điều tra được phân theo: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, theo vị trí công việc... Việc phân theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra chính xác nhu cầu của từng nhóm đối tượng. Sau đó kết quả sẽ được tổng hợp. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất, tức là người lao động đang có nhu cầu thỏa mãn nhu cầu đó. Việc xác định nhu cầu của người lao động nên tiến hành hàng năm vì nhu cầu của người lao động luôn thay đổi. Việc làm này giúp các nhà quản trị nắm bắt được những mong muốn, nguyện vọng của người lao động từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm tăng cường động lực cho người lao động.

3.2.2. Hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc

3.2.2.1. Công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc

Công ty cần hoàn thiện bản mô tả công việc cho những vị trí còn thiếu. Để làm tốt công tác này công ty cần phát huy sự tham gia tích cực của NLD và của người lãnh đạo trực tiếp vị trí công việc đó. Vì họ là người hiểu công việc và hiểu NLD. Có như vậy công việc được thiết kế sẽ phù hợp với thực tế và là cơ sở để NLD nắm rõ nhiệm vụ của mình.

Công ty cần thường xuyên rà soát lại vị trí công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau.

Trong công ty các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD. Kết quả sau khi đánh giá sẽ làm căn cứ để trả lương, trả thưởng, tăng lương. Chính vì vậy hệ thống đánh giá cần được xây dựng hoàn chỉnh để phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của NLD đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của NLD. Để đạt được những nội dung trên thì tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xác định đầy đủ, chính xác, phù hợp. Công ty cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLD, như có thêm các chỉ tiêu sau: tình thần trách nhiệm, khả năng phối hợp và cộng tác trong công việc, tính chủ động, sáng tạo...

Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty ngày các được mở rộng, đa dạng, do đó các tiêu chuẩn thực hiện công việc thay đổi theo từng thời kỳ. Bởi vậy công ty cần tiến hành phân tích công việc định kỳ để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sao cho phù hợp. Công ty cần phân tích công việc theo các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các công việc cần phân tích đồng thời đánh dấu ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc.

Bước 2: Liệt kê, phân loại những thông tin cần thu thập.

Bước 3: Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của công ty. Nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác hơn. Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi NLD khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng NLD có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi gửi đến những vị trí công việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin

Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Bước 5: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục đích cụ thể:

Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, phân tích, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, NLD và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thông nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng NLD chỉ biết nhiệm vụ của mình thông qua người quản lý trực tiếp vẫn nhiều. Để NLD biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc khi hoàn thành phải đánh máy ra thành văn bản và được gửi tới từng NLD.

Bản mô tả công việc gồm những thông tin về nhiệm vụ, quyền hạn,

trách nhiệm, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

3.2.2.2. Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế.

Hiện nay công ty đang sử dụng phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD. Công ty vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên công ty cần sửa đổi và bổ sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLD. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho NLD tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện công việc của người quản lý. Tiêu chí “Mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác.

Bảng 3.1: Mẫu đánh giá thực hiện công việc đề xuất

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Xuất sắc	Giỏi	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu
1	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	10	8	6	5	0
2	Tinh thần trách nhiệm	5	4	2	1	0
3	Kỹ năng, kiến thức chuyên môn	5	4	5	1	0
4	Chất lượng công việc	5	4	2	1	0
5	Khả năng phối hợp trong công việc	5	4	2	1	0
6	Tính sáng tạo	5	4	2	1	0
7	Tính chủ động	5	4	2	1	0
8	Ngày công làm việc thực tế	5	4	2	1	0
9	Mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy	5	4	2	1	0
	Tổng điểm	50	40	22	13	0
	Xếp loại đánh giá					

Nguồn: Tác giả

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLD tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do NLD tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa NLD và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được NLD chấp nhận.

Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép

NLĐ có thể nêu lên những nhận xét, thắc mắc của mình trong quá trình đánh giá đồng thời cũng nêu lên được những khó khăn NLĐ gặp phải trong quá trình làm việc, để nhà quản lý có biện pháp khắc phục kịp thời. Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với NLĐ. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một cách khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích NLĐ hăng say làm việc và cống hiến hết mình.

Phải có thông tin phản cho NLĐ về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho NLĐ về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Để giúp NLĐ đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích NLĐ có thêm động lực để hoàn thành công việc.

Công ty sử dụng kết quả đánh giá để lập kế hoạch đào tạo đối với nhân viên yếu kém, thưởng tương ứng với mức đóng góp của mỗi người và là cơ sở để kỷ luật hay sa thải nhân viên khi vi phạm kỷ luật.

3.2.3. Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

Như tác giả đã phân tích ở chương 2 thì điều kiện lao động của khối lao động trực tiếp còn nhiều yếu tố bất lợi cần phải đưa ra giải pháp khắc phục:

Để giảm thiểu tiếng ồn ở ngoài các công trường do các máy móc thiết

bị gây ra, công ty cần tiếp tục đổi mới trang thiết bị và thường xuyên bảo dưỡng máy móc, thiết bị để giảm bớt cường độ tiếng ồn tránh ảnh hưởng tới người công nhân khi lao động. Từ đó có thể giảm căng thẳng trong thời gian làm việc và giúp NLD làm việc với hiệu quả cao hơn. Việc làm này cũng giúp cho NLD cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về bệnh nghề nghiệp.

Công ty cần đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để NLD hồi phục sức khỏe lao động sau thời gian làm việc mệt mỏi và giảm bớt căng thẳng, áp lực trong công việc:

Về thời gian làm việc: do điều kiện làm việc của công nhân xây dựng là thường xuyên phải làm việc ngoài trời vì vậy công ty cần có chế độ làm việc mùa đông, mùa hè khác nhau thay vì như trước đây chế độ làm việc mùa đông và mùa hè như nhau: Đối với mùa hè thì thời giờ làm việc buổi sáng bắt đầu sớm và kết thúc sớm, buổi chiều thì bắt đầu muộn và kết thúc muộn để tránh được nhiệt độ cao, nóng bức của mùa hè. Đối với thời tiết mùa đông thì buổi sáng bắt đầu muộn và kết thúc muộn, buổi chiều thì bắt đầu sớm và kết thúc sớm, thời gian nghỉ trưa sẽ ngắn hơn mùa hè. Công ty nên áp dụng chế độ làm việc này để đảm bảo sức khỏe cho NLD nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Bởi nếu công ty cứ kéo dài thời gian làm việc của NLD thì hiệu quả làm việc vào khoảng thời dài thêm ấy cũng không cao, thậm chí còn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của NLD trong giờ làm việc chuẩn ở ngày làm việc tiếp theo.

