

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



**BÙI ĐÌNH KHÁNH**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG SẮT HÀ HẢI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã ngành:8340404**

**Người hướng dẫn khoa học:TS. Nguyễn Thị Hồng Cẩm**

**Hà Nội, 12/2018**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn tận tình của TS. Nguyễn Thị Hồng Cẩm. Công trình nghiên cứu của tôi không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu sử dụng trong luận văn là số liệu do Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải cung cấp, do bản thân tôi tự thực hiện điều tra và tổng kết, chưa công bố tại bất kỳ một tài liệu nào. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và các giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải./.

Một lần nữa tôi xin khẳng định về sự trung thực của lời cam kết trên.

*Hà Nội, tháng năm 2019*

Học viên

**Bùi Đình Khánh**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại Khoa Sau đại học, Trường Đại học Lao động – Xã hội đã dạy dỗ tôi, cung cấp cho tôi những kiến thức trong suốt quá trình học tập để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Đặc biệt, Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Nguyễn Thị Hồng Cẩm người đã hết sức tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và định hướng cho tôi chọn đề tài nghiên cứu, cơ sở lý luận cũng như khảo sát thực tế trong quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn này.

Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn tới các Cô, Chú, Anh/Chị Em tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải đã cung cấp cho tôi những tài liệu, thông tin, tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu, tham khảo các tài liệu phục vụ cho bản luận văn cũng như đã giúp đỡ và dành thời gian trả lời phỏng vấn, khảo sát để tôi thu thập số liệu cung cấp cho việc phân tích luận văn này.

Cuối cùng Tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè đã luôn quan tâm, động viên giúp đỡ để Tôi hoàn thành tốt luận văn này.

*Hà Nội, ngày      tháng      năm 2019*

**Học viên**

**Bùi Đình Khánh**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	2
LỜI CẢM ƠN.....	3
MỤC LỤC .....	4
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	7
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	8
MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	3
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu .....	7
6. Dự kiến đóng góp của đề tài .....	9
<b>CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG .</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Một số khái niệm .....</b>	<b>11</b>
<i>1.1.1. Động lực .....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.2. Nhu cầu .....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.3. Tạo động lực.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.4. Tạo động lực lao động.....</i>	<i>14</i>
<b>1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động .....</b>	<b>14</b>
<i>1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stasy Adam .....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg .....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....</i>	<i>19</i>
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động .....</b>	<b>21</b>
<i>1.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp .....</i>	<i>21</i>
<i>1.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....</i>	<i>23</i>
<i>1.3.3. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động .....</i>	<i>26</i>
<b>1.4. Các biện pháp cơ bản tạo động lực lao động .....</b>	<b>28</b>
<i>1.4.1. Các biện pháp tài chính.....</i>	<i>28</i>

<i>1.4.2. Các biện pháp phi tài chính.....</i>	<i>33</i>
<b>1.5. Tiêu chí đánh giá động lực lao động trong doanh nghiệp .....</b>	<b>36</b>
<i>1.5.1. Năng suất lao động.....</i>	<i>36</i>
<i>1.5.2. Mức độ hài lòng của nguồn nhân lực trong công việc .....</i>	<i>37</i>
<i>1.5.3. Lòng trung thành của nguồn nhân lực.....</i>	<i>38</i>
<i>1.5.4. Tính chủ động,sáng tạo trong công việc của nguồn nhân lực.....</i>	<i>38</i>
<b>1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần đường sắt Hà Hải .....</b>	<b>39</b>
<i>1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp.....</i>	<i>39</i>
<i>1.6.2. Bài học cho Công ty Cổ phần đường sắt Hà Hải.....</i>	<i>41</i>

**CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG SẮT HÀ HẢI.....**

<b>2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải .....</b>	<b>43</b>
<i>2.1.1. Sơ lược sự hình thành và phát triển của Công ty .....</i>	<i>43</i>
<i>2.1.2. Một số đặc điểm của Công ty ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....</i>	<i>45</i>
<i>2.1.3. Kết quả hoạt động của công ty giai đoạn 2015 – 2018.....</i>	<i>57</i>
<b>2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.....</b>	<b>60</b>
<i>2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....</i>	<i>60</i>
<i>2.2.2. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp tài chính .....</i>	<i>64</i>
<i>2.2.3. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp phi tài chính .....</i>	<i>74</i>
<i>2.2.4. Kết quả tạo động lực tại công ty thông qua các tiêu chí đánh giá ....</i>	<i>88</i>
<b>2.3. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải .....</b>	<b>93</b>
<i>2.3.1. Những mặt đạt được.....</i>	<i>93</i>
<i>2.3.2. Một số hạn chế và nguyên nhân.....</i>	<i>93</i>

**CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG SẮT HÀ HẢI .....**

<b>3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động cho Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.....</b>	<b>96</b>
<i>3.1.1. Mục tiêu.....</i>	<i>96</i>

<i>3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho nhân viên của công ty trong thời gian tới.....</i>	<i>97</i>
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải .....</b>	<b>98</b>
<i>3.2.1. Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động .....</i>	<i>98</i>
<i>3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính .....</i>	<i>100</i>
<i>3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính.....</i>	<i>105</i>
<i>3.2.4. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....</i>	<i>114</i>
<i>3.2.5. Thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả tạo động lực.....</i>	<i>119</i>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>121</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>122</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>124</b>

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>STT</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Nguyên nghĩa</b>
1.	ATVS	An toàn vệ sinh
2.	BHXH	Bảo hiểm xã hội
3.	BHYT	Bảo hiểm y tế
4.	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5.	CV	Công việc
6.	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
7.	KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
8.	LĐ	Lao động
9.	NSLĐ	Năng suất lao động
10.	PCCN	Phòng chống cháy nổ
11.	THCV	Thực hiện công việc
12.	TL	Tiền lương
13.	ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
14.	HĐQT	Hội đồng quản trị
15.	SXKD	Sản xuất kinh doanh

## DANH MỤC CÁC BẢNG

<b>STT</b>	<b>Số hiệu</b>	<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
1	Bảng 2.1	Lĩnh vực kinh doanh của Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải	45
2	Bảng 2.2	Cơ cấu lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải theo trình độ	54
3	Bảng 2.3	Cơ cấu lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải theo giới tính	55
4	Bảng 2.4	Kết quả SXKD Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải	58
5	Bảng 2.5	Kết quả khảo sát nhu cầu của NLD tại Công ty	61
6	Bảng 2.6	Nhu cầu của NLD đối với công việc	63
7	Bảng 2.7	Mức lương bình quân của người lao động từ năm 2016 - 2018	65
8	Bảng 2.8	Đánh giá của NLD về yếu tố tiền lương	66
9	Bảng 2.9	Đánh giá của NLD về yếu tố tiền thưởng	69
10	Bảng 2.10	Phúc lợi tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải	72
11	Bảng 2.11	Đánh giá của NLD về công tác phúc lợi tại công ty	73
12	Bảng 2.12	Đánh giá của CBCNV về nội dung công việc được giao	75
13	Bảng 2.13	Đánh giá về công tác đào tạo công ty đang áp dụng	79
14	Bảng 2.14	Phiếu ĐGTHCV cho cán bộ nghiệp vụ	82
15	Bảng 2.15	Quy định xếp loại thi đua cho CBCNV trong công ty	83
16	Bảng 2.16	Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về môi trường làm việc	87
17	Bảng 2.17	Năng suất lao động bình quân của NLD	90
18	Bảng 2.18	Mức độ hài lòng của người lao động với công việc	92
19	Bảng 3.1	Bảng tiêu chí xác định nhu cầu của người lao động	99
20	Bảng 3.2	Bảng hệ số đánh giá phân loại kết quả đánh giá THCV	102



## DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ, BIỂU

<b>STT</b>	<b>Số hiệu</b>	<b>Tên hình vẽ, sơ đồ, biểu</b>	<b>Trang</b>
1	Hình 1.1	Tháp nhu cầu của A.Maslow	15
2	Sơ đồ 1.1	Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa	19
3	Sơ đồ 2.1	Cơ cấu bộ máy quản lý tổ chức của Công ty	48
4	Biểu 2.1	Biểu đồ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận	59
5	Biểu 2.2	Mức độ hài lòng đối với đánh giá thực hiện công việc của nhân viên Công ty	84
6	Biểu 2.3	Mức độ hài lòng với công việc của nhân viên	91
7	Sơ đồ 3.1	Sự phù hợp trong hệ thống mục tiêu từ trên xuống	108

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Nguồn nhân lực luôn là vấn đề sống còn với bất kỳ tổ chức nào, không chỉ ở Việt Nam mà ở tất cả mọi nơi trên thế giới. Với mỗi quốc gia, mỗi tổ chức hay mỗi đơn vị, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó. Nguồn nhân lực được xem là tài sản quan trọng nhất, để sử dụng và phát huy tối đa nguồn lực này thì việc tạo động lực trong lao động đóng vai trò quyết định. Trong khi các nguồn lực khác như vật lực, tài lực là hạn chế thì chỉ có nguồn nhân lực mới là một nguồn lực có thể khai thác vô hạn. Tiềm năng trí tuệ và tay nghề của con người là vô cùng to lớn, nhưng để biến tiềm năng đó thành hiện thực thì các nhà quản lý cần phải có các biện pháp, các công cụ thích hợp để tạo động lực cho họ.

Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người trong sự thành công của doanh nghiệp, ngày càng nhiều các doanh nghiệp quan tâm đến công tác quản trị nhân lực để vận dụng và khai thác được tối đa tiềm năng của họ. Các nhà quản lý cần vận dụng linh hoạt các phương pháp và công cụ quản lý để tác động tới nguồn nhân lực, làm cho họ cảm thấy hăng say, nhiệt tình với công việc và ngày càng trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Khi nguồn nhân lực làm việc với động lực cao họ sẽ say mê, tìm tòi, sáng tạo trong công việc và tự nguyện cống hiến cho doanh nghiệp đó. Ngược lại, nếu nguồn nhân lực không có động lực làm việc, hoặc làm việc với động lực kém họ sẽ làm việc với thái độ cầm chừng, đối phó, không thể hiện hết khả năng, không tự chủ và kém hiệu quả dẫn tới năng suất lao động của doanh nghiệp giảm và mục tiêu của doanh nghiệp không đạt được.

Để nguồn nhân lực làm việc có hiệu quả thì cần và phải có động lực làm việc. Do vậy, các doanh nghiệp luôn đưa ra các giải pháp động viên khuyến khích nguồn nhân lực để họ mang hết khả năng ra làm việc, để nguồn

nhân lực làm việc hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Nghiên cứu các giải pháp tạo động lực cho người lao động một cách hệ thống sẽ giúp cho công tác quản trị nhân lực đạt được hiệu quả cao. Động lực lao động chính là chìa khóa để nâng cao năng suất lao động.

Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải là doanh nghiệp được thành lập dưới hình thức: chuyển từ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam sở hữu 100% vốn điều lệ sang Công ty cổ phần do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam nắm giữ cổ phần chi phối, kể từ ngày 07/01/2016 được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp. Mặc dù Công ty mới tiến hành cổ phần hóa, nhưng Công ty có sự phát triển lớn mạnh và khẳng định được vị thế của mình. Những thành tựu của Công ty đã góp phần tô đậm những mốc son trên chặng đường phát triển của ngành Đường sắt. Để ngày càng phát triển hơn nữa, Công ty cần xây dựng nguồn nhân lực giỏi về trình độ chuyên môn lẫn kinh nghiệm, cùng với sự năng động sáng tạo, tận tình trong công việc. Điều này sẽ đóng vai trò quyết định cho sự thành công hay thất bại đối với Công ty. Hiện nay, một loạt các chế độ, chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực của Công ty đang được xây dựng. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải vẫn còn những mặt hạn chế nhất định cần được hoàn thiện. Với ý nghĩa đó học viên đã chọn đề tài ***“Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

Thông qua việc nghiên cứu hệ thống lý thuyết, đồng thời phân tích thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty, từ đó rút ra các nhận xét và đề xuất các giải pháp hoàn thiện Tạo động lực lao động cho nhân viên

tại Công ty, đóng góp phần tài liệu cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Công ty.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của học viên tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về tạo động lực cho người lao động. Điều này chứng tỏ công tác tạo động lực đang ngày càng được quan tâm trong các doanh nghiệp, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Wallace D.Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education*. Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống học thuyết hai nhóm yếu tố của F.Herzberg và để bổ sung thêm cho học thuyết của Herzberg về các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall (1969). Theo đó nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng*” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

Daniel H. Pink (2011) "*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*", học viên đã đưa ra những nghiên cứu mới về tạo động lực. Dựa trên những nghiên cứu về tạo động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ, học viên đưa ra sự khác biệt của lý thuyết và thực tế. Học viên chứng minh rằng, quan điểm về "Củ cà rốt và cây gậy" không còn phù hợp trong điều kiện hiện nay nữa.

James Robbins (2012), *Nine minutes on Monday*, NXB McGraw-Hill. Học viên đã thảo ra chín nhu cầu trọng tâm của con người, và từ đó đưa ra chín câu hỏi để bạn tự hỏi bản thân mình vào mỗi sáng thứ hai, chỉ ra các cách bạn có thể giúp nhân viên của mình thỏa mãn những nhu cầu đó trong tuần tới. Những câu hỏi này bao gồm: Tôi sẽ đóng góp nhận xét với ai trong tuần này; Tôi sẽ ghi nhận đóng góp của ai, sẽ trao thưởng cho ai trong tuần này; Làm thế nào tôi có thể khuyến khích tính tự giác của một nhân viên trong tuần này; Và làm thế nào tôi có thể giúp ai đó trưởng thành hơn trong tuần này?

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp như:

- Về cơ sở lý thuyết về tạo động lực cho người lao động các học viên: Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội; Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội; Các học viên đã nghiên cứu và hệ thống hóa lý thuyết về tạo động lực, cung cấp các kiến thức cơ bản về tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động...

- Đỗ Thị Thu (2008), Luận văn thạc sĩ kinh tế. "*Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn Cửa sổ nhựa Châu Âu (EUROWINDOW CO, LTD)*". Luận văn đã phân tích được thực trạng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần cho người lao động, làm rõ các nhân tố

bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty từ đó đưa ra các giải pháp. Tuy nhiên, các biện pháp tạo động lực đưa ra phân tích mới chỉ tập trung vào biện pháp kích thích vật chất là chính sách lương, thưởng, phúc lợi; biện pháp kích thích tinh thần mới chỉ phân tích đến các yếu tố bố trí phân công công việc, sự quan tâm của lãnh đạo và điều kiện làm việc; các hoạt động khác như đào tạo, đánh giá thực hiện công việc (THCV), phân tích công việc, đề bạt thăng tiến... chưa được đánh giá để đưa ra bức tranh tổng thể về công tác tạo động lực lao động tại Công ty. Học viên cũng chưa đánh giá được các nhu cầu của người lao động và mức độ quan trọng của các nhu cầu để từ đó có các biện pháp tạo động lực phù hợp trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu hợp lý của người lao động.

- Mai Quốc Bảo (2010), Luận văn thạc sỹ kinh tế, *“Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Xi măng Việt Nam”*. Luận văn đã có tiến hành điều tra khảo sát nhu cầu và mức độ ưu tiên của các nhu cầu của người lao động; đưa ra các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Luận văn phân tích khá đầy đủ sự tác động của các chính sách quản trị nhân lực lên từng nhóm đối tượng khác nhau (theo tuổi, giới tính, chức danh công việc, đơn vị thành viên...). Tuy nhiên, luận văn lại chưa phân tích sâu đến khía cạnh phong cách lãnh đạo, sự hỗ trợ của cấp quản lý đối với người lao động trong thực hiện công việc, trong đó có hoạt động thiết lập mục tiêu làm việc cho nhân viên. Trong khi đó phong cách, phương pháp, sự quan tâm của người quản lý sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên.

- Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), luận văn thạc sỹ kinh tế, *“Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần SOFTECH”*. Luận văn đã phân tích được thực trạng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần cho người lao động, làm rõ các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến tạo động lực

lao động tại Công ty và đã có tiến hành điều tra khảo sát nhu cầu và mức độ ưu tiên của các nhu cầu của người lao động; đưa ra các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Bên cạnh đó, luận văn có một hướng tiếp cận mới đó là áp dụng học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực, giúp mục tiêu của cá nhân và mục tiêu tổ chức được thống nhất, góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, luận văn đề xuất một số giải pháp còn khá chung, chưa đưa ra được nguồn kinh phí lấy từ đâu ra để thực hiện các giải pháp về kích thích tạo động lực cho người lao động qua công cụ tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi... một số giải pháp đề ra nhưng rất khó thực hiện.

Có thể thấy đã có rất nhiều đề tài luận văn, công trình nghiên cứu viết về tạo động lực cho người lao động tại các Tổng công ty, công ty, doanh nghiệp khác nhưng chưa có một công trình nào nghiên cứu về tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải. Đúc rút kinh nghiệm từ những đề tài trên, học viên luận văn có định hướng nghiên cứu tạo động lực cho lao động tại công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải dựa trên cơ sở lý thuyết là học thuyết công bằng của J. Stacy Adams và học thuyết nhu cầu của Maslow, tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động và phân tích các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên công ty đảm bảo tính công bằng. Trong quá trình nghiên cứu đề tài này, học viên xin mạnh dạn đưa ra một số giải pháp với mong muốn có thể áp dụng được phần nào vào thực tiễn hoạt động, góp phần phát triển hơn nữa các hoạt động tạo động lực lao động nhằm phát triển bền vững công ty.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

- **Mục đích nghiên cứu:** Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải

**- Nhiệm vụ nghiên cứu**

Hệ thống lý luận chung về động lực và tạo động lực lao động cho người lao động làm cơ sở cho phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp cho việc hoàn thiện tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty để chỉ ra kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

**4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Đường sắt Hà Hải

- Phạm vi nghiên cứu:

- ⊖ Phạm vi về không gian: Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải

- ⊖ Phạm vi về thời gian: Giai đoạn 2015 -2018 và đề ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động đến năm 2025.

**5. Phương pháp nghiên cứu**

**Ø Phương pháp thu thập thông tin**

- **Thông tin thứ cấp:** Các tài liệu, báo cáo của phòng Tổ chức - hành chính và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực của công ty. Các thông tin và tài liệu thứ cấp được sắp xếp theo từng nội dung nghiên cứu và phân thành 3 nhóm: lý luận, tổng quan về tạo động lực cho người lao động và tài liệu của các tổ chức khác trên địa bàn.
- **Thông tin sơ cấp:** Sử dụng bảng hỏi



Với quy trình nghiên cứu này, sau khi đã xác định mục tiêu nghiên cứu, học viên lựa chọn thang đo Likert 5 điểm để nghiên cứu cho đề tài này.

Thang đo Likert 5 điểm là một dạng thang đo lường về mức độ đồng ý hay không đồng ý với các mục được đề nghị, được trình bày dưới dạng một bảng. Trong bảng thường bao gồm 2 phần: Phần nêu nội dung, và phần nêu những đánh giá theo từng nội dung đó; với thang đo này người trả lời phải biểu thị một lựa chọn theo những đề nghị được trình bày sẵn trong bảng.

- *Giải thích lý do chọn thang đo*

+ Thang đo Likert 5 điểm là loại thang đo dễ dàng, nhanh chóng trong việc thiết lập tuy nhiên vẫn đảm bảo độ tin cậy và có thể cung cấp số lượng thông tin nhiều hơn.

+ Việc lựa chọn Likert 5 điểm cũng dễ dàng hơn cho người trả lời trong việc lựa chọn các phương án khi mức độ khác biệt giữa 5 điểm là tương đối lớn

- Đối tượng điều tra: Lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải
- Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, mức độ thỏa mãn với công việc của nhân viên.

Địa điểm khảo sát : Ngách 481/73 Đường Ngọc Lâm – phường Gia Thụy, quận Long Biên, Thành phố Hà Nội

- Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra dự kiến 150 phiếu. Phiếu khảo sát sẽ được xây dựng chung cho 4 nhóm đối tượng: Lãnh đạo công ty; Lãnh đạo phòng ban; Lao động chuyên môn nghiệp vụ; Công nhân

#### **Ø Sử dụng các phương pháp nghiên cứu**

- ***Nghiên cứu liên ngành:*** Kỹ thuật sử dụng để nghiên cứu liên quan đến các chuyên ngành chủ yếu như : Triết học, toán học, kinh tế học... vì vậy phương pháp nghiên cứu liên ngành được áp dụng.

- **Phương pháp quan sát:** Học viên quan sát thực tế hoạt động tại công ty để thu thập số liệu, đánh giá tình hình hoạt động của công ty.
- **Phương pháp kế thừa:** Thu thập, tổng hợp, phân tích, đánh giá từ các tài liệu và các công trình nghiên cứu trước trên cơ sở đó kế thừa và chọn lọc một số kết quả từ tài liệu của công ty.
- **Phương pháp phân tích, tổng hợp:** Học viên phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải từ đó tổng hợp, đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh từ góc độ hiệu quả của công tác tạo động lực cho nhân viên tại công ty.
- **Phương pháp thống kê, dự báo:** Phương pháp này hỗ trợ để giải các thuật toán về các số liệu thống kê để xử lý và đánh giá độ tin cậy của số liệu thu thập được.
- **Phương pháp biểu đồ:** Xây dựng các bảng, biểu dựa trên biến thiên chuỗi thời gian. Sử dụng các bảng, biểu để phản ánh thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty.

## 6. Dự kiến đóng góp của đề tài

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

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

Giá trị thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ

ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

### **7. Kết cấu của đề tài nghiên cứu**

Chương 1: Lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải

## **CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Một số khái niệm**

#### ***1.1.1. Động lực***

Mỗi tổ chức muốn thực hiện tốt được mục đích của mình trong sản xuất, kinh doanh thì phải hiểu rõ cái gì sẽ khiến cho mọi người tiến hành công việc, cái gì thúc đẩy họ làm việc. Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về bản chất của động lực lao động: *“Động lực là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức”* [1, tr 128].

Maier và Lawler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc là một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh; kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm có được thông qua đào tạo; các nguồn lực để thực hiện công việc. Động lực là sự khao khát tự nguyện của mỗi cá nhân.

Bedeian (1993) cho rằng động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu.

Higgins (1994) đưa ra khái niệm động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

Kreitner (1995) cho rằng: động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định.

Khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức, các nhà quản lý thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

- Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức 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 người lao động. 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 người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ không mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: “Động lực 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 tổ chức”.

### ***1.1.2. Nhu cầu***

Cùng với sự vận động phát triển của xã hội thì nhu cầu của con người ngày càng tăng lên về số lượng, về mức độ thỏa mãn. Khi người lao động tham gia vào quá trình sản xuất có nghĩa là họ muốn được thỏa mãn những nhu cầu, đòi hỏi trong cuộc sống.

*“Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển”*[2, tr 14]

*"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" [1, tr 129].*

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của

con người cũng như của cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu có tính phong phú, đa dạng và vận động hệ thống nhu cầu rất phong phú, đa dạng gồm nhiều loại nhu cầu :nhu cầu sinh lý, nhu cầu được kính trọng, nhu cầu thẩm mỹ, nhu cầu tự hoàn thiện, nhu cầu về giao tiếp, nhu cầu về sản xuất xã hội nhu cầu tự phủ định, nhu cầu về sự biến đổi.

Như vậy, hệ thống nhu cầu của con người hết sức phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm nhu cầu chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội. Sự thỏa mãn nhu cầu và vật chất và tinh thần dù ít cũng sẽ là động cơ thúc đẩy con người tích cực lao động hăng say, sáng tạo. Một trong những chìa khóa để tìm ra các động cơ bên trong thúc đẩy con người lao động đó là nghiên cứu các hệ thống nhu cầu của họ và tìm mọi biện pháp để thỏa mãn các nhu cầu đó một cách tối ưu.

### ***1.1.3. Tạo động lực***

Có thể hiểu tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó, tạo động lực được hiểu như sau: *“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức”*[8, tr145]

*Tạo động lực* là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực làm việc hơn nữa để đóng góp cho tổ chức.

#### ***1.1.4. Tạo động lực lao động***

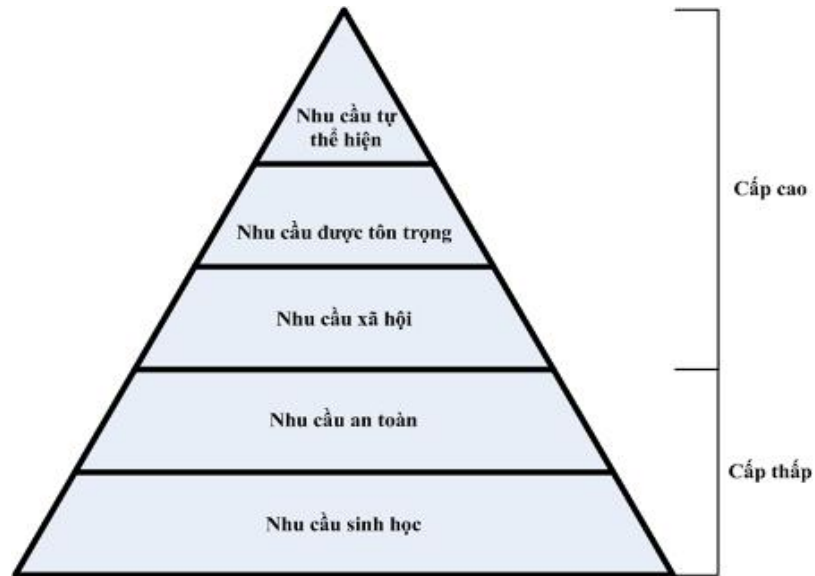
Như vậy, có thể coi vấn đề tạo động lực lao động chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào. Các doanh nghiệp, tổ chức kinh doanh muốn hoạt động sản xuất đạt được năng suất cao thì đòi hỏi người lao động phải làm việc hết mình và sáng tạo. Để làm được điều này thì các nhà quản lý cần phải đưa ra các phương pháp và hình thức quản lý sao cho phù hợp với điều kiện của công ty và môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh mà công ty tham gia

Với cách hiểu như trên có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”.

