

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

CẨM KIM DUNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG FLC FAROS**

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

CẨM KIM DUNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG FLC FAROS**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. Thân Thanh Sơn

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Cầm Kim Dung

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Thân Thanh Sơn đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Cầm Kim Dung

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	VI
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Khái niệm và mô hình cơ bản về tạo động lực lao động.....	7
1.1.1. Một số khái niệm.....	7
1.1.2. Một số mô hình cơ bản về tạo động lực lao động.....	14
1.2. Nội dung của hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp.....	16
1.2.1 Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính.....	16
1.2.2 Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính.....	21
1.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động	25
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	28
1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	28
1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức.....	29
1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức	31
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp.....	31
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 319	31
1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư của Công ty Cơ giới và Xây dựng Thăng Long	32
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra về công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS	33

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG FLC FAROS.....	35
2.1. Giới thiệu chung về Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS	35
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	35
2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức	36
2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và tình hình nhân lực của Công ty	37
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.....	42
2.2. Thực trạng tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS	44
2.2.1. Thực trạng nhu cầu của đội ngũ kỹ sư	44
2.2.2. Đánh giá thực trạng hoạt động tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty	46
2.3. Kết quả tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty.....	71
2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại CTCP xây dựng FLC FAROS.....	72
2.4.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.....	72
2.4.2. Các nhân tố thuộc về công ty	73
2.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	74
2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại CTCP xây dựng FLC FAROS.....	75
2.5.1. Những kết quả đạt được.....	76
2.5.2. Những hạn chế tồn tại.....	77
2.5.3. Nguyên nhân tồn tại.....	78
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG FLC FAROS.	81
3.1. Định hướng phát triển và quan điểm tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư của CTCP xây dựng FLC FAROS đến năm 2025	81

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty đến năm 2025	81
3.1.2. Quan điểm tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư của Công ty đến năm 2025	83
3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư của Công ty đến năm 2025.....	84
3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ tài chính	84
3.1.2. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ phi tài chính	88
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	97
PHỤ LỤC	99

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBNV	Cán bộ nhân viên
CTCP	Công ty Cổ phần
ĐLLĐ	Động lực lao động
HC - NS	Hành chính – Nhân sự
KH	Kế hoạch
NNL	Nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động
PKS	Phiếu khảo sát
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Cơ cấu doanh thu của FLC Faros năm 2016, 2017 và 2018... Error! Bookmark not defined.	
Bảng 2.2. Cơ cấu lợi nhuận gộp của FLC Faros năm 2016, 2017 và 2018 Error! Bookmark not defined.	
Bảng 2.3. Tình hình tài chính của FLC Faros năm 2017 và 2018	43
Bảng 2.4. Nhu cầu của đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS	45
Bảng 2.5. Mức lương bình quân của cán bộ Kỹ sư trong công ty giai đoạn..	47
Bảng 2.6. Đánh giá của người lao động về tiền lương của công ty	49
Bảng 2.7. Tiền thưởng bình quân của người lao động tại công ty CP FLC FAROS giai đoạn 2016-2018	55
Bảng 2.8. Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi.....	60
Bảng 2.9. Công tác đào tạo cán bộ bồi dưỡng cán bộ tại Công ty.....	63
Bảng 2.10. Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo	64
Bảng 2.11. Kết quả khảo sát về sự lựa chọn cơ hội thăng tiến của>NNL.....	66
Bảng 2.12. Đánh giá mức độ hợp lý của đội ngũ kỹ sư về công tác đánh giá thực hiện công việc	67
Bảng 2.13. Kết quả đánh giá của CBNV kỹ sư về môi trường, điều kiện làm việc	69
Bảng 2.14. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của CBNV kỹ sư về văn hóa tổ chức	70
Bảng 2.15. Kết quả khảo sát về động lực lao động	71
Bảng 3.1. Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc.....	88

DANH MỤC HÌNH VẼ/SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu được đề xuất từ lý thuyết hai nhân tố của Herzberg của Teck-Hong và Waheed (2011).....	15
Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của ShaemiBarzoki và các cộng sự (2012) ...	16
Hình 2.1. Số lượng nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo phân công lao động	38
Hình 2.2. Số lượng nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo trình độ học vấn.....	39
Hình 2.3. Tỷ lệ nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo giới tính.....	40
Hình 2.4. Số lượng nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo giới tính.....	41
Hình 2.5. Đánh giá cách trả lương hiện nay tại công ty CP xây dựng FLC FAROS.	50
Hình 2.6. Đánh giá của người lao động về tiền thưởng.....	56
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty CP xây dựng FLC Faros (năm 2018).....	36

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành xu thế khách quan chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia và quan hệ quốc tế, bắt nguồn từ quy luật phát triển của lực lượng sản xuất và phân công lao động quốc tế. Việt Nam cũng không nằm ngoài quy luật đó. Trong xu thế khu vực hóa, toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới như hiện nay, sự cạnh tranh là vô cùng gay gắt quyết liệt. Con người là nhân tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra sản phẩm. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý phải biết khai thác sử dụng NNL của mình một cách hiệu quả. Muốn vậy thì các nhà quản lý cần nghiên cứu tìm hiểu về nhu cầu về lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần của người lao động nhằm kích thích về mặt vật chất, tinh thần cho người lao động để có thể phát huy được hết tiềm năng, tiềm tàng của họ. Nhà quản lý luôn phải đưa ra các chính sách giúp người lao động tiếp tục phát huy khả năng làm việc cũng như sự yêu thích đối với công việc. Đó chính là công tác tạo động lực cho người lao động.

Nhận biết được sự cần thiết của vấn đề tạo động lực cho người lao động, những năm qua, Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS đã thực hiện những biện pháp tạo động lực lao động bằng kích thích vật chất thông qua hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... Tuy nhiên, các công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS vẫn còn hạn chế, các biện pháp kích thích chưa thật sự tạo được hiệu quả mạnh, đặc biệt là đối với đội ngũ kỹ sư – đội ngũ được coi là xương sống của một công ty xây dựng như Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS. Trên cơ sở nhận thức đó, cùng quá trình làm việc tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS, dưới sự định hướng, hướng dẫn tận tình của Tiến sĩ Thân Thanh Sơn, tác giả đã lựa chọn đề tài **“Tạo động**

lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS

làm luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trên thế giới, có rất nhiều công trình đã nghiên cứu về nhu cầu và vấn đề động lực lao động của người lao động, trong số đó có thể kể đến các học thuyết như: Học thuyết Maslow và sự áp dụng học thuyết này trong quản trị nhân lực, Học thuyết Tăng cường tích cực của Frederic Skinner, Học thuyết kỳ vọng “Expectancy Theory” của Victor H. Room, Học thuyết công bằng “Equity Theory” được John Stacy Adams công bố lần đầu tiên vào năm 1963, Học thuyết hai nhân tố “Two Factors Theory” còn được gọi là học thuyết động lực – môi trường tổ chức Hergberg của tác giả Frederick Herzberg, Học thuyết đặt mục tiêu “Goal – Setting Theory” của Edwin Locke... Các học thuyết trên đều có điểm chung là: các tác giả đều cho rằng nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người từ đó các nhà nghiên cứu đã tập trung phân tích những nhu cầu của con người và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực lao động của họ. Tuy nhiên các nghiên cứu trên mới chỉ lý giải được việc thỏa mãn nhu cầu làm phát sinh động lực của người lao động nhưng chưa giải thích một cách thỏa đáng rằng tại sao con người lại có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu và mục tiêu từ họ.

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

trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, chỉ ra được ưu nhược điểm và tìm ra các nguyên nhân tồn tại đó và khuyến nghị những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước.

Luận án tiến sỹ: “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã tại địa bàn tỉnh Nghệ An*” của tác giả Lê Đình Lý (2010) đã đưa ra được những tác động của các yếu tố tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân cao hơn nhiều những yếu tố vật chất. Từ đó đưa ra những phương thức tạo động lực đối với đối tượng này.

Giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Lê Thanh Hà (2009) đã hệ thống hóa lại các kiến thức liên quan đến đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, các khuyến khích tài chính và phúc lợi cho nhân viên.

Mặc dù còn các công trình nghiên cứu về đề tài tạo động lực lao động, tuy nhiên còn những khoảng trống chưa được nghiên cứu như: Tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư trong Công ty xây dựng. Do đó, tác giả lựa chọn chủ đề “*Tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS*” làm đề tài luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Luận văn nhằm đề xuất giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

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

- Thu thập dữ liệu, phân tích hoạt động tạo động lực của công ty để chỉ ra những ưu, nhược điểm, nguyên nhân, hạn chế trong động lực lao động của đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

- Đưa ra giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS đến 2025.

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

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư trong các doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Trong phạm vi Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

- Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư trong những năm 2016 - 2018 và đề xuất các giải pháp tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư đến năm 2025.

- Về nội dung: Tập trung phân tích thực trạng các nội dung hoạt động tạo động lực cơ bản sau: Kích thích tài chính thông qua: tiền lương, phụ cấp, các khoản khuyến khích, phúc lợi, dịch vụ. Các kích thích phi tài chính gồm: cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển, đánh giá thực hiện công việc, văn hóa doanh nghiệp. Luận văn đề xuất một số giải pháp chủ yếu tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại công ty đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

▼ Phương pháp thu thập số liệu

- Thu thập số liệu sơ cấp: Thông qua phương pháp điều tra xã hội học.

ü Đối tượng điều tra: Đội ngũ kỹ sư làm việc tại Công ty CP xây dựng FLC FAROS.

ü Nội dung bảng hỏi: Các hình thức tạo động lực lao động và đánh giá mức độ gia tăng nỗ lực về các hình thức tạo động lực mà Công ty áp dụng đối với cán bộ, nhân viên kỹ sư trong công ty.

ü Địa điểm khảo sát: Công ty CP xây dựng FLC FAROS.

ü Số lượng Phiếu điều tra:

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả luận văn tiến hành khảo sát 356 kỹ sư trên tổng số 689 lao động thuộc đội ngũ kỹ sư của Công ty để tìm hiểu về động lực lao động và mức độ tác động của các nhân tố tới động lực lao động của đội ngũ kỹ sư trong thời gian 2016 – 2018. Trong đó, tỷ lệ phân bổ số phiếu cho 3 nhóm kỹ sư là: kỹ sư hiện trường là 40%, kỹ sư thiết kế là 30%, kỹ sư quản lý là 30%.

Thời gian tiến hành điều tra, khảo sát: 6 - 7/2019

Số phiếu phát ra: 356 phiếu

Số phiếu thu về: 328 phiếu, chiếm tỉ lệ 92,13%

Số phiếu hợp lệ: 314 phiếu, chiếm tỉ lệ 88,33%

- Thu thập số liệu thứ cấp: thông qua các tài liệu tham khảo như sách giáo trình, các đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước, cấp Bộ; báo cáo nhân sự từ phòng HCNS; báo cáo doanh thu qua các năm từ phòng tài chính kế toán, các phòng kinh doanh của công ty.

▼ Phương pháp phân tích số liệu

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

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

▼ Phương pháp phân tích - tổng hợp: dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ gia tăng nỗ lực của nhân viên trong công việc.

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

▼ Cách thức thực hiện

Bước 1: Nghiên cứu lý thuyết về tạo động lực lao động cho người lao động.

Bước 2: Thiết kế mẫu phiếu khảo sát động lực lao động, các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

Bước 3: Thu thập dữ liệu thứ cấp về động lực lao động của đội ngũ kỹ sư trong công ty. Tiến hành khảo sát thu thập dữ liệu sơ cấp phiếu điều tra. Phiếu điều tra sẽ giúp cho việc nhìn nhận, đánh giá sự thoả mãn của người lao động một cách khách quan.

Bước 4: Phân tích số liệu để đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

Bước 5: Đề xuất một số giải pháp nâng cao động lực cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS đến 2025.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Thứ nhất: Luận văn phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS, chỉ rõ những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân.

- Thứ hai: Đề xuất một số giải pháp nâng cao động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, luận văn gồm 3 Chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và mô hình cơ bản về tạo động lực lao động

1.1.1. Một số khái niệm

1.1.1.1. Động lực lao động

NNL luôn là nguồn lực quan trọng nhất trong mỗi doanh nghiệp. Vì vậy, một doanh nghiệp muốn hoạt động ổn định và phát triển thì nhân viên phải thường xuyên hoàn thành công việc với hiệu quả và năng suất cao. Tuy nhiên, với số lượng lớn lao động trong một tập thể, không phải ai cũng là người làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao. Thực tế, có những nhân viên 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, ảnh hưởng đến hoạt động chung của doanh nghiệp.

Vậy làm thế nào để khuyến khích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình và đạt kết quả tốt là những câu hỏi mà bất kỳ một nhà quản lý nào đều luôn trăn trở và tìm câu trả lời. Một số người muốn làm việc để có thu nhập cao, một số người muốn làm việc để thử thách bản thân, một số người muốn có quyền lực. Những điều mà mỗi cá nhân muốn khi làm việc trong doanh nghiệp đóng vai trò như là những nhân tố quyết định động cơ làm việc của họ.

Động lực và tạo động lực là cơ chế phức tạp của sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Động lực của nhân viên là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, đạt hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng làm việc, nỗ lực làm việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp cũng như bản thân nhân viên.

Khi bàn về động lực của nhân viên trong doanh nghiệp, các nhà quản lý thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

- Động lực gắn liền với công việc, với doanh nghiệp và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào.

- Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân của nhân viên. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực.

- Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn.

- Tuy nhiên không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực của con người mà còn phụ thuộc vào khả năng, năng lực của nhân viên, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

- Nhân viên nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, nhân viên nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ không mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi doanh nghiệp.

Vậy tạo động lực có liên quan nhiều đến sự khích lệ và mong muốn. Nó không liên quan tới sự đe dọa, bạo lực hay cám dỗ. Khi nói đến mình được tạo động lực để làm việc gì đó, chúng ta không hàm ý rằng mình bị buộc phải làm hay bị dụ dỗ. Chúng ta chỉ nói chúng ta muốn làm điều này. Do đó muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó, nhà quản trị phải làm cho họ muốn làm công việc ấy bằng cách tìm những nhân tố kích thích để tăng động lực và loại bỏ các nhân tố cản trở làm giảm động lực lao động.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực, nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân (2007): “Một cách tự nhiên thì động lực được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (Nói cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động)”.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực – NXB Lao động xã hội (2009): “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”. [3, tr. 69]

“Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp cũng như bản thân nhân viên”. [3, tr. 116]

Những khái niệm trên đây tuy có khác nhau nhưng đều thể hiện được bản chất của tạo động lực gồm những điểm như sau:

- Động lực lao động luôn gắn liền với một công việc cụ thể, một doanh nghiệp, một môi trường làm việc cụ thể, không tồn tại động lực chung chung, không gắn với một công việc cụ thể nào. Như vậy phải hiểu rõ về công việc và môi trường làm việc thì mới có thể đưa ra biện pháp tạo động lực cho nhân viên. Động lực lao động luôn mang tính tự nguyện, nếu bị ép buộc hoặc làm việc một cách bị động chắc chắn kết quả công việc sẽ kém và chất lượng công việc sẽ không cao. Vì vậy, nhà quản lý phải có nghệ thuật để tăng cường tính tự giác, tự nguyện của nhân viên để tạo ra động lực lao động nhằm thu được kết quả thực hiện công việc thật tốt và trên cả mong đợi của họ.

- Động lực lao động không phải là đặc tính cá nhân. Con người khi sinh ra không ai đã có sẵn tính cách này, nó cũng không phải là cái cố hữu mà thường xuyên thay đổi. Tùy từng giai đoạn mà mỗi người có thể có động lực lao động hay không, động lực cao hay thấp. Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực lao động sẽ dẫn tới năng suất hiệu quả cao hơn. Nhưng động lực chỉ là nguồn gốc chứ không phải nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác như trình độ, tay nghề, phương tiện lao động,...

Từ phân tích trên đây, luận văn rút ra khái niệm chung nhất về động lực lao động như sau: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của doanh nghiệp”.

1.1.1.2. Tạo động lực lao động

Động lực lao động có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, xuất phát từ trong nội tâm của nhân viên. Khi nhân viên có động lực lao động sẽ tự giác dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao sao cho hiệu quả, góp phần giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu. Bản chất của động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu của con người. Giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định và luôn có động lực để rút ngắn khoảng cách đó.

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thoả mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó. Nó chính là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm thấy được, là sự mong muốn, đòi hỏi, khao khát của con người về một vấn đề gì đó.

Nhu cầu của nhân viên có thể chia thành 2 dạng nhu cầu chính như sau: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là nhu cầu thiết yếu, là nền tảng cho hoạt động sống của con người, nó bao gồm: nhu cầu về ăn, uống, nhà ở... Nhu cầu này luôn có tính lịch sử nó luôn gắn liền với sự phát triển của sản xuất xã hội. Nhu cầu tinh thần có thể hiểu là nhu cầu được lao động, nhu cầu được học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghề nghiệp, nhu cầu được công bằng trong lao động, nhu cầu được chăm sóc sức khỏe, nhu cầu được giao tiếp,... Nhu cầu của mỗi cá nhân là đa dạng và vô tận, luôn vận động và biến đổi. Cùng với thời gian, khi một nhu cầu được thoả mãn sẽ nảy sinh một nhu cầu mới. Nhu cầu luôn tồn tại vĩnh viễn nhưng nhu cầu không

phải là nhân tố quyết định đến động lực mà lợi ích mới thực sự là nhân tố quyết định đến động lực. Lợi ích đạt được thông qua việc đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc tạo ra. Lợi ích đạt được càng cao thì động lực lao động càng lớn.

Lợi ích là kết quả mà con người nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu bản thân. Lợi ích chính là tổng thể các giá trị vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ doanh nghiệp. Như vậy có thể hiểu “Lợi ích là mức độ thỏa mãn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định”.

Cũng giống nhu cầu, lợi ích cũng được chia làm hai dạng cơ bản: lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần. Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Để nhân viên có thể tự nguyện theo các định hướng của doanh nghiệp thì cần cho họ thấy rõ lợi ích của bản thân họ chỉ đạt được khi lợi ích của doanh nghiệp đạt được. Tức là phải hướng mục tiêu của cá nhân theo mục tiêu của doanh nghiệp. Làm được điều đó chính là tạo ra động lực lao động cho nhân viên, và đó chính là khả năng tiềm tàng để tăng năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp.

Có thể hiểu tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân nhân viên. Do đó, tạo động lực cho nhân viên được hiểu như sau: “Tạo động lực lao động cho nhân viên là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của doanh nghiệp tác động đến nhân viên nhằm làm cho nhân viên có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ thực hiện tốt hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và doanh nghiệp” [3, tr. 71].

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của nhân viên, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của nhân viên làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

1.1.1.3. Kỹ sư

Về mặt giải thích từ ngữ, kỹ là kỹ thuật, sư là thầy, kỹ sư là bậc thầy kỹ thuật. Giải thích về mặt khoa học, thì kỹ sư là một học vị cũng là chức danh chỉ những người được đào tạo và đã tốt nghiệp các trường đại học kỹ thuật, thành thạo chuyên môn trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật.

Từ điển Oxford thì định nghĩa Kỹ sư là "Một người thiết kế, xây dựng hoặc bảo trì động cơ, máy móc hoặc cấu trúc".

Một kỹ sư thường tốt nghiệp trường đại học kỹ thuật. Khi ra trường, họ thường đảm nhận vị trí chỉ huy thợ, vốn cũng là người có kỹ thuật nhưng đào tạo ít hơn về mặt thao tác, chủ yếu biết công việc phải làm chứ không nắm vững được nguyên lý, không phát minh ra cái mới như người thợ. Một kỹ sư sẽ phát triển các ý tưởng khoa học của họ thành các sản phẩm, công trình...

Các kỹ sư sẽ dùng sự am hiểu về mặt công nghệ kỹ thuật, những hiểu biết về khoa học cộng với óc sáng tạo để xử lý những vấn đề trong thực tế. Tùy thuộc vào từng lĩnh vực kỹ thuật mà có các chức danh kỹ sư tương ứng: kỹ sư xây dựng, kỹ sư cơ khí, kỹ sư dầu khí, kỹ sư cơ điện, kỹ sư công nghệ thông tin,...