Về bụi và vệ sinh nơi làm việc: do đặc điểm ngành xây dựng luôn tồn tại những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe NLD như bụi và vấn đề an toàn và vệ sinh lao động vì vậy công ty có thể: vào các ngày nắng, nhiệt độ cao thuê các xe tưới nước vào buổi sáng sớm tại các công trình. Tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe NLD.

Bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố thu nhập để tạo động lực cho NLD, công ty cũng cần chú trọng đến việc đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp tinh thần để tạo và nâng cao động lực thúc đẩy NLD làm việc như:

- Tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết phấn đấu cho NLD vì mục tiêu chung của tổ chức.

- Thiết kế kênh thông tin trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những người lao động.

- Thiết lập hòm thư góp ý để NLD có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề bất cập hay có thể đề xuất những sáng kiến lao động với công ty mà nhiều khi họp bàn trực tiếp họ chưa nói hoặc khó nói ra.

- Tạo điều kiện cho NLD rèn luyện thân thể và không ngừng vận động, khuyến khích NLD tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào của công ty. Từ đó giúp NLD nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần đồng đội và đưa doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động qua việc kích thích người lao động làm việc bằng vật chất.

3.2.4.1. Hoàn thiện công tác tiền lương

Để tiền lương thực sự tạo được động lực lao động, góp phần nâng cao năng suất lao động thì hệ thống tiền lương cần đảm bảo các yêu cầu: phản ánh giá trị công việc, kết quả làm việc, tính đến mức lương trên thị trường lao động... Hệ thống trả lương cũng phải đảm bảo nguyên tắc trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân, đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm các nghề khác nhau.

Từ phân tích thực trạng ta thấy, mức lương của người lao động trong

Công ty tương đối cao so với thị trường và được đánh giá bằng với các doanh nghiệp trong cùng ngành Công an. Nhưng công tác tiền lương còn có nhiều bất cập. Vì vậy, Công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn công tác tiền lương:

* Nâng hệ số Công ty tương ứng với bổ sung thêm hệ số năng suất khi thực hiện trả lương cho người lao động

- Mục đích: (1) Vẫn đảm bảo quỹ lương; (2) để động viên khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc, phát huy năng lực, nâng cao năng suất lao động, sản phẩm đạt chất lượng.

Chẳng hạn, Công ty quy định về hệ số năng suất căn cứ mức độ hoàn thành công việc:

+ Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ (Loại A): Hệ số năng suất là 1,2;

+ Lao động hoàn thành nhiệm vụ (Loại B): Hệ số năng suất là 1;

+ Lao động không hoàn thành nhiệm vụ (Loại C): Hệ số năng suất là

0,8. Khi đó công thức tính như sau:

Lương sản phẩm:

$$Li = \frac{\sum Gk \times SPk}{\sum H} \times Hi \times Hnsi$$

Trong đó:

-Li: Lương của công nhân i

-Gk: Đơn giá của sản phẩm k

-SPk: Số sản phẩm của tổ sản xuất được trong tháng

-H: Tổng hệ số của cả tổ

-Hi: Hệ số của công nhân i

-Hnsi: Hệ số năng suất của công nhân i Lương thời gian:

$$Li = \frac{Mi \times Ci}{N} \times Hi \times Hnsi$$

Trong đó:

- Li: Lương của nhân viên i
- Mi: Mức lương bình quân toàn Xí nghiệp
- N: Số ngày công chế độ trong tháng
- Ci: Số ngày công thực tế của nhân viên i
- Hi: Hệ số của nhân viên i
- Hnsi: Hệ số năng suất của nhân viên i

-Sự cần thiết ở đây là xây dựng được các tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng người lao động để trả lương tương xứng, đúng người, đúng việc và không khống chế tỷ lệ người lao động được xét hưởng mức độ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Các tiêu chí này có thể:

- + Chỉ tiêu mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao;
- + Tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc;
- + Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động: tỷ lệ đi làm..;
- + Một số chỉ tiêu khác như: Thâm niên công tác, tham gia đoàn thể...

* Ngoài ra, để nâng cao năng lực cạnh tranh khi mở rộng thị trường, Công ty cần có chính sách để thu hút nhân tài, tuyển dụng lao động có chất lượng cao bằng việc:

- Hoạch định mức lương hợp đồng thuê khoán cao trong điều kiện cho phép cho một số vị trí công tác cần trình độ quản lý, chuyên môn kỹ thuật cao có phẩm chất phù hợp như các vị trí: Giám đốc kinh doanh, Giám đốc sản xuất... Mức lương cho các vị trí này ở doanh nghiệp nhà nước, qua khảo sát trên thị trường, dao động từ 15-20 triệu đồng/tháng cộng thêm tỷ lệ hưởng trên mỗi hợp đồng.

- Xác định mức lương hấp dẫn đối với các vị trí yêu cầu trình độ

chuyên môn, kỹ thuật, tốt nghiệp các trường đại học giao thông, bách khoa, công nghiệp để thu hút nhân lực chất lượng cao. Năm 2014, mức lương bình quân cho người lao động Công ty gần 6 triệu đồng/người/tháng, do vậy Công ty có thể đưa ra mức lương hợp lý với tài chính Công ty và mặt bằng chung thị trường, mức dao động từ 8- 10 triệu đồng/người/tháng.