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

#### ***1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow***

Năm 1943, Nhà tâm lý học Abraham Maslow (1908-1970) đã phát triển một trong các lý thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Đó là Lý thuyết về Thang bậc nhu cầu (Hierarchy of Needs) của con người. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:



(Nguồn: 8, tr 158)

### Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A.Maslow

Nhu cầu sinh lý: là các nhu cầu cơ bản nhất của con người để tồn tại như không khí, nước, lương thực... Như vậy, có thể thấy việc trả công lao động tối thiểu cần đủ để đáp ứng những nhu cầu này giúp đảm bảo cuộc sống cho người lao động và gia đình.

Nhu cầu an toàn: nhu cầu an toàn là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, muốn được bảo vệ an toàn thân thể. Trong lao động, người lao động muốn có công việc ổn định, môi trường an toàn, đảm bảo về y tế sức khỏe,...

Nhu cầu xã hội: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao, được thể hiện và chấp nhận tình cảm, nhu cầu được chia sẻ sự yêu thương... Để đáp ứng nhu cầu này, tổ chức cần tạo điều kiện cho người lao động làm việc theo nhóm, tổ chức giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc...



Nhu cầu được tôn trọng: Con người muốn mọi người kính trọng, vị nể mình, thừa nhận vị trí của mình trong xã hội. Tổ chức có thể đáp ứng nhu cầu này bằng sự khen ngợi, ghi nhận thành tích, vinh danh người lao động...

Nhu cầu tự hoàn thiện: là cấp độ cao nhất: là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình. Họ mong muốn được biến năng lực của mình thành hiện thực, mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc. Tổ chức cần tạo cơ hội cho người lao động phát triển, thăng tiến, giao cho họ các nhiệm vụ mang tính thách thức...

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý cần xác định nhu cầu của nhân viên và đưa ra các biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

### ***1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adam***

Theo J.Stacy.Adam, người lao động luôn quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Vì vậy, họ luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \geq < \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Người lao động sẽ cảm nhận được tổ chức đang đối xử với mình công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi/sự đóng góp của mình nhận được bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, làm cho hiệu quả thực hiện công việc tăng lên. Nhưng ngược lại nếu tỷ lệ này là không ngang bằng, họ cho rằng mình đang được đối xử không công bằng thì khi đó họ sẽ những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: không tích cực làm việc, thiếu ý thức tự

giác trong công việc, vắng mặt nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc, cố tình làm cho kết quả công việc xấu đi...

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

Khi mà người lao động cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực cho người lao động cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty.

#### *Ý nghĩa của học thuyết*

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động điều chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện. Mức độ hành động này tùy thuộc vào sự điều chỉnh hay quyết định của người quản lý. Khi họ nỗ lực làm việc và làm việc đạt kết quả cao thì kèm theo đó là quyền lợi nhận được của họ sẽ tốt hơn. Đáp ứng được tâm lý và thấy thỏa mãn thì nó sẽ là một động lực lớn trong quá trình làm việc của mỗi nhân viên. Nhưng nếu quyền lợi đó không thỏa đáng sẽ dẫn đến tâm lý chán nản, không muốn đóng góp sức lực của mình cho tổ chức, tổ chức đó nữa.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động thì trong mọi chính sách của tổ chức phải đảm bảo tính công bằng giữa những người lao động; chính sách đãi ngộ phải dựa trên năng lực và đóng góp của từng người hài hòa với lợi ích chung của tập thể.

### ***1.2.3. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg***

Học thuyết của hệ thống hai yếu tố (Two Factors Theory) còn được gọi là học thuyết tạo động lực – môi trường tổ chức Herzberg. Ông đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực và chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành 2 nhóm:

*Nhóm 1:* bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và thỏa mãn trong công việc như:

- + Sự thành đạt
- + Sự thừa nhận thành tích
- + Bản chất bên trong của công việc
- + Trách nhiệm lao động
- + Sự thăng tiến

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

*Nhóm 2 :* bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như :

- + Các chính sách và chế độ quản lý của công ty
- + Sự giám sát công việc
- + Tiền lương
- + Các quan hệ con người
- + Các điều kiện làm việc

*Ý nghĩa của học thuyết*

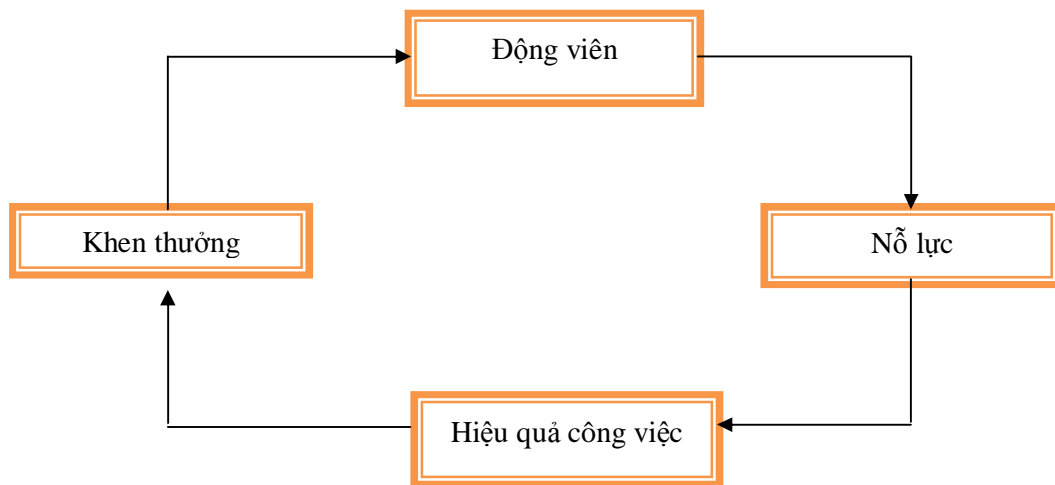
Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính vật chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Khi cảm thấy hài

lòng về công việc thì con người lại quan tâm đến chính công việc, đây chính là các động cơ thúc đẩy vì dường như chúng có hiệu quả trong việc kích thích con người thực hiện công việc tốt hơn.

Qua học thuyết trên ta thấy các tác giả đề cập đến cả yếu tố vật chất lẫn tinh thần, nhân tố thúc đẩy và nhân tố môi trường, nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài, nhu cầu bậc thấp và nhu cầu bậc cao... Do đó việc kết hợp một cách hợp lý, công bằng các yếu tố đó là cơ sở của tạo động lực cho người lao động trong mọi doanh nghiệp, tổ chức.

#### ***1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức. Theo học thuyết này một sự nỗ lực nhất định sẽ dẫn tới một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn tới một kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Theo đó, động lực lao động phát sinh từ những kỳ vọng của nhân viên về việc nếu cá nhân có sự nỗ lực sẽ mang lại những thành tích nhất định và việc đạt được những thành tích đó sẽ mang lại cho họ những kết quả hoặc phần thưởng mong muốn.



*(Nguồn: Học viên tổng hợp)*

**Sơ đồ 1.1: Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa**

Thuyết này gồm ba biến số hay mối quan hệ:

- Kỳ vọng hay mối quan hệ nỗ lực-thành tích là khả năng mà một nhân viên nhận thức rằng việc bỏ ra mức nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến một mức độ thành tích nhất định.

- Phương tiện hay quan hệ thành tích-phần thưởng: làm mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.

- Chất xúc tác hay mức độ hấp dẫn của phần thưởng: là mức độ quan trọng mà nhân viên đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm năng mà họ có thể đạt được trong công việc. Chất xúc tác ở đây có nghĩa là sự lôi cuốn của cả mục tiêu lẫn nhu cầu của nhân viên.

Học thuyết này được áp dụng rộng rãi trong cách thức quản lý của nhà quản trị hiện đại: Quản trị bằng mục tiêu. Nhà quản lý giao mục tiêu, giới hạn về thời gian buộc người lao động phải hoàn thành. Cường độ của động lực hoạt động (nỗ lực) của một người phụ thuộc vào việc người đó tin tưởng mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng một cách thỏa đáng và nếu như được tổ chức thưởng liệu phần thưởng có thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của người này hay không ?

#### *Ý nghĩa của học thuyết*

Lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động.

*Thứ nhất*, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; Các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực.

*Thứ hai*, lý thuyết kỳ vọng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho người lao động biết được tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao.

*Cuối cùng*, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng cá nhân của người lao động. Những kỳ vọng của bản thân người lao động như kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu tư thỏa mãn mục tiêu của họ.

Như vậy, điều cốt lõi của thuyết này là hiểu được mục tiêu cá nhân và mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích và phần thưởng và cuối cùng là giữa phần thưởng và sự thỏa mãn mục tiêu cá nhân. Nó nhấn mạnh sự đánh đổi hay phần thưởng. Kết quả là các nhà quản trị phải tin rằng phần thưởng một tổ chức đưa ra phải phù hợp mong muốn mỗi cá nhân.

Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý nên có các biện pháp để tạo nên sự kỳ vọng của họ đối với các kết quả và phần thưởng, tạo nên sự hấp dẫn của chính các kết quả và phần thưởng, cũng như giúp cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực và thành tích, thành tích kết quả và phần thưởng.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động**

#### ***1.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp***

##### ***1.3.1.1. Chính sách và pháp luật***

Luật pháp của chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động.

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương

làm thêm giờ... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

#### *1.3.1.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước*

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, lạm phát, mức sống ở địa phương, mức độ thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ tăng lên bởi họ thấy tổ chức đang cùng chia sẻ rủi ro với mình.

#### *1.3.1.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động*

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp tới tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động ở tình trạng thiếu hụt một loại lao động nào đó, người lao động sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm các việc làm tốt hơn ở bên ngoài tổ chức, buộc tổ chức phải có các chính sách hợp lý đặc biệt là tiền lương, tiền thưởng... để giữ chân nhân tài. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó dư thừa trên thị trường, những người lao động thuộc loại này sẽ có cảm giác lo lắng, thiếu an toàn bởi họ nhận thấy nguy

cơ bị mất việc làm, tự bản thân họ sẽ cố gắng, có động lực lao động hơn nhằm mục đích giữ được việc làm. Khi đó tổ chức nên có các chính sách và hoạt động làm an lòng nhân viên để họ có thể yên tâm làm việc.

#### *1.3.1.4. Vị thế của ngành*

Những người lao động 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. Bởi công việc họ đang làm là mong ước của nhiều người, và nếu không tự nỗ lực, phấn đấu thì họ sẽ dễ dàng bị sa thải.

Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực làm việc. Cho nên vị thế của ngành tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Vì thế các doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để người lao động thấy tự hào về công ty, góp phần thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

### **1.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp**

#### *1.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp*

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Các chính sách tạo động lực lao động cũng phải xây dựng linh hoạt để có thể đáp ứng được các mục tiêu và chiến lược đó.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới quỹ tiền lương và quỹ tiền thưởng. Do khi quỹ tiền lương và tiền thưởng tăng lên thì mức lương và thưởng mà người lao động nhận được sẽ tăng theo.



Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới sự cố gắng làm việc của người lao động để tăng doanh thu, với mong muốn hiệu quả kinh doanh cao. Ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của người lao động. Nếu hiệu quả kinh doanh của toee chức cao, thu nhập người lao động cũng được cải thiện, tăng động lực lao động và ngược lại.

#### *1.3.2.2. Văn hóa doanh nghiệp*

Văn hóa tổ chức là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi tổ chức đều có một văn hoá riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hoá của tổ chức đó.

Tổ chức nào có văn hóa tổ chức mạnh sẽ giúp các thành viên trong tổ chức 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.

Văn hóa tổ chức mạnh còn giúp người quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên với tổ chức.

#### *1.3.2.3. Quan điểm và phong cách lãnh đạo doanh nghiệp*

Là người đứng đầu của một tổ chức cho nên kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo của Nhà quản lý tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với

các nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Ngược lại, nếu lãnh đạo mà thiếu kinh nghiệm có thể sẽ không được nhân viên tin tưởng sẽ gây tâm lý chán trường, không muốn làm việc dưới quyền của lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo cũng có quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Ví dụ một lãnh đạo chuyên quyền độc đoán có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. Một lãnh đạo dân chủ là người lãnh đạo quan tâm thu hút người lao động vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của người lao động để đưa ra quyết định cuối cùng, tạo lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. Đối với lãnh đạo tự do là người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

#### *1.3.2.4. Các chính sách trong doanh nghiệp*

Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các

chính sách nhân sự trong tổ chức từ tuyển mộ tuyển chọn, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề an toàn và vệ sinh lao động... tất cả đều 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 tổ chức 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 người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nếu người lao động được cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường... họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty. Ngược lại, nếu các chính sách quản lý nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi thì về lâu dài người lao động có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn.

### ***1.3.3. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động***

#### ***1.3.3.1. Mục tiêu cá nhân***

Mục tiêu cá nhân chính là cái đích mà mỗi cá nhân khi xây dựng ra với mong muốn đạt tới, nó định hướng cho mỗi người cần phải làm gì và như thế nào để đạt được mục tiêu và đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng để theo đuổi mục tiêu của mình. Ngoài mục tiêu cá nhân, người lao động còn phải có trách nhiệm làm việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Tuy nhiên, không phải lúc nào mục tiêu của người lao động cũng cùng hướng với mục tiêu của tổ chức. Trong thực tế, nhiều khi mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức mâu thuẫn nhau, mỗi bên lại luôn mong muốn đạt được mục tiêu của chính mình. Nếu không có sự dung hòa thì có thể cả hai bên đều không đạt được mục tiêu.

### *1.3.3.2. Hệ thống nhu cầu cá nhân*

Hành vi của con người là một chuỗi các hành động lặp đi lặp lại có mục đích nhằm thỏa mãn nhu cầu nào đó của bản thân. Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có những mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để có thể tồn tại và phát triển. Đó được gọi là hệ thống các nhu cầu cá nhân, và hệ thống nhu cầu này về cơ bản có thể chia làm hai loại đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Hai loại nhu cầu này có mối quan hệ mật thiết và biện chứng cho nhau. Thỏa mãn nhu cầu vật chất sẽ là đòn bẩy để người lao động hăng say làm việc vì khi đó tinh thần họ được thoải mái, họ sẽ nhiệt tình hơn, hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, nhưng ngược lại nếu nhu cầu không được thỏa mãn họ sẽ không có động lực để phấn đấu làm việc, hiệu quả lao động không cao và có xu hướng rời khỏi tổ chức để tìm nơi làm việc khác mà tại đó nhu cầu của họ được thỏa mãn. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động, điều quan trọng là nhà quản lý phải biết người lao động đang muốn gì, cần gì từ công việc mà họ đảm nhận để từ đó có các biện pháp hữu hiệu nhằm thỏa mãn nhu cầu của họ.

### *1.3.3.3. Khả năng và kinh nghiệm làm việc*

Khả năng cá nhân có được chủ yếu là thông qua quá trình giáo dục - đào tạo. Một người được đào tạo bài bản, tham gia học tập nhiều, có nhiều bằng cấp, chứng chỉ thì càng tiếp thu lĩnh hội được nhiều kiến thức để nâng cao khả năng làm việc. Khi người lao động được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của mình, thì họ sẽ thấy tự tin, thoải mái hơn vì họ biết chắc chắn họ sẽ hoàn thành công việc ở mức độ tốt nhất. Muốn làm điều này người quản lý phải chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực, sở trường của người lao động để tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng, lợi thế của mình, phát huy khả năng sáng tạo trong lao động, nâng cao hiệu quả làm việc.

Người lao động tham gia quá trình lao động càng lâu thì kinh nghiệm của người lao động cũng tăng. Khi đó năng lực, trình độ chuyên môn, tay nghề trong công việc của họ cũng gia tăng giúp cho năng suất và hiệu quả công việc cũng được nâng cao.

Tuy nhiên, khi có đủ kiến thức, tích lũy đủ kinh nghiệm thực tế nhưng không có điều kiện, tức không được bố trí công việc phù hợp với khả năng và không được cung cấp các điều kiện vật chất để thực hiện thì khả năng đó cũng không thể phát huy hoặc chỉ được khai thác rất ít trên thực tế. Tổ chức đã tự làm lãng phí nguồn lực của mình.

#### **1.4. Các biện pháp cơ bản tạo động lực lao động**

##### ***1.4.1. Các biện pháp tài chính***

##### ***1.4.1.1. Tạo động lực thông qua tiền lương***

Tiền lương chính là khoản tiền hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động. Tiền lương là động lực chủ yếu kích thích người lao động làm việc, tăng năng suất lao động. Tiền lương một mặt vừa tạo ra sự thỏa mãn trong công việc nếu như nó phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân người lao động và ngược lại, nó sẽ tạo ra sự bất mãn.

Chính vì vậy, tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với tất cả những người lao động mà còn đối với mọi doanh nghiệp.

Với người lao động, nó là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay, mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương

là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho người lao động.

Với các doanh nghiệp: Tiền lương được coi như một công cụ hữu hiệu giúp họ giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể.

Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường như hiện nay thì đã có nhiều hình thức trả lương tương đối đa dạng và linh hoạt song cơ bản vẫn chỉ bao gồm 2 hình thức trả lương chính là: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

Để nâng cao vai trò khuyến khích vật chất của tiền lương, cần xác định đúng đắn mối quan hệ trực tiếp giữa thu nhập và sự cống hiến của người lao động trong công ty. Khi sử dụng chính sách tiền lương cần quán triệt những nguyên tắc cơ bản sau:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động.
- Tiền lương phải đảm bảo thoả đáng, công bằng, hợp lý với công sức người lao động. Đảm bảo trả đúng, trả đủ như doanh nghiệp đã quy định. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một hệ thống tiền lương hợp lý, áp dụng các hình thức trả lương hợp lý.
- Tiền lương phải là động lực kích thích người lao động hăng say lao động, khuyến khích họ áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất phát huy tinh thần sáng tạo và gắn bó với công việc, tác động tích cực đến việc phân công lao động trong xã hội.

#### *1.4.1.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng*

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động,

nhằm tác động đến động cơ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tiền thưởng thường chia làm:

- Thưởng đột xuất, thưởng định kì.
- Thưởng tập thể, thưởng cá nhân.

Trong công tác quản trị nhân sự, tiền thưởng coi là hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động trong quá trình làm việc. Qua đó làm cho người lao động quan tâm hơn đến lao động sáng tạo, tiết kiệm lao động sống cũng như lao động vật hóa, nâng cao chất lượng sản phẩm, tinh thần trách nhiệm...

Nhà tổ chức và quản lý lao động phải là người biết kết hợp áp dụng chế độ tiền lương và hình thức thưởng tích cực nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu vật chất cho người lao động. Do đó tất yếu tạo ra được động lực to lớn trong lao động sáng tạo. Để tiền thưởng thực sự trở thành công cụ vật chất tạo động lực lao động hiệu quả, khi doanh nghiệp sử dụng công cụ tiền thưởng để tạo động lực lao động cần quán triệt những yêu cầu cơ bản sau:

- Đặt ra các chỉ tiêu thưởng rõ ràng, có tính định lượng cao, có thể sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành các tiêu chí để làm cơ sở xét thưởng chính xác.
- Mức tiền thưởng đưa ra phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng.
- Đảm bảo tính công bằng, khách quan trong chi trả thưởng. Đảm bảo trả đủ, trả đúng để khuyến khích việc tái lập các hình vi được thưởng.
- Xây dựng nguồn quỹ thưởng hợp lý.

### *1.4.1.3. Tạo động lực bằng phụ cấp, trợ cấp lương*

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động do việc họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện ít an toàn, khó khăn hay không ổn định.

Trợ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ cho các lao động có hoàn cảnh khó khăn, cần sự giúp đỡ.

Phụ cấp, trợ cấp lương chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong thu nhập của người lao động nhưng nó phần nào bù đắp những hao phí lao động mà trong lương cơ bản chưa tính đến. Nó phần nào làm tăng thêm thu nhập cho người lao động. Tạo lòng tin của người lao động, cho họ thấy được sự quan tâm của tổ chức tới mình, từ đó tạo động lực lao động.

Trên thực tế, có rất nhiều hình thức góp phần khuyến khích người lao động trong các trường hợp như: phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động...

Để yếu tố phụ cấp, trợ cấp thực sự là công cụ tạo động lực lao động hiệu quả, khi doanh nghiệp sử dụng phụ cấp lương để tạo động lực lao động cần quán triệt những yêu cầu cơ bản sau:

- Quan tâm xây dựng các hình thức phụ cấp, trợ cấp đầy đủ, đa dạng, linh hoạt.
- Phân bổ lượng ngân sách nhất định sử dụng để chi trả các loại phụ cấp.
- Dựa vào đặc điểm kinh doanh của tổ chức mình để đưa ra các hình thức phụ cấp phù hợp, để người lao động thấy được sự quan tâm của tổ chức và tạo động lực lao động hơn nữa.

### *1.4.1.4. Tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi*

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính, đó là khoản tiền trả gián tiếp cho người lao động ngoài tiền lương và tiền thưởng nhằm hỗ trợ cuộc sống và động viên tinh thần cho người lao động.



Có 2 loại phúc lợi:

**Phúc lợi bắt buộc:** là các khoản phúc lợi tối thiểu mà các doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Có thể là: các loại đảm bảo, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế...

**Phúc lợi tự nguyện:** là phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của mình và sự quan tâm của người lãnh đạo nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác và gắn bó với tổ chức nhiều hơn: có thể là chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, trợ cấp sức khỏe, trợ cấp nguy hiểm...Hoặc bằng các loại hình dịch vụ như: các chương trình thể dục thể thao, các câu lạc bộ, chi phí đi lại hoặc xe đưa đón công nhân...

Phúc lợi có ý nghĩa rất quan trọng việc giúp người lao động bảo đảm đời sống ở mức độ tối thiểu, yên tâm làm việc, nâng cao khả năng lao động. Đồng thời làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn và từ đó giúp doanh nghiệp tuyển mộ và giữ chân một lượng lao động có trình độ cao.

Do đó để công tác tạo động lực đạt được hiệu quả cần:

- Thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho người lao động.
- Xây dựng và triển khai thực hiện các chương trình phúc lợi mới phù hợp với đặc điểm, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó tạo mối quan hệ tốt giữa lao động trong doanh nghiệp, tạo sự gắn bó giữa lao động và tổ chức.
- Xây dựng và hình thành nguồn quỹ nhất định đối với công tác phúc lợi.

### ***1.4.2. Các biện pháp phi tài chính***

#### ***1.4.2.1. Tạo động lực thông qua hoạt động bố trí, sắp xếp vị trí làm việc***

Bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực: là việc tiến hành giao việc cho người lao động hoặc sắp xếp người lao động vào việc tương ứng dựa vào số lượng và chất lượng lao động tại thời điểm hiện tại của doanh nghiệp nhằm đưa người lao động làm đúng công việc.

Mục đích của việc bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực là đáp ứng nhu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh, đồng thời làm cho mỗi người lao động hoàn thiện hơn.

Việc phân công, bố trí: “đúng người, đúng việc” giúp cho người lao động phát huy hết khả năng của mình, làm tăng hiệu quả lao động, qua đó có tác dụng kích thích họ sáng tạo trong công việc, thêm yêu và gắn bó với công việc hơn.

Hoạt động bố trí, sử dụng tạo động lực lao động khi tổ chức: bố trí, sắp xếp cho người lao động nơi làm việc thích hợp nhất đối với họ về: kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động, khả năng phát triển của người lao động trong tương lai và phù hợp với nhu cầu nhân sự của tổ chức.

#### ***1.4.2.2. Tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nhân lực***

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Đây là hoạt động nhằm nâng cao và cập nhật kiến thức mới cho công nhân viên, để họ có tâm lý an tâm, tự tin vào bản thân tay nghề của mình khi làm việc. Mặt khác khi cho công nhân đi học và đầu tư cho nhân viên học thêm để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, tổ chức các buổi học với sự hướng dẫn của các chuyên gia, giúp nhân viên mở rộng tầm hiểu biết và kiến

thức...hoặc đào tạo công nhân bằng hình thức nào đó sẽ tạo cho họ một cảm giác về vai trò của mình trong công ty và cũng cho họ thấy được mối quan tâm của công ty với họ từ đó tạo cho họ sự gắn bó với công ty hơn và tích cực làm việc hơn.

Đào tạo vào phát triển nguồn nhân lực có vai trò rất quan trọng không chỉ đối với các cơ quan tổ chức mà còn đối với người lao động. Nó giúp cho các tổ chức, doanh nghiệp duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao năng suất, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, tạo lợi thế cạnh tranh...

Để đảm bảo hoạt động đào tạo phát triển nhân lực của doanh nghiệp có tác dụng kích thích động lực làm việc của người lao động và đảm bảo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức cần:

- Xác định nhu cầu đào tạo từ đó xác định nội dung đào tạo, đối tượng đào tạo, hình thức đào tạo rõ ràng, cụ thể.
- Có sự tham khảo ý kiến của người lao động được đào tạo để quá trình đào tạo đạt kết quả tốt.
- Thực hiện công tác đào tạo và công tác đánh giá sau đào tạo hiệu quả, từ đó tạo cơ hội thăng tiến cho họ bằng hình thức tăng lương hoặc giao cho họ công việc phù hợp với quá trình đào tạo.

#### *1.4.2.3. Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc, thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc giúp tạo được sự đoàn kết trong tập thể lao động, kích thích tạo động lực lao động chung, tinh thần thi đua với các đơn vị khác và sự phối hợp trong công việc để cùng phấn đấu đạt được thứ hạng cao trong đánh giá.

Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình phức tạp và chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình cảm vì nó dựa trên sự đánh giá chủ quan của người đánh giá. Bản chất chủ quan của đánh giá thực hiện công việc chính là nguyên nhân của rất nhiều lỗi thường phạm phải trong quá trình đánh giá dẫn đến tình trạng làm sai lệch các ý kiến đánh giá về tình hình thực hiện công việc của người lao động, giảm tạo động lực làm việc và dẫn đến các vấn đề khác trong quản trị nhân sự.

Do đó, vấn đề đặt ra đối với các tổ chức, doanh nghiệp phải xây dựng và quản lý một hệ thống đánh giá có tác dụng hoàn thiện thực hiện công việc của người lao động và phát triển người lao động. Đảm bảo kết quả đánh giá được công bằng, chính xác, người lao động thấy thỏa mãn với kết quả được đánh giá và tăng động lực làm việc của họ.

#### *1.4.2.4. Tạo động lực thông qua môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là nơi mà người lao động gắn bó trong suốt thời gian làm việc, nơi diễn ra quá trình thực hiện công việc của người lao động, bao gồm: toàn bộ cơ sở vật chất, điều kiện làm việc, không gian làm việc... và các chế độ làm việc và nghỉ ngơi của người lao động trong doanh nghiệp.

Môi trường làm việc tốt góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực cho người lao động, bởi người lao động hiện nay tìm một nơi làm việc không chỉ dựa trên tiêu chí về các chính sách nhân sự như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, mà họ còn xem xét đến cả môi trường làm việc. Một môi trường làm việc với chế độ làm việc và nghỉ ngơi thiếu hợp lý, gò bó sẽ khó giữ chân được người lao động. Một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và có đầy

đủ điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật là môi trường làm việc mà bất cứ người lao động nào cũng mong muốn.

Để tạo môi trường làm việc thuận lợi, tạo động lực làm việc cho người lao động, tổ chức cần tập trung:

- Tạo môi trường làm việc an toàn

Cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động (như: bụi, ồn, rung, hơi khí độc, vi sinh vật gây hại...), trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định.

Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: Điều này giúp thỏa mãn nhu cầu an toàn về sức khỏe của người lao động. Nó giúp cho người lao động cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình lao động qua đó động lực lao động tăng lên.

Đảm bảo chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý: Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc – nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật lao động hiện hành và nhu cầu cơ bản của người lao động. Tổ chức sẽ tối đa hóa được năng lực làm việc của người lao động, đồng thời khả năng phục hồi sức khỏe của người lao động sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn. Người lao động sẽ không chán nản, mệt mỏi đối với công việc.

## **1.5. Tiêu chí đánh giá động lực lao động trong doanh nghiệp**

### ***1.5.1. Năng suất lao động***

Tạo động lực cho người lao động là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc ảnh

hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn... Ví dụ: Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị.

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \quad \left( \text{Đơn vị : Triệu đồng/tháng/người} \right)$$

Chỉ tiêu này đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong 1 năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận cùng kinh doanh một sản phẩm hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

### ***1.5.2. Mức độ hài lòng của nguồn nhân lực trong công việc***

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

Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc 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 đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Qua đó, doanh nghiệp sẽ giữ chân được

những nhân viên có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra.

### ***1.5.3. Lòng trung thành của nguồn nhân lực***

Người lao động sẽ yêu công việc hơn gắn bó với tổ chức hơn khi họ nhận thấy mình đang được tổ chức coi trọng, họ thấy hài lòng về các chính sách đãi ngộ, chế độ làm việc của tổ chức. Khi tổ chức làm được điều này, chúng tỏ công tác tạo động lực đã được quan tâm. Tổ chức thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động là nền tảng giúp người lao động tự nguyện gắn bó với tổ chức, tăng lòng trung thành của nhân viên.

### ***1.5.4. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của nguồn nhân lực***

Đối với mỗi cá nhân, việc trang bị cho mình những phẩm chất như tính chủ động, sáng tạo trong công việc là hết sức cần thiết. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc được hình thành trên nền tảng tri thức, của sự nắm bắt được những quy luật khách quan trong quá trình lao động. Khi người lao động có tính chủ động sáng tạo, khi đó họ đã làm chủ bản thân, chủ động trong công việc. Sự chủ động này giúp cho họ khắc phục được những hạn chế, phát huy được những năng lực của mình. Tính chủ động, sáng tạo của người lao động được đo bằng mức độ hoạt động, số lượng và chất lượng lao động, sự ham muốn trong công việc, mong muốn có nhu cầu cống hiến, sự năng nổ chịu khó, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ đồng nghiệp. Đánh giá tính chủ động sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và từ người quản lý trực tiếp...

## **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần đường sắt Hà Hải**

### ***1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp***

#### **Kinh nghiệm tạo động lực lao động Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam**

Tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam, Tuyển than Cửa Ông có khá nhiều khó khăn, phức tạp khi triển khai công tác đảm bảo an toàn- vệ sinh (ATVS) lao động, phòng chống cháy nổ (PCCN). Từ tình hình thời tiết diễn biến phức tạp đến hiện tượng vi phạm hành lang an toàn đường sắt... Khó khăn như vậy nhưng với phương châm “*Đảm bảo an toàn mới yên tâm sản xuất*”, Công ty đã luôn dành sự đầu tư thích đáng cho mảng an toàn lao động. Mạng lưới an toàn vệ sinh viên của Công ty được duy trì rộng khắp, đảm bảo mỗi tổ sản xuất ít nhất có một an toàn vệ sinh viên. Tất cả những thông tin mới nhất về diễn biến, nguyên nhân các vụ tai nạn trong toàn ngành luôn được cập nhật, phổ biến tới toàn thể CBCNV để mọi người cùng rút ra bài học kinh nghiệm. Ngay từ đầu năm công ty đã phát động phong trào thi đua đảm bảo ATVS lao động, PCCN tới từng người lao động. Công tác huấn luyện và bảo đảm ATVS lao động, PCCN luôn được Công ty chú trọng đặt lên hàng đầu. Công ty cũng tăng cường kiểm tra đột xuất và giám sát các công trình sửa chữa lớn. Công ty còn đặc biệt quan tâm đến công tác cải thiện điều kiện lao động, tập trung đổi mới công nghệ, trang bị máy móc thiết bị có độ an toàn cao vào những vị trí tiềm ẩn nguy cơ mất an toàn. Nhờ duy trì đồng bộ một loạt những biện pháp đảm bảo an toàn nên những năm gần đây tình hình sản xuất, kinh doanh của Công ty luôn ổn định và phát triển, không có tai nạn lao động xảy ra. CBCNV của Công ty luôn có thu nhập ổn định, đời sống vật chất, tinh thần đều được cải thiện. Không khí phấn chấn bao trùm ở



Tuyên than Cửa Ông đã tạo động lực tốt cho người lao động thi đua hoàn thành và vượt chỉ tiêu sản xuất kinh doanh năm 2018.

*Như vậy, an toàn lao động, điều kiện làm việc cũng là một nhân tố ảnh hưởng tới động lực người lao động, tạo cho họ tâm lý yên tâm làm việc. Đặc biệt với PVP có lĩnh vực hoạt động thuộc ngành điện là lĩnh vực có nhiều nguy hiểm thì công tác ATVS lao động, cải thiện điều kiện làm việc càng cần được chú trọng hơn nữa tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho người lao động chuyên tâm làm việc.*

### **Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần FPT**

FPT là một tập đoàn kinh tế tại Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ liên quan công nghệ thông tin. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà FPT đã triển khai thực hiện như:

- Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: FPT rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên ở các cấp. Năm 2015, FPT đã đầu tư 71.4 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 195.240 lượt người được đào tạo.

- Bố trí không gian làm việc sáng tạo: FPT phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Trong đó có những khu văn phòng xây dựng theo mô hình campus như F-Ville, F-Town, FPT Đà Nẵng...

- Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động. Các chế độ đãi ngộ luôn được công ty quan tâm; các hoạt động phúc lợi luôn được nhiều lao động hưởng ứng.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động và là một trong số ít các doanh

nghiệp Việt Nam duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như: Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch) ...

*Như vậy, để tạo động lực cho người lao động không chỉ cần quan tâm đến tiền lương. Doanh nghiệp cần quan tâm đến nhân viên của mình, chăm lo tới đời sống tinh thần của người lao động.*

### **1.6.2. Bài học cho Công ty Cổ phần đường sắt Hà Hải**

Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải là doanh nghiệp được thành lập dưới hình thức chuyên từ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam sở hữu 100% vốn điều lệ sang Công ty cổ phần do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam nắm giữ cổ phần chi phối kể từ ngày 07/01/2016 được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp. Mặc dù công ty mới được cổ phần hóa nhưng công ty đã ngày càng phát triển lớn mạnh và khẳng định được vị thế của mình, những thành tựu của công ty đã góp phần tô đậm những mốc son trên chặng đường phát triển của ngành Đường sắt. Để đạt được sự phát triển đó phải kể đến một nhân tố quan trọng đó chính là nguồn nhân lực của công ty. Sự tồn tại và phát triển của công ty phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì công ty. Chính vì thế bất cứ lúc nào công ty cũng cần phải quan tâm tạo động lực lao động cho nhân viên.

Từ những kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam và Công ty cổ phần FPT, bài học rút ra cho Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải là:

- Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá

theo các tiêu chí rõ ràng. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho người lao động, để người lao động thấy gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với doanh nghiệp, thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

- Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho người lao động. Doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo cho lao động của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Người lao động sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG SẮT HÀ HẢI**

### **2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải**

#### **2.1.1. Sơ lược sự hình thành và phát triển của Công ty**

Tên đầy đủ: CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG SẮT HÀ HẢI

Tên viết tắt: CÔNG TY ĐƯỜNG SẮT HÀ HẢI

Tên giao dịch quốc tế: HA HAI RAILWAY JOINT STOCK  
COMPANY

Trụ sở chính: Ngách 481/73 Đường Ngọc Lâm – phường Gia Thụy,  
quận Long Biên, Thành phố Hà Nội

Giấy CNĐKKD: Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số  
0100769656. Do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp lần đầu ngày  
21/12/2010. Đăng ký thay đổi lần thứ 3 ngày 07/01/2016. Ngày 9/11/2016  
Phòng Đăng ký kinh doanh – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội xác nhận thay  
đổi nội dung đăng ký doanh nghiệp của Công ty Cổ phần đường sắt Hà Nội.

Vốn điều lệ đăng ký: 13.800.000.000 (Mười ba tỷ tám trăm triệu đồng)

Vốn điều lệ thực góp: 13.800.000.000 (Mười ba tỷ tám trăm triệu đồng)

Điện thoại: 043 8730146

Fax: 043 8730146. Website: <http://duongsathahai.vn>

Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải tiền thân là Đoàn công vụ trực  
thuộc Tổng cục đường sắt (nay là Tổng Công ty đường sắt Việt Nam) được  
thành lập tháng 8 năm 1945 với 250 lao động và trang thiết bị thô sơ, nhiệm  
vụ chủ yếu là phục vụ duy tu sửa chữa bảo dưỡng Đường sắt khu vực Hà  
Nội.

Từ sau 30/4/1975, đất nước hoàn toàn giải phóng bắt đầu việc khai thác  
Đường sắt Bắc – Nam, Tổng cục đường sắt quyết định đổi tên Đoàn công vụ  
thành Đoàn cầu đường Hà Hải. - Tháng 01 năm 1986, theo Quyết định số

021/QĐ-TCCB ngày 06/01/1986 của Bộ trưởng bộ giao thông vận tải giao thêm nhiệm vụ quản lý cầu Long Biên cho Đoạn cầu đường Hà Hải đồng thời giải thể xí nghiệp cầu Long Biên, lúc này Đoạn cầu đường Hà Hải đổi tên thành Xí nghiệp đường sắt Hà Hải, trực thuộc Tổng cục đường sắt.

Ngày 17 tháng 4 năm 1998, Bộ trưởng Bộ giao thông vận tải ban hành Quyết định số 866/1998/QĐ/TCCB-LĐ về việc thành lập doanh nghiệp Nhà nước hoạt động công ích. Xí nghiệp đường sắt Hà Hải được đổi tên thành Xí nghiệp quản lý Đường sắt Hà Hải, trực thuộc Liên hiệp Đường sắt Việt Nam.

Năm 2003, Chính phủ quyết định chuyển đổi Liên hiệp Đường sắt Việt Nam thành Tổng công ty Đường sắt Việt Nam, các Xí nghiệp quản lý đường sắt đổi tên thành các Công ty quản lý đường sắt do đó từ tháng 7/2003, Xí nghiệp quản lý đường sắt Hà Hải được đổi tên thành Công ty quản lý đường sắt Hà Hải, trực thuộc Tổng công ty Đường sắt Việt Nam.

Ngày 24 tháng 9 năm 2010 Hội đồng thành viên Đường sắt Việt Nam có Quyết định số 1200/QĐ-ĐS về việc chuyển Công ty quản lý Đường sắt Hà Hải thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên quản lý Đường sắt Hà Hải.

Ngày 30/10/2015, Bộ giao thông vận tải có Quyết định số 3908/QĐ-BGTVT phê duyệt Phương án cổ phần hóa Công ty TNHH một thành viên Quản lý đường sắt Hà Hải thuộc Tổng công ty đường sắt Việt Nam.

Ngày 07/12/2015, Công ty TNHH một thành viên Quản lý Đường sắt Hà Hải đã tổ chức thành công cuộc đấu giá bán cổ phần lần đầu ra bên ngoài tại Công ty cổ phần Chứng khoán Phố Wall với số lượng cổ phần đưa ra đấu giá là 69.000 cổ phần, giá đấu thành công cao nhất là 10.700 đồng/ cổ phần, giá đấu thành công thấp nhất là 10.600 đồng/cổ phần, giá đấu thành công bình quân 10.629 đồng/cổ phần, toàn bộ cổ phần của công ty được bán hết.

Ngày 29/12/2015, Công ty tổ chức Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất về việc thành lập Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

Ngày 07/01/2016, Công ty chính thức hoạt động theo mô hình công ty cổ phần theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100769656 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp đăng ký thay đổi lần thứ 3 ngày 07 tháng 01 năm 2016 với số vốn điều lệ là 13.800.000.000 đồng.

Ngày 08/11/2016, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước đã ban hành công văn số 7343/UBCK-GSDC về việc chấp thuận hồ sơ đăng ký công ty đại chúng Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

### ***2.1.2. Một số đặc điểm của Công ty ảnh hưởng đến tạo động lực lao động***

#### ***2.1.2.1. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh và vị thế của công ty trong ngành Đường sắt***

**Bảng 2.1 Lĩnh vực kinh doanh của Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải**

<b>STT</b>	<b>Tên ngành</b>	<b>Mã ngành</b>
1	Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ Xây dựng công trình đường sắt Xây dựng công trình đường bộ Quản lý, bảo trì, sửa chữa hệ thống KCHT đường sắt quốc gia	4210 (chính)
2	Sản xuất sản phẩm khác từ cao su	2212
3	Sản xuất các cấu kiện kim loại Chi tiết: Kinh doanh kết cấu hạ tầng đường sắt Sản xuất các cấu kiện kim loại	2511
4	Xây dựng nhà các loại	4100
5	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác	4290

6	Phá dỡ	4311
7	Sản xuất vật liệu xây dựng từ đất sét	2392
8	Sản xuất bê tông và các sản phẩm từ xi măng và thạch cao	2395
9	Gia công cơ khí; xử lý và tráng phủ kim loại	2592
10	Sản xuất sản phẩm khác bằng kim loại chưa được phân vào đâu Chi tiết: Sản xuất các sản phẩm khác bằng kim loại	2599
11	Chuẩn bị mặt bằng	4312
12	Lắp đặt hệ thống điện	4321
13	Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, lò sưởi và điều hòa không khí	4322
14	Hoạt động xây dựng chuyên dụng khác	4390
15	Kho bãi và lưu giữ hàng hóa	5210
16	Dịch vụ lưu trú ngắn ngày	5510
17	Đại lý, môi giới, đấu giá Chi tiết: Đại lý, môi giới (không bao gồm môi giới chứng khoán, bảo hiểm, BĐS và môi giới hôn nhân có yếu tố nước ngoài)	4610
18	Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động (không bao gồm kinh doanh quán bar, phòng hát karaoke, vũ trường)	5610
19	Cho thuê xe có động cơ (Đối với các ngành nghề kinh doanh có điều kiện, doanh nghiệp chỉ kinh doanh khi có đủ điều kiện theo quy định của Pháp Luật)	7710

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Với những đặc điểm lĩnh vực hoạt động SXKD của công ty đã hình thành lực lượng lao động trong công ty chủ yếu là công nhân kỹ thuật. Đối với công nhân kỹ thuật, họ thường xuyên phải làm những công việc mang tính chất nặng nhọc, nguy hiểm nên có nhu cầu cao về điều kiện làm việc, trang thiết bị bảo hộ... Để tạo động lực cho nhóm người lao động này, công ty nên

hướng vào các công cụ tiền lương và cải thiện điều kiện làm việc giúp thỏa mãn các nhu cầu mà người lao động hiện cho là quan trọng nhất với họ.

So với các doanh nghiệp cùng ngành, Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải có lợi thế so sánh vì có kinh nghiệm lâu năm. Công ty luôn thực hiện tốt nhiệm vụ chính là quản lý, bảo trì kết cấu hạ tầng đường sắt đảm bảo yêu cầu đặt hàng, mặt khác luôn mở rộng hoạt động SXKD thực hiện các công trình trong và ngoài khu vực quản lý, được Tổng công ty Đường sắt Việt Nam đánh giá cao trong công tác quản lý hoạt động SXKD.

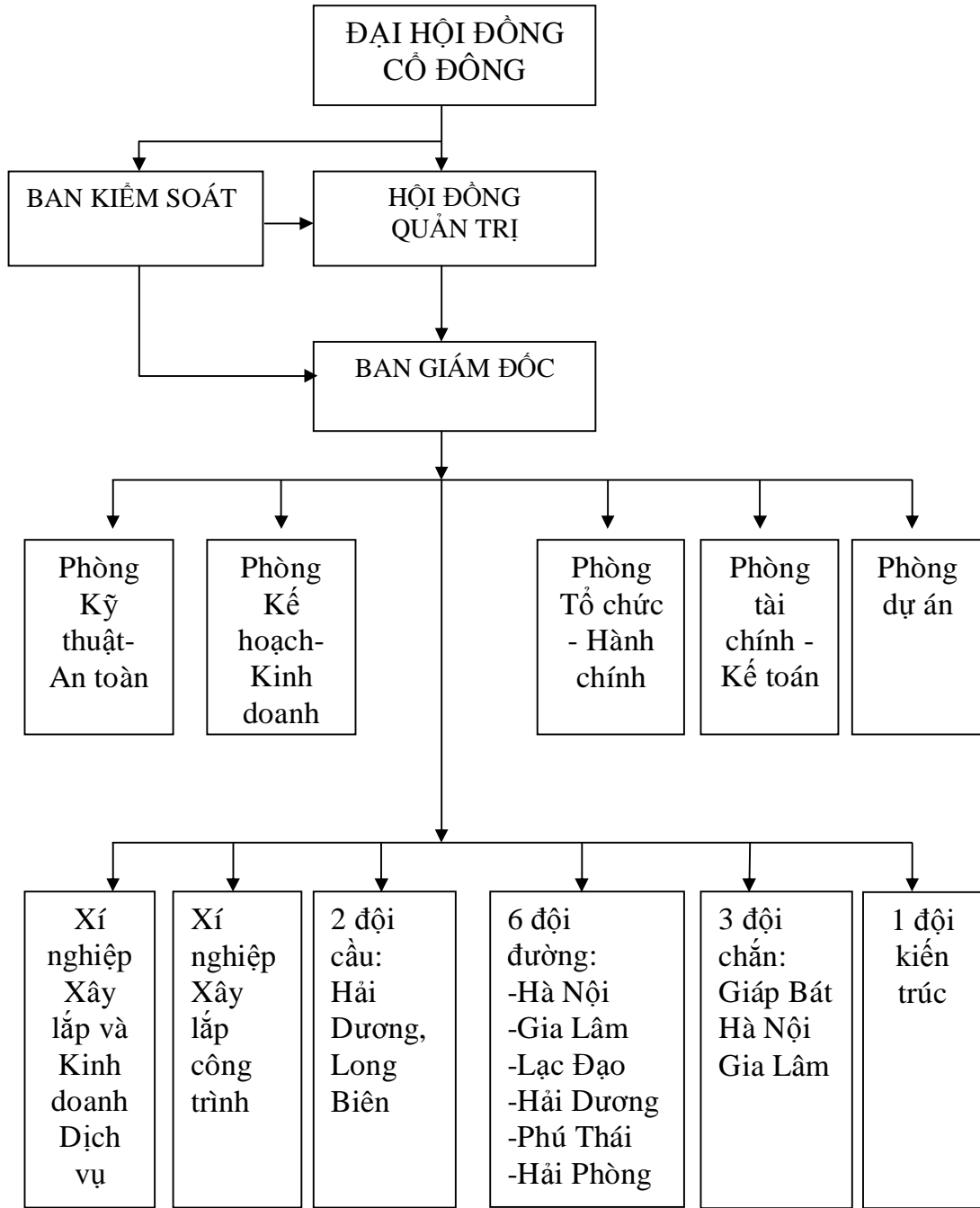
Mặt khác với bề dày truyền thống hơn 70 năm xây dựng và phát triển, cùng với cơ sở vật chất dồi dào và thuận lợi sẵn có, thời gian tới công ty quyết tâm đổi mới, mở rộng và nâng cao hiệu quả trong SXKD, đảm bảo ổn định và phát triển bền vững.

#### *2.1.2.2. Cơ cấu bộ máy quản lý tổ chức của Công ty*

Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải có cơ cấu bộ máy tổ chức là cơ cấu trực tuyến - chức năng. Mô hình tổ chức này phù hợp với quy mô của công ty trong tình hình hiện nay. Cơ cấu tổ chức công ty gồm: Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty do Hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm. Các Phó giám đốc và Kế toán trưởng công ty do Hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm.

Bộ máy giúp việc: gồm các phòng chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu giúp việc cho Hội đồng quản trị, Giám đốc Công ty trong việc quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh hàng ngày của công ty. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các phòng chuyên môn, nghiệp vụ, các đơn vị sản xuất được quy định tại quyết định thành lập, quyết định giao nhiệm vụ của Hội đồng quản trị Công ty và theo quy chế quản lý nội bộ do Giám đốc Công ty xây dựng trình Hội đồng quản trị Công ty phê duyệt, Hội đồng quản trị ký quyết định ban hành.





(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu bộ máy quản lý tổ chức của Công ty**  
 Công ty có cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần, bao gồm:

- **Đại Hội đồng cổ đông:** gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết. Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty, quyết định những vấn đề được Luật pháp và điều lệ Công ty quy định. Đặc biệt các cổ đông sẽ thông qua các báo cáo tài chính hàng năm của Công ty và ngân sách tài chính cho năm tiếp theo. Đại hội đồng cổ đông sẽ bầu ra Hội đồng quản trị và Ban Kiểm soát của Công ty.

- **Hội đồng quản trị:** Là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. HĐQT có trách nhiệm giám sát Giám đốc điều hành và những người quản lý khác. Quyền và nghĩa vụ của HĐQT do Luật pháp và Điều lệ Công ty, các quy chế nội bộ của Công ty và Nghị quyết ĐHĐCĐ quy định

- **Ban kiểm soát:** Là cơ quan trực thuộc ĐHĐCĐ, do ĐHĐCĐ bầu ra. Ban Kiểm soát có nhiệm vụ thay mặt cổ đông kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành của Công ty. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc, nhiệm kỳ Ban kiểm soát 3 năm.

- **Ban Giám đốc:** của Công ty điều hành 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 theo đúng chế độ chính sách của Nhà nước và Điều lệ của Công ty.

- **Kế toán trưởng:** có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác tài chính kế toán của Công ty, giúp Giám đốc bảo toàn và phát triển vốn của Công ty; đề xuất các giải pháp và điều kiện tạo nguồn vốn cho nhu cầu sản xuất, kinh doanh, đầu tư phát triển Công ty; quản lý, kiểm tra, giám sát công tác tài chính kế toán của Công ty theo pháp luật về tài chính, kế toán; có các quyền hạn và nghĩa vụ theo quy định của Pháp luật. Kế toán trưởng chịu trách nhiệm

trước Giám đốc, Hội đồng quản trị Công ty và pháp luật về nhiệm vụ được phân công và ủy quyền.

- **Phòng Kỹ thuật – An toàn:** Tham mưu giúp Giám đốc về công tác quản lý kỹ thuật và chất lượng trong việc thiết kế và thi công các công trình, công tác khoa học công nghệ, tiến bộ kỹ thuật vào việc quản lý, thẩm định các dự án đầu tư và xây dựng các phương án kỹ thuật trong phạm vi trách nhiệm của phòng để phục vụ cho hoạt động quản lý khai thác, vận hành bảo dưỡng các trang thiết bị máy móc.

- **Phòng Kế hoạch – Kinh doanh:** Tham mưu cho Giám đốc quản lý các lĩnh vực sau: Công tác xây dựng kế hoạch, chiến lược; thống kê tổng hợp sản xuất; điều độ sản xuất kinh doanh; lập dự toán; quản lý hợp đồng kinh tế; thanh quyết toán hợp đồng kinh tế; đấu thầu;

- **Phòng Tổ chức – Hành chính:** Tham mưu cho Giám đốc về công tác tổ chức và quản lý cán bộ, đào tạo lao động, tiền lương, thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động, tham mưu về công tác thanh tra, bảo vệ chính trị nội bộ; quản lý và phát triển nguồn nhân lực; xây dựng kế hoạch, đề xuất các chương trình, hoạt động phúc lợi, xã hội, tập thể cho người lao động trong Công ty nhằm động viên, khuyến khích thúc đẩy phong trào thi đua sản xuất hiệu quả.

