

BỘ GIAO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐẶNG PHƯƠNG ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ
NHÂN VIÊN THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI
NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
EUROWINDOW**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2019

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

ĐẶNG PHƯƠNG ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ
NHÂN VIÊN THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI
NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
EUROWINDOW**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ ANH TUẤN

Hà Nội - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bản Luận văn “*Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow*” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của em, chưa từng được sử dụng để bảo vệ một học vị nào. Các số liệu và kết quả sử dụng trong bài Luận văn là hoàn toàn trung thực và có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả luận văn

Đặng Phương Anh

LỜI CẢM ƠN

Em xin trân trọng cảm ơn các thầy cô trong Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động – Xã hội, Khoa sau Đại học đã động viên và tạo mọi điều kiện để em có thể yên tâm với công việc nghiên cứu.

Hơn hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Lê Anh Tuấn - người đã hướng dẫn chỉ bảo tận tình, động viên em trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành Luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn lãnh đạo, cán bộ công nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow đã hỗ trợ cung cấp tài liệu để em có cơ sở thực tiễn bổ sung vào bài viết.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thành nội dung nghiên cứu bằng tất cả năng lực và sự nhiệt tình của bản thân, tuy nhiên luận văn này không thể tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, cô và đồng nghiệp để em hoàn thiện hơn nữa nhận thức của mình.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	V
PHẦN MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Một số khái niệm.....	10
1.1.1. Động lực lao động.....	10
1.1.2. Tạo động lực lao động.....	11
1.1.3. Đãi ngộ nhân lực.....	12
1.1.4. Chính sách đãi ngộ.....	15
1.2. Một số học thuyết tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ lao động	16
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow	16
1.2.2. Học thuyết công bằng của J Stacy Adam.....	17
1.2.3. Học thuyết nhu cầu E.R.G của Clayton Alderfer	19
1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	20
1.3. Nội dung và tiêu chí tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp thông qua chính sách đãi ngộ	20
1.3.1. Nội dung tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách đãi ngộ nhân lực	20
1.3.2. Các tiêu chí đánh giá động lực làm việc thông qua chính sách đãi ngộ cho người lao động tại doanh nghiệp	25
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho người lao động	28
1.4.1. Các yếu tố thuộc về phía bản thân người lao động.....	28
1.4.2. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp.....	29
1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài	32

Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG THÔNG QUA CHÍNH ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW	33
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Erowindow.....	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	33
2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty	34
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty.....	39
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow	41
2.2.1. Nhu cầu của viên Công ty cổ phần Eurowindow	41
2.2.2. Thực trạng chính sách đãi ngộ tài chính	47
2.2.3. Thực trạng chính sách đãi ngộ phi tài chính tại Công ty	57
2.3. Đánh giá động lực làm việc của nhân viên tại Công ty cổ phần Eurowindow qua các tiêu chí đánh giá	63
2.3.1. Đánh giá kết quả và hiệu quả công việc.....	63
2.3.2. Đánh giá thái độ làm việc của nhân viên	64
2.3.3. Đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động.....	65
2.3.4. Mức độ gắn bó của nhân viên với Công ty	65
2.3.5. Sự hài lòng của nhân viên	66
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow	67
2.4.1 Những kết quả đạt được	67
2.4.2. Tồn tại và hạn chế	68
2.4.3. Nguyên nhân.....	69
Chương 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW.....	71
3.1. Mục tiêu của công ty và phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Eurowindow đến năm 2025	71

3.1.1. Mục tiêu.....	71
3.1.2. Phương hướng về công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty	72
3.2. Giải pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow	74
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.....	74
3.2.2. Lựa chọn các hình thức tiền thưởng và phúc lợi phù hợp.....	75
3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	77
3.2.3. Cải tiến môi trường làm việc ngày càng chuyên nghiệp.....	78
3.2.4. Bổ sung các chính sách kích thích tinh thần khác	80
3.2.5. Tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của nhân viên	81
KẾT LUẬN	84
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	85
PHIẾU KHẢO SÁT.....	88

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG VIỆT
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
CSDN	Chính sách đãi ngộ
CTCP	Công ty cổ phần
ĐLLĐ	Động lực lao động
NLD	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSLĐ	Năng suất lao động
TĐL	Tạo động lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Tình hình nhân lực của Công ty cổ phần Eurowindow	41
Bảng 2.2. Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo lĩnh vực công việc	42
Bảng 2.3. Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo giới tính, độ tuổi và thâm niên	43
Bảng 2.4. Chất lượng nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow	45
Bảng 2.5. Nhu cầu của nhân viên Công ty cổ phần Eurowindow.....	46
Bảng 2.6. Tình hình tiền lương của nhân viên của Công ty CP Eurowindow.....	49
Bảng 2.7. Đánh giá của nhân viên Công ty CP Eurowindow về tính công bằng và hiệu quả của chính sách tiền lương.....	50
Bảng 2.8. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của nhân viên của Công ty CP Eurowindow	53
Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên về công tác khen thưởng.....	54
Bảng 2.10: Quy chế phúc lợi của Công ty CP Eurowindow	56
Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên Công ty CP Eurowindow về phân công, bố trí sử dụng công việc hợp lý.....	58
Bảng 2.12: Kết quả đánh giá về môi trường làm việc của nhân viên Công ty CP Eurowindow	60
Bảng 2.13: Kết quả đánh giá về công tác đào tạo nhân viên Công ty.....	62
Bảng 2.14. Kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên	63
Bảng 2.15. Đánh giá thái độ và hành vi của nhân viên Công ty CP Eurowindow đối với công việc	64
Bảng 2.16. Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2016 - 2018.....	65
Bảng 2.17. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2016 - 2018.....	66

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty cổ phần Eurowindow	39
Hình 2.2. Mức độ hài lòng về phúc lợi của Công ty CP Eurowindow.....	57
Hình 2.3. Đánh giá về cơ hội thăng tiến của NV tại Công ty CP Eurowindow.....	61
Hình 2.4. Đánh giá sự hài lòng của nhân viên với công việc	66

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong sự cạnh tranh mạnh mẽ của nền kinh tế hội nhập như hiện nay thì nền kinh tế của mỗi quốc gia muốn tồn tại và phát triển bền vững cần có đội ngũ những doanh nghiệp thành công. Quyết định đến việc tồn tại, thành công ngoài việc các doanh nghiệp cần có một cơ sở hạ tầng hiện đại còn cần phải có một đội ngũ lao động có trình độ, có tâm huyết và làm việc trách nhiệm. Bởi vì nguồn lao động con người chính là yếu tố quan trọng nhất mang lại thành công cho doanh nghiệp. Vấn đề sử dụng, phân công, đánh giá kết quả làm việc, tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao là vấn đề cần phải được chú trọng và quan tâm đúng mức. Để sử dụng nguồn lao động hiệu quả thì một trong những biện pháp hữu hiệu nhất đó là tạo động lực cho người lao động.

Nếu công tác tạo động lực cho người lao động được thực hiện tốt thì sẽ mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp; sẽ khuyến khích người lao động làm việc hăng say, cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp, giúp người lao động tích cực học tập và nâng cao trình độ, phát huy tính sáng tạo trong công việc và nhiệm vụ được giao gắn các cá nhân cùng với lợi ích của doanh nghiệp...Khi đó không những doanh nghiệp thu được kết quả kinh doanh cao mà còn có cả một đội ngũ người lao động có trình độ chuyên môn và gắn bó với doanh nghiệp. Vấn đề là mỗi một loại hình doanh nghiệp lại có những đặc điểm, cách thức hoạt động khác nhau, mục tiêu đề ra cũng không giống nhau như vậy để tìm được quy chuẩn phát triển chung là không hề đơn giản. Tuy nhiên, công tác tạo động lực lao động trong mọi loại hình doanh nghiệp đều rất cần thiết và có những công cụ chung cho việc tạo động lực đó.

Được thành lập ngày 29 tháng 8 năm 2002, đến nay Công ty cổ phần Eurowindow đã khẳng định vị thế nhà cung cấp tổng thể về cửa hàng đầu Việt Nam với các dòng sản phẩm đa dạng như cửa nhựa uPVC, cửa nhôm và hệ vách nhôm kính lớn, cửa gỗ, cửa gỗ chống cháy, sàn gỗ, cửa nhôm gỗ, cửa cuốn, cửa tự động, các sản phẩm kính và đồ gỗ nội thất. Để đạt được điều đó Eurowindow có hơn 4000 cán bộ, công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, các chuyên gia hàng đầu về

lĩnh vực kỹ thuật, kỹ sư trong và ngoài nước, công nhân lành nghề được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp.

Trong thời gian qua Công ty đã và đang thực hiện nhiều giải pháp tạo động lực cho người lao động nhằm mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng cho người lao động, các biện pháp tạo động lực cho người lao động đó đã đem lại những hiệu quả tích cực và đã được ghi nhận từ phía ban lãnh đạo của công ty và cả các nhân viên trong công ty. Tuy nhiên trong công tác tạo động lực thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại công ty vẫn còn một số mặt hạn chế nhất định cần được nghiên cứu và khắc phục như: tiền lương, vẫn còn thấp, chưa đáp ứng được được đời sống cho một bộ phận cán bộ nhân viên, thưởng vẫn còn mang tính cào bằng, phúc lợi chưa đảm bảo.

Nhận thức được tầm quan trọng và sự cần thiết và hoàn thiện công tác tạo động lực thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi cho người lao động của Công ty, cũng như xuất phát từ nhu cầu thực tế, tác giả lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow”*** làm luận văn thạc sỹ.

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

Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Do vậy có nhiều tác giả nghiên cứu đề tài này, cụ thể như sau:

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014) nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam - Lilama. Nghiên cứu của các tác giả này chỉ ra rằng:

Trong hoạt động kinh doanh ở Lilama có nhiều nhân tố tham gia vào hệ thống quản lý như vật chất, kinh tế, văn hoá, thông tin...nhưng con người vẫn là yếu tố hàng đầu. Sự khủng hoảng kinh tế và cạnh tranh nguồn lao động trực tiếp sản xuất đang diễn ra khắc nghiệt ở ngành lắp máy dẫn đến Lilama cũng bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất có

tâm quan trọng trong thu hút và giữ chân người tài cho Lilama. Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố. Sau đó phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường, nghiên cứu đã phát hiện 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất Lilama là: Văn hóa doanh nghiệp, công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phù hợp phát triển nguồn nhân lực của Lilama. Tuy nhiên, tác giả vẫn chưa đi sâu nghiên cứu về định mức lao động của công ty, chưa đưa ra được phương pháp tính định mức lao động một cách chính xác, khoa học cho từng đơn vị, phòng ban trong công ty để làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả làm việc của người lao động. Hạn chế của luận văn này cũng mở ra một hướng tiếp cận để các tác giả khác có thể khai thác để nghiên cứu nhằm hoàn thiện các giải pháp tạo động lực làm việc cho NLD.

Nguyễn Thùy Dung (2015) với đề tài "Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội" đã đưa ra 4 kết luận quan trọng được rút ra từ kết quả nghiên cứu: (1) Động lực làm việc của giảng viên bị tác động mạnh bởi các yếu tố thuộc môi trường làm việc trực tiếp của họ là đặc điểm công việc, môi trường làm việc tại khoa/bộ môn (sự công bằng của người lãnh đạo trực tiếp) và môi trường lớp học (sự công bằng trong thái độ đối xử của sinh viên). (2) Nghiên cứu động lực làm việc của giảng viên dưới góc nhìn công bằng cho thấy rõ hơn việc thực thi và hiệu quả của các chính sách quản lý tại các trường đại học hiện nay trên địa bàn Hà Nội. (3) Các trường đại học cần quan tâm ngay từ đầu trong công tác tuyển dụng các ứng viên có tố chất nghề nghiệp. Giảng viên có tố chất nghề nghiệp có động lực làm việc nội tại nhiều hơn, từ đó có chất lượng giảng dạy tốt hơn. (4) Các trường đại học cần đảm bảo lựa chọn và bổ nhiệm cán bộ cấp khoa/bộ môn có đầy đủ năng lực và đạo đức trong quản lý bởi điều này có ảnh hưởng đến sự công bằng trong thái độ đối xử và các quyết định quản lý của họ đối

với giảng viên. Tuy nhiên, cơ chế tạo động lực của giảng viên không thực sự phù hợp với các tạo động lực của các doanh nghiệp.

Trần Thị Thùy Linh (2014), “Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao của Tổng công ty Hàng không Việt Nam” luận văn thạc sĩ. Trong luận văn tác giả Trần Thị Thùy Linh đã đề cập đến đối tượng lao động chất lượng cao tại Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Tác giả nhận định, cùng chung với khó khăn của các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường và xu thế hội nhập kinh tế thế giới trong việc thu hút và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao thì trong Tổng công ty Hàng không Việt Nam, vấn đề này cũng vô cùng cần thiết và quan trọng. Thông qua việc phân tích thực trạng nguồn nhân lực chất lượng cao tại Việt Nam và trong lĩnh vực ngành Hàng không cũng như thực trạng tại Tổng công ty Hàng không Việt Nam, tác giả đã nghiên cứu xu hướng biến động nguồn nhân lực chất lượng cao của tổng công ty Hàng không Việt Nam trong những năm gần đây, phân tích và xác định một số nguyên nhân của tình trạng nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tổng công ty hàng không Việt Nam chưa ổn định và chưa thực sự cống hiến hết mình. Từ đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao tại đây như: động viên, khen thưởng, khích lệ tinh thần; tạo môi trường làm việc thuận lợi; thiết kế công việc phong phú, đòi hỏi sự sáng tạo của người lao động; cải tiến, hoàn thiện chính sách tiền lương theo hướng ưu tiên thoả đáng cho nguồn nhân lực chất lượng cao; quan tâm đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực nguồn nhân lực; đánh giá thực hiện công việc phù hợp. Bên cạnh đó, tác giả cũng kiến nghị Tổng công ty Hàng không Việt Nam nên thực hiện tốt công tác giáo dục, động viên tinh thần cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, giáo dục lòng tự hào về truyền thống và niềm tin vào tương lai phát triển của Tổng công ty Hàng không Việt Nam cũng như tăng cường cho đầu tư đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao của ngành Hàng không trong nước và khu vực.

Tuy nhiên, luận văn chưa phân loại rõ ràng các biện pháp tạo động lực, chưa nêu ra được đâu là biện pháp chủ yếu, biện pháp hỗ trợ.

Trần Thị Thuỳ Linh đã khai thác một khía cạnh rất quan trọng và khó khăn trong công tác nhân sự của các doanh nghiệp trong bối cảnh đất nước đang trong quá trình hội nhập kinh tế toàn cầu đó là “tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao”, tác giả cũng chỉ ra được bên cạnh việc thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao thì doanh nghiệp cần phải tập trung công tác đào tạo để tạo ra nguồn nhân lực này một cách chủ động cũng như phải chú trọng quan tâm và có các biện pháp kích thích tinh thần làm việc, sức sáng tạo của nhóm đối tượng hạt nhân của Công ty. Tuy nhiên, điều khó khăn đối với tác giả khi nghiên cứu đề tài này và đóng góp của luận văn cho Tổng công ty Hàng không Việt Nam nằm ở chỗ thật khó để xác định tiêu chí về đối tượng “lao động chất lượng cao” trong Công ty và tôi cho rằng đó cũng là hạn chế của đề tài này.

Nguyễn Thanh Minh (2014), “Biện pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng I sơn La” luận văn thạc sĩ trường Đại học Lao động – Xã hội tác giả áp dụng lý luận tìm hiểu thực trạng của công ty từ đó phân tích thực trạng dựa trên mục tiêu phát triển của công ty trên địa bàn tỉnh Sơn La nói riêng và của cả nước nói chung, đưa ra ưu nhược điểm và 5 biện pháp tạo động lực nhằm xây dựng, củng cố và phát triển địa vị công ty trên thương trường. Tuy nhiên do chưa điều tra khảo sát, nắm chắc nhu cầu của từng đối tượng vì thế chính sách sử dụng, đãi ngộ còn mang tính bình quân, chưa sát với cơ chế thị trường nói chung và thị trường sức lao động chất lượng cao nói riêng.

Nguyễn Thị Ngọc Anh (2015), Luận văn thạc sĩ, Hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Trong luận văn của mình, tác giả Nguyễn Thị Ngọc Anh đã nghiên cứu hệ thống nhu cầu của người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam, thực trạng hoạt động thiết lập mục tiêu làm việc cho nhân viên, thực trạng công tác tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tài chính như: kích thích bằng lương, thưởng, phúc lợi; biện pháp kích thích phi tài chính như: tạo động lực qua việc phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở cho bố trí hợp lý lao động, tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc gắn với hệ thống trả lương, tạo

động lực thông qua hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho người lao động, thông qua cơ hội thăng tiến cho người lao động, tạo động lực qua môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi. Thông qua việc nghiên cứu đó, tác giả nhận định công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam đã được lãnh đạo quan tâm, coi trọng, mức lương, thưởng bình quân của cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam cao hơn so với mặt bằng chung trên thị trường, môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp, Công ty cũng chú trọng đầu tư máy móc thiết bị cho người lao động, coi trọng công tác đào tạo. Tuy nhiên tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam vẫn chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của người lao động; lương, thưởng cao nhưng chưa thực sự gắn với kết quả thực hiện công việc do đó vẫn chưa có sự công bằng; phân tích công việc chưa rõ ràng về chức năng nhiệm vụ của từng công việc; chưa có tiêu chuẩn thực hiện công việc làm cơ sở cho việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc; bố trí nhân lực nhiều chỗ chưa hợp lý, đánh giá thực hiện công việc còn chung chung; công tác đào tạo còn chưa thực sự đúng đối tượng. Từ việc phân tích và nhận định trên, tác giả đã đề xuất các giải pháp tương ứng nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam. Tuy nhiên, một số giải pháp đề xuất chưa được sâu và chi tiết mới dừng lại ở tính gợi mở.

Hiện nay, chưa có một nghiên cứu nào về tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow nên đề tài luận văn của học viên nghiên cứu không bị trùng lặp nhưng vẫn kế thừa các nghiên cứu trước đây và có chỗ đứng trong nghiên cứu.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích chung: Đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow trong thời gian tới.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp thông qua chính sách lương, thưởng, phúc lợi

- Phân tích được thực trạng tạo động lực cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow.

- Đề xuất một số giải pháp tạo động lực cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là công tác tạo động lực cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Đề tài được nghiên cứu tại Công ty cổ phần Eurowindow

- Về thời gian nghiên cứu: Số liệu nghiên cứu trong giai đoạn 5 năm từ 2014 đến năm 2018 và các giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Cơ sở phương pháp luận

Luận văn dựa trên nền tảng phương pháp luận của chủ nghĩa Mác - Lê Nin như phương pháp duy vật biện chứng và phương pháp duy vật lịch sử để phân tích đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động trong quá khứ và hiện tại.

5.2. Phương pháp nghiên cứu cụ thể

5.2.1. Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

Nguồn tài liệu thứ cấp được lấy từ các báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo tiền lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow. Ngoài ra các thông tin thứ cấp còn được tác giả thu thập qua sách, báo, tạp chí và internet...

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

Dữ liệu sơ cấp là thông tin thu thập được thông qua bảng câu hỏi trong phiếu điều tra nhằm thu thập thông tin cho việc xác định mức độ hài lòng, mức độ đánh giá về tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow.

Đối tượng điều tra: Cán bộ, nhân viên các phòng ban chức năng và lao động ở Công ty cổ phần Eurowindow

Địa điểm khảo sát: Công ty cổ phần Eurowindow.

Cách thức điều tra: Sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng câu hỏi điều tra gửi bằng email, gửi phiếu điều tra trực tiếp đến nhân viên tại Công ty cổ phần Eurowindow.

Tổng phiếu điều tra: 240 phiếu. Cơ cấu phiếu điều tra gồm 180 phiếu đối với nhân viên và 60 phiếu đối với lãnh đạo cấp trưởng phòng. Tổng số phiếu phát ra 240 phiếu, tổng số phiếu thu về 230 phiếu trong đó có 175 phiếu là của các nhân viên, và 55 phiếu của các lãnh đạo cấp trưởng phòng: 10 phiếu không hợp lệ.