* Xem xét lại hệ số Công ty đối với nhân viên khối gián tiếp phục vụ sản xuất, cần tách hệ số cho nhân viên bộ phận chuyên môn nghiệp vụ và hệ số cho nhân viên phục vụ. Điều này sẽ giúp cho công tác trả lương được công bằng, chính xác giữa các loại lao động, không làm lãng phí quỹ lương, đồng thời người lao động cũng thấy được công sức mà mình bỏ ra xứng đáng với mức lương mình nhận được.

* Công tác định mức lao động cho các lao động trực tiếp theo sản phẩm “tức là dựa vào hao phí thời gian để hoàn thành một sản phẩm từ đó tổng hợp ra định mức lao động” cần được Công ty tiến hành thường xuyên, hợp lý là cơ sở để xây dựng đơn giá tiền lương gắn với năng suất, chất lượng và kết quả của người lao động có đơn giá sản phẩm phù hợp, đảm bảo tiền lương cho người lao động.

* Thường xuyên bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn cho các cán bộ phụ trách công tác tiền lương để phù hợp với sự đổi mới và phát triển của Công ty hoặc mời các chuyên gia về tiền lương để xây dựng, sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương hợp lý hơn, khoa học và có tính cạnh tranh cao.

3.2.4.2. Hoàn thiện công tác tiền thưởng

Trong quá trình làm việc của người lao động, tiền thưởng là vô cùng quan trọng không chỉ ý nghĩa về mặt vật chất là bổ sung thêm nguồn thu nhập cho người lao động, giúp họ nâng cao đời sống, họ có cơ hội được thỏa mãn những nhu cầu cá nhân, mà còn có ý nghĩa lớn lao về mặt tinh thần. Do vậy, khi người quản lý đưa ra các hình thức thưởng phù hợp, người lao động sẽ

nhận thấy được giá trị của tiền thưởng cũng như công sức, sự nỗ lực cố gắng, giá trị đóng góp của họ đối với Công ty và được đền đáp. Họ cũng hiểu tiếp theo cần có những kế hoạch cá nhân khác để tiếp tục có những thành tích mới và điều này còn có cả ở người lao động khác. Rõ ràng, phần thưởng sẽ giúp cho người lao động có những tiến bộ trong suốt quá trình làm việc của họ. Bên cạnh đó, thực hiện hệ thống tiền thưởng công bằng sẽ cho người lao động sự yên tâm làm việc, phấn đấu.

Từ thực trạng công tác tiền thưởng của Công ty cho thấy, còn nhiều người lao động cho rằng công tác tiền thưởng không hợp lý, điều đó thể hiện sự bất ổn trong công tác này, sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của phần đông người lao động và không phát huy được vai trò của tiền thưởng, triệt tiêu động lực lao động. Theo tác giả, Công ty cần hoàn thiện và bổ sung một số giải pháp để hoàn thiện hơn công tác tiền thưởng như sau:

- Công ty phải xác định tiền thưởng gắn với hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy, hình thức tiền thưởng như thưởng quý hiện nay mang tính chất cố định, thường xuyên, hiệu quả công việc không cao, sản xuất kinh doanh có bất ổn thì người lao động vẫn được nhận thưởng tạo tâm lý ỷ lại cho người lao động, tiêu chí thưởng quá dễ dàng vì chỉ căn cứ vào ngày công của người lao động không kích thích được người lao động đạt thành tích cao hơn trong công việc. Công ty nên thay bằng hình thức Thưởng năng suất, chất lượng và xét thưởng 6 tháng/lần vào giữa năm báo cáo. Tiêu chí xét thưởng có thể: (1) Tiêu chuẩn về ngày công đi làm đầy đủ, (2) đối với khối gián tiếp phục vụ sản xuất, có thể là: Đảm bảo chất lượng phục vụ, phối hợp chặt chẽ với các bộ phận liên quan, không để xảy ra sai hỏng, công việc ngưng trệ...(3) đối với khối sản xuất: không để xảy ra sản phẩm hỏng hàng loạt, không có vi phạm chất lượng bị lập biên bản, không có khách hàng phàn nàn, khiếu nại...Mục đích của hình thức thưởng này là đối tượng được thưởng rộng, nhưng vẫn gắn với hiệu quả công việc của người lao động.

- Chế độ thưởng cho các danh hiệu thi đua và tiền lương tháng thứ 13 có tính đến cả việc bình bầu xếp loại thi đua đã gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên, Công ty cần phải xây dựng các tiêu chuẩn xét thưởng rõ ràng hơn, tránh việc xét thi đua mang tính hình thức, có sự chia sẻ trong tập thể về việc xét danh hiệu thi đua, từ đó thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả, năng suất cao hơn, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc. Ví dụ, Công ty có thể lập bảng điểm với các tiêu chí để đánh giá phân loại thi đua gồm:

- + Chất lượng công việc: Đảm bảo công việc chính xác, kịp thời.
- + Ý thức hợp tác, tinh thần tập thể: Khả năng kết hợp cùng đồng nghiệp để hoàn thành công việc.
- + Tỷ lệ đi làm, đi làm đúng giờ, tuân thủ đúng thời gian quy định.
- + Tính chủ động trong công việc, sự sáng tạo và đưa ra đề nghị phù hợp.
- + Tham gia các phong trào đoàn thể.

Việc đánh giá này ở các phòng, ban do các trưởng bộ phận thực hiện; ở khối sản xuất do các tổ trưởng, tổ phó thực hiện và tập hợp về phân xưởng. Văn phòng Công ty chịu trách nhiệm tổng hợp chung để đưa ra Hội đồng thi đua họp, xét duyệt.

- Công ty bổ sung những hình thức tiền thưởng để người lao động nhận thấy giá trị của phần thưởng cũng như công sức, sự nỗ lực của họ được Công ty ghi nhận, như:

+ Thưởng tay nghề cao: Đây là hình thức thưởng khuyến khích người lao động trong học hỏi, tìm tòi, cố gắng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, tích lũy kinh nghiệm để có những sản phẩm chất lượng, cạnh tranh. Nguồn tiền thưởng từ quỹ tiền thưởng của Công ty.

+ Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu: Đây là hình thức thưởng nhằm

khuyến khích công nhân nâng cao trách nhiệm trong việc sử dụng vật tư, tiết kiệm vật tư. Nguồn tiền thưởng từ quỹ tiền thưởng của Công ty và một phần trích ra từ vật tư tiết kiệm được.

+ Thưởng sáng kiến trong sản xuất: Đây là hình thức thưởng nhằm khuyến khích người lao động hăng say làm việc, phát huy sức sáng tạo để tăng năng suất lao động. Nguồn tiền thưởng từ quỹ tiền thưởng của Công ty và trích ra từ lợi nhuận của sáng kiến đem lại.

- Công ty cân đối quỹ tiền thưởng để nâng cao các mức thưởng theo từng năm cho phù hợp với sự biến động của giá cả thị trường nhằm đảm bảo tạo động lực được cho người lao động.

- Ngoài hình thức thưởng về mặt vật chất, Công ty nên áp dụng thêm hình thức thưởng về tinh thần như: Tôn vinh cá nhân trước tập thể người lao động, cho người lao động được nghỉ ngơi sau khi đạt thành tích xuất sắc...

3.2.5. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề và trình độ của người lao động

Có một thực tế rằng, một số doanh nghiệp khi cố gắng tiết kiệm chi tiêu thì hạng mục thường bị cắt giảm nhất chính là dự toán cho việc đào tạo. Bởi vì, nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng, đào tạo không thể đem lại hiệu quả trong thời gian ngắn, trong khi đó nếu nhân viên sau khi được đào tạo lại bỏ đi nơi khác thì việc đầu tư cho công tác đào tạo trở nên lãng phí.

Thế nhưng, để duy trì được sự phát triển của doanh nghiệp trong cả hiện tại và tương lai, thì doanh nghiệp luôn cần có đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, có đủ kỹ năng cần thiết. Do đó, công tác đào tạo vô cùng quan trọng.

Bên cạnh, việc đào tạo có tác dụng động viên, khích lệ người lao động, họ có cảm giác được coi trọng, được nâng cao kiến thức, nâng cao hiệu quả làm việc. Mặt khác, đào tạo còn đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích như:

(1) Giúp cho người lao động hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp, giáo dục cho người lao động có được sự đồng lòng với doanh nghiệp; (2) Giúp cho người lao động hiểu được yêu cầu của công việc, nâng cao khả năng phân tích, giải quyết vấn đề; (3) Với những doanh nghiệp đang thực hiện việc đổi mới thì đào tạo là một phương pháp rất hiệu quả để thúc đẩy cho việc thay đổi những quan niệm, đào tạo cho nhân viên nắm bắt được những kỹ năng cần thiết để tham gia vào việc đổi mới doanh nghiệp. Do vậy, với thực trạng chất lượng đội ngũ lao động của Công ty hiện nay, với mục tiêu trong thời gian tới nâng cao năng lực cạnh tranh, sớm hội nhập thị trường xã hội. Cho nên, Công ty cần nâng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, thực hiện đào tạo, đào tạo lại nhân lực. Gồm các nội dung sau:

*Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp:

- Khảo sát, xác định nhu cầu đào tạo;

+ Khuyến khích người lao động tự đăng ký chương trình đào tạo.

+ Trên cơ sở phân tích nhu cầu lao động của Công ty, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần để thực hiện tốt công việc, phân tích trình độ, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng công tác của người lao động... từ đó xác định số lượng, nội dung kiến thức, thời gian đào tạo cho từng đối tượng để đáp ứng được nhu cầu.

- Xác định mục tiêu đào tạo: Đó là kết quả của chương trình đào tạo cần đạt được;

- Rà soát, lựa chọn đúng đối tượng đào tạo;

- Dự trù chi phí đào tạo.

Công ty cần lập quỹ đào tạo: có thể trích từ quỹ phúc lợi. Và có quy định cụ thể mức chi tiêu cho hoạt động đào tạo.

- Lựa chọn đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo.

* Lựa chọn các loại hình đào tạo phù hợp

Hiện nay, khối sản xuất của Công ty đang thực hiện hình thức đào tạo trong công việc. Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, ở đó người lao động sẽ thu nhận được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự hướng dẫn thực tế của những người lao động có tay nghề. Hình thức đào tạo này gồm có: (1) Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; (2) Đào tạo theo kiểu học nghề; (3) Kèm cặp và chỉ bảo bởi các trưởng bộ phận, những người có kinh nghiệm lâu năm, tay nghề cao. Hình thức đào tạo này cũng có nhiều hạn chế như phần thực trạng đã nêu, Công ty nên áp dụng thêm hình thức đào tạo ngoài công việc cho người lao động. Đây là hình thức đào tạo mà người lao động được tách khỏi công việc thực tế hàng ngày.

- Đối với khối sản xuất: (1) Công ty cử người lao động đi học các khóa đào tạo ngắn hạn và dài hạn; (2) Phối hợp với các trường nghề có đào tạo ngành, lĩnh vực sản xuất của Công ty để cử người lao động tham gia các khóa học nghề;

- Đối với khối gián tiếp: (1) Cử người lao động tham dự các lớp, khóa học nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ; (2) Tổ chức các lớp học và mời chuyên gia bên ngoài đến giảng dạy.

Hình thức đào tạo ngoài công việc, giúp người lao động tiếp cận với tri thức mới, tạo động lực thúc đẩy người lao động hoàn thiện mình cũng như làm việc hiệu quả hơn.

* Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty cần đánh giá chất lượng và tổ chức kiểm tra kiến thức, kỹ năng, cả lý thuyết và thực hành để nâng cao hiệu quả các khóa đào tạo và ý thức của người lao động. Đồng thời, Lãnh đạo Công ty phát hiện ra những tiềm năng lao động mới và sử dụng lao động hợp lý.