- **Phòng Tài chính – Kế toán:** Tham mưu giúp Giám đốc trong việc thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tài chính kế toán, hạch toán kế toán, thông tin kinh tế, phân tích hoạt động kinh tế, kiểm soát tài chính kế toán tại công ty. Thực hiện chức năng kiểm soát về nhà nước tại công ty. Quản lý và sử dụng vốn ngân sách và các nguồn vốn khác do công ty huy động.

- **Phòng dự án:** Phòng Dự án là tổ chức tham mưu, giúp việc cho Hội đồng quản trị, Giám đốc Công ty trong việc thực hiện các công trình ngoài sản xuất (các dự án ngoài công ích) theo các quy định hiện hành. Hàng năm

xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh ngoài công ích, chủ động, tích cực tìm kiếm các dự án ngoài công ích, chủ trì lập kế hoạch, chuẩn bị các thủ tục, hồ sơ để Công ty tham dự thầu đối với dự án ngoài công ích thuộc lĩnh vực Công ty có thể tham gia;

**- Các Đội Quản lý, sửa chữa, bảo trì cầu, đường, kiến trúc**

Thực hiện công tác bảo trì, sửa chữa kết cấu hạ tầng Đường sắt trong phạm vi được giao quản lý và thực hiện các công trình, khối lượng sản xuất khác theo kế hoạch, nhiệm vụ Công ty giao. Quản lý tài sản, cơ sở vật chất, thiết bị, vật tư, phương tiện của nhà nước và công ty tại khu vực giao quản lý, thực hiện nghiêm túc quy trình sử dụng, bảo quản, bảo dưỡng, sửa chữa và sử dụng đúng mục đích, có hiệu quả.

**- Các Cung đội quản lý gác chắn đường ngang**

Đóng đường bộ kịp thời, đảm bảo an toàn cho người và phương tiện tham gia giao thông đường bộ khi phương tiện giao thông Đường sắt qua đường ngang. Đón tàu khi tàu qua đường ngang, quan sát đường tàu chạy qua đường ngang, kịp thời làm tín hiệu dừng tàu khi có tín hiệu mất an toàn;

**- Các Xí nghiệp chi nhánh (Xí nghiệp Xây lắp công trình và Kinh doanh dịch vụ; Xí nghiệp xây lắp công trình)**

Là đơn vị trực thuộc Công ty có chức năng thực hiện công việc, nhiệm vụ do Công ty giao; Xây dựng mới, duy tu sửa chữa các công trình cầu, đường, hầm, kè chắn, kiến trúc, cơ sở hạ tầng thuộc phạm vi quản lý của ngành, của Công ty. Sản xuất, sửa chữa gia công tái chế các loại vật tư, phụ kiện Đường sắt, dụng cụ lao động cầm tay, các thiết bị dùng cho sản xuất chính và sinh hoạt trong nội bộ Công ty như gang tay, quần áo bảo hộ lao động, dụng cụ tín hiệu phòng vệ;

### 2.1.2.3. Văn hóa của Công ty

Văn hóa tổ chức là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi tổ chức đều có một văn hoá riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hoá của tổ chức đó.

Ban Giám đốc Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải đã quán triệt tinh thần xây dựng công ty phát triển theo lối văn hóa trong sáng, lành mạnh. Những nét văn hóa đó được biểu hiện qua cách ứng xử, giao tiếp giữa cán bộ đối với công nhân viên, cấp trên với cấp dưới và giữa các đồng nghiệp với nhau hay tổ chức sinh nhật cho những người sinh cùng một tháng, văn hóa cười là một văn hóa rất đặc biệt yêu cầu mỗi cá nhân khi gặp nhau cùng nở một nụ cười để tạo nên hình ảnh đẹp cũng như hỗ trợ cho hiệu quả thực hiện tốt hơn...

Công ty luôn hướng đến một nền văn hoá mở, nhân viên được tạo điều kiện để học hỏi. Công ty cũng tổ chức các chương trình đón tiếp nhân viên mới để giúp họ hoà nhập vào văn hoá tổ chức. Bên cạnh đó, vào mỗi ngày lễ lớn của Đất nước như mừng 2/9, 30/4 – 1/5, Công ty tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ để hòa cùng không khí trọng đại của nước nhà.

### 2.1.2.4. Quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo Công ty

Với mô hình tiến hành tổ chức quản lý theo kiểu trực tuyến chức năng, Giám đốc với phong cách quản lý kết hợp giữa dân chủ và quyết đoán điều hành công việc từ trên đến các cấp quản lý trực tiếp phía dưới.

Tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải, mỗi phòng ban, bộ phận có các trưởng phòng và trưởng bộ phận, là người chịu trách nhiệm chính trước công

ty trong lĩnh vực của mình. Giám đốc quy định quyền hạn của các trưởng phòng, trưởng bộ phận rất rõ ràng, rành mạch. Họ có nhiệm vụ tổ chức, bố trí, chỉ đạo các công việc trong phòng, bộ phận của mình và chịu trách nhiệm trước Giám đốc.

Việc phân quyền và quy định trách nhiệm rõ ràng của Giám đốc trong việc thực hiện chuyên môn nghiệp vụ của các phòng chức năng đã giúp cho mọi nhân viên dưới quyền có điều kiện phát huy được hết khả năng, sự sáng tạo của mình, tạo nên bầu không khí thoải mái trong công ty.

Hơn thế, Ban Giám đốc sẵn sàng thảo luận, lắng nghe ý kiến của nhân viên, xem xét cân nhắc và đưa ra quyết định cuối cùng một cách hợp lý nhất. Điều này giúp tăng năng suất lao động, tăng lợi nhuận và đạt được các mục tiêu phát triển mà công ty đã đặt ra.

#### *2.1.2.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty*

Với đặc thù là một doanh nghiệp cổ phần, quan điểm của lãnh đạo công ty về tạo động lực luôn cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, chế độ phúc lợi, liên hoan... Các hoạt động này cần được tổ chức thường xuyên hơn để thu hút lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải. Để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh chính là do sự quan tâm của lãnh đạo Công ty trong việc tạo động lực lao động.

Khả năng cá nhân có được chủ yếu là thông qua quá trình giáo dục - đào tạo. Một người được đào tạo bài bản, tham gia học tập nhiều, có nhiều bằng cấp, chứng chỉ thì càng tiếp thu lĩnh hội được nhiều kiến thức để nâng cao khả năng làm việc. Khi người lao động được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của mình, thì họ sẽ thấy tự tin, thoải mái hơn vì họ biết chắc chắn họ sẽ hoàn thành công việc ở mức độ tốt nhất. Muốn làm điều này người quản lý phải chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực,

sở trường của người lao động để tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng, lợi thế của mình, phát huy khả năng sáng tạo trong lao động, nâng cao hiệu quả làm việc.

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải theo trình độ**

Tiêu chí	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)
1.Trên đại học	2	0.19	5	0.49	4	0.39	4	0.4
2.Trình độ đại học	110	10.6	116	11.26	124	12.22	140	14.7
3.Trình độ cao đẳng	30	2.9	24	2.33	15	1.48	17	1.8
4.Trình độ trung cấp	47	4.53	35	3.40	28	2.76	24	2.5
5.Trình độ khác	849	81.8	850	82.52	844	83.15	765	80.5
<b>Tổng số</b>	<b>1038</b>	<b>100.00</b>	<b>1030</b>	<b>100.00</b>	<b>1015</b>	<b>100.00</b>	<b>950</b>	<b>100.00</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Với những đặc điểm lĩnh vực hoạt động SXKD của công ty đã hình thành lực lượng lao động trong công ty chủ yếu là lao động kỹ thuật. Nguồn cung lao động cho công ty đa số là các trường Đại học, Cao đẳng, trung học và công nhân kỹ thuật xây dựng trong nước. Qua bảng 2.2 số liệu cho thấy nguồn lao động được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau. Trình độ đào tạo đa số từ nguồn không chính quy nên có chất lượng không cao, thụ động trong

công việc, ý thức tổ chức, kỷ luật trong lao động còn hạn chế. Trình độ lao động chung của toàn công ty năm 2018 ở mức thấp với 80.5% lao động trình độ khác (chủ yếu là lao động phổ thông và lao động có trình độ sơ cấp); chỉ có 14.7% trình độ Đại học. Số lao động có trình độ trên đại học còn rất thấp, không đáng kể (0.4%) so với tổng số lao động. Số lao động có trình độ Cao đẳng và Trung cấp, xếp vị trí thứ 3 và 4 trong cơ cấu trình độ lao động với tổng 4.2% tỷ trọng toàn công ty. Trình độ của NLD chưa cao có thể sẽ là thách thức lớn cho Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải trong tương lai, khi mà ngành viễn thông ngày càng phát triển ở trình độ cao với những trang bị kỹ thuật – công nghệ hiện đại sẽ đòi hỏi NLD phải có chuyên môn cao, tay nghề phù hợp với tốc độ phát triển của lực lượng sản xuất.

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải theo giới tính**

Tiêu chí	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (ng)	Tỷ trọng (%)
1. Nam	561	54.05	578	56.12	577	56.85	514	54.1
2. Nữ	477	45.95	452	43.88	438	43.15	436	45.9
<b>Tổng số</b>	<b>1038</b>	<b>100.00</b>	<b>1030</b>	<b>100.00</b>	<b>1015</b>	<b>100.00</b>	<b>950</b>	<b>100.00</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Theo dữ liệu ở bảng 2.3 trên ta thấy, lực lượng lao động Nam trong công ty có số lượng khá cân bằng với lượng lao động Nữ. Năm 2018, với 514 lao động nam chiếm 54.1% trong cơ cấu giới tính, trong khi lao động nữ chỉ chiếm 45.9% tương đương với 436 người. Cơ cấu giới tính này là phù hợp với đặc thù ngành của công ty là Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ; Quản lý, bảo trì, sửa chữa hệ thống kết cấu hạ tầng đường sắt quốc gia...



Đồng thời với quy mô phát triển được mở rộng, các dự án của Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải có ở khắp nơi trên đất nước, đòi hỏi cán bộ, nhân viên trong công ty thường xuyên phải di chuyển đến nơi thực hiện công trình. Do vậy, lao động nam giới được ưu tiên tuyển chọn và sử dụng trong các hoạt động kinh doanh của công ty. Bộ phận quản trị nhân lực khi tiến hành công tác tạo động lực lao động cần phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Hiện nay, Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Nhu cầu của người lao động tại Công ty đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của người lao động hiện nay là được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện; muốn được ghi nhận, tạo cơ hội phát triển bản thân để nâng cao năng lực; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao...là rất cần thiết đối với Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

Ban Giám đốc Công ty đã có sự quan tâm nhất định để xây dựng những chính sách sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Chính sách của Công ty là cố gắng tối đa mọi nguồn lực để ổn định công việc và thu nhập để cho người lao động yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng. Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban Giám đốc mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động.

Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự trong tổ chức từ tuyển mộ tuyển chọn, bố trí, đào tạo,

đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề an toàn và vệ sinh lao động,... tất cả đều 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 tổ chức 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 người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

### ***2.1.3. Kết quả hoạt động của công ty giai đoạn 2015 – 2018***

Hiệu quả SXKD của Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải: Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới quỹ tiền lương và quỹ tiền thưởng. Do khi quỹ tiền lương và tiền thưởng tăng lên thì mức lương và thưởng mà người lao động nhận được sẽ tăng theo. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới sự cố gắng làm việc của người lao động để tăng doanh thu, với mong muốn hiệu quả kinh doanh cao. Ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của người lao động. Nếu hiệu quả kinh doanh của tổ chức cao, thu nhập người lao động cũng được cải thiện, tăng động lực lao động và ngược lại.

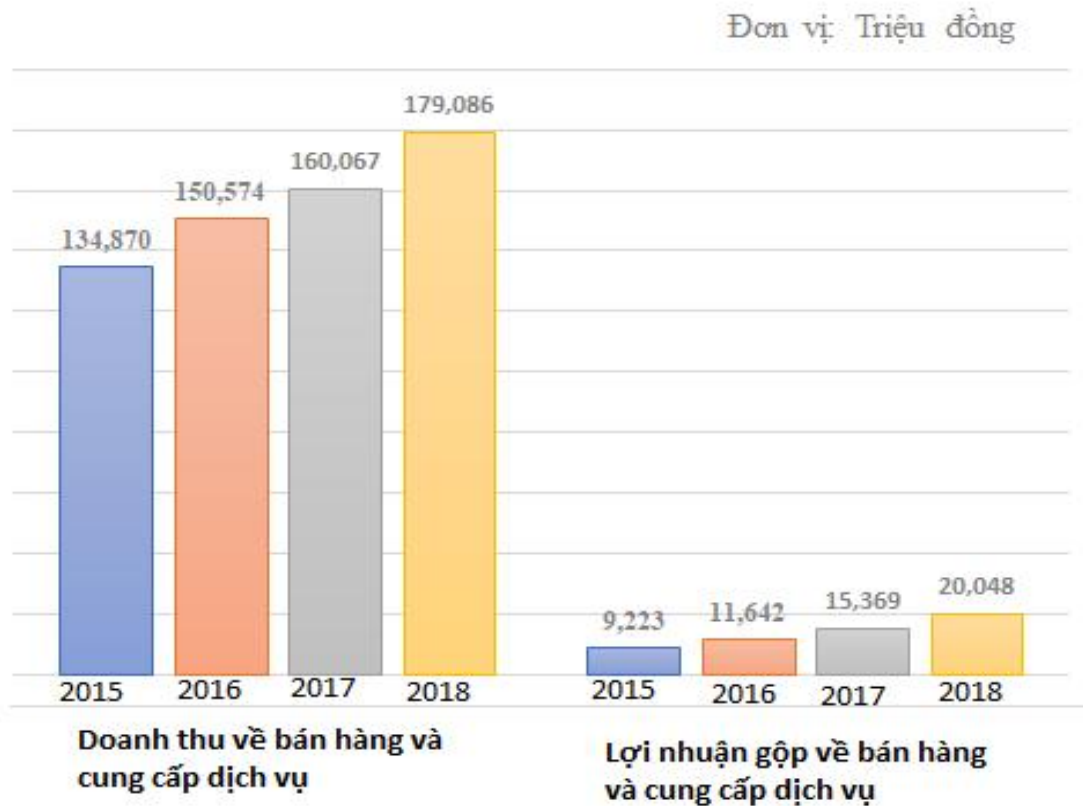
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty chiếm tỉ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu, bao gồm doanh thu từ hoạt động công ích và doanh thu hoạt động ngoài công ích. Doanh thu hoạt động công ích từ doanh thu hoạt động sửa chữa, duy tu đường sắt ghi nhận dựa trên cơ sở xác nhận của Ban cơ sở hạ tầng về khối lượng hoàn thành và đơn giá sửa chữa theo hợp đồng kinh tế đã ký kết giữa hai bên. Doanh thu hoạt động ngoài công ích chủ yếu từ các hợp đồng xây dựng được ghi nhận khi có biên bản nghiệm thu, quyết toán và được khách hàng chấp nhận thanh toán.

**Bảng 2.4: Kết quả SXKD Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải***Đơn vị: Triệu đồng*

<b>Kết quả kinh doanh</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>
<b>Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>134.870</b>	<b>150.574</b>	<b>160.067</b>	<b>179.086</b>
Giá vốn hàng bán	125.647	138.932	144.698	159.038
<b>Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>9.223</b>	<b>11.642</b>	<b>15.369</b>	<b>20.048</b>
Doanh thu hoạt động tài chính	655	711	386	394
Chi phí tài chính			3	78
Chi phí bán hàng				
Chi phí quản lý doanh nghiệp	9776	10.394	13.545	16.151
<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>103</b>	<b>1.959</b>	<b>2.206</b>	<b>4.213</b>
Lợi nhuận khác	539	-109	-110	-1.322
Phần lợi nhuận/lỗ từ công ty liên kết liên doanh				
<b>Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>642</b>	<b>1.849</b>	<b>2.096</b>	<b>2.892</b>
<b>Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	<b>500</b>	<b>1.442</b>	<b>1.654</b>	<b>2.039</b>
<b>Lợi nhuận sau thuế của cổ đông Công ty mẹ</b>	<b>500</b>	<b>1.442</b>	<b>1.654</b>	<b>2.039</b>
Lãi cơ bản trên cổ phiếu		940	1.019	1.141

*(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)*

Từ bảng 2.4 có thể thấy công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải trong 4 năm từ 2015 đến 2018 làm ăn có chiều hướng phát triển tốt, doanh thu và lợi nhuận của công ty hàng năm đều tăng lên. Doanh thu từ 134,870 triệu đồng (năm 2015) tăng lên 179,086 triệu đồng (năm 2018) với tốc độ tăng trung bình 9.9 %/ năm.



(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

### **Biểu 2.1: Biểu đồ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận**

Cùng với sự tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty đạt được trong 4 năm qua cũng có sự tăng trưởng cao với mức lợi nhuận năm 2015 là 9,223 triệu đồng tăng lên 20,048 triệu đồng năm 2018. Tốc độ tăng trưởng bình quân về lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ bình quân trong 4 năm là 29.5%

Thị trường ngày càng phát triển, thu nhập của người dân ngày càng được nâng cao. Do vậy, đòi hỏi các dịch vụ cung cấp đến cho người dân ngày càng phải

đảm bảo chất lượng và chất lượng hơn thì mới được chấp nhận. Nhận thức được điều đó công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải cố gắng nâng cao hiệu quả của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của người dân và làm tăng lợi nhuận, doanh thu cho công ty, đưa đời sống cán bộ công nhân viên trong toàn công ty không ngừng được cải thiện và nâng cao.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải**

### **2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động**

Hiện nay, Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên, không phải lúc nào mục tiêu của người lao động cũng cùng hướng với mục tiêu của tổ chức. Trong thực tế, nhiều khi mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức mâu thuẫn nhau, mỗi bên lại luôn mong muốn đạt được mục tiêu của chính mình. Nếu không có sự dung hòa thì có thể cả hai bên đều không đạt được mục tiêu.

Nhu cầu của con người là rất đa dạng và không giống nhau trong từng hoàn cảnh cụ thể, do đó, đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng, kinh nghiệm trong công tác tạo động lực để có thể tìm hiểu nhu cầu của người lao động. Do chưa tiến hành xác định nhu cầu của người lao động nên công ty chưa thật sự hiểu rõ những CBCNV của mình mong muốn gì từ công việc, nhu cầu nào là quan trọng, cấp thiết nhất đối với người lao động. Chính vì thế các biện pháp tạo động lực cho người lao động của công ty được áp dụng chung cho tất cả các đối tượng lao động mà ít quan tâm đến sự khác biệt về nhu cầu theo từng nhóm đối tượng khác nhau như về độ tuổi, thu nhập, giới tính, theo chức danh công việc,... để đưa ra các chính sách phù hợp. Điều này làm ảnh hưởng tới hiệu quả của hoạt động tạo động lực trong công ty.

Để nghiên cứu hệ thống nhu cầu của CBCNV tại công ty, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi với 150 phiếu khảo sát, trong đó thu về 148

phiếu, số phiếu hợp lệ là 145 phiếu. Nhu cầu của con người là khá đa dạng bởi vì ngoài thu nhập người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác cần được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến, nhu cầu học tập nâng cao trình độ, sự quan tâm của lãnh đạo... Học viên đã lựa chọn bảy yếu tố quan trọng (thông qua phỏng vấn trực tiếp một số CBCNV tại công ty và tham khảo các kết quả nghiên cứu trước đây) như: thu nhập, điều kiện lao động, công việc ổn định... để tiến hành khảo sát và đã thu được kết quả như bảng 2.5

**Bảng 2.5: Kết quả khảo sát nhu cầu của NLD tại Công ty**

Nhu cầu	Chung	Nam	Nữ	<30	30 – 40	40 – 50	>50
Thu nhập cao	1	1	2	1	2	1	1
Công việc ổn định	2	2	1	2	1	2	2
Điều kiện lao động tốt	3	3	3	3	3	3	3
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	5	7	5	7	7	6	5
Cơ hội học tập nâng cao trình độ	6	6	6	5	5	7	7
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	7	5	7	6	6	5	6
CV phù hợp với khả năng sở trường	4	4	4	4	4	4	4

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Qua số liệu bảng 2.5 cho thấy, hiện nay “Thu nhập cao” được người lao động đánh giá là nhu cầu quan trọng nhất đối với họ, tiếp đến là nhu cầu về công việc ổn định và điều kiện lao động tốt. Theo như Maslow thì đây là những nhu cầu bậc thấp, trong khi đó những nhu cầu bậc cao được người lao động đánh giá tầm quan trọng đối với họ ở mức thấp ngoại trừ nhu cầu “công

việc phù hợp với năng lực sở trường” được đánh giá ở mức độ quan trọng thứ 4. Như vậy, qua các số liệu trên chúng tỏ rằng những nhu cầu bậc thấp của người lao động vẫn chưa được thỏa mãn nên để tạo động lực cho người lao động tại công ty trong thời gian tới cần hướng vào các biện pháp thỏa mãn các nhu cầu mà người lao động đang cho là quan trọng nhất đối với họ.

Khi xem xét nhu cầu giữa nam và nữ thì thấy không có sự khác biệt nhiều, trong đó thu nhập cao, thỏa đáng và nhu cầu công việc ổn định là hai nhu cầu hàng đầu đối với cả hai giới, nhưng nam nhấn mạnh hơn vào nhu cầu mức lương cao và thỏa đáng, còn nữ giới nhấn mạnh vào nhu cầu công việc ổn định. Điều này là hoàn toàn hợp lý, vì nam giới có gánh nặng là trụ cột kinh tế của gia đình, trong khi đối với nữ giới nhiều người chỉ cần một công việc ổn định, thu nhập đều đều là thỏa mãn, còn lại để giành thời gian chăm sóc gia đình.

Theo bảng 2.6, nhu cầu được người lao động đánh giá quan trọng nhất là thu nhập cao; tiếp theo là công việc ổn định ở vị trí thứ 2 và điều kiện lao động tốt ở vị trí thứ 3. Qua bảng trên ta thấy được "thu nhập cao" vẫn là yếu tố tạo động lực động lực chính ở công ty. Có thể thấy rằng dù làm việc ở chức danh công việc nào thì nhu cầu về tiền lương vẫn là nhu cầu hàng đầu đối với người lao động, chúng tỏ người lao động vẫn chưa hài lòng với mức thu nhập của mình và vẫn mong muốn nhận được mức thu nhập cao hơn. Các nhu cầu bậc cao hơn cũng được người lao động quan tâm đó là công việc phù hợp với khả năng sở trường, môi quan hệ tập thể lao động tốt và cơ hội học tập nâng cao trình độ lần lượt có vị trí thứ 4, 5 và 6.

**Bảng 2.6: Nhu cầu của NLD đối với công việc**

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng				
		Ban giám đốc	Trưởng phòng, BP	Nhân viên	CN kỹ thuật	Chung
1	Thu nhập cao	2	1	1	1	<b>1</b>
2	Công việc ổn định	1	2	2	3	<b>2</b>
3	Điều kiện lao động tốt	4	4	3	2	<b>3</b>
4	Môi quan hệ tập thể lao động tốt	5	5	7	6	<b>5</b>
5	Cơ hội được học tập nâng cao trình độ	6	6	5	5	<b>6</b>
6	Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	7	7	6	7	<b>7</b>
7	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	3	3	4	4	<b>4</b>

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Có sự khác biệt khá lớn về nhu cầu hiện nay của người lao động theo chức danh công việc. Đối với công nhân kỹ thuật, nhu cầu về mức thu nhập cao được đánh giá là nhu cầu quan trọng nhất với họ, tiếp theo là nhu cầu về điều kiện làm việc tốt và công việc ổn định. Đây đều là những nhu cầu bậc thấp trong hệ thống nhu cầu của Maslow, đó là nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Như vậy, đối với công nhân kỹ thuật, những nhu cầu bậc thấp của người lao động vẫn chưa được thỏa mãn do mức thu nhập của họ còn chưa cao. Hơn nữa, đối với công nhân kỹ thuật, họ thường xuyên phải làm những công việc mang tính chất nặng nhọc, nguy hiểm nên có nhu cầu cao về điều kiện làm việc, trang thiết bị bảo hộ... Để tạo động lực cho nhóm người lao động này,



công ty nên hướng vào các công cụ tiền lương và cải thiện điều kiện làm việc giúp thỏa mãn các nhu cầu mà người lao động hiện cho là quan trọng nhất với họ. Đối với chức danh nhân viên và trưởng phòng, trưởng bộ phận, nhu cầu quan trọng nhất đều là thu nhập cao, tiếp đến là công việc ổn định. Đối với ban Giám đốc công ty thì thứ bậc quan trọng của các nhu cầu có sự khác biệt với các nhóm còn lại. Lúc này các nhu cầu bậc cao trở nên quan trọng hơn. Nhu cầu được đánh giá quan trọng nhất là công việc ổn định, tiếp đến là thu nhập và công việc phù hợp khả năng, sở trường.

Như vậy để tạo động lực cho người lao động có hiệu quả, công ty cần quan tâm đến các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hiện tại được đánh giá là quan trọng nhất đối với người lao động nói chung đó là: đảm bảo công việc được duy trì ổn định, nâng cao thu nhập cho người lao động và bố trí sử dụng lao động phù hợp với khả năng, sở trường của từng người. Ngoài ra, công ty cũng cần có các chính sách phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau trong tổ chức.

### ***2.2.2. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp tài chính***

#### ***2.2.2.1. Tạo động lực thông qua chế độ Tiền lương***

Ban lãnh đạo công ty đã quan tâm tới việc lấy trả lương làm đòn bẩy khuyến khích tạo động lực làm việc, góp phần thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc. Căn cứ vào Điều lệ tổ chức của công ty phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại, Ban lãnh đạo công ty đã ban hành quy chế trả lương cho CBCNV của công ty.

