

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THANH VIỆT

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN CẢNG HỒNG HÀ**

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

NGUYỄN THANH VIỆT

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN CẢNG HỒNG HÀ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS PHẠM CÔNG ĐOÀN

HÀ NỘI - 2018

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	VI
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Đóng góp của luận văn	8
7. Kết cấu của luận văn	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Khái niệm về lao động, động lực lai động và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	10
1.1.1. Lao động	10
1.1.2. Nhu cầu	10
1.1.3. Thỏa mãn nhu cầu	11
1.1.4. Động lực lao động	11
1.1.5. Tạo động lực lao động	12
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	12
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (1943)	12
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực B.F.Skinner (1953)	14
1.2.3. Học thuyết công bằng của Stacy Adam (1965)	15
1.3. Hình thức và quy trình tạo động lực	16
1.3.1. Hình thức tạo động lực	16
1.3.2. Quy trình tạo động lực	23

II

1.4. Đánh giá động lực người lao động	26
1.4.1 Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	26
1.4.2. Sự hứng thú trong công việc	27
1.4.3. Trách nhiệm trong công việc	27
1.5. Nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động trong doanh nghiệp	28
1.5.1. Nhân tố thuộc bản thân người lao động	28
1.5.2. Các nhân tố thuộc về bản chất công việc	29
1.5.3. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp	30
1.5.4. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	31
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG HỒNG HÀ	33
2.1. Khái quát về công ty cổ phần cảng Hồng Hà	33
2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển của Công ty cổ phần cảng Hồng Hà .	33
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty cổ phần cảng Hồng Hà	34
2.1.3. Khái quát thực trạng số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động công ty Cổ phần cảng Hồng Hà	36
2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh	39
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà	39
2.2.1. Thực trạng hình thức tạo động lực	39
2.2.2. Thực trạng quy trình tạo động lực	57
2.2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà	67
2.3. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà	72
2.3.1. Thành tựu đạt được	72

III

2.3.2. Một số hạn chế và nguyên nhân	73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG HỒNG HÀ	78
3.1. Phương hướng và mục tiêu tạo động lực lao động	78
3.1.1. Phương hướng	78
3.1.2. Mục tiêu	79
3.2. Giải pháp tạo động lực tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà	79
3.2.1 Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu của người lao động	79
3.2.2. Giải pháp về tăng cường tạo động lực thông qua hình thức kích thích vật chất	80
3.2.3. Giải pháp về tăng cường tạo động lực thông qua hình thức kích thích phi vật chất.....	87
KẾT LUẬN	94
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
TC-TL	Tổ chức-Tiền lương
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
SXKD	Sản xuất kinh doanh
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHXH	Bảo hiểm xã hội
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
THCV	Thực hiện công việc
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Hệ thống bậc thang nhu cầu của Maslow	14
Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa nhu cầu và động lực	28
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy Công ty cổ phần cảng Hồng Hà	35
Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu nhân lực tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà từ năm 2015- 2017	37
Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo trình độ học vấn	38
Bảng 2.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2015-2017... ..	39
Bảng 2.4: Xếp loại lao động hưởng lương khoán (hi)	41
Bảng 2.5: Lương bình quân của công ty trong giai đoạn 2015-2017.....	42
Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về tiền lương	43
Bảng 2.7: Tiền thưởng bình quân của người lao động tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà từ năm 2015-2017	45
Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng	46
Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi	49
Bảng 2.10: Đánh giá về môi trường làm việc tại công ty	51
Bảng 2.11: Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc	52
Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá	53
Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến	55
Bảng 2.14: Đánh giá về công tác đào tạo phát triển của công ty cổ phần cảng Hồng Hà	56
Bảng 2.15: Bảng khảo sát để xác định nhu cầu và các mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Hồng Hà	58
Bảng 2.16: Chi phí đào tạo bồi dưỡng cán bộ tại công ty	61

VII

Bảng 2.17: Đánh giá hoạt động tạo động lực theo các tiêu chí năng suất lao động và thu nhập bình quân/người trong 3 năm từ 2015-2017.....	64
Bảng 2.18: Số lượng phế phẩm sản phẩm gạch ống của công ty trong 6 tháng đầu năm 2018	65
Bảng 2.19: Đánh giá của người lao động về sự hứng thú trong công việc	66
Bảng 3.1: Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc	83
Bảng 3.2: So sánh về hiệu quả lao động	88

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Sự tồn tại và phát triển của tổ chức phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì tổ chức. Không một tổ chức nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý luôn luôn chán nản, chán công việc. Chính vì thế bất cứ tổ chức nào cũng cần phải tạo động lực lao động. Tạo động lực lao động cho nguồn nhân lực không những kích thích tâm lý làm việc mà nó còn tăng hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường...

Đặc điểm trong hoạt động của Công ty hiện nay là đội ngũ nhân lực đang phải đảm trách khối lượng công việc lớn, những yêu cầu tăng trưởng, kết quả luôn yêu cầu ở mức cao bên cạnh đó công việc cũng mang nhiều thách thức: Áp lực công việc, tính chất công việc phức tạp ngoài vấn đề tác nghiệp chuyên môn còn là các ứng xử, quan hệ với khách hàng, đồng nghiệp. Vì vậy tạo động lực lao động cho nguồn nhân lực không phải là điều đơn giản.

Công ty Cổ phần cảng Hồng Hà chính thức đi vào hoạt động từ ngày 15/10/2002 . Ngay từ ngày mới thành lập Công ty đã không ngừng nỗ lực cố gắng, vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh. Công ty hiện đang có đội ngũ nhân lực trẻ năng động và giàu nhiệt huyết với công việc. Công ty đã và đang có các hoạt động thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Các hoạt động đó là: về lương thưởng phúc lợi lao động, môi trường công việc, bố trí công việc, cũng như quan tâm đến triển vọng phát triển của nhân viên. Tuy nhiên, trong thực tế việc áp dụng các hoạt động trên

còn nhiều hạn chế do vậy có một số biểu hiện giảm sút động lực làm việc của cán bộ nhân viên thể hiện ở một số điểm sau:

- Việc đánh giá thực hiện công việc chưa rõ ràng dựa trên thành tích chung, không gắn trách nhiệm cho từng cá nhân, có biểu hiện thái độ bất mãn ở một số cá nhân có những đóng góp tốt và thái độ thờ ơ thiếu tính sáng tạo nhiệt tình công việc đối với nhân viên ít đóng góp trong hoạt động chung.

- Áp lực công việc cao, sự căng thẳng mệt mỏi, thời gian dành cho công việc cao gây mất cân bằng thời gian cho gia đình, bản thân.

- Mức độ hài lòng về phong cách làm việc, thái độ và cách xử lý công việc của nhân viên do khách hàng đánh giá chưa cao.

Dẫn đến ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh tại Công ty, tốc độ tăng trưởng cũng như chất lượng trong hoạt động kinh doanh của Công ty đang ở mức thấp, sản phẩm dịch vụ chưa được linh hoạt, tối ưu trong khi nhân lực ít biến động tạo ra thách thức lớn cho nhà quản lý trong hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, suy giảm sự cạnh tranh với các Công ty, doanh nghiệp khác trên cùng địa bàn.

Xuất phát từ vấn đề trên, tôi xin lựa chọn đề tài: **“Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vũ Thị Uyên (2008) *“Tạo động lực lao động quản lý trong các Doanh nghiệp nhà nước đến hết năm 2020”*.

Đối tượng nghiên cứu của luận án là lao động cấp quản lý đối với doanh nghiệp đặc thù mang tính nhà nước. Luận án đã đạt được những về những mặt sau: Đầu tiên, luận án đã hệ thống hóa lý luận căn bản về lao động quản lý và

vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất Doanh nghiệp. Thứ hai, luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng làm việc của lao động quản lý, các yếu tố tạo động lực cho lao động quản lý, mức độ thỏa mãn nhu cầu lao động quản lý thông qua các biện pháp tạo động lực, tìm ra nguyên nhân làm hạn chế động lực quản lý trong Doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn Hà Nội. Thứ ba, luận án đề xuất quan điểm giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong Doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn Hà Nội, tạo đà cho sự phát triển của Doanh nghiệp Nhà nước trong thời kỳ đổi mới.

Nguyễn Thị Phương Lan (2005) “ *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”

Đối tượng nghiên cứu là vấn đề động lực và tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhân sự lại là một vấn đề vô cùng phức tạp và chứa đựng rất nhiều mâu thuẫn ở mọi nền hành chính quốc gia, không phân biệt chế độ, thể chế chính trị. Đó chính là mâu thuẫn trong giải quyết sự “cạnh tranh gay gắt” được tạo ra bởi “sức hấp dẫn” từ khu vực tư nhân. Xem xét các yếu tố từ lương, thưởng, môi trường làm việc, tạo cơ hội thăng tiến, tạo ra các giá trị tinh thần...nói chung là cơ chế quản lý nhân sự, cơ chế tạo động lực ở khu vực tư nhân dường như luôn linh hoạt, hiệu quả hơn ở khu vực các cơ quan hành chính nhân sự. Cũng chính lý do này, nạn “chảy máu nhân sự” từ khu vực nhà nước sang khu vực tư nhân đã và đang trở thành mối lo lắng và nguy cơ chung cho các nhà quản lý nhân sự ở khu vực nhà nước và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhân sự. Bởi vậy, tùy thuộc vào thể chế chính trị ở mỗi quốc gia, tùy thuộc mức độ phát triển kinh tế - xã hội ở mỗi nước tuy có khác nhau song vấn đề động lực, tạo động lực cho công chức hành chính nhân sự vẫn

luôn là mối quan tâm hàng đầu trong công tác quản lý nhân sự và đòi hỏi những người làm công tác quản lý nhân sự cần phải tự giác nắm vững.

Bên cạnh đó có một số học viên cao học cũng lựa chọn nghiên cứu đề tài này khi viết luận văn tốt nghiệp. Trong số đó có luận văn của Mai Quốc Bảo (2010) “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty xi măng Việt Nam*”. Luận văn đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về động lực lao động, tạo động lực cho người lao động và chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực cho người lao động. Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam, tác giả chỉ ra những ưu nhược điểm trong công tác tạo động lực cho người lao động cũng như những nguyên nhân làm hạn chế động lực của người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam. Vận dụng tổng hợp những lý luận khoa học về tạo động lực và thực tế tạo động lực tại Tổng công ty, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam trong giai đoạn tới.

Trần Thị Thanh Huyền (2008) “*Xây dựng chính sách tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ viễn thông tin học (COMIT CORP)*” cũng nghiên cứu về động lực làm việc nhưng tập trung vào việc xây dựng các chính sách khác nhau nhằm tạo và gia tăng động lực làm việc cho người lao động tại một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ viễn thông, mà đặc trưng của lao động trong doanh nghiệp này là lao động trẻ, có trình độ cao và công việc mang tính sáng tạo. Ngoài việc nghiên cứu những lý luận cơ bản về tạo động lực (khái niệm, các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực, các học thuyết tạo động lực), điểm khác biệt của luận văn là tác giả đã tập trung nghiên cứu các quan điểm về chính sách tạo động lực cũng như sự phát triển của các quan điểm đó. Phân thực trạng, tác giả đi sâu phân tích thực

trạng công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc và trả lương cho nhân viên, các hoạt động khuyến khích nhân viên đang được thực hiện tại công ty. Trên cơ sở đánh giá những ưu điểm, nhược điểm của chính sách tạo động lực đó, tác giả đề xuất việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động tại công ty nhằm khuyến khích người lao động tích cực hơn nữa trong việc thực hiện những mục tiêu chiến lược của công ty. Tuy nhiên, hạn chế của luận văn này là tác giả chưa chỉ ra các chính sách tạo động lực cũng như nội dung của nó mà chỉ dừng lại ở các quan điểm về chính sách tạo động lực cũng như sự phát triển của các quan điểm này.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà. Đề xuất các giải pháp chủ yếu hoàn thiện tạo động lực cho người lao động ở công ty trong thời gian tới.

Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận văn phải hoàn thành các nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực lao động cho người lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động ở công ty cổ phần cảng Hồng Hà.
- Đề xuất các giải pháp chủ yếu và kiến nghị hoàn thiện tạo động lực lao động cho người lao động ở công ty cổ phần cảng Hồng Hà trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Lý luận và thực tiễn tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà.

Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Luận văn tập trung phân tích về động lực, hình thức và nội dung tạo động lực lao động, các nhân tố ảnh hưởng và hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà.

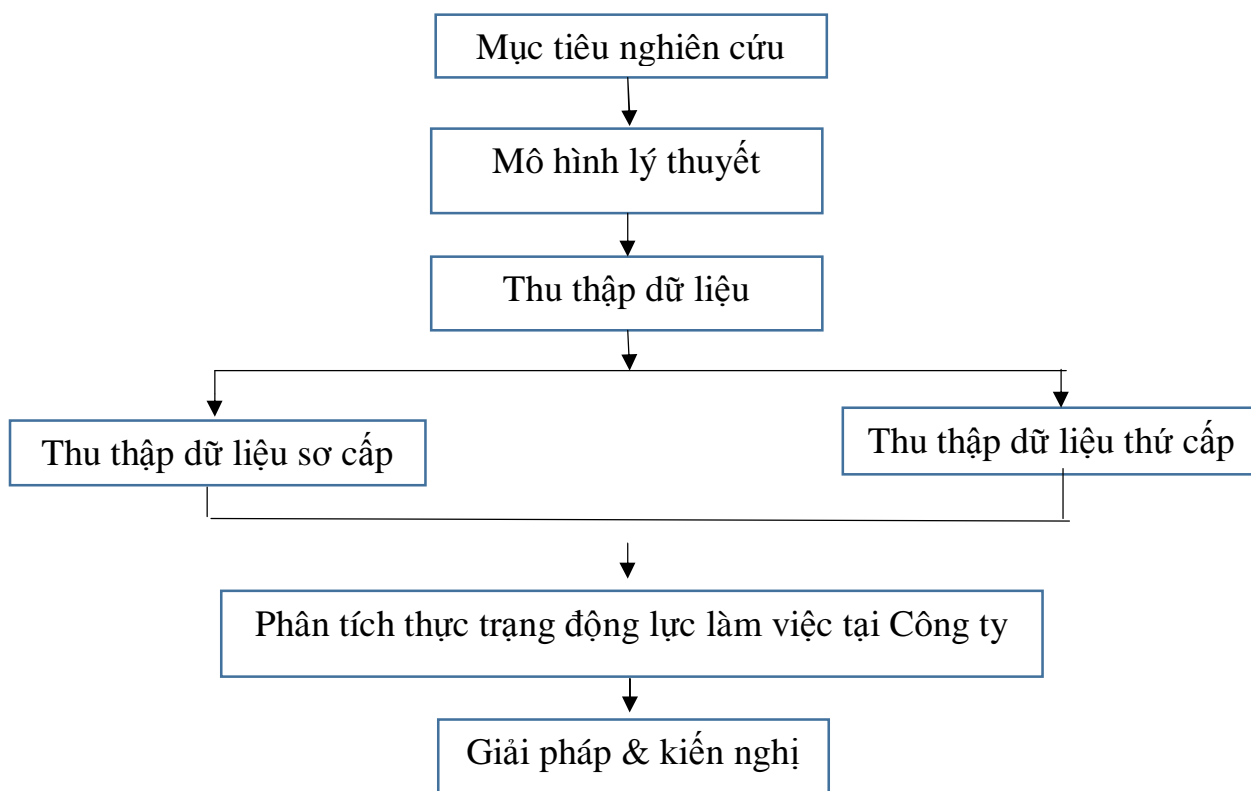
- Không gian: Tại Trụ sở chính và các văn phòng Công ty cổ phần cảng Hồng Hà.

- Thời gian:

+ Các dữ liệu thứ cấp được thu thập và nghiên cứu về hoạt động tạo động lực tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà từ năm 2015 tới 2017.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Quy trình nghiên cứu



5.2 Phương pháp thu thập thông tin

Thu thập dữ liệu thứ cấp:

- Dữ liệu về cơ sở lý thuyết động lực làm việc: Thu thập từ các giáo trình, từ Internet, các nghiên cứu, báo, tạp chí...
- Dữ liệu về Công ty cổ phần cảng Hồng Hà: Thu thập từ nguồn dữ liệu công ty như tài liệu nội bộ của phòng Hành chính-nhân sự, tài liệu về cơ cấu tổ chức và hoạt động của công ty, số lượng lao động, trình độ, quy chế trả lương của công ty trong giai đoạn 2015-2017...để nắm được tình hình lao động cũng như các chính sách đối với người lao động công ty.

Thu thập dữ liệu sơ cấp: điều tra trắc nghiệm

Trong đó:

1. Mục tiêu điều tra: Làm rõ thêm đánh giá hoạt động tạo động lực thông qua vật chất và tinh thần. Các chỉ tiêu định tính đánh giá kết quả hoạt động tạo động lực theo các tiêu chí.
2. Mẫu phiếu điều tra được chọn từ đại diện của các nhà lãnh đạo, quản lý của công ty và các phòng ban đơn vị trực thuộc, nhân viên khối văn phòng và người lao động trực tiếp theo tỉ lệ nhân sự của các đối tượng trên. Dự kiến tổng số đối tượng điều tra theo các nhóm là 200.
3. Tiến hành điều tra

Các loại phiếu điều tra về đánh giá thực trạng các hình thức tạo động lực và đánh giá hoạt động tạo động lực theo các tiêu chí được thể hiện ở phần phụ lục. Những đối tượng được chọn ngẫu nhiên số phiếu phát ra là 200, số phiếu thu về là 192.

4. Các kết quả thu được từ điều tra được xử lý theo Excel.

Phương pháp	Hình thức	Đối tượng	Số lượng
Điều tra	Gửi trực tiếp	Giám đốc	1
		Trưởng phòng	4
		Phó trưởng phòng	8
		Trưởng các khối	4
		Quản đốc các tổ, xưởng	23
		Người lao động trực tiếp	160

Giám đốc, trưởng phòng, phó trưởng phòng, nhân viên: Đánh giá thực trạng cũng như ưu nhược điểm các biện pháp tạo động lực hiện tại của công ty, qua đó rút ra được những kiến nghị và giải pháp. Đây cũng là một căn cứ để thiết kế phiếu điều tra.