1.1.1.4. Kỹ sư xây dựng

Kỹ sư xây dựng là người có khả năng tư vấn xây dựng, thiết kế, tính toán kết cấu và thi công các công trình xây dựng. Kỹ sư xây dựng là người tốt nghiệp chuyên ngành xây dựng tại các trường đại học Xây dựng hay các trường đại học có chuyên ngành xây dựng. Thời gian học ít nhất là 4 hoặc 5 năm. Ở nhiều quốc gia, sau khi tốt nghiệp thì kỹ sư xây dựng cần phải có thời gian thực tập và phải có chứng chỉ hành nghề mới được thực hiện một số công việc xây dựng nhất định thuộc lĩnh vực xây dựng.

Công việc của một người làm nghề kỹ sư xây dựng chủ yếu bao gồm:

– Phân tích báo cáo điều tra, bản đồ và những dữ liệu khác để lên kế hoạch dự án.

– Xem xét giá trị xây dựng, quy định chính phủ và các mối nguy hiểm tiềm ẩn trong môi trường và những nhân tố khác trong giai đoạn lập kế hoạch và phân tích rủi ro.

– Thực hiện và theo dõi kiểm tra đất để xác định sự phù hợp và độ vững chắc của nền móng.

– Kiểm tra các chất liệu xây dựng như bê tông, nhựa đường hoặc sắt thép sử dụng trong những dự án cụ thể.

– Thực hiện và giám sát, khảo sát hoạt động để thiết lập các điểm tham chiếu, điểm số và độ cao để hướng dẫn xây dựng.

– Trình bày những phát hiện tới công chúng về các chủ đề như các đề xuất đặt thầu, báo cáo tác động của môi trường, mô tả tài sản...

– Quản lý công việc như sửa chữa, bảo trì và thay thế các cơ sở hạ tầng.

Kỹ sư xây dựng bao gồm kỹ sư xây dựng dân dụng và công nghiệp, kỹ sư xây dựng công trình quân sự, kỹ sư cầu đường, kỹ sư xây dựng sân bay, kỹ sư xây dựng công trình thủy lợi (kỹ sư cảng – đường thủy, kỹ sư công trình thủy lợi – thủy điện), kỹ sư xây dựng công trình biển (kỹ sư công trình biển & dầu khí), kỹ sư xây dựng đô thị, kỹ sư tin học xây dựng, kỹ sư cơ khí xây dựng (máy xây dựng, kỹ sư vật liệu xây dựng,...)

Theo Bà Lê Thị Thanh Mai, Trưởng Ban Công tác sinh viên (SV) – ĐH Quốc gia TP.HCM, công việc của nghề xây dựng có thể chia thành ba nhóm: ngoài công trường, trong công xưởng và trong văn phòng. Với nhóm làm việc ngoài công trường, công việc sẽ khó khăn hơn do những nhân tố về thời tiết hay những biến cố công trường. Đồng thời làm việc ngoài công trường thường ít ổn định hơn do phải di chuyển nhiều.

Công việc ngoài công trường bao gồm các vị trí như kỹ sư thi công (hướng dẫn thực hiện các khâu đọc hiểu bản vẽ thiết kế, tính toán khối lượng phải làm, hướng dẫn kỹ sư thực hiện, lập bản vẽ hoàn công khi làm xong, công tác trắc đạc), kỹ sư giám sát thi công, chỉ huy trưởng công trường...

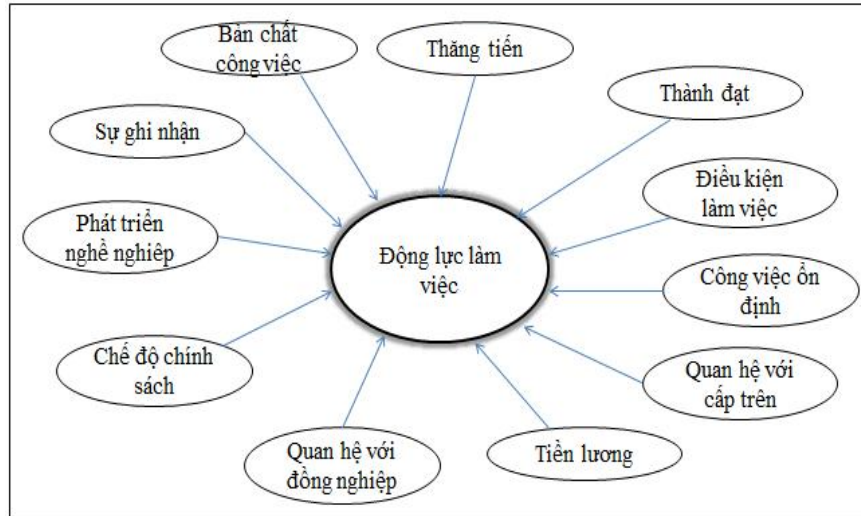
Công việc trong công xưởng có kỹ sư giám sát nội bộ, kỹ sư quản lý chất lượng, chuyên viên phát triển sản phẩm...

Công việc trong văn phòng thì đa dạng hơn, gồm chuyên viên thiết kế và quản lý kế hoạch, dự án, chất lượng ở các đơn vị thi công xây dựng; chuyên viên tư vấn xây dựng; chuyên viên trắc đạc, khảo sát địa chất, thẩm định chất lượng công trình; chuyên viên lập hồ sơ mời thầu và đánh giá hồ sơ đấu thầu; chuyên viên kiểm toán xây dựng... Các vị trí đang khát nhân lực hiện nay thuộc mảng công việc này, bao gồm: chuyên viên quản lý dự án, giám sát viên, dự toán viên.

1.1.2. Một số mô hình cơ bản về tạo động lực lao động

1.1.2.1. Mô hình nghiên cứu của Teck – Hong và Waheed (2011)

Nghiên cứu của Teck – Hong và Waheed cũng dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, hai tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động tới động lực lao động thông qua việc tiến hành cuộc khảo sát với các nhân viên bán hàng tại Malaysia. Kết quả của nghiên cứu của 2 tác giả đã chỉ ra động lực quan trọng nhất chính là điều kiện làm việc. Tiếp đó là nhân tố sự công nhận của cấp trên và tổ chức rồi đến các nhân tố về chế độ chính sách của công ty và các nhân tố tài chính. Các phân tích của 2 tác giả đã đi đến kết luận rằng các nhân tố duy trì có hiệu quả hơn các nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng.



Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu được đề xuất từ lý thuyết hai nhân tố của Herzberg của Teck-Hong và Waheed (2011)

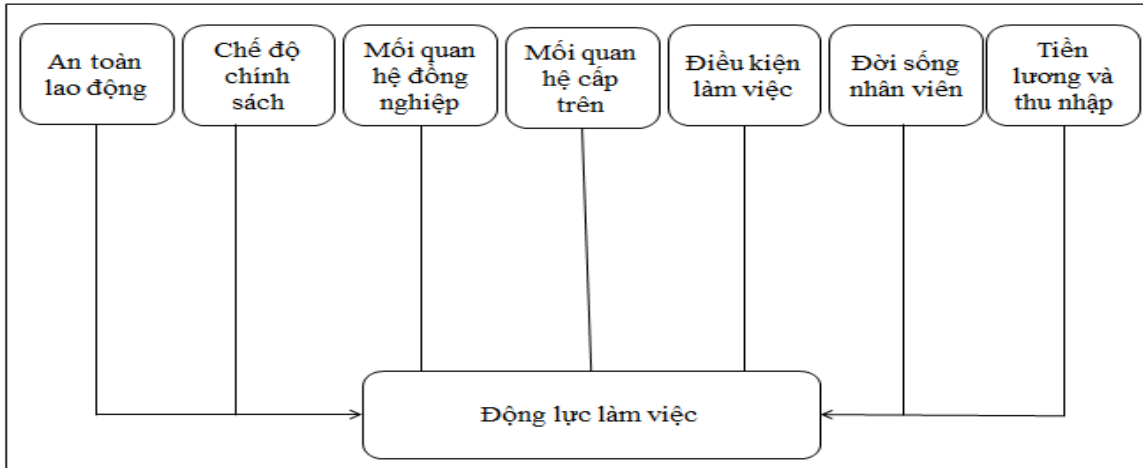
1.1.2.2. Mô hình nghiên cứu Marko Kukanja (2012)

Marko Kukanja đã tiến hành nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động dựa trên khảo sát 191 nhân viên trong ngành du lịch tại khu vực ven biển Piran của Slovenia. Các nhân viên này làm việc trong các quán bar, nhà hàng và các quán cafe. Các nhân tố mà Marko Kukanja dùng để kiểm định bao gồm: tiền lương, cơ hội phát triển nghề nghiệp, đào tạo, chế độ phúc lợi xã hội, không khí làm việc vui vẻ và thời gian làm việc linh hoạt. Kết quả của nghiên cứu cho thấy, đối với các nhân viên này, nhân tố quan trọng nhất với họ là tiền lương, tiếp theo là phúc lợi xã hội và thời gian làm việc linh hoạt; bên cạnh đó đào tạo là nhân tố được cho rằng ít quan trọng nhất.

1.1.2.3. Mô hình nghiên cứu Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Cũng như nhiều tác giả khác, mô hình nghiên cứu của Shaemi Barzoki và các cộng sự cũng dựa trên học thuyết hai nhân tố của Herzberg để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên. Nhóm tác giả đã đưa ra 7 nhân tố như sau: an toàn nghề nghiệp, chính sách công ty, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, điều kiện làm việc, cuộc sống

cá nhân và tiền lương thưởng. Kết quả cho thấy tiền lương và thưởng là nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực lao động của nhân viên và nhân tố cuộc sống cá nhân ảnh hưởng ít nhất động lực lao động của họ.



Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của ShaemiBarzoki và các cộng sự (2012)

Kết luận: Sau khi tìm hiểu các mô hình nghiên cứu của các tác giả về các nhân tố tạo động lực lao động, tác giả nhận thấy rằng cơ sở của hầu hết các nghiên cứu đều dựa trên học thuyết hai nhân tố của Herzberg. Đồng thời các nghiên cứu đều chỉ ra đối với lao động trực tiếp, nhân tố mang ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đó là lương và thưởng sau đó đến các nhân tố như đánh giá thực hiện công việc, phong cách quản lý của lãnh đạo và môi trường làm việc. Điều này sẽ được làm rõ hơn trong phần sau của luận văn.

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

1.2.1. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính

1.2.1.1. Tiền lương

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007) có định nghĩa như sau: Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm); Tiền công là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày) hay số lượng sản phẩm

được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành.[1, tr.170]

Tiền lương là động lực quan trọng kích thích người lao động tích cực làm việc cũng như tăng năng suất lao động. Tiền lương nếu được trả đúng với giá trị đóng góp của người lao động nó sẽ tạo ra sự thỏa mãn, tuy nhiên nếu trả chưa xứng đáng với công sức người lao động bỏ ra nó sẽ gây ra sự bất mãn và trì trệ trong công việc. Cụ thể, tiền lương cao sẽ thu hút người lao động đến làm việc tại doanh nghiệp vì tiền lương là khoản thu nhập chính để người lao động chi trả và chu cấp cho cuộc sống của họ và gia đình. Hơn nữa, tiền lương cao còn biểu hiện về giá trị, địa vị và uy tín của người lao động do đó tiền lương có tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái hơn trong công việc. Vì vậy tiền lương thường được coi là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số người lao động.

Trong thực tế, các doanh nghiệp hiểu được điểm mấu chốt để tạo động lực cho người lao động chính là tiền lương và để có thể sử dụng tiền lương là một công cụ kích thích người lao động thì hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải đảm bảo một số nguyên tắc sau:

- Thứ nhất, tiền lương phải đảm bảo tính hợp pháp: Mỗi doanh nghiệp đều có các chính sách trả lương khác nhau, tuy nhiên đều phải tuân thủ theo quy định của Luật lao động, đảm bảo mức lương người lao động nhận được không thấp hơn mức lương tối thiểu theo quy định.

- Thứ hai, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng: Doanh nghiệp cần tạo sự công bằng trong hệ thống lương bằng cách đảm bảo việc trả lương cần dựa trên kết quả lao động thực tế của người lao động và công bằng giữa những người lao động với nhau, người làm nhiều hưởng nhiều, người làm ít hưởng ít. Ngoài ra, còn phải đảm bảo sự công bằng so với các công việc tương tự trên thị trường lao động.

- Thứ ba, tiền lương phải đảm bảo khả năng tái sản xuất và nâng cao sức lao động và đời sống vật chất tinh thần cho người lao động. Tức là tiền lương phải đảm bảo đời sống tối thiểu cho người lao động và gia đình họ.

- Thứ tư, tiền lương phải được xây dựng dựa trên vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc đó.

- Thứ năm, tiền lương phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân: điều này cần thiết để đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thứ sáu, khi xét tăng lương cần dựa trên kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân, không đặt nặng vấn đề bằng cấp hay thâm niên.

- Thứ bảy, tiền lương phải đảm bảo tính rõ ràng, đơn giản và dễ hiểu: do tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của người lao động nên một chính sách lương rõ ràng minh bạch và công khai sẽ có tác động trực tiếp tới động lực và thái độ làm việc của người lao động đồng thời giúp làm tăng hiệu quả trong hoạt động quản lí.

Hiện nay, có 3 hình thức trả lương đang được áp dụng:

- Trả lương theo thời gian: Trả lương cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế của họ.

- Trả lương theo sản phẩm: Trả lương cho người lao động dựa trên số lượng, chất lượng sản phẩm họ làm ra.

- Trả lương khoán: Trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành.

Tùy theo thực tế hoạt động tại mỗi doanh nghiệp cũng như tính chất của các công việc mà doanh nghiệp sẽ xây dựng các hình thức trả lương khác nhau tuy nhiên vẫn phải đảm bảo các nguyên tắc nêu trên để có tính kích thích và khuyến khích người lao động làm việc.

1.2.1.2. Tiền thưởng

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của hai tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường là vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động; tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các sáng kiến cải tiến có giá trị. [1, tr. 223].

Do vậy các doanh nghiệp cần phải đưa ra chế độ thưởng rõ ràng với các mức thưởng cụ thể. Hiện nay, có một số hình thức trả thưởng đang được sử dụng phổ biến như:

- Thưởng hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất.
- Thưởng từ lợi nhuận công ty.
- Thưởng do nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Thưởng do cải tiến, phát minh, sáng chế
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, cắt giảm chi phí.
- Thưởng định kỳ đánh giá công việc, nâng lương, nâng bậc.

Việc xây dựng các hình thức thưởng và cơ chế thưởng rõ ràng sẽ giúp người lao động có thêm động lực để tích cực làm việc, cống hiến hết mình để tạo ra hiệu quả cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để tiền thưởng có thể phát huy được tác dụng tạo động lực thì công tác trả thưởng phải đảm bảo lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lí, cần căn cứ trên kết quả làm việc thực tế đồng thời cần thưởng kịp thời và đề cao tính công bằng. Nếu việc đặt ra chỉ tiêu và điều kiện xét thưởng không phù hợp và minh bạch sẽ làm giảm tác dụng của việc trả thưởng.

1.2.1.3. Phúc lợi

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của hai tác giả Nguyễn Văn Điềm và

Nguyễn Ngọc Quân, phúc lợi là một dạng thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống như bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; các phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc các thành viên trong tổ chức [1, tr. 171].

Có hai dạng phúc lợi hiện nay đó là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc là loại phúc lợi theo nhà nước quy định bao gồm bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động trong các trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí hoặc tử tuất để góp phần giúp người lao động ổn định cuộc sống của họ và gia đình. Việc đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế sẽ kích thích người lao động hăng say, tự nguyện làm việc; tạo cho họ sự yên tâm vì cuộc sống của họ sẽ được đảm bảo khi có vấn đề gì đó xảy ra. Do vậy các doanh nghiệp cần tham gia đầy đủ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế để bảo đảm quyền lợi cho người lao động.

Các chế độ bảo hiểm xã hội hiện nay bao gồm:

- Chế độ trợ cấp ốm đau
- Chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp
- Chế độ thai sản
- Chế độ hưu trí
- Chế độ tử tuất

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do nhà nước quy định, các doanh nghiệp còn áp dụng một số phúc lợi tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động tích cực làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Một số loại phúc lợi tự nguyện doanh nghiệp thường sử dụng hiện nay như:

- Phúc lợi bảo hiểm: bao gồm bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động.
- Phúc lợi bảo đảm: bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí.
- Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt.
- Phúc lợi cho những giờ không lao động.
- Phụ cấp suất ăn giữa ăn, suất ăn tăng ca
- Các chế độ phúc lợi như: sinh nhật, hiếu hỉ, ốm đau, sinh nở, tàu xe về quê.
- Các chương trình du lịch tham quan nghỉ mát hàng năm
- Quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi

Thông qua các chương trình phúc lợi nói trên, doanh nghiệp phần nào hỗ trợ những khó khăn trong đời sống của người lao động đồng thời tạo sự thỏa mãn trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi cũng là cách doanh nghiệp thể hiện sự quan tâm của mình tới người lao động, góp phần tạo động lực cho người lao động tích cực làm việc mang lại hiệu quả cho tổ chức.

1.2.2 Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính

1.2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua việc bố trí, sử dụng lao động

Để có thể sử dụng nhân lực một cách hiệu quả và bố trí đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp cần tiến hành phân tích công việc một cách rõ ràng đồng thời xác định đúng trình độ năng lực của người lao động.

Việc phân tích công việc cụ thể chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp phân chia được các loại công việc, xác định được mức độ phức tạp của các công việc có trong tổ chức, chỉ rõ ra các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó bố trí người lao động phù hợp với công việc. Phân tích công việc còn

xác định rõ trách nhiệm và nghĩa vụ của người thực hiện, từ đó làm cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc và tiến hành công tác khen thưởng kỉ luật hợp lí và công bằng.

Việc bố trí đúng người đúng việc trên hết sẽ giúp người lao động cảm thấy phù hợp và tự tin trong công việc, giúp khai thác hết các tiềm năng của người lao động trong một lĩnh vực cụ thể rồi từ đó sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của người lao động nói riêng và hiệu quả của toàn doanh nghiệp nói chung.

1.2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua chính sách đào tạo phát triển

Đào tạo và phát triển NNL là tổng hợp các hoạt động học tập có tổ chức nhằm cung cấp cho người lao động những kĩ năng cụ thể để hoàn thành công việc hiện tại đồng thời chuẩn bị cho người lao động những kiến thức cần có để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

Đào tạo và phát triển NNL chính là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động. Đào tạo giúp người lao động có thêm kiến thức kĩ năng để thực hiện tốt công việc mình đang đảm nhiệm, giúp tăng hiệu quả công việc từ đó người lao động càng có thêm động lực để tiếp tục học tập và làm việc. Bên cạnh đó, việc đào tạo còn giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng NNL, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Doanh nghiệp có thể tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển bằng việc tự tổ chức các khóa đào tạo tại nơi làm việc hoặc có thể đăng kí cho người lao động tham gia các khóa đào tạo bên ngoài. Đồng thời, doanh nghiệp có thể tạo điều kiện động viên người lao động đi học thông qua việc hỗ trợ kinh phí đào tạo, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Bên cạnh đó, doanh nghiệp của cần quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để có thể phát huy được tối đa những kiến thức kĩ năng người lao động được đào tạo nhằm hoàn thành mục

tiêu của tổ chức. Việc khai thác hiệu quả các khả năng và tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội để họ phát triển chính là để đáp ứng nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu khẳng định bản thân của người lao động, từ đó thúc đẩy người lao động làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

1.2.2.3. Tạo động lực lao động thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc:

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quản lý quan trọng nhất và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá tác động rất lớn tới hành vi và thái độ của người lao động. Người lao động ngoài việc quan tâm đến vấn đề thù lao, họ còn cần sự công bằng và khách quan trong công tác đánh giá thực hiện công việc.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong việc trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả làm việc của người lao động gắn với thực tế những gì họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn và hài lòng, từ đó giúp họ có thêm động lực để tiếp tục hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra việc đánh giá thực hiện công việc còn chỉ ra những khuyết điểm của người lao động, làm cơ sở để tiến hành công tác đào tạo, từ đó giúp người lao động bổ sung được kiến thức, kỹ năng còn thiếu để hoàn thành công việc được giao, giúp người lao động có thể nâng cao hiệu quả làm việc và tạo ra động lực lao động cho họ.