Hiện nay, trả lương cho người lao động tại công ty căn cứ vào quy chế trả lương kèm Quyết định số:1501 QĐ/ĐSHH ngày 30 tháng 12 năm 2016 của Hội đồng quản trị Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải (*có phụ lục kèm theo*)

**Bảng 2.7: Mức lương bình quân của người lao động từ năm 2015 - 2018**

<b>Năm</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Lao động bình quân (người)	1035	1030	1015	950
Thu nhập bình quân (triệu đồng/người/tháng)	5.690	5.988	6.684	7.407

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Trong năm 2017 Công ty đã tích cực tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ để mở thêm các thị trường mới, tìm kiếm những công trình phù hợp với khả năng, từ đó người lao động được trả lương xứng đáng với năng lực của mình. Cụ thể thu nhập bình quân năm 2017 là: 6.684 triệu đồng/người/tháng, tăng 10.4% so với năm 2016. Trong năm 2018, thu nhập bình quân là: 7.407 triệu đồng/người/tháng, tăng 10.4% so với năm 2017. 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 hăng say lao động. Tuy nhiên để đánh giá xem với mức tiền lương hiện tại công ty có tạo ra động lực làm việc cho người lao động hay không, học viên đã tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền lương.

Kết quả tổng hợp bảng 2.8 cho thấy: người lao động trong công ty khá hài lòng về chính sách tiền lương hiện tại với 4 trong tổng số 5 chỉ tiêu có mức đánh giá trung bình trên 3. Chỉ tiêu tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh với tỉ lệ 57.8% số người được hỏi hài lòng, trong đó có 26.69% số người lao động hoàn toàn hài lòng với sự phân chia thỏa đáng tiền lương giữa các chức danh khác nhau. Cụ thể, tỷ lệ người trả lời “không hài lòng” với mức thu nhập chiếm tỷ lệ cao nhất là 37.37% bên cạnh 8.88% số người “rất không hài lòng”; còn tỉ lệ người “hoàn toàn hài lòng” chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ là 11.11%. Cũng từ bảng 2.8 số liệu cho thấy, có đến 35.56% người lao động không hài lòng về tính hợp lý và công bằng của tiền lương dựa trên kết quả

đánh giá THCV. Và 33.33% số người được hỏi “không hài lòng” về điều kiện xét tăng lương mà công ty đang áp dụng. Điều này cho thấy, tiền lương chưa thực sự gắn với kết quả THCV, chưa thể hiện sự công bằng và hợp lý tương xứng với những đóng góp của NLD. Vì vậy, công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải cần có những thay đổi về việc tính và xây dựng phương pháp trả lương cho người lao động có tính đến mức độ đóng góp của người lao động trong công việc, xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng sao cho từ đó có thể đánh giá khách quan và công bằng nhất cho người lao động nhằm đem lại động lực làm việc cho họ.

**Bảng 2.8: Đánh giá của NLD về yếu tố tiền lương**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với tiền lương					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài Lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên KQTHCV	Người	6	52	32	26	29	145
	%	4.44	35.56	22.22	17.78	20.00	100
Biết rõ về quy chế trả lương	Người	3	45	35	26	35	145
	%	2.22	31.11	24.44	17.78	24.45	100
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	Người	3	26	32	45	39	145
	%	2.22	17.78	22.22	31.11	26.69	100
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	Người	6	48	35	29	26	145
	%	4.44	33.33	24.44	20.00	17.78	100
Rất hài lòng với mức thu nhập	Người	13	55	39	23	16	145
	%	8.88	37.78	26.67	15.56	11.11	100

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Khi nghiên cứu sâu hơn vào quy chế trả lương đang áp dụng tại công ty, học viên có rút ra một số nhận xét về nguyên nhân không hài lòng đối với chế độ tiền lương là do các nguyên nhân sau:

- Hệ số lương cấp bậc nhà nước qui định còn thấp, được xây dựng từ rất lâu, không còn phù hợp với độ đặc thù công việc và mức độ phức tạp của công việc hiện tại nhưng lại được dùng làm căn cứ để tính đơn giá tiền lương và quỹ tiền lương kế hoạch.

- Các bản phân tích công việc còn đơn giản sơ sài, khó làm căn cứ để xác định giá trị công việc, so sánh giá trị giữa các công việc để tính toán lương một cách công bằng. Do đó dẫn đến sự cảm nhận của người lao động về sự không công bằng trong tiền lương giữa các công việc.

- Nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa trên thâm niên và bằng cấp mà chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc trong thực tế. Mặc dù đã có sự đánh giá thực hiện công việc nhưng còn hết sức đơn giản, mang tính hình thức. Người lao động còn chưa thực sự hài lòng với điều kiện xét tăng lương chủ yếu dựa trên thâm niên công tác. Theo Quy chế tiền lương thì người lao động phải có thời gian giữ bậc ít nhất 24 tháng và trong quá trình làm việc không bị áp dụng hình thức kỷ luật từ khiển trách trở lên thì mới được xét nâng bậc lương chức danh. Chính vì vậy, những người có thâm niên công tác càng cao thì mức lương họ nhận được càng cao, trong khi đó những lao động trẻ, chưa làm việc lâu dài với công ty nhưng họ có trình độ cao và có những kỹ năng cần thiết lại không được trả lương cao như vậy. Từ đó họ không cảm thấy được sự quan tâm của công ty đối với những cống hiến của họ.

- Các tiêu chí dùng xác định hệ số đánh giá  $H_{đg}$  trong công thức tính lương chức danh cho CBCNV còn quá chung chung, mỗi tiêu chí được đưa ra không có các tiêu chí cụ thể tương ứng. Điều này có thể dẫn tới lỗi chủ

quan, thiên vị của cán bộ làm công tác đánh giá. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của người lao động chưa phản ánh đúng chính xác kết quả THCV của người lao động.

#### 2.2.2.2. Tạo động lực thông qua chế độ Tiền thưởng

Công ty đã ban hành Quy chế Thi đua- Khen thưởng quy định cụ thể các hình thức, đối tượng và tiêu chuẩn khen thưởng đối với các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động của công ty nhằm kịp thời động viên, khuyến khích, tạo động lực cho người lao động hăng say lao động, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc. Các hình thức thưởng công ty đang áp dụng chủ yếu hiện nay là:

- Khen thưởng định kỳ: Kết thúc năm, các đơn vị tổ chức tổng kết đánh giá hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch, báo cáo công ty xét khen thưởng.

- Khen thưởng có thành tích trong các phong trào thi đua được phát động. Khi phát động thi đua; các đơn vị có trách nhiệm tổ chức sơ kết, tổng kết và gửi báo cáo về Thường trực Hội đồng Thi đua - Khen thưởng của công ty để xét khen thưởng.

- Khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có thành tích đặc biệt. Mức thưởng tùy thuộc vào thành tích đạt được.

- Khen thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất kinh doanh áp dụng đối với các cá nhân có sáng kiến, cải tiến, đề xuất hoặc áp dụng công nghệ mới vào hoạt động của công ty mang lại hiệu quả thiết thực như tiết kiệm chi phí, thời gian, nhân công hoặc nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc.

- Ngoài các khoản thưởng theo Luật định vào dịp Tết Nguyên đán, ngày Quốc khánh..., tùy theo kết quả sản xuất kinh doanh CBCNV còn có những khoản thưởng vào những dịp đặc biệt như kỷ niệm ngày thành lập Công ty.

Để làm rõ hơn về mức độ thỏa mãn của người lao động tại công ty về công tác khen thưởng mà công ty đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như bảng 2.9

**Bảng 2.9: Đánh giá của NLD về yếu tố tiền thưởng**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với tiền thưởng					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài Lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Hài lòng với tiền thưởng được nhận	Người	16	15	41	50	23	145
	%	10.7	10.3	28.5	34.5	16	100
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	Người	10	22	31	47	35	145
	%	7.1	15.2	21.3	32.6	23.8	100
Điều kiện xét thưởng hợp lý	Người	13	17	36	42	38	145
	%	8.9	11.4	24.9	28.8	26	100
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	Người	15	13	29	42	45	145
	%	10.6	8.9	20.2	29.1	31.2	100
Người được khen thưởng là phù hợp	Người	14	13	36	48	33	145
	%	9.6	9.3	24.9	33.1	23.1	100
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	Người	13	16	39	43	35	145
	%	8.9	11	26.7	29.5	23.8	100
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng	Người	14	15	37	46	33	145
	%	9.9	10.3	25.2	31.6	23	100

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Qua kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền thưởng cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 50.5% số người cảm thấy hài lòng với tiền thưởng được nhận từ công ty và 21% cảm thấy không hài lòng và thất vọng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động đã có phần nào tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng có tới 22.3% số người được hỏi cho rằng mức thưởng không hợp lý và không có tác dụng kích thích; 20.5% trả lời rằng công tác đánh giá xét thưởng không đảm bảo công bằng. Điều này có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của người lao động.

Khi nghiên cứu sâu hơn vào công tác khen thưởng đang áp dụng tại công ty, học viên có rút ra một số nhận xét về nguyên nhân không hài lòng đối với công tác khen thưởng như sau:

- Mức khen thưởng thấp, không có tác dụng kích thích nhiều.
- Tiêu chí thưởng còn quá chung chung, có thể làm cho người lao động khó hiểu, từ đó cũng tạo cho người lao động cảm giác mơ hồ trong việc nỗ lực cố gắng để đạt được thành tích cao nhất.
- Người lao động còn chưa hài lòng về thời hạn xét khen thưởng của công ty. Trừ trường hợp thưởng đột xuất hay thưởng Lễ tết thì cuối năm Hội đồng Thi đua - Khen thưởng mới họp để xét khen thưởng. Như vậy thường cả năm người lao động mới được xét khen thưởng thành tích một lần. Thời hạn này hơi dài khiến công ty không đánh giá được một cách thường xuyên và khích lệ kịp thời người lao động nỗ lực làm việc.

#### 2.2.2.3. Tạo động lực thông qua chế độ Phúc lợi

- **Phúc lợi bắt buộc**

Công ty tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm mà nhà nước quy định cho người lao động, đóng BHXH, BHYT cho người lao động yên tâm làm việc, đặt niềm tin vào công ty.

CBCNV sau khi hết thời gian thử việc sẽ được vào làm chính thức tại công ty và được tham gia đóng BHXH, BHYT. Tỷ lệ nộp BHXH và BHYT tại công ty hiện nay là 32.5%, trong đó người lao động đóng 10.5% được tính trừ vào lương cơ bản hàng tháng, công ty đóng 22% trích từ quỹ lương.

• ***Phúc lợi tự nguyện***

Tổ chức cho CBCNV nghỉ mát vào dịp hè hàng năm; các hoạt động sinh hoạt tập thể, vui chơi nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty; các hoạt động cho chị em phụ nữ trong công ty nhân ngày 8/3, 20/10; tổ chức liên hoan cho con em CBCNV vào dịp Tết trung thu, Tết thiếu nhi (1/6).

Đối với mỗi nhân viên, Công ty có áp dụng các chế độ đãi ngộ riêng như:

- Hỗ trợ các sinh hoạt cá nhân trong thời gian làm việc tại Công ty: Hỗ trợ tiền ăn cơm trưa, cấp tiền gửi xe hàng tháng...

- Hỗ trợ tiền xăng xe đi lại

- Thăm hỏi nếu bản thân CBCNV hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con ốm đau.

- Trợ cấp ốm đau nếu CBCNV ốm dài ngày (từ 7 ngày trở lên không kể ngày nghỉ).

- Thăm hỏi phúng viếng nếu như bản thân CBCNV hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con qua đời.

- Thăm hỏi nếu CBCNV trong công ty sinh con (áp dụng cho cả nhân viên nam và nhân viên nữ). Đối với CBCNV nữ khi sinh con, trong thời gian nghỉ chế độ, được hưởng tiền thanh toán thai sản theo quy định của cơ quan BHXH.



**Bảng 2.10: Phúc lợi tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải năm 2018***Đơn vị tính: đồng/người*

<b>TT</b>	<b>Nội dung các phúc lợi</b>	<b>Mức hưởng</b>
1	Ngày 30/4&1/5	300.000
2	Ngày 2/9	300.000
3	Ngày thành lập công ty	300.000
4	Ngày 8/3 & 20/10	200.000
5	Thiếu nhi 1/6 một cháu	150.000
6	Quà sinh nhật	200.000
7	Người lao động ốm đau	300.000
8	Cha mẹ ốm đau	200.000
9	Con cái ốm đau	200.000
10	Người lao động cưới	500.000
11	Người lao động mất	2.500.000
12	Tứ thân phụ mẫu mất	400.000
13	Con mất	400.000
14	Bảo hiểm thân thể	170.000

*(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)*

Để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về chế độ phúc lợi tại công ty, học viên đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả trong bảng 2.11. Có 73.9% số người được hỏi trả lời “tương đối hài lòng” và “hoàn toàn hài lòng” với chế độ phúc lợi ở công ty. CBCNV cảm thấy công ty đã quan tâm đến đời sống người lao động, chi trả đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT và các phúc lợi tự nguyện khác. Tuy nhiên còn một bộ phận chiếm 11.6% trả lời “rất không hài lòng” và “không hài lòng” với chính sách phúc lợi. Các chế độ phúc lợi của công ty đưa ra được sự ủng hộ, tham gia nhiệt tình của 55.3% số CBCNV, tuy nhiên còn tới 21.3% số lao động không hài lòng về chính sách này. Có đến 33.7% số người được hỏi không thực sự hoặc có 1 phần không hiểu rõ về các khoản phúc lợi mà họ nhận được.

**Bảng 2.11: Đánh giá của NLD về công tác phúc lợi tại công ty**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với phúc lợi					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài Lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Công ty quan tâm đến đời sống người lao động	Người	9	7	21	63	44	145
	%	6.5	5.1	14.5	43.4	30.5	100
Hiểu rõ về các khoản phúc lợi nhận được	Người	15	34	21	54	21	145
	%	10.5	23.2	14.5	37.3	14.5	100
Công ty đóng đầy đủ BHXH, BHYT	Người	0	0	34	44	67	145
	%	0	0	23.5	30.3	46.2	100
NLD tham gia, ủng hộ	Người	5	26	34	53	27	145
	%	3.4	17.8	23.5	36.7	18.6	100
Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp với nhu cầu	Người	18	28	34	38	27	145
	%	12.3	19.1	23.6	26.5	18.5	100

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Có thể nói các hoạt động phúc lợi góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực cho NLD trong công ty. Xét tổng thể, các chế độ phúc lợi mà Công ty Đường sắt Hà Hải đưa ra rất đa dạng, đã phần nào đáp ứng một số nhu cầu cần thiết cho NLD như khi họ ốm đau có BHYT, khi sinh con có trợ cấp thai sản... Khi nhu cầu được thỏa mãn thì CBCNV sẽ có thêm nhiều động lực để gắn bó, cống hiến cho tổ chức. Tuy nhiên, các chế độ phúc lợi vẫn còn một số hạn chế dẫn đến sự không hài lòng của người lao động đó là:

Quy chế phúc lợi chưa được phổ biến sâu rộng đến toàn bộ CBCNV. Nhiều người vẫn còn khá mơ hồ về các loại phúc lợi hiện hành, nhất là đối với các nhân viên mới.

Việc xây dựng các chương trình phúc lợi chủ yếu dựa vào tham khảo các loại phúc lợi tại các doanh nghiệp khác đang áp dụng, công ty chưa thực sự nắm bắt được mong muốn, nguyện vọng của CBCNV; chính vì thế các chương trình phúc lợi chưa thực sự phù hợp với nhu cầu của cá nhân người lao động nói chung và nhu cầu của từng nhóm người lao động (theo độ tuổi, giới tính, chức vụ...) nói riêng.

### ***2.2.3. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp phi tài chính***

#### ***2.2.3.1. Tạo động lực thông qua hoạt động bố trí, sắp xếp nhân lực***

Hiện nay, công ty đã xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc cụ thể cho NLD ở mỗi một vị trí lao động.

Để nghiên cứu sâu hơn về mức độ hài lòng của CBCNV về công việc mình đang làm, học viên đã tiến hành phát phiếu khảo sát và thu được kết quả trong bảng 2.12:

Qua kết quả ở bảng 2.12 cho thấy có tới 22.9% số người được hỏi trả lời rằng công việc hiện nay họ đang làm chưa hoàn toàn phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn của người lao động; 18.3% cho rằng công việc đơn giản lặp đi lặp lại mà không có sự đổi mới; 23.2% trả lời rằng công việc họ đang làm không được phân công trách nhiệm cụ thể cho từng cá nhân, gây ra sự chông chéo trong công việc.

**Bảng 2.12: Đánh giá của CBCNV về nội dung công việc được giao**

Mức độ	Đơn vị	Mức độ hài lòng với nội dung công việc được giao					
		Rất không hài lòng	Không hài Lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Nội dung công việc phù hợp với năng lực bản thân	Người	19	15	25	46	41	145
	%	12.9	10	17.1	31.4	28.6	100
Sự phong phú, đa dạng của công việc đảm nhận	Người	12	15	30	50	38	145
	%	8.1	10.2	20.7	34.8	26.2	100
Phân công trách nhiệm công việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân	Người	16	17	30	49	32	145
	%	11.2	12	20.5	34	22.3	100
Kích thích tinh thần hăng say, sáng tạo trong công việc	Người	10	17	29	49	41	145
	%	7.2	11.5	19.7	33.7	28	100

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Từ kết quả khảo sát trên cùng với những tài liệu mà học viên thu thập được trong quá trình khảo sát tại công ty, cho thấy công ty đã có quan tâm đến công tác phân tích công việc, đã tiến hành phân tích công việc cho mỗi chức danh tuy nhiên còn thực hiện một cách đơn giản. Cụ thể:

- Bản mô tả công việc mới chỉ thống kê nhiệm vụ chính của NLD, chưa có các qui định về trách nhiệm của người lao động, các trang thiết bị máy móc, các mối quan hệ, các điều kiện làm việc của người lao động, đặc biệt là đối với bộ phận kỹ thuật.

- Các yêu cầu đối với người thực hiện công việc của mỗi chức danh được quy định trong bản tiêu chuẩn viên chức chuyên môn nghiệp vụ và bản tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật. Tuy nhiên các yêu cầu này còn rất đơn giản ở phạm vi hẹp bao gồm yêu cầu về trình độ đào tạo, ngoại ngữ, tin học mà chưa chi tiết cụ thể đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng nào, kinh nghiệm làm việc ra sao...

- Sự chông chéo trong việc phân công nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá nhân đã gây ra không ít khó khăn cho người lao động; họ gặp lúng túng trong quá trình báo cáo kết quả công việc cho các cấp quản lý.

Với những đặc điểm về công việc tại công ty như vậy chưa thể đáp ứng được nhu cầu bậc cao của người lao động đó là nhu cầu tự hoàn thiện, được thể hiện khả năng, được tôn trọng của mỗi cá nhân người lao động. Hơn thế, khi công việc không được quy định trách nhiệm rõ ràng sẽ dẫn đến tình trạng có người lao động ỷ lại, làm ít nhưng vẫn hưởng nhiều do đó không đảm bảo sự công bằng nếu không có hệ thống đánh giá chính xác. Vì vậy, trong thời gian tới, bộ phận quản trị nhân lực cần hoàn thiện công tác phân tích công việc, làm mới và hoàn thiện đầy đủ các văn bản về phân tích công việc cho từng chức danh, từng bộ phận trong công ty.

#### *2.2.3.2. Tạo động lực thông qua hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Với những mục tiêu và chiến lược cụ thể, công ty thường xuyên tổ chức những chương trình đào tạo và phát triển nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng hiện có của cán bộ công nhân viên và phục vụ cho mục tiêu trong tương lai của tổ chức. Bộ phận quản trị nhân lực của công ty có nhiệm vụ chính trong việc lập kế hoạch đào tạo cho CBNV trong công ty và đánh giá hiệu quả việc đào tạo. Kế hoạch đào tạo tập trung vào các nội dung cụ thể sau:

#### ***Xác định nhu cầu đào tạo***

- Từ nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm, tình hình lao động tại đơn vị và khả năng biến động về lao động do một số người lao động đến tuổi nghỉ hưu, nghỉ mất sức, chuyển công tác hoặc vì một lý nào đó mà không thể tiếp tục làm việc tại đơn vị... từ đó tính toán xác định được đối tượng cần được đào tạo để có thể lập kế hoạch đào tạo cho phù hợp với nhiệm vụ đề ra.

- Căn cứ vào yêu cầu của công việc, những thay đổi của Nhà nước về chế độ, chính sách hoặc những thay đổi về khoa học kỹ thuật công nghệ cần thiết phải đào tạo bổ sung kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ tay nghề cho người lao động mới có thể đáp ứng được các yêu cầu của công việc.

- Số lượng lao động đủ đáp ứng đủ các điều kiện tiêu chuẩn dự thi nâng bậc, chuyển ngạch như đã quy định trong quy chế đào tạo để lập kế hoạch đào tạo và tổ chức thi nâng bậc, chuyển ngạch cho họ. Số lượng lao động cần thiết được đào tạo thêm nghề mới để đáp ứng yêu cầu công việc cũng như bố trí công việc, đặc biệt là đào tạo cho bộ phận kỹ thuật của công ty.

### ***Các hình thức đào tạo***

Để có thể đáp ứng được sự phát triển chung về trình độ khoa học – kỹ thuật, nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ CBCNV, công ty rất chú trọng đến nội dung và hình thức của các chương trình đào tạo, cụ thể là:

- Đào tạo định hướng cho nhân viên mới: Tất cả CBNV mới được vào làm việc tại công ty đều được đào tạo, hướng dẫn định hướng nhằm mục đích cung cấp cho nhân viên mới thông tin về công ty; những nội quy, quy định chung áp dụng cho toàn thể CBNV; cách thức liên hệ công việc với bộ phận phòng ban nhằm giảm sự lo lắng, bỡ ngỡ đối với những nhân viên mới; giúp nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập với môi trường làm việc tại công ty.

- Đào tạo nâng cao trình độ đối với các cán bộ làm công tác chuyên môn kỹ thuật: công ty cử đội ngũ kỹ sư tham dự các khóa học do trung tâm đào tạo

tổ chức hoặc ký hợp đồng với các đơn vị đào tạo bên ngoài mời giáo viên về giảng dạy ngay tại công ty.

- Đào tạo khả năng quản lý, lãnh đạo và nhân sự kế cận: Với sự phát triển nhanh chóng về số lượng các tòa nhà mà công ty đang quản lý, ban Giám đốc công ty đặc biệt coi trọng đến việc đào tạo kỹ năng quản lý, lãnh đạo cho các Trưởng bộ phận, phòng ban công ty, hoạch định nhân sự kế cận, phát triển kỹ năng quản lý phục vụ cho sự phát triển ngày càng cao của công ty.

Để đánh giá công tác đào tạo đã kích lệ động lực lao động cho CBCNV hay chưa, học viên đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo tại công ty.

Từ kết quả của bảng 2.13 cho thấy, có 34.7% số người được hỏi gần như đồng ý với công tác đào tạo mà công ty đang áp dụng, trong đó có 19.3% hoàn toàn hài lòng. Hơn thế, phần lớn người lao động trả lời với các ý kiến không tiêu cực (từ không có ý kiến đến hài lòng) chiếm tới 82.8%, trong đó có tới 16.7% số người hoàn toàn rất hài lòng với hiệu quả mà công tác đào tạo mang đến. Con số này cho thấy công tác đào tạo hiện hành đã đáp ứng được phần nào nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cho CBCNV trong công ty. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận người lao động cảm thấy không hài lòng đối với công tác đào tạo, điều đó sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần, thái độ làm việc cũng như động lực làm việc của người lao động (21.8%). Khi khảo sát đánh giá của người lao động về nhận định cho rằng hiệu quả của chương trình đào tạo mang lại thì có tới 17.2% số người được hỏi không đồng ý với ý kiến đó.

**Bảng 2.13: Đánh giá về công tác đào tạo công ty đang áp dụng**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với công tác đào tạo					
		Rất không hài lòng	Không hài Lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Hài lòng với công tác đào tạo	Người	15	17	35	50	28	145
	%	10.1	11.7	24.2	34.7	19.3	100
Đối tượng cử đi đào tạo phù hợp	Người	12	21	40	41	30	145
	%	8.6	14.7	27.6	28.3	20.8	100
Nội dung đào tạo bù đắp những kiến thức còn thiếu	Người	12	22	37	41	33	145
	%	8.2	15.1	25.8	28.2	22.7	100
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	Người	9	13	44	55	23	145
	%	5.9	9.3	30.5	38.2	16.1	100
Được công ty tạo điều kiện để yên tâm đi học	Người	11	12	30	51	41	145
	%	7.6	8.5	20.7	34.9	28.3	100
Chương trình đào tạo mang lại hiệu quả cao	Người	9	16	41	55	24	145
	%	6.5	10.7	28.3	37.8	16.7	100

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Xét một cách tổng quát, công ty đang thực hiện khá tốt công tác đào tạo, đã phân nào đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của CBCNV; giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn để cải thiện năng suất lao động. Nhưng có đến 23.3% số CBCNV cho rằng nội dung đào tạo chưa bù đắp được những kiến thức thiếu hụt của họ, đây là một con số tiềm năng – là cơ sở để công ty có thể cải thiện hiệu quả của công tác đào tạo.



Những hạn chế trong công tác đào tạo mà công ty đang gặp phải có thể kể đến một số nguyên nhân sau:

- Mục tiêu đào tạo chưa được xác định rõ ràng, mang tính chung chung như đào tạo là để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì chưa có được mục tiêu cụ thể, rõ ràng, định lượng nên không có cơ sở để xem xét, đánh giá chương trình đào tạo đã đạt được các mục tiêu đề ra hay chưa.