Phương pháp điều tra: Xác định các yếu tố quan trọng nhất duy trì và tác động đến động lực làm việc nhân viên trong công việc hàng ngày.

5.3. Phương pháp xử lý thông tin

Sử dụng các phương pháp tổng hợp, so sánh, phân tích số liệu thu thập được trên Excel để đánh giá thực trạng động lực làm việc và đưa ra các giải pháp để nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà.

6. Đóng góp của luận văn

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 công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà. 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 của luận văn

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà

CHƯƠNG 1

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

1.1. Khái niệm về lao động, động lực lao động và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.1.1. Lao động

Theo C.Mác và Ph.Ăngghen: “Lao động trước hết là một quá trình diễn ra giữa con người và tự nhiên, một quá trình trong đó bằng hoạt động của chính mình, con người làm trung gian điều tiết và kiểm tra sự trao đổi chất giữa họ và tự nhiên”. [1, tr.266]

Cần phân biệt rõ khái niệm lao động và khả năng lao động. Khả năng lao động do sức lao động của con người quyết định, là toàn bộ năng lực về thể chất và tinh thần tồn tại trong người lao động. Khả năng lao động chỉ là tiềm năng của con người, nếu không tiến hành các hoạt động lao động thì khả năng đó không có ý nghĩa và sẽ bị bào mòn theo thời gian.

1.1.2. Nhu cầu

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn và PGS.TS Phạm Thúy Hương “Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức là hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn”. [9, tr.266]

Ngoài ra, nhu cầu còn được hiểu là sự cần thiết về một cái gì đó. Nhưng “cái gì đó” chỉ là hình thức biểu hiện bên ngoài của nhu cầu. Sau hình thức biểu hiện ẩn chứa bản chất của nhu cầu mà có thể tạm gọi là “nhu cầu”. Nhu cầu đang nói đến lại có thể được xem là hình thức biểu hiện của một nhu cầu khác căn bản hơn. Như vậy khái niệm nhu cầu và nhu cầu mang tính tương

đôi với nhau. Điều đó cho thấy rằng nhu cầu của cơ thể sống là một hệ thống phức tạp, nhiều tầng lớp, bao gồm vô số các chuỗi mắc xích của hình thức biểu hiện và nhu cầu liên kết chằng chịt, có khả năng phát triển và đa dạng hóa.

1.1.3. Thỏa mãn nhu cầu

Là việc đáp ứng các nhu cầu của con người nói chung, của người lao động nói riêng nhằm làm họ có động lực sống, lao động để tồn tại và phát triển góp phần vào sự phát triển chung của đơn vị, doanh nghiệp. Sự phát triển của bất cứ xã hội nào cũng phải gắn liền với việc đảm bảo thỏa mãn những nhu cầu của con người trong xã hội đó mà trước hết là những nhu cầu cho sự tồn tại của họ.

1.1.4. Động lực lao động

Theo ThS.Nguyễn Văn Điềm - PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “ *Động lực lao động là khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó.* ” [3, tr.106]

Theo PGS. TS Bùi Anh Tuấn- TS. Phạm Thúy Hương“ *Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*”. [9, tr.85]

Như vậy, về bản chất là hai khái niệm trên hoàn toàn là tương đồng và theo ý kiến của tác giả thì định nghĩa theo giáo trình hành vi tổ chức của PGS. TS. Bùi Anh Tuấn –TS. Phạm Thúy Hương là đầy đủ rõ nghĩa nhất.

1.1.5. Tạo động lực lao động

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn - TS. Phạm Thùy Hương “*Tạo động lực trong lao động là hệ thống các chính sách, các biện pháp các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc*” - [9, tr.117]

Như vậy nếu động lực lao động là những nhân tố xuất phát từ bên trong người lao động thì tạo động lực lại là hoạt động của nhà quản lý làm sao cho người lao động có động lực làm việc. Động lực lao động được coi là đầu ra của quá trình tạo động lực. Để tạo được động lực nhà quản lý phải bỏ chi phí: chi phí đó các chi phí vật chất là tiền lương, tiền thưởng của người lao động và các hoặc các chi phí phi vật chất như môi trường quan hệ công việc, điều kiện làm việc, tính hấp dẫn của công việc, cơ hội thăng tiến, tuyển dụng, đào tạo.

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

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (1943)

Theo Maslow, con người có năm thứ bậc nhu cầu được chia thành nhóm nhu cầu ở bậc thấp và bậc cao, phát triển theo hình bậc thang. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn và nhu cầu xã hội; còn các nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu tự trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu cơ bản nhất nhằm duy trì sự sống của con người như thức ăn, nước uống, chỗ ở, nghỉ ngơi. Tại nơi làm việc, người lao động cần nhận được tiền lương/tiền công để thoả mãn những nhu cầu sống của bản thân và nuôi dưỡng các thành viên trong gia đình, cần những khoảng thời gian nghỉ giữa ca để thư giãn và phục hồi sức khỏe.

Nhu cầu an toàn là việc con người muốn được đảm bảo an toàn đối với

bản thân. Người lao động muốn làm việc trong môi trường an toàn, có người lãnh đạo quan tâm đến an toàn và bảo hộ lao động, bảo vệ họ khỏi những điều bất chắc; muốn có sự ổn định về việc làm, không muốn bị sa thải vì lý do không chính đáng.

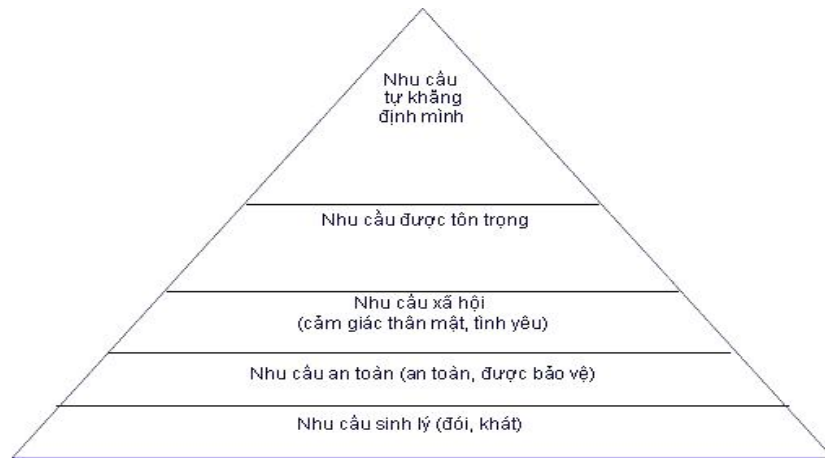
Nhu cầu xã hội thể hiện ở mong muốn duy trì các mối quan hệ để thể hiện tình cảm, sự hợp tác với người xung quanh. Bản chất tự nhiên của con người là sống thành tập thể, họ luôn là thành viên của một nhóm người nào đó và có những mối quan hệ ràng buộc. Hơn nữa, để hoàn thành công việc của cá nhân thì cần có sự hợp tác của các đồng nghiệp. Để hợp tác tốt thì mọi người cần hiểu nhau và chia sẻ thông tin.

Nhu cầu được tôn trọng là mong muốn có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng cũng như tự tôn trọng bản thân. Tại nơi làm việc, người lao động được thăng tiến, được trao tặng vật có giá trị, có phòng làm việc và nghỉ ngơi tiện nghi, phần thưởng xứng đáng cho thành tích... có thể đáp ứng được nhu cầu này vì nó thể hiện sự thừa nhận thành tích của tổ chức đối với những đóng góp của họ theo thời gian.

Nhu cầu tự hoàn thiện là cấp độ cao nhất thể hiện qua việc vận dụng và phát triển các khả năng cá nhân trong công việc. Họ muốn được đảm nhận các công việc đòi hỏi sự sáng tạo có tính thách thức, vươn lên để đạt được thành tích mới nhằm khẳng định bản thân.

Maslow cho rằng, mỗi người có nhu cầu khác nhau và cần được thỏa mãn bằng các cách khác nhau. Nhu cầu ở bậc thấp được thỏa mãn thì một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành lực thúc đẩy cho người lao động thực hiện những việc nào đó để thỏa mãn chúng.

Hình 1.1: Hệ thống bậc thang nhu cầu của Maslow



(Nguồn :<http://vi.wikipedia.org>)

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực B.F.Skinner (1953)

Theo học thuyết này có những hành vi của cá nhân nên được thúc đẩy bằng các phần thưởng, nhưng cũng có những hành vi nên bị hạn chế bằng cách bỏ qua. Những hành vi được thưởng có xu hướng nhắc lại, không được thưởng (bỏ qua) hoặc bị phạt sẽ có xu hướng bị loại bỏ dần. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, khoản tiền nhất định; hình phạt có thể là những lời quở trách hay cắt giảm quyền lợi. Bỏ qua coi như không biết đến việc làm không tốt của nhân viên, cách này chỉ phù hợp khi người quản lý nghĩ rằng hành vi đó chỉ tạm thời hay không nghiêm trọng đến mức phải áp dụng hình phạt. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng/phạt càng ngắn thì càng có tác dụng làm thay đổi hành vi.

Hình phạt có tác dụng hạn chế các hành vi mang lại kết quả không kỳ vọng nhưng có thể gây ra phản kháng từ phía người lao động. Để giảm biến cố này cần gắn hành vi phạt đi liền với hành vi thưởng cho thành tích tốt hay khen trước - chê sau.

Để quản lý có hiệu quả các nhà quản lý cần phải xác định một số hành vi cụ thể mà họ muốn người lao động thể hiện trong công việc như phát huy

sáng kiến, lịch sự với khách hàng, quan tâm đến chất lượng, đồng nghiệp. Đồng thời, chỉ ra một số hành vi không mong muốn như lãng phí thời gian, thô lỗ với khách hàng, chạy theo số lượng bỏ qua chất lượng... Do đó, các nhà quản lý cần phát triển các hành vi tốt bằng việc thừa nhận các thành tích tốt và thưởng tương xứng cho kết quả đó; tiến hành phạt các hành vi sai trái, gây hậu quả nghiêm trọng với tổ chức. Việc thực hiện thưởng hay phạt cần chú ý đến thời điểm gần khi xảy ra hành vi để nâng cao tác dụng trong quản lý và đảm bảo công bằng với mọi nhân viên. Tuy nhiên, không nên quá nhấn mạnh các hành vi phạt mà cần gắn với các hành vi được thưởng để hạn chế sự phản kháng từ phía người lao động.

1.2.3. Học thuyết công bằng của Stacy Adam (1965)

Học thuyết này đưa ra quan niệm, con người mong muốn được “đổi xử công bằng”. Mọi người thường mong muốn nhận được những quyền lợi (tiền lương, phúc lợi, sự an toàn và ổn định trong công việc, sự thăng tiến) tương xứng với những đóng góp mà họ bỏ ra. Nếu một cá nhân nhận thấy tổ chức trả cho họ dưới mức họ đáng được hưởng thì ngay lập tức sẽ giảm nỗ lực làm việc xuống để xác lập “sự công bằng” mới. Ngược lại, nếu thấy được trả cao thì sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn. Để nhìn nhận về sự đổi xử, người lao động thường có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi mà họ nhận được với sự đóng góp và quyền lợi của những đồng nghiệp khác.

Nếu tỷ số đó lớn hơn hay nhỏ hơn tỷ số đó của những đồng nghiệp khác thì đều có thể tác động tới hành vi lao động của cá nhân để xác định lại sự cân bằng như: Giảm nỗ lực làm việc (lãn công); thay đổi phần thưởng nhận được như đòi hỏi tăng phần thưởng; rời bỏ tình trạng hiện tại như bỏ việc; thay đổi mức so sánh với các đồng nghiệp khác; bóp méo sự so sánh vì họ có thể cho rằng sự bất công có thể chỉ là tạm thời và có thể thay đổi trong tương lai hay

đòi tăng thêm nhiệm vụ cho đồng nghiệp... Sự công bằng được thiết lập khi cá nhân cảm thấy quyền lợi/đóng góp của họ bằng với tỷ số đó của người khác. Sự so sánh liên quan trực tiếp với tình trạng phân chia quyền lợi của người lao động trong nhóm lao động có tác động tới sự thỏa mãn và hành vi làm việc của cá nhân.

Các quyền lợi cá nhân

Các quyền lợi của người khác

$$\frac{\text{Đóng góp của cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} > = < \frac{\text{Đóng góp của người khác}}{\text{Đóng góp của người khác}}$$

Một cá nhân cảm nhận được sự công bằng có tác dụng thúc đẩy sự thỏa mãn và làm tăng kết quả thực hiện công việc và ngược lại.

1.3. Hình thức và quy trình tạo động lực

1.3.1. Hình thức tạo động lực

1.3.1.1. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

Trên cơ sở các học thuyết về tạo động lực, các nhà quản lý có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau để tạo động lực cho người lao động, bao gồm cả các khuyến khích tài chính và các khuyến khích phi tài chính. Các khuyến khích tài chính thường bao gồm:

* Tiền lương

Có nhiều khái niệm khác nhau về tiền lương nhưng hiểu một cách chung nhất tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động mà người sử dụng lao động (cá nhân hoặc tổ chức sử dụng lao động) trả cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng lao động, quan hệ cung cầu trên thị trường lao động và các quy định của pháp luật. Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu, chi phối và quyết định hành vi của cả người lao động và người sử

dụng lao động khi tham gia vào thị trường lao động. Đối với người sử dụng lao động, tiền lương là một khoản chi phí, vì động cơ kiếm lời họ phải bỏ ra để thuê mướn lao động. Và dĩ nhiên họ mong muốn được toàn quyền sử dụng sức lao động của người lao động để khoản chi phí mình bỏ ra phải mang lại lợi nhuận cao nhất, vì thế khai thác triệt để sức lao động và tiết kiệm chi phí tiền lương là mục tiêu của mọi tổ chức, cá nhân sử dụng lao động. Mặt khác, người lao động coi tiền lương là một khoản thu nhập gắn trực tiếp với sự sinh tồn, phát triển của họ và gia đình. Lương cao luôn là mục đích tối thượng của người lao động.

Thực tế cho thấy, có hai phương thức trả lương cơ bản là trả lương theo thời gian và trả lương theo kết quả thực hiện công việc (trả lương theo sản phẩm). Trả lương theo thời gian là hình thức mà tiền lương mỗi người lao động nhận được phụ thuộc vào số đơn vị thời gian lao động (giờ, ngày, tuần, tháng...) và mức lương theo cấp bậc của họ. Trả lương theo thời gian cũng không chỉ thực hiện với những người quản lý, phục vụ, bảo vệ mà áp dụng với cả những người mà công việc của họ đã được định mức chặt chẽ trên dây chuyền, điều khiển các thiết bị tự động. Tất nhiên, dưới con mắt của các chuyên gia quản lý, hình thức trả lương theo thời gian có thể xuất hiện nhiều kẽ hở trong quản lý lao động hơn, và không phải là cách để duy trì phương thức sử dụng lao động tối ưu. Đặc biệt, khi hệ thống chức danh và những tiêu chuẩn nhằm kiểm tra, đánh giá tinh thần tự giác cũng như hiệu suất làm việc của người lao động đang thiếu hoàn thiện hay thiếu chặt chẽ sẽ làm cho hệ thống trả lương theo thời gian kém tác dụng. Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là hình thức mà tiền lương mỗi người lao động nhận được phụ thuộc trực tiếp vào công việc đã hoàn thành (bao gồm tất cả những công việc đã được kiểm tra, nghiệm thu) và đơn giá tiền lương cho mỗi đơn vị khối lượng công việc đó.

**Tiền thưởng*

Tiền thưởng cũng là một bộ phận trong thu nhập của người lao động. Khi người lao động có những hành vi mang lại lợi ích lớn cho tổ chức hoặc những hành vi đáng được khuyến khích và phát huy thì người sử dụng lao động trả cho họ một khoản ngoài tiền lương gọi là tiền thưởng. Giá trị của tiền thưởng có thể cao hay thấp tùy thuộc vào giá trị cống hiến của người lao động nhưng vai trò tạo động lực của tiền thưởng thường lớn hơn nhiều lần so với tiền lương. Người lao động thường quan niệm rằng “một trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”. Khi tổ chức trao tiền thưởng hoặc phần thưởng cho người lao động, nó không chỉ thỏa mãn một phần nhu cầu vật chất của họ mà còn thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Người lao động được khen thưởng sẽ cảm thấy tự hào trước đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc. Chính vì vậy, các mức tiền thưởng cùng với chính sách khen thưởng đang trở thành một trong những công cụ tạo động lực chính, được sử dụng phổ biến ở nhiều tổ chức, nhất là các tổ chức có sử dụng các loại lao động khan hiếm, lao động chuyên môn kỹ thuật cao. Tiền thưởng là công cụ tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động trong tổ chức nếu nó được khen thưởng kịp thời, đúng giá trị cống hiến và mang bản chất khuyến khích người lao động nhưng ngược lại cũng có thể phản tác dụng nếu các chính sách khen thưởng không hợp lý và phù hợp với người lao động. Do đó hệ thống khen thưởng được xây dựng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động.
- Việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian khen thưởng nên được tiến hành ngay sau khi người lao động có hành vi được thưởng.

- Phải làm cho người lao động thấy rằng những nỗ lực của họ trong công việc sẽ đem lại kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng.

- Hình thức thưởng đưa ra phải phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà cá nhân người lao động đang theo đuổi.

**Các khoản thu nhập mang tính chất lương*

Ngoài tiền lương, tiền thưởng, người lao động có thể gia tăng thu nhập khi có thêm các khoản thu mang tính chất lương khác từ tổ chức như tiền ăn ca, tiền hỗ trợ học tập, hỗ trợ công tác, tiền lễ tết hay các phần quà vào các dịp đặc biệt. Những thu nhập mang tính chất lương này thể hiện sự quan tâm, khuyến khích của các tổ chức tới người lao động trên những phương diện khác nhau. Tiền ăn ca thể hiện sự quan tâm đến sức khỏe người lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu an toàn; tiền hỗ trợ học tập khuyến khích người lao động tích cực học tập nâng cao kỹ năng, trình độ khả năng làm việc thực tế thỏa mãn nhu cầu tự trọng và tự hoàn thiện; tiền hỗ trợ công tác giúp bù đắp những khó khăn, vất vả của người lao động khi phải thực hiện công việc ở xa... Không phải tổ chức nào cũng sử dụng các công cụ này nhưng nếu các công cụ này được sử dụng linh hoạt, phù hợp ở các tổ chức nó góp phần tạo động lực rất lớn cho người lao động. Khi có thêm các thu nhập mang tính chất lương, người lao động sẽ có thêm thu nhập, giúp thỏa mãn các nhu cầu sinh lý của họ.