Bên cạnh đó, để công tác đào tạo thực sự tạo động lực làm việc cho người lao động, Công ty phải thường xuyên theo dõi và đánh giá tay nghề của công nhân, sẽ giúp người lao động nỗ lực học tập, hăng say làm việc, từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Ngoài việc hàng năm tổ chức thi tay nghề để nâng bậc định kỳ theo niên hạn, Công ty cần thường xuyên tổ chức hội thi tay nghề, nâng bậc cho người lao động để tìm kiếm những cá nhân xuất sắc, điển hình và kịp thời khen thưởng, biểu dương, nhân rộng những điển hình tiên tiến, tạo khí thế thi đua sôi nổi trong tập thể người lao động.

Thường xuyên tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự chuyên đề về kinh tế, văn hóa, khoa học – đời sống... để nâng cao nhận thức cho người lao động.

* Có chính sách khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn khi họ tham gia các khóa tập huấn nghề nghiệp, đào tạo ngắn hạn, đặc biệt với những ngành nghề mà Công ty đang cần như: hỗ trợ kinh phí học tập, tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc phù hợp sau đào tạo...

Như vậy, để công tác đào tạo mang lại hiệu quả cao, bên cạnh những nội dung trên Công ty cần có cán bộ làm công tác chuyên trách đào tạo và Lãnh đạo Công ty cần quan tâm, coi trọng công tác đào tạo để công tác này đạt được hiệu quả.

3.2.6. Chú trọng cải thiện điều kiện làm việc hài hòa giữa các bộ phận

- Công ty tiếp tục thực hiện tốt các chính sách hiện tại như: không ngừng đầu tư kinh phí để cung cấp trang thiết bị tạo điều kiện cho người lao động làm việc, đầu tư cơ sở vật chất cho nhà xưởng, chính sách về môi trường...

- Tăng cường trang thiết bị bảo hộ lao động, đầu tư cơ sở vật chất – kỹ thuật cho người lao động ở những bộ phận như tổ sơn, cơ khí, lắp ráp ô tô do đây là nơi có nhiều bụi, tiếng ồn, nắng..

- Quan tâm đến việc bố trí nơi nghỉ ngơi giữa ca cho công nhân khối trực tiếp sản xuất.

- Đẩy mạnh tuyên truyền để người lao động tự giác chấp hành quy định

về bảo hộ lao động, tuyệt đối không thực hiện công việc khi chưa được trang bị bảo hộ cần thiết. Đồng thời, phải kiểm tra, giám sát, xử phạt việc chấp hành an toàn lao động của cả người sử dụng lao động và người lao động.

- Phát triển mạng lưới an toàn vệ sinh viên trên cơ sở để tăng cường tự kiểm tra, giám sát lẫn nhau.

3.2.7. Duy trì các phong trào thi đua, văn hóa - văn nghệ, thể dục - thể thao

Các phong trào thi đua, văn hóa văn nghệ sẽ tạo cho người lao động sự gắn gũi, đoàn kết, đồng thời các đợt thi đua sẽ là cơ hội cho mọi người học hỏi kiến thức, kinh nghiệm của nhau. Do đó, Công ty cần phải tiếp tục duy trì và đẩy mạnh phong trào thi đua, văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao bằng các hình thức: như phát động các phong trào thi đua, tổ chức các trận thi đấu giao lưu bóng chuyền, cầu lông trong và ngoài đơn vị, tổ chức sinh hoạt chính trị, chuyên đề nhân các ngày lễ kỷ niệm trong năm để người lao động có cơ hội được học hỏi, nâng cao kiến thức, tăng cường sự đoàn kết, gắn bó trong tập thể người lao động, nâng cao tinh thần đồng đội, từ đó thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp.

3.2.8. Xây dựng và phát triển văn hóa Công ty

Vì là doanh nghiệp an ninh phục vụ trong Ngành Công an, do vậy nhiệm vụ chính trị và cũng là mục tiêu mà Công ty luôn phải hướng tới đó là tăng cường công tác giáo dục chính trị tư tưởng để người lao động nắm vững chủ trương, đường lối chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, chỉ thị, nghị quyết của Ngành, nội quy của đơn vị, gắn nội dung phong trào thi đua với việc thực hiện “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh, Công an nhân dân vì nước quên thân vì dân phục vụ” nhằm đạt mục tiêu xây dựng người lao động có bản lĩnh chính trị vững vàng.

Hướng tới việc mở rộng ra thị trường xã hội, do vậy Công ty cần tạo dựng hình ảnh đẹp về Công ty trong con mắt của đối tác và khách hàng, tạo

dựng một môi trường sản xuất kinh doanh hiệu quả, duy trì mối quan hệ gắn gũi, thân thiện giữa những người lao động, giữa cấp trên với cấp dưới, giữa người lao động Công ty với khách hàng, nhờ đó những kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty dễ dàng được thực hiện.

Do vậy, để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, Công ty cần hướng tới:

* Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nội dung cần tuân thủ theo các bước sau:

- Tạo dựng và truyền bá những giá trị chung: Công ty xây dựng những giá trị cốt lõi, mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp, truyền bá người lao động để họ tin tưởng vào những giá trị chung.

- Tuyển chọn nhân viên Phải tuyển chọn những người phù hợp với Công ty về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tính cách, đạo đức... với giá trị chung.

- Hòa nhập: Lựa chọn những người lao động lâu năm tích cực, gương mẫu để hướng dẫn những người lao động mới, lao động trẻ để họ hiểu những giá trị, truyền thống, nguyên tắc làm việc của Công ty.

- Đào tạo: Coi trọng công tác đào tạo để Công ty có được những người lao động có trình độ, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp ...thực sự trở thành tài sản của Công ty. Điều này vô cùng quan trọng với tình hình thực tại của Công ty để sớm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Đánh giá: Cần xây dựng hệ thống đánh giá để khắc phục những khiếm khuyết trong quá trình làm việc để có thể làm việc tốt hơn trong tương lai, đồng thời khuyến khích người lao động làm việc với những thành công trên mức mong đợi và là cơ sở để thực hiện thưởng, phạt công bằng.