5.2.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

- Phương pháp thống kê so sánh

Phương pháp này được sử dụng sau khi số liệu đã được thu thập, tổng hợp, phân tích và tiến hành so sánh

- Phương pháp phân tích tổng hợp

Từ kết quả khảo sát điều tra tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow. Tổng hợp thông tin và kết quả phân tích, đánh giá đề ra các giải pháp tạo động lực thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi cho nhân viên tại Công ty.

- Phương pháp thống kê mô tả

Phương pháp này được sử dụng sau khi số liệu đã được tổng hợp, phân tích. Từ đó trình bày, mô tả thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi trên cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc tại các doanh nghiệp

Các số liệu sử dụng trong đề tài là những số liệu của các báo cáo và đề tài nghiên cứu đã được công bố.

6. Kết cấu của đề tài nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, và các phụ lục liên quan luận văn được trình bày trong 03 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc thông qua chính sách đãi ngộ cho người lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho đội ngũ lao động thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Động lực lao động

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực làm việc của mỗi cá nhân người lao động. Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động.

Theo Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.” [13, tr 18].

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao” [19, tr 30].

Theo Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị nhân lực, Nxb Lao động - Xã hội, Hà nội: “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực 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 của bản thân người lao động” [8, tr25].

Như vậy có thể thấy động lực là những khả năng bên trong của mỗi người lao động đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động của người lao động hướng đến hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao phó và góp phần sáng tạo

trong công cuộc phát triển của doanh nghiệp.

Từ các cách hiểu trên có thể khái quát khái niệm động lực: *Động lực là yếu tố bên trong của cá nhân mỗi người lao động. Đó chính là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn đạt được.*

1.1.2. Tạo động lực lao động

Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân lực nói chung và cho người lao động trong tổ chức nói riêng đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương: “Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc” [19, tr 33].

Theo Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức” [8, tr 27].

Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng ... Sự hấp dẫn càng lớn thì lợi ích đem lại cho người lao động càng lớn, khi đó NLD càng hăng say làm việc để có thể đạt được lợi ích đó. Khi NLD cảm thấy sự hấp dẫn trong công việc, họ làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình do đó các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực cho NLD để hướng hành vi của NLD theo một chiều hướng quỹ đạo nhất định.

Tạo động lực lao động được hiểu là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của NLD để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà tổ chức mong muốn. Tạo động lực làm nảy sinh động lực trong mỗi doanh nghiệp. Các nhà quản trị trong tổ chức muốn phát triển doanh nghiệp mình vững mạnh thì phải vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến NLD nhằm làm cho NLD hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc để đóng góp cho

tổ chức. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là hiểu được nhu cầu của NLD, để từ đó có biện pháp kích thích, tạo ra động lực cho NLD hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc.

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng: *tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp.*

1.1.3. Đãi ngộ nhân lực

Theo Hoàng Văn Hải: “Đãi ngộ nhân lực (ĐNNL) là những hoạt động liên quan đến sự đối đãi, đối xử của DN đối với NLD nói chung và của nhà quản lý đối với nhân viên nói riêng. Vì vậy phạm vi của đãi ngộ khá rộng không chỉ giới hạn ở trả lương và thưởng”[10, tr 33].

Đãi ngộ nhân lực (ĐNNL) là một quá trình liên quan đến suốt cả quá trình làm việc của NLD và ngay cả khi đã thôi việc. ĐNNL bao hàm cả những hoạt động chăm lo không những đời sống vật chất mà còn cả đời sống tinh thần cho NLD tương ứng với công việc và đóng góp của họ cho DN. Quá trình này được thực hiện trên cơ sở tính chất công việc và kết quả thực hiện công việc của NLD cũng như nhằm khuyến khích việc nâng cao hiệu suất công tác của mỗi cá nhân và qua đó, hiệu suất của tập thể cũng được nâng cao. [10, tr 36].

Như vậy, *ĐNNL là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLD để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của DN.*

Đãi ngộ nhân lực có đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính

- Đãi ngộ tài chính trong DN: là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần... (Giáo trình Quản trị nhân lực - Đại học Thương Mại, 2005). Như vậy khái niệm đãi ngộ tài chính trong DN đã được nói một cách rất cụ

thể, rõ ràng, các hình thức đãi ngộ được phân loại chi tiết. Với khái niệm này người đọc có thể hình dung ra vấn đề một cách chi tiết và cụ thể.

Khái niệm này được phản ánh, khái quát, cụ thể nhất qua *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại Học Thương Mại - Hà Nội (2005), Hoàng Văn Hải Ths Vũ Thuý Dương, (đồng chủ biên) như sau: “Đãi ngộ tài chính trong DN là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần...”

Đãi ngộ tài chính có vai trò rất quan trọng đối với việc động viên khuyến khích NLD và làm việc nhiệt tình, say mê, sáng tạo và quan trọng hơn, gắn bó lâu dài với DN

Như vậy, từ các khái niệm trên cho thấy các công cụ đãi ngộ tài chính bao gồm các tiền lương, tiền thưởng, trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi...

+ Chính sách tiền lương là các quyết sách cơ bản để chỉ dẫn cho các hành động của DN trong việc trả lương nhằm đáp ứng mức độ tối thiểu cũng như nâng cao đời sống vật chất của người lao động.

+ Chính sách tiền thưởng là các quyết sách cơ bản để chỉ dẫn cho các hành động của DN trong việc qui định về các tiêu chí thưởng, điều kiện thưởng, mức thưởng và nguồn tiền thưởng trong DN nhằm khuyến khích NLD nâng cao hiệu quả làm việc.

+ Chính sách phúc lợi: Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên người lao động yên tâm hơn với công việc của mình.

- Đãi ngộ phi tài chính trong DN: thực chất là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của NLD thông qua các công cụ không phải là tiền bạc. Những nhu cầu đời sống tinh thần của NLD rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi được nâng cao như: tạo niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, với đồng nghiệp...

Theo Lê Thanh Hà: “đãi ngộ phi tài chính thực chất là quá trình chăm lo đời sống tinh thần của NLD thông qua các công cụ không phải bằng tiền. Bao gồm đãi ngộ thông qua công việc và thông qua môi trường làm việc”[9]. Đãi ngộ thông qua công việc đó là việc bố trí sử dụng nhân lực một cách hợp lý phù hợp với tay nghề, trình độ, năng lực, phẩm chất cá nhân. Công việc mà NLD thực hiện phải có ý nghĩa quan trọng gắn liền với mục đích động cơ làm việc của họ, có cơ hội thăng tiến và không gây sự trùng lặp và kết quả công việc họ thực hiện phải được đánh giá và ghi nhận. Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc được thực hiện dưới các hình thức như tạo dựng bầu không khí làm việc, đảm bảo điều kiện vệ sinh, an toàn, hỗ trợ các phong trào đoàn thể. Ngoài ra đãi ngộ thông qua môi trường làm việc còn được thể hiện qua thái độ ứng xử của nhà quản trị với nhân viên thuộc cấp.

Theo Mai Thanh Lan: thì đãi ngộ phi tài chính cũng là một phần thu nhập của người lao động. Theo đó đãi ngộ phi tài chính được chia làm 2 loại: Bản thân công việc và khung cảnh công việc. Bản thân công việc bao gồm những yếu tố như công việc đó có hấp dẫn không, người lao động có cơ hội được công nhận thành tích của mình không, công việc có được đánh giá một cách công bằng theo đúng những gì mà họ đạt được hay không... Còn khung cảnh công việc đó là người lao động có được làm việc trong môi trường văn hóa lành mạnh không, có thường xuyên nhận được sự quan tâm, chia sẻ từ lãnh đạo, được sự kính nể của đồng nghiệp. Theo tác giả cuộc sống của người lao động càng ngày càng được cải thiện, trình độ văn hóa chuyên môn được nâng cao, do đó mong muốn của người lao động khi đi làm không chỉ là lương, thưởng, trợ cấp, phụ cấp mà họ còn muốn được quan tâm nhiều hơn đến đời sống tinh thần, được làm chủ công việc... chứ không đơn thuần chỉ là thu nhập.

Từ đó có thể rút ra khái niệm đãi ngộ phi tài chính trong DN: “*Đãi ngộ phi tài chính là việc các doanh nghiệp sử dụng các công cụ nhằm chăm lo đời sống tinh thần của NLD, tạo động lực để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao góp phần thực hiện các mục tiêu của DN*”.

Đãi ngộ phi tài chính gồm đãi ngộ thông qua công việc và đãi ngộ thông qua môi trường làm việc.

+ *Đãi ngộ phi tài chính thông qua công việc* là những quyết sách cơ bản chỉ dẫn cho các hành động của DN trên cơ sở nhận thức được rằng khi NLD được phân công thực hiện một công việc quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn, với khả năng, phẩm chất và sở thích thì nó sẽ làm cho NLD có hứng thú và có trách nhiệm đối với công việc, góp phần nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc.

+ *Đãi ngộ phi tài chính thông qua môi trường làm việc* là những quyết sách cơ bản chỉ dẫn cho hành động của DN trong việc tạo ra môi trường làm việc tốt nhất cho NLD.

1.1.4. Chính sách đãi ngộ

“Chính sách hiểu theo góc độ vĩ mô là một tập hợp các biện pháp được thể chế hóa, mà một chủ thể quyền lực, hoặc chủ thể quản lý đưa ra, trong đó tạo sự ưu đãi một hoặc một số nhóm xã hội, kích thích vào động cơ hoạt động của họ nhằm thực hiện một mục tiêu ưu tiên nào đó trong chiến lược phát triển của một hệ thống xã hội” [7]. Theo quan điểm này thì hệ thống xã hội được hiểu theo một ý nghĩa khái quát. Đó có thể là một quốc gia, một khu vực hành chính hoặc một DN.

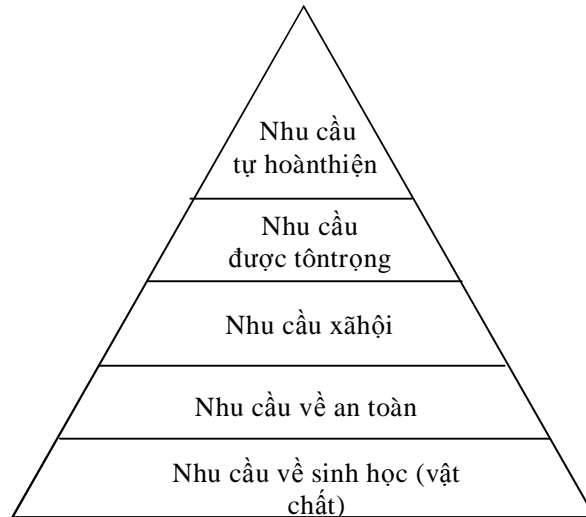
Chính sách hiểu theo góc độ quản trị DN là các quyết sách cơ bản để chỉ dẫn cho các hành động [15]. Trong quản trị DN chính sách là các chỉ dẫn để ra các quyết định thực hiện chiến lược. Một chính sách sẽ phản ánh mục đích của DN và hướng dẫn nhà quản trị và nhân viên hướng về mục đích ở mọi hoàn cảnh và điều kiện.

“Chính sách ĐNNL là các quyết sách cơ bản mà DN sử dụng nhằm chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLD để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao góp phần thực hiện các mục tiêu của DN”.

Những quyết sách này tác động đến phát triển nhân lực của DN trong một thời kỳ nhất định. Như vậy, tùy theo định hướng, mục tiêu lâu dài hay trước mắt mà các nhà quản trị đưa ra những chính sách thích hợp để tác động đến phát triển nhân lực của DN. Chính sách ĐNNL là công cụ mà DN sử dụng để quản lý nhân lực của mình; đảm bảo thực hiện các mục tiêu phát triển của DN trong một thời kỳ xác định (từ 5 – 10 năm).

1.2. Một số học thuyết tạo động lực lao động thông qua chính sách đãi ngộ lao động

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

Nguồn: Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình QTNL, Nxb Lao động– Xã hội, Hà Nội

Nhà tâm lý học người Mỹ - Abraham Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thỏa mãn và ông đã phân chia các nhu cầu của con người thành 5 nhóm và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao theo hình bậc thang:

Nhóm 1: NC sinh học bao gồm những NC cơ bản để con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Trong lao động, đó là mong muốn được nhận được mức tiền lương đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của NLD và gia đình họ.

Nhóm 2: Nhu cầu an toàn là những mong muốn của con người được đảm bảo an toàn về thân thể. Trong lao động, đó là công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, được chăm sóc sức khỏe, được đóng BHXH, BHYT, BHTN.

Nhóm 3: Nhu cầu xã hội thể hiện thông qua giao lưu, gặp gỡ, tiếp xúc thiết lập các mối quan hệ với những người khác. Trong lao động, NLD mong muốn tham gia các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể như bữa ăn trưa tập thể, tham gia đội bóng của công ty, các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhóm 4: Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn

trọng hay thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực của một cá nhân. Trong lao động, NLD được thăng tiến, được trao tặng những vật có giá trị, có phòng làm việc đầy đủ tiện ích, phần thưởng xứng đáng với thành tích đạt được vì chúng thể hiện sự thừa nhận của tổ chức đối với những đóng góp của họ đối với tổ chức trong thời gian nhất định.

Nhóm 5: Nhu cầu tự hoàn thiện là cấp độ cao nhất thể hiện qua những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Trong làm việc, NLD mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc để tự khẳng định bản thân mình.

Maslow đã khẳng định:

+ Mỗi cá nhân NLD có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau.

+ Về nguyên tắc con người cần được thỏa mãn NC bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích thỏa mãn những NC ở bậc cao hơn.

+ Người quản lý cần phải quan tâm đến các nhu cầu của NLD. Từ đó có biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

Như vậy, về nguyên tắc các nhà quản lý cần biết được NLD của mình đang ở nấc thang nhu cầu nào để từ đó biết cách tác động nhằm tạo ra động lực lao động cao nhất.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J Stacy Adam

Thuyết công bằng do J.S. Adams – một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Lí luận này chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức .

Theo giáo trình Quản trị Nhân lực, tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân(2012) thì ông Adams cho rằng, để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự báo đáp trong tổ chức phải công bằng , hợp lí, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng.

Sự công bằng ấy được đánh giá bằng công thức:

$$O_p/I_p = O_q/I_q$$

O_p là cảm giác của người ta về sự báo đáp mà mình nhận được.

O_q là cảm giác về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được.

I_p là cảm giác của người ta về sự cống hiến của mình đối tổ chức.

I_q là cảm giác của người ta về sự cống hiến của đối tượng so sánh đối với tổ chức.

Công thức này cho thấy nếu tỉ số giữa sự báo đáp và sự cống hiến của mình về cơ bản tương đối với tỉ số giữa sự báo đáp và cống hiến của đối tượng so sánh thì sự phân phối của tổ chức là công bằng, nếu không là không công bằng. Có hai tình trạng không công bằng, đó là:

- Thứ nhất : $O_p/O_q < I_p/I_q$

Tình trạng không công bằng bất lợi cho mình, nghĩ là họ cảm thấy mình làm việc vất vả nhưng không bằng người làm việc qua loa, lần sau không cần bỏ sức nữa..

- Thứ hai: $O_p/O_q > I_p/I_q$

Tình trạng không công bằng thứ hai là tình trạng không công bằng có lợi cho mình. Nếu thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng họ sẽ cảm thấy vui mừng trong chốc lát nhưng sau đó sẽ lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng nghiệp đối với mình, ảnh hưởng đến quan hệ giữa mình đối với những người khác trong tổ chức, do đó mà sẽ cẩn thận trong công việc của thời kỳ tiếp theo. Điều này cũng sẽ bất lợi cho việc huy động tính tích cực của các thành viên trong tổ chức.

Nói chung, Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, tiền phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến... Do đó người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng

giữa những gì mà mỗi cá nhân trong tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng .

1.2.3. Học thuyết nhu cầu E.R.G của Clayton Alderfer

Thuyết ERG do học giả Clayton Alderfer đưa ra, là một sự bổ sung, sửa đổi thành công cho lý thuyết về Tháp nhu cầu của Abraham Maslow. Thuyết ERG được phân loại thành ba nhóm NC chính của con người:

Nhu cầu tồn tại là ước muốn khỏe mạnh về thân xác và tinh thần, được đáp ứng đầy đủ các NC căn bản để sinh tồn như các nhu cầu sinh lý như đói, khát...và nhu cầu an toàn.

NC giao tiếp là ước muốn thỏa mãn trong quan hệ với mọi người: mối quan hệ gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, cấp trên...Mỗi người đều có những ham muốn thiết lập và duy trì các mối quan hệ cá nhân khác nhau.

Nhu cầu phát triển là ước muốn tăng trưởng và phát triển cá nhân trong cả cuộc sống và công việc. Các công việc chuyên môn và cao hơn nữa là sự nghiệp riêng sẽ đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thỏa mãn của NC phát triển.

Giống như lý thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow, lý thuyết này có ba cấp độ nhu cầu khác nhau nhưng những nhu cầu của NLD cũng có thể xuất hiện ở cả ba cấp độ cùng lúc, đồng thời nhu cầu này có thể bù đắp cho nhu cầu kia nếu nhu cầu đó chưa làm hài lòng NLD hay những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ, khao khát thỏa mãn những nhu cầu ở mức dưới sẽ tăng cao. Chẳng hạn một NLD không thỏa mãn về mức độ khó khăn của công việc mà họ đang làm nhưng ngược lại họ được bù đắp trong việc nhận tiền lương và phúc lợi tương xứng.

Sự liên quan của nó thậm chí khi các nhu cầu ở cấp độ cao không được thỏa mãn thì công việc vẫn đảm bảo cho những NC sinh lý ở cấp thấp, và cá nhân sẽ tập trung vào các nhu cầu này. Tại thời điểm này, nếu một điều gì đó xảy ra đe dọa đến công việc hiện tại, những NC cơ bản của cá nhân sẽ bị đe dọa nghiêm trọng. Nếu không có những yếu tố nhằm giải tỏa nỗi lo lắng, một cá nhân có thể rơi vào tình trạng tuyệt vọng và hoảng loạn.

Như vậy, quan điểm về thuyết ERG của Alderfer khác hẳn với quan điểm

thuyết cấp bậc nhu cầu Maslow, ba nhu cầu được xem xét trên ba khía cạnh và đều xuất hiện cùng lúc và được ứng dụng đo lường sự hài lòng của NLD.

1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại.

Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho NLD đó là:

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

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

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

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

1.3. Nội dung và tiêu chí tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp thông qua chính sách đãi ngộ

1.3.1. Nội dung tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách đãi ngộ nhân lực

1.3.1.2. Tạo động lực bằng chính sách đãi ngộ tài chính

Kích thích bằng vật chất (tài chính) là một động lực quan trọng thúc đẩy

người lao động làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất. Để tạo động lực bằng tài chính cho NLD các doanh nghiệp thường sử dụng các công cụ sau:

a) Tạo động lực bằng chính sách tiền lương

Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho NLD vì nó có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho NLD, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc thậm chí họ còn có thể rời bỏ doanh nghiệp.

Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không hấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những NLD làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề.

Việc xây dựng hệ thống tiền lương cần hướng tới mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân lực, duy trì những NLD giỏi, kích thích động viên NLD và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho NLD, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng

b) Tạo động lực bằng chế độ khen thưởng

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho NLD. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện thông qua tiền thưởng, phần thưởng. Bên cạnh tiền lương cố định hàng tháng/ hàng năm/ hàng kỳ, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và

tiền công nhằm khuyến khích NLD. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của NLD mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của NLD, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của NLD. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để NLD cố gắng trong công việc. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của NLD.

Xây dựng chế độ khen thưởng cho NLD phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để NLD cố gắng trong công việc; khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động.

c) Tạo động lực bằng chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên người lao động yên tâm hơn với công việc của mình.

Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho NLD, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho NLD, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của NLD. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác dụng động viên NLD trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt

buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ NLD, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

1.3.1.2. Tạo động lực bằng chính sách đãi ngộ phi tài chính

Xã hội ngày càng phát triển, đời sống của con người ngày càng được nâng cao cao thì nhu cầu của cuộc sống ngày càng phong phú. Chúng ta có thể rất dễ dàng nhận ra điều này nếu đem so sánh những nhu cầu của người lao động hiện nay so với thời kỳ trong cơ chế tập trung bao cấp. Khi các nhu cầu bậc thấp đã được đáp ứng một cách tương đối đầy đủ, người lao động sẽ hướng đến những nhu cầu ở bậc cao hơn. Thông thường, người lao động với khả năng làm việc tốt, trình độ cao thường đưa ra những điều kiện làm việc cao hơn so với lao động cơ bắp đơn thuần. Đặc biệt các “nhân tài” sẽ hướng đến việc thoả mãn các nhu cầu bậc cao nhiều hơn. Đối với họ, nơi làm việc không chỉ đơn thuần là nơi để kiếm sống, để có các hoạt động xã hội, mà quan trọng hơn đây chính là nơi họ mong muốn được ghi nhận, được thể hiện mình, và cao hơn nữa, là nơi mà họ có thể phát huy hết những khả năng tiềm tàng, tối đa hóa sự sáng tạo để vượt lên chính khả năng vốn có của mình. Vì vậy, các biện pháp kích thích vật chất không còn nhiều ý nghĩa nữa mà lúc này những biện pháp kích thích phi vật chất sẽ nắm thế chủ lực.

a) Tạo động lực bằng phân công, bố trí lao động hợp lý

Phân công, bố trí NLD phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân sự hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích NLD. Khi NLD được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, phát huy được khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì họ cảm thấy làm việc hết sức khó khăn, không hứng thú với công việc, không phát huy được khả năng hay thế mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm việc.

b) Tạo động lực bằng công tác đào tạo, bồi dưỡng

Đào tạo bồi dưỡng là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng đội

ngũ nhân lực. NLD 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. Thông qua đào tạo, NLD sẽ có thêm kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc, nên sẽ góp phần nâng cao số lượng và chất lượng sản phẩm, từ đó nâng cao mức thu nhập của chính họ do đó sẽ tạo động lực làm việc. Doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho NLD, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD. Ngoài ra có thể tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức, kỹ năng NLD được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Giải quyết tốt các vấn đề này là cơ sở quan trọng để thỏa mãn nhu cầu của NLD và nhu cầu của doanh nghiệp.

c) Tạo động lực bằng tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của doanh nghiệp sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của NLD, từ đó cất nhắc, đề bạt NLD vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa.

Một nhân viên giỏi thường luôn mang trong mình tư tưởng cầu tiến. Họ luôn có khát khao được khẳng định mình được phát triển sự nghiệp. Nắm bắt được nhu cầu này DN nên vạch ra những nấc thang những vị trí nhảy vọt kế tiếp cho họ. Bởi, rõ ràng một công việc hứa hẹn nhiều cơ hội, có triển vọng, có tương lai luôn là niềm mơ ước của hầu hết NLD họ sẽ có động cơ để phấn đấu, để nỗ lực làm việc với mục đích vươn tới vị trí cao hơn có được những lợi ích lớn hơn. Còn một công việc khi nó không có cơ hội phát triển, khi NLD biết rằng dù họ có cố gắng thế nào đi nữa thì vị trí của họ vẫn không thể tiến lên điều này sẽ gây ra tâm lý chán nản và sự ra đi của họ là tất yếu.

d) Tạo động lực thông qua cải thiện môi trường làm việc

Trong công việc, mọi nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một tổ

chức với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được. Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi NLD để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho NLD.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho NLD. Điều kiện làm việc là nơi mà NLD tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của NLD. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của NLD. Một bầu không khí căng thẳng, đơn điệu, đầy áp lực, đố kỵ sẽ gây sự ức chế đối với nhân viên ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Do đó, DN cần phải tạo ra một bầu không khí làm việc tối ưu có sự kết nối giữa các thành viên trong tập thể, xây dựng một văn hóa DN lành mạnh. Khi một tập thể có được sự gắn kết với nhau thì thành công là tất yếu. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của NLD, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để NLD tăng cường động lực lao động để NLD làm việc có hiệu quả nhất.

1.3.2. Các tiêu chí đánh giá động lực làm việc thông qua chính sách đãi ngộ cho người lao động tại doanh nghiệp

1.3.2.1. Kết quả và hiệu quả công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của NLD từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì NLD sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức.

Đánh giá kết quả làm việc là so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được thể hiện qua tỷ lệ hoàn thành công việc. 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.

Năng suất lao động bình quân:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động bình quân năm}}$$

Với bộ phận trực tiếp sản xuất thì kết quả lao động còn được thể hiện qua các chỉ tiêu: hệ số hoàn thành định 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 ...

1.3.2.2. Thái độ, hành vi làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của NLĐ tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của NLĐ khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực.

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

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

Thái độ làm việc của NLĐ khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một

tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.3.2.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức, nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc người lao động chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của NLD như:

- Số ngày vắng mặt không lý do
- Số giờ đi muộn, về sớm
- Số vụ làm việc riêng trong giờ làm việc
- Số vụ không chấp hành nội quy về an toàn lao động
- Số vụ rời bỏ vị trí việc làm
- Sử dụng máy móc thiết bị của đơn vị vì mục đích cá nhân

.....

1.3.2.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức như: số lao động bỏ việc hằng năm, số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu...

* Tỷ lệ bỏ việc:

- Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{\text{Số lao động bỏ việc}}{\text{Số lao động bình quân năm}}$$

- Ý nghĩa của chỉ tiêu: Chỉ tiêu này cho biết trong một năm tỷ lệ bỏ việc chiếm bao nhiêu %. Tỷ lệ này càng cao thể hiện mức độ gắn bó với doanh nghiệp

càng giảm và ngược lại

1.3.2.5. Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đong đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của NLD có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn,...theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,... Nếu người lao động cảm thấy hài lòng thì kết luận NLD có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho người lao động

1.4.1. Các yếu tố thuộc về phía bản thân người lao động

1.4.1.1. Hệ thống nhu cầu cá nhân

Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình, nhu cầu đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhu cầu đó thể hiện bằng lợi ích kinh tế, khi lợi ích kinh tế được thỏa mãn thì lợi ích tinh thần cũng được đáp ứng. Ví dụ khi NLD nhận được thu nhập cao tương xứng với đóng góp của họ, khi đó họ có động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, ngược lại người lao động không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức. Chính vì vậy, nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLD thì tổ chức phải biết được những mong muốn của họ về công việc.

1.4.1.2. Mục tiêu cá nhân

Đây là cái đích hướng tới của mỗi cá nhân, nó định hướng cho mỗi cá nhân phải làm gì và làm như thế nào để có thể đạt được mục tiêu, đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu của mình và mục tiêu chung của tổ chức. Vì vậy, để tạo động lực lao động thì người quản lý phải biết hướng mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức, làm cho NLD hiểu và thấy được khi thực hiện được mục tiêu của tổ chức cũng là để thực hiện được mục tiêu của cá nhân.

1.4.1.3. Khả năng và kinh nghiệm làm việc

Khả năng của con người do yếu tố bẩm sinh, kinh nghiệm được tích lũy trong thực tiễn thực hiện công việc. Như vậy, khả năng, kinh nghiệm của NLD trong công việc càng cao thì họ cảm thấy tự tin trong công việc, mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc, do đó họ có nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao. Vì vậy, người quản lý cần phải bố trí công việc phù hợp với khả năng sở trường, kinh nghiệm của NLD.

1.4.1.4. Đặc điểm cá nhân người lao động

Những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo... đều có ảnh hưởng tới hành vi làm việc của NLD. Nam giới có tính cách năng động, thích tìm tòi, sáng tạo, thể lực tốt, trái lại nữ giới thường cẩn thận, tỉ mỉ, có sức chịu đựng và kiên trì cao. Về tuổi tác, những người trẻ tuổi năng động, nhanh nhẹn, nắm bắt cái mới nhanh, nhưng chưa đủ sự chín chắn, thích thể hiện, trái lại người có tuổi cao thường chín chắn, suy xét mọi việc cẩn thận trước khi quyết định, nhưng khó nắm bắt những cái mới. Do đó, để người lao động và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức đòi hỏi người quản lý phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp để nhằm phát huy được thế mạnh của mỗi cá nhân.

1.4.1.5. Mức sống của người lao động

Mức sống của người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu của họ trong công việc. Tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Đối với NLD có mức thu nhập thấp thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu trong khi đó người lao động có kinh tế khá giả, giàu có thì lương không phải là mục tiêu làm việc hàng đầu mà thay vào đó là các nhu cầu công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp... Ở Việt Nam hiện nay, thu nhập bình quân đầu người vẫn còn ở mức thấp nên việc đi làm để có một mức lương cao đáp ứng các nhu cầu sinh lý hàng ngày vẫn được coi là ưu tiên hàng đầu đối với phần lớn NLD.

1.4.2. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

1.4.2.1. Công việc mà người lao động đảm nhận

Công việc là tập hợp những nhiệm vụ được thực hiện bởi một NLD hoặc một số NLD để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu của tổ chức có đạt được hay không phụ thuộc vào việc hoàn thành nhiệm vụ của NLD. Việc hoàn thành công việc hay không là do sự hứng thú trong thực hiện công việc. Vì vậy, người quản lý cần phải thiết kế, bố trí công việc phù hợp với NLD, có những biện pháp tạo ra sự hứng thú để họ thực sự coi trọng, tự hào đối với công việc đang làm.

1.4.2.2. Đặc điểm kỹ thuật công nghệ

Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực lao động của người lao động. Khi kỹ thuật công nghệ hiện đại đòi hỏi NLD phấn đấu học tập, tìm tòi nghiên cứu nâng cao trình độ để đáp ứng được với yêu cầu của công việc và ngược lại. Vì vậy, cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho NLD, định hướng cho họ những kiến thức, kỹ năng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của doanh nghiệp.

1.4.2.3. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái làm việc, 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 làm việc của họ trong tương lai. Nếu NLD được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại, đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe của NLD, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại. Do đó, để tạo động lực lao động, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện lao động tốt cho NLD.

1.4.2.4. Phong cách quản lý của người lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo: là cách thức làm việc của “nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo được coi như một nhân tố quan trọng trong quản lý, thể hiện tính khoa học,

tài năng, chí hướng và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Do vậy, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả thực hiện công việc của cấp dưới. Hiện nay, có ba loại: phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên làm việc đạt hiệu quả và đạt được các mục tiêu của” tổ chức.

1.4.2.5. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của NLD theo hướng nào đó. Bất kỳ một tổ chức nào cũng đều muốn tạo ra cho mình một nét riêng, một phong cách riêng. Việc tạo ra một văn hóa riêng, một bầu không khí vui vẻ, tinh thần đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc sẽ tạo cho NLD trạng thái tâm lý tốt gây hứng thú lôi cuốn mọi người tới làm việc.

1.4.2.6. Các chính sách quản lý nhân sự

Chính sách nhân sự rất đa dạng, bao gồm từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn, hợp lý, rõ ràng không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, quyền lợi của NLD. Do đó, để tạo động lực lao động thì người quản lý cần phải xây dựng các chính sách nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng.

1.4.2.7. 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. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, ít đầu mối, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ giúp thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng, hiệu quả cao, đồng thời làm cho NLD thấy rõ được vị trí

của mình trong tổ chức và từ đó họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc.

1.4.2.8. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, văn hóa thể dục thể thao...

1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.4.3.1. Vị thế và vai trò của ngành nghề trong xã hội

Đặc điểm ngành, lĩnh vực hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng nhiều đến động lực lao động. NLD làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì NLD có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực lao động.

1.4.3.2. Pháp luật của chính phủ

Pháp luật về lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp càng nghiêm minh thì NLD càng được bảo đảm về quyền lợi của họ, giới chủ không thể bóc lột sức lao động của họ và bản thân NLD cũng không đòi hỏi thái quá. Ngày nay, Nhà nước đã không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

1.4.3.3. Hệ thống phúc lợi xã hội

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản.... Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của NLD ngày càng được đảm bảo. Khi NLD được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu, từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đạt hiệu quả cao hơn.

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG THÔNG QUA CHÍNH ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Erowindow

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Được thành lập ngày 29 tháng 8 năm 2002, đến nay Công ty cổ phần Eurowindow đã khẳng định vị thế nhà cung cấp tổng thể về cửa hàng đầu Việt Nam với các dòng sản phẩm đa dạng như cửa nhựa uPVC, cửa nhôm và hệ vách nhôm kính lớn, cửa gỗ, cửa gỗ chống cháy, sàn gỗ, cửa nhôm gỗ, cửa cuốn, cửa tự động, các sản phẩm kính và đồ gỗ nội thất.

Hiện nay, trên cả nước đã có hàng chục nghìn công trình sử dụng sản phẩm của Eurowindow, từ những công trình nhà riêng cho đến những dự án nhóm A với một số công trình tiêu biểu như Nhà Quốc Hội, Văn phòng Quốc hội, Cung triển lãm Quy hoạch Quốc gia, trụ sở Bộ Công an, Bộ Ngoại giao, các Cảng hàng không Quốc tế, Bệnh viện và hàng nghìn công trình lớn khác trên khắp cả nước.

Sau mười sáu năm hoạt động, Eurowindow đã có được vị trí vững chắc trên thị trường Việt Nam, sản phẩm của Eurowindow bổ sung cho các loại hình cửa ở Việt Nam theo truyền thống chỉ có cửa gỗ, cửa sắt, cửa nhôm. Với việc mở rộng ba nhà máy sản xuất ở ba miền, Eurowindow đã tạo ra một thị trường rộng lớn, đồng thời rút ngắn được thời gian đặt hàng, hạ giá thành sản phẩm.

Với định hướng phát triển bền vững, tầm nhìn của Eurowindow là tiếp tục khẳng định vị thế nhà cung cấp giải pháp tổng thể về cửa hàng đầu Việt Nam, đẩy mạnh phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng hoàn thiện khác và từng bước vươn tầm quốc tế. Trong quá trình xây dựng và phát triển, Eurowindow luôn giữ vững giá trị cốt lõi “Chất lượng – Chuyên nghiệp – Hiệu quả”. Chất lượng sản phẩm cao và dịch vụ tốt quyết định sự thành công của Eurowindow. Chuyên nghiệp, tận tâm, chuẩn mực của đội ngũ Eurowindow luôn đem đến cho khách hàng sự hài lòng cao

nhất. Và hiệu quả trong từng hoạt động để gia tăng lợi ích cho khách hàng và cho Eurowindow.

2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty

2.1.2.1. Về sản phẩm kinh doanh chủ yếu của Công ty

Nhiệm vụ của Eurowindow là sản xuất và cung cấp các sản phẩm về cửa hàng đầu Việt Nam với các sản phẩm chính:

- Cửa sổ, cửa đi, vách ngăn bằng vật liệu u-PVC cao cấp;
- Cửa nhôm và hệ vách nhôm kính lớn tiêu chuẩn chất lượng châu Âu;
- Hệ thống cửa gỗ thông phòng, cửa đi chính và Sàn gỗ;
- Cửa nhôm gỗ cao cấp;
- Các sản phẩm kính: kính an toàn, kính cường lực, hộp kính, kính hoa văn.

Ngoài các dòng sản phẩm nêu trên, Eurowindow còn có các sản phẩm như: cửa tự động, cửa cuốn, sắt uốn nghệ thuật.

Dòng sản phẩm từ uPVC của Eurowindow chủ yếu là cửa sổ, cửa đi, vách ngăn phù hợp với công trình như: khách sạn, biệt thự, chung cư - căn hộ. Cửa uPVC của Eurowindow được cấu tạo bởi thanh profile uPVC có cấu trúc dạng hộp, lắp lõi thép gia cường, hệ phụ kiện đồng bộ với chốt đa điểm, bản lề 3D có tác dụng giúp đóng mở đa chiều, khóa chuyên dụng, kết hợp với hệ gioăng kép đảm bảo độ kín khít và hộp kính được bơm khí trơ có tác dụng làm giảm sự truyền âm, truyền nhiệt. Ngoài ra, vật liệu uPVC cao cấp có đặc tính nổi trội là không bị ôxy hóa hay ố vàng trong điều kiện bức xạ mặt trời. Những điều kiện này giúp cửa uPVC Eurowindow có đặc tính cách âm, cách nhiệt cao, giúp tiết kiệm điện năng, tiết kiệm chi phí bảo dưỡng, sửa chữa, đem lại hiệu quả kinh tế lâu dài cho người sử dụng. So với các sản phẩm cửa có cấu tạo tương tự sản xuất bằng chất liệu gỗ hoặc nhôm, sản phẩm cửa uPVC có giá thành rẻ hơn.

Sản phẩm nhôm cao cấp của Eurowindow chủ yếu là các loại cửa đi chính, cửa sổ và hệ vách nhôm kính lớn. Sản phẩm này được sử dụng thích hợp với những công trình có kiến trúc từ Trung tâm thương mại, cao ốc, tòa nhà văn phòng đến các

công trình dân dụng. Đây là dòng vật liệu nhẹ, độ bền cao nên việc sử dụng vật liệu này sẽ giảm tải trọng của toàn bộ công trình so với các loại vật liệu khác.

Đối với dòng sản phẩm cửa gỗ, Eurowindow có hai nhà máy sản xuất tại Hà Nội và Bình Dương nhằm cung cấp cho thị trường các sản phẩm cửa gỗ thông phòng và cửa đi chính được sản xuất từ gỗ tự nhiên nguyên tấm, gỗ tự nhiên ghép thanh, gỗ MDF, HDF với nguyên liệu là gỗ rừng trồng và gỗ nhập khẩu.

Với Trung tâm kính hiện đại bậc nhất Việt Nam, Eurowindow hiện đang sản xuất các loại kính như kính cường lực, kính bán cường lực, kính an toàn, kính hoa văn và hộp kính. Kính cường lực và bán cường lực của Eurowindow với độ cứng cao nên chịu được lực va đập mạnh, chống rung, chịu sốc nhiệt lớn.

Sản phẩm cửa Eurowindow không chỉ đạt các tiêu chuẩn chất lượng của châu Âu mà còn phù hợp với các tiêu chuẩn Việt Nam (TCVN). TCVN là bộ tiêu chuẩn đầu tiên về loại sản phẩm cửa sổ, cửa đi, vách ngăn từ uPVC được ban hành và áp dụng tại Việt Nam, gồm TCVN7451:2004 về quy định kỹ thuật và TCVN7452:2004 về phương pháp thử.

Với chất lượng sản phẩm và phong cách phục vụ không ngừng được nâng cao, gắn lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích chung của xã hội và góp phần bảo vệ môi trường, Eurowindow cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng tốt nhất. Sản phẩm chất lượng tốt, đội ngũ nhân viên có chuyên môn cao, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, đó là các yếu tố quyết định sự thành công của thương hiệu Eurowindow.

2.1.2.2. Đặc điểm thị trường thị trường đầu ra và vị thế cạnh tranh của công ty

- Thời gian đầu mới ra nhập thị trường, khách hàng chính mà Eurowindow xác định là người tiêu dùng có thu nhập cao hoặc những công trình có suất đầu tư lớn như khách sạn, công sở, biệt thự, các đại sứ quán...

- Sau đó, nhờ sự đa dạng hoá sản phẩm, sản phẩm của Eurowindow đã phần nào đáp ứng được nhu cầu phong phú và đa dạng của mọi đối tượng khách hàng kể cả các đối tượng có thu nhập bình dân. ... Cụ thể, từ năm 2005, công ty đã đưa ra 2

dòng sản phẩm mới là Asiawindow và Vietwindow với nguyên liệu được sản xuất tại Việt Nam và các nước châu Á như Trung Quốc, Đài Loan, Malaysia... (có mức giá rẻ hơn so với Eurowindow)

- Đến nay (2018) Công ty đã có hơn 5000 công trình khách sạn, toà nhà Văn phòng, chung cư, biệt thự, căn hộ cao cấp... sử dụng sản phẩm của Eurowindow.

- Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu đối với sản phẩm của Eurowindow là sản phẩm cửa SmartWindow của công ty CP nhựa Đông Á, VIETSECWINDOW - sản phẩm của công ty quốc tế Việt Séc, KoreaWindow – SP của công ty cửa nhựa Hàn Quốc – SX tại Hàn Quốc,... Tuy nhiên, sản phẩm của Eurowindow vẫn được người tiêu dùng Việt Nam ưa chuộng hơn cả. Cho nên, tính đến thời điểm cuối năm 2008, sản phẩm của Eurowindow đã chiếm hơn 80% thị phần cửa nhựa uPVC tại Việt Nam với 2 thị trường lớn là miền Bắc và miền Nam.