** Các khuyến khích tài chính khác*

Ngoài những công cụ chính là tiền lương và tiền thưởng các tổ chức sử dụng lao động còn sử dụng các công cụ tài chính khác như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, quyền mua hàng hóa với giá ưu đãi, mua cổ phiếu hay mua nhà

ở, quyền mua hàng hóa với giá ưu đãi, mua cổ phiếu hay nhà ở cũng đang được sử dụng như một công cụ đặc lực nhằm tạo động lực khuyến khích người lao động. Nhu cầu của người lao động vô cùng phong phú và phức tạp, việc tìm cách thỏa mãn nhu cầu của người lao động là giải pháp chính để tạo động lực lao động cho họ. Trong điều kiện việc thuê mướn và sử dụng lao động đang được thị trường hóa ngày càng cao và cạnh tranh gay gắt thì việc sử dụng các công cụ này để tạo động lực và giữ chân lao động đang tỏ ra ngày càng hiệu quả.

1.3.1.2 Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi vật chất

** Phân công nhiệm vụ xứng tầm với trình độ, kinh nghiệm, năng lực và kỹ năng làm việc của người lao động*

Trình độ, năng lực cộng với kinh nghiệm làm việc thực tế sẽ trở thành kỹ năng làm việc. Nhiều nhà kinh tế học khi nghiên cứu về động lực làm việc đã cho rằng, người lao động chỉ có động lực làm việc mạnh mẽ khi họ được phân công vào các vị trí tương xứng với năng lực, kinh nghiệm và kỹ năng làm việc. Đặc biệt, đối với những lao động có trình độ cao, có tư tưởng hăng tiến, nhu cầu chính của họ là nhu cầu tự hoàn thiện thì một công việc, nhiệm vụ xứng tầm là nhân tố chính quyết định động lực làm việc của họ. Công việc, nhiệm vụ là cái sẵn có của tổ chức, do tổ chức tạo ra nhưng để có thể phân công đúng người, đúng việc đòi hỏi các nhà quản trị nhân sự cần chú ý một số vấn đề sau:

- Thứ nhất, cần phân định rõ ràng những công việc, những nhiệm vụ cụ thể với các bảng mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc để xác định rõ những công việc, nhiệm vụ mà một lao động nào đó phải hoàn thành cũng như các tiêu chuẩn đáng giá mức độ hoàn thành.

- Thứ hai, phải nhấn mạnh được tầm quan trọng của công việc, nhiệm vụ cũng như mối quan hệ giữa công việc, nhiệm vụ đó với các công việc, nhiệm vụ khác để người lao động hiểu được sự cần thiết phải hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc, nhiệm vụ đó.

- Thứ ba, cần hiểu rõ về trình độ, năng lực, kỹ năng làm việc thực tế cũng như những nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên để phân công họ vào những vị trí thích hợp.

** Khuyến khích, khen thưởng, biểu dương kịp thời những thành tích đóng góp của nhân viên*

Một trong những nhu cầu bậc cao của con người là nhu cầu tự trọng. Con người thường mong muốn được tôn trọng và ghi nhận những thành tích đóng góp của họ đối với tổ chức. Khi những đóng góp của họ được khuyến khích, khen thưởng, biểu dương kịp thời sẽ tạo ra động lực lớn khuyến khích họ tiếp tục phát huy và đóng góp nhiều hơn nữa cho tổ chức. Việc khuyến khích, khen thưởng, biểu dương người lao động có thể thực hiện đi kèm với những khuyến khích vật chất, những phần thưởng có giá trị nhưng trong nhiều trường hợp nó chỉ là những động viên tinh thần cho người lao động mà không đòi hỏi bất cứ một phần thưởng nào đi kèm. Hơn nữa, việc khuyến khích, khen thưởng, biểu dương kịp thời những đóng góp của nhân viên nếu được thực hiện trước đám đông, trước những người lao động khác trong tổ chức với thái độ tôn trọng có vai trò khích lệ những người xung quanh tích cực nỗ lực để đạt được những thành tích tương tự.

** Tạo cơ hội đề bạt và thăng tiến cho nhân viên*

Song song với hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các tổ chức cũng nên xây dựng “nấc thang thăng tiến, phát triển” trong nghề nghiệp cho

nhân viên nhằm khuyến khích những nhân viên có đóng góp lớn hơn cho tổ chức. Có thể nói, phần lớn người lao động trong tổ chức có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến, phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong tổ chức và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng (và đôi khi là nhu cầu tự hoàn thiện) của người lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

** Đào tạo và phát triển nhân lực*

Đào tạo và phát triển nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động. Mục tiêu đầu tiên của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở thành một yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức, mang lại lợi ích lớn cho cả tổ chức và người lao động. Khi người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn. Điều này giúp các tổ chức tiết kiệm chi phí sử dụng nhân lực và tạo ra các sản phẩm có chất lượng ngày một cao hơn. Ngày nay sự cạnh tranh trên thị trường không còn là sự cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà chính là sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ giúp giảm chi phí khấu hao vô hình về công nghệ.

**Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi*

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực bản thân. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị kỹ thuật phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Ngoài ra, để xây dựng môi trường và điều kiện thuận lợi cho người lao động thì việc xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ là rất cần thiết. Việc này có thể tiến hành thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống.

1.3.2. Quy trình tạo động lực

1.3.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn, nhu cầu xã hội. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Nhu cầu của con người

luôn luôn biến đổi. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở lên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động. Nhu cầu cá nhân khác nhau theo các giai đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước. Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp. Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.3.2.2. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động

Căn cứ vào mục tiêu phát triển chung của tổ chức và nghiên cứu nhu cầu người lao động để tiến hành xác định các mục tiêu trong hoạt động tạo động lực lao động. Việc xác định mục tiêu của tạo động lực lao động là một trong những khâu quan trọng của công tác này. Mục tiêu của tạo động lực cho người lao động nhằm thúc đẩy năng suất lao động tăng lên, hiệu quả, chất lượng công việc được nâng cao, thỏa mãn các nhu cầu của người lao động, để họ có động lực làm việc hăng say, cống hiến và sáng tạo. Đồng thời mục tiêu của tạo động lực cũng hướng đến chất lượng nguồn nhân lực tăng lên, khi các

biện pháp tạo động lực áp dụng phù hợp với nhu cầu của người lao động và tình hình thực tế trong tổ chức thì bên cạnh việc người lao động làm việc hăng say, họ cũng sẽ có ý thức vươn lên trong tổ chức, tự giác học tập, tự chủ động, sáng tạo trong công việc để tạo ra hiệu quả công việc tốt. Mục tiêu của tạo động lực giúp NLD có kết quả lao động tốt, duy trì và phát triển tổ chức bền vững để đạt được những mục tiêu chung trong chiến lược đã đề ra. 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.

1.3.2.3. Thiết kế các biện pháp tạo động lực

Các phương hướng chủ yếu tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động bao gồm:

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động
 - Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó
 - Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động
 - Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động
- Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ
 - Cung cấp điều kiện làm việc cần thiết, loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động
 - Bố trí người phù hợp để thực hiện công việc
- Kích thích người lao động
 - Sử dụng tiền công/tiền lương là công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động

- Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp

1.3.2.4. Đánh giá hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Sau khi tiến hành tạo động lực cho người lao động thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động cần phải tiến hành đo lường và đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động để từ đó có những điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc cho người lao động.

Để đánh giá cụ thể xem động lực ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động cần phải tiến hành điều tra bằng bảng hỏi. Từ việc xử lý và phân tích các kết quả tổng hợp từ bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực mà người lao động đang theo đuổi và thỏa mãn ở mức độ nào. Sau khi đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tổ chức cần đưa ra các biện pháp điều chỉnh thích hợp. Tổ chức cần phải xác định lại nhu cầu của người lao động vì lúc này có những nhu cầu cũ của người lao động đã được thỏa mãn thì nhu cầu mới, ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện và tác động đến hành vi lao động của họ. Tiếp theo lại thiết kế các biện pháp thỏa mãn nhu cầu mới, đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu. Quá trình trên phải được tiến hành lặp đi lặp lại liên tục để luôn đảm bảo xác định đúng nhu cầu của người lao động và đưa ra các biện pháp tạo động lực có hiệu quả.

1.4. Đánh giá động lực người lao động

1.4.1 Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức. Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ

yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động. để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí: Với bộ phận trực tiếp sản xuất: hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty... Với bộ phận gián tiếp sản xuất : tỷ lệ công việc được hoàn thành , số ngày công lao động thực tế của người lao động , mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến.

1.4.2. Sự hứng thú trong công việc

Sự hứng thú trong công việc của người lao động là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của một tổ chức. Một khi người lao động cảm thấy hứng thú công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động để biết được đánh giá của người lao động về các chính sách của tổ chức.

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

1.4.3. Trách nhiệm trong công việc

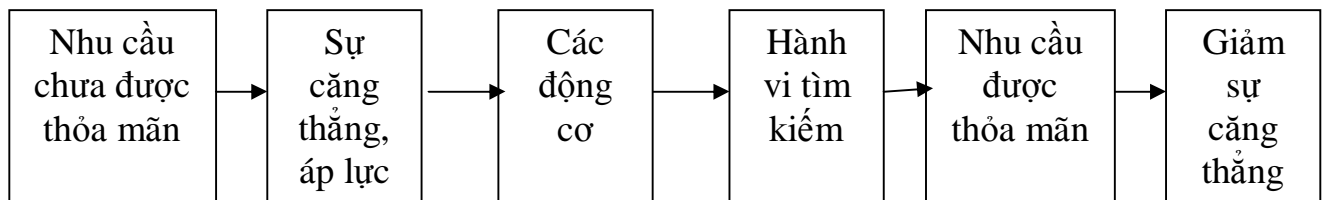
Trách nhiệm của một người là việc người đó phải đảm bảo một kết quả phải xảy ra trong tương lai một cách chính xác và kịp thời (kể cả có ý thức hoặc vô ý thức). Nếu không hoàn thành trách nhiệm là mắc lỗi, và người đó phải gánh chịu hậu quả không tốt xảy ra do lỗi đó của mình. Người lao động có trách

nhệm ngoài việc nhận nhiệm vụ và nhận trách nhiệm với nhiệm vụ của mình, đồng thời nỗ lực hết sức mình để hoàn thành nhiệm vụ, không tránh né, đùn đẩy nhiệm vụ qua cho hoàn cảnh hay người khác thì còn phải nhận lỗi và sẵn sàng gánh chịu hậu quả xấu đến với mình khi mình không hoàn thành nhiệm vụ, không đổ thừa cho hoàn cảnh hay người khác.

1.5. Nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động trong doanh nghiệp

1.5.1. Nhân tố thuộc bản thân người lao động

Hệ thống nhu cầu cá nhân: Nhu cầu là trạng thái tâm lý làm cho con người cảm thấy thiếu thốn một cái gì đó cần phải thỏa mãn. Mỗi người, khi tham gia vào một tổ chức đều có những mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Mối quan hệ giữa nhu cầu và động cơ thường được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa nhu cầu và động lực

Mục tiêu cá nhân: Mục tiêu chính là cái đích cần đạt tới, nó định hướng cho mỗi người cần làm gì và làm như thế nào để đạt được mong đợi đặt ra. Thật khó để tạo động lực cho người lao động nếu không hiểu mục tiêu cá nhân của anh ta là gì. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, không phải mọi mục tiêu của người lao động đều cùng hướng tới mục tiêu của tổ chức, nhiều khi những gì người lao động cho là có lợi cho họ lại làm tổn hại lợi ích của tổ chức. Cả người lao động và tổ chức đều muốn đạt được mục tiêu của mình nhưng cả hai bên sẽ không thành công nếu không có sự kết hợp hài hòa.

1.5.2. Các nhân tố thuộc về bản chất công việc

Mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm mà công việc đòi hỏi: Người lao động làm việc một phần phụ thuộc vào công việc mà họ được giao, trách nhiệm công việc mà họ đảm nhận. Việc bố trí công việc hợp lý, đúng với trình độ của người lao động sẽ tạo ra động lực cho người lao động làm việc. Đôi khi, trách nhiệm công việc đòi hỏi cao người lao động cũng sẽ cố gắng hơn để hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên, đối với những người lao động có trình độ chuyên môn trung bình nếu người quản lý thường xuyên yêu cầu họ những công việc vượt quá khả năng của họ sẽ dẫn đến hiện tượng mệt mỏi chán chường trong công việc.

Mức độ chủ động khi thực hiện việc: Người lao động luôn mong muốn được giao trách nhiệm và quyền chủ động khi thực hiện công việc bằng phương pháp làm việc của mình để hoàn thành công việc. Có nghĩa là mỗi người phải có phạm vi lao động cụ thể, có kết quả lao động và được đánh giá bằng thước đo giá trị. Có những trường hợp, nhà quản lý luôn giám sát người lao động khi họ làm việc mà không tin tưởng và giao quyền quyết định cho họ, điều này gây tâm lý bị chèn ép, thụ động cho người lao động thực hiện công việc, không tạo ra sự thích thú trong công việc.

Mức độ hao phí về thể lực và trí lực: Sự hao phí về trí lực ở những độ tuổi khác nhau hay ở những vị trí công việc khác nhau đòi hỏi công tác tạo động lực phải được áp dụng khác nhau.

Mức độ hấp dẫn của công việc: Sự làm mới công việc cũng được coi là một cách tạo động lực làm việc cho người lao động. Người lao động phải làm việc ở một vị trí công việc trong suốt thời gian dài sẽ dẫn đến nhàm chán trong công việc. Công việc sự mới mẻ luôn tạo cảm giác hứng khởi, lôi cuốn người lao động làm việc hăng say hơn là một công việc nhàm chán.

Mức độ đảm bảo sự thăng tiến đối với người lao động: Đây là cảm nhận của người lao động về mặt giá trị xã hội. Để đảm bảo sự thăng tiến công tác phân công và hiệp tác lao động đóng vai trò rất quan trọng, nó mở ra những đòi hỏi ngày càng cao đối với trình độ chuyên môn của người lao động, lúc này việc đòi hỏi kinh nghiệm của người lao động là rất cao, hướng người lao động đến nấc thang cao của sự lành nghề.

1.5.3. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp

Mục tiêu chiến lược của tổ chức: Mỗi tổ chức đều có mục tiêu chiến lược cần hướng tới và những mục tiêu này phải cụ thể, rõ ràng để thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn đạt được mục tiêu của tổ chức đồng thời hướng mục tiêu của người lao động vào mục tiêu của tổ chức. Những mục tiêu, chiến lược phát triển này có thể được đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn và muốn đạt được mục tiêu đó, người quản lý cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn.

Điều kiện lao động: Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động bao gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lí, tâm lí xã hội và thậm chí có tác động tới trạng thái chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại và tương lai. Điều kiện lao động đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo công việc diễn ra suôn sẻ, đảm bảo duy trì khả năng làm việc và sức khỏe của người lao động.

Phong cách người quản lý: Người quản lý trực tiếp đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc chỉ hướng và điều phối hoạt động của người lao động, qua đó mà tác động trực tiếp đến tâm lí và động lực làm việc của họ. Đồng thời, họ cũng là người nhận thông tin phản hồi, ý kiến đóng góp của cấp dưới để truyền tới bộ phận khác hoặc ban quản lý cấp cao. Để có thể khuyến khích

cấp người lao động đưa ra ý kiến đóng góp thì chính người quản lý cần phải tạo được lòng tin và sự tôn trọng từ người lao động.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Mỗi tổ chức có mục tiêu riêng nên cần phải có một cơ cấu phù hợp thể hiện sự bố trí, phối hợp các hoạt động của cá nhân nhằm đạt được mục tiêu đó. Một cơ cấu hợp lý, chuyên môn hóa, linh hoạt, không chồng chéo thì chi phí quản lý giảm, thông tin phản hồi giữa nhà quản lý và người lao động sẽ nhanh chóng giúp các hoạt động trong tổ chức diễn ra một cách nhịp nhàng và hiệu quả

Chính sách nhân lực: Các chính sách nhân lực rất đa dạng bao quát các khía cạnh từ tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề bảo hộ an toàn lao động. Các chính sách này đưa ra các chỉ dẫn cho người quản lý cần làm gì để phù hợp với mục tiêu của tổ chức và sự mong đợi của người lao động, chứ không phải là các luật lệ cứng nhắc.

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

Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động: Mỗi tổ chức hoạt động trong một ngành, một lĩnh vực nhất định, mỗi lĩnh vực lại có đặc điểm khác nhau tác động đến mong đợi của người lao động. Người lao động làm việc trong các tổ chức thuộc các ngành nguy hiểm, độc hại hay thu nhập thấp thường không thu hút người lao động. Sự gắn bó của người lao động với các tổ chức này cũng không cao và phần lớn những nhu cầu và mong muốn của họ là các nhu cầu bậc thấp (lương, thu nhập).

Luật pháp của chính phủ: Luật pháp là cơ sở pháp lý để bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp cho mọi cá nhân trong xã hội. Hệ thống luật pháp càng tốt thể hiện sự vững mạnh của nền hành chính quốc gia, sự ổn định về chính trị và

người dân được sống trong yên bình. Các quy định của pháp luật ảnh hưởng đến tạo động lực trước hết phải kể đến các quy định về tiền lương, chính sách với người lao động (BHYT, BHXH...), thời gian lao động, điều kiện lao động, các quy định về xử lý tranh chấp trong lao động được quy định trong Luật lao động và Luật công đoàn.