Tuy nhiên các nhà quản trị lãnh đạo cần chú trọng nhiều hơn đến công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo sự minh bạch và công bằng cho tất cả mọi người. Công tác đánh giá sẽ tạo thêm động lực cho người lao động chỉ khi nó được người lao động công nhận và cảm thấy được đánh giá đúng khả năng của mình.

1.2.2.4. Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến

Theo tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được khẳng định bản thân là 2 nhu cầu cao nhất của người lao động. Từ đó cho thấy người lao động luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến và phát triển trong con đường nghề nghiệp của mình vì thăng tiến chính là cách để họ tự khẳng định vị thế của mình và thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng. Trong quá trình làm việc, người lao động luôn cố gắng cống hiến khả năng của mình cho doanh nghiệp và nếu như họ thấy họ có cơ hội phát triển thì họ sẽ càng cố gắng làm việc hơn nữa để nâng cao hiệu quả. Nếu đáp ứng được nhu cầu này của người lao động thì đây chính là một biện pháp tạo động lực rất có hiệu quả.

Nhà quản lý nên xây dựng những nấc thang nghề nghiệp, cùng người lao động trao đổi về những vị trí trong nấc thang đó. Việc làm này sẽ thể hiện sự quan tâm và tin tưởng của nhà lãnh đạo đối với người lao động.

Bên cạnh đó, việc xét thăng tiến phải dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả làm việc thực tế cũng như năng lực tiềm năng của người lao động. Đồng thời thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng và tiến hành công khai trong tập thể người lao động.

1.2.2.5. Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc là nơi người lao động tiếp xúc hàng ngày vì vậy nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ và hiệu quả làm việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi sẽ giúp người lao động yên tâm làm việc, phát huy năng lực của mình. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc chưa tốt sẽ đẩy người lao động làm việc trong tình trạng căng thẳng, mệt mỏi, bất an về cả tinh thần và thể chất.

Do đó, để tạo cho người lao động một môi trường làm việc tốt thì đầu tiên cần cung cấp đầy đủ các dụng cụ, công cụ lao động, trang bị máy móc,

thiết bị và bố trí sắp xếp chúng một cách thuận tiện nhất để đảm bảo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Đồng thời, cung cấp đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe và đảm bảo người lao động luôn được làm việc trong một môi trường an toàn, thoải mái.

Bên cạnh đó, việc xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác cũng giúp người lao động hăng hái làm việc hơn. Nhà lãnh đạo có thể đạt được điều này thông qua việc tổ chức làm việc nhóm, tổ chức các chương trình cuộc thi văn nghệ, thể thao, các chương trình tham quan du lịch,.. nhằm tăng tinh thần đoàn kết giữa những người lao động, để họ có cơ hội trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, tìm hiểu về nhau, chia sẻ những khó khăn trong công việc cũng như cuộc sống. Việc làm này giúp các mối quan hệ trong công ty trở nên thân thiết hơn, người lao động sẽ chủ động hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau để đạt được kết quả cao nhất. Khi đó người lao động sẽ muốn gắn bó với công ty lâu dài hơn, đồng thời cảm thấy yêu thích công việc mình đang làm và cố gắng nỗ lực để hoàn thành tốt nhất công việc đó.

1.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động

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

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

được tiến hành bằng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế để nhằm thu thập được sự đánh giá về mức độ thỏa mãn của nhân lực đối với các khía cạnh công việc mà họ đang thực hiện. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động có thể được xác định như sau:

*** Mức độ nỗ lực trong công việc**

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

*** Tính chủ động, tự nguyện trong công việc**

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

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

*** Trách nhiệm trong công việc**

Tinh thần trách nhiệm là nhận thức, thái độ của mỗi người đối với chức

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

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

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

*** Sự sáng tạo trong công việc**

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

*** Sự gắn bó và trung thành với tổ chức**

Tiêu chí để đánh giá động lực lao động trong tổ chức ngoài sự nỗ lực, sự tự nguyện, chủ động trong công việc, sự sáng tạo và tính trách nhiệm thì còn có tiêu chí: sự gắn bó và trung thành với tổ chức - nó được thể hiện ở mức độ biến động nhân sự của công ty trong năm, thể hiện ở nguyện vọng làm việc với tổ chức, thời gian công tác và sự chia sẻ, không rời bỏ tổ chức khi tổ chức gặp khó khăn, thử thách. Đánh giá bằng chỉ tiêu: *số người lao động nghỉ việc (theo từng nhóm lao động/Tổng số lao động hiện còn làm việc (tính đến hết 31/12).*

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

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

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

- Thái độ lao động của nhân lực.

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

- Khả năng làm việc của bản thân nhân lực.

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

- Sự khác biệt về cá nhân người lao động

Đây là nhóm nhân tố bao gồm giới tính, tuổi, tôn giáo, địa vị,... tất cả

những điểm khác nhau khiến việc tạo động lực lao động cho nhân lực cũng khác nhau. Sự khác nhau về giới tính cũng ảnh hưởng tới động lực lao động của nhân lực. Nhân lực là nam thường có sức khoẻ hơn, có tính cạnh tranh cao hơn, năng động và sáng tạo trong công việc, nhân lực nữ làm việc chăm chỉ, cẩn thận, dẻo dai hơn nam giới vì thế mức độ thực hiện công việc của họ là khác nhau. Sự khác biệt về tuổi tác cũng tạo ra hiệu quả làm việc khác nhau. Nhân lực trẻ tuổi có lòng nhiệt tình trong công việc, có kiến thức mới và khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật nhanh hơn. Đối với từng vị trí công việc khác nhau đòi hỏi nhân lực ở những thang tuổi khác nhau.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức

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

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

- Đặc điểm kỹ thuật công nghệ

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

- Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc bao gồm các nhân tố như máy móc trang thiết bị, sự

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

- Các chính sách quản lý nhân sự

Bao gồm các khía cạnh từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển NNL, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của nhân lực từ đó ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân lực.

- Văn hóa doanh nghiệp

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

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ, đặc biệt với công ty CP xây dựng FLC

FAROS. Với đặc thù công ty cổ phần, FLC FAROS không có nguồn tài chính mạnh cho hoạt động tạo động lực lao động. Bất cứ hoạt động tạo động lực lao động nào được đưa ra đều cần sự phê duyệt của ban giám đốc, cao hơn nữa là hội đồng quản trị (nếu những hoạt động cần tài chính nhiều). Công ty CP xây dựng FLC FAROS chủ trương lựa chọn những hoạt động thiết thực, tiết kiệm chi phí, nên thực tế cho thấy các hoạt động tạo động lực chưa được phong phú và đa dạng.

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

- Pháp luật

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

- Các doanh nghiệp cùng lĩnh vực hoạt động

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

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

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 319

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 319 là một công ty con trực thuộc Tổng công ty 319 – Bộ Quốc Phòng.

Các chính sách về tạo động lực vật chất:

- Về tiền lương, thưởng: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 319 áp dụng quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước theo quy định của pháp luật. Việc áp dụng quy định này đã đảm bảo được quyền lợi cho người lao động nhất là lao động trong các ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm.

- Công ty thực hiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc quý, chia lại lợi nhuận cuối năm; thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh cuối năm; quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi luôn được thực hiện đầy đủ, kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của người lao động.

- Các điều kiện khác: Công ty đã tạo môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái, tạo điều kiện làm việc tốt. Công ty thường xuyên củng cố và xây dựng công tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ kỹ sư viên trong Công ty. Công ty luôn tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, trang thiết bị đầy đủ phục vụ quá trình sản xuất kinh doanh. Công ty xây dựng các nội quy, quy chế là thước đo quy chuẩn cho người lao động. Nó là công cụ giám sát các hoạt động của các phòng ban, các cửa hàng đồng thời cũng là tấm gương phản chiếu hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng cá nhân, tập thể mà nhờ đó Công ty đi vào nề nếp, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban chức năng và các đơn vị trực thuộc.

1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư của Công ty Cơ giới và Xây dựng Thăng Long

Công ty Cơ giới và Xây dựng Thăng Long là đơn vị xây dựng cầu đường hàng đầu của Việt Nam.

- Chính sách lương, thưởng: Chính sách lương thưởng của Công ty được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh

tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho người lao động vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động. Đồng thời khuyến khích công nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên khích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

- Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

- Chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra về công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Xây dựng 319 và Công ty Cơ giới Xây dựng Thăng Long, đều có mặt đạt được và hạn chế nhất định.

Thứ nhất, để làm tốt được công tác tạo động lực cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy người lao động trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng

tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

Thứ hai, để tạo động lực cho người lao động không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của người lao động như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Thứ ba, phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để người lao động phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Thứ tư, Các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ phương tiện vật chất để người lao động yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho người lao động chuyên tâm làm việc.

Thứ năm, Nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của người lao động từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG FLC FAROS

2.1. Giới thiệu chung về Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Xây dựng FLC Faros là Công ty Cổ phần hoạt động theo Luật Doanh nghiệp được Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0105167581 lần đầu ngày 01/03/2011 và đăng ký thay đổi lần 17 ngày 25/07/2017.

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG FLC FAROS

Tên giao dịch: FLC FAROS CONSTRUCTION JOINT STOCK
COMPANY

Tên viết tắt: FLC FAROS.,JSC

Trụ sở chính: Số 265 đường Cầu Giấy, Phường Dịch Vọng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội.

Điện thoại: (84-24) 3224 2600; Fax: (84-24) 3224 2601

Email: contact@flcfaros.vn

Vốn điều lệ: 4.729.999.990.000 đồng

Mã cổ phiếu: ROS (HOSE)

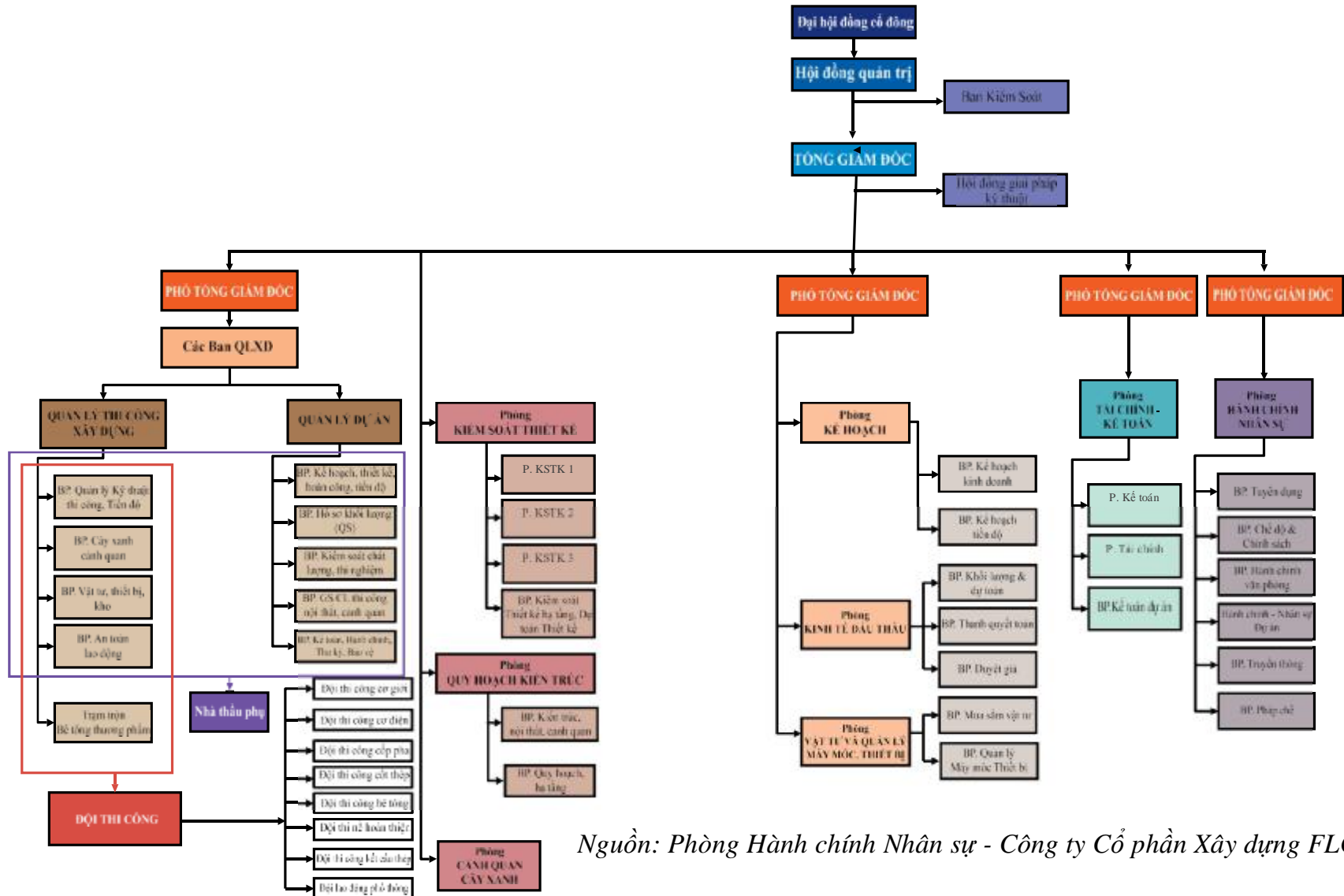
Chủ tịch HĐQT Công ty: Ông Trịnh Văn Quyết

Tổng Giám đốc Công ty: Ông Đỗ Quang Lâm.

Sau 8 năm hình thành và phát triển, FLC Faros đã ghi dấu ấn trong ngành xây dựng với nhiều các công trình gây được tiếng vang lớn trong giới bất động sản như: FLC Hạ Long, FLC Sầm Sơn, FLC Quy Nhơn, FLC Quảng Bình.

2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty CP xây dựng FLC Faros (năm 2018)



Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - Công ty Cổ phần Xây dựng FLC Faros

- **Đại hội đồng cổ đông:** Là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty, gồm tất cả cổ đông có quyền biểu quyết. Đại hội đồng cổ đông quyết định những vấn đề liên quan đến quyền hạn theo quy định của pháp luật và Điều lệ Công ty.

- **Hội đồng Quản trị:** Là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ Công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- **Ban Kiểm soát:** Là cơ quan do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng Quản trị và Ban Tổng Giám đốc.

- **Ban Tổng Giám đốc:** Tổng Giám đốc là người điều hành, có thẩm quyền quyết định cao nhất về tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Các Phó Tổng Giám đốc là người giúp việc cho Tổng Giám đốc và chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc về các công việc và nhiệm vụ được giao.

- **Các phòng/ban chức năng:** Thực hiện các chức năng, nghiệp vụ chuyên môn do Ban Tổng Giám đốc giao.

- **Các Ban quản lý Xây dựng:** Thực hiện chức năng quản lý dự án và tổ chức thi công công trình do Công ty làm tổng thầu hoặc/và do Công ty làm chủ đầu tư.

2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và tình hình nhân lực của Công ty

2.1.3.1. Đặc điểm kinh doanh

Ngành nghề sản xuất chính của Công ty

Hoạt động kinh doanh của Faros đang được chia thành các nhóm: hoạt động xây dựng và lắp đặt các công trình, tư vấn quản lý, tư vấn thiết kế, bán

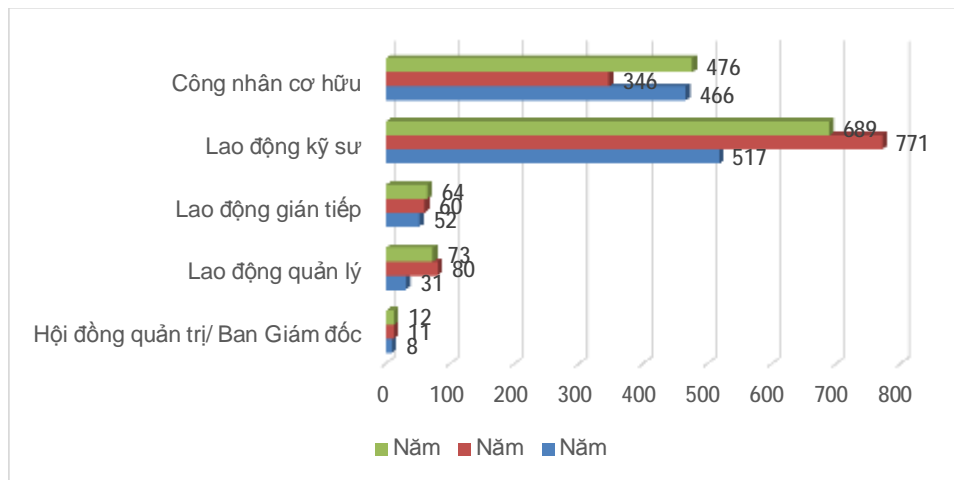
hàng và cung cấp dịch vụ khác. Trong đó hoạt động chính, đem về hầu hết doanh thu cho Faros là hoạt động xây dựng và lắp đặt.

2.1.3.2. Tình hình nhân sự của công ty

Sau 8 năm hình thành và phát triển, FLC Faros được đánh giá là công ty có những bước phát triển vững chắc khi có đội ngũ nhân sự tâm huyết, yêu nghề và có chuyên môn cao.

FLC Faros luôn đánh giá cao nhân tố con người, luôn coi con người là vốn quý giá nhất. FLC Faros hiểu rằng: “chìa khóa thành công của doanh nghiệp chính là nhân lực”. Mục tiêu tuyển dụng của Công ty là thu hút và chào đón tất cả những ứng viên mong muốn làm việc trong môi trường năng động, sáng tạo và hiệu quả - nơi mỗi cá nhân có thể phát huy tối đa khả năng và kiến thức chuyên môn.

Hình 2.1. Số lượng nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo phân công lao động



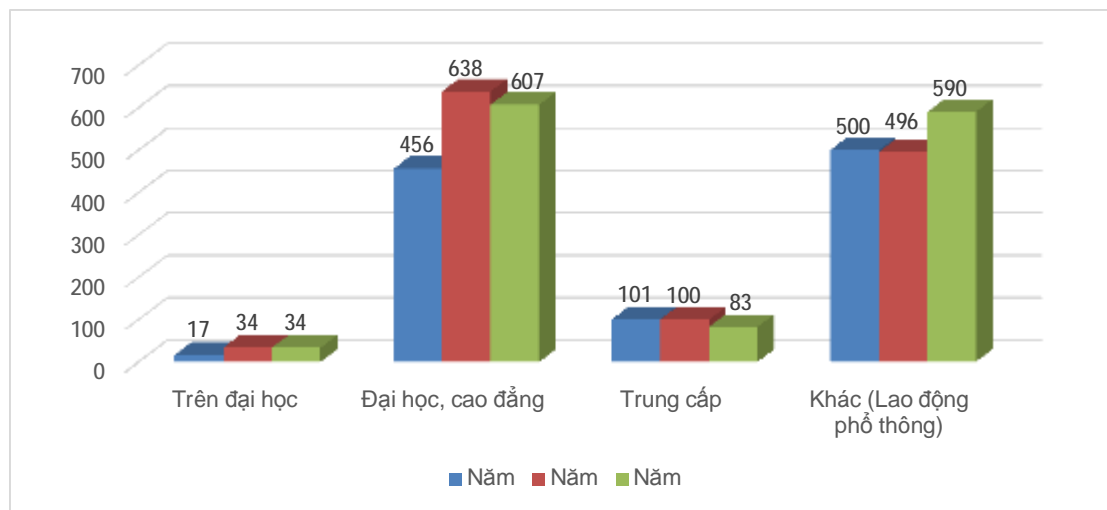
(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - Công ty CP xây dựng FLC Faros)

Nhìn vào hình 2.1, ta thấy: Vì là 1 công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, đóng vai trò là chủ đầu tư, tổng thầu nên trong vòng 3 năm từ 2016-2018, nên đội ngũ lao động chủ yếu vẫn nằm ở bộ phận lao động kỹ sư. Có thể thấy đây là bộ phận nòng cốt tại công ty. Năm 2018, số lượng lao động kỹ

sự tăng đáng kể do số lượng các công trình, dự án được mở rộng và cần phải có một đội ngũ nhân lực chuyên sâu để đảm đương khối lượng công việc của công ty.