- Tuyên truyền về những giai thoại trong Công ty: Những câu chuyện về những người lãnh đạo đi trước, về quá trình ra đời và phát triển của Công

ty.. sẽ là thông điệp gửi tới những người lao động trong Công ty, đem lại niềm tự hào cho họ.

- Xây dựng hình tượng điển hình tiên tiến trong Công ty: Qua thực tiễn công tác, hội thi, tổng kết thi đua.. lựa chọn những người có thành tích tốt để biểu dương, khen thưởng và nhân rộng.

* Tạo bầu không khí làm việc đầm ấm, thân mật, đoàn kết, người lao động được tôn trọng, kịp thời ghi nhận những thành tích cá nhân, sự hài lòng với công việc sẽ kích thích tinh thần làm việc của người lao động, tạo nên nét riêng trong văn hóa doanh nghiệp, tạo động lực cho người lao động yên tâm làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp.

Để cải thiện bầu không khí làm việc, Công ty cần chú trọng đến các vấn đề sau:

- Bố trí, sắp xếp lại lao động hợp lý, công việc đúng ngành nghề, đúng chuyên môn đào tạo;

- Thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, công tác bổ nhiệm cán bộ vào các vị trí lãnh đạo chỉ huy phải đảm bảo đạt được hiệu quả trong điều hành sản xuất - kinh doanh.

- Tiếp tục duy trì hình thức thuyên chuyển công việc của người lao động để họ có cơ hội được khẳng định mình, đồng thời để tránh sự nhàm chán trong công việc, tạo bầu không khí làm việc mới tạo hứng thú cho người lao động;

- Tập trung huy động các nguồn lực, phát huy lợi thế của doanh nghiệp an ninh, đề xuất cơ quan chủ quản cho tăng cường đầu tư cơ sở vật chất – kỹ thuật, trang thiết bị công nghệ hiện đại để nâng cao năng lực cạnh tranh. Chính sách thưởng linh hoạt đối với các cá nhân, tập thể tìm kiếm đơn đặt hàng cho Công ty .. để việc làm người lao động được ổn định, tạo niềm tin, sự yên tâm công tác, gắn bó với Công ty, tránh chảy máu chất và tạo bầu không khí làm việc tươi vui trong tập thể lao động.

3.2.9. Nâng cao trách nhiệm của tổ chức Công đoàn

Tổ chức Công đoàn đại diện và bảo vệ các quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động. Do đó, doanh nghiệp muốn đạt được hiệu quả cao trong sản xuất – kinh doanh phải quan tâm đến Tổ chức Công đoàn vì khi có sự ủng hộ của họ, các vấn đề nhân sự sẽ được giải quyết dễ dàng và đạt kết quả tốt hơn.

Ở đây, tổ chức Công đoàn nâng cao trách nhiệm để:

- Nắm chắc tình hình lao động, việc làm, tiền lương, tiền thưởng, điều kiện lao động, khen thưởng, kỷ luật..., tâm tư nguyện vọng của người lao động để kịp thời đề xuất, tham mưu với chính quyền giải quyết những kiến nghị của người lao động, góp phần giúp Công ty ổn định, phát triển sản xuất kinh doanh.

- Tuyên truyền chủ trương đường lối của Đảng, Nhà nước, chính sách của Ngành, nội quy, quy định của Công ty, ý thức tổ chức kỷ luật, tác phong công nghiệp, năng lực làm chủ...xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ, tránh để xảy ra xung đột, mất đoàn kết nội bộ.

- Cùng với chính quyền, phát động các phong trào thi đua như “lao động giỏi, lao động sáng tạo”, “thi đua sáng kiến, cải tiến kỹ thuật”...tạo khí thế thi đua sôi nổi trong lao động sản xuất góp phần hoàn thành các chỉ tiêu thi đua. Vận động người lao động đăng ký xây dựng các công trình, đề tài, áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ, phục vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị; động viên họ tích cực tham gia học tập nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí...

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động là một đòi hỏi tất yếu bởi nó tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Động lực lao động là sự khao khát khẳng định năng lực và tự nguyện của bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Để tạo động lực cho NLD doanh nghiệp cần vận dụng một các hệ thống các chính sách, các biện pháp, cách thức quản lý nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp.

Luận văn vừa có những đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng thực tiễn. Luận văn đã nghiên cứu một cách có hệ thống về vấn đề lý luận về tạo động lực lao động. Luận văn phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động, làm rõ những thành tựu và hạn chế, tìm nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty. Các giải pháp mang tính thực tiễn cao. Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản trị trong công ty về việc xây dựng chính sách tạo động lực lao động.

Luận văn được sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của TS. Lục Mạnh Hiên và toàn thể các cô, chú, anh, chị, em trong công ty Cổ phần Coma18; được sự động viên của gia đình và sự hỗ trợ về thời gian thực hiện công việc của đồng nghiệp trong đơn vị. Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù rất cố gắng nhưng do tầm nhìn còn hạn chế nên tác giả không tránh khỏi những sai sót trong quá trình viết luận văn, tác giả mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo thường niên năm 2014-2016 công ty Cổ phần Coma18
2. Bộ luật lao động (2014) sửa đổi bổ sung mới nhất: Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với người lao động (theo luật việc làm), NXB Lao động – xã hội.
3. Business Edge (2006), *Tạo động lực làm việc – phải chăng chỉ có thể bằng tiền*, NXB trẻ, Hà Nội.
4. Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Coma18 (2016), *Quy chế lương, thưởng công ty Cổ phần Coma18*.
5. Daniel H. Pink (2013), *Động lực 3.0*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
6. GS.TS Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế-xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
7. Giữ chân nhân tài: Phải hiểu nhu cầu của người lao động.
<http://vnn.vietnamnet.vn/60nam/dulieu/2006/03/554445/>
8. Luận án tiến sĩ Lê Đình Lý (2009), đề tài: “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”.
9. Luận án tiến sĩ Vũ Thị Uyên (2008), đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”.
10. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
11. PGS.TS Bùi Anh Tuấn và PGS.TS Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 85.
12. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, 142.
13. PGS.TS Phạm Thành Nghị, *Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực*.

14. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
15. Tháp nhu cầu của Maslow. <http://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve- tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>.
16. Ths Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 134.
17. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
18. TS Vũ Thu Uyên (2008), *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, NXB trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
19. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
20. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào ông/bà!

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Coma18 xin ông/bà vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân ông/bà cung cấp sẽ được giữ bí mật. Kết quả của phiếu khảo sát chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

Xin chân thành cảm ơn!

Phần I: Thông tin chung về đối tượng khảo sát

*(Ông/bà vui lòng đánh dấu **P** vào lựa chọn phù hợp)*

1.	Giới tính	Nam	Nữ
2.	Độ tuổi	≤ 30tuổi	31 – 39 tuổi
		40- 49 tuổi	≥ 50 tuổi
2.	Thâm niên công tác	< 1 năm	1 - 3 năm
		> 3 – 5 năm	
3.	Trình độ chuyên môn	Lao động phổ thông	Trung cấp
		Cao đẳng	Đại học
		Trên Đại học	
4.	Chức danh công việc hiện tại	Lãnh đạo doanh nghiệp	Lãnh đạo các phòng/ban
		Nhân viên	Công nhân

Phần II: Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc của người lao động

1. Theo ông/bà thực trạng tiền lương, tiền công trong công ty hiện nay như thế nào?

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

- 1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng
4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					
2	Mức lương mà ông/bà nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các công ty khác cùng lĩnh vực					
3	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh					
4	Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý					
5	Ông bà rất hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình					

2. Từ năm 2014 đến nay, ông (bà) có được tăng lương không?

a. Có

b. Không => chuyển câu 3

Nếu có, việc tăng lương phụ thuộc yếu tố nào? (*Chọn một hoặc nhiều phương án*)

Kết quả thực hiện công việc cá nhân

Do kết quả sản xuất kinh doanh của công ty tốt

Do thâm niên công tác

Do điều động vị trí mới

Nhà nước điều chỉnh tiền lương tối thiểu

Khác, cụ thể.....

3. Ông/bà nhận xét như thế nào về thực trạng công tác khen thưởng tại công ty?

(*Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà*)

1: Rất không đồng ý

2: Không đồng ý

3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần

5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	1	2	3	4	5
5	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	1	2	3	4	5
6	Mức thưởng hợp lý	1	2	3	4	5
7	Ông/bà thỏa mãn với mức thưởng nhận được từ công ty	1	2	3	4	5

4. Với các phúc lợi mà ông/bà nhận được, hãy lựa chọn các trường hợp ông/bà cảm thấy công ty cần cải thiện hoặc cung cấp thêm. (Lựa chọn nhiều câu trả lời)

Mong muốn công ty cải thiện thêm	Mong muốn công ty cung cấp thêm
Phí BHXH / bảo hiểm tai nạn Trợ cấp ngày nghỉ lễ Trợ cấp nghỉ hưu Trợ cấp nhà ở Trợ cấp đi lại Trợ cấp ăn trưa Kiểm tra sức khỏe Dịch vụ giải trí (thể thao, du lịch..) Khác (vui lòng ghi rõ).....	Bảo hiểm nhân thọ Thời gian làm việc linh hoạt Chương trình cho nhân viên vay vốn Tập huấn về cách thức quản lý công việc Dịch vụ chăm sóc người già và trẻ em Tư vấn tâm lý cho người lao động Khác (vui lòng ghi rõ).....

5. Ông bà nhận xét thế nào về hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực?
(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng
4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Ông/bà được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	1	2	3	4	5
2	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc	1	2	3	4	5

	hiện tại và tương lai ông bà đảm nhận					
3	Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng ông/bà mong muốn được đào tạo	1	2	3	4	5
4	Phương pháp đào tạo là phù hợp	1	2	3	4	5
5	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	1	2	3	4	5
6	Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp	1	2	3	4	5
7	Sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc của ông/ bà được cải thiện rất nhiều	1	2	3	4	5
8	Ông/bà rất hài lòng với công tác đào tạo của công ty	1	2	3	4	5

6. Theo ông bà, công tác đào tạo của công ty có hiệu quả không?

a. Không

b. Có => chuyển câu 9

Nếu thấy hiệu quả công tác đào tạo chưa cao, xin ông/bà cho biết rõ nguyên nhân: (Có thể có lựa chọn nhiều câu trả lời)

Không xác định đúng nhu cầu đào tạo

Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ

Lãnh đạo không quan tâm

Nội dung đào tạo chưa sát thực tế

Hạn chế bản thân người học

Kinh phí cho đào tạo còn hạn chế

Không xác định đúng đối tượng đào tạo

Chất lượng giáo viên

Phương pháp đào tạo không phù hợp

Lý do khác (*cụ thể*).....

7. Ông/bà nhận xét như thế nào về thực trạng đánh giá thực hiện công việc? (*Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà*)

1: Rất không đồng ý

2: Không đồng ý

3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần

5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
1	Ông/bà biết rõ kết quả THCV được đánh giá như thế nào	1	2	3	4	5
2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và hợp lý	1	2	3	4	5
3	Việc đánh giá được thực hiện rất chính xác, công bằng	1	2	3	4	5
4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc là hợp lý	1	2	3	4	5
5	Ông/bà luôn nhận được sự phản hồi về kết quả thực hiện	1	2	3	4	5

	công việc của mình					
6	Kết quả đánh giá được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
7	Công ty luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của ông/bà bằng những hành động cụ thể	1	2	3	4	5
8	Ông/ bà rất hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty	1	2	3	4	5

8. Nếu thấy chưa hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc, xin ông/bà cho biết rõ nguyên nhân: (*Lựa chọn một hoặc nhiều câu trả lời*)

- | | |
|---|---|
| Đánh giá thiếu công bằng | Chu kỳ đánh giá không hợp lý |
| Tiêu thức đánh giá chưa rõ ràng, đầy đủ | Phương pháp đánh giá chưa hợp lý |
| Kết quả đánh giá chưa gắn liền với tiền lương, các chế độ đãi ngộ | Không phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động. |
| Thiếu thông tin phản hồi | Khác: (cụ thể) |

9. Ông/ bà có được phân công bố trí công việc theo đúng chuyên ngành được đào tạo không?