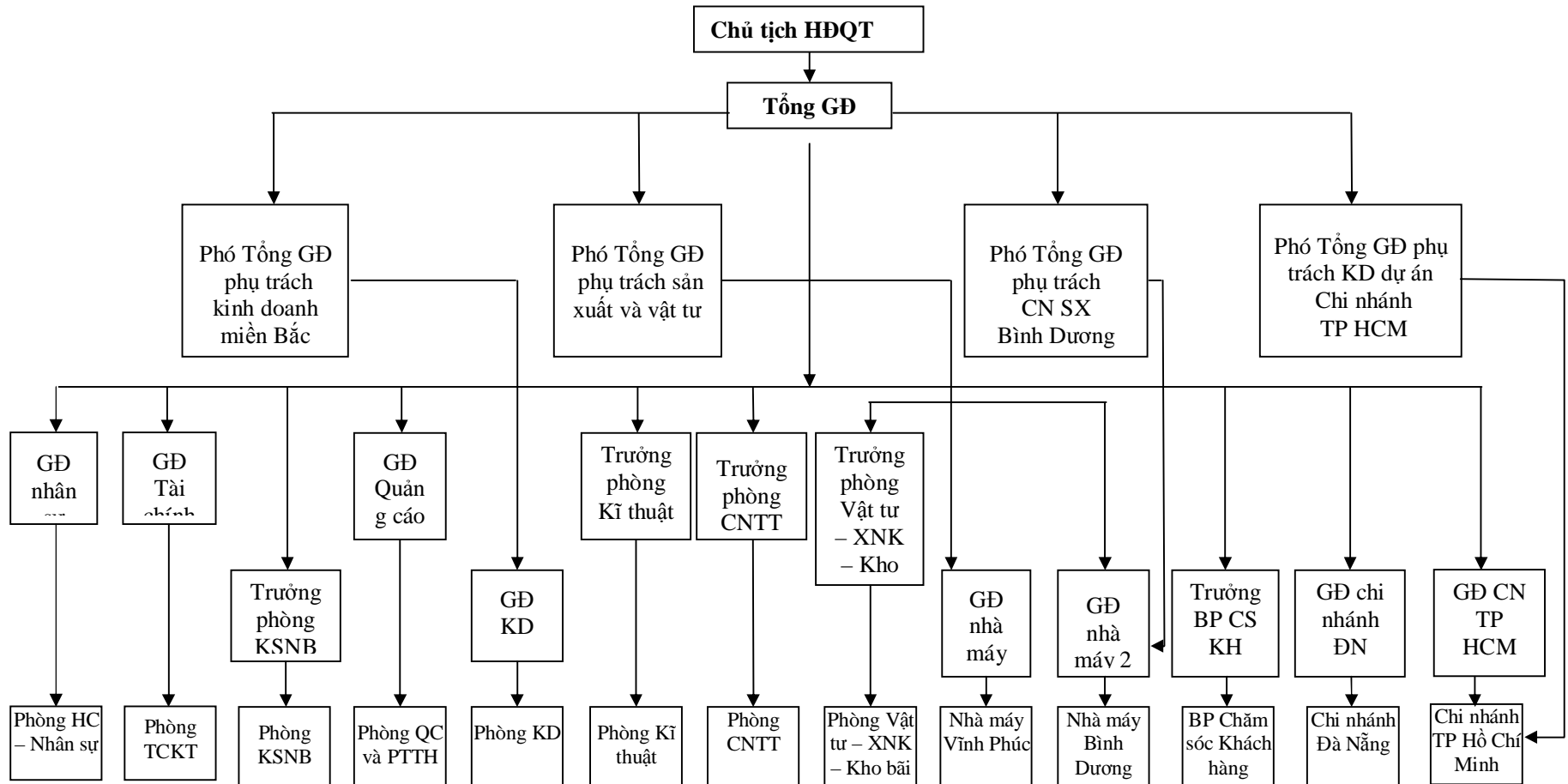
2.1.2.3. Đặc điểm cơ sở vật chất kỹ thuật

Hiện nay, Eurowindow có 5 nhà máy sản xuất và 2 trung tâm kính lớn hiện đại tại Hà Nội, Đà Nẵng và Bình Dương sẽ đáp ứng tiến độ sản xuất một cách nhanh chóng. Các nhà máy của Eurowindow đều được trang bị dây chuyền sản xuất tiên tiến, đồng bộ nhập khẩu từ các nhà cung cấp hàng đầu của CHLB Đức, Italy, Phần Lan và Tây Ban Nha. Cơ sở hạ tầng gồm nhà xưởng, nhà văn phòng, ... cũng được trang bị rất tiện nghi, hiện đại và tiện ích.

Mạng lưới phân phối sản phẩm của Eurowindow trải rộng khắp các tỉnh thành trên toàn quốc với 1 trụ sở chính, 3 chi nhánh, gần 40 showroom và hệ thống đại lý, nhà phân phối. Cơ sở vật chất kỹ thuật như trên đã góp phần không nhỏ vào những thành công của công ty trong thời gian vừa qua.

Từ đầu năm 2016, đơn vị này đầu tư nâng cấp đồng bộ dây chuyền sản xuất mới tại các nhà máy. Công ty chi hơn 25 tỷ đồng để nhập khẩu hệ thống dây chuyền, máy móc, thiết bị mới như dây chuyền sơn nhôm vân gỗ, trung tâm CNC, lò tôi kính temper của Phần Lan và nhiều máy móc, thiết bị khác. Nhờ có máy móc thiết bị trang bị hiện đại nên sản phẩm của Eurowindow luôn đạt thương hiệu và chất lượng hàng đầu trên thị trường.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty cổ phần Eurowindow

Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow

Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban

- Chủ tịch hội đồng quản trị: là người có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến công ty.

- Tổng giám đốc: là người điều hành hoạt động hàng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị.

- Phó tổng giám đốc, giám đốc, trưởng phòng: là người giúp Tổng giám đốc điều hành một hoặc một số nhiệm vụ theo sự phân công và uỷ quyền của Tổng giám đốc, chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc.

- Ban kiểm soát: Kiểm tra, thẩm định tính trung thực, chính xác, hợp lí và sự cần trọng từ các số liệu trong Báo cáo tài chính cũng như các Báo cáo cần thiết khác. Ban kiểm soát làm việc theo nguyên tắc độc lập, khách quan, trung thực.

- Phòng Kinh doanh: Theo dõi, tìm kiếm thông tin, phát hiện nhu cầu và gợi ý mua hàng với khách hàng; Thực hiện các hoạt động nghiên cứu thị trường. Nắm bắt các nhu cầu cũng như các yêu cầu của khách hàng; Thực hiện chức năng lập kế hoạch sản xuất kinh doanh, đơn đốc kiểm tra tiến độ thực hiện kế hoạch, chuẩn bị cho giám đốc kí kết các hợp đồng kinh tế, theo dõi việc thực hiện hợp đồng; Gửi các bản chào hàng tới khách hàng; Đàm phán, ký kết các hợp đồng với khách hàng; Theo dõi tiến trình thực hiện hợp đồng và tiến hành thanh lý các hợp đồng khi đến hạn; Báo cáo tình hình kinh doanh với ban giám đốc theo định kỳ.

- Phòng Tổ chức hành chính: Là bộ phận thực hiện chức năng quản lý nhân sự, nghiên cứu, bố trí lao động phù hợp với tính chất của công việc. nghiên cứu, bố trí, sắp xếp tổ chức bộ máy quản lý, phân xưởng sản xuất trong công ty, là nơi nghiên cứu và thực hiện đầy đủ các chính sách của nhà nước đối với cổ đông và người lao động, làm tốt công tác quản lý hồ sơ nhân sự, nghiên cứu biện pháp bảo hộ lao động, xây dựng an toàn nhà xưởng, trả lương cho công nhân viên trong công ty, chăm lo đời sống sức khoẻ người lao động góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty. Thực hiện các công tác khác như văn thư, tiếp tân, bảo mật, bảo vệ, vệ sinh, y tế... của công ty.

- Phòng kĩ thuật: Thực hiện chức năng đơn đốc hướng dẫn sản xuất ở từng nhà máy, xây dựng và quản lí các quy trình công nghệ, tiêu chuẩn chất lượng, tiêu

chuẩn kỹ thuật, quy cách, quy phạm cho từng sản phẩm, xác định định mức nguyên vật liệu, quản lý bảo dưỡng và sửa chữa máy móc thiết bị.

- Phòng tài chính kế toán: Là phòng thực hiện chức năng tham mưu cho giám đốc về công tác quản lý tài chính của công ty đảm bảo cho công ty làm ăn có lãi, đời sống, thu nhập của công ty ngày càng cao. chấp hành đúng pháp luật về kế toán tài chính và luật thuế nhà nước. Thực hiện những công việc về tài chính kế toán theo đúng chuẩn mực kế toán mà nhà nước quy định, nguyên tắc kế toán hiện hành.... Cùng với các bộ phận khác trong công ty tạo nên hệ thống thông tin quản lý năng động, hiệu quả.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow

2.2.1. Nhu cầu của viên Công ty cổ phần Eurowindow

2.2.1.1. Số lượng nhân viên tại Công ty

Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của Công ty, lãnh đạo Công ty cổ phần Eurowindow luôn quan tâm đến các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực.

Bảng 2.1. Tình hình nhân lực của Công ty cổ phần Eurowindow

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Chênh lệch 2017/2016		Chênh lệch 2018/2017	
				±	%	±	%
1. Tổng số nhân lực	2121	2435	2715	314	14,8	280	10,3
2. Đội ngũ lãnh đạo	312	341	364	29	9,3	23	6,3
3. Đội ngũ nhân viên	715	886	1083	171	23,9	197	18,2
4. Công nhân	1094	1208	1268	114	10,4	60	4,7
5. Tỷ lệ nhân viên trong tổng số nhân lực tại Công ty	33,71	36,39	39,89	2,7	7,9	4	8,8

Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow

Qua bảng trên cho thấy tổng số nhân lực của Công ty cổ phần Eurowindow biến động tăng trong giai đoạn 2016 – 2018. Năm 2016 tổng số nhân lực của Công ty là 2.121 người, sang năm 2017 là 2.435 người, tăng 314 người tương ứng với tỷ lệ tăng 14,8% so với năm 2016. Năm 2018 tổng số nhân lực của Công ty là 2.715 người, tăng 280 người, tương ứng với tỷ lệ tăng 10,3% so với năm 2017.

Bên cạnh sự tăng lên về tổng số nhân lực, đội ngũ nhân viên của Công ty cũng biến động tăng: năm 2016 số lượng nhân viên của Công ty là 715 người, sang năm 2017 là 886 người, tăng 171 người, tương ứng với tỷ lệ tăng 23,9% so với năm 2016. Năm 2018 nhân viên của Công ty là 1.083 người, tăng 197 người, tương ứng với tỷ lệ tăng 18,2% so với năm 2017.

Tỷ lệ nhân viên chiếm trong tổng số nhân lực của Công ty cũng có xu hướng tăng nhẹ, năm 2016 tỷ lệ nhân viên là 33,71%, sang năm 2017 là 36,39% (tăng 2,7% so với năm 2016), năm 2018 tỷ lệ nhân viên của Công ty chiếm 39,89% (tăng 4% so với năm 2017). Tại Công ty tỷ lệ nhân viên biến động tăng, tỷ lệ nhân lực là lãnh đạo biến động giảm nhẹ, nhưng quy mô nhân lực tăng lên, thể hiện một lãnh đạo phải quản lý nhiều nhân viên hơn, hiệu quả lãnh đạo của Công ty tăng lên.

2.2.1.2. Cơ cấu nhân viên tại Công ty

- Cơ cấu nhân viên theo lĩnh vực công việc

Bảng 2.2. Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo lĩnh vực công việc

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số NV	Tỷ trọng (%)	Số lao động	Tỷ trọng (%)	Số NV	Tỷ trọng (%)
1.Nhân viên kinh doanh	316	44,20	397	44,81	490	45,24
2.Nhân viên kỹ thuật	88	12,31	112	12,64	141	13,02
3. Nhân viên nghiệp vụ	311	43,50	377	42,55	452	41,74
6.Tổng số	715	100	886	100	1.083	100

Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow

Qua bảng trên cho thấy cơ cấu nhân viên kinh doanh tại Công ty cổ phần Eurowindow có tỷ lệ cao nhất: năm 2016 có 316 nhân viên bộ phận kinh doanh, chiếm tỷ lệ 44,2%, sang năm 2017 là 397 người, tăng 81 người, chiếm tỷ lệ 44,81% và năm 2018 tỷ lệ nhân viên kinh doanh chiếm trong tổng số là 45,24%. Do quy mô sản xuất kinh doanh phát triển, thị trường tiêu thụ rộng khắp cả nước nên đội ngũ nhân viên kinh doanh của Công ty ngày càng mạnh, nhằm quảng bá sản phẩm của Công ty đến người tiêu dùng.

Đội ngũ nhân viên nghiệp vụ chiếm tỷ lệ lớn thứ 2 trong tổng số nhân viên của công ty nhưng có xu hướng giảm dần về tỷ lệ: năm 2016 đội ngũ này chiếm 43,5%, sang năm 2017 là 42,55%, đến năm 2018 chỉ còn 41,74 %. Trong khi đó đội ngũ nhân viên kỹ thuật có xu hướng tăng dần từ 12,31% năm 2016 lên 13,02% năm 2018. Điều đó cho thấy Công ty ngày càng chú trọng hơn tới chất lượng sản phẩm.

- Cơ cấu nhân viên theo giới tính và độ tuổi

Độ tuổi, giới tính và thâm niên công tác ảnh hưởng đến chất lượng lao động tại Công ty, nếu công ty có cơ cấu lao động phù hợp sẽ nâng cao hiệu quả, năng suất lao động của NLĐ trong DN. Cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi và thâm niên công tác tại Công ty cổ phần Eurowindow được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.3. Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo giới tính, độ tuổi và thâm niên

Phân loại	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Theo giới tính	715	100,00	886	100,00	1083	100,00
1. Nam	417	58,32	523	59,03	668	61,68
2. Nữ	298	41,68	363	40,97	415	38,32
II.Theo độ tuổi	715	100,00	886	100,00	1083	100,00
1. 20-35 tuổi	282	39,44	354	39,95	455	42,01
2. 36-45 tuổi	236	33,01	302	34,09	368	33,98
3. Trên 45 tuổi	197	27,55	230	25,96	260	24,01

III.Theo thâm niên công tác	715	100,00	886	100,00	1083	100,00
1. Dưới 5 năm	110	15,38	140	15,80	179	16,53
2. 5-10 năm	281	39,30	409	46,16	507	46,81
3. 10-20 năm	184	25,73	242	27,31	310	28,62
4. Trên 20 năm	140	19,58	95	10,72	87	8,03

Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow

Do đặc thù của công việc là lao động kỹ thuật, nặng nhọc nên cơ cấu lao động tại Công ty cổ phần Eurowindow chủ yếu là lao động nam (chiếm từ 58-61,7%); lao động nữ chiếm tỷ lệ nhỏ hơn. Lực lượng nhân viên tương đối trẻ, số người trong độ tuổi từ 20 – 35 tuổi là đông nhất, chiếm khoảng 42% tổng số nhân viên toàn Công ty. Đây là lực lượng lao động đang ở tuổi chín muồi cả về sức khỏe thể lực và về kiến thức, kinh nghiệm, do vậy đội ngũ nhân viên trẻ nhiều là một ưu thế đối với Công ty cổ phần Eurowindow trong việc tiếp thu ứng dụng các kiến thức về công nghệ tiên tiến hiện đại trong hoạt động SXKD. Tiếp theo là nhân viên ở độ tuổi 36-45, chiếm khoảng 34% tổng nhân viên. Số nhân viên lớn tuổi (từ 45 trở lên) chiếm tỷ lệ nhỏ hơn (24). Độ tuổi trên 45 có kinh nghiệm chuyên môn, nhưng sức khỏe lại giảm dần, ý chí phấn đấu, nhiệt huyết với công việc giảm, sức ì lớn nên đội ngũ nhân viên độ tuổi này chiếm tỷ lệ nhỏ và giảm dần là một lợi thế đối với Công ty. Công ty cần khai thác tối đa kiến thức chuyên môn cũng như kinh nghiệm nghề nghiệp của đội ngũ nhân viên độ tuổi này nhằm đào tạo cho thế hệ trẻ trong Công ty

Theo thâm niên công tác, gần 47% nhân viên có thâm niên từ 5-10 năm; khoảng gần 17% nhân viên có thâm niên 5 năm và 28% nhân viên có thâm niên từ 10-20 năm. Số lao động làm việc tại Công ty trên 20 năm chỉ chiếm khoảng hơn 8% tổng số nhân viên.

Qua đó cho thấy cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow có xu hướng trẻ hóa, đây là một lợi thế đối với một doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực sản xuất các sản phẩm về cửa ứng dụng công nghệ hiện đại.

2.2.1.3. Chất lượng nhân viên tại Công ty

Bảng 2.4. Chất lượng nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow

Tiêu chí	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số nhân viên	715	100	886	100	1.083	100
1. Thạc sỹ	35	4,90	49	5,53	65	6,00
3. Đại học	380	53,15	533	60,16	687	63,43
4. Cao đẳng	150	20,98	161	18,17	191	17,64
5. Trung cấp	150	20,98	143	16,14	140	12,93

Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow

Qua bảng trên cho thấy số lượng nhân lực có trình độ đại học của Công ty cổ phần Eurowindow chiếm tỷ lệ cao nhất và có xu hướng tăng lên trong giai đoạn này. Cụ thể, năm 2016 có 380 người có trình độ đại học, chiếm 53,15% tổng số nhân viên, sang năm 2017 có 533 người có trình độ đại học, chiếm 60,16%. Năm 2018 có 687 nhân viên có trình độ đại học, chiếm tỷ lệ 63,43% tổng số nhân viên. Do đặc điểm của sản phẩm công ty cần nhiều chất xám nên cần có nhân viên có trình độ chuyên môn cao. Trình độ nhân viên có trình độ thạc sĩ cũng có xu hướng tăng lên, năm 2016 chiếm tỷ lệ 4,9%, năm 2017 là 5,53% và năm 2018 là 6%. Như vậy trong giai đoạn này chính sách nhân sự của Công ty là ưu tiên phát triển đội ngũ có trình độ chuyên môn cao và trình độ lành nghề phục vụ cho hoạt động SXKD tại Công ty.

2.2.1.4. Nhu cầu của nhân viên Công ty

Học thuyết nhu cầu của Maslow chỉ ra rằng mỗi người tại một thời điểm có những nhu cầu khác nhau và mức độ ưu tiên của những nhu cầu cũng khác nhau. Do đó, việc tiến hành xác định nhu cầu của nhân viên sẽ giúp cho Công ty đưa ra các chính sách, biện pháp thỏa mãn nhu cầu của nhân viên. Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương - tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng

cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực làm việc của mỗi cá nhân là khác nhau. Trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow, tác giả đưa ra 9 nhu cầu cơ bản của nhân viên: Thu nhập cao chế độ đãi ngộ tốt; được đối xử công bằng; công việc ổn định; 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; công việc phù hợp với khả năng sở trường; được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ. Với mỗi nhu cầu, nhân viên 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 ưu tiên từ 1 đến 9. Để tìm ra được nhu cầu, học viên tiến hành khảo sát nhu cầu nhân viên tại Công ty Cổ phần Eurowindow, kết quả được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.5: Nhu cầu của nhân viên tại Công ty Cổ phần Eurowindow

Thứ tự	Tiêu chí	Mức độ quan trọng của nhu cầu
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	1
2	Được đối xử công bằng	4
3	Công việc ổn định	2
4	Có cơ hội thăng tiến	7
5	Môi trường làm việc tốt	6
6	Quan hệ tập thể tốt	9
7	Cơ hội đào tạo	5
8	Được tự chủ trong công việc	8
9	Công việc phù hợp với khả năng	3

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Những nhân viên ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau. Đội ngũ nhân viên Công ty Cổ phần Eurowindow, họ cho rằng nhu cầu

quan trọng nhất của họ khi làm việc là “thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt”, “công việc ổn định”, công việc “phù hợp với khả năng” và “được đối xử công bằng”. Đối với nhóm nhân viên mong muốn của họ khi làm việc thường là những nhu cầu mang tính thiết thực và cơ bản. Theo Maslow thì nhu cầu về tiền lương là nhu cầu bậc thấp nhất của nhân viên, nhưng ở Công ty Cổ phần Eurowindow, đội ngũ nhân viên vẫn chưa được thỏa mãn. Do đó, Công ty Cổ phần Eurowindow cần có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu mà đội ngũ nhân viên cho là quan trọng nhất.