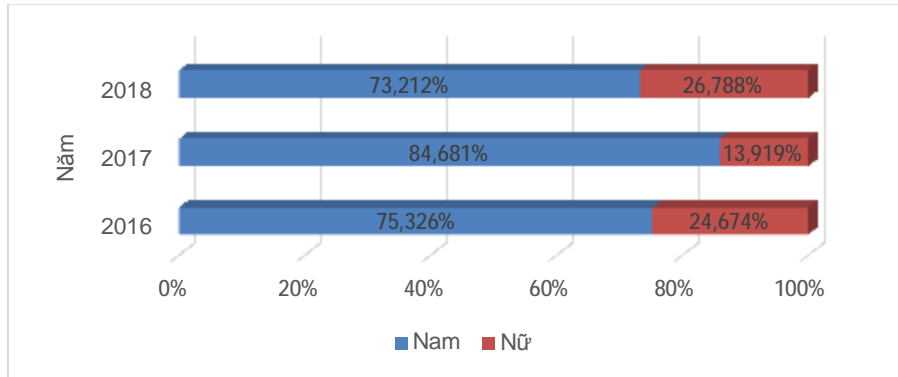
Tổng số lượng nhân sự năm 2018 của Công ty là 1314 người tăng hơn 240 Nhân sự (tương ứng tăng 22%) so với năm 2016, trong đó tỷ lệ các nhân sự có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm 55% - tăng hơn 2% so với cùng kỳ, lực lượng lao động phổ thông và trung cấp chiếm 45%, lực lượng này chủ yếu nằm ở bộ phận công nhân cơ hữu (Hình 2.2). Đội ngũ kỹ sư tại công ty đạt tỷ lệ 100% từ đại học, cao đẳng trở lên. Các chương trình đánh giá hiệu quả công việc đã được thực hiện để đảm bảo sự sàng lọc và bố trí nhân sự phù hợp với hiệu suất lao động được nâng cao. Các quy trình tổ chức và quản lý nhân sự, quy trình nghiệp vụ đã được hoàn thiện ban hành đã tạo sự nhất quán trong thực hiện công tác nhân sự, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và minh bạch, tương tác chuyên nghiệp giữa các cá nhân, các phòng, ban trong Công ty cũng như với các đối tác của Công ty.

Hình 2.2. Số lượng nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo trình độ học vấn



(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - Công ty CP xây dựng FLC Faros)

Hình 2.3. Tỷ lệ nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo giới tính



(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - Công ty CP xây dựng FLC Faros)

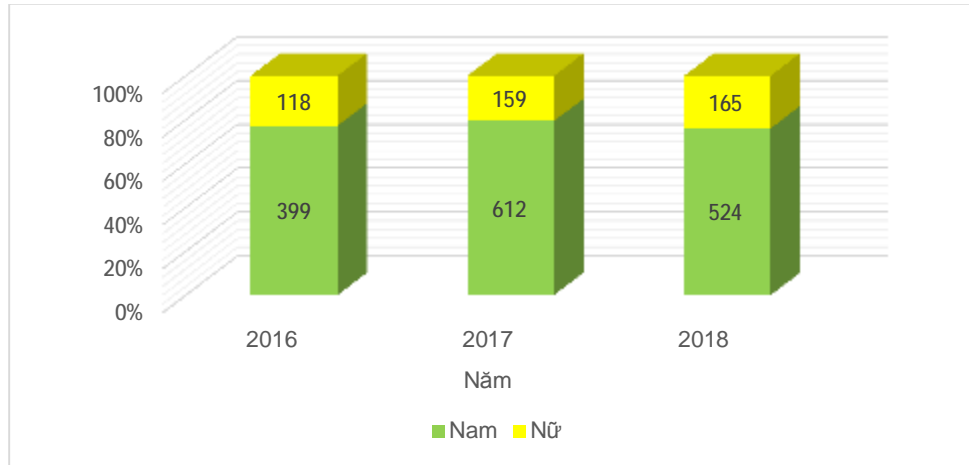
Nhìn vào hình 2.3, ta thấy: Theo giới tính, sự chênh lệch giới tính trong vòng 3 năm qua trong toàn công ty khá đáng kể. Năm 2016, tỷ lệ lao động nam là 75,33%, đến năm 2018, tỷ lệ này giảm xuống còn 73,21%, giảm 2,12%. Trong khi đó, tỷ lệ lao động nữ tăng từ 24,67% năm 2016 lên 26,79% năm 2018.

2.1.3.3. Đặc điểm đội ngũ kỹ sư

Số lao động kỹ sư của Công ty CP xây dựng FLC Faros có sự biến động trong thời gian từ năm 2016 - 2018, tăng từ 517 lao động (năm 2016) lên đến 689 lao động (năm 2018).

Xét theo giới tính và nhóm tuổi: cho thấy lao động nam tại Công ty CP xây dựng FLC Faros có tỉ trọng lớn hơn so với lao động nữ và gần như không thay đổi về tỉ trọng từ năm 2016 đến năm 2018 do đặc điểm về nghề kỹ sư xây dựng và tính chất của công việc này đem lại. Cụ thể như sau:

Hình 2.4. Số lượng nhân viên Công ty CP xây dựng FLC Faros Phân theo giới tính



(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - Công ty CP xây dựng FLC Faros)

Đối với ngành xây dựng công trình đặc thù công việc nhiều nặng nhọc, nguy hiểm và thường xuyên phải đi công tác xa nhà dài ngày thậm chí xuyên suốt quá trình khởi công, xây dựng và hoàn thiện dự án nên việc làm việc ở ngoài công trường hầu như do các kỹ sư nam đảm nhận, các kỹ sư nữ sẽ đảm nhận vị trí dự toán, thiết kế, lên ý tưởng kết cấu công trình. Tỉ trọng nam và nữ có sự khác biệt lớn vì vậy cần quan tâm đến nhu cầu đối với công việc của cả hai giới khi tiến hành công tác tạo động lực lao động để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Độ tuổi trung bình của lực lượng kỹ sư trong Công ty là 35,02 trong đó nhóm độ tuổi từ 30 tuổi đến dưới 50 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất tới 65,79%, đây chính là nhóm tuổi quan trọng nhất, có nhiều kinh nghiệm trong công việc, là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Do đặc điểm về độ tuổi khác nhau nên nhu cầu đối với công việc của mỗi nhóm tuổi cũng khác nhau. Đối với những người lao động trẻ có thể quan tâm hơn đến mức lương cao, cơ hội học tập, cơ hội để cống hiến, cơ hội thăng tiến, cơ hội giao lưu học hỏi, trong khi đó những người lao động cao tuổi và có thâm niên công tác thì

nhu cầu được tôn trọng, tự hoàn thiện mình cao hơn nên chú trọng vào việc thiết kế lại công việc theo hướng làm mới mẻ công việc, giao thêm trách nhiệm, giao quyền tự chủ trong công việc và công việc ổn định.

Đặc điểm của đội ngũ kỹ sư tại Công ty CP xây dựng FLC Faros là đội ngũ có trình độ cao đạt tỷ lệ 100% từ đại học, cao đẳng trở lên. Lực lượng lao động có trình độ cao thì khả năng nắm bắt công việc, làm chủ thiết bị càng tốt từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, đạt nhiều thành tích. Và chính những thành tích, kết quả công việc tốt lại là động lực thúc đẩy người lao động phấn đấu hơn nữa trong công việc.

Trong những năm gần đây, tỷ lệ nghỉ việc của cán bộ kỹ sư tại công ty chiếm tỷ lệ cao, theo số liệu từ phòng nhân sự Công ty CP xây dựng FLC Faros tỷ lệ nghỉ việc của các kỹ sư năm 2016, 2017 và 2018 chiếm tỷ trọng lần lượt là 12,15%; 12,87% và 13,56%. Vì vậy công ty thường xuyên phải tuyển thay thế các cán bộ này. Cộng với việc các dự án mới thường xuyên được mở ra dẫn đến nhu cầu về đội ngũ kỹ sư là rất lớn, gây nên một áp lực không nhỏ cho công ty trong việc giữ chân nhân tài và đảm bảo tiến độ kinh doanh. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên là do đội ngũ kỹ sư đóng một vai trò quan trọng trong bất cứ công ty xây dựng nào, đây lại là đội ngũ có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kinh nghiệm nên dễ lôi kéo được người lao động từ công ty này sang công ty khác, các công ty đối thủ cạnh tranh sẵn sàng trả mức lương hấp dẫn hơn, đáp ứng nhiều yêu cầu về công việc lẫn khả năng thăng tiến hơn để mời được những kỹ sư tài năng này về đơn vị của mình. Để đáp ứng yêu cầu phát triển ổn định, bền vững trong những năm tiếp theo đòi hỏi công ty phải xây dựng được đội ngũ cán bộ kỹ sư nòng cốt, chuyên nghiệp, gắn bó lâu dài.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

Bước vào năm 2018, Công ty Cổ phần Xây dựng FLC Faros đã tổ chức triển khai thực hiện chỉ đạo của ĐHQCD/HĐQT phê duyệt tại Kế hoạch sản

xuất kinh doanh năm 2018 trong bối cảnh nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, thị trường bất động sản bị giảm sút mạnh, ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình thực hiện nhiệm vụ đề ra. Theo đó, FLC Faros vẫn chưa đạt được kết quả kinh doanh như mong muốn: Doanh thu thuần 3.685 tỷ đồng, đạt 67% so với kế hoạch. Lợi nhuận sau thuế của Công ty là hơn 184 tỷ đồng, đạt 52,55% so với kế hoạch. Doanh thu còn thấp do một số nguyên nhân chủ yếu: FLC Faros đã triển khai thực hiện các dự án do Công ty làm chủ đầu tư nhưng chưa đến thời điểm ghi nhận doanh thu theo quy định của chuẩn mực và luật kế toán, chính vì vậy nên tổng doanh thu năm 2018 giảm so với năm 2017.

Bảng 2.1. Tình hình tài chính của FLC Faros năm 2016, 2017 và 2018

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	% tăng giảm năm 2018/2016
Tổng giá trị tài sản	8,201,904,18 3,881	10,371,337,1 10,249	10,589,862, 297,045	29,11%
Vốn chủ sở hữu	4,928,668,16 7,222	5,682,048,54 3,546	5,877,026,2 09,995	19,24%
Doanh thu thuần	3,259,590,36 3,027	4,419,088,50 9,537	3,462,564,7 91,857	6,23%
Lợi nhuận thuần từ HĐKD	529,282,960, 378	1,054,157,95 2,965	268,799,11 4,637	-49,21%
Lợi nhuận khác	49,538,827,3 99	3,314,186,61 9	(24,342,73 0,949)	-149,14%
Lợi nhuận trước thuế	578,821,787, 777	1,057,472,13 9,584	244,456,38 3,688	-57,77%
Lợi nhuận sau thuế	470,145,593, 956	848,132,034, 748	184,977,66 6,449	-60,66%

Đơn vị: đồng

(Nguồn: Phòng Kế toán, Công ty Cổ phần Xây dựng FLC Faros)

Nguyên nhân tổng doanh thu năm 2018 giảm so với năm 2016 là do Công ty đã triển khai thực hiện các dự án do Công ty làm chủ đầu tư nhưng chưa đến thời điểm ghi nhận doanh thu theo quy định của chuẩn mực và luật kế toán.

2.2. Thực trạng tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS

2.2.1. Thực trạng nhu cầu của đội ngũ kỹ sư

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt nhân 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 lao động của mỗi cá nhân là khác nhau.

Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS hằng năm đều tiến hành xác định nhu cầu của người lao động. Vào tháng mười hai hằng năm, phòng nhân sự - Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS yêu cầu mỗi người lao động làm báo cáo về công việc trong năm đó, đồng thời người lao động sẽ đưa ra những mong muốn cũng như nhu cầu của mình trong các năm sắp tới.

Tuy nhiên, do đội ngũ lao động trong Công ty quá đông, hơn nữa, những nhu cầu của người lao động ghi trong bản báo cáo cuối năm chỉ mang tính chất chung chung, nên Công ty cũng không có sự thống kê, tổng hợp, tìm hiểu kỹ về nhu cầu của người lao động và cũng chưa thực sự qua tâm đến vấn đề này.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả đã tiến hành khảo sát nhu cầu của cá nhân của đội ngũ kỹ sư trong Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS.

Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.4.

Bảng 2.2. Nhu cầu của đội ngũ kỹ sư tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS

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

* Mức độ đánh giá theo thứ tự từ 1 đến 9 (9 là quan trọng nhất)

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Qua bảng số liệu trên ta đã có thể biết được nhu cầu của đội ngũ kỹ sư khi làm việc tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS. Những người lao động ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau. Ví dụ như kỹ sư cấp quản lý thì điều đầu tiên họ cần là sự tự chủ trong công việc, được tự làm, tự quyết. Đối với đội ngũ kỹ làm việc tại văn phòng thì họ lại chú trọng sự thăng tiến trong công việc trong khi đội ngũ kỹ sư làm việc tại

công trường lại coi trọng thu nhập và chế độ hơn cả. Để có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình, người lao động phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu của người lao động hướng tới chủ yếu là có môi trường làm việc tốt, ổn định và có khả năng thăng tiến cao hơn.

Vì vậy mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần lưu ý các chính sách cụ thể, thực tế nhằm đáp ứng được nhu cầu của người lao động, góp phần cải thiện động lực lao động cho nhân viên từ đó đạt hiệu quả làm việc cao hơn.

2.2.2. Đánh giá thực trạng hoạt động tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty

2.2.2.1. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính

Công tác tiền lương, tiền công

Tiền lương luôn được Công ty coi là một công cụ quan trọng để tạo động lực lao động khuyến khích người lao động làm việc

Tiền lương tháng của CBNV trong công ty được trả theo hình thức trả lương thời gian và được chi trả 1 đợt qua tài khoản ngân hàng vào ngày 10 hàng tháng. Công thức tính như sau:

$$TL_i = \frac{ML_i}{NCC} \times NCTT_i + L_{OT} + PC_i \text{ (nếu có)} + TT_i \text{ (nếu có)}$$

Trong đó:

- + TL_i : Tiền lương thời gian của NLD i
- + ML_i : Mức lương của NLD i
- + NCC : Ngày công chuẩn của tháng
- + $NCTT_i$: Ngày công thực tế làm việc trong tháng của NLD i
- + L_{OT} : Lương làm thêm giờ của NLD i
- + PC_i : Phụ cấp của NLD i (nếu có)
- + TT_i : Tiền thưởng của NLD i (nếu có)

Mức lương của lao động kỹ sư được xác định dựa trên giá trị công việc của vị trí đó và kinh nghiệm của người đảm nhận. Mức lương này được xác

định sau khi phỏng vấn đầu vào của CBNV và được điều chỉnh theo đề xuất của CBNV hoặc trưởng phòng của CBNV đó.

Qua thực tế cho thấy Công ty nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương đối với người lao động nên không ngừng cải tiến tìm các biện pháp nhằm nâng cao tiền lương cho cán bộ kỹ sư trong công ty gắn với đóng góp của họ. Với những cố gắng của Công ty trong công tác tiền lương đã đưa tiền lương bình quân của cán bộ kỹ sư trong Công ty tăng dần lên qua các năm từ 17,4 triệu đồng/người/tháng năm 2016 lên 22,8 triệu đồng/người/tháng năm 2018. Với mức lương bình quân ngày càng tăng góp phần nâng cao đời sống vật chất cho người lao động, đồng thời kích thích người lao động làm việc.

Tuy nhiên công thức tính lương của công ty đang áp dụng còn tương đối đơn giản, chưa đánh giá được hết hiệu quả công việc của người lao động, dẫn đến chưa đảm bảo công bằng và không kích thích động lực lao động của NLD.

Bảng 2.3. Mức lương bình quân của cán bộ Kỹ sư trong công ty giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị: Nghìn đồng/tháng

	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Kỹ sư quản lý	27,600	30,200	33,780
Kỹ sư thiết kế	12,200	14,700	17,200
Kỹ sư hiện trường	12,500	14,850	17,500

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Theo quan sát ta thấy lương bình quân của cán bộ kỹ sư trong công ty khá cao. Lương trung bình của nhóm kỹ sư quản lý cao gấp đôi lương của nhóm kỹ sư thiết kế và kỹ sư hiện trường. Đây là mức chênh lệch khá lớn, đã tính đến phần công việc cũng như trách nhiệm trong lương, tránh tình trạng

cào bằng. Lương của nhóm kỹ sư hiện trường không cao hơn nhiều so với kỹ sư thiết kế. Tuy nhiên xét về quá trình làm việc thì đội ngũ kỹ sư hiện trường là đội ngũ làm việc vất vả hơn.

Vì đặc thù là một công ty xây dựng nên kỹ sư công trường phải làm việc ngoài giờ nhiều, không có ngày nghỉ do công việc nhiều, tiến độ gấp rút mà nhận lực luôn trong tình trạng thiếu. Với mức lương như trên có thể nói rằng bộ phận văn phòng làm việc ít mà lại hưởng mức lương cao. Vì vậy cần phải có những cải thiện mới nhằm tạo động lực cho người lao động.

Tiền lương bình quân của Công ty CP xây dựng FLC FAROS tương đối cao hơn các doanh nghiệp khác có cùng loại hình kinh doanh. Vì vậy mà tiền lương đã trở thành một nhân tố rất lớn ảnh hưởng đến động lực lao động trong công ty. Mặt khác, công ty đã giữ vững và gia tăng tốc độ tăng lương bình quân ở mức ổn định, tạo ra sự an tâm cho người lao động khi làm việc.

Những nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương trung bình của người lao động:

- Tính phức tạp của công việc đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kinh nghiệm cao. Công việc càng phức tạp thì tiền lương càng cao.

- Tính trách nhiệm trong công việc: Các vị trí công việc càng cao kéo theo phần trách nhiệm cũng tăng thêm. Công việc càng gắn với trách nhiệm cao thì tiền lương càng cao.

- Khả năng tài chính của Tổng công ty.

- Mức sống, tình hình giá cả sinh hoạt.

Bảng 2.4. Đánh giá của người lao động về tiền lương của công ty

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Tiền lương xứng đáng với kết quả làm việc	2,87	43,63	29,30	20,38	3,82	100
Căn cứ xét tăng lương hợp lý	0,64	21,66	34,71	14,01	28,98	100
Đảm bảo sự công bằng trong công ty	4,46	23,57	33,76	29,94	8,28	100
Biết cách tính lương của mình	3,50	21,02	39,49	26,75	9,24	100
Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống của người lao động	2,55	6,69	33,44	41,08	16,24	100
Mức độ đảm bảo công bằng, gia tăng nỗ lực của người lao động với tiền lương	1,59	34,39	22,61	39,17	2,23	100

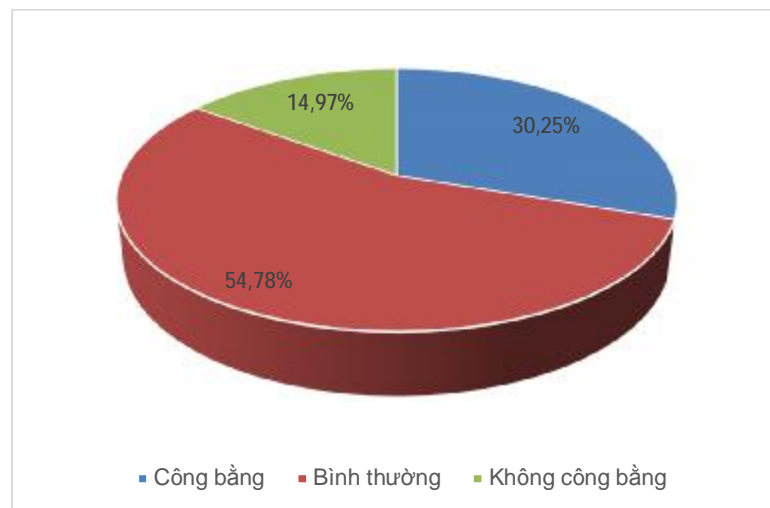
(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát của người lao động về quy chế lương được thể hiện tại bảng trên cho thấy mức độ gia tăng nỗ lực của người lao động về quy chế lương chưa cao. Cụ thể, về căn cứ để xét tăng lương có 22,3% không gia tăng nỗ lực, về hiểu biết về quy chế lương có 24.52% người lao động không nắm

vững. Về nhân tố tiền lương xứng đáng với kết quả làm việc có tới 46,5 % chưa gia tăng nỗ lực, vì vậy ta có thể thấy được tiền lương chưa thực sự đánh giá được công sức của người lao động đóng góp cho công ty. Ngoài ra, với mức tiền lương như hiện nay đã đáp ứng được một cách tương đối cuộc sống tối thiểu của người lao động, thể hiện ở 36.94% số người động được khảo sát cho rằng tiền lương không đảm bảo được cuộc sống của người lao động.