- Có Không

10. Ông/bà có thể cho biết về mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố liên quan đến vị trí công việc đang đảm nhận trong công ty hiện nay

(*Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà*)

- 1: *Rất không đồng ý* 2: *Không đồng ý* 3: *Không có ý kiến rõ ràng*
4: *Đồng ý một phần* 5: *Hoàn toàn đồng ý*

STT	Nội Dung	Mức độ				
1	Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	1	2	3	4	5
2	Công việc hiện tại của ông bà thú vị và đầy thử thách	1	2	3	4	5
3	Ông/ bà hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc của mình	1	2	3	4	5
4	Khối lượng công việc của ông bà là chấp nhận được	1	2	3	4	5
5	Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	1	2	3	4	5

6	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	1	2	3	4	5
7	Ông/ bà cảm thấy mình làm đúng vị trí mình yêu thích	1	2	3	4	5
8	Công việc phù hợp với khả năng, sở trường	1	2	3	4	5
9	Ông/bà rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình	1	2	3	4	5

11. Ông/bà có thể cho biết về mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố về môi trường làm việc của công ty?

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng
4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái và tin tưởng.	1	2	3	4	5
2	Ông bà luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
3	Ông bà hài lòng với mối quan hệ giữa các đồng nghiệp	1	2	3	4	5
4	Không gian làm việc của ông/ bà và các phương tiện, trang thiết bị đi kèm đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	1	2	3	4	5
5	An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	1	2	3	4	5
6	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	1	2	3	4	5
7	Nói chung, ông/bà hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty	1	2	3	4	5

12. Xin ông/bà cho biết yếu tố nào ảnh hưởng quan trọng tới khả năng thăng tiến của bản thân hiện nay trong công ty?

(Sắp xếp theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 7: ít quan trọng nhất)

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Mức độ hoàn thành công việc	
2	Uy tín bản thân trong tập thể	
3	Vị trí công tác hiện tại	
4	Năng lực, sở trường	
5	Bằng cấp	
6	Thâm niên công tác	
7	Quan hệ tốt trong tập thể	

13. Xin ông bà cho biết mức độ thường xuyên mà người quản lý trong công ty trao đổi với ông/bà về kế hoạch phát triển nghề nghiệp của ông/bà.

Thường xuyên

Thỉnh thoảng

Không bao giờ

14. Ông bà nhận xét như thế nào về hoạt động thiết lập mục tiêu làm việc cho nhân viên? (Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý

2: Không đồng ý

3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần

5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Ông/bà biết rõ những định hướng tương lai, chiến lược phát triển của công ty					
2	Ông/bà biết công việc của ông/bà đóng góp một phần vào sự thành công của công ty					
3	Người quản lý thường xuyên hỗ trợ, thiết lập giúp nhân viên của mình xây dựng các mục tiêu làm việc					
4	Nhân viên làm việc có mục tiêu làm việc cụ thể, rõ ràng					
5	Có sự gắn kết mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức					

15. Ông/bà có hài lòng với công việc hiện tại của mình không?

Hài lòng Không hài lòng

Xin ông (bà) cho biết lý do hài lòng hoặc không hài lòng:

(Chọn một hoặc nhiều phương án)

20.1. Lý do hài lòng	20.2. Lý do không hài lòng
Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	Thu thấp thấp, chế độ đãi ngộ chưa tốt
Thu nhập ổn định	Thu nhập không ổn định
Công việc thú vị, hấp dẫn	Công việc tẻ nhạt, thiếu hấp dẫn
Công việc ổn định	Công việc không ổn định
Được đối xử công bằng	Không được đối xử công bằng
Quan hệ tập thể tốt, thân thiện	Quan hệ trong tập thể không tốt
Điều kiện lao động tốt	Điều kiện làm việc không đảm bảo
Lãnh đạo quan tâm, khuyến khích	Lãnh đạo ít quan tâm
Nhiều cơ hội học tập nâng cao trình độ	Ít cơ hội học tập nâng cao trình độ
Có cơ hội phát triển, thăng tiến	Ít cơ hội thăng tiến
Khác.....	Khác.....

Phần III: Nhu cầu, nguyện vọng của người lao động

16. Ông/bà hãy sắp xếp các yếu tố dưới đây theo mức độ ưu tiên của các nhu cầu đối với công việc (từ 1: nhu cầu quan trọng nhất đến 10: nhu cầu ít quan trọng nhất).

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Công việc thú vị, hấp dẫn	
2	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
3	Công việc ổn định	
4	Được tự chủ trong công việc	
5	Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	
6	Điều kiện làm việc tốt	

7	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	
8	Quan hệ đồng nghiệp tốt	
9	Thu nhập cao	
10	Cơ hội thăng tiến	

17. Xin ông/bà cho biết dự định của ông/bà đối với công việc trong thời gian tới? (*Lựa chọn một phương án trả lời*)

Gắn bó lâu dài với công ty

Chuyển công việc khác tốt hơn khi có cơ hội

Chưa có dự định gì.

18. Theo ông/bà, Công ty cần cải thiện những vấn đề nào sau đây để nâng cao động lực làm việc cho người lao động? (*Lựa chọn một hoặc nhiều phương án*)

Chế độ lương, thưởng

Phúc lợi

Đánh giá thực hiện công việc

Đào tạo và phát triển nhân lực

Nội dung công việc

Điều kiện làm việc

Chính sách thăng tiến

Quan hệ đồng nghiệp khi làm việc

Quan hệ làm việc giữa cấp trên và cấp dưới

Đời sống văn hóa tinh thần của nhân viên

Khác:

Không có đề xuất gì

19. Ông/ bà có ý kiến đóng góp gì với công ty để hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động trong thời gian tới?

.....

Xin chân thành cảm ơn ông/bà!