Hệ thống phúc lợi xã hội: Hệ thống phúc lợi càng được quan tâm thì đời sống của người lao động càng được đảm bảo. Ở Việt Nam, bảo hiểm xã hội gồm 5 chế độ (trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và trợ cấp tử tuất) mang tính bắt buộc đối với người lao động và người sử dụng lao động. Nguồn hình thành của các quỹ này bao gồm: Người sử dụng lao động đóng 17,5 % quỹ tiền lương, người lao động đóng 8 % tiền lương, hỗ trợ từ ngân sách nhà nước và tiền sinh lời từ quỹ; các nguồn khác. Bảo hiểm xã hội đảm bảo tính an toàn của người lao động.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG HỒNG HÀ

2.1. Khái quát về công ty cổ phần cảng Hồng Hà

2.1.1. *Quá trình hình thành, phát triển của Công ty cổ phần cảng Hồng Hà*

Tên công ty: Công ty Cổ phần cảng Hồng Hà

Tên giao dịch: Hong Ha Port Joint Stock Company

Tên viết tắt: HongHa.,JSC

Địa chỉ trụ sở chính: số 302, phường Lê Lợi, thị xã Sơn Tây, Hà Nội.

Điện thoại: 0433832440

Fax: 0433619201

Tổng Giám đốc: Tăng Minh Ngọc

Số tài khoản: 431101010408 & 2203201001160

Mã số thuế: 0500238339

Ngành nghề kinh doanh:

- H5022 - Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa
- H4933 - Vận tải hàng hóa bằng đường bộ
- Sản xuất gạch, vật liệu xây dựng
- Bốc xếp hàng hóa
- Kho bãi và lưu trữ hàng hóa
- Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa
 - Dịch vụ đóng gói, dán nhãn
- Khai thác cát, sỏi.

Công ty Cổ phần cảng Hồng Hà chính thức đi vào hoạt động từ ngày 15/10/2002 . Ngay từ ngày mới thành lập Công ty đã không ngừng nỗ lực cố gắng, vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty cổ phần cảng Hồng Hà

2.1.2.1. Chức năng

Công ty cổ phần cảng Hồng Hà có chức năng chính là vận tải hàng hóa đường thủy nội địa, hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải, bán buôn máy móc, thiết bị phụ tùng máy khai khoáng, xây dựng và nguyên vật liệu xây dựng.

Công ty thực hiện chế độ hạch toán kinh doanh độc lập trên cơ sở lấy thu bù chi, khai thác các nguồn vật tư, nhân lực, tài nguyên của đất nước, đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh góp phần vào công cuộc xây dựng và phát triển kinh tế.

Liên doanh, liên kết với các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.2.2. Nhiệm vụ

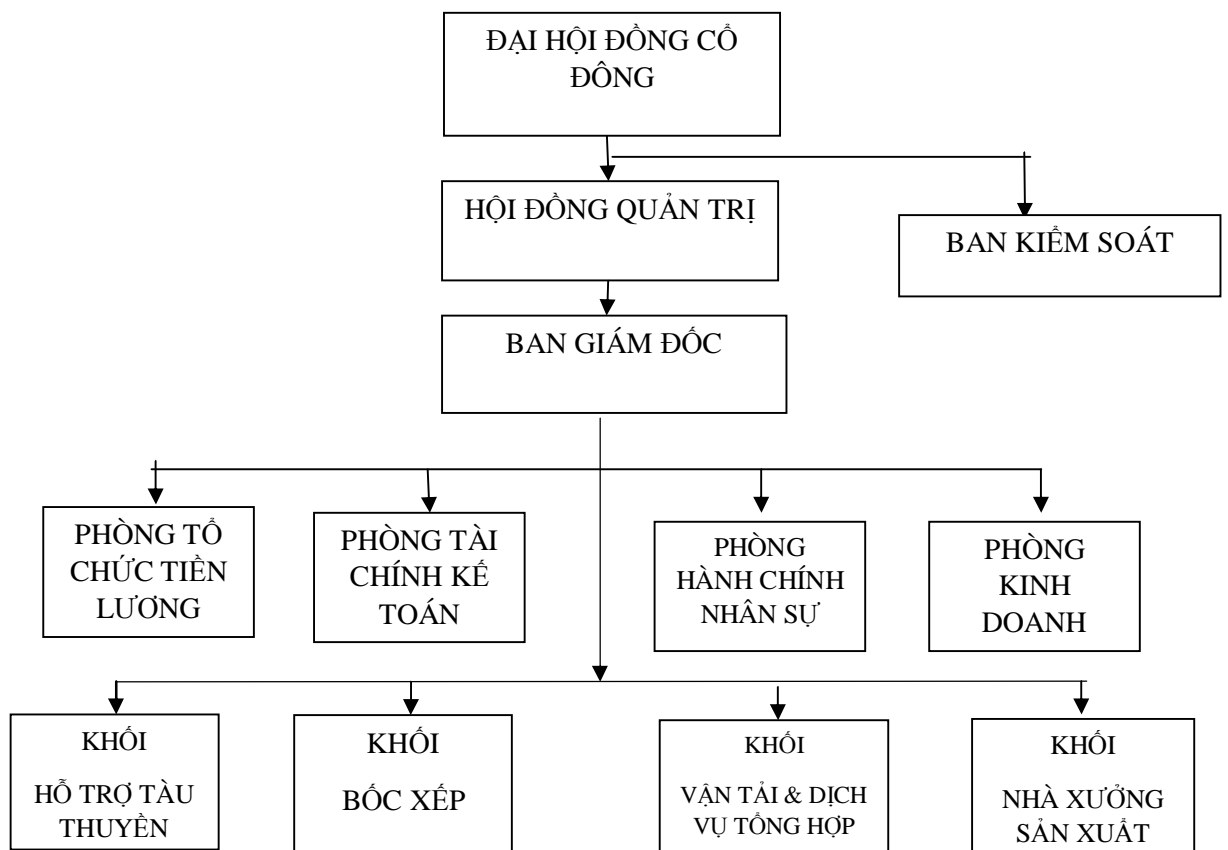
Là một đơn vị kinh tế hoạt động trong lĩnh vực vận tải đường thủy nội địa, công ty cổ phần cảng Hồng Hà có vai trò quan trọng trong việc đóng góp vào công cuộc xây dựng thủ đô và ngành vận tải đường thủy nội địa Việt Nam, nhiệm vụ của công ty được thể hiện:

- Thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh trên cơ sở chủ động và tuân thủ nghiêm chỉnh các quy định của pháp luật.

- Nghiên cứu khả năng sản xuất nhu cầu thị trường, kiến nghị đề xuất với sở công nghiệp Hà Nội giải quyết các vấn đề vướng mắc trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.

- Tuân thủ luật pháp Nhà nước về quản lý tài chính, quản lý xuất nhập khẩu và giao dịch, nghiêm chỉnh thực hiện cam kết trong hợp đồng buôn bán ngoại thương và các hợp đồng liên quan đến sản xuất kinh doanh của công ty.

2.1.2.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy Công ty cổ phần cảng Hồng Hà

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

- Đại hội đồng cổ đông: Là cơ quan có quyền lực cao nhất trong Công ty, có quyền quyết định mọi vấn đề quan trọng trong công ty.

- Hội đồng quản trị: Gồm 5 người do Đại hội đồng cổ đông bầu ra: Chủ tịch Hội đồng quản trị là người là người có cổ phần lớn nhất.

- Ban giám đốc gồm: Gồm Tổng giám đốc và Phó tổng giám đốc

- Phòng Tổ chức tiền lương: có chức năng tham mưu, giúp việc ban giám đốc công ty trong các lĩnh vực về tiền lương-tiền công, các chế độ chính sách, hỗ trợ liên quan đến người lao động.

- Phòng kế toán tài chính: Trực thuộc ban giám đốc, giúp giám đốc quản lý kế toán. Tổ chức và chỉ đạo thực hiện hạch toán kế toán trong toàn Công ty.

- Phòng hành chính nhân sự: Trực thuộc ban giám đốc, giúp giám đốc quản lý, chỉ đạo thực hiện các mặt tổ chức cán bộ, quy hoạch cán bộ, tuyển dụng, quản lý lao động, chế độ chính sách.

- Phòng kinh doanh: Tham mưu cho Giám đốc quản lý các lĩnh vực công tác xây dựng kế hoạch, chiến lược ,thống kê tổng hợp sản xuất.

- Khối hỗ trợ tàu thuyền: bảo dưỡng, chăm sóc tàu thuyền định kỳ, sửa chữa đóng mới tàu và cấu kiện nổi, kinh doanh xăng dầu.

- Khối bốc xếp: bốc dỡ hàng hóa từ các tàu thuyền vào nơi tập kết và hàng hóa từ nơi tập kết xuống tàu thuyền, bố trí neo đậu tàu thuyền, kho bãi và lưu trữ hàng hóa.

- Đội vận tải và dịch vụ tổng hợp: Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa, kinh doanh vận tải hàng hóa bằng ô tô, bán buôn, máy móc, thiết bị và phụ tùng máy.

2.1.3. Khái quát thực trạng số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động công ty Cổ phần cảng Hồng Hà

2.1.3.1. Số lượng và cơ cấu nhân lực

Theo thống kê của Phòng hành chính nhân sự ta thấy có sự biến đổi về số lượng cán bộ, vị trí cán bộ của công ty từ năm 2015-2017 như sau:

Bảng 2.1: Số lượng và cơ cấu nhân lực tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà từ năm 2015- 2017

Đơn vị: người

	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
1. Giám đốc	1	1	1
2. Phó giám đốc	3	3	3
3. Trưởng phòng	4	4	4
4. Phó trưởng phòng	8	8	8
5. Tổ chức tiền lương	4	6	6
6. Tài chính kế toán	3	4	6
7. Hành chính nhân sự	4	4	5
8. Kinh doanh	3	3	4
9. Khối hỗ trợ tàu thuyền	84	96	107
10. Khối bốc xếp	112	126	137
11. Khối vận tải và dịch vụ tổng hợp	141	152	166
12. Khối nhà xưởng sản xuất	235	267	295
Tổng số lao động	602	674	742

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Trong hoạt động kinh doanh, số lượng cán bộ công nhân viên công ty có sự biến động trong giai đoạn nghiên cứu: Năm 2015 là 602, năm 2016 là 674 và năm 2017 là 742. Lý do trong năm 2016, 2017 do yêu cầu mở rộng quy mô công ty, số lao động chuyên môn được bổ sung, phù hợp với tốc độ tăng trưởng và nhu cầu công việc của công ty.

Đặc biệt trong giai đoạn nghiên cứu, nguồn nhân lực lãnh đạo cấp phòng cũng được bổ sung tăng thêm 04 cán bộ trong năm 2017, một phần đảm bảo nhân lực quản lý cấp cao cũng như ban giám đốc có sự tích cực hơn về việc ghi

nhận đóng góp của các cán bộ giỏi, mang lại nhiều lợi ích cho công ty, đây là cơ sở để cán bộ công ty thấy được cơ hội lớn cho bản thân trong phát triển công việc.

2.1.3.2. Chất lượng nhân lực

Không chỉ đáp ứng đầy đủ về số lượng lao động mà nguồn lao động của công ty luôn đảm bảo chất lượng cao

Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo trình độ học vấn

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	2015		2016		2017	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Thạc sỹ	3	0,49	4	0,59	4	0,53
Đại học	21	3,49	24	3,56	27	3,63
Cao đẳng	65	10,8	83	12,31	88	11,85
Trung cấp và sơ cấp	513	85,21	563	83,53	623	83,96
Tổng	602	100	674	100	742	100

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Theo hai bảng số liệu trên ta thấy lao động tại Công ty có trình độ Trung cấp và sơ cấp chiếm tỉ lệ lớn nhất. Điều này là do Công ty cổ phần cảng Hồng Hà hoạt động trong nhiều lĩnh vực như bến bãi, sửa chữa tàu thuyền, bốc xếp, sản xuất vật liệu xây dựng...do đó cần nhiều công nhân lao động phổ thông. Số lượng công nhân lao động phổ thông cũng được tuyển chọn một cách kỹ lưỡng

từ các trường nghề trên địa bàn thị xã và các vùng lân cận để đảm bảo chất lượng. Tuy nhiên, ở những vị trí lãnh đạo, các vị trí quan trọng cán bộ công ty phải là những người có trình độ chuyên môn từ Thạc sĩ đến Đại học. Với trình độ Cao đẳng trong đó có một vài người công tác tại các phòng ban, còn hầu hết đều là lao động sản xuất.

2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh

Bảng 2.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2015-2017

Đơn vị tính: 1000.000 đồng

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2016/2015 (%)	2017/2015 (%)
Doanh thu thuần	19880	24120	27144	21,3	36,5
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	1324	1432	1467	8,15	10,8
Thuế thu nhập doanh nghiệp	138	156	172	13,1	24,6
Lợi nhuận sau thuế	1186	1276	1295	9,1	7,5

Qua bảng số liệu ta thấy, kết quả sản xuất kinh doanh của công ty khá ổn định, tăng đều qua từng năm. Tuy nhiên mức tăng còn chậm, lợi nhuận còn thấp. Từ đó công ty chưa có điều kiện để tăng mức sống cho người lao động và mở rộng quy mô sản xuất để cạnh tranh với các công ty trong cùng địa bàn và trên các địa phương khác.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà

2.2.1. Thực trạng hình thức tạo động lực

- a. Thực trạng tạo động lực qua kích thích bằng vật chất

** Tạo động lực thông qua tiền lương*

Theo quy chế trả lương

Tiền lương phân phối cho người lao động dựa trên giá trị cống hiến và chức danh công việc của người lao động. Người có chức vụ nhà quản lý quản lý cấp trên được hưởng tiền lương cao hơn người có chức vụ quản lý cấp dưới. Lương được trả theo chức vụ dựa trên cấp bậc của từng chức vụ, không bao gồm các yếu tố liên quan khác đến cá nhân như thâm niên, mức độ năng lực và thành tích cá nhân,.... lương trả theo chức vụ được thể hiện qua mức lương cơ bản. Hiện nay công ty đang thực hiện việc chi trả lương theo quy chế Số: 148/QĐ-CHH ban hành ngày 24 tháng 2 năm 2016.

Phân loại cách tính lương

Công thức tính:

Đối với lao động quản lý

$$TL_{tg} = \frac{Hhsl_i \times TL_{mindm}}{Ncđ} \times Ntti + PCi \text{ (Nếu có)}$$

Đối với bộ phận công nhân trực tiếp.

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.

Công thức tính:

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

$$Fkhoán = ĐGkhoán \times q$$

Tiền lương khoán:

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

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 2.4: Xếp loại lao động hưởng lương khoán (hi)

Phân loại	Hệ số (hi)	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. - Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.
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

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Tiền lương)

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.

*Kết quả thực hiện***Bảng 2.5: Lương bình quân của công ty trong giai đoạn 2015-2017***Đơn vị: Nghìn đồng*

	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Lãnh đạo công ty và các đơn vị trực thuộc	16.000	18.000	20.000
Nhân viên văn phòng	9.000	10.200	11.500
Công nhân	5.500	6.400	7.500

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Tiền lương)

Theo quan sát ta thấy lương bình quân của cán bộ , nhân viên trong doanh nghiệp cao. Lương trung bình của lãnh đạo công ty cao gần gấp đôi lương lãnh đạo và nhân viên văn phòng, và gấp ba khối công nhân. Đây là mức chênh lệch khá lớn, đã tính đến phần công việc cũng như trách nhiệm trong lương, tránh tình trạng cào bằng .Nhưng, xét về quá trình làm việc thì đội ngũ công nhân là đội ngũ làm việc vất vả hơn cả. Vì đặc thù là một công ty cảng nên công nhân phải làm việc ngoài giờ nhiều, không có ngày nghỉ do công việc nhiều, tiến độ gấp rút mà nhận lực luôn trong tình trạng thiếu. Với mức lương như trên có thể nói rằng bộ phận văn phòng làm việc ít mà lại hưởng mức lương cao. Vì vậy cần phải có những cải thiện mới nhằm tạo động lực cho người lao động.

Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về tiền lương

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3, Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Tiền lương dựa trên kết quả thực hiện công việc	9	67	106	7	3	2.62
2	Căn cứ xét tăng lương hợp lý	45	91	53	3	0	2.07
3	Đảm bảo sự công bằng trong công ty	9	73	101	6	3	2.56
4	Hiểu rõ về quy chế lương	15	54	108	11	4	2.66
5	Các chỉ tiêu rõ ràng, minh bạch	18	72	91	8	3	2.51
6	Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động	23	59	107	3	0	2.46

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Qua khảo sát ta thấy được, việc tạo động lực thông qua chi trả lương tại công ty còn chưa tốt. Tiền lương là nguồn thu nhập chính của người lao động, đảm bảo cuộc sống tối thiểu cho người lao động và gia đình. Do đó, nó ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Khi mức lương hợp lý sẽ giúp người lao động có thể chuyên tâm vào công việc. Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát, đánh giá của người lao động về tiền lương và chính

sách tiền lương ở mức độ khá thấp. Tiền lương dựa trên kết quả thực hiện công việc (2.62 điểm), Căn cứ xét tăng lương hợp lý (2.07 điểm). Đảm bảo sự công bằng trong công ty (2.56 điểm). Hiểu rõ về quy chế lương (2.66 điểm), Các chỉ tiêu rõ ràng, minh bạch (2.51 điểm). Chính sách về lương của công ty còn rất nhiều vấn đề, chưa hợp lý ở nhiều điểm. Đặc biệt còn một bộ phận người lao động chưa thực sự hiểu, nắm rõ được các tiêu chí xét lương nên dẫn đến sự lo lắng, chưa yên tâm để tập trung vào công việc. Căn cứ xét tăng lương cũng còn nhiều bất cập, được đánh giá thấp.

** Tạo động lực thông qua tiền thưởng*

Hiện nay công ty đang thực hiện việc chi trả thưởng theo quy chế của công ty.

- Các hình thức thưởng :

+ Thưởng đột xuất: Căn cứ đề nghị của Hội đồng thi đua khen thưởng , Tổng giám đốc quyết định

+ Thưởng định kỳ: Hàng năm, căn cứ kết quả SXKD công ty trích một khoản phù hợp để thưởng cho những tập thể cá nhân được Hội nghị cán bộ công ty bình xét đề nghị khen thưởng, Đảng ủy thông qua.

+ Thưởng năng suất lao động: Trên cơ sở năng suất lao động và kết quả SXKD trong một năm, Hội đồng thi đua khen thưởng và giám đốc quyết định thưởng cho người lao động trong toàn công ty theo nguyên tắc trong quy chế.