- Các phương pháp được sử dụng để đào tạo còn ít. Các phương pháp đào tạo này thường có tính dập khuôn qua các năm. Với cùng một mục tiêu đào tạo, một đối tượng đào tạo, công ty luôn chọn một phương pháp đào tạo cố định.

- Sau thời gian đào tạo không thực hiện đánh giá kết quả đào tạo dù là đào tạo ngay tại nơi làm việc đã làm giảm động lực lao động vì người lao động cảm thấy khả năng của mình chưa được nhìn nhận. Bất kì quá trình đào tạo nào, mà sau khi được thực hiện không quan tâm đến công tác đánh giá, kiểm tra xem chất lượng đào tạo và hiệu quả đào tạo ra sao, thì quá trình đào tạo đó đều được coi là chưa thành công.

#### *2.2.3.3. Tạo động lực thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc*

Ban Lãnh đạo công ty đã thấy được tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV nhưng chưa thực sự đầy đủ. Điều này thể hiện qua những mục đích sử dụng hệ thống ĐGTHCV của công ty còn chưa khai thác hết được các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại. Việc đánh giá mới chỉ dừng lại ở việc muốn phân loại người lao động theo A, B, C chủ yếu phục vụ mục đích tính lương. Hoạt động đánh giá được thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả THCV 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.

Việc đánh giá xếp loại CBCNV được tiến hành hàng tháng. Vào cuối mỗi tháng, CBCNV báo cáo kết quả công việc trong tháng, tự đánh giá xếp loại cá nhân. Căn cứ vào đó lãnh đạo các bộ phận tổ chức đánh giá, phân loại xếp hạng thành tích công tác của CBCNV theo loại A,B,C. Cấp trưởng bộ phận sẽ đánh giá Phó bộ phận. Các Phó bộ phận chủ động đánh giá nhân viên thuộc lĩnh vực mình phụ trách. Sau đó tập thể Lãnh đạo bộ phận sẽ họp đánh giá xếp loại CBCNV trong tháng. Kết quả xếp loại sẽ được ghi vào Bảng tổng hợp đánh giá xếp loại cá nhân. Bộ phận nhân sự sẽ tổng hợp trình lãnh đạo công ty xem xét, trên cơ sở đánh giá xếp loại cuối cùng của Lãnh đạo Công ty, bộ phận nhân sự sẽ điều chỉnh xếp loại A, B, C và trình lại Lãnh đạo Công ty phê duyệt.

Hiện nay công ty đang áp dụng hệ thống ĐGTHCV với mẫu phiếu đánh giá do phòng Tổ chức thiết kế; Đối với Trưởng các bộ phận không có mẫu phiếu đánh giá mà chỉ đánh giá căn cứ theo thành tích xếp loại của tập thể mình quản lý. Tập thể xếp loại nào thì Trưởng phòng/ đơn vị xếp loại đó. Phương pháp ĐGTHCV đang được sử dụng là sự phối hợp của hai phương pháp là Thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp Phân phối bắt buộc.

Để tránh tình trạng những cán bộ đánh giá mắc lỗi thiên kiến nên sau người đánh giá sẽ phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo tỷ lệ phù hợp mà công ty đã quy định phụ thuộc kết quả đánh giá xếp loại tập thể hàng tháng. Hàng tháng, căn cứ mức độ hoàn thành, khối lượng, chất lượng công việc của bộ phận của mình; Lãnh đạo các bộ phận tự đề nghị xếp loại tập thể bộ phận của mình trình lãnh đạo Công ty xem xét. Lãnh đạo Công ty sẽ tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng bộ phận theo các loại A,B,C. Căn cứ vào xếp loại tập thể trong từng bộ phận, tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân trong bộ phận đó như sau:

Tiêu chuẩn phân loại cá nhân từng CBCNV là:

Loại A: Hoàn thành tốt công việc; từ 90-100 điểm

Loại B: Hoàn thành công việc; từ 70- dưới 90 điểm

Loại C: Chưa hoàn thành công việc; từ 50- dưới 70 điểm

Không xếp loại: dưới 50 điểm (không hưởng lương)

Toàn bộ công ty áp dụng phương pháp đánh giá chung đó là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về THCV của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình để cho điểm các tiêu thức.

**Bảng 2.14: Phiếu ĐGTHCV cho cán bộ nghiệp vụ**

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Thang điểm			
		Xuất sắc	Khá	Trung bình	Mức độ tối thiểu
1	Có kế hoạch công tác khoa học, hợp lý	10	8	7	5
2	Khối lượng công việc	20	16	14	10
3	Chất lượng công việc	20	16	14	10
4	Tính hiệu quả	20	16	14	10
5	Tính sáng tạo, chủ động tham mưu đề xuất/ Khả năng suy xét, quyết đoán	10	8	7	5
6	Thái độ, tinh thần hợp tác	10	8	7	5
7	Chấp hành kỷ luật lao động	10	8	7	5
	<b>Tổng cộng</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>50</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Bảng 2.14 là một mẫu phiếu đánh giá THCV dành cho viên chức chuyên môn nghiệp vụ. Mẫu phiếu này dùng cho cả cán bộ đánh giá và người lao động tự đánh giá. Sau mỗi kỳ đánh giá, khi đã tổng hợp được kết quả đánh giá thì trưởng các phòng ban/ đơn vị sẽ tổ chức họp đơn vị mình. Trong buổi

hợp đó thì những người đánh giá sẽ thông báo cho nhân viên trong đơn vị mình biết kết quả của kỳ đánh giá vừa qua. Việc phản hồi thông tin được diễn ra trong nội bộ từng phòng ban. Công ty không chính thức thực hiện bước phỏng vấn đánh giá. Chỉ có người lao động nào có vướng mắc thì trực tiếp hỏi người quản lý trực tiếp của mình. Điều này làm người lao động không hiểu rõ về kết quả THCV và những yếu kém của mình, có thể cảm thấy không thỏa mãn với kết quả đánh giá, ảnh hưởng tới động lực lao động.

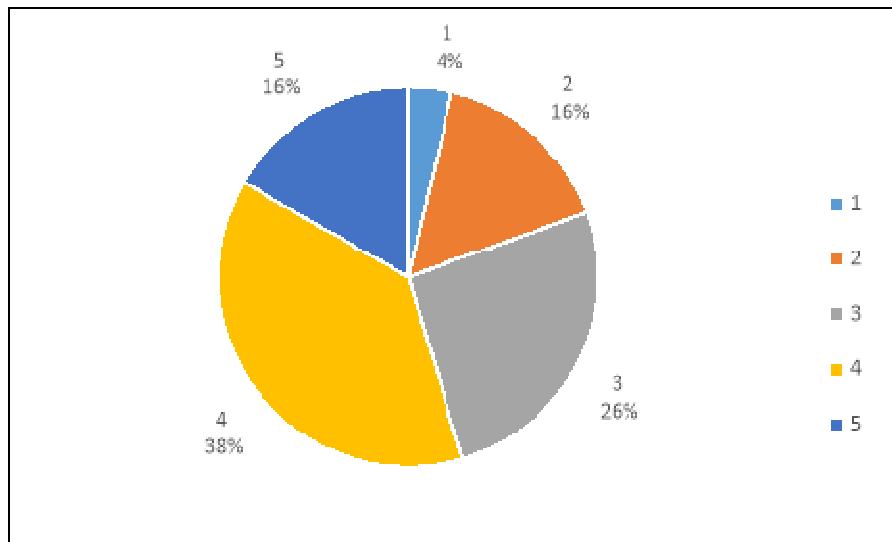
**Bảng 2.15: Quy định xếp loại thi đua cho CBCNV trong công ty**

STT	Chỉ tiêu	Xếp loại	Mức thưởng (nghìn đồng)
1	Người lao động hoàn thành công việc ở mức xuất sắc, hiệu quả công việc cao, hiệu suất sử dụng thời gian lao động trong tháng cao, có sự sáng tạo, ý thức kỷ luật trong công việc.	A	500.000
2	Người lao động hoàn thành công việc ở mức khá tốt, ý thức kỷ luật lao động tốt, đảm bảo số ngày công lao động theo nội quy của công ty	B	300.000
3	Người lao động hoàn thành công việc ở mức trung bình, hiệu quả công việc không cao, không đảm bảo ngày công lao động	C	200.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Để làm rõ hơn về mức độ hài lòng của người lao động tại công ty về công tác ĐGTHCV mà công ty đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như biểu 2.2. Qua số liệu kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc có thể thấy tỷ trọng số người trả lời từ mức độ 3 (không có ý kiến rõ ràng) đến mức độ 5 (hoàn toàn đồng ý) khá cao chiếm tới 80.56%, tức

là từ mức lựa chọn coi hệ thống đánh giá đang thực hiện tại công ty là chấp nhận được đến mức độ cảm thấy hài lòng. Điều này chứng tỏ công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty đã đáp ứng được phần nào mong muốn về hệ thống đánh giá của người lao động. Tuy nhiên, vẫn còn tới 19.44% tổng số người được hỏi chưa hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc, trong đó 3.7% là hoàn toàn không hài lòng.



**Biểu 2.2: Mức độ hài lòng đối với đánh giá thực hiện công việc của nhân viên Công ty**

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Trên cơ sở nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty, học viên nhận thấy rằng công tác này còn nhiều hạn chế là do những nguyên nhân sau:

- Nhận thức của người lãnh đạo về mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc chưa đầy đủ. Tại công ty, hệ thống đánh giá thực hiện công việc được xây dựng để nhằm mục đích phục vụ cho công tác trả lương, xét thưởng mà chưa phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như đào tạo nâng cao trình độ của người lao động, phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc cho người lao động. Chính vì vậy, các tiêu thức và tiêu chuẩn

đưa ra cũng chỉ để đánh giá xem người lao động có hoàn thành mục tiêu đưa ra không nhằm phục vụ cho công tác tiên lương, xét thưởng mà chưa nhằm để đánh giá tiềm năng của người lao động cũng như nguyên nhân hạn chế kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Các tiêu thức dùng để đánh giá còn sơ sài. Với các tiêu thức đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng tại công ty gồm: Hoàn thành nhiệm vụ, khối lượng công việc được giao; tham gia các phong trào thi đua, có tinh thần đoàn kết nội bộ, chấp hành nội quy, quy chế của Công ty, pháp luật của nhà nước; đảm bảo đủ số ngày công theo chế độ trong tháng... thì chủ yếu là nghiêng về đánh giá ý thức, thái độ, tác phong tinh thần làm việc của người lao động, thiếu các tiêu thức đánh giá về trình độ, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc của người lao động. Chính vì vậy, không có tác dụng trong việc phát hiện ra những yếu kém về trình độ, kiến thức, kỹ năng của người lao động có ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động để từ đó có kế hoạch đào tạo phù hợp.

- Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá còn chung chung, không định lượng được do thiếu các văn bản phân tích công việc chi tiết làm căn cứ.

- Phương pháp đánh giá sử dụng phương pháp thang đo đồ họa, có các xếp loại cụ thể tuy nhiên khi thực hiện chưa khoa học, còn mang nặng tính hình thức. Đánh giá hoàn toàn thông qua trao đổi bằng miệng tại buổi họp, không có phiếu đánh giá thực hiện công việc mà chỉ có biên bản kết quả đánh giá với nội dung rất đơn giản gồm Họ tên nhân viên và kết quả đánh giá là mức độ nào. Trong khi đó các thông tin quan trọng như công việc của người lao động, mức độ hoàn thành công việc, những hành vi tích cực và những hành vi tiêu cực trong thực hiện công việc của người lao động vẫn chưa được chỉ rõ.

- Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với người lao động thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho người lao động về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ, mà chưa phát huy được hết chức năng của nó là ngoài việc thông báo cho người lao động về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho người lao động thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra những biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Do vậy, công ty cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện để đảm bảo đánh giá chính xác, công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động, không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương, trả công mà còn phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác.

#### *2.2.3.4. Tạo động lực thông qua môi trường làm việc*

Đây là yếu tố quan trọng mà công ty cần đặc biệt quan tâm, bởi môi trường làm việc là nơi diễn ra mọi hoạt động làm việc hàng ngày của người lao động. Công việc muốn hoàn thành tốt đòi hỏi một môi trường, điều kiện làm việc đầy đủ; tạo được sự thoải mái, tiện nghi cho CBCNV trong công ty.

Đối với những lao động khối văn phòng: Các phòng ban tại công ty được trang bị đầy đủ, máy móc thiết bị phục vụ cho công việc như: Máy tính nối mạng internet, máy in, máy photo, máy fax, điện thoại phục vụ liên lạc, camera giám sát, máy chấm công, quạt, điều hòa...

Đối với bộ phận kỹ thuật tại các tòa nhà: Được trang bị đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động cá nhân như: quần áo, mũ bảo hộ; khẩu trang; găng tay cách điện... Công ty cũng xây dựng bảng nội quy nơi làm việc và dán tại các khu vực dễ dàng thấy được, để người lao động hiểu và thực hiện nghiêm túc các biện pháp bảo vệ cá nhân cho mình.

Công ty cũng coi trọng công tác an toàn lao động thường xuyên chức các buổi tập huấn về an toàn lao động như phòng chống cháy nổ, phòng cháy

chữa cháy... phối hợp với cơ quan chuyên môn kiểm tra tại các khu vực dễ xảy ra cháy nổ, tổ chức khám sức khỏe lao động định kì hàng năm.

Các công tác trên không chỉ đảm bảo thực hiện đúng luật định mà còn đảm bảo mọi hoạt động trong quá trình làm việc của công ty được thuận lợi, tạo động lực để làm việc.

**Bảng 2.16: Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về môi trường làm việc**

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng về môi trường làm việc					
		Rất không hài lòng	Không hài Lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái	<i>Người</i>	12	19	22	45	48	145
	%	8.1	12.8	15.3	30.8	33	100
Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp	<i>Người</i>	9	10	15	47	64	145
	%	6.1	6.7	10.5	32.4	44.3	100
Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	<i>Người</i>	12	20	18	48	46	145
	%	8.5	13.9	12.6	33.1	31.9	100
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	<i>Người</i>	15	14	26	43	47	145
	%	10.1	9.6	18.2	29.8	32.3	100
Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc	<i>Người</i>	8	16	22	58	41	145
	%	5.7	10.8	15.1	40	28.4	100

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Qua bảng 2.16 cho thấy, có tới 40.0% số người được hỏi tương đối hài lòng và 28.4 % hoàn toàn hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc tại công ty. Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái đã nhận được sự đồng tình của 63.8% số CBCNV. Điều này chứng tỏ, đội ngũ CBCNV trong công ty là một



tập thể đoàn kết, đồng nghiệp hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau; môi trường văn hóa tổ chức lành mạnh.

#### ***2.2.4. Kết quả tạo động lực tại công ty thông qua các tiêu chí đánh giá***

Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải là doanh nghiệp được thành lập dưới hình thức chuyển từ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam sở hữu 100% vốn điều lệ sang Công ty cổ phần do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam nắm giữ cổ phần chi phối kể từ ngày 07/01/2016 được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp. Mặc dù công ty mới được cổ phần hóa nhưng công ty đã ngày càng phát triển lớn mạnh và khẳng định được vị thế của mình, những thành tựu của công ty đã góp phần tô đậm những mốc son trên chặng đường phát triển của ngành Đường sắt. Để đạt được sự phát triển đó phải kể đến một nhân tố quan trọng đó chính là nguồn nhân lực của công ty. Sự tồn tại và phát triển của công ty phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì công ty. Chính vì thế bất cứ lúc nào công ty cũng cần phải quan tâm tạo động lực lao động cho nhân viên.

Trong những năm qua, công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải đã thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty, công ty ngay từ đầu đã nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự thành bại của công ty. Các biện pháp tạo động lực mà công ty đã quan tâm thực hiện cũng đã có những thành tựu đáng kể, một số thành tựu có thể nói đến đó là công ty ngày càng quan tâm chú trọng đến các chính sách có liên quan đến người lao động như: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động... Tuy nhiên, tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty vẫn còn những mặt hạn chế nhất định cần được hoàn

thiện như tiền lương, thưởng chưa thực sự đáp ứng được mong muốn của người lao động, công tác đánh giá THCĐ chưa thể hiện được mức độ chính xác, công bằng... Những hạn chế này có thể kìm hãm sự cố gắng và phấn đấu của người lao động, đồng thời có ảnh hưởng nhất định đến sự phát triển và đi lên của công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải. Chính vì thế công ty cần chú trọng hơn nữa hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên.

Qua việc phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty 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 người lao động, động lực giúp người lao động chủ động nắm bắt công việc, tăng tính sáng tạo, người lao động nỗ lực làm việc đem lại hiệu quả làm việc tốt, chất lượng và năng suất cao. Vì vậy, để đánh giá động lực làm việc của người lao động có thể xem xét gián tiếp qua các chỉ tiêu như năng suất lao động, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Qua bảng 2.4 và 2.17 cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải trong 3 năm từ 2016 đến 2018 làm ăn có chiều hướng phát triển tốt, doanh thu và lợi nhuận của công ty hàng năm đều tăng lên. Doanh thu từ 150.574 tỷ đồng (năm 2016) tăng lên 179.086 tỷ đồng (năm 2018) với tốc độ tăng trung bình 9.1%/ năm. Lợi nhuận từ 11.642 tỷ đồng (năm 2016) tăng lên 20.048 tỷ đồng (năm 2018) với tốc độ tăng trung bình 31.2%/ năm. Điều này cho thấy hoạt động SXKD của công ty ngày càng phát triển đạt được những mục tiêu của công ty đặt ra. Các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận của công ty đều tăng lên hàng năm. Với những thành công đã đạt được đó, không thể phủ nhận những đóng góp của công tác tạo động lực, đã đem lại cho người lao động cảm giác gắn bó với

công việc, yên tâm công tác, cố gắng phấn đấu học tập, có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi nhuận cho công ty.

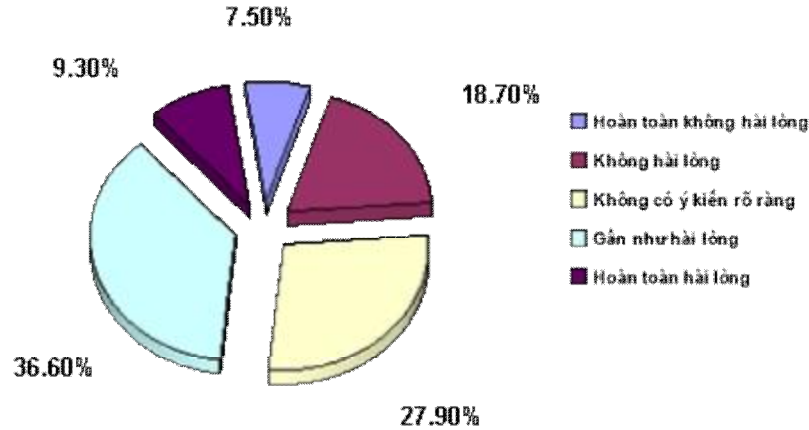
**Bảng 2.17: Năng suất lao động bình quân của NLD**

<b>ST T</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị tính</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Doanh thu thuần	<i>Triệu đồng</i>	150,574	160,067	179,086
2	Lợi nhuận	<i>Triệu đồng</i>	11,642	15,369	20,048
3	Tổng số lao động	<i>Người</i>	1030	1015	950
4	NSLĐ theo doanh thu	<i>Trđ/người</i>	146.2	157.7	188.5
5	NSLĐ theo lợi nhuận	<i>Trđ/người</i>	11.3	15.1	21.1
6	Tốc độ tăng NSLĐ theo doanh thu	<i>%</i>	-	7.8	19.5
7	Tốc độ tăng NSLĐ theo lợi nhuận	<i>%</i>	-	33.6	39.7

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

NSLĐ bình quân của người lao động lại có xu thế tăng lên. NSLĐ theo doanh thu năm 2016 là 146.2 Trđ/người đến năm 2018 tăng lên 188.5 Trđ/người tương ứng với tăng NSLĐ theo doanh thu là 7.8% năm 2017 và 19.5% năm 2018. Lý do NSLĐ bình quân của người lao động trong công ty tăng lên vì trong năm 2017 và 2018 công ty đã giảm được số lao động tương ứng là 15 người năm 2017 và 65 người năm 2018. Điều này dẫn đến Tốc độ tăng NSLĐ theo doanh thu của công ty tăng với tốc độ bình quân 13.65% và Tốc độ tăng NSLĐ theo lợi nhuận của công ty tăng với tốc độ bình quân 36.65%. Đây là điều kiện để công ty có thể tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho CBCNV, mặt khác làm nhân viên cảm thấy tự hào và tin tưởng về công

ty, tạo động lực kích thích người lao động hăng say lao động, khuyến khích họ áp dụng tiên bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất phát huy tinh thần sáng tạo và gắn bó với công việc



**Biểu 2.3: Mức độ hài lòng với công việc của nhân viên**

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Bên cạnh đó, để đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động hoặc viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn đối với người lao động theo thang đo mức độ hài lòng đối với công việc từ mức 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến mức lựa chọn 5 (hoàn toàn đồng ý). Qua hình 2.3 thì số người trả lời là gần như hài lòng chiếm tỷ lệ cao nhất tới 36.6%. Tuy nhiên, giá trị trung bình mức độ hài lòng đối với công việc lại chỉ đạt ở mức 3.39, cho thấy rằng nhìn chung mức độ hài lòng đối với công việc vẫn chưa cao, vẫn còn khá nhiều người chưa hài lòng với công việc chiếm tới 26.2%. Sự không hài lòng đối với công việc sẽ ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động, chỉ cố gắng hoàn thành công việc như là một nghĩa vụ và trách nhiệm, không có sự tự nguyện cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức cũng như để đạt được mục tiêu của chính mình.

**Bảng 2.18: Mức độ hài lòng của người lao động với công việc**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng đối với công việc					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Toàn công ty	Người	12	19	22	45	48	145
	%	8.1	12.8	15.3	30.8	33.0	100
Lãnh đạo công ty	Người	0	0	2	2	2	6
	%	0.0	0.0	33.3	33.3	33.4	100
Lãnh đạo phòng/ban	Người	0	2	4	6	3	15
	%	0.0	13.3	26.7	40.0	20.0	100
LD chuyên môn nghiệp vụ	Người	2	5	9	11	5	32
	%	7.7	15.4	27.2	34.6	15.5	100
Công nhân	Người	9	16	25	32	9	92
	%	10.0	17.5	27.4	35.2	10.0	100

(Nguồn: Điều tra của học viên tháng 05/2019)

Xem xét mức độ hài lòng theo chức danh công việc bảng 2.18 có thể thấy toàn công ty số người trả lời “tương đối hài lòng” chiếm tỷ lệ cao nhất 30.8%, 33.0% trả lời “hoàn toàn hài lòng”; chỉ có 8.1% cảm thấy rất không hài lòng với công việc. Có thể thấy càng lên vị trí cao trong công ty thì mức độ hài lòng đối với công việc càng lớn. Cụ thể, chức danh lãnh đạo công ty có mức đánh giá tương đối hài lòng và hoàn toàn hài lòng là 67.8% và lãnh đạo phòng ban có tỷ lệ là 60%; đối với chức danh lao động chuyên môn nghiệp vụ có 50.1% cảm thấy đánh giá tương đối hài lòng và hoàn toàn hài lòng với công việc, bên cạnh đó vẫn còn 23.1% cảm thấy không hài lòng. Chức danh công nhân có mức độ hài lòng và hoàn toàn hài lòng đạt thấp nhất chỉ chiếm 45.2%. Công nhân là đối tượng có mức lương trung bình thấp nhất so với các

chức danh còn lại và thường xuyên phải làm những công việc nặng nhọc, ít mang tính thử thách, chính vì thế công ty cần chú ý hơn đến vấn đề tạo động lực lao động cho đối tượng này.

### **2.3. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải**

#### ***2.3.1. Những mặt đạt được***

Ban lãnh đạo công ty đã có sự quan tâm đúng mức đến công tác tạo động lực cho nhân viên làm việc và đã đạt được một số kết quả nhất định.

Về tiền lương, thưởng, phúc lợi: Thực đúng quy định pháp luật. Công thức tính lương tương đối đơn giản, dễ hiểu, đảm bảo tính minh bạch.

Với sự cố gắng vượt qua khó khăn, hoạt động sản xuất kinh doanh luôn đạt kết quả tốt, doanh thu và lợi nhuận hàng năm tăng, tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho CBCNV, mặt khác làm nhân viên cảm thấy tự hào và tin tưởng về công ty.

Công ty đã chú trọng đầu tư, trang bị đầy đủ về các máy móc thiết bị, tạo môi trường làm việc thuận lợi, điều kiện làm việc đảm bảo an toàn, vệ sinh, sức khỏe cho người lao động đã góp phần thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả, năng suất, chất lượng, tạo được tâm lý yên tâm làm việc cho nhân viên.

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 CBCNV. 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 công ty.

#### ***2.3.2. Một số hạn chế và nguyên nhân***

- Công tác tạo động lực lao động chưa được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức. Quan điểm của công ty là thực hiện tốt các chính sách thì sẽ tạo

động lực cho người lao động, tuy nhiên trong quá trình thực hiện triển khai công tác tạo động lực còn nhiều điểm chưa hợp lý.

Nguyên nhân do quan điểm về tạo động lực còn nhiều thiếu sót và mang tính chủ quan.

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

Nguyên nhân cũng do quan điểm về tạo động lực còn thiếu sót và mang tính chủ quan áp đặt.

- Tiền lương được tính toán có ảnh hưởng bởi kết quả thành tích của người lao động, tuy nhiên công tác đánh giá chưa thực sự tốt do đó ảnh hưởng tới sự công bằng về tiền lương.