Ta có thể thấy được rằng, người lao động chưa thực sự gia tăng nỗ lực với thu nhập của bản thân, thể hiện ở 35,98% người lao động được khảo sát đưa ra câu trả lời không gia tăng nỗ lực. Nguyên nhân của vấn đề này do tình trạng Việt Nam đồng bị mất giá, dẫn đến đồng lương họ nhận được không đủ để trang trải cuộc sống hằng ngày, trên thị trường có những công ty xây dựng khác sẵn sàng trả mức lương cao hơn, chế độ hấp dẫn hơn để lôi kéo người lao động. Trong khi đó công việc nhiều khi không được ổn định, nhất là đối với đội ngũ kỹ sư làm việc tại các công trường.

Hình 2.5. Đánh giá cách trả lương hiện nay tại công ty CP xây dựng FLC FAROS.



(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - Phụ lục 2)

Qua đó ta có thể thấy rằng quy chế lương chưa thực sự đến được tay cán bộ kỹ sư, chưa thực sự rõ ràng và chưa tạo được động lực thiết thực cho đội ngũ này. Kết quả của trên là nhận định của đội ngũ kỹ sư về cách trả lương hiện tại của công ty. Nhìn chung, hình thức trả lương của công ty là tương đối công bằng, thể hiện ở chỗ có 30,25% lao động trả lời là công bằng, 54,78% trả lời là bình thường, chỉ có 14,97% là cho rằng nó không công bằng.

Tính công bằng trong trả lương được thể hiện ở công bằng nội bộ và công bằng bên ngoài. Công bằng nội bộ là công bằng giữa các phòng ban, giữa những người lao động với nhau và dựa trên công sức người lao động bỏ ra. Không có tiêu chí rõ ràng để so sánh nhưng người lao động thường có xu hướng so sánh mức lương của mình với người khác. Theo học thuyết của J. Stacy, tính công bằng trong lao động là rất quan trọng để tạo động lực cho người lao động, không có nhân tố này, người lao động có thể sẽ thay đổi đầu vào, đầu ra của họ (hiệu quả, nỗ lực, khả năng) để đem lại sự công bằng. Theo học thuyết Maslow thì lương là một nhu cầu vật chất, do đó nhu cầu này cần phải được thỏa mãn trước khi thỏa mãn nhu cầu ở mức cao hơn và công ty cần phải chú ý tới chính sách này để tạo động lực cho người lao động.

Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản thu nhập có ý nghĩa rất lớn về mặt tinh thần. Nó là bằng chứng về việc công sức lao động và những đóng góp của họ với tổ chức đã được thừa nhận. Họ sẽ cảm thấy sự vui vẻ phấn khích, tự hào, và yêu thích công việc của mình hơn, từ đó tăng thêm động lực lao động để đạt hiệu quả cao hơn. Công ty hiện đang áp dụng chính sách thưởng cho toàn thể CBNV bao gồm cả đội ngũ kỹ sư.

a. Xây dựng quỹ tiền thưởng:

- Quỹ tiền thưởng được hình thành:

+ Từ lợi nhuận được để lại theo chế độ quy định

+ Từ quỹ tiền lương xây dựng theo đơn giá được duyệt, sau khi chia lương cho người lao động toàn công ty, số còn lại dành để thưởng năng suất lao động

b. Mục đích sử dụng quỹ tiền thưởng:

+ Thưởng cuối năm hoặc thưởng kỳ trên cơ sở năng suất lao động và thành tích công tác của mỗi cán bộ kỹ sư trong công ty.

+ Thưởng đột xuất cho những cá nhân và tập thể trong công ty có thành tích xuất sắc trong phong trào thi đua do công ty phát động; sáng kiến cải tạo kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật,...

c. Các hình thức thưởng:

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

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

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

+ Đối tượng được chia thưởng: là toàn bộ lao động trong công ty có đóng bảo hiểm đang làm việc ở công ty tại thời điểm chia thưởng.

+ Các trường hợp không được chia thưởng gồm: hợp đồng lao động thanh lý trước thời hạn, người lao động bị buộc thôi việc.

+ Các trường hợp hạ bậc thưởng: Cán bộ, nhân viên hoàn thành nhiệm vụ khi chia thưởng hạ một cấp (m1), không hoàn thành nhiệm vụ thì không đưa hệ số chuyên môn nghiệp vụ (m1) vào chia thưởng.

+ Tiền thưởng được chia đến từng người lao động có kể đến mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị, của cá nhân; ngày công lao động trong năm và gắn với mức đóng góp theo chuyên môn nghiệp vụ.

+ Kỳ chia thưởng: Một lần trong năm, vào dịp Tết Nguyên đán.

+ **Công thức chia thưởng:**

$$T_{kj} = T_k * \frac{m_j * m_{1j} * m_{3j} * n_j}{\sum m_j * m_{1j} * m_{3j} * n_j}$$

T_{kj}: Là tiền thưởng của người thứ j

T_k: Là quỹ tiền thưởng năng suất của cả năm chia cho cá nhân

m_j: Là hệ số khen thưởng cá nhân của người thứ j. Cụ thể:

Loại A1: m= 1,4

Loại A2: m= 1,3

Loại A3: m= 1,2

Loại B: m= 1,1

Các đối tượng còn lại: m=1.0

m_{1j}: là hệ số chuyên môn nghiệp vụ của người thứ j (hệ số mức lương kể đến trình độ năng lực đảm nhận công việc)

Người lao động kể cả chỉ huy đơn vị nếu không hoàn thành nhiệm vụ thì hệ số m_{1j}=1.

m_{3j}: Là hệ số bình xét đánh giá chất lượng hoàn thành nhiệm vụ năm của người thứ j theo kết quả thi đua của đơn vị. Cụ thể:

Loại A: m₃ = 1,3

Loại B: m₃ = 1,1

Loại C: m₃ = 1,0

Loại D: m₃ = 0,9

Hệ số m_{3j} do tập thể lao động bình xét năm trên cơ sở kết quả thi đua của đơn vị do Hội đồng thi đua khen thưởng đánh giá:

Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: A≤30%, B≥40%, C=30%

Hoàn thành tốt nhiệm vụ: $A \leq 20\%$, $B \geq 35\%$, $C = 35\%$, $D = 10\%$

Hoàn thành nhiệm vụ: $B \leq 30\%$, $C \geq 40\%$, $D = 30\%$

Không hoàn thành nhiệm vụ: $B \leq 20\%$, $C = 40\%$, $D = 40\%$

n_j: là tổng số ngày công lao động trong năm chia thưởng của người thứ j (Không kể ngày nghỉ chế độ, ngày làm thêm giờ).

Hàng tháng, phòng Hành chính – Nhân sự thống kê ngày công lao động thực tế của từng đối tượng chia thưởng để kiểm soát việc chia thưởng cuối năm của đơn vị.

Căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ và đảm bảo quỹ lương thực hiện, căn cứ quỹ tiền thưởng được hưởng, theo định kỳ như đã nêu trên, Phòng Hành chính – Nhân sự có trách nhiệm tổng hợp cụ thể việc xếp loại đơn vị, xếp loại cá nhân thông qua Hội đồng thi đua khen thưởng, ban chấp hành Công đoàn, sau đó phân bổ tiền thưởng cho từng cá nhân trong công ty.

Ta có thể thấy rằng tiền thưởng chủ yếu căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh. Nếu kết quả tốt thưởng cao và ngược lại mà ít khi quan tâm tới thành tích của cá nhân để thưởng. Nếu cá nhân có thành tích xuất sắc cũng chỉ được bằng khen và các khoản tiền thưởng nhỏ. Tiền thưởng định kỳ hàng năm được chi trả 1 lần trong năm nên dẫn đến việc giảm thiểu khả năng khích lệ cho CBNV nói chung và đội ngũ kỹ sư nói riêng. Đội ngũ kỹ sư là lực lượng thường xuyên có những cải tiến trong công việc nhằm mục đích tránh thất thoát và làm lợi về mặt kinh tế cho công ty nên rất cần những khoản thưởng đột xuất, có giá trị. Nguyên nhân là do quy chế khen thưởng của công ty đã được xây dựng từ lâu mà chưa có sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình phát triển hiện nay của công ty. Tiền thưởng của người lao động bị ràng buộc bởi các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để xét thưởng nhưng vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế

dẫn đến ảnh hưởng kết quả đánh giá hệ số làm cho nhiều người lao động cảm thấy không công bằng.

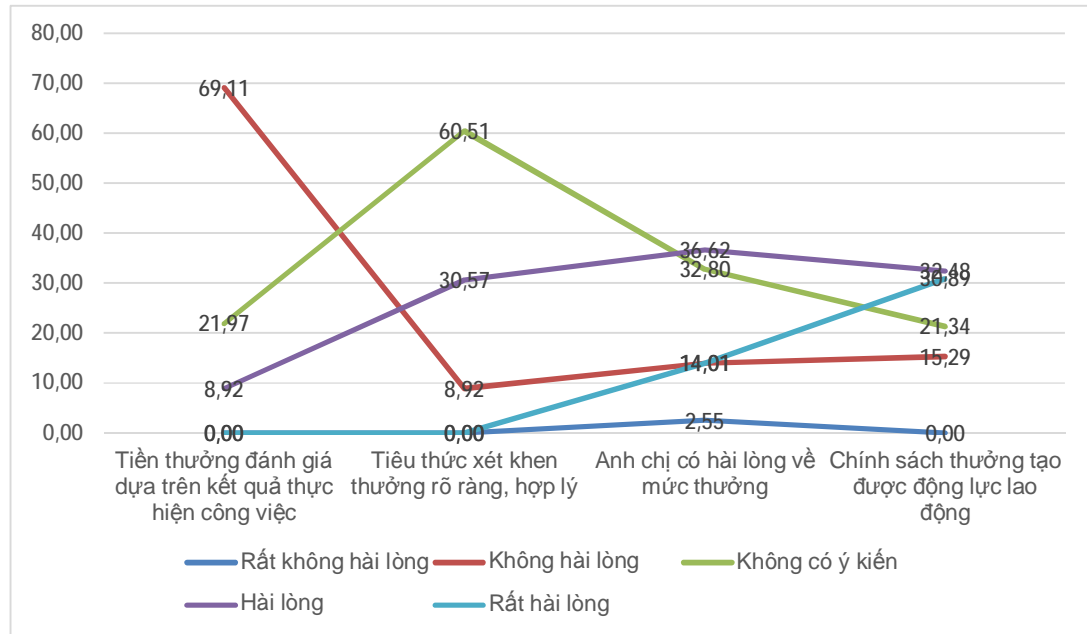
Bảng 2.5. Tiền thưởng bình quân của người lao động tại công ty CP FLC FAROS giai đoạn 2016-2018

Đơn vị: Triệu đồng/năm

Năm	2016	2017	2018
Tiền thưởng bình quân toàn công ty	15,6	18,1	22,9
Tiền thưởng bình quân của đội ngũ kỹ sư trong công ty	18,3	21,2	25,6

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua bảng trên về tiền thưởng bình quân của người lao động qua các năm cho ta thấy tiền thưởng tại công ty là cao, đặc biệt là đội ngũ kỹ sư có mức tiền thưởng bình quân cao hơn bình quân trong công ty. Đây được coi là động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy đội ngũ kỹ sư làm việc. Mặc dù trong những năm 2016-2018, việc kinh doanh của công ty gặp nhiều khó khăn nhưng công ty vẫn có tốc độ tăng tiền thưởng hằng năm cao, thể hiện ở tiền thưởng năm 2018 là 25,6 triệu đồng/người/năm – tăng gấp 1,39 lần so với năm 2016 là 18,3 triệu đồng/người/năm. Tác giả tiến hành khảo sát về tiền thưởng như sau:

Hình 2.6. Đánh giá của người lao động về tiền thưởng*Đơn vị tính: %**(Nguồn :Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)*

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

Tiền thưởng ngoài việc làm thỏa mãn nhu cầu vật chất còn có ý nghĩa to lớn về tinh thần, người ta thường nói “Mười đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”. Người lao động khi được khen thưởng sẽ có cảm thấy phấn khởi, hăng say lao động hơn.

Theo kết quả khảo sát, 16,56% đội ngũ kỹ sư cho rằng chính sách thưởng không tạo được động lực lao động, đây là một tỷ lệ nhỏ mà công ty có

thể chấp nhận được. Từ đó ta có thể thấy được chính sách về thưởng của công ty đã đem lại được hiệu quả nhất định. Xảy ra hiện tượng người lao động không hài lòng về mức thưởng là do họ thấy rằng mức thưởng của công ty còn chưa tương xứng với công sức mà họ bỏ ra. Tuy tiền thưởng cao nhưng lại không đa dạng về các hình thức thưởng đã tạo ra sự cào bằng giữa những người lao động. Một nguyên nhân khác nữa là do công tác trả thưởng cho người lao động còn chưa nhanh chóng và kịp thời.

Đây là một trong những nhược điểm trong quy chế trả lương, trả thưởng, đòi hỏi công ty cần sớm có những biện pháp khắc phục kịp thời để giảm các tác động tiêu cực của nó tới công ty.

Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi

Tại Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS công tác phúc lợi bắt buộc được thực hiện rất nghiêm túc và tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật hiện hành.

Bảo hiểm xã hội

- Người làm việc theo HĐLĐ không xác định thời hạn, HĐLĐ xác định thời hạn, HĐLĐ theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định có thời hạn từ đủ 03 tháng đến dưới 12 tháng, kể cả HĐLĐ được ký kết giữa đơn vị với người đại diện theo pháp luật của người dưới 15 tuổi theo quy định của pháp luật về lao động. Mức đóng BHXH hằng tháng bằng 26% mức tiền lương tháng, trong đó người lao động đóng 8%; đơn vị đóng 18%.

Trường hợp Công ty ký hợp đồng lao động đối với người đang hưởng lương hưu hàng tháng và người làm việc có thời hạn dưới 3 tháng thì ngoài phần tiền lương theo công việc người lao động được thanh toán khoản tiền bảo hiểm (theo tỷ lệ qui định của Nhà nước) tính theo tỷ lệ % so với tiền lương cơ bản theo hợp đồng lao động.

- Ngoài 2 trường hợp trên người lao động thuộc diện bắt buộc đóng

BHXH. Nhưng nếu vì lý do cá nhân người lao động không tham gia đóng BHXH và được công ty cho phép thì tiền lương và các khoản tiền % theo lương sẽ được thoả thuận trực tiếp trong hợp đồng lao động.

- Giám đốc công ty có quyền ký hợp đồng lao động với những lao động thuộc diện không phải đóng BHXH.

Bảo hiểm y tế

Mức đóng BHYT hàng tháng bằng 4,5% mức tiền lương, tiền công tháng, trong đó: NLĐ đóng 1,5%, người sử dụng lao động đóng 3%

Khi tham gia BHYT, người lao động sẽ được hưởng các quyền lợi sau:

- Khám bệnh, chẩn đoán, điều trị và phục hồi chức năng (theo danh mục của Bộ Y tế) trong thời gian điều trị tại cơ sở khám chữa bệnh.
- Xét nghiệm, chẩn đoán hình ảnh, thăm dò chức năng.
- Thuốc, dịch truyền trong danh mục theo quy định của Bộ Y tế.
- Máu và các chế phẩm của máu
- Các phẫu thuật, thủ thuật, kỹ thuật cao
- Khám thai và sinh đẻ
- Sử dụng vật tư, thiết bị y tế và giường bệnh
- Chi phí vận chuyển cho một số đối tượng đặc biệt (chính sách, vùng sâu, vùng xa)

Bảo hiểm thất nghiệp

Mức đóng BHTN hàng tháng bằng 2% mức tiền lương, tiền công tháng, trong đó: NLĐ đóng 1%, người sử dụng lao động đóng 1%.

Các phúc lợi khác

Khám sức khỏe: Hàng năm, Công ty tổ chức khám sức khỏe cho người lao động 1 lần/năm. Công ty có phòng y tế để sơ cứu cho mọi trường hợp xảy ra. Trong những trường hợp người lao động bị tai nạn nặng, phải phẫu

thuật hay nằm viện dài ngày, ngoài việc được cả bảo hiểm y tế trả, công ty hỗ trợ thêm 1.000.000đ/người.

Ngoài chế độ tử tuất theo quy định nhà nước, đối với người lao động đang công tác trực tiếp tại công ty, không may bị qua đời vì bất cứ lý do gì thì đều được công ty hỗ trợ tiền mai táng cố định có sự tham gia của công đoàn là 1.000.000đ/người. Còn đối với người thân (bố, mẹ, vợ, chồng, con) thì được Công đoàn công ty hỗ trợ 500.000đ/người, ngoài ra còn có sự hỗ trợ của Công đoàn phòng, phòng ban nơi người lao động công tác trực tiếp.

Tặng quà cho người lao động trong các dịp lễ, tết như tặng quà cho từng loại lao động trong các ngày 8/3, 30/4, 1/5, 2/9...

Tổ chức Tết thiếu nhi, Trung thu, tặng quà học sinh đạt thành tích cao cho con em cán bộ kỹ sư trong toàn công ty.

Hàng năm, công ty cho người lao động đi nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe sau những năm làm việc vất vả như đi thăm quan, du lịch ...trung bình 2 lần/ năm.

Ngoài ra, hằng năm Công ty vẫn trích quỹ phúc lợi cho kỹ sư, cụ thể như sau:

- Tết dương lịch 1/1: 1.000.000 đồng/người
- Giỗ tổ Hùng Vương 10/3 âm lịch: 1.000.000 đồng/người
- Lễ 30/4 và 1/5: 1.000.000 đồng/người
- Quốc khánh 2/9: 1.000.000 đồng/người
- Tết nguyên đán: 0,5 đến 1 tháng lương/người (theo quyết định của

Tổng Giám đốc)

- Tết thiếu nhi 1/6: 300.000 đồng/cháu
- Thành lập Công ty: 1.000.000 đồng/người
- Nghỉ mát: 2.000.000 đồng/lần/người
- Thai sản (đối tượng là nữ): 500.000/ người
- Quốc tế phụ nữ 8/3(đối tượng là nữ): 500.000/ người

Ta có thể thấy rằng, Công ty đã rất quan tâm tới đời sống của người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi. Điểm đáng lưu ý là các khoản phúc lợi này mức hưởng là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động hay các cấp lãnh đạo, thâm niên... mà chỉ phụ thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm đó

Công ty đã đảm bảo được đời sống vật chất cũng như tinh thần cho người lao động nhờ các chương trình phúc lợi đa dạng, làm người lao động cảm thấy thoải mái, có động lực cố gắng làm việc, an tâm công tác để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Bảng 2.6. Tỷ lệ đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của Công ty	0,64	13,06	33,76	36,62	15,92	100
Người lao động hài lòng về các chính sách phúc lợi	1,59	11,78	27,39	41,40	17,83	100

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)

Theo đánh giá ta thấy có 59,23% người lao động đánh giá hài lòng về các chính sách phúc lợi của Công ty cổ phần xây dựng FLC FAROS. Điều đó chứng tỏ rằng Công ty đã có chính sách phúc lợi xã hội tốt, thỏa mãn được người lao động. Chính sách được thực hiện rõ ràng và nhận được ủng hộ cao của đại đa số người lao động. Nhìn chung, người lao động hài lòng với mức

phúc lợi họ nhận được. Nhưng xét trên mặt tổng quan, vẫn còn 13,37% người lao động cảm thấy không hài lòng. Chính sách phúc lợi xã hội của Công ty, một mặt làm hài lòng người lao động, nhưng một mặt khác chưa thực sự đặc biệt để hoàn thành thúc đẩy nhân viên làm việc thêm. Thực tế, nếu các chế độ ưu đãi gắn liền chặt hơn với năng suất lao động thì điều này sẽ mang lại hiệu quả cao hơn trong việc tạo động lực cho bản thân người lao động. Điều này chính là hạn chế hiện tại của Công ty. Nhìn theo góc độ từ kết quả khảo sát thì ta thấy người lao động vẫn có mong muốn được Công ty cải thiện và bổ sung thêm các chế độ phúc lợi xã hội về nhà ở, ăn trưa, sức khỏe, hoạt động giải trí,...