Công thức chia thưởng:

$$Tkj = Tk \times \frac{mj \times m1j \times m3j \times nj}{\sum mj \times m1j \times m3j \times nj}$$

Bảng 2.7: Tiền thưởng bình quân của người lao động tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà từ năm 2015-2017

Đơn vị: Triệu đồng / năm

	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Lãnh đạo và nhân viên văn phòng	6.100	6.500	7.000
Công nhân	2.900	3.200	3.600

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Tiền lương)

Qua bảng về tiền thưởng bình quân của người lao động qua các năm cho ta thấy tiền thưởng tại công ty là khá cao so với các công ty trên địa bàn, đây được coi là động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy người lao động làm việc. Mặc dù trong những năm 2015-2017, nền kinh tế gặp khó khăn nhưng công ty vẫn có tốc độ tăng tiền thưởng hằng năm cao, thể hiện ở tiền thưởng qua các năm vẫn tăng đều đặn và ổn định.

Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3, Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Khen thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả công việc	4	96	86	4	2	2.51
2	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	9	73	101	6	3	2.56
3	Thời điểm thưởng và mức thưởng hợp lý	6	86	91	6	3	2.55
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	12	106	65	6	3	2.38
5	Công ty đánh giá đúng những đóng góp của người lao động	11	89	86	4	2	2.46
6	Nhân viên thỏa mãn với mức thưởng nhận được từ công ty	45	91	53	3	0	2.07

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Theo kết quả khảo sát, đánh giá của người lao động về tiền thưởng ở mức độ khá thấp. Việc khen thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả công việc (2.51 điểm), tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý (2.56 điểm). Thời điểm thưởng và mức thưởng hợp lý (2.55 điểm). Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao (2.38 điểm), Công ty đánh giá đúng những đóng góp của người lao động (2.46 điểm). Từ đó, ta có thể thấy được chính sách về thưởng của công ty vẫn chưa đáp ứng được kì vọng của người

lao động. Mức độ đánh giá sự hài lòng về mức thưởng của người lao còn thấp. Tiền thưởng còn chưa đa dạng về các hình thức thưởng đã tạo ra sự cào bằng giữa những người lao động.

** Tạo động lực qua phúc lợi và dịch vụ*

Tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà công tác phúc lợi bắt buộc được thực hiện rất nghiêm túc và tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật hiện hành. Hiện nay công ty đang thực hiện phúc lợi và dịch vụ theo quy chế của công ty.

▼ **Bảo hiểm xã hội.**

- Người lao động làm việc theo hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên hoặc hợp đồng không xác định thời hạn thì doanh nghiệp có nghĩa vụ đóng BHXH cho người lao động.
- Trường hợp công ty ký hợp đồng lao động đối với người đang hưởng lương hưu hàng tháng và người làm việc có thời hạn dưới 3 tháng thì ngoài phần tiền lương theo công việc người lao động được thanh toán khoản tiền bảo hiểm (theo tỷ lệ quy định của Nhà nước) tính theo tỷ lệ % so với tiền lương cơ bản theo hợp đồng lao động.
- Ngoài 2 trường hợp trên người lao động thuộc diện bắt buộc đóng BHXH. Nhưng nếu vì lý do cá nhân người lao động không tham gia đóng BHXH và được công ty cho phép thì tiền lương và các khoản tiền % theo lương sẽ được thoả thuận trực tiếp trong hợp đồng lao động.
- Giám đốc công ty có quyền ký hợp đồng lao động với những lao động thuộc diện không phải đóng BHXH.

▼ Bảo hiểm y tế.

Khi tham gia BHYT, người lao động sẽ được hưởng các quyền lợi khám bệnh, chẩn đoán, điều trị và phục hồi chức năng (theo danh mục của Bộ Y tế) trong thời gian điều trị tại cơ sở khám chữa bệnh.

▼ Bảo hiểm thất nghiệp

Đối tượng áp dụng: người lao động có

- Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ đủ 12 tháng đến 36 tháng;
- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn;
- Hợp đồng làm việc xác định thời hạn từ đủ 12 tháng đến 36 tháng; Mức đóng BHTN hàng tháng bằng 3% mức tiền lương, tiền công tháng, trong đó: NLD đóng 1%, người sử dụng lao động đóng 1%, ngân sách nhà nước hỗ trợ bằng 1%.

▼ Các phúc lợi khác

Công ty tổ chức tặng quà cho người lao động trong các dịp lễ, tết như tặng quà cho từng loại lao động trong các ngày 8/3, 30/4, 1/5, 2/9...Ta có thể thấy rằng, công ty đã rất quan tâm tới đời sống của người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi.

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3, Tương đối cao 4, Cao 5)

ST T	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty	0	76	102	12	2	2.68
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	123	67	2	0	2.42
3	Công ty chăm lo tới đời sống lao động	0	56	129	5	2	2.75
4	Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN	0	9	46	135	2	3.67
5	Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành	0	102	83	4	3	2.52

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Theo đánh giá ta thấy số người lao động hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty còn ở mức trung bình (2.68 điểm), công ty cần có các chương trình để phổ biến đến người lao động về các chính sách phúc lợi. Các hình

thức phúc lợi chưa đa dạng (2.42 điểm) còn nghèo nàn về hình thức và cách thức tổ chức. Sự chăm lo tới đời sống của người lao động cũng còn ở mức trung bình, chưa được đánh giá cao (2.75 điểm). Tuy nhiên, việc thực hiện các chế độ BHXH, BHYT, BHTN của công ty là rất đầy đủ, được đánh giá cao (3.67 điểm). So sánh phúc lợi với các công ty khác cùng ngành thì còn chưa được cao (2.52 điểm), thời gian tới công ty cần có các biện pháp cải thiện để đáp ứng nhu cầu chính đáng của người lao động cũng như giữ chân được nhân tài. Chính sách phúc lợi xã hội của công ty, một mặt làm hài lòng người lao động, nhưng một mặt khác chưa thực sự đặc biệt để hoàn thành thúc đẩy nhân viên làm việc thêm.

b. Thực trạng tạo động lực qua kích thích phi vật chất

** Tạo động lực qua môi trường làm việc thuận lợi.*

Chủ trương của công ty là tạo nên một môi trường làm việc thân thiện giữa những người công nhân với nhau, giữa cán bộ quản lý với công nhân của mình. công ty đề cao việc xây dựng một môi trường làm việc bình đẳng nhưng không quá tự do. Các biện pháp mà công ty đã áp dụng để xây dựng môi trường làm việc là: công ty tạo điều kiện cho người lao động có thể gặp gỡ trực tiếp người lãnh đạo để bày tỏ những ý kiến của mình.

Bảng 2.10: Đánh giá về môi trường làm việc tại công ty

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3, Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	0	34	144	12	2	2.91
2	Bầu không khí làm việc vui vẻ, hài hòa	0	22	56	91	23	3.59
3	An toàn lao động, vệ sinh lao động được quan tâm đúng mức	0	20	86	80	6	3.37
4	Nơi làm việc được trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ, cơ sở vật chất đáp ứng công việc	0	45	101	34	12	3.06

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Qua kết quả điều tra ta thấy người lao động đánh giá khá cao môi trường làm việc tại công ty. Cụ thể: Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý (2.91 điểm), Bầu không khí làm việc vui vẻ, hài hòa (3.59 điểm), An toàn lao động, vệ sinh lao động được quan tâm đúng mức (3.37 điểm), Nơi làm việc được trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ, cơ sở vật chất đáp ứng công việc (3.06 điểm). Kết quả điều tra cho thấy rõ ràng kế hoạch thực hiện xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp của Công ty có hiệu quả. Trên thực tế, môi trường làm việc cho những người lao động làm việc trực tiếp rất khắc nghiệt,. Do vậy,

việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn cho lao động được đặt lên hàng đầu, và cơ bản là công ty đã hoàn thành tốt công việc này.

** Đánh giá thực hiện công việc*

Việc đánh giá thực hiện công việc trong công ty được thực hiện thường xuyên. Việc đánh giá tùy thuộc vào từng loại hình lao động và căn cứ vào các tiêu chí sau:

Bảng 2.11: Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Loại hình lao động	Tiêu chí
Trực tiếp sản xuất	<ul style="list-style-type: none"> - Số ngày công làm việc trong tháng - Hoàn thành và vượt mức kế hoạch đặt ra - Chất lượng sản phẩm - Sáng kiến cải tiến kỹ thuật - Chấp hành nội quy, quy định của công ty - Chấp hành các quy định về An toàn – vệ sinh – cháy nổ
Gián tiếp và phục vụ	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ hoàn thành khối lượng, tiến độ công việc được giao - Hiệu quả công việc - Sai sót về chuyên môn - Chất lượng công việc

(Nguồn: Phòng Tổ chức-tiền lương)

Đánh giá thực hiện công việc tại công ty có tạo được động lực cho người lao động hay không phụ thuộc lớn vào tổ chức và phương pháp đánh giá. Nếu hai yếu tố này được xác định rõ ràng, có căn cứ khoa học thì sẽ nâng được động

lực trong lao động và ngược lại. Thực tế tại Công ty hiện nay chỉ có chỉ tiêu dùng để đánh giá việc thực hiện công việc cho toàn bộ người lao động sẽ làm giảm tính công bằng, chính xác của kết quả đánh giá, phần lớn là chỉ dựa vào thời gian làm việc thực tế là chủ yếu, chính vì vậy mà nó mang tính chất phân phối đều, hầu hết người lao động đều đạt loại A. tác dụng tạo động lực từ đánh giá thực hiện công việc chưa cao nhất là với khối văn phòng của Công ty. Công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại công ty được quy định trong quy chế phân phối tiền lương. Thành tích cá nhân của người lao động sẽ được đánh giá vào các mức xếp loại Xuất sắc, A, B, C, D và không xếp loại thành tích.

Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá

thực hiện công việc

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3 ,Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Quy trình đánh giá	0	124	61	7	0	2.39
2	Phương pháp đánh giá	0	124	63	5	0	2.38
3	Năng lực, phẩm chất người đánh giá	0	112	71	7	2	2.47
4	Sự công bằng	4	84	98	6	0	2.55

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Qua khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với quy trình đánh giá thực hiện công việc cho thấy phần lớn người lao động không hài lòng về cách đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang áp dụng (2.39 điểm). Phần lớn người lao động cho rằng kết quả đánh giá là không chính xác. Điều này chứng tỏ hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang áp dụng là chưa tốt, thể hiện ở) phương pháp đánh giá hiện nay không được rõ ràng và đầy đủ (2.38 điểm). Đánh giá thực hiện công việc là chưa công bằng, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động, gây ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc, làm giảm năng suất lao động, thậm chí người lao động có xu hướng tìm đến chỗ làm khác mà nơi đó họ được đánh giá và ghi nhận những gì họ cống hiến cho tổ chức và chỉ đạt (2.55 điểm). Cũng có thể lí giải được một phần nguyên nhân là do đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đánh giá thực hiện công việc còn thiếu kiến thức, kinh nghiệm, chưa sâu sát với công việc nên dẫn đến sự chưa hài lòng của người lao động.

** Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp*

Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp là yếu tố động viên cán bộ làm việc vì tương lai của bản thân và nghề nghiệp, nếu thực hiện tốt vấn đề này thì sẽ thúc đẩy động lực làm việc của họ. Khảo sát ý kiến của người lao động về cơ hội thăng tiến tác giả thu được kết quả thể hiện trong bảng

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3, Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Cơ hội thăng tiến là công bằng và hợp lý	133	34	23	2	0	1.44
2	Các tiêu chí cơ hội thăng tiến là rõ ràng và hợp lý	108	42	38	4	0	1.68
3	Những người được đề bạt là xứng đáng	0	88	94	7	3	2.61
4	Sự thăng tiến trong công ty là hợp lý	45	103	40	2	2	2.02

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Qua đánh giá của người lao động ta thấy số điểm đánh giá về cơ hội thăng tiến trong công ty là khá thấp. Tiêu chí cơ hội thăng tiến là công bằng và hợp lý chỉ đạt (1.44 điểm). Các tiêu chí đánh giá là rõ ràng và hợp lý (1.68 điểm), sự thăng tiến trong công ty (2.02 điểm). Hệ quả xảy ra là những người được đề bạt được cho là xứng đáng là ở mức khá thấp (2.61 điểm). Điều này ảnh hưởng thực sự nghiêm trọng đến tinh thần cũng như sự cố gắng của người lao động, gây ra sự bất bình và dễ nảy sinh tâm lý chán nản, ảm ức, ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Đây là hạn chế rất lớn mà phía công ty cần nghiêm túc xem xét và thay đổi.

** Chính sách đào tạo*

Hằng năm, căn cứ vào trình độ chuyên môn và tay nghề của cán bộ công nhân viên, công ty xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ cán bộ công nhân viên:

Bảng 2.14: Đánh giá về công tác đào tạo phát triển của công ty cổ phần cảng Hồng Hà

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3, Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết	0	145	44	3	0	2.26
2	Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng mong muốn	0	135	43	10	4	2.39
3	Phương pháp đào tạo là phù hợp	0	155	32	4	1	2.22
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	0	136	54	2	0	2.30
5	Sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc được cải thiện	0	123	59	7	3	2.42
6	Sau khi đào tạo, có đầy đủ ngộ phù hợp	0	140	43	7	2	2.32

(Nguồn: Khảo sát của học viên,)

Ở công ty cổ phần cảng Hồng Hà, hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chưa quan tâm đúng mức, mặc dù nó cũng có trong chính sách quy định quyền lợi của người lao động. Hầu như người lao động không thường xuyên được tham gia các khóa học huấn luyện cần thiết (2.26 điểm) do công ty tổ chức. Chính vì không có sự quan tâm, theo dõi và hỗ trợ như vậy nên việc đánh giá kết quả là không rõ ràng (2.68 điểm). Nội dung đào tạo (2.39 điểm), phương pháp đào tạo (2.22 điểm), cơ sở trang thiết bị đào tạo (2.30 điểm) đều bị đánh giá thấp, nội dung đào tạo chưa phù hợp với những kiến thức và kỹ năng mong muốn (2.39 điểm). Sau khi đào tạo, cũng chưa có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp. Do vậy, sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc chưa được cải thiện nhiều.

2.2.2. Thực trạng quy trình tạo động lực

2.2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Công ty Cổ phần cảng Hồng Hà hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ thiết kế, xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của phần lớn người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp hỗ trợ, tạo động lực cho người lao động. Để hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động về nhu cầu của họ. Số phiếu khảo sát phát ra là 200 mang tính đại diện cho đa số lao động làm việc tại Công ty. Trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow, tác giả đưa ra 9 nhu cầu cơ bản của người lao động: Thu nhập cao và thỏa đáng; chế độ phúc lợi tốt; công việc phù hợp với khả năng sở trường; điều kiện làm việc tốt; quan hệ trong tập thể tốt; có cơ hội học tập nâng cao trình độ; có cơ hội thăng tiến. Tác giả đã tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động, mỗi nhu cầu, người lao động sẽ lựa chọn thang

điểm từ 1 đến 5 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất. Từ đó, tác giả tổng hợp số điểm và kết quả cụ thể của từng nhóm, đánh giá mức độ nhu cầu cần thiết và quan trọng.

Bảng 2.15: Bảng khảo sát để xác định nhu cầu và các mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Hồng Hà

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3, Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	12	106	65	6	3	2.38
2	Chế độ phúc lợi tốt	9	73	101	6	3	2.56
3	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	6	86	91	6	3	2.55
4	Điều kiện làm việc tốt	9	71	104	5	3	2.59
5	Quan hệ trong tập thể tốt	4	96	86	4	2	2.51
6	Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ	11	89	86	4	2	2.46
7	Có cơ hội thăng tiến	45	91	53	3	0	2.07

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Qua bảng khảo sát ta thấy việc đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu cho người lao động của công ty chưa được đánh giá cao. Có thể dễ dàng nhận thấy ở việc người lao động đánh giá các tiêu chí được đưa ra ở mức độ khá thấp. Cụ thể: Thu nhập cao và thỏa đáng (2.38 điểm), Chế độ phúc lợi tốt (2.56 điểm), Công việc phù hợp với khả năng, sở trường (2.55 điểm). Điều kiện làm việc

tốt (2.59 điểm), Quan hệ trong tập thể tốt (2.51 điểm), Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ (2.46 điểm). Có cơ hội thăng tiến (2.07 điểm). Từ đó, ta có thể thấy được công ty vẫn chưa đáp ứng được kì vọng của người lao động. Mức độ đánh giá sự hài lòng của người lao còn thấp, nhiều tiêu chí thậm chí rất thấp như cơ hội thăng tiến (2.07 điểm). Thu nhập là nhu cầu quan trọng nhất đối với người lao động cũng chưa được đánh giá cao, gây ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc. Ngoài ra, các tiêu chí khác đều ở mức trung bình, chưa thực sự là động lực thúc đẩy người lao động chuyên tâm hoàn toàn cho công việc, gây ảnh hưởng đến năng suất chất lượng và sự phát triển của công ty.

2.2.2.2 Xác định mục tiêu tạo động lực lao động

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.

2.2.2.3. Thiết kế và thực hiện các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động

Công ty đã tiến hành công tác xác định nhu cầu của người lao động. Từ đó, thiết kế và thực hiện các biện pháp nhằm làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

* Về lương, thưởng

Công ty cổ phần cảng Hồng Hà vận dụng áp dụng Nghị định Nghị định số 49/2013/NĐ-CP của Chính phủ về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo được quyền lợi cho người lao động nhất là lao động trong các ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm như công ty.

Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh, sau khi tham khảo ý kiến của Ban chấp hành công đoàn cơ sở hoặc ban chấp hành công đoàn lâm thời; Phòng Hành chính – nhân sự rà soát và tổng hợp danh sách cán bộ công nhân viên đã đủ niên hạn nâng lương, gửi các tổ đội, phòng ban để tham khảo sau đó trình lên Giám đốc ký và thông báo toàn công ty. Căn cứ để nâng lương đối với lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật ứng với công việc đảm nhận; đối với viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, nhân viên thừa hành, phục vụ là tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ viên chức và thâm niên làm việc trong công ty.