Nguyên nhân của hạn chế này là do mức độ giãn cách tiền lương thấp, chưa thực sự chú trọng đến các công việc đòi hỏi trách nhiệm lớn, công việc phức tạp và có ảnh hưởng lớn đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.

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

Nguyên nhân do công ty chưa nhận rõ được tầm quan trọng của công tác phân tích công việc đối với các chính sách về tạo động lực cho người lao động.

- Đánh giá thực hiện công việc còn sơ sài, mang tính hình thức, các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, dẫn đánh giá chưa công bằng.

Nguyên nhân chủ quan do năng lực của cán bộ phụ trách còn yếu và chưa có nhiều kinh nghiệm

- Các hình thức khen thưởng của công ty tương đối đa dạng nhưng mức khen thưởng còn thấp do được xây dựng từ lâu. Mức đóng bảo hiểm hiện nay mới chỉ đóng theo hệ số lương cơ bản nhà nước mà chưa đóng theo lương thực lĩnh của người lao động.

- Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, gây lãng phí, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự.

Nguyên nhân là do sự hiểu nhau không đủ giữa nhà lãnh đạo với nhân viên của mình, do những người lao động không dám đứng lên tự khẳng định về năng lực, về quyền lợi của mình.



### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG SẮT HÀ HẢI**

#### **3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động cho Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải**

##### ***3.1.1. Mục tiêu***

Hoàn thành tốt nhiệm vụ đảm bảo trạng thái kỹ thuật đường sắt và an toàn giao thông đường sắt trong phạm vi các tuyến đường sắt được Tổng công ty Đường sắt Việt Nam giao hoặc đặt hàng công tác quản lý, bảo trì.

Huy động và sử dụng các nguồn lực để tổ chức sản xuất có hiệu quả nhằm tối đa hóa lợi nhuận, cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao thu nhập và đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, bảo đảm lợi ích tối đa cho các cổ đông;

Hoàn thành mọi nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước, góp phần xây dựng, phát triển đất nước.

##### **Chiến lược phát triển giai đoạn 2019 – 2024:**

Hoàn thiện định hướng phát triển của Công ty trong giai đoạn 05 năm tới. Xác định rõ định hướng ngành nghề để xây dựng chiến lược đầu tư, chiến lược phát triển thị trường đảm bảo cho sự phát triển bền vững của Công ty; xác định giá trị cốt lõi của công Ty cổ phần Đường sắt Hà Hải;

Tiếp tục hoàn thiện các quy chế quản lý nhằm tăng cường hiệu lực hoạt động của bộ máy, nâng cao tính chủ động, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị;

Chỉ đạo và tăng cường công tác kiểm tra kiểm soát đảm bảo cho các nghị quyết, quyết định của HĐQT; các quy định của pháp luật và quy chế quản lý nội bộ được thi trong toàn công ty;

Triển khai mạnh mẽ các giải pháp tái cấu trúc quản trị doanh nghiệp; hoàn thiện và áp dụng các quy trình, phương thức quản trị doanh nghiệp thật sự khoa học, tinh gọn đảm bảo hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý;

Tiếp tục hoàn thiện các chính sách đối với người lao động nhằm thu hút nhân tài và tạo sự gắn bó của người lao động đối với Công ty;

Tiếp tục chỉ đạo ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin phục vụ quản lý.

### ***3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho nhân viên của công ty trong thời gian tới***

Ban Giám đốc công ty đã định hướng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải với những nội dung cơ bản sau:

Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Đối với một doanh nghiệp, để có thể tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp phải có một đội ngũ người lao động có trình độ, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, để làm được điều đó thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nhân viên củamình.

Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động.

Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho công ty.

Công tác tạo động lực lao động cần đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải**

#### **3.2.1. Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động**

Mức độ thỏa mãn nhu cầu sẽ tạo ra lợi ích cho đội ngũ CBCNV trong công ty, do đó mức độ thỏa mãn càng lớn thì động lực tạo ra càng nhiều và ngược lại. Vì vậy, việc xác định nhu cầu của CBCNV trong công ty là việc làm hết sức quan trọng. Theo như phân tích ở Chương 2, mỗi đối tượng lao động khác nhau, trong độ tuổi khác nhau thì nhu cầu của họ là khác nhau vì nhu cầu của mỗi cá nhân rất đa dạng và phong phú. Vì vậy, để công tác tạo động lực của công ty được hiệu quả thì hàng năm công ty nên tiến hành xác định hệ thống các nhu cầu của CBCNV và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên, để từ đó công ty sẽ có các giải pháp phù hợp.

Theo học viên, thực hiện điều tra xã hội học cũng là một phương pháp xác định nhu cầu của CBCNV đem lại hiệu quả cao. Và phương pháp này được học viên tiến hành như sau:

**Bước 1:** Xác định những nhu cầu đối với công việc của người lao động. Ở đây có thể liệt kê ra một số nhu cầu của người lao động như: thu nhập cao, công việc ổn định, công việc thú vị thách thức, cơ hội học tập, thăng tiến, điều kiện lao động,...

**Bước 2:** Thiết kế phiếu khảo sát nhu cầu của người lao động. Ví dụ về mẫu phiếu và câu hỏi về nhu cầu đã được học viên sử dụng để điều tra.

Anh/Chị hãy cho biết nhu cầu hiện nay đối với công việc của Anh/Chị là gì? (Sắp xếp các nhu cầu trên theo thứ tự quan trọng hoặc ưu tiên từ **1 (quan trọng nhất)** đến **7 (ít quan trọng nhất)**)

**Bảng 3.1: Bảng tiêu chí xác định nhu cầu của người lao động**

Tiêu chí	Xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên giảm dần
Thu nhập cao	
Công việc ổn định	
Điều kiện lao động tốt	
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	
Cơ hội học tập nâng cao trình độ	
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	
CV phù hợp với khả năng sở trường	

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

**Bước 3:** Tiến hành khảo sát nhu cầu của CBGV. Để việc thực hiện điều tra khảo sát hiệu quả và chính xác, công ty nên tiến hành điều tra toàn bộ CBCNV trong công ty. Để việc điều tra đơn giản, nhanh gọn và tiết kiệm chi phí, công ty có thể thiết kế làm phiếu khảo sát trực tuyến với google docs gửi vào hòm thư chung của công ty hoặc hòm thư cá nhân để mọi người điền thông tin vào phiếu.

**Bước 4:** Sau khi tổng hợp các phiếu xong, sẽ tiến hành xử lý số liệu. Từ số liệu khảo sát phải tiến hành tính các mức độ quan trọng (hay ưu tiên) bình quân của tất cả các yếu tố dựa vào công thức tính số thứ tự ưu tiên bình quân:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum x_j n_{ij}}{\sum n_{ij}}$$

Trong đó:

(i,j = 1,2,3...n); n là số yếu tố và mức độ quan trọng.

Trong đó:

$\bar{x}_i$ : là mức độ quan trọng hoặc thứ tự ưu tiên bình quân của yếu tố  $i$ .

$x_j$ : là mức độ quan trọng thứ  $j$ .

$n_{ij}$ : là tần số của mức độ quan trọng thứ  $j$  của yếu tố  $i$ .

Dựa vào giá trị  $\bar{x}_i$ , ta sẽ xác định được mức độ quan trọng của từng nhu cầu. Mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào nhỏ nhất, sẽ được xếp thứ tự 1 và mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào lớn nhất, sẽ được xếp thứ tự cuối cùng. Nhưng để việc xác định nhu cầu được chính xác, triệt để và phù hợp với mọi đối tượng, công ty cũng nên đưa ra các tiêu chí xác định về thứ tự ưu tiên đối với nhu cầu trong công việc như chia theo giới tính, chia theo độ tuổi hoặc chia theo vị trí chức danh. Vì với mỗi chỉ tiêu này sẽ tác động lớn đến thứ tự ưu tiên về nhu cầu trong công việc của CBCNV.

### ***3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính***

#### ***3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách trả lương, thưởng***

*- Trả lương, trả thưởng phải gắn với kết quả THCV*

Để hoàn thiện hệ thống tiền lương hướng đến mục tiêu công bằng trong trả lương và để tiền lương thực sự trở thành công cụ quản trị hữu hiệu và là đòn bẩy kích thích năng suất lao động, học viên xin đề xuất, khuyến nghị một số giải pháp để công ty tham khảo trong quá trình cải tiến tiền lương.

*Một là*, phổ biến và giải thích rõ cho người lao động hiểu về qui chế trả lương đang áp dụng của công ty, cách tính toán lương, xếp hệ số lương chức danh... để người lao động hiểu rõ về mức lương mà họ nhận, thấy được sự công bằng khi so sánh với thu nhập của những người lao động khác trong công ty. Qua phân tích thực trạng ở chương 2 cho thấy, còn một bộ phận khá lớn người lao động chưa hiểu rõ về quy chế trả lương, đặc biệt là đối với chức danh lao động chuyên môn nghiệp vụ và công nhân. công ty cần tiến hành phổ biến quy chế trả lương đến từng người lao động để người lao động thấy

rõ sự minh bạch trong chính sách tiền lương, mối liên hệ giữa kết quả THCV với tiền lương nhận được.

*Hai là*, Làm rõ các nguyên tắc xếp bậc lương, nguyên tắc xếp bậc lương hiện tại của công ty mới chủ yếu dựa trên thâm niên và bằng cấp. Nguyên tắc xếp bậc lương như đã phân tích ở chương 2 đối với cán bộ quản lý việc xếp bậc lương chức danh chỉ phụ thuộc hoàn toàn vào thời gian giữ chức vụ. Việc xếp lương chức danh theo quy định của công ty dẫn đến việc người lao động càng làm lâu năm thì mức lương càng cao, mức lương không phụ thuộc nhiều vào năng lực, sự cố gắng của người lao động, do đó chưa thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc. Công ty nên điều chỉnh nguyên tắc xếp bậc lương không chỉ dựa vào thâm niên, bằng cấp mà còn phải gắn với yếu tố đánh giá năng lực người lao động, kết quả hoàn thành công việc trong thực tế.

*Ba là*, Xây dựng cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc, gắn tiền lương với hiệu quả, năng suất và chất lượng. Hiện tại, việc đánh giá THCV của công ty được thực hiện rất đơn giản, mang tính hình thức, chưa phản ánh chính xác đóng góp của người lao động. Với việc hoàn thiện bản mô tả công việc rõ ràng, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá THCV đầy đủ, định lượng, thành tích của mỗi nhân viên cần được theo dõi, đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả công việc hoàn thành mà còn đánh giá ở năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc. Theo đó, thăng tiến tiền lương sẽ gắn liền với kết quả đánh giá và năng lực thể hiện trong thực tế của từng nhân viên. (Biện pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá THCV sẽ phân tích ở phần sau).

*Bốn là*, điều chỉnh lại hệ số đánh giá để tiền lương thực sự gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Hiện tại, Công ty đang áp dụng các mức sau:

Loại A: Hoàn thành tốt công việc                      Hệ số:  $h_{dg} = 1.1$

Loại B: Hoàn thành công việc                      Hệ số:  $h_{dg} = 1.0$

Loại C: Chưa hoàn thành công việc                      Hệ số:  $h_{dg} = 0.9$

Như vậy, sự chênh lệch về tiền lương sẽ là không lớn giữa các kết quả xếp loại đánh giá. Để tiền lương phản ánh chính xác đóng góp của người lao động, gắn tiền lương với mức độ hoàn thành công việc học viên đề xuất điều chỉnh mức hệ số đánh giá như sau (cùng với đề xuất về giải pháp phân loại kết quả đánh giá THCV thành 5 mức – *Phụ lục 5*):

**Bảng 3.2: Bảng hệ số đánh giá phân loại kết quả đánh giá THCV**

STT	Xếp loại THCV	Điểm đánh giá THCV	Hệ số đánh giá ( $h_{dg}$ )	Ghi chú
1	Hoàn thành Xuất sắc công việc	95 đến 100 điểm	1.4	
2	Hoàn thành tốt công việc	90 đến 95 điểm	1.2	
3	Hoàn thành công việc	70 đến 90 điểm	1.0	
4	Chưa hoàn thành công việc	50 đến 70 điểm	0.8	
5	Không xếp loại	Dưới 50 điểm	0	

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Năm là, Xem xét chính sách tiền lương có tính đến sự biến động của chỉ số giá cả trên thị trường để ấn định mức lương, điều chỉnh lương theo mức lạm phát. Hoặc công ty sẽ có các hỗ trợ đối với người lao động để giảm bớt khó khăn cho người lao động.

Định kỳ 6 tháng hoặc một năm, công ty nên tiến hành tổng hợp ý kiến, đánh giá tình hình thực hiện và điều chỉnh, bổ sung tiền lương cho phù hợp...

### 3.2.2.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn

Khen thưởng là một biện pháp tạo động lực cho người lao động có hiệu quả, khen thưởng chính xác, công bằng giúp kích thích người lao động tăng năng suất lao động, có nhiều sáng tạo, sáng kiến cải tiến trong quá trình làm việc. Để nâng cao tác dụng kích thích của hoạt động khen thưởng công ty cần thực hiện một số biện pháp sau:

*Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng:* Hiện tại, hình thức khen thưởng được áp dụng tại công ty chủ yếu là thưởng bằng tiền mặt, công ty nên đa dạng hóa các hình thức khen thưởng như một kỳ nghỉ phép, một chuyến đi du lịch nước ngoài cho người lao động và gia đình, hay một món quà ý nghĩa nào đó... Đi kèm phần thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, đó là sự ghi nhận thành tích, tổ chức lễ trao giải thưởng, vinh danh người lao động v..v. Điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, người lao động sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ.

*Thời hạn xét khen thưởng hợp lý:* Việc bình xét thưởng của công ty có khoảng cách giữa các lần thưởng quá dài, thường là một năm một lần. Khoảng thời gian này là khá lâu làm cho động lực của người lao động giảm sút khi có thành tích tốt. Nên có thời gian xét khen thưởng gần hơn như theo Quý. Việc thưởng đột xuất cho người lao động khi có thành tích đặc biệt xuất sắc nên tiến hành ngay sau khi người lao động đạt thành tích. Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner đã chỉ ra rằng khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Chính vì thế các quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc. Người quản lý nên có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được.



*Điều chỉnh mức tiền thưởng phù hợp với giá cả thị trường:* Một số mức thưởng tại công ty đã xây dựng từ lâu nhưng chưa có sự điều chỉnh phù hợp, vì thế mức thưởng chưa thực sự hấp dẫn đối với người lao động. Phần thưởng cho người lao động phải có ý nghĩa nhất định đối với người lao động thì mới tạo ra sự hi vọng, sự mong đợi, như vậy mới kích thích người lao động tăng cường nỗ lực bản thân để đạt được phần thưởng.

*Phần thưởng phải gắn trực tiếp với thành tích của người lao động:* Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động. Người lao động có thành tích sẽ được thưởng, không có thành tích thì không thưởng. Tránh tình trạng khen thưởng một cách đại trà, ai cũng được thưởng, như vậy thì việc khen thưởng sẽ không có ý nghĩa. Vì thế, ngoài tiêu chí xét thưởng rõ ràng còn cần tới khả năng và sự công tâm đánh giá của người quản lý. Khi đã có các quy định rõ ràng về xét thưởng cần phải thông báo và giải thích rõ cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

### *3.2.2.3. Xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn*

Công ty cần thu hút người lao động 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 người lao động. Tiến hành nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của CBCNV để xây dựng được các chương trình phúc lợi phù hợp với từng nhóm người lao động. Ví dụ: với CNCNV nữ thì công ty có thể tặng phiếu chăm sóc sắc đẹp ở các Spa vào ngày 8/3...

Tiến hành thông tin thường xuyên và giải thích cho người lao động hiểu rõ hơn về các chương trình phúc lợi mà họ được nhận, lợi ích từ chương trình, giúp CBCNV thấy rõ được sự quan tâm của công ty đến chăm lo đời sống cho người lao động.

Ngoài các loại phúc lợi bắt buộc, công ty nên xem xét đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện mà người lao động hiện tại đang mong muốn công ty cung cấp thêm cho người lao động (theo kết quả phiếu khảo sát ở chương 2) như chương trình cho nhân viên vay vốn để hỗ trợ người lao động có tiền mua nhà, mua xe; cung cấp các dịch vụ về nghề nghiệp như tư vấn tâm lý cho người lao động, tư vấn nghề nghiệp, thời gian làm việc linh hoạt...

Chương trình phúc lợi nên chú ý đến các nhóm đối tượng khác nhau để có sự điều chỉnh cho phù hợp. Ví dụ đối với công nhân, kỹ sư giám sát ở các dự án xây dựng cầu đường vùng sâu vùng xa thường xuyên phải làm việc xa nhà nên có những hỗ trợ tốt về nhà ở, phương tiện đi lại, phương tiện liên lạc, dịch vụ y tế và quan tâm đến đời sống tinh thần khi phải thường xuyên xa gia đình của người lao động.

### ***3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính***

#### ***3.2.3.1. Thiết lập mục tiêu làm việc hiệu quả cho nhân viên***

Thiết lập mục tiêu có tác dụng rõ ràng trong việc tạo động lực cho người lao động, nâng cao tính tự chủ của họ vì rõ ràng họ được tham gia trực tiếp trong việc tạo ra mục tiêu cho chính mình. Chính họ là người quản lý tiến độ thực hiện các mục tiêu đó. Phương pháp này cũng giúp cho người lao động hiểu rõ hơn những mục tiêu, chiến lược của tổ chức, giúp họ nhận thấy mình cũng là một mắt xích quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu và chiến lược chung. Từ đó tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Tại công ty, hoạt động thiết lập mục tiêu cho nhân viên chưa được coi trọng. Nhân viên khá mơ hồ về mục tiêu, chiến lược của tổ chức, không có mục tiêu làm việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân. Để hoạt động thiết lập mục tiêu cho nhân viên đạt hiệu quả có thể thực hiện một số giải pháp sau:

Trước hết, cần nâng cao nhận thức của các cấp Lãnh đạo về tầm quan trọng của hoạt động thiết lập mục tiêu tới động lực và hiệu quả làm việc của

nhân viên. Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động này thì các cấp lãnh đạo mới đầu tư thời gian, nguồn lực cho việc áp dụng và thực hiện biện pháp tạo động lực bằng cách thiết lập mục tiêu hiệu quả cho từng cá nhân người lao động.

Công ty cần tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng thiết lập mục tiêu cho các cấp quản lý từ trưởng phòng/ban trở lên. Các cấp quản lý cần được cung cấp những kiến thức cơ bản và kỹ năng cần thiết về thiết lập mục tiêu để áp dụng hiệu quả trong thực tế. Việc tiến hành đào tạo có thể liên kết với các cơ sở đào tạo hiện đang hợp tác với công ty như Trường doanh nhân Peace, trung tâm đào tạo Sông Đà Kinh Bắc... hoặc mở lớp tại công ty mời chuyên gia bên ngoài về giảng dạy.

Cần triển khai các mục tiêu, chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh chung của công ty đến từng người lao động. Trong các cuộc họp hàng tháng, quý, năm, Lãnh đạo trực tiếp có trách nhiệm phổ biến, giải thích mục tiêu, chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và đơn vị mình phụ trách đến từng người lao động. Đảm bảo người lao động hiểu rõ về các mục tiêu, kế hoạch và cam kết cùng thực hiện mục tiêu chung.

Lãnh đạo trực tiếp sẽ là người cùng nhân viên thiết lập mục tiêu làm việc. Cần quy định rõ trách nhiệm của người lãnh đạo trực tiếp là người có trách nhiệm hỗ trợ nhân viên thuộc phạm vi mình quản lý thiết lập mục tiêu làm việc. Quản lý trực tiếp cũng là người hỗ trợ nhân viên lập kế hoạch đi kèm để thực hiện mục tiêu, theo dõi, đánh giá quá trình thực hiện mục tiêu của nhân viên.

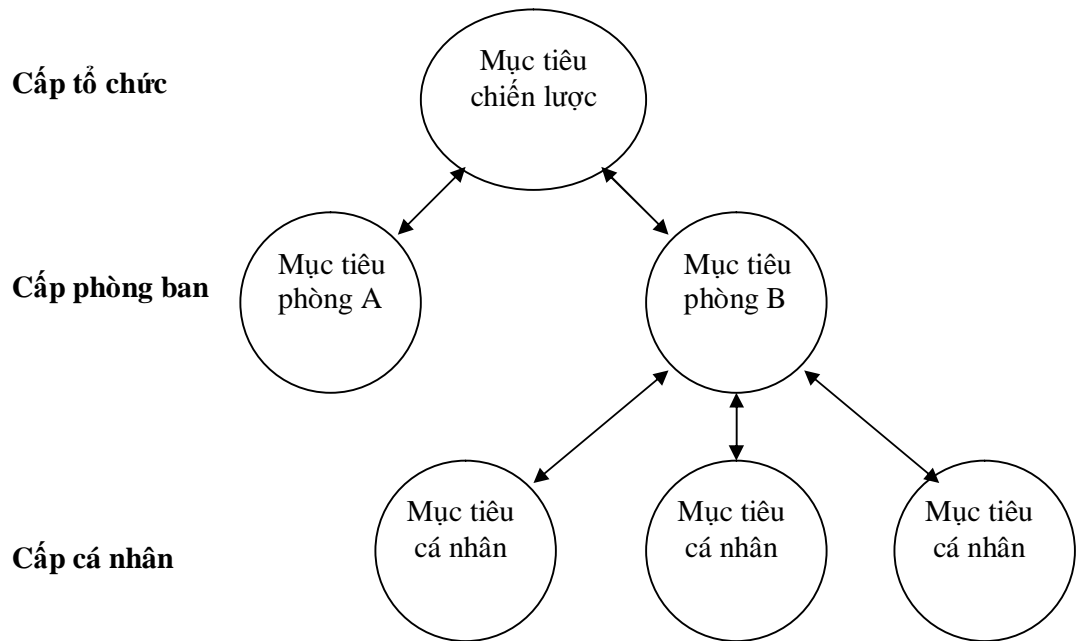
Cần thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu, để nhân viên tự đề ra mục tiêu của họ dựa trên mục tiêu chung của tổ chức. Dựa trên mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu mà nhân viên thiết lập người quản lý cần thảo luận, trao đổi lại với nhân viên để có sự điều chỉnh và thống

nhất cần thiết các mục tiêu đã định. Các nhân viên chính là người hiểu được mình có khả năng đạt được mục tiêu đó hay không. Vì vậy trong quá trình xây dựng mục tiêu cho nhân viên cần phải bàn bạc, tham khảo ý kiến của nhân viên.

Đánh giá, khen thưởng mục tiêu làm việc của nhân viên: Người quản lý trực tiếp cần đánh giá và ghi nhận kết quả hoàn thành mục tiêu của nhân viên. Coi việc hoàn thành mục tiêu là một trong số các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Có các phần thưởng xứng đáng khi nhân viên hoàn thành mục tiêu.

***Các lưu ý về yêu cầu đối với mục tiêu được đưa ra:***

Mục tiêu của cá nhân, các bộ phận phải phù hợp và hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Sau khi mục tiêu công ty được thiết lập và phổ biến, đến lượt các bộ phận, phòng ban chức năng thiết lập mục tiêu cho mình, và cấp quản lý bộ phận, phòng ban sẽ chịu trách nhiệm chính về các mục tiêu này. Tiếp tục đến các đơn vị nhỏ hơn như tổ, nhóm... Cuối cùng là mục tiêu của từng cá nhân trong tổ, nhóm...



(Nguồn: Đề xuất của học viên)

### Sơ đồ 3.1: Sự phù hợp trong hệ thống mục tiêu từ trên xuống

Mục tiêu được thiết lập phải luôn đảm bảo tính rõ ràng, cụ thể, đo lường được, khả thi, và có thời hạn. Mục tiêu phải mang tính thách thức mới khuyến khích được nhân viên nỗ lực đạt được mục tiêu.

Từ bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên người quản lý sẽ xác định được các nhiệm vụ mà nhân viên cần phải thực hiện, các thông tin trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ giúp người quản lý có cơ sở xác định kết quả công việc cần đạt được (về số lượng, chất lượng, thời hạn hoàn thành các nhiệm vụ). Việc hoàn thiện các văn bản phân tích công việc, làm rõ các nhiệm vụ cụ thể của người lao động, xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng cho các chức danh công việc sẽ là căn cứ để thiết lập mục tiêu làm việc cụ thể, phù hợp cho nhân viên.

### 3.2.3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển còn là một nhu cầu của người lao động, đó là nhu cầu học tập nâng cao trình độ, nhu cầu tự hoàn thiện mình. Làm tốt công tác đào tạo và phát triển có nghĩa là công ty đã thỏa mãn được một phần nhu cầu của người lao động, khi người lao động cảm thấy được thỏa mãn trong công việc thì họ sẽ có động lực lao động cao. Qua phân tích thực trạng hoạt động đào tạo cho thấy, tại công ty việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo còn dựa nhiều vào cảm tính của người quản lý, chưa xác định rõ các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động, chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng. Những khóa đào tạo ở nước ngoài thường ưu tiên cho cán bộ lãnh đạo chứ không phải là những người lao động có thành tích xuất sắc. Điều này dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí, không thỏa mãn nhu cầu được học tập nâng cao trình độ của người lao động. Việc đề ra các tiêu chuẩn, điều kiện chung làm người lao động và đôi khi còn cảm thấy không được đối xử không công bằng, ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

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

Xác định đúng đối tượng đào tạo, xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng: Hiện tại công ty vẫn chưa xây dựng được các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo mà hoàn toàn do người Lãnh đạo chọn cử CBCNV đi đào tạo, đôi khi việc chọn cử người đi đào tạo sẽ mang tính chất luân phiên nhằm đảm bảo ai cũng được đi đào tạo, công ty thường ưu tiên những người lãnh đạo tham gia các khóa đào tạo ở nước ngoài. Do đó nhiều khi dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, người lao động cảm thấy không được đối xử

công bằng. Do vậy, công ty cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

Nội dung chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc: Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc. Cần căn cứ vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết của người lao động phục vụ cho công việc.