2.2.2.2. *Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi tài chính*

- **Tạo động lực lao động thông qua đào tạo, tạo cơ hội phát triển cho người lao động**

Nguồn lao động kỹ sư của công ty chủ yếu được đào tạo tại các cơ sở đào tạo như: Đại học xây dựng, đại học Bách khoa, đại học kinh tế quốc dân và các trường có khối ngành xây dựng khác...

Hằng năm, căn cứ vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của CBNV kỹ sư, yêu cầu công tác quản lý, phát triển sản xuất, nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ kỹ sư và điều kiện kinh phí đào tạo, công ty xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ kỹ sư:

- Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nghề hoặc nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ kỹ sư.

- Kế hoạch các lớp bồi dưỡng ngắn hạn, tin học, ngoại ngữ, kỹ năng do công ty tổ chức.

+ Đối tượng được đào tạo:

Những người cử đi đào tạo thuộc các diện dưới đây:

- Nằm trong quy hoạch sử dụng lao động của đơn vị (thuộc diện sắp

xếp, bố trí theo kế hoạch dài hạn về phát triển nhân lực của đơn vị để tạo ra cơ cấu lao động hợp lý).

- Theo yêu cầu bố trí vào chức danh lao động (phải đào tạo bổ sung kiến thức cho những người còn thiếu so với tiêu chuẩn).

- Theo yêu cầu chuyển đổi chức danh của đơn vị.

- Theo yêu cầu cập nhật kiến thức mới do thay đổi về khoa học công nghệ, thiết bị, cơ chế chính sách, mô hình tổ chức, quản lý...

- + Điều kiện và tiêu chuẩn khi tham gia đào tạo:

- Đã kí hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Có thời gian công tác liên tục tại công ty 2 năm trở lên.

- Phải thường xuyên hoàn thành nhiệm vụ được giao, không vi phạm kỷ luật lao động từ khiển trách trở lên tại thời điểm xét đi đào tạo.

- Đáp ứng yêu cầu tuyển sinh đối với trình độ đào tạo và khóa đào tạo.

- + Các hình thức đào tạo:

Công ty dựa trên đặc điểm của từng đối tượng, nhu cầu đào tạo của nhóm chức danh để thực hiện các loại hình đào tạo cho phù hợp.

- **Đào tạo theo đối tượng**

- Cán bộ làm công tác quản lý:

Cán bộ kỹ sư làm công tác quản lý được đơn vị cử đi đào tạo các khóa học ngắn hạn bồi dưỡng nghiệp vụ, các khóa học chính trị cao cấp...

- Kỹ sư thiết kế và kỹ sư hiện trường:

Việc đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ kỹ sư trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh đã được đơn vị hết sức chú trọng vì đây là đội ngũ lao động thực sự tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp.

Công ty đã cử một số lao động tham gia các khóa nâng cao tay nghề ở trong nước và nước ngoài.

- + Kinh phí đào tạo:

Để khuyến khích CB kỹ sư học tập nâng cao trình độ, đồng thời đảm bảo qui chế đào tạo của công ty, công ty đã xây dựng quy chế hỗ trợ cho CB kỹ sư được cử đi học như sau:

- Về chi phí học tập: được đơn vị thanh toán chi phí đào tạo, bồi dưỡng theo qui định của cơ sở đào tạo bao gồm: học phí, lệ phí thi tuyển.

- Về chế độ tiền lương: được hưởng 100% hệ số lương cơ bản đang hưởng lúc đi học.

- Về bảo hiểm xã hội: thời gian đi đào tạo, bồi dưỡng vẫn được cơ quan đóng BHXH, BHYT.

+ Kết quả đào tạo:

Bảng 2.7. Công tác đào tạo cán bộ bồi dưỡng cán bộ tại Công ty

Năm	Chi phí đào tạo (Triệu đồng)	Số lượng cán bộ kỹ sư được đi đào tạo	Tỷ lệ (%)
2016	301	365	70,59
2017	406	389	50,45
2018	620	506	73,43

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2016-2018 của Công ty)

Qua số liệu trên, cho thấy công ty đã quan tâm đầu tư tới vấn đề đào tạo và bồi dưỡng CBNV kỹ sư. Tuy nhiên số lượng cán bộ được cử đi học vẫn chưa được chú trọng nhiều, tỷ lệ cán bộ đi học vẫn ít so với lực lượng lao động kỹ sư đông đảo của Công ty.

Bảng 2.8. Tỷ lệ đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo

Chỉ tiêu (a)	Mức độ (b) (%)					Bình quân (%) =(a1*b1 + a2*b2 + a3*b3 + a4*b4 + a5*b5)/5
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
	1	2	3	4	5	
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai (a1)	11,78	25,80	19,75	25,80	16,88	62,05
Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức, kỹ năng mong muốn (a2)	13,69	37,90	15,92	19,75	12,74	55,99
Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp (a3)	7,96	13,69	13,69	43,95	20,70	71,14
Nội dung đào tạo có hỗ trợ được công việc (a4)	5,73	35,99	11,78	35,99	10,51	61,91
Gia tăng nỗ lực nhờ công tác đào tạo (a5)	3,82	13,69	11,78	33,76	36,94	77,26
BÌNH QUÂN CHUNG						65,67

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)

Qua kết quả ở bảng trên cho thấy đội ngũ kỹ sư khá hài lòng, gia tăng nỗ lực nhờ công tác đào tạo tại công ty, với tỷ lệ đồng ý cao nhất, đạt 82,48%. Bên cạnh đó, nhân viên cũng khá hài lòng với quá trình theo dõi, đánh giá kết quả đào tạo, họ cho rằng việc theo dõi, đánh giá như vậy là khá phù hợp, tỷ lệ

đồng ý chiếm tới 78,34%. Ngược lại, nhân viên cho rằng sau khi được đào tạo thì kết quả thực hiện công việc chưa thật sự có những cải thiện rõ nét, với tỷ lệ đồng ý và rất đồng ý chỉ đạt 42,68%. Một số nội dung khác như đào tạo phù hợp với kiến thức hoặc mong muốn của nhân viên thì chưa được đa số lao động hài lòng.

Bình quân chung mức độ hài lòng về công tác đào tạo đạt 65,67% thể hiện mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đào tạo cho đội ngũ kỹ sư vẫn còn một số khía cạnh khiến nhân viên không hài lòng, cần cải thiện đó là:

Mặc dù đã nhận thức rõ được việc cần thiết phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu còn mang tính chung chung chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng người. Do đó, làm giảm hiệu quả đào tạo, có thể gây lãng phí chi phí đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa có các tiêu thức đánh giá về trình độ, năng lực, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức kỹ năng vào công việc của nhân viên nên chưa chỉ ra được các thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của nhân viên phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo. Trong hoạt động đào tạo công ty còn chưa quan tâm nhiều đến nhu cầu của nhân viên về các kiến thức, kỹ năng nhân viên mong muốn được đào tạo. Việc tìm hiểu được suy nghĩ nhân viên sẽ giúp công ty xây dựng được các khoá đào tạo phù hợp hơn với nhân viên.

Trong thời gian tới, để nâng cao công tác làm việc theo nhóm của công ty ngày càng được hiệu quả hơn, Công ty phải đưa ra những biện pháp đào tạo kỹ năng làm việc, sự phối hợp làm việc của các kỹ sư trong các tổ đội.

- **Tạo động lực thông qua tạo cơ hội thăng tiến cho nguồn nhân lực**

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

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về sự lựa chọn cơ hội thăng tiến của NNL*Đơn vị: %*

ST T	Nhân tố	Mức độ quan trọng được lựa chọn	Tỷ lệ lựa chọn (%)
1	Hiệu quả công việc/năng lực bản thân	1	32,8
2	Bằng cấp, trình độ chuyên môn	2	31,7
3	Sự thân tín	3	25,9
4	Thâm niên công tác	4	9,6

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)

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

Qua kết quả khảo sát, số người tham gia phỏng vấn lựa chọn câu trả lời: “Có” khi được hỏi công ty có tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn là 46%. Nhưng tỷ lệ lựa chọn câu trả lời có khi trả lời câu hỏi công ty có xây dựng lộ trình thăng tiến cho nhân viên thì lại là 32,7% trả lời “Không”. Như vậy, bên cạnh kết quả đạt được, công tác đề bạt thăng tiến tại đơn vị cũng còn một số hạn chế do các nguyên nhân sau:

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

- **Đánh giá thực hiện công việc và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc**

- *Đánh giá công việc*

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

Bảng 2.10. Tỷ lệ đánh giá mức độ hợp lý của đội ngũ kỹ sư về công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Mức độ					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	11,15	22,29	46,18	19,75	0,64	100
Đánh giá thực hiện theo chu kỳ một cách công bằng, khách quan	17,83	12,10	59,87	6,69	3,50	100

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc	11,15	11,15	63,38	10,19	4,14	100
Đánh giá thực hiện công việc có tạo được động lực lao động	8,60	5,10	42,04	25,16	19,11	100

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)

Kết quả khảo sát tại bảng trên cho thấy tỷ lệ số người được hỏi trả lời hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc chỉ chiếm tỷ lệ thấp: 22,3% đánh giá là không hài lòng, 63,38% không có ý kiến. Như vậy, có thể thấy công tác đánh giá thực hiện công việc đã được lãnh đạo quan tâm, việc đánh giá được thực hiện thường xuyên nhưng chưa đem lại được hiệu quả cao do chưa đủ tính khách quan và hợp lý.

- Sử dụng kết quả đánh giá THC V

Kết quả đánh giá THC V được sử dụng làm căn cứ để công nhận thành tích của đội ngũ kỹ sư và khả năng thăng tiến của họ trong công ty. Kết quả này được sử dụng để làm căn cứ tính thưởng cuối năm cho CBNV.

Công ty luôn tạo những điều kiện tốt nhất cho CBNV kỹ sư để hoàn thành tốt công việc được giao. Cụ thể:

- Văn phòng công ty hiện tại đặt tại trụ sở chính của tập đoàn FLC – số 265 Đường Cầu Giấy, Hà Nội. Là một tòa nhà văn phòng mới được xây, hiện đại, khang trang và chuyên nghiệp.

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

Bảng 2.11. Kết quả đánh giá của CBNV kỹ sư về môi trường, điều kiện làm việc

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Điều kiện lao động	7,01	10,19	26,75	31,85	24,20	100
Không khí làm việc	3,82	8,92	32,48	30,25	24,52	100
Trang thiết bị làm việc	0,64	0,96	57,32	40,45	0,64	100
Quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi	0,00	0,00	39,17	60,51	0,32	100
Mối quan hệ với đồng nghiệp	5,73	5,41	28,34	44,59	15,92	100
Mối quan hệ của nhân viên với cấp trên	5,10	7,32	28,03	46,50	13,06	100

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)

Qua bảng số liệu trên cho thấy phần lớn người lao động cảm thấy điều kiện và môi trường làm việc tại đơn vị tốt và bình thường, tỷ lệ số người nhận

xét không tốt, không hài lòng dao động từ dưới 7,01%-10,19% Điều này chứng tỏ đơn vị đã đầu tư trang thiết bị phục vụ cho công việc của cán bộ nhân viên tốt. Người lao động cũng có mức độ hài lòng khá cao đối với mối quan hệ trong tập thể với các khía cạnh bầu không khí tâm lý, sự trao đổi cởi mở các vấn đề, sự hỗ trợ hợp tác giữa các thành viên đều có tỷ lệ số người nhận xét chấp nhận được và hài lòng tổng đạt trên 80%.

- **Tạo động lực lao động thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp**

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

Bảng 2.12. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của CBNV kỹ sư về văn hóa tổ chức

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Quy định về giao tiếp với đồng nghiệp, khách hàng của công ty	0,00	11,78	27,39	60,51	0,32	100
Tinh thần đoàn kết trong công ty	0,00	0,00	69,43	30,25	0,32	100
Thường xuyên phổ biến quy định, quy chế cho nhân viên	5,10	6,05	28,34	44,59	15,92	100

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)

Từ bảng số liệu trên ta nhận thấy: công ty đã có xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt thể hiện ở các chỉ số: 11,78% không hài lòng về quy định giao tiếp và tinh thần đoàn kết trong công ty, có 11.15% số người nhận định chưa được không hài lòng việc công ty phổ biến nội quy, quy chế cho công ty. Điều đó chứng tỏ việc phổ biến, trao đổi với nhân viên viên còn chưa đạt hiệu quả và cần khắc phục.

2.3. Kết quả tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty

Tại CTCP xây dựng FLC FAROS có thể nhận thấy rõ động lực lao động của nhân sự qua phiếu khảo sát mà tác giả đã tiến hành khảo sát và thu lại kết quả như sau:

Sử dụng Bảng trong câu hỏi 2.1 với ý 8 “Đánh giá chung về động lực lao động”, tính điểm bình quân để xác định động lực lao động

Bảng 2.13. Kết quả khảo sát về động lực lao động

Chỉ tiêu (a)	Mức độ (b) (%)					Bình quân (%) =(a1*b1 +a2*b2 +a3*b3 +a4*b4 +a5*b5)/5
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
	1	2	3	4	5	
Anh/chị có luôn nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình vì mục tiêu của tổ chức (a1)	0,96	19,11	25,80	31,21	22,93	71,21
Mức độ hài lòng của người lao động (a2)	0,00	10,83	37,90	18,15	33,12	74,71

Sự gắn bó của người lao động với công ty (a3)	18,15	12,10	26,11	15,61	28,03	64,65
BÌNH QUÂN CHUNG						70,19

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả - phụ lục 2)

Nhận xét chung về động lực lao động: Bình quân mức độ sẵn sàng nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình vì mục tiêu của tổ chức là 71,21% là mức độ khả quan tuy nhiên chưa cao, đặc biệt có 170 phiếu trên 314 số phiếu được hỏi chiếm 54,14% là chưa thật sự nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình vì mục tiêu của tổ chức. Mức độ hài lòng của CBNV kỹ sư đạt 74,71% là mức độ tương đối khả quan tuy nhiên có tới 10,83% CBNV kỹ sư chưa hài lòng với công việc hiện tại. Sự gắn bó của NLD với công ty chiếm 64,65% thể hiện sự gắn bó tại thời điểm này của đội ngũ kỹ sư chưa phải là cao khi có tới 95 trên tổng 314 kỹ sư được hỏi thì họ không có sự gắn bó này với công ty. Đó là con số đáng báo động tác động trực tiếp lên hiệu quả làm việc và tính ổn định nhân sự kỹ sư trong công ty. Đặc biệt số lượng trả lời là sự gắn bó của họ đang rất yếu tập trung nhiều và chủ yếu ở nhóm kỹ sư hiện trường do tính chất công việc nặng nhọc hơn, nhu cầu về động lực cần nhiều hơn.

2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại CTCP xây dựng FLC FAROS

Từ kết quả khảo sát mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động của đội ngũ kỹ sư trong công ty, tác giả đã tổng hợp được ý kiến của CBNV kỹ sư như sau:

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

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

Nhóm kỹ sư hiện trường: Gồm cả nam và nữ trong đó nam là chủ yếu. Độ tuổi từ 25 tuổi đến 45 tuổi. Với đặc thù về giới tính và về độ tuổi nêu trên ảnh hưởng trực tiếp đến việc phân công công việc, phân công dự án cho CBNV đảm nhận. Ưu tiên cho lao động được làm việc ở các dự án gần với gia đình, nhất là kỹ sư nữ để đảm bảo hiệu quả công việc tối ưu.

Về trình độ chuyên môn và mức độ hiểu biết của người lao động cũng ảnh hưởng đến hình thức tuyên truyền, phổ biến nội quy, chế độ chính sách, hình thức đào tạo, rèn cặp của công ty. Ví dụ: với kỹ sư hiện trường thì không thể giảng giải lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp mà phải có những biện pháp, hướng dẫn cụ thể về việc ứng xử với khách hàng và trang phục, phù hợp với thời gian và công việc tại công trường của họ.

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

2.4.2. Các nhân tố thuộc về công ty

Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty.

Các công ty để tự đặt ra cho mình những mục tiêu và chiến lược phát triển trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Vì vậy, để đạt được hiệu quả cao nhất cần phải phát huy cao độ nhân tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn. Có nghĩa là, muốn đạt mục tiêu và hoàn thành chiến lược phát triển ở mức cao nhất thì đòi hỏi công ty phải có những chính sách nhân lực và các chính sách tạo động lực hiệu quả.

Quan điểm của lãnh đạo về vấn đề tạo động lực

Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, vì vậy quan điểm của họ về bất cứ vấn đề gì trong quản lý đều mang tính quyết định đến tổ chức đó. Do vậy mà các chính sách tạo động lực của công ty phải dựa trên quan điểm

của người sử dụng lao động. Nếu họ coi trọng công tác tạo động lực thì những chính sách đó sẽ được ưu tiên thực hiện hơn, được đầu tư nhiều hơn.

Tình hình sản xuất kinh doanh

Tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức là một nhân tố rất quan trọng ảnh hưởng tới công tác tạo động lực. Khi sản phẩm tiêu thụ tốt, đòi hỏi phải tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm thì với lượng kỹ sư không đổi, tổ chức cần phải có những công tác tạo động lực để có thể tạo điều kiện kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn

Ngoài ra, khi tình hình sản xuất kinh doanh tăng cũng đồng nghĩa với doanh thu của công ty tăng, dẫn tới tăng lương, thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,... từ đó tạo động lực cho người lao động.

Đặc điểm lao động

Các chính sách tạo động lực lao động phải xây dựng dựa trên đặc điểm lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông người lao động trong doanh nghiệp. Tổ chức cần có sự phân công, bố trí công việc hợp lý đảm bảo có sự bổ sung, hỗ trợ giữa lao động có tay nghề cao với những lao động mới, giữa nhân viên nam giới với nhân viên nữ giới. Có như vậy mới có thể phát huy hết khả năng của đội ngũ nhân viên trong tổ chức

2.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động quy định,... Nếu các quy định này càng có lợi cho người lao động, động lực lao động sẽ càng cao bởi nó mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng.

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

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Các nhân tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, thất nghiệp ... hay các nhân tố về ổn định chính trị - xã hội để có ảnh hưởng đến tổ chức. Vì vậy mà tổ chức cần phải điều chỉnh các chế độ chính sách của mình sao cho phù hợp nhất với tình hình kinh tế của tổ chức nhưng vẫn đảm bảo sự ổn định về công việc và thu nhập của của người lao động.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đây là nhân tố ảnh hưởng gián tiếp tới việc tạo động lực trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở trạng thái dư thừa một loại lao động nào đó thì những người lao động thuộc loại này đang làm trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi vì họ cảm nhận thấy mình đang có nguy cơ mất việc. Cá nhân học sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thị trường, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm mới tốt hơn. Vì vậy, tổ chức cần phải có những chính sách tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

Vị thế ngành

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, người lao động ở đây sẽ phải cố gắng làm việc hơn để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong những ngành có vị thế cao, người lao động sẽ có sự hài lòng vì công việc mà họ đang làm là mong ước của nhiều người khác.

2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư tại CTCP xây dựng FLC FAROS.

Như vậy, qua việc phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên tại FLC FAROS cho thấy Lãnh đạo Công ty đã thực sự quan tâm đến hoạt động này và đã có những biện pháp tạo động lực mang lại kết quả nhất định. Tạo động lực giúp kích thích tâm lý làm việc cho nhân viên, động lực giúp nhân viên chủ động nắm bắt công việc, tăng tính sáng tạo, nhân viên nỗ lực làm việc đem lại hiệu quả làm việc tốt, chất lượng và năng suất cao.

Những kết quả mà FLC FAROS đạt được trong thời gian qua là nhờ có sự chủ động, sáng tạo trong điều hành sản xuất, sự đoàn kết nhất trí và nỗ lực không mệt mỏi của tập thể lãnh đạo và toàn thể nhân viên. Với những thành công đạt được không thể phủ nhận nhờ một phần của công tác tạo động lực, đã đem lại cho nhân viên cảm giác gắn bó với công việc, yên tâm công tác, nỗ lực làm việc.