2.2.2. Thực trạng chính sách đãi ngộ tài chính

2.2.2.1. Chính sách tiền lương và phụ cấp lương nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để NLĐ có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của DN đóng góp của NLĐ cho doanh nghiệp. Công ty cổ phần Eurowindow xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho nhân viên do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Tiền lương của nhân viên được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc của họ.

- Nguyên tắc trả lương: Công ty cổ phần Eurowindow thanh toán lương tháng trước cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày mùng 5 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Vietcombank

- Hình thức trả lương: Hiện nay Công ty cổ phần Eurowindow đang áp dụng các hình thức trả lương cho nhân viên như sau:

$$TL_{TG} = \frac{H_{hsLi} \times TL_{mindn} \times TN_{ci} \times 2}{N_{CD}} \times N_{TTi} + PCi$$

Trong đó

TL_{TG} : Tiền lương thời gian của NV i

H_{hsLi} : Hệ số lương của NV i

TL_{mindn} : Mức lương tối thiểu công ty áp dụng

PC : Các khoản phụ cấp của nhân viên thứ i (Nếu có)

Ncd: Số ngày công chế độ (26 ngày)

N_{TTi}: Số ngày làm việc thực tế của nhân viên thứ i.

- Phụ cấp lương:

Là các khoản tiền bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động... chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh của thang lương, bảng lương. Là các khoản bổ sung thường xuyên hoặc không thường xuyên hàng tháng mà Công ty trả cho nhân viên.

Công thức tính phụ cấp : $SPC = PCXX + PCTC + PC \text{ khác}$

Trong đó:

PCTN là: Phụ cấp trách nhiệm công việc

PCXX là : Phụ cấp xăng xe

PCTC là : Phụ cấp tiền cơm

PC khác là các loại phụ cấp khác được áp dụng (phụ cấp điện thoại, xăng xe, ăn ca...)

Phụ cấp kiêm nhiệm: Các nhân viên khi thực hiện kiêm nhiệm công việc hạn mức từ 30% đến 50% mức lương của vị trí kiêm nhiệm.

Phụ cấp tiền ăn ca: Trong thời gian làm việc 8 giờ , tất cả nhân viên đều được hưởng 1 suất ăn giữa ca. Số ngày công hưởng cơm ca là số ngày làm việc trong tháng đảm bảo quá ½ giờ làm việc tiêu chuẩn trong ngày. Định mức suất ăn giữa ca sẽ được Công ty điều chỉnh phù hợp với giá cả thị trường trong từng thời kỳ. Suất ăn giữa ca Công ty trả bằng tiền mặt và cùng vào kỳ trả lương của nhân viên trong tháng. Mức phụ cấp 15.000 VNĐ/suất khối văn phòng, 25.000 VNĐ/suất khối công trường.

Phụ cấp tiền xăng xe: Là khoản tiền mà Công ty phụ cấp cho tất cả nhân viên trong công ty. Mức phụ cấp được Ban Tổng giám đốc Công ty quyết định từng thời điểm căn cứ vào vị trí công việc và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Hạn mức cụ thể như sau:

+ Hạn mức 200.000 VNĐ/tháng đối với nhân viên văn phòng
 + Hạn mức 1 lít/ngày công đối với nhân viên đi làm việc bằng xe cá nhân theo công việc đi lại thường xuyên.

+ Hạn mức: 3,5 lít/100Km theo công việc đi lại không thường xuyên.

Phụ cấp tiền điện thoại: Những nhân viên thường xuyên đi công tác hoặc thường xuyên phải liên hệ với khách hàng sẽ được hưởng phụ cấp điện thoại. Ban Tổng giám đốc sẽ xem xét và quyết định cho từng nhân viên vào từng thời điểm cụ thể.

Phụ cấp chuyên cần: Đối tượng trợ cấp là nhân viên với mức phụ cấp 300.000 VNĐ/tháng khi: Đi làm đủ đủ số công huy động (≥ 28 công).

Phụ cấp tăng ca: Tính theo quy định của luật lao động.

Các loại phụ cấp khác phát sinh nếu có theo Quyết định của Tổng giám đốc từng thời kỳ.

Bảng 2.6. Tình hình tiền lương của nhân viên của Công ty CP Eurowindow

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tổng quỹ lương năm của nhân viên	triệu đồng	60.918	86.119	111.765
2	Tổng lao động	Người	715	886	1.083
3	Tiền lương bình quân/người/năm	triệu đồng/năm	85,2	97,2	103,2
4	Tiền lương bình quân/người/tháng	Triệu đồng	7,1	8,1	8,6

Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow

Qua bảng trên cho thấy tiền lương bình quân tháng mà nhân viên Công ty cổ phần Eurowindow nhận được trong giai đoạn 2016 – 2018 biến động tăng lên, cụ thể năm 2016 tiền lương bình quân tháng của nhân viên Công ty là 7,1 triệu đồng/tháng, sang năm 2017 là 8,1 triệu đồng tháng (tăng 1 triệu đồng/tháng), năm

2018 tiền lương bình quân là 8,6 triệu đồng/tháng (tăng 0,5 triệu đồng/tháng/1 nhân viên). Điều đó cho thấy mức lương bình quân tháng của nhân viên tăng lên. Tuy nhiên để đánh giá chính sách tiền lương tại Công ty cổ phần Eurowindow có làm hài lòng nhân viên Công ty hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát 175 nhân viên tại Công ty, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.7. Đánh giá của nhân viên Công ty CP Eurowindow về tính công bằng và hiệu quả của chính sách tiền lương

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
	Rất Không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1.Chính sách tiền lương hợp lý và hiệu quả	2,86	9,14	34,29	27,43	26,29
2.Chính sách tiền lương công bằng	6,29	10,29	30,86	27,43	25,14
3.Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh	4,00	12,00	31,43	29,14	23,43
4. Chính sách tiền lương dễ hiểu, dễ tính toán, áp dụng	0,00	14,86	28,57	28,57	28,00

(Nguồn: Qua khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát đánh giá nhân viên về tiền lương cho thấy nhân viên khá hài lòng với các chỉ tiêu về hệ thống tiền lương. Trong đó, tỷ lệ người đánh giá không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tỷ lệ thấp.

Tuy nhiên đối với tiêu chí “Chính sách tiền lương công bằng” vẫn còn 16,57% ý kiến cho rằng họ không đồng ý và rất không đồng ý, họ cho rằng chính

sách tiền lương tại Công ty vẫn còn mang tính cào bằng, chưa thể hiện được rõ rệt các tiêu chí làm nhiều hưởng nhiều làm ít hưởng ít.

Đối với tiêu chí “Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh” vẫn còn 16% người được khảo sát cho rằng, chưa thực sự cạnh tranh mà vẫn còn mang tính cào bằng. Việc này dẫn đến một số nhân viên bất bình, không cảm thấy hài lòng. Do vậy một bộ phận nhân viên cho rằng mặc dù chính sách tiền lương dễ hiểu, dễ áp dụng rất rõ ràng các tiêu chí nhưng chưa thực sự công bằng và mang tính cạnh tranh. Do vậy, Công ty cần tìm hiểu nhu cầu, tâm tư nguyện vọng của bộ phận nhân viên để đáp ứng được tâm tư tình cảm của họ để họ hết lòng với công việc ở Công ty. Trong thời gian tới Công ty cổ phần Eurowindow nên căn cứ vào tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của nhân viên và sự phấn đấu cố gắng của nhân viên trong công việc, họp bàn về chính sách tiền lương, trên cơ sở thời gian gắn bó của nhân viên với Công ty và những cống hiến, sáng tạo của nhân viên mang lại hữu ích hay lợi nhuận cao cho hoạt động kinh doanh nhằm đảm bảo chính sách tiền lương cho nhân viên.

2.2.2.2. Chính sách tiền thưởng cho nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow

Bên cạnh tiền lương, Công ty cổ phần Eurowindow cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho NV hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

Công ty cổ phần Eurowindow thực hiện thưởng cho các cá nhân hay tập thể theo đúng quy định của Nhà nước và tiêu chuẩn khen thưởng của Công ty. Nguồn hình thành các quỹ khen thưởng chủ yếu là từ lợi nhuận của Công ty. Hàng năm, Công ty không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên.

Đối tượng được xét khen thưởng là những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công tác, đạt được những danh hiệu thi đua; những đơn vị cá nhân hoàn thành kế hoạch định mức công việc được giao đảm bảo chất lượng, số lượng và thời gian; những cá nhân tập thể có sáng kiến cải tiến kỹ thuật tiết kiệm nguyên vật liệu, thời gian...

Hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Hội đồng thi đua của Công ty tiến hành

hợp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các đơn vị và cá nhân trong Công ty để tiến hành khen thưởng.

Công ty sẽ trích từ một phần lợi nhuận để hình thành quỹ Thi đua- Khen thưởng của công ty. Tỷ lệ trích Quỹ còn phụ thuộc lớn vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của năm trước. Mức thưởng sẽ do Hội đồng Thi đua – Khen thưởng của công ty đề nghị Chủ tịch Hội đồng quản trị phê duyệt. Hình thức chủ yếu mà công ty sử dụng hiện nay chính là thưởng bằng tiền mặt. Hình thức thưởng này có ý nghĩa tạo động lực làm việc cho người lao động lớn hơn các hình thức khác. Những người đã được thì sẽ có động lực tiếp tục phấn đấu còn những người chưa được thì cố gắng để được.

Thưởng các dịp thi đua hay khen thưởng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh thường khó tạo động lực hơn các khoản thưởng tết vì các khoản thưởng đó chỉ dành cho một cá nhân hoặc đơn vị xuất sắc nhất. Ví dụ thưởng thi đua “chiến sĩ tiên tiến” cấp công ty chỉ được có 300.000 đồng mà họ sẽ phải phấn đấu cả năm để hoàn thành tốt nhiệm vụ. Việc khó đạt được vị trí xuất sắc nhất và mức thưởng lại quá ít so với thời gian cố gắng sẽ khiến người lao động nản lòng. Mức thưởng của công ty không cao chỉ dao động cho mỗi cá nhân từ 200.000 đến 1.000.000, tổ chức từ 1.000.000 đến 5.000.000 tùy vào các dịp thi đua khác nhau nên không có tính kích thích người lao động cố gắng.

Khoản thưởng dịp lễ tết của công ty khá lớn và được dành cho toàn bộ cán bộ công nhân viên. Công ty sẽ thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận trong năm mức thưởng dao động từ 0,5 – 3 tháng lương của người lao động. Mức thưởng khác nhau nhưng lại dễ đạt được lại kích thích người lao động cố gắng hơn các khoản thưởng khác. Hình thức này sẽ được tổ chức vào cuối năm và được trường các bộ phận đánh giá trình ban Giám đốc phê duyệt. Khoản thưởng này có tạo được động lực làm việc cho một số nhân viên nhưng lại tạo sự bất mãn lớn trong đa số nhân viên vì tính không công bằng.

Kết quả đánh giá căn cứ chính vào thời điểm cuối năm mà không tính đến toàn bộ thời gian làm việc cả năm do đó nhân viên chỉ cố gắng vào thời điểm đó để được

bình bầu xếp loại thưởng. Hơn nữa mối quan hệ với lãnh đạo cấp trên cũng chính là nhân tố giúp nhân viên đạt được mức thưởng cao. Công ty quy định tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân trong các bộ phận như sau:

Bảng 2.8. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của nhân viên của Công ty CP Eurowindow

Đơn vị tính: %

Cá nhân	Phòng ban	Tỷ lệ tối đa
Loại A		40%
Loại B,C		60%

(Nguồn : Phương án trả lương đối với nhân viên công ty Cổ phần Eurowindow)

Theo đó mức thưởng sẽ phụ thuộc vào từng xếp hạng A, B, C của NV

Loại A: Hoàn thành tốt công việc, mức thưởng : 2 tháng lương tháng thứ 12

Loại B: Hoàn thành công việc, mức thưởng : 1 tháng lương tháng thứ 12

Loại C: Chưa hoàn thành công việc, mức thưởng tối đa: 0.5 tháng lương tháng thứ 12.

Tuy nhiên tại phòng ban chỉ được 40% số nhân viên loại A và 60% là loại B, C. Sau khi phòng ban tự đánh giá sẽ trình lãnh đạo phê duyệt. Có thể thấy với phương pháp đánh giá này thì tính chủ quan của người đánh giá sẽ có ảnh hưởng lớn. Nhân viên sẽ không cần cố gắng làm việc cả năm mà chỉ cần cố gắng trước khi đánh giá, thay vào đó họ sẽ tạo mối quan hệ tốt với người đánh giá. Ngoài ra, việc xếp loại có tỷ lệ bắt buộc tùy theo phòng ban nên không đánh giá hết sự cố gắng hay hoàn thành tốt công việc giữa nhân viên các phòng ban. Nhân viên sẽ cảm thấy bất công khi so sánh với nhân viên trong bộ phận và nhân viên bộ phận khác về kết quả đánh giá. Họ sẽ càng không có động lực để làm việc nếu họ giữ vị trí quan trọng trong công ty và mức tiền lương tháng của họ lớn.

Công tác tạo động lực thông qua tiền thưởng sẽ khó có tác dụng lớn nếu không gắn đánh giá thực hiện công việc với mức tiền thưởng. Để xem xét ý kiến của nhân viên Công ty về tiền thưởng, tác giả đã tiến hành khảo sát, kết quả khảo sát được thể

hiện khá rõ qua bảng sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên về công tác khen thưởng

Đơn vị tính: %

Câu hỏi	Rất Không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Hài lòng với tiền thưởng được nhận	10,7	10,3	28,5	34,5	16
Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	5,3	10,3	34,2	31,7	18,5
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	7,1	15,2	21,3	32,6	23,8
Điều kiện xét thưởng hợp lý	8,9	11,4	24,9	28,8	26
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	10,6	8,9	20,2	29,1	31,2
Người được khen thưởng là phù hợp	9,6	9,3	24,9	33,1	23,1
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	8,9	11	26,7	29,5	23,8
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng	9,9	10,3	25,2	31,6	23

(Nguồn: Qua điều tra của tác giả)

Qua kết quả khảo sát đánh giá của NV về tiền thưởng tại Công ty cổ phần Eurowindow cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 50,5% số người cảm thấy hài lòng với tiền thưởng được nhận từ DN và 21% cảm thấy không hài lòng và thất vọng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với NV đã có phần nào phát huy tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết NV Công ty. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng có tới 22,3% số người được hỏi cho rằng mức thưởng không hợp lý và không có tác dụng kích thích; 20,5% trả lời rằng công tác đánh giá xét thưởng không đảm bảo công

bằng. Điều này có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của nhân viên Công ty.

2.2.2.3. Chính sách phúc lợi cho nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow

Ngoài tiền lương, NV cũng rất quan tâm đến những phúc lợi họ được nhận ngoài lương như chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm,....

Hiện nay Công ty cổ phần Eurowindow thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Sau khi kết thúc thời gian thử việc, NV được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. Công ty thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn thân thể cho NV để họ thấy rằng mình được bảo đảm khi lâm bệnh, tai nạn; Với những lao động nữ trong Công ty được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản.

NV được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết:

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 1/1 dương lịch).
- Tết Âm lịch: 04 ngày (01 ngày cuối năm và 03 ngày đầu năm âm lịch).
- Ngày Giải phóng miền Nam: 01 ngày (ngày 30/4 dương lịch).
- Ngày Quốc tế lao động: 01 ngày (ngày 1/5 dương lịch).
- Ngày Quốc khánh: 01 ngày (ngày 2/9 dương lịch).
- Ngày Giỗ tổ Hùng Vương: 01 ngày (ngày 10/3 âm lịch).

(Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì NV được nghỉ bù vào ngày tiếp theo). NV được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn: Nghỉ 01 ngày.
- Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng, vợ), vợ hoặc chồng, con chết NV được nghỉ 03 ngày.

- Đối với Nhân viên là nữ có thời gian công tác tại Công ty từ 24 tháng trở lên tính từ thời điểm ký kết hợp đồng lao động đến thời điểm sinh đẻ được hưởng các quyền lợi sau đây:

Trường hợp 1: Nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước. Hưởng trợ

cấp thai sản do Cơ quan BHXH chi trả theo chế độ hiện hành.

Trường hợp 2: Do đặc thù công việc kinh doanh, Công ty khuyến khích NV đi làm trở lại sau khi sinh 4 tháng. Trong trường hợp này, NV được hưởng thêm chế độ tại Công ty: chế độ trợ cấp thai sản 6 tháng lương đóng BHXH + Hưởng lương của Công ty cổ phần Eurowindow trả. Quy chế phúc lợi của Công ty được thể hiện qua bảng

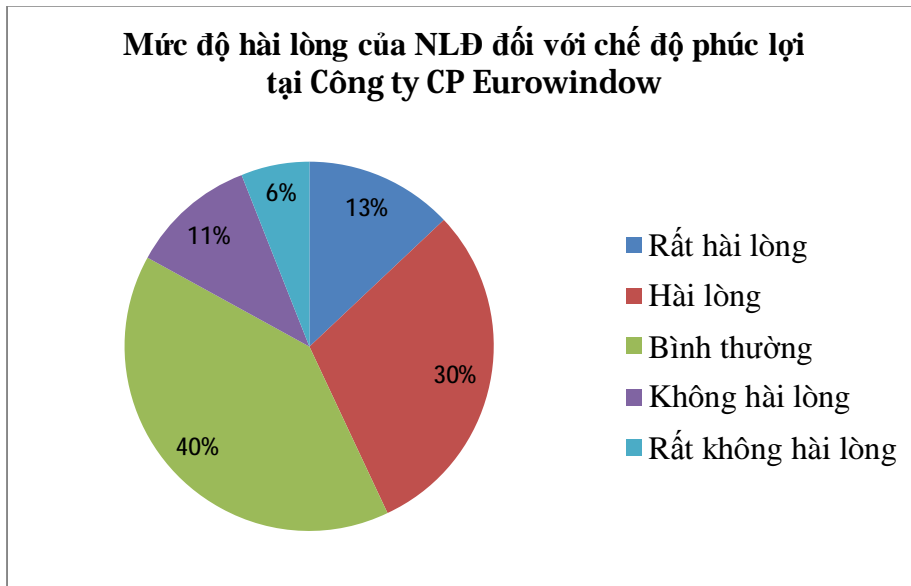
Bảng 2.10: Quy chế phúc lợi của Công ty CP Eurowindow

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng (đồng)
1	Ngày 30/4&1/5	500.000 đ
2	Ngày 2/9	300.000 đ
3	Ngày thành lập Công ty	300.000 đ
4	Ngày 8/3 & 20/10	200.000 đ
5	Thiếu nhi 1/6	100.000 đ/bé
6	Người lao động ốm đau	500.000 đ
7	Cha mẹ ốm đau	300.000 đ
8	Con cái ốm đau	300.000 đ
9	Người lao động cưới	500.000 đ
10	Tứ thân phụ mẫu mất	500.000 đ
11	Nghỉ mát (1 lần/năm)	2.000.000 đ

Công ty Cổ phần Eurowindow

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu... là các hoạt động kích lệ tinh thần rất hữu ích cho nhân viên đặc biệt là đội ngũ nhân trẻ. Đối với Công ty CP Eurowindow nơi mà đa số các lao động đều trẻ tuổi, có nhiệt tình và khí thế thì hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...càng trở lên quan trọng, nên hàng năm công ty thường có kế hoạch về các phong trào thi đấu thể dục thể thao, các phong trào văn hóa văn nghệ và tham quan nghỉ mát cho đội ngũ nhân viên của Công ty.