* Xây dựng chương trình đào tạo, nâng cao trình độ nhân viên

Nguồn lao động của công ty chủ yếu được đào tạo tại các cơ sở đào tạo như: Đại học Thủy lợi, đại học Bách khoa, đại học xây dựng, các trường dạy nghề, trung cấp... Hàng năm, căn cứ vào trình độ chuyên môn và tay nghề của CBCNV, yêu cầu công tác quản lý, phát triển sản xuất, nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ CBCNV và điều kiện kinh phí đào tạo, công ty xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ CBCNV

- Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nghề hoặc nâng cao tay nghề cho người lao động .

- Kế hoạch các lớp bồi dưỡng ngắn hạn đối với các cán bộ của công ty, đăng ký các lớp tin học, ngoại ngữ do công ty tổ chức.

- Đối tượng được đào tạo: Những người cử đi đào tạo được quy định trong quy chế công ty.

Bảng 2.16: Chi phí đào tạo bồi dưỡng cán bộ tại công ty

Đơn vị : Người

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	So sánh (%)	
				2016/2015	2017/2015
Chi phí đào tạo (Triệu đồng)	201	306	390	52,2	94,1
Số cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo (Người)	81	107	120	32,1	48,1
Chi phí đào tạo/1 cán bộ (Triệu đồng)	2,48	2,85	3,25	14,9	31,2

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2015-2017 của công ty)

Qua bảng số liệu ta thấy được số cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo cũng như kinh phí dành cho đào tạo tăng đều qua các năm. Cụ thể chi phí đào tạo năm 2016 tăng 52,2% so với năm 2015 tương đương 105 triệu đồng. Năm 2017 tăng 94,1% so với năm 2015 tương đương 189 triệu đồng. Căn cứ vào đó ta xét thấy số cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo cũng vẫn tăng đều qua các năm cụ thể năm 2016 tăng 32,1% so với năm 2015 tương ứng với 26 người. Năm 2017 tăng 48,1% so với năm 2015 tương ứng với 39 người. Chi phí đào tạo bình quân cũng tăng đều qua các năm. Năm 2016 tăng 14,9% so với năm 2015 tương đương 0,37 triệu đồng. Năm 2017 tăng 31,2% so với năm 2015 tương đương 0,77 triệu đồng. Qua đánh giá số liệu ta thấy công tác đào tạo nhân lực của công ty cổ phần cảng Hồng Hà

đang được thực hiện khá tốt về mặt số lượng. Về mặt chất lượng công ty cần hoàn thiện thêm các giải pháp, các kế hoạch đào tạo trong thời gian tới để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô cũng như sự phát triển lâu dài của công ty.

* Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc rõ ràng

Việc đánh giá kết quả công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, nó sẽ là căn cứ để xét tăng lương, thưởng, thăng chức....và tạo ra một cơ chế làm việc công bằng, bình đẳng giữa tất cả nhân viên. Hệ thống đánh giá của công ty bao gồm 4 bước, như sau:

Bước 1: Xác định đối tượng đánh giá phù hợp

Bước 2: Đánh giá kết quả thực hiện công việc (thang điểm đánh giá từ 1-60, mỗi tiêu chí tối đa 12 điểm)

Bước 3: Đánh giá về ý thức làm việc và tuân thủ nội quy (thang điểm đánh giá từ 1-40, mỗi tiêu chí tối đa 10 điểm)

Bước 4: Đưa ra kết luận và đánh giá

Chu kỳ đánh giá: tiến hành theo từng quý.

Sau khi tiến hành đánh giá, công ty sẽ công bố kết quả đánh giá cho nhân viên được biết và đồng thời đưa ra những lời khuyên và góp ý để cải thiện thành tích của nhân viên, góp phần vào nâng cao kết quả kinh doanh của công ty.

* Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên

Công ty quan niệm, nấc thang nghề nghiệp là một phương pháp hiệu quả để có thể duy trì và tạo động lực làm việc cho nhân viên vì nó tránh được trạng thái “giậm chân tại chỗ”.

Do đó, trong việc xây dựng các tiêu chí thì tiêu chí thâm niên công tác và mức độ cống hiến nên được coi trọng, đây không chỉ là đền đáp xứng đáng cho những người cũ mà còn tạo niềm tin cho những người mới gắn bó với công ty, tạo động lực cho họ làm việc tích cực. Nhân viên sẽ cần cảm thấy

mình đang được học hỏi từ bản thân công việc hàng ngày và từ chính công ty, họ thấy rằng mình cần phải cố gắng nỗ lực phấn đấu để vượt qua những thử thách trong công việc.

Để tránh việc nhàm chán, đơn điệu công ty đã tăng cường mức độ thử thách trong công việc để kích thích sự tập trung và nỗ lực đối với nhân viên, đồng thời giúp họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Ban lãnh đạo công ty còn tổ chức những buổi nói chuyện, gặp gỡ riêng với từng nhân viên có năng lực, kinh nghiệm để xác định định hướng của họ là gì, mong ước của họ trong công việc là thế nào để từ đó có những biện pháp hỗ trợ thỏa đáng, đồng thời qua những buổi nói chuyện như vậy, ban lãnh đạo công ty cũng sẽ biết cần sửa đổi, bổ sung những chính sách gì để nâng cao hiệu quả và kết quả công việc.

* Xây dựng văn hóa động viên, khuyến khích

Công ty cần xây dựng những chương trình để tôn vinh những cố gắng và nỗ lực của nhân viên trong quá trình làm việc, đặc biệt khi có những thành tích nổi trội. Ví dụ như việc tiến hành tổng kết quý, năm, cá nhân nào hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, không bị vi phạm kỉ luật, có những đề xuất mới nhằm giảm thiểu chi phí, tăng doanh số sẽ được tuyên dương và trao tặng bằng khen và phần thưởng trước tập thể cán bộ nhân viên của công ty.

2.2.2.4. Đánh giá hoạt động tạo động lực lao động trong công ty theo một số tiêu chí

a. Năng suất, chuát lượng và hiệu quả công việc

Bảng 2.17: Đánh giá hoạt động tạo động lực theo các tiêu chí năng suất lao động và thu nhập bình quân/người trong 3 năm từ 2015-2017

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	So sánh (%)	
				2016/2015	2017/2015
Doanh thu thuần (ĐVT: 1000.000)	19880	24120	27144	21,3	36,5
Số lao động bình quân (người)	582	622	713	6,8	22,5
Năng suất lao động (Triệu đồng/người)	34.158	38.778	38.070	13,5	11,4
Thu nhập bình quân đầu người (Triệu đồng/người)	5.500	6.400	6.900	16,3	25,45

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán)

Qua số liệu đánh giá ta thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian vừa qua chưa đạt hiệu quả cao. Doanh thu của công ty tăng đều qua từng năm tuy nhiên còn khá chậm. Cụ thể năm 2015 (19.880 tỉ đồng). Năm 2016 (24,120 tỉ đồng) tăng 21,3% so với năm 2015 tương đương 12,24 tỉ đồng. Năm 2017 (27.144 tỉ đồng) tăng 36,5% so với 2016 tương đương với 7,26 tỉ đồng so với năm 2015. Xét về số lao động bình quân, năm 2015 số lao động bình quân (582 người). Năm 2016 (622 người) tăng 6,8% so với 2015 tương đương với 40 người. Đến năm 2017 số lao động bình quân tăng 22,5% so với năm 2015 tương đương 131 người. Sự tăng đều qua các năm là do công ty đang trong quá trình mở rộng quy mô sản xuất. Xét về năng suất lao động. Năm 2015 năng suất lao động đạt (34.158 triệu đồng/người). Năm 2016 đạt (38.778 triệu đồng/người) tăng 13,5% so với 2015 tương đương với 4,62 triệu đồng/người. Đến năm 2017 năng suất lao động tăng 11,4% so với năm 2015

tương đương 3,812 triệu đồng/người so với năm 2015. Về thu nhập bình quân đầu người, năm 2015 thu nhập bình quân đầu người đạt (5.5 triệu đồng/người). Năm 2016 đạt (6.4 triệu đồng/người) tăng 16,3% so với năm 2015. Năm 2017 đạt (6.9 triệu đồng/người) tăng 25,45% so với năm 2015. Có thể nhận thấy rằng thu nhập bình quân qua các năm tăng đều nhưng tăng còn chậm trong bối cảnh giá cả hàng hóa ngày càng tăng dẫn đến cuộc sống của người lao động vẫn chưa được đảm bảo.

* Về chất lượng

Đánh giá qua tỷ lệ phế phẩm

Bảng 2.18: Số lượng phế phẩm sản phẩm gạch ống của công ty trong 6 tháng đầu năm 2018

Tháng	1	2	3	4	5	6
Tổng sản phẩm (viên)	176.810	160.867	180.124	204.654	254.879	276.545
Số sản phẩm lỗi (viên)	3.212	3.458	4.124	5.275	6.446	7.320
Tỷ lệ phế phẩm (%)	1,81	2.14	2,28	2,57	2,52	2,64

(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự)

Trong đó: Tỷ lệ phế phẩm cho phép là 3%

Qua số liệu về tổng sản phẩm và số lượng phế phẩm gạch ống của công ty, ta thấy rằng tổng số sản phẩm trong 6 tháng đầu năm có sự tăng đều qua các tháng, đặc biệt tháng 4,5,6 có sự tăng mạnh lần lượt đạt (204.654); (254.879); (276.545) viên gạch ống. Có thể lí giải được là do do nhu cầu xây dựng trong thời gian này tăng cao. Các tháng 1,2,3 lần lượt đạt (176.810); (160.867); (180.124) viên gạch ống. Nguyên nhân số lượng sản phẩm sản xuất gạch ít hơn do đây là các tháng đầu năm, tháng Tết. Do đó, nhu cầu xây

dụng giảm kéo theo số lượng sản phẩm của công ty cũng giảm theo. Xét về số lượng sản phẩm lỗi. Tỷ lệ phế phẩm cho phép của công ty là 3% thì ta thấy số lượng phế phẩm của công ty qua các tháng đều dưới 3%. Tuy nhiên, số lượng phế phẩm các tháng 4,5,6 có xu hướng tăng cao hơn các tháng khác lần lượt (2,57%); (2,52%); (2,64%) tương ứng với (5.275); (6.446); (7.320) viên gạch ống. Việc này được nhận định là do người lao động trở lại làm việc sau đợt nghỉ dài nên vẫn chưa thực sự bắt nhịp vào công việc. Ngoài ra, việc đơn hàng về nhiều, số lượng sản phẩm phải đáp ứng lớn hơn, cùng với đó cũng bắt đầu bước vào các tháng nắng nóng nên việc đảm bảo chất lượng cũng bị ảnh hưởng dẫn đến việc có nhiều sản phẩm lỗi. Công ty cần có những biện pháp để giảm số lượng phế phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm.

b. Sự hứng thú trong công việc

Bảng 2.19: Đánh giá của người lao động về sự hứng thú trong công việc

(Thang điểm đánh giá: Rất thấp 1, Thấp 2, Trung bình 3 ,Tương đối cao 4, Cao 5)

STT	Nội dung	Rất thấp (1)	Thấp (2)	Trung bình (3)	Tương đối cao (4)	Cao (5)	Điểm TB
1	Công việc đa dạng không bị đơn điệu	12	86	85	6	3	2.50
2	Công việc thú vị và thử thách	9	73	101	6	3	2.56
3	Tinh thần thoải mái và không cảm thấy quá căng thẳng	6	86	91	6	3	2.55
4	Phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn	9	71	104	5	3	2.59

(Nguồn: Khảo sát của học viên)

Qua khảo sát ta thấy người lao động không có nhiều hứng thú với công việc hiện tại. Bằng chứng là các tiêu chí đưa ra đều bị cho điểm khá thấp. Cụ thể: Công việc đa dạng không bị đơn điệu (2.50 điểm); Công việc thú vị và thử thách (2.56 điểm); Tinh thần thoải mái và không cảm thấy quá căng thẳng (2.55 điểm); Phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn (2.59 điểm). Có thể lí giải được nguyên nhân người lao động cho điểm khá thấp là do công việc nhà xưởng làm theo dây chuyền, công việc lặp đi lặp lại nên đơn điệu và dễ nhàm chán. Công việc bền bỉ tuy có linh hoạt hơn nhưng cũng không đa dạng và phong phú, những khi thời tiết khắc nghiệt sẽ gây nên sự mệt mỏi, chán nản. Do đó, công ty cần có những giải pháp để khắc phục vấn đề này một cách sớm nhất.

2.2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà

2.2.3.1 Nhân tố thuộc bản thân người lao động

- Mục đích cá nhân: Trong những năm qua, ban lãnh đạo công ty thông qua tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên thực hiện tích cực công tác dân vận, thực hiện tuyên truyền quan điểm tư tưởng, động viên, hướng mục tiêu chung đến toàn bộ cán bộ nhân viên công ty, tránh tư tưởng cá nhân trong công việc tránh ảnh hưởng lợi ích chung. Công ty đã tổ chức các sự kiện văn hóa thể thao, thi nấu ăn, cắm hoa...từ đó giúp gắn kết người lao động, giúp người lao động cảm thấy công ty như ngôi nhà thứ 2 của mình. Từ đó, luôn cố gắng đóng góp cho sự phát triển chung.

- Khả năng và kinh nghiệm làm việc: Hiện cán bộ công ty có độ tuổi cũng như thâm niên công tác khác nhau. Đối với cán bộ lớn tuổi, thâm niên công tác thường có kinh nghiệm xử lý công việc nhưng thiếu sự cập nhật, nhạy bén với sự phát triển hiện nay. Những cán bộ trẻ thì có sự nhiệt huyết, nhiệt tình phù hợp cho sự phát triển của công ty, tuy nhiên đội ngũ cán bộ này

lại thiếu kinh nghiệm cũng như kiến thức trong công tác. Do đó, công ty đã luôn quan tâm sát sao, cử các cán bộ trẻ, năng động đi học hỏi các kiến thức công nghệ mới. Ngược lại, công ty cũng cử những cán bộ lâu năm, nhiều kinh nghiệm kèm cặp và hướng dẫn những cán bộ trẻ mới vào nghề. Từ đó, công ty đã tận dụng được cả sức trẻ lẫn kinh nghiệm của cán bộ công nhân viên vào trong quá trình làm việc.

- Khác biệt cá nhân: Qua số liệu trên thì công ty có sự khác biệt lớn trong cơ cấu nhân lực về độ tuổi và giới tính. Ngoài ra, việc sinh ra trong các gia đình khác nhau, đến từ nhiều vùng miền khác nhau, do vậy lối sống, văn hóa và cách sinh hoạt cũng có sự khác nhau. Những điều này đôi khi gây ra xung đột ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất. Vì vậy, ban giám đốc đã giao nhiệm vụ cho các trưởng, phó phòng, các tổ trưởng tổ phó trong công ty quan tâm sát sao đến đời sống cũng như tâm tư nguyện vọng của người lao động để báo cáo lên ban giám đốc. Nhanh chóng xử lý các xung đột ngay từ khi mới chớm để không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2.3.2. Các nhân tố thuộc về công việc

- Mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm mà công việc đòi hỏi.

Mỗi người lao động có nhiệm vụ và trách nhiệm riêng. Đôi khi có sự bất đồng do người lao động cảm thấy bị thiên vị, không công bằng. Nhận thấy tầm quan trọng của vấn đề này. Ban giám đốc công ty cổ phần cảng Hồng Hà đã chỉ đạo các phòng ban thực hiện chặt chẽ quá trình phân công công việc, định mức lao động để làm sao phù hợp với khả năng, năng lực của người lao động. Ngoài ra, với những công việc nặng nhọc nguy hiểm, những công việc có độ phức tạp cao, công ty cũng có chế độ lương thưởng xứng đáng dành cho những người phụ trách những công việc này giúp họ luôn có động lực để hoàn thành tốt công việc với một tâm trạng thoải mái, yên tâm.

- Mức độ hao phí về thể lực và trí lực: Hàng năm, Công ty đều có tổ chức khám sức khỏe cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, việc kiểm tra sức khỏe vừa đảm bảo nhân lực trong công tác và cũng giúp cán bộ nhân viên trong công ty hiểu biết về sức khỏe bản thân. Ngoài ra, do đặc thù công việc nên cán bộ tại công ty có thời gian làm việc dài hơn so với quy định, công việc luôn đòi hỏi sự tập trung cao, vì vậy bản thân mỗi cán bộ tại công ty luôn mong muốn những gì nhận được xứng đáng với những cống hiến của bản thân bỏ ra.

- Mức độ hấp dẫn của công việc: Làm việc trong công ty, được tiếp xúc mở rộng cao trong quan hệ cũng như cũng giúp cán bộ hiểu biết nhiều lĩnh vực quan hệ trong cuộc sống. Bên cạnh đó mức lương thưởng trong công ty tương đối tốt thu hút nguồn nhân lực chất lượng cũng như giữ chân những người cán bộ tốt, giỏi chuyên môn nghiệp vụ cống hiến cho công ty. Tuy nhiên, do nguồn nhân lực không đồng đều nên nhiều vị trí công tác ít được luân chuyển, công việc kéo dài thời gian dài gây tâm lý nhàn chán, thiếu sự đổi mới.

- Mức độ đảm bảo sự thăng tiến đối với người lao động: Hàng năm, căn cứ vào tình hình thực tế và đề bạt của cán bộ. Công ty tiến hành đề bạt cán bộ có năng lực, thành tích trong công việc đảm nhiệm một vị trí cao hơn kèm theo đó là trách nhiệm cũng như yêu cầu đòi hỏi công việc lớn hơn. Mọi sự đề bạt đều thông qua đề xuất của phòng hành chính nhân sự sau đó là sự xét duyệt của Hội đồng chức danh công ty để đưa quyết định bổ nhiệm.

2.2.3.3. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp

- Mục tiêu chiến lược của tổ chức:

Định hướng phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới có các mục tiêu như:

+ Nâng cao năng lực đội ngũ lao động trong công ty cả về phẩm chất lẫn chất lượng chuyên môn.

+ Mở rộng và phát triển thêm các chi nhánh tại các tỉnh lân cận, các địa phương có hệ thống sông ngòi. Để hoàn thành được những mục tiêu đã đặt ra thì đòi hỏi công ty phải có những chính sách nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng một cách cụ thể, đảm bảo yếu tố chi phí và tính khả thi cao nhất.