2.5.1. Những kết quả đạt được

Công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư của Công ty FLC FAROS trong những năm qua cơ bản đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty, cụ thể như:

- *Thứ nhất:* Về tiền lương, thưởng, phúc lợi công ty thực hiện đúng quy định pháp luật. Mức lương bình quân của kỹ sư cao hơn mặt bằng chung. Công thức tính lương tương đối đơn giản, dễ hiểu, đảm bảo tính minh bạch. Công ty luôn đảm bảo được sự ổn định về công việc và thu nhập cho nhân viên nên đã tạo được tâm lý yên tâm công tác cho nhân viên.

- *Thứ hai:* Bằng việc thiết kế bảng tiêu chuẩn đối với từng chức danh công việc đối với chức danh kỹ sư khá rõ ràng, công ty đã tuyển chọn được những nhân viên có năng lực, kỹ năng và kinh nghiệm đáp ứng được vị trí công việc, từ đó phát huy được khả năng, sở trường của nhân viên, khai thác hiệu quả tối đa của nhân viên trong thực hiện công việc. Đồng thời, nhân viên cũng có căn cứ tham gia ứng tuyển vào công ty cũng như trong quá trình làm

việc không bị phát sinh các mâu thuẫn với người quản lý vì phải thực hiện những công việc không thuộc nội dung bản tiêu chuẩn chức danh công việc.

- *Thứ ba:* Công tác đánh giá thực hiện công việc khá rõ ràng, minh bạch và được thực hiện định kỳ hàng năm là một phương pháp tạo động lực khá tốt cho nhân viên. Đây là căn cứ để tính thưởng và đánh giá hiệu quả thực hiện công việc minh bạch nhất, giúp cho việc tính thưởng và đánh giá nhân viên một cách công bằng, tránh được những tiêu cực xảy ra trong công ty như mâu thuẫn nội bộ mà biểu hiện cao nhất là lãn công và đình công. Từ đó, nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc.

- *Thứ tư:* Công tác đào tạo của công ty liên tục được đổi mới và nâng cao chất lượng về đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất, nội dung bài giảng... với các hình thức đào tạo khá phong phú đã không ngừng nâng cao trình độ và kỹ năng của CBNV kỹ sư. Về phía CBNV kỹ sư, được đào tạo sẽ kích thích rất lớn, khiến nhân viên hăng say lao động tạo nên năng suất lao động cao.

- *Thứ năm:* Môi quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên công ty cũng như giữa những nhân viên với nhau rất tốt đẹp, thân thiện. Điều đó tạo ra bầu không khí làm việc cởi mở, thoải mái, góp phần tăng hiệu quả làm việc của nhân viên. Có thể nói rằng những kết quả đạt được ấy đã góp phần tạo sự khuyến khích tinh thần làm việc và sự nỗ lực cống hiến của nhân viên đối với FLC FAROS.

2.5.2. Những hạn chế tồn tại

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tạo động lực của công ty nói trên, hoạt động công tác tạo động lực của công ty vẫn còn những điểm hạn chế, tồn tại sau:

- *Thứ nhất:* Mặc dù những quy định về tiền lương, thưởng, phúc lợi khá rõ ràng và đúng pháp luật nhưng mức thưởng của CBNV kỹ sư còn thấp so với doanh thu mà Công ty đạt được. Về lâu dài, cần phải xem xét nâng mức

tiền thưởng thì mới kích thích động lực lao động của nhân viên và tăng mức gắn bó của nhân viên với Công ty.

- *Thứ hai:* Công tác tạo động lực chưa phát huy được hiệu quả tối đa.

- *Thứ ba:* Công tác đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên còn nhiều bất cập. Đầu tiên là việc lựa chọn đối tượng đào tạo, chủ yếu tập trung đào tạo kỹ năng cho kỹ sư hiện trường mà chưa chú trọng đến đào tạo các nhân viên ở nhiều bộ phận khác, tạo ra một tâm lý không tán thành với quan điểm lãnh đạo. Ngoài ra, việc lựa chọn một số nhân viên thuộc khối kỹ sư hiện trường cử đi đào tạo với các tiêu chí chưa thực sự rõ ràng cũng là nguyên nhân gây bất bình trong nội bộ nhân viên.

- *Thứ tư:* Công tác đề bạt nội bộ còn nhiều bất cập, chưa tạo được sự khuyến khích CBNV gắn bó, công hiến để có khả năng thăng tiến trong công ty.

- *Thứ năm:* Bản tiêu chuẩn đối với từng chức danh công việc khá rõ ràng nhưng chưa đầy đủ, đặc biệt còn thiếu phần đánh giá thực hiện công việc. Đây là căn cứ rất quan trọng để đánh giá quá trình thực hiện công việc của CBNV kỹ sư, nhằm xét lương, xét thưởng, xét đào tạo, thăng chức, bổ nhiệm... Bên cạnh đó, còn thiếu các nội dung về lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ khác. Nếu bản tiêu chuẩn đối với chức danh công việc được thiết kế đầy đủ các nội dung như trên sẽ giúp công ty lựa chọn được nhiều nhân viên tốt hơn vào làm việc, đồng thời sẽ kích thích hơn nữa năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên hiện đang làm việc tại công ty.

- *Thứ sáu:* Văn hóa doanh nghiệp ở tại công ty còn thể hiện bất cập, kém hăm sự gắn bó, động lực lao động của đội ngũ kỹ sư.

2.5.3. Nguyên nhân tồn tại

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình thực hiện công tác tạo động lực xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- *Thứ nhất:* Công ty cũng chưa xây dựng được chính sách lương, thưởng, phúc lợi thật sự thu hút, đa dạng và khích lệ động lực cho đội ngũ kỹ sư, các tiêu chí đưa ra có độ chính xác chưa cao đã ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực của công ty.

- *Thứ hai:* Công ty chưa có hoạt động đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực thường xuyên để từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm và hướng đi đúng đắn cho công tác này.

- *Thứ ba:* Cơ chế quản lý đào tạo còn bộc lộ những bất cập cần được hoàn thiện. Trong đó, đặc biệt là bộ phận chuyên trách làm công tác đào tạo – phát triển chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn của người làm công tác đào tạo – phát triển NNL do vậy việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển NNL gặp nhiều khó khăn, làm ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý làm việc của nhân viên.

- *Thứ tư:* Công ty chưa xây dựng được chính sách tạo động lực lao động thông qua công cụ môi trường và điều kiện làm việc tốt. Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập làm giảm động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư.

- *Thứ năm:* Bản mô tả và tiêu chuẩn thực hiện công việc phải do bộ phận có chuyên môn, trong quá trình thiết kế và ban hành phải thành lập bộ phận soạn thảo và công khai lấy ý kiến nhân viên trước khi ban hành. Trong khi, bản này chỉ do Phòng Hành chính Nhân sự tổng hợp soạn thảo và ban hành là chưa phù hợp, nên còn bộc lộ nhiều bất cập, hạn chế dẫn đến đánh giá thực hiện công việc chưa đảm bảo công bằng, tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư.

- *Thứ sáu:* Công ty chưa giải thích rõ cho người lao động hiểu về các cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình tại công ty. Không có sự trao đổi về kế

hoạch phát triển nghề nghiệp của người lao động. Chính vì thế người lao động rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ KỸ SƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG FLC FAROS.

3.1. Định hướng phát triển và quan điểm tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư của CTCP xây dựng FLC FAROS đến năm 2025

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty đến năm 2025

▼ Chiến lược phát triển

CTCP xây dựng FLC FAROS luôn hoạt động theo tôn chỉ: “Coi con người là nhân tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của công ty”. Vì vậy mà vấn đề tạo động lực lao động luôn nhận được sự quan tâm cao của lãnh đạo công ty. Sau đây là một số hoạt động tạo động lực của công ty trong thời gian tới:

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

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

▼ Phương hướng về công tác Quản trị nhân lực của Công ty

Vì với đặc thù của ngành xây dựng, việc đảm bảo chất lượng và uy tín thị trường là vô cùng quan trọng. Chính vì vậy, để công ty phát triển vững mạnh và đạt được kết quả như kỳ vọng, công ty phải có những giải pháp cụ thể để tăng cường tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư, như sau:

- Xây dựng chiến lược phát triển NNL kỹ sư công ty đến năm 2025, trong đó cần xác định rõ mục tiêu, các định hướng phát triển chủ yếu, xây dựng lộ trình, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó.

- Xây dựng kế hoạch tạo động lực, giữ chân nhân tài cụ thể theo từng ngành nghề kinh doanh, từng đơn vị trực thuộc để huy động tối đa các nguồn lực vào quá trình đào tạo và phát triển NNL kỹ sư của các đơn vị trực thuộc và kế hoạch chung của toàn Công ty.

Chính vì vậy việc lãnh đạo công ty xác định tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên; là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho doanh nghiệp để có thể thực hiện thắng lợi mục tiêu trên.

Định hướng tạo động lực cho nhân viên trong thời gian tới của FLC FAROS sẽ hướng tới việc chăm lo cho đội ngũ kỹ sư toàn diện cả về vật chất và tinh thần. Trong đó công ty tập trung vào thực hiện tốt một số mặt chính là: tạo cơ hội phát triển cho đội ngũ kỹ sư, đào tạo nhân viên để đáp ứng được yêu cầu công việc, bố trí sử dụng hợp lý lao động, xây dựng các chính sách đãi ngộ xứng đáng.

Công ty quan tâm tới tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện năng lực và tạo cơ hội phát triển cho nhân viên. Công tác đào tạo là một trong những nhiệm vụ cấp bách và ưu tiên hàng đầu. Công ty lập kế hoạch NNL kỹ sư chi tiết, trong đó phải thể hiện được các chỉ tiêu cụ thể về số lượng, chất lượng từng loại lao động (sau đại học, đại học, cao đẳng); chuyên ngành đào tạo, giới tính, độ tuổi; số lao động gia tăng; số lao động bổ sung thay thế; các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên trong và ngoài nước... trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của Công ty và định hướng của Tập đoàn.

Trong quá trình phân công, bố trí công việc nhân viên được quyền chia sẻ những nguyện vọng của cá nhân, những mặt mạnh, yếu của từng lao động trên cơ sở đó để bố trí công việc cho phù hợp. CBNV kỹ sư khi đã bố trí đúng người, đúng việc, đúng nguyện vọng, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chế độ khuyến khích khác như; tiền lương, thưởng và phúc lợi

khác sẽ kích thích nhân viên hăng say làm việc và nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó ban Lãnh đạo cũng quyết tâm xây dựng một tập thể lãnh đạo đoàn kết, phát huy tốt nhất vai trò tập thể của Đảng ủy, Hội đồng quản trị, đề cao vai trò, trách nhiệm người đứng đầu và mỗi thành viên Ban lãnh đạo, hành động kiên quyết, kiên trì và sáng tạo, hợp tác, hỗ trợ, cùng nhau phấn đấu hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ.

3.1.2. Quan điểm tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư của Công ty đến năm 2025

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

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

- Áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng đối với mọi nhân viên trong công ty nói chung và đội ngũ kỹ sư nói riêng.

Dù là cán bộ kỹ sư quản lý, kỹ sư thiết kế hay kỹ sư hiện trường trong công ty đều nhận được những khuyến khích về tài chính và phi tài chính như nhau theo đúng quy định. Việc áp dụng công bằng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, áp dụng mức thưởng chung hay việc sử dụng, bố trí công việc theo đúng tiêu chuẩn quy định khiến cho nhân viên trong công ty yên tâm trong công tác.

Đồng thời, áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng còn nhằm xây dựng một tập thể lao động trong sạch, vững mạnh, tăng tính đoàn

kết nội bộ. Nhân viên chuyên tâm thực hiện tốt công việc, phấn đấu để chứng minh năng lực của bản thân.

- Linh hoạt trong thực hiện các hình thức tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư.

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

3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư của Công ty đến năm 2025

Căn cứ vào những hạn chế tồn tại và nguyên nhân tồn tại, tác giả đề xuất hai nhóm giải pháp nhằm tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư tại công ty CP xây dựng FLC FAROS là nhóm giải pháp thông qua công cụ tài chính và nhóm giải pháp thông qua công cụ phi tài chính.

3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ tài chính

3.1.2.1. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua hệ thống tiền lương

Xây dựng một phương án lương trả công xứng đáng với sức lao động mà người lao động bỏ ra sẽ thúc đẩy được CBNV nói chung và đội ngũ kỹ sư nói riêng có động lực lao động và đạt được hiệu quả cao hơn.

- Xây dựng tiêu chí cho hệ số tích cực m2 để đảm bảo tính công bằng cũng như là một tiêu chí thúc đẩy lao động của kỹ sư

Hệ số k2 : là hệ số tích cực.

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

Đảm bảo hoàn thành công việc đề ra:

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

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

Đảm bảo số ngày công trong tháng:

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

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

- + Loại B: Đi muộn dưới 5 ngày, nghỉ từ 0 -> 2 ngày.
- + Loại C: Đi muộn 5 ngày trở lên, nghỉ từ 4 -> 6 ngày.
- + Loại D: Nghỉ từ 6 -> 10 ngày.

+ Trường hợp nghỉ quá 10 ngày trở lên thì không xét chỉ tiêu này.

Đảm bảo thực hiện đúng kỷ luật lao động:

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

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

- + Loại B: Vi phạm 1 lần dưới hình thức nhắc nhở khiển trách.
- + Loại C: Vi phạm 1 lần dưới hình thức kỷ luật và cảnh cáo.
- + Loại D: Vi phạm 3 -> 4 lần dưới hình thức kỷ luật.

Trường hợp vi phạm quá 3 lần sẽ không được xét chỉ tiêu này.

Tinh thần trách nhiệm:

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

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

+ Không có tinh thần trách nhiệm.

Thâm niên công tác:

+ Loại A: Từ 20 năm trở lên.

+ Loại B: Từ 10 -> 20 năm.

+ Loại C: Từ 5 -> 10 năm.

+ Loại D: Dưới 5 năm

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

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

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

Sau khi thực hiện chấm điểm xong, ta sẽ căn cứ vào giới hạn dưới đây để xác định hệ số k2:

+ Từ 90 -> 100 điểm thì: $k_2 = 1,3$

+ Từ 70 -> dưới 90 điểm thì: $k_2 = 1,1$

+ Từ 50 -> 70 điểm thì: $k_2 = 1$

+ Dưới 50 điểm trở xuống thì: $k_2 = 0,9$

Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng và các chính sách phúc lợi.

3.1.2.2. Tiền thưởng

Các loại thưởng còn chưa phong phú và mức thưởng còn chưa thực sự tạo động lực cho người lao động là thực trạng của công ty hiện nay. Vì vậy mà lãnh đạo công ty cần có những chú trọng hơn vào công tác trả thưởng cho người lao động hơn nữa.

Mở rộng các hình thức thưởng

Hình thức thưởng có thể phong phú hơn, đặc biệt là với đội ngũ kỹ sư, ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như thưởng bằng hiện vật, các khóa học cho họ và con em họ, ghi danh người lao động, tuyên dương họ trước toàn công ty, thưởng nóng, mức thưởng cao mang tính khích lệ động lực lao động... Lãnh đạo công ty cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà còn của cả gia đình họ nữa vì đa số gia đình là động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn.

Thời gian thưởng cần phải nhanh chóng, kịp thời và đa dạng cách thức thưởng.

3.1.2.3. Đa dạng hóa các hình thức phúc lợi và trợ cấp

Công ty cần thu hút CBNV kỹ sư tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng chính sách phúc lợi để có thể xây dựng được chương trình phúc lợi phù hợp với nguyện vọng của nhân viên. Tiến hành nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của nhân viên để xây dựng được các chương trình phúc lợi phù hợp với từng nhóm nhân viên.

Cung cấp thông tin thường xuyên và giải thích cho nhân viên hiểu rõ hơn về các chương trình phúc lợi mà họ được nhận, lợi ích từ chương trình, giúp nhân viên thấy rõ được sự quan tâm của công ty trong việc chăm lo đời sống cho nhân viên.

Ngoài ra công ty nên xem xét đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện mà đội ngũ kỹ sư hiện tại đang mong muốn như: chương trình cho nhân viên vay vốn hỗ trợ mua nhà, mua xe; chương trình bảo hiểm chuyên sâu cho CBNV,...

3.1.2. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ phi tài chính

3.1.2.1. Theo dõi, đánh giá hiệu quả của các công tác tạo động lực

FLC FAROS cần thường xuyên theo dõi, đánh giá định kỳ kết quả các hoạt động tạo động lực. Hiệu quả hoạt động tạo động lực có thể được đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như năng suất lao động, tinh thần làm việc, số nhân viên bỏ việc... Công ty cần thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp có được cái nhìn đúng đắn về động lực lao động và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp.

Đặc biệt, khi nhân viên có những biểu hiện suy giảm về tinh thần, thái độ làm việc, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc. Thông qua kết quả đánh giá, lãnh đạo công ty sẽ có cái nhìn tổng quan về môi trường làm việc của doanh nghiệp có ảnh hưởng như thế nào đối với nhân viên, có tạo được cảm giác thoải mái cho nhân viên hay không. Nhân viên có hài lòng với công việc, với đồng nghiệp và cấp trên, hay với chế độ và chính sách quản lý của doanh nghiệp hay không và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực lao động của nhân viên.

Để đánh giá, tìm hiểu được mức độ hài lòng của nhân viên, doanh nghiệp có thể dùng phương pháp tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập được thông tin về mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với các khía cạnh công việc mà họ đảm nhận, tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên. Việc khảo sát do bộ phận nhân sự chủ trì,

phối hợp với các bộ phận khác. Mẫu phiếu đánh giá có thể được xây dựng giống với mẫu phiếu học viên sử dụng trong khảo sát động lực lao động của nhân viên của công ty ở phần phụ lục.

Định kỳ một năm một lần, công ty nên tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên với các chính sách của công ty, lắng nghe đề xuất của nhân viên để có những điều chỉnh phù hợp. Kết quả khảo sát sẽ lưu lại, là cơ sở để so sánh giữa các năm để biết mức độ thỏa mãn với công việc của nhân viên có được cải thiện hay không.

3.1.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên

Để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển NNL kỹ sư đúng đối tượng lao động, điều này đòi hỏi cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển NNL kỹ sư của Phòng HCNS công ty phải phối hợp với Trưởng các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu công tác đào tạo, phát triển NNL kỹ sư của công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với việc phân tích doanh nghiệp, với mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của Lãnh đạo công ty. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân nhân viên. Hàng năm Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm và đánh giá một cách chủ động.

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đóng vai trò quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng sau đào tạo, cũng như hiệu quả của việc áp dụng kiến thức sau đào tạo. Có xác định nhu cầu đào tạo đúng thì mới có kế hoạch đào tạo tốt và kết quả đào tạo mới đạt hiệu quả cao. Ta có thể xác định nhu cầu đào tạo theo phương pháp sau đây:

- Thu nhập càng nhiều thông tin dữ liệu phân tích về NNL kỹ sư của công ty càng tốt. Mục tiêu của việc thu thập dữ liệu về cá nhân nhân viên trong công ty để kiểm tra khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo. Việc đánh

giá nhu cầu đào tạo có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả và đưa ra những phương pháp đào tạo có hữu ích.

- Phân tích hoạt động của công ty: việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng, và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này sẽ giúp công ty định hướng được mục tiêu đào tạo đồng thời cũng đưa ra tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

- Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên qua đến sự phát triển kỹ năng và trình độ của nhân viên.

3.1.2.3. Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển

Nhằm nâng cao động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư, bên cạnh những giải pháp đã nêu ở trên, để nhân viên trong công ty chủ động trong công tác phát triển, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trong thời gian tới Công ty cần thực hiện nội dung sau:

Thứ nhất, xây dựng phong cách lãnh đạo cho nhà quản lý. Có 3 loại phong cách lãnh đạo thường được sử dụng trong các đơn vị: độc đoán, tự do và dân chủ. Nhà trường cần xây dựng phong cách lãnh đạo để tạo mối quan hệ thân thiết cởi mở giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, nhân viên có cơ hội trình bày ý tưởng quan điểm phát huy khả năng, năng lực của bản thân. Để làm được điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo trong đơn vị phải chấp nhận sự thay đổi về phong cách lãnh đạo cần có biện pháp theo dõi và sự đôn đốc nhắc nhở của nhà quản trị cấp cao.