Để đánh giá về chính sách phúc lợi tại Công ty CP Eurowindow, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá của nhân viên, kết quả như sau:



Hình 2.3. Mức độ hài lòng về phúc lợi của Công ty CP Eurowindow

(Nguồn: Qua khảo sát của tác giả)

Qua hình trên cho thấy có 43% ý kiến cho rằng “rất hài lòng” và “hài lòng” về phúc lợi ngoài lương mà Công ty CP Eurowindow thực hiện cho NV. Có 40% ý kiến cho rằng chế độ phúc lợi tại Công ty là “Bình thường” cũng giống như các DN khác, không có điểm gì nổi bật, tuy nhiên cũng không bị đánh giá là tiêu cực. Có 11% ý kiến cho rằng họ “Không hài lòng” và 6% ý kiến “Rất không hài lòng” về chính sách phúc lợi của Công ty. Những ý kiến này cho rằng, công việc và cống hiến của họ cho Công ty mà mức phúc lợi như vậy là thấp. Do vậy, Công ty CP Eurowindow cần cải thiện và khắc phục nhằm đảm bảo mức độ hài lòng cho NV có năng lực để giữ chân nhân tài và tạo động lực cho NV hơn nữa.

2.2.3. Thực trạng chính sách đãi ngộ phi tài chính tại Công ty

2.2.3.1. Tạo động lực cho nhân viên thông qua phân công, bố trí công việc hợp lý

Để mỗi nhân viên thực hiện tốt công việc của mình nhằm mục tiêu chung là phát triển của DN, nên Công ty CP Eurowindow chú trọng công tác phân công, bố trí nhân viên phù hợp chuyên môn và làm đúng khả năng sở trường của họ để phát huy hết khả năng của từng cá nhân. Để biết thực tế việc phân công bố trí NV tại

Công ty CP Eurowindow có phù hợp không và kết quả thu được thể hiện qua bảng như sau:

Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên Công ty CP Eurowindow về phân công, bố trí sử dụng công việc hợp lý

STT	Bố trí, sử dụng lao động	Mức độ đồng ý (%)				
		1	2	3	4	5
1	Nhân viên được làm vị trí đúng với nguyện vọng của mình	0	11,7	60,83	16,67	10,8
2	Công việc hiện tại phù hợp với ngành nghề nhân viên được đào tạo	0	13,3	51,67	20,83	14,2
3	Công việc hiện tại phát huy được khả năng của nhân viên	0	10,7	50	20,83	18,5

(Nguồn: Qua khảo sát của tác giả)

Nhìn vào bảng trên có thể thấy hiện tại công ty chưa thực hiện việc bố trí, sử dụng nhân viên của mình ở mức trên trung bình, cụ thể:

- Có 60,83% người được hỏi cho rằng việc đồng ý bình thường với ý kiến “Nhân viên được làm vị trí đúng với nguyện vọng của mình”, 16,67% đánh giá đồng ý, 10,8% cho rằng rất đồng ý, bên cạnh đó vẫn còn 11,7% không đồng ý với ý kiến trên.

Đối với nhận định “Công việc hiện tại phù hợp với ngành nghề nhân viên được đào tạo” có đến 51,67% ý kiến đánh giá ở mức bình thường, 20,83% ý kiến đánh giá đồng ý, 14,2% ý kiến rất đồng ý và bên cạnh đó vẫn còn 13,3% ý kiến đánh giá không đồng ý với ý kiến trên.

Khi được hỏi “Công việc hiện tại phát huy được khả năng của nhân viên” vẫn còn 10,7% ý kiến cho rằng họ không đồng ý với ý kiến trên, do không được làm công việc theo đúng chuyên ngành họ được đào tạo, nên chưa phát huy được khả năng của nhân viên.

Để khắc phục tình trạng này thì ban giám đốc nên tìm ra biện pháp để sắp xếp sao cho đúng người đúng việc tránh tình trạng lãng phí nguồn nhân lực. Kết hợp với thực tế thì có thể thấy hiện nay đội ngũ nhân viên hiện đang chiếm tỉ trọng

lớn trong lao động, và để nâng cao năng suất lao động thì cần phải làm là tận dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có cũng như phân bổ nguồn nhân lực sao cho có hiệu quả nhất.

2.2.3.2. Tạo động lực cho nhân viên thông qua môi trường làm việc

Điều kiện môi trường làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong SXKD, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, bảo đảm an toàn cho NLĐ, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLĐ. Công ty CP Eurowindow phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc đối với nhân viên. Đồng thời tiếp nhận những khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên.

Hiện nay Công ty cung cấp khá đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho nhân viên, các phòng được trang bị máy tính, điện thoại bàn, máy in, máy scan, máy chiếu, điều hoà,... nối mạng Internet phục vụ cho quá trình cập nhật thông tin và trao đổi công việc qua thư điện tử hoặc làm việc với đối tác của nhân viên. Phòng làm việc được trang bị hệ thống điều hoà, quạt thông gió tạo cho người lao động cảm giác thoải mái khi làm việc, hàng ngày, tại nơi làm việc. Ở các cửa hàng phân phối sản của công ty đều đảm bảo được trang bị cơ bản mỗi cửa hàng 1 máy tính thanh toán, 2 điều hoà, phần mềm quản lý, phần mềm thanh toán... nhưng chưa đầu tư máy Pos cho việc đa dạng hình thức thanh toán. Còn ở tại các đại lý của công ty mặc dù đã được cung một số vật dụng nhưng mới chỉ đáp ứng được công tác bán sản phẩm chứ chưa đầu tư cho quảng cáo ở các đại lý đó.

Ngoài điều kiện về cơ sở vật chất Công ty CP Eurowindow luôn tạo mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong Công ty được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe để gần gũi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên.

Để đánh giá về môi trường làm việc thuận lợi tại Công ty CP Eurowindow, tác giả đã tiến hành khảo sát nhân viên và kết quả khảo sát thu được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.12: Kết quả đánh giá về môi trường làm việc của nhân viên Công ty CP Eurowindow

STT	Môi trường làm việc	Mức độ đồng ý (%)				
		1	2	3	4	5
1	Môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp	0	0,83	51,67	33,33	14,20
2	Được trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị để thực hiện công việc một cách tốt nhất	0	8,30	47,50	24,17	20
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	0	0	20,00	48,33	31,70
4	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	0	25,80	47,50	25,83	0,83
5	Môi trường làm việc đảm bảo công bằng	0	23,30	42,50	33,33	0,83
6	Tinh thần đoàn kết, tập thể của nhân viên trong công ty cao	0	10,00	21,67	52,50	15,80

(Nguồn: Qua khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát, tiêu chí “Môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp” được nhân viên đánh giá ở mức khá cao, chỉ có 0,83% NV đánh giá không đồng ý, còn lại 91,7% đánh giá từ mức độ trung bình trở lên.

Về việc trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị cho người lao động thực hiện công việc một cách tốt nhất cũng được đánh giá cao, chỉ có 8,3% nhân viên chưa hài lòng với nhận định.

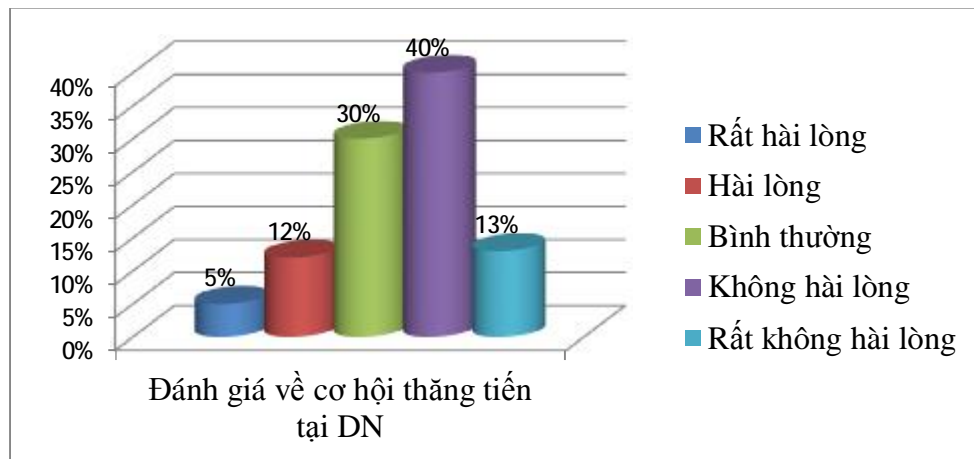
Giờ giấc làm việc của công ty được đánh giá là nghiêm chỉnh rõ ràng, không có ý kiến đánh giá nào không đồng ý. Công ty nên duy trì giờ giấc làm việc như hiện tại.

Bên cạnh đó về các yếu tố còn lại: không khí làm việc tại công ty cũng được đánh giá là vui vẻ, thoải mái, môi trường làm việc đảm bảo công bằng, tinh thần đoàn kết, tập thể vẫn còn một bộ phận nhỏ nhân viên chưa đồng ý. Vì vậy công ty

nên tạo điều kiện làm việc cho người lao động thoải mái nhất có thể để nâng cao năng suất làm việc của họ, có 1 số NV cảm thấy không thấy sự công bằng trong công việc. Ban giám đốc công ty nên xem xét và tìm hiểu nguyên nhân để có thể khắc phục tình trạng này.

2.2.3.3. Tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách thăng tiến

Công ty CP Eurowindow dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà nhân viên có năng lực tốt sẽ được xem xét, quy hoạch nhằm chuyển chuyên, bổ nhiệm lên những vị trí tương xứng với năng lực trình độ của họ như: Phó phòng, Trưởng phòng ... Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiên cử của các trưởng phòng và ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, NV chưa nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc, chưa tạo được động lực lớn cho NV, kích thích họ phấn đấu, cống hiến cho công việc. Qua khảo sát NV đánh giá về cơ hội thăng tiến, tác giả thu được kết quả qua hình sau



Hình 2.4. Đánh giá về cơ hội thăng tiến của NV tại Công ty CP Eurowindow

(Nguồn: Qua khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát có đến 53% ý kiến NV cho rằng họ “Không hài lòng” và “Rất không hài lòng” về cơ hội thăng tiến tại Công ty. Thực tế Công ty CP Eurowindow chưa có một văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho

NV. Hơn nữa, việc đề bạt đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Nhân viên chưa nhận thấy sự công bằng trong chính sách thăng tiến và luân chuyển lao động. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên, khiến cho họ không có một phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh của bản thân. Trước mỗi đợt đề bạt, cất nhắc, Công ty cũng không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để các nhân viên phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh, đây là hạn chế rất lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho NV của Công ty.

2.2.3.4. Chính sách đào tạo cho nhân viên

Để đánh giá công tác ĐT có đáp ứng được mong muốn của NV từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy NV làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của NV về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo của NV tại Công ty. Kết quả điều tra được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.13: Kết quả đánh giá về công tác đào tạo nhân viên Công ty

Đơn vị: %

Câu hỏi	Mức độ đánh giá (%)				
	1	2	3	4	5
1. Rất hài lòng với công tác đào tạo	10,4	12,2	23,7	35,1	18,6
2. Đối tượng cử đi ĐT là chính xác	9,6	15,4	26,8	27,5	20,7
3. Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	7,8	14,2	24,2	30,2	23,5
4. Hình thức ĐT đa dạng, phong phú	5,4	8,7	30,3	39,4	16,2
5. Được Công ty tạo điều kiện để học tập	8,6	7,5	21,1	36,1	26,8
6. Kiến thức, kỹ năng được ĐT giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	9,3	9,7	19,7	31,2	30,1
7. Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	7,2	15,1	25,1	38,0	14,7

Nguồn: Qua điều tra của tác giả

Qua bảng trên cho thấy phần lớn nhân viên trả lời với các ý kiến không tiêu cực (từ không có ý kiến đến hài lòng) chiếm tới 77,4%, trong đó có tới 18,6% số người hoàn toàn rất hài lòng với công tác đào tạo tại Công ty. Đây là một tỷ lệ

trương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo tại Công ty đã đáp ứng được tương đối tốt yêu cầu về đào tạo của phần lớn NV. Mặc dù vậy, vẫn còn một bộ phận NV cảm thấy hoàn toàn không hài lòng đối với công tác đào tạo, điều đó sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần, thái độ làm việc cũng như động lực làm việc của NV (22,6%). Khi khảo sát đánh giá của NV về nhận định cho rằng hiệu quả của chương trình đào tạo cao thì có tới 22,3% số người được hỏi không đồng ý với ý kiến đó. Như vậy, xét một cách tổng thể có thể nhận thấy rằng, công tác ĐT tại Công ty đã được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên Công ty hoàn toàn có thể cải thiện tình hình tốt hơn nữa (có tới 22,3% không cho rằng chương trình ĐT là có hiệu quả), những số liệu trên cho thấy rằng công tác ĐT tại Công ty hoàn toàn có thể được đổi mới, cải tiến thông qua việc nâng cao hiệu quả của ĐT và phát triển tại Công ty, con số 22,3% cho thấy tiềm năng cải thiện ở đây là rất lớn.

2.3. Đánh giá động lực làm việc của nhân viên tại Công ty cổ phần Eurowindow qua các tiêu chí đánh giá

2.3.1. Đánh giá kết quả và hiệu quả công việc

Để đánh giá kết quả và hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty CP Eurowindow tác giả tiến hành khảo sát 55 cán bộ cấp trưởng phòng của Công ty về thái độ làm việc của nhân viên trong công việc.

Bảng 2.14. Kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên

Phương án trả lời	Tỷ lệ %
Kết quả và hiệu quả công việc rất tốt	20,00
Kết quả và hiệu quả công việc tốt	38,18
Bình thường	32,73
Kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt	9,09
Kết quả và hiệu quả công việc rất kém	0,00
Tổng	100

Nguồn: Qua điều tra của tác giả

Thông qua bảng số liệu điều tra cho thấy có 58,18% ý kiến đánh giá kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty CP Eurowindow đạt kết quả tốt và

rất tốt. Có 32,73% ý kiến cho rằng kết quả và hiệu quả công việc là bình thường và vẫn còn 9,09% ý kiến đánh giá cho rằng kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt. Công ty CP Eurowindow cần có các biện pháp tạo động lực cho NV nhằm tăng kết quả và hiệu quả công việc hơn nữa.

2.3.2. Đánh giá thái độ làm việc của nhân viên

Kết quả khảo sát nhân viên và cán bộ trưởng phòng về thái độ làm việc của nhân viên tại Công ty được thể hiện qua bảng:

Bảng 2.15. Đánh giá thái độ và hành vi của nhân viên Công ty CP Eurowindow đối với công việc

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá của các đối tượng khảo sát (%)				
	1	2	3	4	5
1.Thái độ làm việc của nhân viên tích cực hơn	0,00	11,74	30,43	30,00	27,83
2.NV làm việc chuyên nghiệp hơn	0,00	13,04	33,48	29,57	23,91
3.Nhân viên thống nhất về tư tưởng,xác định làm việc lâu dài	0,00	6,52	34,78	32,61	26,09
4. Nhân viên có ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc cao hơn	0,00	5,65	33,48	32,61	28,26
5.Tinh thần phối hợp với đồng nghiệp được nâng lên	0,00	11,30	35,22	31,74	21,74

Nguồn: Qua điều tra của tác giả

Qua khảo sát thái độ và hành vi của nhân viên đối với công việc mình đang làm có thể thấy tỷ lệ số người trả lời từ mức độ 4,5 ở mức “đồng ý” và “rất đồng ý” chiếm tỷ lệ khá cao. Điều đó cho thấy chính sách tạo động lực thông qua đãi ngộ của Công ty đã làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng nên họ coi công việc là nguồn

sống là niềm vui của mình do vậy có thái độ làm việc tốt hơn, tích cực hơn, có tinh thần trách nhiệm hơn. Điều này chứng tỏ công việc tại Công ty CP Eurowindow đã đáp ứng được phần nào mong muốn của nhân viên. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn một tỷ lệ nhỏ nhân viên được đánh giá chưa có chuyển biến hoặc chưa chuyển biến nhiều, do vậy trong thời gian tới Công ty cần tìm hiểu nhu cầu của nhân viên, có chính sách đãi ngộ tốt hơn nữa để tạo động lực cho nhân viên trong Công ty.

2.3.3. Đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động

Ý thức chấp hành kỷ luật là một biểu hiện dùng để đánh giá công tác tạo động lực cho nhân viên ở Công ty. Nó được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động. Nó được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.16. Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2016 - 2018

Mức độ	2016	2017	2018
1. Khiển trách	109	72	89
2. Thuyên chuyển công việc	17	19	11
3. Sa thải	5	7	4

Nguồn: Công ty Cổ phần Eurowindow

Số nhân viên vi phạm kỷ luật trong giai đoạn 2016 – 2018 của Công ty CP Eurowindow vẫn còn nhiều, nhưng chủ yếu là ở mức độ nhẹ, khiển trách. Do đó, có thể thấy rằng tình hình chấp hành kỷ luật của nhân viên ở đây chưa thực sự tốt, số nhân viên vi phạm chủ yếu là nhân viên trẻ. Điều này cũng phản ánh tới công tác tuyên truyền chấp hành kỷ luật chưa thực sự đem lại hiệu quả.

2.3.4. Mức độ gắn bó của nhân viên với Công ty

Mức độ gắn bó của nhân viên có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm, điều đó được thể hiện qua bảng 2.17

Bảng 2.17. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2016 - 2018

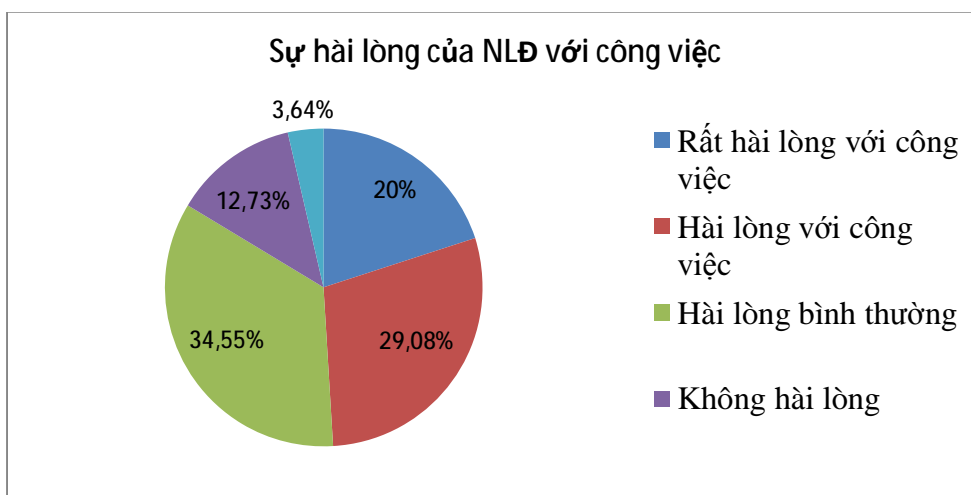
STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Số nhân viên rời bỏ DN (người)	32	38	45
2	Tổng số nhân viên công ty (người)	715	886	1083
3	Tỉ lệ NV rời bỏ DN (%)	4,48	4,29	4,16

Nguồn: Công ty Cổ phần Eurowindow

Tỉ lệ nhân viên rời Công ty có xu hướng giảm xuống cụ thể: năm 2016 là 4,48%, sang năm 2017 là 4,29% giảm 0,19% so với năm 2016, sang năm 2018 tỷ lệ nhân viên rời bỏ DN đạt 4,16%, giảm 0,13% so với năm 2016. Mặc dù tỷ lệ nhân viên rời bỏ Công ty giảm, nhưng số nhân viên rời bỏ công ty lại tăng lên: năm 2016 là 32 người, sang năm 2017 là 38 người (tăng 6 người), năm 2018 là 45 người (tăng 7 người so với năm 2017) Như vậy Công ty cần tìm ra nguyên nhân chính xác của việc nghỉ làm việc của NLD đã gắn bó lâu dài với Công ty.