- Điều kiện lao động: Điều kiện làm việc đáp ứng được yêu cầu trong công việc và mong muốn của nhân viên. Công ty đang tiếp tục cải tạo, xây dựng, sửa chữa cơ sở vật chất tại trụ sở chính công ty cũng như các nhà xưởng, bến bãi. Công ty thực hiện đầu tư hiện đại hóa hệ thống hỗ trợ công việc, trang thiết bị và cơ sở hạ tầng tác động tích cực đến động lực làm việc và nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

- Quan điểm của ban lãnh đạo công ty về tạo động lực:

Quan điểm của ban lãnh đạo công ty là : “ *Con người là trung tâm của sự phát triển, quyết định sự thành công hay thất bại của Tổng công ty trong việc thực hiện kết quả kinh doanh, phát huy tối đa nguồn lực con người hiện có để tạo được lợi thế trong cạnh tranh*”

Ý thức được vai trò rất quan trọng của nhân lực đối với tổ chức nên ban lãnh đạo công ty luôn coi công tác tạo động lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của bộ phận quản trị nhân lực trong công ty. Vì vậy, mỗi một chính sách tạo động lực được đưa ra đều được công ty nghiên cứu rất kỹ và nhận được sự đồng thuận của đa số người lao động.

- Cơ cấu tổ chức: Công ty cổ phần cảng Hồng Hà đã xây dựng cơ cấu nhân sự rõ ràng, đầy đủ về mặt số lượng cũng như chất lượng. Có sự phân chia rõ ràng về các ban ngành, bộ phận, tạo sự hài hòa giữa các bộ phận. Từ đó, giúp bộ máy công ty vận hành một cách trơn tru và hiệu quả. Với đặc thù

công việc là nặng nhọc, do đó cơ cấu lao động theo giới tính của công ty chủ yếu là nam giới, dễ nảy sinh mâu thuẫn xung đột. Vì vậy, ban lãnh đạo công ty luôn áp dụng các biện pháp hài hòa, lúc nhu lúc cương. Cụ thể là tổ chức các buổi giao lưu thể thao, thi văn nghệ... để gắn kết tinh thần, sự đoàn kết của anh em trong công ty. Tuy nhiên, công ty cũng có những hình thức xử lý mạnh tay như trừ lương, cắt thưởng hay cho thôi việc đối với những cá nhân có hành vi gây mất đoàn kết trong nội bộ công ty.

- Chính sách nhân lực: Công ty tuân thủ đúng những quy định trong bộ luật lao động do Nhà nước ban hành. Ngoài ra, chính sách nhân lực của công ty áp dụng theo quy định chung của công ty xây dựng, trên cơ sở định hướng của Ban giám đốc nhằm phù hợp với tình hình hoàn cảnh tại Công ty trong từng giai đoạn phát triển để thích nghi với sự thay đổi của thị trường cũng như kinh tế đất nước.

2.2.3.4 Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước

Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của công ty. Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực vận tải đường thủy nội địa, công ty Cổ phần cảng Hồng Hà cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành. Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế có ảnh hưởng lớn đến Công ty. Người lao động tại công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số lao động của công ty có không ít lao động là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập cá nhân. Hơn nữa, giá cả các mặt hàng thiết yếu, như: nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều có xu hướng tăng cao. Vì vậy, luật thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến lao động tại công ty. Bên cạnh đó, các chính sách khác của

nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của công ty nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

Vị thế ngành.

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Công ty cổ phần cảng Hồng Hà thuộc lĩnh vực vận tải đường thủy và sản xuất vật liệu xây dựng, trong bối cảnh nước ta có hệ thống sông ngòi chằng chịt, cơ sở hạ tầng xây dựng ngày càng nhiều, nhu cầu vật liệu ngày càng lớn vị thế ngành khá cao và thu hút nhiều lao động. Do đó, đây là thế mạnh rất lớn cho công ty, trong bối cảnh kinh tế phát triển, giao thương ngày càng được đẩy mạnh thì đây là cơ hội rất lớn để công ty vươn lên trở thành doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực vận tải đường thủy nội địa.

Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiến được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, công ty cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các công ty khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

2.3. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cảng Hồng Hà

2.3.1. Thành tựu đạt được

Sau khi nghiên cứu về tạo động lực tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà, ta có thể thấy được rằng công ty đã có những quan tâm tới vấn đề tạo động lực lao động, cụ thể là:

Qua nhiều 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. Môi quan hệ giữa người lao động trong tổ chức thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, phối hợp với nhau hoàn thành công việc được nhip nhàng. Văn hóa doanh nghiệp đã tạo cho công ty có một môi trường làm việc lành mạnh, giúp người lao động có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức một cách tốt nhất. Công tác phân tích công việc được thực hiện khá chi tiết và đầy đủ, tạo điều kiện cho người lao động thực hiện công việc một cách dễ dàng hơn

2.3.2. Một số hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1 Một số hạn chế

*** Tiền lương**

Bên cạnh các ưu điểm trên thì công ty vẫn còn một số hạn chế trong việc xây dựng các chính sách quản trị nhân lực nhằm tạo động lực cho người lao động.

- Nhìn vào các số liệu về lương và đánh giá của người lao động có thể thấy rằng mức lương của công ty hiện tại còn chưa cao, thấp hơn một số công ty cùng lĩnh vực trên địa bàn. Ngoài ra thì tốc độ tăng lương còn chậm, không theo kịp sự gia tăng giá cả thị trường.

- Thứ hai là căn cứ xét tăng lương còn chưa hợp lí, chưa rõ ràng khiến cho một bộ phận người lao động chưa nắm được đầy đủ quy chế trả lương từ đó sinh tâm lí lo lắng không yên tâm.

- Thứ ba là sự công bằng trong trả lương chưa được đánh giá cao. Ta có thể thấy được qua bảng khảo sát ở phần trên, người lao động đánh giá các tiêu chí chưa cụ thể rõ ràng và chưa có sự minh bạch trong trả lương.

- Phương án trả lương và chế độ trả thưởng còn nhiều bất cập như phụ thuộc vào bảng cấp, trả thưởng chưa công bằng, chưa rõ ràng, chưa thuyết phục được nhân tài ở lại. Do là một đơn vị hành chính sự nghiệp của nhà nước, lại có quá nhiều lao động đang là một cản trở không hề nhỏ đối với Trung tâm cả về phân công bố trí nhân lực và về vấn đề tiền lương.

* Tiền thưởng

Công tác tiền thưởng đã và đang phát huy những ưu điểm của nó, song vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm:

- Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho cán bộ, công nhân viên.

- Phần thưởng là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu lao động tiên tiến đi kèm với các phần thưởng đó là một khoản tiền song nó chỉ mang tính hình thức chứ nó không có tác dụng tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên của công ty.

- Chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến cán bộ, công nhân viên không có động lực để nỗ lực phấn đấu. Họ chỉ cần hoàn thành nhiệm vụ được giao, chứ không quan tâm đến phần thưởng vì cho rằng cái đó mình có cố gắng chưa chắc đã đạt được vì tiêu chí xét thưởng còn chưa rõ ràng thì căn cứ vào đâu để xét thưởng mà mình phải cố gắng phấn đấu.

* Phúc lợi và dịch vụ

Hình thức phúc lợi chưa đa dạng, còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được.

Các hình thức phúc lợi 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.

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.

* Đánh giá thực hiện công việc

Nhìn chung công tác đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động tại Công ty khá cũ, mang tính hình thức, Công ty chưa thực hiện đánh giá thực hiện công việc khoa học, hợp lý do đó ảnh hưởng nhiều đến công tác tiền thưởng, tiền thưởng, công tác phân loại thi đua hằng năm.

* Chính sách đào tạo

Công ty còn chưa thực sự quan tâm đến công tác đào tạo cho người lao động, các chương trình đào tạo còn chưa đa dạng, đào tạo chưa thực chất dẫn đến tốn kém chi phí nhưng không đem lại hiệu quả. Điều này dẫn đến người lao động không được cập nhật những kiến thức mới, chất lượng lao động của Công ty vì thế không cao, đồng thời cũng cản trở và gây khó khăn cho Công ty về sự phát triển lâu dài trong tình hình hiện nay.

* Tạo động lực qua môi trường làm việc thuận lợi.

Công ty trang bị những điều kiện tốt cho người lao động làm việc nhưng chưa đồng đều cho các bộ phận, chưa có sự đồng bộ trong đầu tư trang thiết bị phục vụ quá trình làm việc cho người lao động trực tiếp. Văn hóa Công ty, những truyền thống tốt đẹp, mối quan hệ thân ái, đoàn kết, sự quan

tâm chia sẻ là những giá trị cốt lõi mà Công ty có nhưng chưa đủ, Công ty cần phải xây dựng văn hóa Công ty tích cực để làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

* Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp

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 cán bộ công nhân viên 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.

2.3.2.2 Nguyên nhân

Tác giả cho rằng, tạo động lực lao động của Công ty còn nhiều hạn chế do hai yếu tố chính sau:

* Môi trường bên ngoài

Có nhiều doanh nghiệp trong được thành lập có cùng lĩnh vực hoạt động với Công ty nên có sự cạnh tranh rất lớn trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển mở rộng, nhiều công ty có vốn đầu tư nước ngoài, công nghệ hiện đại tạo áp lực rất lớn lên lãnh đạo công ty. Ngoài ra, các chính sách pháp luật cũng ảnh hưởng lớn đến các quyết định của công ty, như việc tạo cơ chế thông thoáng hơn cho các doanh nghiệp mới, các chính sách về bảo vệ môi trường, khai thác khoáng sản ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của công ty. Do vậy, doanh thu trong những năm gần đây không ổn định dẫn đến công tác tạo động lực có những hạn chế nhất định

* Môi trường bên trong:

Lãnh đạo Công ty chưa thực sự sát sao để tìm hiểu hết những tâm lý, nguyện vọng của người lao động, do đó các chính sách tạo động lực cho người lao động chưa đạt được hiệu quả cao. Mặt khác, chính sách quản lý còn chưa khoa học, chưa có sự đầu tư, đổi mới, chưa được linh hoạt để phù hợp với tình hình mới. Đội ngũ lao động phổ thông của Công ty khá đông, trình độ chuyên môn, tay nghề thấp; sản xuất các sản phẩm theo kiểu truyền thống và giản đơn nên Công ty không có sự chú trọng đến công tác đào tạo người lao động, không tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các khóa học do Công ty tổ chức để hoàn thiện tay nghề, kỹ năng nâng cao chất lượng hiệu quả công việc

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG HỒNG HÀ

3.1. Phương hướng và mục tiêu tạo động lực lao động

3.1.1. Phương hướng

Xây dựng công ty trở thành một trong những tổ chức có uy tín, chất lượng dịch vụ tốt nhất, công nghệ hiện đại, trình độ quản lý tiên tiến và hiệu quả nhất trên địa bàn Thành phố để ngày một đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng, cũng như góp phần vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước trong thời gian tới. Để đạt được mục tiêu đó, Công ty nhận thấy rằng con người là nhân tố quan trọng nhất. Chính vì vậy Công ty cổ phần cảng Hồng Hà luôn hoạt động theo tôn chỉ : “ Coi con người là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của công ty”. Do đó mà vấn đề tạo động lực lao động luôn nhận được sự quan tâm cao của lãnh đạo công ty. Phương hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới sẽ là đẩy mạnh hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ công nhân viên công ty, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo trẻ để đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động trong thời gian tới. Công ty còn chú trọng việc tuyển dụng người lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao trong công việc. Ngoài ra, xu thế phát triển của quốc tế trong những năm gần đây là “xanh”, thân thiện với môi trường. Công ty cổ phần cảng Hồng Hà cũng không nằm ngoài xu thế đó. Vì vậy, ban giám đốc công ty rất quan tâm đến việc đầu tư hệ thống trang thiết bị hiện đại để giảm thiểu lượng khí thải, cũng như đầu tư hệ thống xử lý nước thải để đảm bảo giữ cho nguồn nước và môi trường luôn sạch. Đó là yếu tố căn bản để công ty có thể phát triển bền vững và lâu dài.

3.1.2. Mục tiêu

Công ty định hướng hoạt động tạo động lực trong thời gian tới:

- Đặt mục tiêu với tăng lương bình quân cho cán bộ công nhân viên những năm tới lên 10.000.000(Mười triệu đồng / tháng)

- Nâng cao đời sống, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động.

- Hoàn thiện cơ chế tiền lương, tiền thưởng hợp lý, công bằng, mang tính cạnh tranh hơn nữa để người lao động có thể phát huy quyền làm chủ, coi Công ty như ngôi nhà thứ hai của mình.

- Xây dựng chế độ tuyển dụng và đào tạo hợp lý, để xây dựng một đội ngũ lao động có chuyên môn và trình độ cao, phù hợp với sự phát triển của công ty.

- Nâng cao chất lượng hạ tầng cơ sở, trang thiết bị để giúp giảm tải sức lao động cũng như nâng cao năng suất chất lượng, hạ giá thành sản phẩm.

- Phát triển Công ty theo hướng bền vững, thân thiện với môi trường, giảm thiểu ô nhiễm môi trường, đầu tư các hệ thống xử lý nước thải đạt tiêu chuẩn.

- Tăng cường mở rộng đầu tư, mở rộng dịch vụ, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh không chỉ trong địa bàn Thành phố mà còn địa phương trong cả nước và xa hơn là các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

- Xây dựng thương hiệu Công ty cổ phần cảng Hồng Hà trở nên uy tín, chất lượng trong lĩnh vực vận tải đường thủy nội địa.

3.2. Giải pháp tạo động lực tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà

3.2.1 Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu của người lao động

Bước một: Xác định các loại nhu cầu.

Bước hai: Xác định các nhu cầu cụ thể của từng loại nhu cầu. Mỗi loại nhu cầu có từ 3 - 5 nhu cầu cụ thể. Ở đây tôi thiết kế 5 nhu cầu cụ thể của mỗi loại nhu cầu:

Bước ba: Thiết kế các câu hỏi (tuỳ theo cách thiết kế 3 hay 5 nhu cầu cụ thể mà nêu ra 3 – 5 câu hỏi cho 1 loại nhu cầu). Do có 5 nhu cầu cụ thể cho một loại nhu cầu do đó tác giả thiết kế 5 câu hỏi cho 1 loại nhu cầu.

Bước bốn: Thiết kế bảng hỏi điều tra (nên thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau). Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu với 5 mức độ tương ứng là:

- 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.

Bước năm: Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng đơn vị, phòng ban phân xưởng, công ty. Cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, công nhân trực tiếp sản xuất; có thể phân theo mức lương; theo tuổi; theo trình độ; theo thâm niên công tác v.v...việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

Bước sáu: Xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu Trước hết dùng phương pháp bình quân hoá để tính số điểm của từng nhu cầu cụ thể và của từng loại nhu cầu theo công thức:

$$D_{ij} = \frac{\text{Tổng điểm bình quân nhu cầu } i \text{ thuộc loại nhu cầu } j}{\text{Tổng số phiếu khảo sát}}$$

3.2.2. Giải pháp về tăng cường tạo động lực thông qua hình thức kích thích vật chất

3.2.2.1. Hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua hệ thống tiền lương

Xây dựng một phương án lương trả công xứng đáng với sức lao động mà người lao động bỏ ra sẽ thúc đẩy được nhân viên lao động với hiệu quả cao hơn.

- Xây dựng tiêu chí cho hệ số tích cực để đảm bảo tính công bằng cũng như là một tiêu chí thúc đẩy lao động của công nhân viên.

Hệ số m2 : là hệ số tích cực.00

Để đảm bảo đánh giá chính xác hệ số trên, ta có thể thông qua các chỉ tiêu sau:

Ø Đảm bảo hoàn thành công việc đề ra:

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá quá trình thực hiện công việc được giao của người lao động trong tháng. Thể hiện mức độ hoàn thành công việc và hiệu quả thực hiện công việc đó. Ta có những mức cụ thể như sau:

- Loại A: Hoàn thành công việc từ 100% trở lên.
- Loại B: Hoàn thành công việc từ 90% đến dưới 100%.
- Loại C: Hoàn thành công việc từ 80% đến dưới 90%
- Loại D: Hoàn thành công việc dưới 80%. •

Ø Đảm bảo số ngày công trong tháng:

Số ngày công dùng để xét xem trong tháng người lao động có đi làm việc đúng giờ hay đủ không, từ đó xác định mức độ tham gia công việc của người lao động. Và chỉ tiêu này xác định ở các mức như sau:

• Loại A: Đảm bảo ngày công đầy đủ, không đi muộn về sớm, không nghỉ việc.

- Loại B: Đi muộn dưới 5 ngày, nghỉ từ 0 -> 2 ngày.
- Loại C: Đi muộn 5 ngày trở lên, nghỉ từ 4 -> 6 ngày.
- Loại D: Nghỉ từ 6 -> 10 ngày.
- Trường hợp nghỉ quá 10 ngày trở lên thì không xét chỉ tiêu này.

Đảm bảo thực hiện đúng kỷ luật lao động:

Mục đích để đánh giá ý thức kỷ luật của người lao động trong quá trình làm việc, nhằm hạn chế tình trạng đi muộn về sớm, phá hoại công ty...Cụ thể:

- Loại A: Tuân thủ nghiêm chỉnh, đầy đủ nội quy của công ty, không có vi phạm nào xảy ra.

- Loại B: Vi phạm 1 lần dưới hình thức nhắc nhở khiển trách.

- Loại C: Vi phạm 1 lần dưới hình thức kỷ luật và cảnh cáo.

- Loại D: Vi phạm 3 -> 4 lần dưới hình thức kỷ luật. Trường hợp vi phạm quá 3 lần sẽ không được xét chỉ tiêu này.

Tinh thần trách nhiệm:

- Nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm cao, sẵn sàng giúp đỡ mọi người khi gặp khó khăn.

- Có tinh thần trách nhiệm nhưng chưa thật sự cố gắng, nhiệt tình.

- Không có tinh thần trách nhiệm.

Thâm niên công tác:

- Loại A: Từ 20 năm trở lên.

- Loại B: Từ 10 -> 20 năm.

- Loại C: Từ 5 -> 10 năm.