Thứ hai, xây dựng môi trường tự nhiên nơi làm việc, nâng cao sức sáng tạo của nhân viên. Cần tạo cơ hội cho nhân viên trình bày, phát triển ý tưởng, lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên. Để làm được điều này, cần xây dựng mối quan hệ đoàn kết, gắn bó trong tập thể. Nếu làm được như vậy,

nhân viên sẽ cho thấy họ có nhiều khả năng khác ngoài yêu cầu thực hiện công việc, có nhiều sáng kiến và tăng hiệu quả công việc. Tuy nhiên, cần phải nâng cao năng lực cho các nhà quản lý để quản lý chặt chẽ những nhân viên sáng tạo này, làm chủ họ và kiểm soát được công việc của họ trong giới hạn nhất định.

Thứ ba, xây dựng môi trường làm việc cởi mở, phát huy tính tự chủ sáng tạo cho nhân viên. Giao nhiệm vụ cho nhân viên và để họ tự lựa chọn cách thức hoàn thành công việc đó. Làm cho nhân viên cảm nhận được phòng làm việc cũng như ngôi nhà của mình, nhân viên có trách nhiệm hơn trong công việc. Để làm được điều này, lãnh đạo các bộ phận phòng, ban cũng nên phân quyền và phân chia công việc kèm theo trách nhiệm cho cấp dưới. Từ đó kiểm soát sự thực hiện công việc của họ, tránh hiện tượng lãnh đạo phải làm tất cả các công việc trong khi đó nhân viên lại chưa tận dụng được hết năng lực và khả năng làm việc. Khi được phân quyền kèm theo trách nhiệm, nhân viên sẽ làm việc có trách nhiệm và hăng say để hoàn thành tốt nhất công việc được giao, đáp ứng đầy đủ các phương tiện vật chất cần thiết để hoàn thành công việc, cần tham khảo ý kiến về nghiệp vụ họ đang đảm nhận để nhân viên nhận thấy trách nhiệm và cảm thấy hài lòng khi được sự tôn trọng trong công việc. Thực hiện được giải pháp này, cần có sự thay đổi dân chủ trong phong cách lãnh đạo của các nhà quản lý, đơn vị sẽ giảm áp lực công việc cho các nhà quản lý, nhân viên chủ động trong công việc của mình.

Khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định nhằm tận dụng toàn bộ năng lực của nhân viên. Khi đưa nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và tăng mức độ tự chủ và quyền kiểm soát của họ trong quá trình thực hiện quyết định sẽ làm cho nhân viên đó có động lực hơn, tận tụy hơn với tổ chức, năng suất hơn và thỏa mãn cao hơn với công việc của

mình.

- Ngoài ra, cần xây dựng văn hóa tổ chức, giúp nhân viên có một môi trường làm việc có mục tiêu trong công việc, nhân viên cảm thấy có ý nghĩa trong việc mình làm và dốc tâm làm việc, tận tụy nhưng vui vẻ vì mình, vì xã hội

3.1.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Việc thực hiện công tác đánh giá kết quả công việc là một hình thức để phát triển nhân viên và nó cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ công tác quản lý về công tác: quyết định đúng đắn về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo, thực hiện chuyển đổi và bổ nhiệm phù hợp. Kết quả đánh giá thực hiện công việc giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn: họ biết rõ mục tiêu công việc và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó; họ xác định được lĩnh vực cần cải thiện và đề ra kế hoạch hoàn thiện và tăng động lực lao động cho nhân viên: họ sẽ nỗ lực hơn nếu họ biết những việc mình làm được đánh giá nhìn nhận một cách chính xác.

Theo kết quả khảo sát, do đơn vị chưa xây dựng được bản mô tả và bản tiêu chuẩn công việc do vậy tỷ lệ đánh giá công tác đánh giá nhân viên chưa được công bằng, việc đánh giá của Công ty chỉ mang tính chung chung do vậy mang lại hiệu quả chưa cao. Hiện nay công ty chưa có văn bản hướng dẫn cụ thể quy trình đánh giá thực hiện công việc cũng như chưa ban hành được các tiêu chí để đánh giá việc thực hiện công việc. Vì vậy, để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc công ty cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, cần xây dựng qui trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Những nội dung này cần thể hiện rõ trong văn bản và phổ biến rộng rãi cho nhân viên. Nhân viên cần phải hiểu được họ sẽ được đánh giá như thế nào.

Trong việc đánh giá thực hiện công việc rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên, để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần phải đảm bảo

nhân viên đã biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp đánh giá thực hiện công việc và kết quả của việc đánh giá phải được công khai cho mọi người đều biết. Đồng thời khi có sự so sánh về việc đánh giá thấp hay cao thành tích công tác, người đánh giá phải giải thích được lý do và cơ sở việc đánh giá đó như vậy sẽ đảm bảo được công bằng trong công tác chia lương của đơn vị.

3.1.2.5. Xây dựng văn hóa Doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh

Văn hóa doanh nghiệp có thể được hiểu là hệ thống các giá trị vật thể và phi vật thể được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một công ty. Các giá trị này được biểu hiện thành các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của công ty và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong công ty trong việc theo đuổi và thực hiện mục đích chung.

Văn hóa doanh nghiệp được coi như một nhân tố quan trọng đảm bảo cho sự thành công của công ty. Văn hoá là công cụ để tập hợp, phát huy nguồn lực con người, là gạch nối tạo ra lực điều tiết, tác động đến tất cả các nhân tố chủ quan, khách quan khác nhau, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, nhằm góp phần vào sự phát triển bền vững của công ty.

Trước hết, phải xây dựng cho được phong cách lãnh đạo gồm mọi mặt của hoạt động lãnh đạo công ty như chế độ tập trung dân chủ trong lãnh đạo; việc doanh nghiệp thực hiện các quyết định; các quy định về sự phối hợp giữa các bộ phận trong Công ty; phải biết kết hợp hài hoà giữa các lợi ích tập thể và lợi ích cá nhân; phân chia quyền lợi một cách công bằng trong vấn đề tiền lương, tiền thưởng... và các phúc lợi khác; công tác tài chính phải dựa trên cơ sở minh bạch, tin cậy, lành mạnh. Bên cạnh đó, phải có biện pháp sử dụng hiệu quả và nâng cao chất lượng NNL, phải xem con người là nhân tố đóng

vai trò quyết định sự thành công của công ty, biết coi trọng các giá trị của mỗi thành viên trong Công ty trong sự nghiệp phát triển bền vững, phải xây dựng cho được hệ thống tập quán tốt, nền nếp, thói quen, thái độ và chuẩn mực trong hành vi ứng xử hàng ngày trong làm việc và sinh hoạt của mỗi thành viên của Công ty, tạo thành các nguyên tắc cụ thể, rõ ràng, được toàn bộ nhân viên chấp nhận thành nếp sống, hoạt động của riêng từng người.

Ngoài phong cách quản lý của người lãnh đạo, văn hóa Công ty còn phải được tìm thấy ở phong cách làm việc của tất cả mọi lao động trong Công ty. Đó là sự cần mẫn, tận tụy, chính xác và tự giác trong công việc, là sự tuân thủ nghiêm ngặt quy trình, quy phạm kỹ thuật và công nghệ. Bên cạnh đó, phương thức giao tiếp của các thành viên với khách hàng, với người xung quanh cũng phải được hướng dẫn, đào tạo một cách nghiêm túc, kỹ lưỡng cho phù hợp với văn hóa giao tiếp hiện đại. Công ty phải chú trọng đến bộ mặt bên ngoài của Công ty như quang cảnh chung của Công ty, biểu tượng thương hiệu, đồng phục,... để tạo thành ấn tượng xã hội, mang một nét đặc trưng riêng và để trở thành niềm tự hào của Công ty .

Tóm lại, Công ty phải thường xuyên quan tâm đến việc xây dựng văn hóa Công ty một cách lành mạnh, tạo được một nếp sống tốt, khuyến khích mọi thành viên trong Công ty tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức và có thái độ hưởng ứng, hành động tích cực, nhằm đạt được mục đích của Công ty. Đồng thời, các cấp lãnh đạo phải biết thay đổi văn hóa hiện tại một cách đúng lúc, đồng bộ với sự thay đổi môi trường kinh doanh của đơn vị tại từng thời điểm, phù hợp với chiến lược phát triển bền vững của đơn vị.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động là một giải pháp quan trọng giúp công ty thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế. Thông qua việc tìm hiểu thực tế và nghiên cứu, Luận văn đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về động lực lao động và công tác tạo động lực nói chung và đã nhấn mạnh một mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về công tác tạo động lực trong công ty. Trên cơ sở đó, luận văn đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại CTCP xây dựng FLC FAROS, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác tạo động lực: (i) Mức thưởng vẫn chưa kích thích được nhân viên, (ii) Công tác quản lý đánh giá tạo động lực lao động của công ty còn một số bất cập; (iii) Các hoạt động tạo động lực lao động còn ảnh hưởng nhiều bởi những quy định chung của nhà nước mà chưa thật sự mang điểm đặc thù nổi bật của công ty; (iv) Số lượng nhân viên trong công ty được hưởng lợi ích từ việc đào tạo nội bộ chưa nhiều và chưa đồng đều; (v) Chưa xây dựng được bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh công việc và việc đánh giá thực hiện công việc chưa được tốt do vậy đã ảnh hưởng nhiều đến công tác bố trí, sắp xếp, đánh giá lao động và chi trả lương, thưởng cho nhân viên chưa thực sự là động lực để nhân viên yên tâm làm việc tại Công ty.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận văn đã đưa ra một số quan điểm của cá nhân, các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động của công ty trong giai đoạn hiện nay và đến năm 2025. Các giải pháp để tạo động lực lao động của công ty là dựa trên chiến lược phát triển của công ty: Đa dạng hóa các loại tiền thưởng và phúc lợi, Đổi mới cơ chế đánh giá thực hiện công việc, chính sách đào tạo, chính sách đãi ngộ...; Từng

bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

Công tác tạo động lực lao động của công ty cần phải gắn liền với chiến lược phát triển kinh doanh của công ty. Vì vậy, việc xây dựng và triển khai thực hiện các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực của công ty cần được thường xuyên quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo. Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô để bài luận văn của tác giả được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

1. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
3. Lê Thanh Hà (2010), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Hoàng Văn Hải (2012), *Tinh thần Doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
6. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.
7. Đình Phúc và Khánh Linh (2012), *Quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Tài Chính, Hà Nội.
8. Lê Đình Lý (2010). “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã tại địa bàn tỉnh Nghệ An*”, Luận án tiến sỹ trường Đại học Kinh tế quốc dân.
9. Trần Anh Tài (2007), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
10. Nguyễn Tất Thịnh (2008), *Giáo trình quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
11. Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.

12. Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà (2006), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.

13. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.

14. Vũ Thu Uyên (2008). *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Tiếng Anh

15. Abby M. Brooks (2007). *Factors that influence employee motivation in organizations*, The University of Tennessee, Knoxville, USA

16. Boeve, W. D. (2007). *A National Study of Job factors among faculty in physician assistant education*, Eastern Michigan University.

17. David J. Cherrington, (1996). *The Management of Human Resources, Forth Edition*, Prentice Hall International Inc

18. Herzberg, (1976). *Herzberg's two factor theory of job satisfaction*, New York.

19. Marko Kukanja (2013), *Inluence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 19, No. 1, pp. 97-107, 2013.

20. McGregor, D., (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York.

21. Shaemi Barzoki, Attafar, RezaJannati (2012), *An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences

22. Tan Teck-Hong và Amna Waheed (2011), *Herzberg's Motivation – Hygiene Theory And Job Satisfation in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money*, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, 73–94, January 2011.

PHỤ LỤC 1

BẢNG CÂU HỎI VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Xin chào Anh/Chị. Hiện nay tác giả đang nghiên cứu về công tác tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty CP Xây dựng FLC FAROS. Để có thêm những thông tin nhằm nắm bắt được các vấn đề thực tế của doanh nghiệp để hiểu rõ tâm tư nguyện vọng của người lao động.

Ý kiến của Anh/Chị sẽ là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu của tác giả. Tác giả cam đoan toàn bộ thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu.

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh (Chị).

PHẦN 1: Thông tin cá nhân

Xin vui lòng cho biết họ tên của mình:.....

Anh/Chị vui lòng đánh dấu “**Ü**” vào có đáp án Anh/Chị lựa chọn

1. Giới tính:

Nam

Nữ

2. Độ tuổi:

Từ 20 đến 30 tuổi

Từ 30 đến 40 tuổi

Từ 40 tuổi trở lên

3. Vị trí công tác:

Kỹ sư hiện trường

Kỹ sư thiết kế

Kỹ sư quản lý

4. Thâm niên làm việc:

- Dưới 1 năm
- Từ 1 đến 3 năm
- Từ 3 đến 5 năm
- Từ 5 năm trở lên

5. Thu nhập hàng tháng:

- Từ 10 đến 15 triệu
- Từ 15 đến 20 triệu
- Trên 20 triệu

PHẦN 2

2.1 Anh/Chị hãy cho biết mức độ đánh giá của mình về công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư trong công ty bằng cách đánh dấu ù vào ô phù hợp nhất?

Từ 1 đến 5 tương ứng với mức độ hài lòng tăng dần, cụ thể:

1. Rất không hài lòng; 2. Không hài lòng; 3. Chấp nhận được; 4. Hài long một phần; 5. Hoàn toàn hài lòng

Stt	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Đặc điểm công việc	Công việc phù hợp với chuyên ngành Anh/Chị được học					
		Công việc đúng nguyện vọng của Anh/Chị					
		Công việc đúng với khả năng của Anh/Chị					
		Anh/Chị được hướng dẫn trước khi thực hiện công việc					
		Chức năng, nhiệm vụ của anh/chị được					

Stt	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
		phân công cụ thể rõ ràng					
2	Chính sách tiền lương, thưởng	Mức độ đảm bảo công bằng, gia tăng nỗ lực của người lao động với tiền lương					
		Tiền lương đảm bảo cuộc sống cho Anh/Chị					
		Tiền lương công bằng					
		Tiền lương xứng đáng với kết quả làm việc của Anh/Chị					
		Căn cứ xét tăng lương hợp lý					
		Anh/Chị biết rõ cách tính lương cho bản thân Anh/Chị					
		Đánh giá cách trả lương hiện nay tại công ty					
		Anh/chị hài lòng về mức thưởng					
		Anh/Chị gia tăng nỗ lực vì chính sách thưởng					
		Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc của Anh/Chị					
		Tiêu thức khen thưởng hợp lý, rõ ràng					
3	Chế độ phúc lợi	Anh/Chị hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi					
		Anh/Chị hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty					

Stt	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
4	Đào tạo phát triển	Anh/Chị gia tăng nỗ lực vì các chương trình đào tạo của Công ty					
		Nội dung đào tạo hỗ trợ được công việc của Anh/Chị					
		Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai của Anh/Chị					
		Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức, kỹ năng mong muốn của Anh/Chị					
		Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp					
5	Đánh giá	Chính sách đánh giá của Công ty công bằng					
		Kết quả đánh giá tương ứng với kết quả thực hiện công việc					
		Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					
		Đánh giá thực hiện công việc theo chu kỳ, công bằng, khách quan					
		Anh/Chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc					
		Đánh giá thực hiện công việc tạo được động lực lao động					
6	Điều kiện làm việc	Không khí làm việc					
		Trang thiết bị làm việc					
		Quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi					

Stt	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
		Mối quan hệ đồng nghiệp					
		Mối quan hệ của nhân viên và cấp trên					
		Điều kiện làm việc					
7	Văn hóa tổ chức	Quy định về giao tiếp với đồng nghiệp, khách hàng của công ty					
		Tinh thần đoàn kết trong công ty					
		Thường xuyên phổ biến quy định, quy chế cho nhân viên					
8	Đánh giá chung về động lực lao động	Anh/chị luôn nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình vì mục tiêu của tổ chức					
		Mức độ hài lòng của người lao động					
		Sự gắn bó của người lao động với công ty					

2.2. Anh/chị hãy trả lời những câu hỏi sau:

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

Thâm niên công tác càng lâu thì càng có cơ hội

Hiệu quả công việc/ năng lực bản thân

Sự thân tín sẽ mang lại cơ hội

Bằng cấp, trình độ chuyên môn

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

Có

Không

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

PHỤ LỤC 02

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

Anh/Chị hãy cho biết mức độ đánh giá của mình về công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ kỹ sư trong công ty bằng cách đánh dấu ù vào ô phù hợp nhất?

Từ 1 đến 5 tương ứng với mức độ hài lòng tăng dần, cụ thể:

1. Rất không hài lòng;
2. Không hài lòng;
3. Chấp nhận được;
4. Hài lòng một phần;
5. Hoàn toàn hài lòng

Đơn vị: phiếu

St t	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Đặc điểm công việc	Công việc phù hợp với chuyên ngành Anh/Chị được học	5	24	80	55	150
		Công việc đúng nguyện vọng của Anh/Chị	1	0	8	117	188
		Công việc đúng với khả năng của Anh/Chị	2	8	3	60	241
		Anh/Chị được hướng dẫn trước khi thực hiện công việc	0	7	12	98	197
		Chức năng, nhiệm vụ của anh/chị được phân công cụ thể rõ ràng	3	0	5	201	105
2	Chính sách tiền lương, thưởng	Mức độ đảm bảo công bằng, gia tăng nỗ lực của người lao động với tiền lương	5	108	71	123	7
		Tiền lương đảm bảo cuộc sống cho Anh/Chị	8	21	105	129	51
		Tiền lương công bằng	14	74	106	94	26

St t	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá						
			1	2	3	4	5		
		Tiền lương xứng đáng với kết quả làm việc của Anh/Chị	9	137	92	64	12		
		Căn cứ xét tăng lương hợp lý	2	68	109	44	91		
		Anh/Chị biết rõ cách tính lương cho bản thân Anh/Chị	11	66	124	84	29		
		Đánh giá cách trả lương hiện nay tại công ty	4	43	172	83	12		
		Anh/chị hài lòng về mức thưởng	8	44	103	115	44		
		Anh/Chị gia tăng nỗ lực vì chính sách thưởng	0	48	67	102	97		
		Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc của Anh/Chị	0	217	69	28	0		
		Tiêu thức khen thưởng hợp lý, rõ ràng	0	28	190	96	0		
		3	Chế độ phúc lợi	Anh/Chị hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi	2	41	106	115	50
				Anh/Chị hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty	5	37	86	130	56
4	Đào tạo phát triển	Anh/Chị gia tăng nỗ lực vì các chương trình đào tạo của Công ty	12	43	37	106	116		
		Nội dung đào tạo hỗ trợ được công việc của Anh/Chị	18	113	37	113	33		
		Nội dung đào tạo phù hợp với	37	81	62	81	53		

St t	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
		công việc hiện tại và tương lai của Anh/Chị					
		Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức, kỹ năng mong muốn của Anh/Chị	43	119	50	62	40
		Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	25	43	43	138	65
5	Đánh giá	Chính sách đánh giá của Công ty công bằng	56	38	188	21	11
		Kết quả đánh giá tương ứng với kết quả thực hiện công việc	43	12	77	56	126
		Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	35	70	145	62	2
		Đánh giá thực hiện công việc theo chu kỳ, công bằng, khách quan	23	67	43	89	92
		Anh/Chị hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc	35	35	199	32	13
		Đánh giá thực hiện công việc tạo được động lực lao động	27	16	132	79	60
6	Điều kiện làm việc	Không khí làm việc	12	28	102	95	77
		Trang thiết bị làm việc	2	3	180	127	2
		Quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi	0	0	123	190	1
		Mối quan hệ đồng nghiệp	18	17	89	140	50

St t	Nhân tố	Nội dung	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
		Mối quan hệ của nhân viên và cấp trên	16	23	88	146	41
		Điều kiện làm việc	22	32	84	100	76
7	Văn hóa tổ chức	Quy định về giao tiếp với đồng nghiệp, khách hàng của công ty	0	37	86	190	1
		Tinh thần đoàn kết trong công ty	0	0	218	95	1
		Thường xuyên phổ biến quy định, quy chế cho nhân viên	16	19	89	140	50
8	Đánh giá chung về động lực lao động	Anh/chị luôn nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc của mình vì mục tiêu của tổ chức	3	60	81	98	72
		Mức độ hài lòng của người lao động	0	34	119	57	104
		Sự gắn bó của người lao động với công ty	57	38	82	49	88