2.3.5. Sự hài lòng của nhân viên

Để đánh giá sự hài lòng của nhân viên tại Công ty CP Eurowindow về công việc và chính sách đãi ngộ tạo động lực cho nhân viên tại Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả ở hình sau



Hình 2.5. Đánh giá sự hài lòng của nhân viên với công việc

Nguồn: Qua điều tra của tác giả

Qua kết quả khảo sát cho thấy đa số nhân viên tại Công ty CP Eurowindow hài lòng với công việc của họ: có 83,63% ý kiến cho rằng họ “hài lòng bình thường” với công việc đến “rất hài lòng”, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn 12,73% ý kiến cho rằng họ không hài lòng với công việc của họ và còn 3,64% ý kiến cho rằng họ hoàn toàn không hài lòng về công việc của họ. Do vậy, Công ty cần xem xét chính sách đãi ngộ tài chính như tiền lương, thưởng, và chính sách đãi ngộ phi tài chính để động viên khuyến khích NV, tránh tình trạng NV rời bỏ Công ty vì không hài lòng với công việc dẫn đến Công ty phải tuyển dụng mới, lãng phí về nguồn lực cho Công ty và giảm hiệu quả công việc.

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow

2.4.1 Những kết quả đạt được

Công ty đã xây dựng chính sách tiền lương rõ ràng, chi tiết, tuân thủ theo quy định của pháp luật và hợp đồng lao động, đảm bảo mức sống tối thiểu cho NLD

Có chính sách thưởng, chính sách phúc lợi cho NLD đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ công nhân viên. Thúc đẩy động lực lao động và sự cố gắng của NLD trong công việc được giao.

Công ty thực hiện đầy đủ các chính sách phúc lợi bắt buộc, ngoài ra còn thực hiện đa dạng các loại phúc lợi tự nguyện khác để khuyến khích khả năng làm việc của nhân viên

Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe nhân viên. Tạo cảm giác yên tâm cho nhân viên mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả. Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động. Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp NLD, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho nhân viên cống hiến hết mình cho

công việc.

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

Từ việc xây dựng, thiết kế khá đầy đủ, chi tiết bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Công ty đã khá thành công trong việc bố trí cán bộ công nhân viên đúng trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và sở trường của người lao động từ đó tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của NLD.

2.4.2. Tồn tại và hạn chế

Bên cạnh đó, tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty CP Eurowindow vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

+ Công ty chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của nhân viên. Việc xác định nhu cầu của nhân viên cần thiết để từ đó thỏa mãn được nhu cầu của nhân viên. Chưa có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của NV trong từng thời kỳ

+ Công tác tiền lương chưa tương xứng với công sức mà NV bỏ ra, do vậy chưa tạo được động lực lao động.

+ Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được.

+ Công tác đào tạo còn bất cập, vẫn còn tình trạng đào tạo không theo nhu cầu của công việc tại Công ty mà đào tạo theo nhu cầu của NV. Công ty CP Eurowindow vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo.

+ Môi trường làm việc của một số bộ phận đặc biệt là nhân viên văn phòng và còn thiếu thốn.

+ Công ty vẫn còn hạn chế trong việc bố trí nhân viên vào công việc đúng với chuyên môn, năng lực, sở trường của mình. Điều đó dẫn đến NV chưa phát huy được hết khả năng, năng lực, chuyên môn của mình vì việc bố trí công việc chưa

linh hoạt, đa dạng để NV có thể tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu... Đồng thời NV có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

+ Các biện pháp kích thích tinh thần khác cho NV tại Công ty CP Eurowindow còn hạn chế, chưa đa dạng và phong phú, chưa tạo được động lực cho nhân viên trong Công ty. Vì vậy chưa có nhiều tác dụng khuyến khích NV gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

2.4.3. Nguyên nhân

Để tạo động lực lao động đối với Công ty CP Eurowindow thì Công ty chưa đưa ra tiêu chí đánh giá thực hiện công việc riêng đối với công việc của nhân viên phù hợp với tính chất, đặc điểm công việc của Công ty CP Eurowindow.

Do các biện pháp tạo động lực cho NV của Công ty đưa ra còn chung chung chưa đáp ứng đúng với những mong muốn, nhu cầu của NV, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

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

Do việc đánh giá năng lực cá nhân đáp ứng nhu cầu công việc đang được Công ty CP Eurowindow thực hiện 1 năm 1 lần, hàng tháng mặc định chỉ tiêu này bằng 1 để tính lương. Như vậy không phản ánh kịp thời năng lực của NV vào tiền lương hàng tháng nên chưa tạo động lực làm việc cho người có năng lực, người không đủ năng lực thì vẫn được hưởng lương bằng người có năng lực, không có động lực để học hỏi trau dồi kiến thức đáp ứng yêu cầu công việc.

Do Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho NV mà chưa chú trọng tới thưởng bằng hiện vật. 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.

Do nguồn lực tài chính của công ty còn hạn chế bởi phần lớn lợi nhuận thu về của công ty hiện đang đầu tư mở rộng sản xuất, cũng như đầu tư vào trang thiết bị văn phòng, mở thêm các chi nhánh. Bởi vậy nên chưa xây dựng được nguồn kinh phí đầu tư cho nguồn lao động.

Do quan điểm của nhà lãnh đạo trong công ty còn chưa chú trọng đến việc

phát triển nhân lực mà chỉ tập trung vào phát triển sản xuất, kinh doanh và cũng chưa có chính sách, chiến lược về nhân sự rõ ràng

Do trình độ nhận thức của chính nhân viên trong công ty. Đôi khi sự đòi hỏi về nhu cầu cá nhân cao hơn lợi ích tập thể. Nhân viên không sẵn sàng tin tưởng và hy sinh cho các hoạt động mà lãnh đạo đơn vị đưa ra. Làm việc còn thiếu ý thức và tinh thần trách nhiệm, có nhiều đòi hỏi mà khi không được đáp ứng kịp thời thì sinh ra chán nản, làm việc hời hợt và không có sự gắn bó lâu dài với Công ty. Chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân. Đấu tranh bằng những việc làm chống đối, làm việc thiếu trách nhiệm nên việc lãnh đạo công ty có thể tiếp cận trực tiếp với nhu cầu của người lao động gặp khó khăn và sẽ không đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời.

Chương 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN THÔNG QUA CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW

3.1. Mục tiêu của công ty và phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Eurowindow đến năm 2025

3.1.1. Mục tiêu

Theo định hướng của Công ty giai đoạn 2019 đến năm 2022, toàn công ty đặt mục tiêu doanh số đạt 6.000 tỷ đồng (tăng 15%), doanh thu sản xuất đạt 5.000 tỷ đồng (tăng 44%) so với kết quả đạt được năm 2018.

Để hoàn thành tốt mục tiêu đặt ra, Ban lãnh đạo công ty sẽ hoàn thiện công tác chiến lược giai đoạn 2019 -2022, tích cực triển khai quyết liệt công tác khoán tới từng lãnh đạo, trưởng đơn vị và bộ phận để tăng năng suất. Đồng thời, công ty cũng rà soát chi phí và kiểm soát tốt công tác ngân sách để tăng sự cạnh tranh trên thị trường, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao năng lực quản trị điều hành, triển khai mở rộng nhà máy 1 để tăng năng suất, đáp ứng nhu cầu tăng trưởng mới... công ty đã trình HĐQT kế hoạch mua sắm máy móc, thiết bị và cải tạo cơ sở hạ tầng với tổng giá trị hơn 146,6 tỷ đồng, chủ trương sẽ nghiên cứu và tiến tới xây dựng đề án tiền khả thi đầu tư 01 nhà máy sản xuất cửa và vật liệu xây dựng kính nổi tại Myanmar, nghiên cứu khả thi xây dựng thêm nhà máy mới tại KCN Quang Minh.

Phòng kinh doanh tiến hành xây dựng các tiêu chí tuyển dụng đầu vào có chọn lọc, tăng cường đào tạo, hiểu biết về sản phẩm, quy trình, quy định để mỗi NVKD là một chuyên gia, một chiến sỹ kinh doanh thiện chiến; tiếp tục mở rộng thị phần kinh doanh riêng và phát triển kênh phân phối sản phẩm tại các thị trường ngoại tỉnh, thị trường kinh doanh nước ngoài; xây dựng những chương trình khuyến mại hấp dẫn để thúc đẩy bán hàng, tăng doanh số...Ban chuỗi cung ứng xây dựng lại quy trình kế hoạch để đảm bảo kế hoạch mua hàng đúng, đủ, đáp ứng nhu cầu;

phối hợp với phòng CNTT triển khai các hệ thống phần mềm quản lý để nâng cao hiệu quả công việc... Xây dựng phương án khoán cho nhà máy về định mức vật tư, chi phí; tăng cường kiểm soát các hợp đồng để điều tiết kế hoạch sản xuất, đáp ứng đúng tiến độ, chất lượng...

Với tinh thần quyết tâm, “đồng sức đồng lòng” của toàn thể CBCNV, Ban lãnh đạo công ty, lãnh đạo các khối đã thực hiện ký cam kết hoàn thành mục tiêu đặt ra năm 2022.

3.1.2. Phương hướng về công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty

Thực hiện theo nguyên tắc: “đảm bảo việc làm không những nâng cao thu nhập cho NLĐ, đời sống vật chất đầy đủ hơn, tạo điều kiện cho họ công tác tốt.

- Nâng cao công nghệ kỹ thuật, trang bị, đầu tư một số máy móc hiện đại đổi mới khoa học kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động.

- Tính toán chặt chẽ số nhân viên để có thể tinh giảm bộ máy quản lý, nâng cao chất lượng công việc.

- Thường xuyên kiểm tra, kiểm soát chỉ tiêu tăng năng suất lao động cho các hoạt động SXKD nhất là những lao động đòi hỏi trình độ và kinh nghiệm.

- Quan tâm đến vấn đề bảo hộ và an toàn lao động, chú ý phát triển nghiên cứu kỹ các hình thức tiền lương, thưởng.

- Tăng cường giáo dục nhân viên, trong nền kinh tế thị trường hiện nay cần khéo léo, mềm dẻo, linh hoạt. Người có ý thức tự giác lao động bao giờ cũng hăng say trong công việc, bao giờ cũng sáng tạo hơn, NSLĐ cao hơn, ngược lại người có ý thức kém không những lao động thiếu nhiệt tình, năng suất lao động thấp, mà còn đôi lúc sẽ có những tư tưởng rã đám, lôi kéo người khác ảnh hưởng xấu tới công việc kinh doanh của DN. Vì vậy phải có kỷ luật lao động thật nghiêm ngặt.

- Công ty CP Eurowindow tiếp tục tăng cường đào tạo, sắp xếp bố trí, bổ sung những cán bộ, những nhân viên giỏi, đủ năng lực làm việc vào những chỗ còn thiếu phù hợp với yêu cầu công việc của Công ty, Công ty sắp xếp hoàn thiện hơn các Phòng, ban... áp dụng triển khai tiền lương, thưởng theo quy định của Bộ

LĐTĐ&XH, áp dụng cơ chế khoán, nhằm khuyến khích nhân viên tăng năng suất, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả, đảm bảo thu nhập tương xứng với kết quả lao động.

- Lựa chọn được những nhân tài cho DN, phù hợp với yêu cầu của công việc. DN tăng cường tuyển từ các nguồn bên ngoài để tạo ra động lực mới, góp phần tạo dựng các mục tiêu kinh doanh của DN. Tuyển dụng những người có năng lực, trình độ là chủ yếu do vậy mà cần chất lượng chứ không cần số lượng, để đảm bảo việc làm cho NLD, khắc phục tình trạng dư thừa lao động tại DN, DN xem xét khả năng kỹ càng, trước khi ký hợp đồng dài hạn những cán bộ, công nhân lành nghề, đồng thời tinh giảm những người không có năng lực trong công việc.

- Vẫn duy trì công tác tuyển chọn thường xuyên để có cơ hội tìm ra được những cán bộ, công nhân viên, lao động giỏi cho DN.

- Tạo điều kiện cho các NLD có tay nghề cao, nâng cao trình độ chuyên môn bằng cách tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn, trung hạn.

- Mở lớp huấn luyện đào tạo cán bộ quản lý, nghiên cứu, thợ kỹ thuật v.v... nâng cao trình độ nghiệp vụ, tạo điều kiện cho những NLD giỏi có cơ hội thăng tiến, đảm nhiệm các trọng trách quan trọng của Công ty.

- Thực hiện các công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức, để họ cảm thấy như sống trong một gia đình lớn đó là Công ty cổ phần Eurowindow do vậy họ sẽ chia sẻ gắn bó với công việc mình làm.

- Xem xét lại chế độ thù lao, lao động tại Công ty, để có một phương pháp trả lương, thưởng cho NLD một cách công bằng và hợp lý.

- Đánh giá đúng mức độ đóng góp, hoàn thành công việc.

- Tăng cường đảm bảo an toàn lao động, đảm bảo sức khỏe, chế độ làm việc cho NLD.

- Chú ý hơn các chế độ bảo hiểm xã hội, y tế v.v. cho NLD (tạo cảm giác an toàn) thoải mái trong công việc, thưởng, phạt, kịp thời.

- Đề bạt, nâng cao, tận dụng có hiệu quả, những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, khuyến khích NLD có những sáng tạo trong công việc.

3.2. Giải pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao

Tiền lương luôn là mục tiêu và động lực phấn đấu của NLD, từ những hạn chế về tiền lương ở chương 2, cho thấy Công ty CP Eurowindow cần phải hoàn thiện công tác tiền lương, tiền lương phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ nhằm tạo động lực cho NLD tại Công ty. Do vậy, việc xây dựng mức lương hợp lý, đáp ứng được nhu cầu sẽ là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Mặc dù cơ chế tính lương của Công ty CP Eurowindow hiện nay khá hợp lý, mức lương mà Công ty trả cho nhân viên so với các công ty khác trong cùng ngành là tương đối cao. Tuy nhiên, mức lương đó nếu so với nhu cầu của nhân viên và công sức lao động mà họ bỏ ra thì có thể nói là chưa tương xứng. Để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó thì Công ty CP Eurowindow cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- + Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với NV, làm họ hăng say hơn với công việc, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

- + Tiền lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của NV và gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của VN, vai trò và vị trí đích thực của NV trong Công ty CP Eurowindow. Từ đó tiền lương mới kích thích họ làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- + Tiền lương là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa các nhân viên và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Công ty CP Eurowindow phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi nhân viên được đảm bảo cuộc sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi, tự nguyện gắn bó cả đời với Công ty CP Eurowindow. Khi trả công phải quan tâm đến trình độ đạt được của nhân viên, làm cho nhân viên hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề

trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho họ

Người quản lý cần phải giao việc một cách hợp lý đối với nhân viên. Bố trí đúng người, đúng việc. Khi bố trí đúng người, đúng việc NLD làm việc hiệu quả cho năng suất cao nhất. Các hình thức trả lương khi đó sẽ phản ánh đúng khả năng và sự cống hiến của nhân viên. Để làm được điều đó, yêu cầu nhà quản trị phải biết được, đánh giá được khả năng của nhân viên và trên cơ sở phân tích, đánh giá công việc một cách khoa học qua đó đưa ra những quyết định hợp lý.

3.2.2. Lựa chọn các hình thức tiền thưởng và phúc lợi phù hợp

Ngoài công tác tạo động lực lao động bằng chính sách tiền lương và trả lương thì chính sách trả thưởng cũng là một công cụ rất hữu hiệu. Nếu việc trả thưởng không công bằng, chỉ tiêu trả thưởng không hợp lý cũng không thể tạo được động lực cho nhân viên. Qua thực tế, công tác thưởng và trả thưởng của Công ty mới chỉ làm tốt ở việc xây dựng còn thực hiện công tác trả thưởng lại chưa tạo được động lực thật sự cho NV. Vì vậy, Công ty cần có giải pháp lựa chọn hình thức tiền thưởng và phúc lợi phù hợp.

Trong quy định về mức thưởng, Công ty CP Eurowindow nên quy định hệ số thưởng theo quý và theo năm. Hệ số thưởng được xác định dựa trên kết quả đánh giá toàn diện, hiệu suất, hiệu quả làm việc của từng phòng ban, đơn vị theo quý và theo năm. Khi đã xác định được mức thưởng của phòng ban, đơn vị; căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của từng NV để xét thưởng cho từng cá nhân người lao động của phòng ban, đơn vị. Hệ số thưởng theo quý và theo năm được xác định trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty CP Eurowindow, tuy nhiên nên điều chỉnh tăng đến mức tiền thưởng bình quân theo quý là 2,5 tháng lương cơ bản và theo năm là 4 tháng lương cơ bản. Việc quy định mức thưởng rõ ràng, cụ thể hơn nhằm tạo ra tính công bằng, dân chủ cho người lao động, phù hợp với từng NV có tác dụng khuyến khích NV hăng say làm việc.

Hình thức thưởng cũng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng “bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật cụ thể như thưởng cho cá

nhân có thành tích xuất sắc một chuyến du lịch cho cá nhân đó và gia đình họ, các khóa học cho họ (đá bóng, bơi lội, thể dục...).

Việc chia thưởng phải công bằng, khách quan, dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người, việc trả thưởng phải kịp thời. Như vậy, mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của NV.

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Công ty CP Eurowindow là phải gắn kết, hòa hợp với chính sách quản lý nhân sự. Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng thì các chương trình phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi tự nguyện nên được cung cấp một cách linh hoạt trên cơ sở khả năng tài chính và mục tiêu sản xuất, kinh doanh của Công ty CP Eurowindow trong từng thời kỳ. Vì vậy, Lãnh đạo Công ty CP Eurowindow nên quan tâm đến việc đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện như sau:

- + Các hoạt động giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho NV.

- + Các phúc lợi về nhà ở và đi lại như là có các khu nhà ở với giá thuê rẻ, hoặc được miễn phí và tăng mức trợ cấp đi lại.

- + Yêu cầu mỗi phòng tổ chức kỳ nghỉ mát hàng năm cho nhân viên và gia đình của họ được đi nghỉ mát, Công ty CP Eurowindow hỗ trợ thêm kinh phí. Mục đích mọi người trong phòng có điều kiện gần gũi, trao đổi thông tin cởi mở, làn tăng tinh thần đoàn kết, gắn bó và hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong giai đoạn tiếp theo.

Ngoài ra, Công ty CP Eurowindow bổ sung thêm phúc lợi khác như xây dựng chính sách hỗ trợ NV ổn định cuộc sống, hỗ trợ thêm chi phí học hành cho con của NV có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn để NV yên tâm công tác; nghiên cứu ban hành chính sách bảo hiểm y tế cho thân nhân của NLD.

Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình phúc lợi này nên có sự kết hợp với cán bộ công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu

cầu và sự lựa chọn của người lao động tại Công ty CP Eurowindow.

3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Qua thực trạng đào tạo hiện nay tại Công ty CP Eurowindow công tác đào tạo của Công ty đã làm khá tốt tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số quan điểm của NLD chưa thực sự đồng tình với công tác trên. Tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác trên tại Công ty.

Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của người lao động. Do đó, để xác định nhu cầu đào tạo đối với Công ty CP Eurowindow phải dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của NLD. Vì vậy, để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở so sánh kết quả giữa trình độ hiện có của NLD với yêu cầu của công việc, học viên đề xuất Công ty CP Eurowindow tiến hành khảo sát nhu cầu bằng điều tra xã hội học như sau:

Bước một, xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân NLD.

Bước hai, xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.

Bước ba, đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của NLD theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của NLD.

Bước bốn, xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra NLD còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

Hiện tại Công ty CP Eurowindow vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo, đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho NLD mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định, đôi khi cử luân phiên

nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, NLD cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, Công ty CP Eurowindow cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

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

+ Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, lựa chọn người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc của NLD.

+ Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của người lao động.

Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo NV là để đạt hiệu quả công việc cao.

Với mục tiêu của Công ty CP Eurowindow hướng tới là xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, chỉ huy, điều hành, cán bộ chuyên môn có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức trong sáng; có trình độ kiến thức, năng lực thực tiễn giỏi, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm; có khả năng dẫn dắt trong quá trình xây dựng doanh nghiệp từ cơ sở. Căn cứ vào mục tiêu và dự báo nguồn nhân lực trong tương lai, Công ty CP Eurowindow chỉ đạo các Phòng tại Công ty CP Eurowindow chủ động phát hiện, bồi dưỡng, giới thiệu những người có tố chất tốt để bồi dưỡng nguồn cán bộ chủ trì; đồng thời, chủ động công tác quy hoạch kết hợp với đào tạo tại chỗ qua thực tiễn để giải quyết tốt giữa số lượng và chất lượng đội ngũ nhân lực. Cùng với đó, tích cực xây dựng phần mềm công tác quản lý, đánh giá đúng thực trạng NNL, nhất là về phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty CP Eurowindow cả trước mắt và lâu dài.