- Loại D: Dưới 5 năm

Như vậy, các cán bộ sẽ căn cứ vào các chỉ tiêu và mức độ trên để tiến hành chấm điểm và xếp loại theo bảng sau:

Bảng 3.1: Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc

STT	Chỉ tiêu	Loại 1	Loại 2	Loại 3	Loại 4
1	Mức độ hoàn thành công việc được giao	40	35	27	20
2	Đảm bảo ngày công trong tháng	10	8	5	2
3	Đảm bảo thực hiện đúng kỷ luật lao động	20	15	12	7
4	Tinh thần trách nhiệm	20	18	15	5
5	Thâm niên công tác	10	7	5	3
	Tổng	100	83	64	37

- Sau khi thực hiện chấm điểm xong, ta sẽ căn cứ vào giới hạn dưới đây để xác định hệ số m2:

- + Từ 90 -> 100 điểm thì $m_2 = 1,3$
- + Từ 70 -> dưới 90 điểm thì $m_2 = 1,1$
- + Từ 50 -> 70 điểm thì $m_2 = 1$
- + Dưới 50 điểm trở xuống thì $m_2 = 0,9$

3.2.2.2. Hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua hệ thống 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...

3.2.2.3. Hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua hệ thống chính sách phúc lợi và dịch vụ

Phúc lợi là điều kiện để thu hút và giữ gìn lao động giỏi, giúp người lao động yên tâm, hài lòng, phấn chấn, tự hào và thỏa mãn với công việc. Hơn nữa, một chính sách phúc lợi tốt còn là biện pháp nâng cao đời sống tinh thần người lao động cũng như tránh được xung đột mâu thuẫn trong lao động từ đó kích thích tinh thần và thái độ làm việc của họ. Do nhu cầu của con người không bao giờ dừng lại. vì thế mà công ty cần phải có những biện pháp để hoàn thiện hệ thống phúc lợi.

Công ty có thể tham khảo một số hình thức phúc lợi:

- Tổ chức giao lưu văn hoá thể dục thể thao, thành lập các đội bóng đá, bóng chuyền, cầu lông,...; xây dựng sân bóng, nhà thi đấu để người lao động có cơ hội vận động, giải tỏa căng thẳng sau thời gian làm việc. Từ đó người lao động sẽ thân thiết và hiểu nhau hơn.

- Thực hiện giúp đỡ tài chính: cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp đỡ họ mua một số các tài sản giá trị như xe, nhà,... và khoản tiền này sẽ bị khấu trừ dần trong tiền lương của họ.

- Cung cấp thêm một số dịch vụ cho người lao động như: tư vấn sức khỏe, tư vấn tình yêu và hôn nhân...

- Thường xuyên tổ chức các chuyên du lịch ở những địa điểm khác nhau cho người lao động và gia đình của họ. Tránh hiện tượng quay đi quay lại một số địa điểm cũ, gây ra sự nhàm chán đối với người lao động.

Ngoài ra, do chi phí cho các chính sách phúc lợi là không nhỏ và có xu hướng tăng dần qua các năm nên công ty cần phải theo dõi, hạch toán một cách chi tiết nhằm đạt được hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất

3.2.3. Giải pháp về tăng cường tạo động lực thông qua hình thức kích thích phi vật chất

3.2.3.1. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào. Mục tiêu mà đánh giá thực hiện công việc hướng tới là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người lãnh đạo đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như khen thưởng, kỷ luật, thù lao, thăng tiến... Đồng thời, việc đánh giá đúng đắn ảnh hưởng lớn tới thái độ của người lao động, cũng như bầu tâm lý trong tập thể lao động.

Công ty cần xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, người đánh giá cần phải nghiên cứu toàn bộ hệ thống các yếu tố của nó, nghiên cứu phương pháp tiến hành và các bước của hệ thống, thảo luận dân chủ, đánh giá công bằng, minh bạch, tạo cho người lao động động lực làm việc. Từ đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Người đánh giá có thể dựa trên phương pháp đánh giá theo thang đo

đồ họa (người đánh giá sẽ cho ý kiến về tình hình thực hiện công việc của người lao động theo một thang đo được sắp xếp từ thấp đến cao hoặc ngược lại, ứng với mỗi mức độ đánh giá là một số điểm cụ thể. Tổng số điểm đạt được của các tiêu chí sẽ là điểm cuối cùng của người đó), hay hành vi (kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng của người lao động) để đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Công ty nên tiến hành đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo tháng, theo quý, theo năm hay theo dự án để có biện pháp khuyến khích kịp thời người lao động làm việc tốt hơn. Công ty cũng nên thiết kế bảng đánh giá thực hiện công việc theo mẫu chung theo từng bộ phận ví dụ theo các mảng như khối lượng công việc, chất lượng công việc, thời gian, tiến độ, trách nhiệm, chuyên môn và khả năng làm việc theo nhóm...Tiến hành cho điểm từng phần. Sau đó, riêng mỗi phần nhỏ như kết quả thực hiện công việc lại có bảng đánh giá thực hiện công việc khác nhau. Bảng đánh giá thực hiện công việc công bố rộng rãi trong toàn công ty để mọi người được biết và phấn đấu.

Cách tiến hành: Mỗi người được so sánh với từng người trong tổ, và số điểm sẽ được ghi lại. Nếu người nào có số điểm cao hơn là người ấy được lựa chọn. Giả sử có 4 người A, B, C, D thì cách so sánh như sau:

Bảng 3.2: So sánh về hiệu quả lao động

	A	B	C	D	Điểm
A		-	-	+	1
B	+		+	+	3
C	-	+		-	1
D	-	-	-		0

Vậy nhìn vào bảng ta thấy được người B có số điểm cao nhất, nghĩa là người xuất sắc nhất.

Ký hiệu:

(+) : Là người theo hàng hơn theo cột

(-) : Là người theo hàng kém người theo cột

Từ đó, người đánh giá sẽ đánh giá được một cách dễ dàng hơn sự thực hiện công việc của người lao động trong nhóm.

Người đánh giá thực hiện công việc cần đưa ra các quyết định đúng đắn giúp người lãnh đạo trong việc giám sát và quản lý công việc của cán bộ công nhân viên trong công ty. Đồng thời kích thích người lao động gắn bó với công việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc và phát triển công ty trở nên vững mạnh.

3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách đào tạo

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.

Công ty cần nâng hiệu quả thực hiện đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực, 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.

3.2.3.3. Hoàn thiện tạo động lực qua môi trường làm việc thuận lợi

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

- Đưa ra các quy tắc/ quy trình làm việc rõ ràng trong Công ty.
- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho công ty và truyền đạt cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty.
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho công ty bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc

- Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của Công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.

- Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Công ty.

- Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho công ty.

- Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về công ty, tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên, cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ...

Ngoài môi trường làm việc để tạo động lực cho nhân viên cần phải tạo ra cho họ một điều kiện làm việc tốt nhất. Đồng thời, cần phải tạo một môi trường làm việc yên tĩnh, thoải mái, bố trí các trang thiết bị một cách khoa học để đạt hiệu quả công việc cao hơn. Ngoài ra, Công ty cần giám sát việc thực hiện nội quy lao động một cách chặt chẽ hơn nhằm tạo ra một môi trường có tính kỷ luật, làm việc nghiêm túc và mang tính chuyên nghiệp hơn

3.2.3.4. Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp

Cơ hội thăng tiến đây là động lực hết sức to lớn đối với những cá nhân xuất sắc trong một quá trình dài hoạt động trong công ty. Họ đều có mong muốn hay tham vọng được thăng chức cho xứng đáng với năng lực của mình. Công ty cũng cần có những quy định cụ thể về việc được thăng chức và những ưu đãi bất thành văn đối với những cá nhân có thành tích vượt trội. Cuối năm tiến hành khen thưởng trước tập thể và từ đó lấy làm căn cứ để thăng chức cho cán bộ công nhân viên. Hoặc có những trường hợp trong quá trình làm việc cá nhân có những đóng góp xuất sắc thì tiến hành thăng chức ngay tại thời điểm đó. Thăng tiến là một nhu cầu tất yếu của quá trình lao động của người lao động. Nắm bắt được tâm lý này và tạo động lực cho người

lao động trong công ty là chính sách hàng đầu của ban lãnh đạo công ty, biện pháp này mang lại hiệu quả rất cao, huy động hết khả năng và tiềm năng vốn có của lực lượng lao động Do công tác cơ hội thăng tiến tại công ty hiện tại chưa được chú trọng nên cần có những biện pháp cụ thể để tạo điều kiện cho người lao động phát triển như:

- + Tạo điều kiện cho người lao động, nhất là người lao động có khả năng, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng phục vụ cho công việc.

- + Chú trọng đến công tác thi đua, biểu dương, khen thưởng những tập thể, cá nhân lao động giỏi.

- + Chú trọng công tác đào tạo, đầu tư cho nguồn nhân lực.

- + Chú trọng về việc cân nhắc đề bạt những người lao động có trình độ, đạo đức, năng lực và sự đóng góp cho công ty. Xem xét để quy hoạch cán bộ và ưu tiên những trường hợp đó.

- + Hàng năm luân chuyển cán bộ, sắp xếp đúng vị trí cho người lao động sao cho phù hợp với sở trường, năng lực của người lao động để họ phát huy tối đa được sở trường của họ.

KẾT LUẬN

Như vậy có thể khẳng định rằng, tạo động lực trong lao động có một vai trò quan trọng không những cho người lao động mà còn cho cả doanh nghiệp. Qua khảo sát, phân tích, đánh giá công tác tạo động lực trong lao động tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà, tôi nhận thấy: Để tạo động lực lao động hiệu quả hơn, lãnh đạo công ty cần quan tâm hơn nữa đến công tác tiền lương, tiền thưởng, hoàn thành công tác phân tích công việc, bảo hộ lao động, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, công tác tổ chức đào tạo và nâng cao tay nghề chuyên môn cho người lao động. Đồng thời, công ty cần phải chú trọng hơn nữa đến vấn đề con người – công nghệ - mở rộng thị trường nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sản xuất, doanh thu và nâng cao thu nhập cho người lao động. Luận văn cũng đã đem lại những đóng góp nhất định trong nghiên cứu, nhưng do thời gian nghiên cứu hạn hẹp, cùng với sự hiểu biết còn hạn chế của bản thân tác giả, luận văn này chắc chắn còn nhiều thiếu sót. Do đó, trong luận văn này của tôi chỉ nêu một số nhận thức cơ bản về tạo động lực và khảo sát tình hình thực tế tạo động lực lao động tại công ty cổ phần cảng Hồng Hà từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động. Những giải pháp trên chỉ là những ý kiến chủ quan của riêng cá nhân tôi, do đó nó còn có thể mắc phải một số hạn chế, sai sót. Rất mong nhận được sự chỉ bảo, hướng dẫn, đóng góp ý kiến của các thầy giáo, cô giáo, các cán bộ công nhân viên trong công ty cổ phần cảng Hồng Hà

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

Xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. C.Mác và Ph.Ăngghen: *Toàn tập* (2004), NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội
2. Mai Quốc Bảo (2010) “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty xi măng Việt Nam*” NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Văn Duẩn (2015), “*Tạo động lực để tăng năng suất*”,
<https://nld.com.vn/cong-doan/tao-dong-luc-de-tang-nang-suat-20151014213105195.htm>
3. 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.
4. TS Trần Thị Thanh Huyền (2008) “*Xây dựng chính sách tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ viễn thông tin học (COMIT CORP)*” NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Phương Lan (2005) “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*” NXB Học viện hành chính quốc gia, Hà Nội.
7. Tài liệu do phòng Hành chính-nhân sự, phòng Tổ chức-tiền lương... Công ty cổ phần cảng Hồng Hà cung cấp.
8. GS.TS Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
9. 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.
8. Trần Anh Tài (2008), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

13. 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.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: TRẮC NGHIỆM VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ NHÂN VIÊN HIỆN ĐANG LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY

A. Mục đích

Hoạt động trắc nghiệm được tiến hành với các đối tượng là cán bộ quản lý cấp cao, cấp trung và nhân viên đang làm việc tại công ty nhằm thu thập những thông tin liên quan đến thực trạng cũng như các biện pháp tạo động lực hiện nay tại Công ty.

B. Thông tin chung

1. Họ tên: Tuổi:
2. Bộ phận: Vị trí:
3. Số năm làm tại Công ty:

C. Câu hỏi trắc nghiệm (khoanh tròn vào lựa chọn)

Câu 1. Anh/chị có cần thêm động lực làm việc không?

1. Có
2. Không

Câu 2. Anh/chị có quan tâm và hiểu rõ về vấn đề tạo động lực trong cơ quan không?

1. Có và rất rõ
2. Có nhưng không rõ lắm
3. Không quan tâm

Câu 3. Anh/chị có thấy rằng mình được tạo động lực khi làm việc trong cơ quan không?

1. Có, rất nhiều
2. Có nhưng ít
3. Không

Câu 4. Theo anh/chị hình thức tạo động lực trong cơ quan nên làm tốt nhất là:

1. Tiền lương cao 6. Cơ hội thăng tiến
2. Công việc phù hợp 7. Môi quan hệ đồng nghiệp
3. Môi trường làm việc tốt 8. Được tự chủ
4. Đào tạo 9. Phúc lợi
5. Tiền thưởng 10. Tất cả các phương án trên

Câu 5. Nhu cầu hiện tại của anh/chị đối với công việc là gì ?

1. Thu nhập cao 6. Môi quan hệ đồng nghiệp tốt
2. Phúc lợi tốt 7. Thăng tiến trong công việc
3. Điều kiện làm việc tốt 8. Được tự chủ công việc
4. Được tôn trọng và khẳng định mình 9. Khác:.....
5. Công việc phù hợp với năng lực

Câu 6. Anh/chị có biết về văn hoá doanh nghiệp của cơ quan không?

1. Biết 3. Không biết
2. Biết ít

Câu 7. Dự định sắp tới của anh/chị đối với cơ quan?

- 1.* Gắn bó
- 2.* Tìm việc khác
- 3.* Không biết

Câu 8. Anh chị có đề xuất gì về tạo động lực tại công ty?

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

Xin cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu điều tra này!

**PHỤ LỤC 02: ĐIỀU TRA KHẢO SÁT VÀ KẾT QUẢ VỀ ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG
HỒNG HÀ**

Xin chào Anh/Chị !

Tôi là học viên của lớp K6QT2 thuộc trường Đại học Lao động-xã hội. Để thu thập số liệu sơ cấp sử dụng cho luận văn tốt nghiệp, tôi làm khảo sát này. Những đánh giá của anh/chị rất cần thiết cho luận văn của tôi. Tôi xin cam đoan bảo mật toàn bộ thông tin khảo sát và chỉ sử dụng vào mục đích nghiên cứu.

Trân Trọng cảm ơn!

Nguyễn Thanh Việt

Thông tin cá nhân

Họ và tên:.....

Phòng/Bộ phận:.....

Câu 1: Thông tin chung về đối tượng khảo sát

Anh/chị vui lòng đánh dấu (x) vào lựa chọn phù hợp)			
1	Giới tính	Nam	Nữ
2	Độ tuổi	≤ 30 tuổi	31 – 39 tuổi
		40 – 49 tuổi	≥ 50 tuổi
3	Thâm niên công tác	< 1 năm	1-3 năm
		> 3-5 năm	
4	Trình độ chuyên môn	Lao động phổ thông	Trung cấp
		Cao đẳng	Đại học
		Trên Đại học	
5	Chức danh công việc hiện tại	Lãnh đạo doanh nghiệp	Lãnh đạo các phòng/ban
		Nhân viên	Công nhân
6	Mức thu nhập hiện tại	< 3 triệu	3 - <6triệu
		6-9 triệu	> 9triệu
7	Tình trạng hôn nhân	Độc thân	Có gia đình

Câu 2: Đánh giá của người lao động về tiền lương

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Tiền lương dựa trên kết quả thực hiện công việc						
2	Căn cứ xét tăng lương hợp lý						
3	Đảm bảo sự công bằng trong công ty						
4	Hiểu rõ về quy chế lương						
5	Các chỉ tiêu rõ ràng, minh bạch						
6	Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động						

Câu 3: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Khen thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả công việc						
2	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý						
3	Thời điểm thưởng và mức thưởng hợp lý						
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao						
5	Công ty đánh giá đúng những đóng góp của người lao động						
6	Nhân viên thỏa mãn với mức thưởng nhận được từ công ty						

Câu 4: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty						
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng						
3	Công ty chăm lo tới đời sống lao động						
4	Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN						
5	Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành						

Câu 5: Đánh giá về môi trường làm việc tại công ty

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý						
2	Bầu không khí làm việc vui vẻ, hài hòa						
3	An toàn lao động, vệ sinh lao động được quan tâm đúng mức						
4	Nơi làm việc được trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ, cơ sở vật chất đáp ứng công việc						

Câu 6: Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá thực hiện công việc

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Quy trình đánh giá						
2	Phương pháp đánh giá						
3	Người đánh giá						
4	Sự công bằng						

Câu 7: Đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Cơ hội thăng tiến là công bằng và hợp lý						
2	Các tiêu chí đánh giá là rõ ràng và hợp lý						
3	Những người được đề bạt là xứng đáng						
4	Sự thăng tiến trong công ty						

**Câu 8: Đánh giá về công tác đào tạo phát triển của công ty cổ phần cảng
Hồng Hà**

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết						
2	Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng mong muốn						
3	Phương pháp đào tạo là phù hợp						
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ						
5	Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp						
6	Sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc được cải thiện						

Câu 9: Khảo sát nhu cầu và các mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty Cổ phần Cảng Hồng Hà

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Thu nhập cao và thỏa đáng						
2	Chế độ phúc lợi tốt						
3	Công việc phù hợp với khả năng sở trường						
4	Điều kiện làm việc tốt						
5	Quan hệ trong tập thể tốt						
6	Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ						
7	Có cơ hội thăng tiến						

Câu 10 :Đánh giá của người lao động về sự hứng thú trong công việc và mức độ đáp ứng sự kì vọng cá nhân của người lao động

STT	Nội dung	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Tương đối cao	Cao	Điểm TB
1	Công việc đa dạng không bị đơn điệu						
2	Công việc thú vị và thử thách						
3	Tinh thần thoải mái và không cảm thấy quá căng thẳng						
4	Phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn						
5	Đáp ứng được sự kì vọng về vật chất						
6	Đáp ứng được sự kì vọng về phi vật chất						