3.2.4. Cải tiến môi trường làm việc ngày càng chuyên nghiệp

Môi trường làm việc tại Công ty CP Eurowindow hiện nay là khá tốt so với

nhiều doanh nghiệp trên địa bàn, tuy nhiên vẫn cần phải khắc phục một số nhược điểm và duy trì những ưu điểm để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, thân thiện với điều kiện làm việc khoa học, hiện đại.

Do điều kiện và tính chất công việc đòi hỏi nhu cầu tiện nghi cho văn phòng ngày càng cao. Mỗi nơi làm việc phải được bố trí những trang thiết bị cần thiết như điện, ồ cắm, điện thoại, ADSL... tùy thuộc vào tính chất công việc. Để tăng giá trị tiện nghi, bên cạnh những không gian chính cũng cần lưu ý đến không gian linh hoạt bằng cách sử dụng nhiều vách ngăn di động để có thể tạo các không gian nhỏ nghỉ ngơi, uống nước giữa giờ, nơi NV có điều kiện giao lưu và trao đổi công việc ngắn với nhau. Ngoài ra nội thất văn phòng hiện đại cũng nên chú ý đến không gian thuyết trình với các trang thiết bị hiện đại như máy chiếu, máy quay... Không gian văn phòng nên tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên bằng cách mở tối đa các cửa sổ để lấy sáng. Hệ thống ánh sáng, hệ thống tự do cá nhân của nhân viên được tính toán tới từng diện tích để sử dụng hiệu quả và ngăn nắp.

Công ty CP Eurowindow cần tiếp tục duy trì và phát huy mối quan hệ thân thiện, gần gũi, cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau, đồng thời đẩy mạnh việc giao lưu giữa các phòng ban, tổ nhóm và trong toàn thể Công ty CP Eurowindow để mọi người có cơ hội hiểu biết về nhau nhiều hơn, tạo tâm lý thoải mái trong công việc.

Tạo ra một phong cách lãnh đạo dân chủ, tiên tiến và đầy sự quan tâm đến đời sống nhân viên, cụ thể: tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Công ty CP Eurowindow; tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc tại Công ty CP Eurowindow, quan tâm hơn đến gia đình của nhân viên.

Công ty CP Eurowindow cần phải củng cố niềm tin của nhân viên đối với cơ hội nghề nghiệp của chính mình thông qua việc đảm bảo được cho NLD luôn có việc làm ổn định và có cách quản lý công bằng. Trước hết, có thể đảm bảo niềm tin bằng việc ký cam kết về việc làm, hỗ trợ đối với nhân viên... Thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện giữa quản lý với nhân viên cấp dưới để nhân viên thấy được vai trò quan trọng của mình trong Công ty CP Eurowindow, không ngừng phấn đấu

vươn lên đóng góp cho công việc. Qua đó giúp Công ty CP Eurowindow phát triển bền vững, đảm bảo công ănviệc làm ổn định cho nhân viên. Trong quá trình hình thành và phát triển Công ty CP Eurowindow đã xây dựng được những nét văn hóa tốt đẹp, vững mạnh.

Để nâng cao hiệu quả của hoạt động này, Công ty CP Eurowindow phải luôn chú trọng xây dựng thêm các giá trị văn hóa mới đồng thời tuyên truyền sâu rộng nền văn hóa của Công ty CP Eurowindow. Từ đó, nhân viên sẽ thêm tự hào, gắn bó với Công ty - nơi mà bản thân mình đang làmviệc.

3.2.4. Bổ sung các chính sách kích thích tinh thần khác

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của NLĐ. Tại Công ty CP Eurowindow yếu tố tạo động lực về tinh thần đã được quan tâm tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định, do vậy cần có giải pháp nhằm bổ sung các biện pháp kích thích tinh thần cho NLĐ.

+ Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho NLĐ

Hoạt động này là sẽ tạo điều kiện cho NLĐ được tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao được nghỉ ngơi, thư giãn sẽ tái tạo sức lao động, tăng cường hiệu quả lao động. Công ty CP Eurowindow nên tăng cường các biện pháp tổ chức du lịch dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ, tổ chức các hoạt động như liên hoan 8-3; 20-10; 2-9...

+Xây dựng các phong trào đoàn thể, khen ngợi, tổ chức thi đua trong Khối cơ quan Tập đoàn ngày càng đa dạng, phong phú: Công ty CP Eurowindow cần phải nâng cao hơn nữa các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... vì những hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho NLĐ, cụ thể: tổ chức các cuộc thi tài năng trẻ để kích thích tinh thần học hỏi của NLĐ, tạo điều kiện cho NLĐ tham gia thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đối với các thành viên, các đơn vị khác. Không những thế, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả cũng cần phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

+ Phải có lượng vốn nhất định để đảm bảo đầu tư trang thiết bị, máy móc, phương tiện làm việc cho NLD. Đây là điều kiện cần để đảm bảo Công ty có được cơ sở làm việc ổn định và có hệ thống trang thiết bị đầy đủ đảm bảo tốt nhất cho quá trình thực hiện công việc của NLD.

+ Công ty CP Eurowindow cần phải quan tâm hơn nữa đến công tác chăm lo sức khỏe cho người lao động như tổ chức cho người lao động khám bệnh định kỳ hàng năm ở những nơi khám chữa bệnh uy tín, danh mục khám bệnh đa dạng, xét nghiệm phát hiện sớm các bệnh ung thư,...Nếu chẳng may NLD mắc bệnh hiểm nghèo thì cơ quan có chế độ hỗ trợ thêm cho NLD điều trị. Làm được như vậy thì NLD thấy mình được cơ quan quan tâm, tinh thần NLD phấn khởi, hăng say làm việc, hết mình với mục tiêu của cơ quan.

+ Khi bổ nhiệm, điều động cán bộ phải qua bình bầu, công khai các vị trí, tiêu chuẩn, đảm bảo tính công bằng, minh bạch để NLD thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc mà phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh. Điều này tác động rất lớn đến tinh thần NLD.

+ Công ty phải xây dựng các chương trình hoạt động cụ thể, lên định hướng hoạt động rõ ràng, chỉ ra các chi phí cần thiết, tư vấn giúp đỡ cho các nhà quản trị trong việc lựa chọn hình thức tổ chức, sao cho việc thực hiện mang lại kết quả tốt cho công tác tạo động lực.

3.2.5. Tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của nhân viên

Hiện nay Công ty vẫn chưa tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của người lao động. Nhu cầu chính là những thứ mà nhân viên mong muốn đạt được, nếu Công ty nắm bắt được các nhu cầu này mới có căn cứ cơ sở cho các giải pháp nhằm tạo ra động lực trong lao động. Việc nắm bắt cụ thể các nhu cầu để tạo động lực lao động là rất cần thiết. Biết chính xác nhu cầu mới có thể tạo được động lực cho đúng đối tượng, tạo ra sự công bằng giúp cho nhân viên có niềm tin vào cách làm việc, hoạt động của Công ty. Nếu không nắm bắt được đúng nhu cầu dễ gây ra tạo động lực không đúng đối tượng, không phù hợp sẽ không thúc đẩy được động lực cho nhân viên trong Công ty, đôi khi còn là sự “lãng phí” nguồn tài lực khi không biết

cách khai thác và sử dụng. Với tình hình thị trường kinh tế cụ thể trên cả nước hiện nay thì tỷ lệ thu nhập của nhân viên vẫn còn rất thấp so với chi phí sinh hoạt, vì vậy Công ty nên tập chung phân tích các nhu cầu thiết yếu và nhu cầu học hỏi của nhân viên là chủ đạo. Các nhu cầu về tinh thần có thể xem xét nhưng mức độ thực hiện là không cao và ít mang tính khả thi đối với Công ty.

Chính vì thế, Công ty cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và phương pháp cụ thể để tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của nhân viên. Để kết quả nghiên cứu có giá trị sử dụng thì Công ty cần đảm bảo các công việc sau:

- + Quy định ra bộ phận thực hiện công tác một cách rõ ràng.

- + Quy trách nhiệm cụ thể với phòng ban được giao nhiệm vụ đó. Trách nhiệm này được thể hiện cụ thể trong các bảng phân công và giao việc. Trong đó quy định rõ về cách thực hiện công việc, quyền lợi và trách nhiệm của người được giao nhiệm vụ. Có sự đồng thuận của người giao nhiệm vụ và người được giao để đảm bảo quy trình thực hiện công việc và trách nhiệm với công việc được giao sẽ được thực hiện đúng.

- + Xây dựng các chỉ tiêu nghiên cứu về nhu cầu của nhân viên theo hệ thống quy chuẩn rõ ràng. Các chỉ tiêu rõ ràng không chỉ giúp cho người thực hiện dễ hiểu, dễ nắm bắt công việc mình phải thực hiện mà còn giúp cho quá trình kiểm tra, giám sát được dễ dàng thực hiện hơn.

- + Việc thực hiện nghiên cứu phải mang tính chất thường xuyên liên tục có thể theo chu kỳ theo quý hoặc theo từng năm. Vì nhu cầu của nhân viên là không giống nhau ở các thời điểm, vì vậy việc nghiên cứu thường xuyên sẽ giúp Công ty nắm bắt được kịp thời những nhu cầu mới thay đổi để có những giải pháp giải quyết đúng lúc và hợp lý nhất.

- + Nguồn thông tin thu thập không chỉ dừng trên việc lấy ý kiến cá nhân của một số cán bộ lãnh đạo ở các bộ phận công việc. Phải kết hợp với kết quả thu được từ việc điều tra trực tiếp nhu cầu từ người lao động.

- + Xử lý, tiếp nhận kết quả thu được một cách công tâm, công bằng và công khai. Vì kết quả của quá trình xử lý là điều mà Công ty mong đợi khi bỏ ra chi phí

và nguồn lực để tìm kiếm, nó có giá trị trong việc ra các quyết định làm thay đổi cách thức hoạt động của Công ty.

+ Dựa trên kết quả thu được xây dựng các biện pháp phù hợp, xác định để tạo được nhu cầu cho người lao động.

+ Bộ phận thu thập thông tin riêng biệt không phải là các đối tượng quản lý, hay nhóm tập thể vì dễ gây ra việc thông tin đưa về không công bằng do phát sinh các lợi ích nhóm.

Phương pháp nghiên cứu Công ty có thể áp dụng:

+ Tổ chức nghiên cứu, thu thập thông tin qua điều tra thực tế. Đặt ra các câu hỏi trực tiếp với nhân viên trong doanh nghiệp. Đây là cách làm thu thập được kết quả thông tin chính xác nhất. Tuy nhiên, để thực hiện được phương pháp này Công ty phải chấp nhận bỏ ra chi phí về nguồn nhân lực và tài chính.

+ Nghiên cứu dựa trên các học thuyết về nhu cầu của các nhà học giả đã được công nhận để đánh giá nhu cầu nhân viên theo các thang đo cụ thể. Sử dụng các thang đo có sẵn để đối chiếu so sánh xem nhu cầu của người lao động đang ở vị trí nào. Tuy cách làm này không tốn nhiều chi phí nhưng kết quả thu được lại không đảm bảo tính chính xác, vì kết luận về nhu cầu của nhân viên không do nhân viên phản ánh và chỉ dựa trên cảm quan của người đánh giá các nhu cầu này.

Để thực hiện tốt công tác này Công ty cần đảm bảo yếu tố như:

+ Cần nghiên cứu tốt các chỉ tiêu. Đảm bảo các chỉ tiêu đưa ra là phù hợp với tình hình thực tế của người lao động và thực trạng của Công ty. Lấy ý kiến trực tiếp của người lao động trong việc xây dựng các chỉ tiêu.

+ Tổ chức tốt nhân lực đảm bảo có đủ lực lượng người thực hiện công tác mà trong quá trình thực hiện thu thập thông tin người lao động không bị chông chéo nhiều nội dung công việc (một người phải làm nhiều việc cùng một lúc).

+ Đảm bảo nguồn tài chính ổn định cho công tác được diễn ra đúng thời điểm và mang tính chất liên tục.

+ Kết quả thu thập về phải được phân chia, tổng hợp một cách khách quan và công bằng.

KẾT LUẬN

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

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty cổ phần Eurowindow đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho NLD nói chung và nhân viên nói riêng thông qua chính sách đãi ngộ nhằm tạo ra được một đội nhân viên có trình độ, chuyên môn, gắn bó với Công ty, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao.

Học viên đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty cổ phần Eurowindow, bản luận văn đã thực hiện những nội dung chủ yếu sau:

Luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lí luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ; các học thuyết về tạo động lực, các tiêu chí đánh giá động lực nhân viên.

Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow, đã chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại hạn chế trong công tác tạo động lực cho nhân viên của Công ty.

Trên cơ sở những hạn chế học viên xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu, hạn chế tầm nhìn của tác giả nên chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Vì vậy, học viên rất mong nhận được sự đóng góp, bổ sung, sửa đổi của thầy cô để học viên có thể hoàn thiện hơn nữa luận văn thạc sĩ này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Ngọc Anh (2015), *Luận văn thạc sỹ, Hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam*, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Mai Quốc Bảo (2010), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*” luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Hồ Xuân Bảy, Nguyễn Thành Độ “*Biện pháp tạo động lực cho người lao động ở các doanh nghiệp chế biến nông sản của tỉnh Nghệ An*. Bài đăng trên tạp chí Kinh tế & Phát triển số 177, tháng 3 năm 2012
4. Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2016, 2017, 2018, 2019) *Các văn bản quy định về Lao động tiền lương*, NXB Lao động.
5. Nguyễn Thị Cành (2004), *Giáo trình phương pháp và phương pháp luận nghiên cứu khoa học kinh tế*, Nhà xuất bản đại học Quốc gia TP Hồ Chí Minh.
6. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lê Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), *Giáo trình Phương pháp và kỹ năng Quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản lao động xã hội, Hà Nội.
7. Vũ Cao Đàm (2005), *Giáo trình khoa học quản lý*, Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn
8. Nguyễn Thùy Dung (2015) với đề tài “*Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội*”, luận văn thạc sĩ trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
9. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà nội
10. Hoàng Văn Hải (2011) “*Quản trị nhân lực*” Nhà xuất bản Thống kê.
11. Nguyễn Hương (2008), *Tổ chức điều hành nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội.

12. Mai Thanh Lan (2016) Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản- Nxb Thống kê, Hà Nội.
13. Mai Thanh Lan (2014), Giáo trình tuyển dụng nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội
14. Trần Thị Thùy Linh (2014), “Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao của Tổng công ty Hàng không Việt Nam” luận văn thạc sĩ.
15. Phạm Vũ Luận (2004), “*Giáo trình quản trị DN thương mại*”, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê
16. Nguyễn Thanh Minh (2014), “Biện pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng I son La” luận văn thạc sĩ trường Đại học Lao động – Xã hội
17. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm, (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
18. Quốc hội (2012), Bộ Luật Lao động số 10/2012/QH13
19. Võ Thị Hà Quyên (2010, “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may 29/3” luận văn thạc sĩ - Trường Đại học Đà Nẵng.
20. 16.Phạm Văn Sơn (2015), “7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam”, Báo giáo dục thời đại
21. Lê Tiến Thành (2011), Nghệ thuật quản lý nhân sự, NXB Lao động
22. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, Trường đại học Lao động – xã hội, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
23. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội
24. Đỗ Thị Thu (2008) “*Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window*” Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
25. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014) nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở

Tổng công ty lắp máy Việt Nam - Lilama.

26. Vũ Thị Uyên (2008) “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” Luận án tiến sĩ trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội
27. Công ty cổ phần Eurowindow (2016, 2017, 2018), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*
28. Công ty cổ phần Eurowindow (2016, 2017, 2018), *Báo cáo kết quả tuyển dụng*
29. Công ty cổ phần Eurowindow (2016, 2017, 2018), *Báo cáo kết quả đào tạo*
30. Công ty cổ phần Eurowindow (2016, 2017, 2018), *Báo cáo tình hình nhân lực của Doanh nghiệp*
31. Công ty cổ phần Eurowindow (2016, 2017, 2018), *Quy chế chi tiêu nội bộ*

PHIẾU KHẢO SÁT**Mẫu 1****PHIẾU KHẢO TẠO ĐÔNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
EUROWINDOW***Xin kính chào anh, chị*

Tôi là Đặng Phương Anh, công tác tại Công ty cổ phần Eurowindow, hiện là học viên cao học của Trường Đại học Lao Động Xã hội, thực hiện đề tài nghiên cứu: Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty cổ phần Eurowindow.

Phiếu khảo sát này thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cổ phần Eurowindow, thông qua chính sách đãi ngộ. Sự giúp đỡ của anh, chị có ý nghĩa rất lớn đối với đề tài nghiên cứu của tôi. Mọi thông tin do anh, chị cung cấp được sử dụng chỉ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Rất mong anh, chị quan tâm, dành thời gian giúp đỡ tôi hoàn thành các câu hỏi dưới đây:

Phần 1: Thông tin chung

1. Giới tính Giới tính: Nam Nữ

1. Tuổi của bạn thuộc nhóm nào

Từ 20 – 35 tuổi

Từ 36 đến 45

> 45

2. Thâm niên làm việc

< 5 năm

Từ 5 đến 10 năm

Từ 10 đến 20 năm

Trên 20 năm

3. Trình độ chuyên môn

Thạc sĩ

Đại học

Cao đẳng

Trung cấp

4. Anh chị có hài lòng về chính sách tiền lương của Công ty

Rất hài lòng Hài lòng Bình thường Không hài lòng

Rất không hài lòng

5. Anh chị có hài lòng về phúc lợi của Công ty

Rất hài lòng Hài lòng Bình thường Không hài lòng

Rất không hài lòng

6. Anh chị có hài lòng về cơ hội thăng tiến của Công ty

Rất hài lòng Hài lòng Bình thường Không hài lòng

Rất không hài lòng

7. Anh chị đánh giá về kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên

Kết quả và hiệu quả công việc rất tốt Kết quả và hiệu quả công việc tốt

Bình thường Kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt

Kết quả và hiệu quả công việc rất kém

8. Thái độ làm việc của nhân viên Công ty

Rất tích cực Thái độ làm việc tích cực Bình thường Làm

việc không tích cực Rất không tích cực trong công việc

9. Anh chị có hài lòng về công việc tại Công ty

Rất hài lòng Hài lòng Bình thường Không hài lòng

Rất không hài lòng

Đánh giá của nhân viên về chính sách đãi ngộ tại công ty, mức độ đánh giá theo thang 5 như sau:

1. Rất không đồng ý

2. Không đồng ý

3. Bình thường

4. Đồng ý

5. Rất đồng ý

10. Câu hỏi Đánh giá của nhân viên về công tác khen thưởng	Thang điểm				
1. Hải lòng với tiền thưởng được nhận	1	2	3	4	5
2. Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	1	2	3	4	5
3. Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	1	2	3	4	5
4. Điều kiện xét thưởng hợp lý	1	2	3	4	5
5. Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	1	2	3	4	5
6. Người được khen thưởng là phù hợp	1	2	3	4	5
7. Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	1	2	3	4	5
8. Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng	1	2	3	4	5
11. Câu hỏi Đánh giá về môi trường làm việc của nhân viên Công ty CP Eurowindow	Thang điểm				
1. Môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp	1	2	3	4	5
2. Được trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị để thực hiện công việc một cách tốt nhất	1	2	3	4	5
3. Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	1	2	3	4	5
4. Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	1	2	3	4	5
5. Môi trường làm việc đảm bảo công bằng	1	2	3	4	5
6. Tinh thần đoàn kết, tập thể của nhân viên trong công ty cao	1	2	3	4	5
12. Câu hỏi Đánh giá về công tác đào tạo nhân viên Công ty CP Eurowindow	Thang điểm				
1. Rất hài lòng với công tác đào tạo	1	2	3	4	5
2. Đối tượng cử đi ĐT là chính xác	1	2	3	4	5
3. Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	1	2	3	4	5
4. Hình thức ĐT đa dạng, phong phú	1	2	3	4	5
5. Kiến thức, kỹ năng được ĐT giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	1	2	3	4	5
6. Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	1	2	3	4	5

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