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

Sử dụng hiệu quả kết quả ĐGTHCV để lựa chọn đối tượng đào tạo: Do khâu đánh giá THCV còn nhiều hạn chế nên khâu xác định nhu cầu chưa được thực hiện tốt, kết quả đánh giá chưa cho người lãnh đạo biết được người lao động có kết quả THCV kém vì lí do gì, vì thế chưa xác định được các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động để có kế hoạch đào tạo phù hợp. Công ty cần sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá THCV phục vụ cho mục đích đào tạo đó là:

- Cần mở rộng đối tượng được cử đi đào tạo, không nên chỉ tập trung vào bộ phận lãnh đạo công ty mà cần tạo cơ hội cho những nhân viên ưu tú khác. Có chính sách ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.
- Tiến hành đào tạo cho những người lao động có kết quả THCV thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp được thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Việc xác định chính xác các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt sẽ giúp người lao động lấp “lỗ hổng” để có khả năng cải thiện kết quả THCV cao hơn, người lao động sẽ cảm thấy tự tin hơn, cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức, dẫn đến sự thỏa mãn cao trong lao động.

Quan tâm đến nguyện vọng của người lao động: Người lao động là người hiểu mình nhất, họ biết mình gặp khó khăn gì trong khi THCV, từ đó có thể xác định các kiến thức kỹ năng còn thiếu hụt của bản thân. Tuy nhiên, khi tiến xác định nhu cầu đào tạo, công ty đã chưa tiến hành điều tra nhu cầu, nguyện vọng được đào tạo, các kỹ năng, kiến thức mong muốn được đào tạo của người lao động, đặc biệt là đối với đối tượng lao động chuyên môn nghiệp vụ là đối tượng có nhu cầu về “có cơ hội học tập nâng cao trình độ” cao nhất so với các đối tượng khác (theo kết quả khảo sát về mức độ ưu tiên các nhu cầu của người lao động trong Chương 2). Vì thế, công ty nên quan tâm đến nhu cầu đào tạo của người lao động, trên cơ sở đó xem xét xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập phù hợp với yêu cầu công việc. Người lao động được đào tạo đúng với nguyện vọng sẽ nâng cao tính tự giác trong học tập, khuyến khích cho nỗ lực làm việc.



*3.2.3.3. Cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động*

Môi trường làm việc ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Công ty nên quan tâm đến các giải pháp để tạo môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái cho CBCNV trong công ty.

Về cải thiện điều kiện làm việc: Mặc dù công ty rất quan tâm đến cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công việc và dành khoản kinh phí lớn cho đầu tư. Tuy nhiên, việc mua sắm trang thiết bị chủ yếu căn cứ vào đề xuất của từng bộ phận mà chưa quan tâm nhiều đến các chức danh công việc khác nhau sẽ có các nhu cầu khác nhau. Vì vậy, trong thời gian tới, công ty nên căn cứ vào bản mô tả công việc đã được hoàn thiện để tiến hành rà soát lại, xác định đối với từng chức danh công việc người lao động cần được cung cấp những máy móc, trang thiết bị nào phục vụ cho công việc. Đặc biệt là đối với đối tượng công nhân kỹ thuật, kỹ sư làm việc tại các dự án cần quan tâm hơn đến công tác bảo hộ, an toàn vệ sinh cho người lao động.

Với mối quan hệ khá tốt đẹp giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên trong công ty, tinh thần đoàn kết trong tập thể. Đây là một điều tự hào của công ty. Chính vì vậy, việc tiếp tục duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp này là cơ sở tạo động lực hữu hiệu đối với đội ngũ công nhân viên của công ty. Tuy nhiên, người lao động vẫn chưa đánh giá cao mức độ hài lòng về Đề thúc đẩy được các mối quan hệ này ngày càng tốt đẹp, công ty cần có các chính sách thiết thực để duy trì mối quan hệ tốt đẹp này.

Qua phân tích thực trạng tại chương 2 cho thấy có ít sự trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên về mục tiêu, chiến lược tổ chức, mục tiêu làm việc của nhân viên. Ban lãnh đạo công ty cũng cần tăng cường đối thoại và đa dạng hóa các phương pháp đối thoại với công nhân viên như: trong các buổi họp, trong các buổi khen thưởng, đi du lịch toàn công ty... Đồng thời, cũng cần

tăng cường nội dung đối thoại: thường xuyên thông báo về tình hình của công ty, những thành tựu hay khó khăn, cán bộ công nhân viên trong công ty cần làm gì để thực hiện được mục tiêu chung của công ty... Biết và hiểu được tình hình công ty, mỗi thành viên trong công ty sẽ có ý thức, trách nhiệm hơn trong công việc của mình, cố gắng để đạt được mục tiêu chung. Đối thoại là phải từ cả hai phía, không đơn thuần chỉ từ phía ban giám đốc công ty thông báo tình hình, công ty cần khuyến khích cán bộ công nhân viên mạnh dạn và thẳng thắn chỉ ra những tồn tại trong công ty và đưa ra các sáng kiến nhằm khắc phục và cải thiện tình hình. Ban giám đốc cần tiếp thu những đề xuất, những ý kiến hợp lý để có thể có những chính sách phù hợp nhất đối với công ty.

Ban lãnh đạo công ty cần thể hiện sự quan tâm kèm cặp và nhìn nhận đối với người lao động, tôn trọng người lao động, làm cho người lao động thấy họ được quan tâm. Sự quan tâm này có thể được thể hiện dưới dạng như: các lời khen ngợi, động viên, khuyến khích, thăm hỏi sức khỏe cá nhân và gia đình. Thường xuyên hỗ trợ, hướng dẫn nhân viên giúp họ hoàn thành tốt công việc, trao quyền tự chủ cho người lao động trong công việc, thể hiện sự tin tưởng đối với người lao động. Người lao động khi được lãnh đạo quan tâm, hỏi han, họ sẽ có cảm giác gần gũi, tin tưởng vào ban lãnh đạo, tin tưởng vào công ty. Người lao động sẽ làm việc hết sức mình để xứng đáng với những tình cảm mà lãnh đạo công ty đã dành cho mình.

Thường xuyên tổ chức và duy trì tổ chức các phong trào thi đua, hội thi tay nghề giỏi hàng năm, thi đua giữa các đơn vị thành viên về chỉ tiêu kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, thi đua an toàn trong sản xuất... để tạo không khí sôi nổi, kích thích sự ganh đua tích cực giữa những cá nhân người lao động, giữa các nhóm và tập thể.

Bên cạnh đó, công ty cũng nên chú trọng hơn nữa trong việc thường xuyên tổ chức các hoạt động chăm lo tới đời sống văn hóa tinh thần cho người lao động: Tổ chức tham quan du lịch, đẩy mạnh các hoạt động thể dục thể thao, tổ chức các chương trình như chào mừng ngày 8/3, tết trung thu, tết thiếu nhi cho con em CBCNV, tổ chức thường xuyên các hoạt động từ thiện kêu gọi sự tham gia đông đảo của người lao động như ủng hộ đồng bào thiên tai, xây nhà tình nghĩa, duy trì và khuyến khích người lao động tham gia hoạt động các câu lạc bộ văn thơ, lập diễn đàn trên website nội bộ của công ty để người lao động có thể chia sẻ kinh nghiệm, khó khăn trong cuộc sống và công việc.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc***

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quan trọng của công tác quản trị nhân lực trong tổ chức. Chính nhờ hệ thống đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo tổ chức mới có cơ sở để xây dựng các kế hoạch về trả lương, phân phối tiền thưởng, kế hoạch nhân lực, khen thưởng - kỷ luật... Không những thế công tác đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động còn được tổ chức sử dụng như một công cụ để tạo động lực lao động cho người lao động. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá công ty đang áp dụng lại khá đơn giản, sơ sài, chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, ảnh hưởng tới động lực của người lao động. Học viên xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại công ty như sau:

#### ***Xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng, chi tiết***

Cho dù áp dụng bất cứ phương pháp đánh giá nào, nhà quản lý cũng cần có các tiêu chí đánh giá nhân viên. Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao thực hiện và mục tiêu mà tổ chức mong muốn đạt tới. Để kết quả đánh giá phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện

công việc của người lao động yêu cầu các tiêu chí phải được xây dựng đầy đủ, cụ thể, định lượng, dựa vào các văn bản phân tích công việc. Ngoài các tiêu chí về khối lượng công việc còn cần các tiêu chí về thái độ làm việc, khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp...

### ***Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp***

Phương pháp công ty đang áp dụng là thang đo đồ họa, tuy nhiên còn bộc lộ nhiều hạn chế đó là các tiêu chí đánh giá không rõ ràng, chưa phản ánh chính xác kết quả THCV của người lao động. Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng, học viên đề xuất phương pháp ĐGTHCV có thể áp dụng tại CÔNG TY đó là sử dụng phương pháp đánh giá Quản lý bằng mục tiêu kết hợp với phương pháp Thang đo dựa trên hành vi. Cụ thể là người quản lý sẽ sử dụng phương pháp Quản lý bằng mục tiêu để đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu được giao trong kỳ, kết hợp với phương pháp Thang đo đồ họa để đánh giá kết quả, thái độ/ và hành vi của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

Phương pháp quản lý bằng mục tiêu: Ở phương pháp đánh giá thực hiện công việc dựa vào quản lý bằng mục tiêu, vào đầu chu kỳ công việc người quản lý và người lao động sẽ cùng ngồi lại với nhau để thảo luận về các yếu tố chính trong công việc của người lao động, căn cứ vào mục tiêu chung của công ty, mục tiêu của phòng, của bộ phận, người quản lý sẽ định hướng và cùng thảo luận với người lao động về các mục tiêu cụ thể cần đạt được trong công việc của họ. Hướng dẫn để người lao động xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu đó. Những mục tiêu và kế hoạch hành động này sẽ được ghi chép lại. Cần gắn các trọng số cho các mục tiêu để xác định mục tiêu nào là mục tiêu ưu tiên. Trong quá trình thực hiện công việc thuộc chu kỳ đánh giá người lao động thường xuyên xem xét quản lý tiến độ thực hiện mục tiêu của mình, nếu có khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu họ sẽ trao đổi với người

quản lý để điều chỉnh cách thực hiện công việc, yêu cầu hỗ trợ và có thể điều chỉnh mục tiêu.

Cuối kỳ công việc, người đánh giá sẽ cùng trao đổi với người lao động về quá trình thực hiện những mục tiêu đã được thiết lập từ đầu, những gì đạt được và chưa được. Cùng phân tích nguyên nhân và đưa ra giải pháp. Qua đó đánh giá quá trình thực hiện công việc của người lao động.

Phương pháp Thang đo đồ họa: Phương pháp công ty đang áp dụng là phương pháp thang đo đồ họa. Tuy nhiên việc thiết kế thang đo còn sơ sài, chưa phản ánh hết được các khía cạnh cần đánh giá.

Học viên xin đề xuất mẫu phiếu đánh giá thực hiện công việc theo **phụ lục 5** để công ty công ty xem xét và áp dụng.

***Tiến hành tổ chức đào tạo người đánh giá để giúp người đánh giá có thể thực hiện đánh giá công bằng, chính xác, hiểu rõ mục đích đánh giá***

Để công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt thì công ty cần có một chương trình đào tạo người đánh giá một cách cụ thể. Những người đánh giá có thể không hiểu rõ về quy trình, cách thức, mục tiêu... của hệ thống đánh giá. Điều này sẽ dẫn đến đánh giá không chính xác và thiếu sự thống nhất giữa các phòng ban, đơn vị. Chính vì thế cần phải tổ chức đào tạo, tập huấn cho những người đánh giá. Ban Tổ chức nhân sự là người đứng ra chủ trì tổ chức đào tạo nhằm phổ biến tất cả những vấn đề liên quan tới hệ thống ĐGTHCV và cách thức thực hiện nó. Đi kèm với hoạt động này là các văn bản hướng dẫn chi tiết, cụ thể. Đối với những người lao động cũng cần hướng dẫn họ cách thức tự đánh giá, giải thích cho người lao động hiểu rõ hệ thống đánh giá và mục đích của hoạt động đánh giá.

***Thường xuyên trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá THCV***

Việc thông tin cho người lao động biết về kết quả của mình sẽ giúp cho người lao động biết và hiểu được kết quả đánh giá của mình, và hiểu vì sao

mình lại có được kết quả đánh giá như vậy. Như vậy thì người lao động sẽ cảm thấy việc đánh giá là rõ ràng, giảm thiểu những nghi ngờ và thắc mắc của người lao động về kết quả đánh giá và việc đãi ngộ, mà họ nhận được. Nếu việc này được thực hiện tốt thì sẽ tạo được sự tin tưởng cho người lao động với công ty hơn.

Sau mỗi chu kỳ đánh giá nên tổ chức cuộc phỏng vấn đánh giá, thông báo về tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong đơn vị. Cần phân tích và chỉ ra những điều mà họ đã làm được và chưa làm được trong thời gian qua. Nhấn mạnh những điểm mà người lao động đã làm tốt, khuyến khích họ tiếp tục phát huy những điểm tốt đó và phấn đấu làm việc tốt hơn. Người quản lý và nhân viên chính thức cùng nhau tìm ra hướng giải quyết tốt nhất cho các vấn đề còn tồn tại và đưa ra những mục tiêu cụ thể cho kỳ tới. Mặt khác, người lãnh đạo trực tiếp cần phải lắng nghe ý kiến từ người lao động, nghe họ đóng góp về công tác đánh giá cũng như các khó khăn trong mà họ gặp phải trong quá trình làm việc. Như vậy, người lao động sẽ hiểu rõ về kết quả đánh giá, cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá, biết những thiếu sót của mình để nỗ lực làm việc tốt hơn.

### ***Sử dụng kết quả đánh giá phù hợp trong các hoạt động quản trị nhân lực***

Thiết kế mẫu phiếu đánh giá đã phân loại CBCNV ra làm 5 loại: Hoàn thành Xuất sắc công việc (loại A+), Hoàn thành tốt công việc (loại A), Hoàn thành công việc (loại B), Chưa hoàn thành công việc (loại C) và Không xếp loại. Đây sẽ là cơ sở cho các quyết định về nhân sự của công ty. Cần làm người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa ĐGTHCV và các quyết định nhân sự để họ thấy được đánh giá không phải là mang tính hình thức mà liên quan trực tiếp đến lợi ích của người lao động, từ đó thúc đẩy người lao động nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ hơn.

Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong quyết định trả lương và nâng bậc lương; xét thi đua khen thưởng. Cần làm người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc và tiền lương, tiền thưởng.

Cần đưa kết quả ĐGTHCV vào là một tiêu chí xét nâng bậc lương chính thức, chỉ có như vậy CBCNV mới thấy được hết tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV. Nâng bậc lương giúp CBCNV được hưởng hệ số lương cao hơn trong ngạch lương của mình, tăng thu nhập và hơn nữa có khả năng thăng tiến hơn.

Quy chế nâng lương sẽ gắn nhiều hơn tới kết quả ĐGTHCV. Ví dụ có thể quy định lại như về điều kiện xem xét nâng bậc lương chức danh sớm là liên tiếp được xếp loại “Xuất sắc” trong 12 tháng liên tục.

*Sử dụng trong công tác đào tạo - phát triển nguồn nhân lực:* đánh giá THCV cần chỉ ra được nguyên nhân của việc không hoàn thành nhiệm vụ, tìm ra các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động làm cơ sở cho xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong hợp lý trong bố trí sắp xếp lao động hợp lý, quyết định thăng tiến.

*Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên.*

Người có kết quả hoàn thành tốt công việc có thể được sử dụng làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, hoặc được mở rộng thêm công việc, hoặc được giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có nhiều cơ hội phát triển hơn. Sau đánh giá và phỏng vấn đánh giá có thể phát hiện thêm các tố chất người lao động có mà trước đây chưa được khai thác để có những ý tưởng mới trong sử dụng nhân lực này ở các công việc phù hợp hơn.

Những nhân viên có kết quả hoàn thành công việc kém cần tìm hiểu nguyên nhân để có giải pháp phù hợp như có thể được bố trí làm công việc khác phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc.

Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ hoặc vi phạm kỷ luật sẽ được cân nhắc xử lý theo quy định của tổ chức.

*Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến.*

Sau đánh giá, các thông tin thu thập được sẽ được cập nhật hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các thông tin cá nhân trong hồ sơ nhân sự gốc kết hợp với những theo dõi, đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp sẽ cho thấy nhân viên nào có thể, cần được quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, có tính trách nhiệm lớn hơn.

*Sử dụng trong việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.*

Thông tin trong phòng vẫn đánh giá sẽ cung cấp cơ sở để xây dựng, đề xuất giải pháp cải thiện điều kiện làm việc.

Việc tìm hiểu nguyên nhân kết quả THCV của người lao động kém có thể do các yếu tố về điều kiện làm việc, môi trường... sẽ giúp việc đánh giá được khách quan, công bằng hơn với người lao động. Giúp người lao động cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá, bên cạnh đó còn giúp tổ chức có các biện pháp cải thiện môi trường và điều kiện làm việc giúp người lao động hài lòng hơn với công việc

### ***3.2.5. Thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả tạo động lực***

Công ty 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 ..v..v. Công ty cần thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của người lao động giúp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc 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 người lao động 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 tổ chức hay không, và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của người lao động.

Để đánh giá, tìm hiểu được mức độ hài lòng của nhân viên, tổ chức 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 người lao động đối với các khía cạnh công việc mà họ đảm nhận, tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của người lao động. 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 làm việc của người lao động 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 người lao động với các chính sách của công ty, lắng nghe đề xuất của người lao động 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 người lao động có được cải thiện hay không.

## **KẾT LUẬN**

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, tổng hợp các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; Các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động; Nghiên cứu vai trò của tạo động lực lao động đối với doanh nghiệp nói chung và sự cần thiết của đối với Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải nói riêng.

Chương 2, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu hệ thống nhu cầu của người lao động; phân tích thực tiễn hoạt động thiết lập mục tiêu cho nhân viên, các biện pháp kích thích vật chất như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi; các biện pháp kích thích tinh thần như đào tạo, đánh giá THCĐ, đề bạt, thăng tiến, môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động. Từ đó làm rõ các kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

Chương 3, xuất phát từ các hạn chế được phân tích ở chương 2, học viên đề xuất một số giải pháp cụ thể hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

Về cơ bản tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải đã được quan tâm và có những kết quả nhất định. Tuy nhiên vẫn còn một vài hạn chế cần quan tâm khắc phục trong thời gian tới, Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải nên quan tâm hơn đến tạo động lực lao động để nhân viên nỗ lực làm việc cống hiến, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của học viên không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô và bạn đọc để có thể hoàn thiện hơn.

### **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
  2. Mai Quốc Bảo (2010), Luận văn thạc sỹ kinh tế, “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Xi măng Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
  3. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội.
  4. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
  5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 1 và tập 2)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
  6. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), luận văn thạc sỹ kinh tế, “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần SOFTECH*”, Trường Đại học Lao động - Xã hội
  7. Trần Anh Tài (2007), *Quản trị học*, Nhà xuất bản ĐHQGHN, Hà Nội
  8. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
  9. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
  10. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
  11. Đỗ Thị Thu (2008), Luận văn thạc sỹ kinh tế, “*Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH Cửa sổ nhựa Châu Âu (EUROWINDOW CO, LTD)*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
- Tiếng Anh**
12. George Bohlander, Scott Snell (2003), *Managing Human Resources*, Thomson, United States.

13. Wallace D.Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education*
14. Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng*”
15. Daniel H. Pink (2011) “*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*”
16. James Robbins (2012), *Nine minutes on Monday*, NXB McGraw-Hill
- Website:**
17. Nguyễn Văn Bình (2014), “*Điều gì khiến nhân viên không hài lòng?*”, địa chỉ: <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/39000/Dieu-gi-lam-nhan-vien-khong-hai-long-nhat>
18. Trịnh Đức Dương (2017), “*Tạo động lực trong nhân viên*”, xem tại: <https://trinhducduong.com/tao-dong-luc-cho-nhan-vien/>
19. Phùng Diệu Linh (2013), “*Sự cần thiết phải tạo động lực cho người lao động trong các cơ quan*”, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/su-can-thiet-phai-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong-trong-cac-co-quan-doanh-nghiep/16698189>
20. Timviec365 (2018), “*Những cách giữ chân người tài ở lại công ty làm việc*”, địa chỉ: <https://timviec365.vn/blog/nhung-cach-giu-chan-nguoi-tai-o-lai-cong-ty-lam-viec-new1997.html>
21. VMP (2018), “*Giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức*”, địa chỉ: <https://vmpttraining.com/giai-phap-tao-dong-luc-lam-viec-cho-can-bo-cong-chuc?fbclid=IwAR29FEwgYegfZ5zvGoSi1iZwvfFIWNYhLSzsheR0YhZu1kaVDwimKQdPL8>



<b>Tiêu chí</b>	<b>Xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên giảm dần</b>
Thu nhập cao	
Công việc ổn định	
Điều kiện lao động tốt	
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	
Cơ hội học tập nâng cao trình độ	
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	
CV phù hợp với khả năng sở trường	

**8. Anh/Chị có thể cho biết về mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố liên quan đến công việc đảm nhận trong tổ chức hiện nay (xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của Anh/Chị)?**

1: Rất không đồng ý                      2: Không đồng ý                      3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Gần như đồng ý                      5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Các phát biểu	Ký hiệu	Mức độ đồng ý				
			1	2	3	4	5
1.	Mỗi ngày đi làm anh /chị đều cảm thấy vui và phấn khởi	CV1					
2.	Công việc của anh/ chị đúng theo bản mô tả công việc của anh/ chị trong cơ quan	CV2					
3.	Công việc của anh/ chị đang làm mang tính ổn định, lâu dài	CV3					
4.	Công việc của anh/ chị phù hợp với khả năng, năng lực của mình	CV4					
5.	Công ty luôn tạo điều kiện và hỗ trợ cho NLD đi đào tạo, đi học để nâng cao chuyên	ĐTPT1					

	môn, nghiệp vụ						
6.	Chương trình đào tạo của Công ty hàng năm rất phù hợp với anh/ chị	ĐTPT2	1	2	3	4	5
7.	Chính sách đào tạo của Công ty hợp lý, logic, có tính khoa học	ĐTPT3	1	2	3	4	5
8.	Anh/ Chị luôn được Công ty tạo điều kiện để phát triển bản thân, có cơ hội thăng tiến.	ĐTPT4	1	2	3	4	5
9.	Chế độ khen thưởng bằng vật chất khi đạt được thành tích trong công việc đối với anh chị	TLPL1	1	2	3	4	5
10.	Chế độ động viên khuyến khích, tuyên dương khi đạt được các thành tích trong công việc đối với anh/ chị	TLPL2	1	2	3	4	5
11.	Khi đạt được thành tích tốt, khả năng thăng tiến của anh/ chị cao	TLPL3	1	2	3	4	5
12.	Mức thưởng tại Công ty khi anh/ chị đạt được thành tích nhanh, kịp thời và xứng đáng với công sức của mình	TLPL4	1	2	3	4	5
13.	Thu nhập của anh/ chị phù hợp với công sức của mình bỏ ra trong quá trình làm việc	TLPL5	1	2	3	4	5
14.	Mức thu nhập của anh/ chị tại Công ty đã đảm bảo cuộc sống của gia đình anh/ chị	TLPL6	1	2	3	4	5
15.	Chế độ công tác phí của anh/ chị tại Công ty phù hợp với mức giá thị trường	TLPL7	1	2	3	4	5
16.	Công ty luôn tuân thủ đầy đủ các chế độ phúc lợi: bảo hiểm xã hội, du lịch, chế độ thăm người ốm, người đẻ.....	TLPL8	1	2	3	4	5
17.	Công ty luôn tăng lương cho CBCNV theo đúng quy định của nhà nước	TLPL9	1	2	3	4	5

18.	Công ty có chế độ thưởng các ngày lễ, Tết, kỷ niệm....	TLPL10	1	2	3	4	5
19.	Cơ hội thăng tiến	CHTT1	1	2	3	4	5
20.	Nhìn chung công tác chăm sóc sức khỏe tại công trường đáp ứng được yêu cầu của cá nhân	PTTL1	1	2	3	4	5
21.	Bữa ăn đảm bảo đủ dinh dưỡng để tái sản xuất sức lao động cho NLĐ	PTTL2	1	2	3	4	5
22.	Các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao được lãnh đạo đơn vị quan tâm, tạo điều kiện	PTTL3	1	2	3	4	5
23.	Môi trường làm việc trong công ty thân thiện, vui vẻ, hòa đồng	MTĐKLV1	1	2	3	4	5
24.	Công ty là một tổ chức công bằng, trung thực, văn minh	MTĐKLV2	1	2	3	4	5
25.	Công ty có thời gian làm việc hợp lý, đúng quy định nhà nước	MTĐKLV3	1	2	3	4	5
26.	Công ty có chính sách, thủ tục hợp lý dễ hiểu và đúng quy định	MTĐKLV4	1	2	3	4	5
27.	Công ty có môi trường làm việc khang trang, sạch sẽ	MTĐKLV5	1	2	3	4	5
28.	Công ty có ảnh hưởng lớn đến bản thân anh/ chị	MTĐKLV6	1	2	3	4	5
29.	Anh/ chị đã được Công ty trang bị cho đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công việc của mình.	MTĐKLV7	1	2	3	4	5
30.	Ban lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống của CBCNV trong cơ quan.	QTHT1	1	2	3	4	5

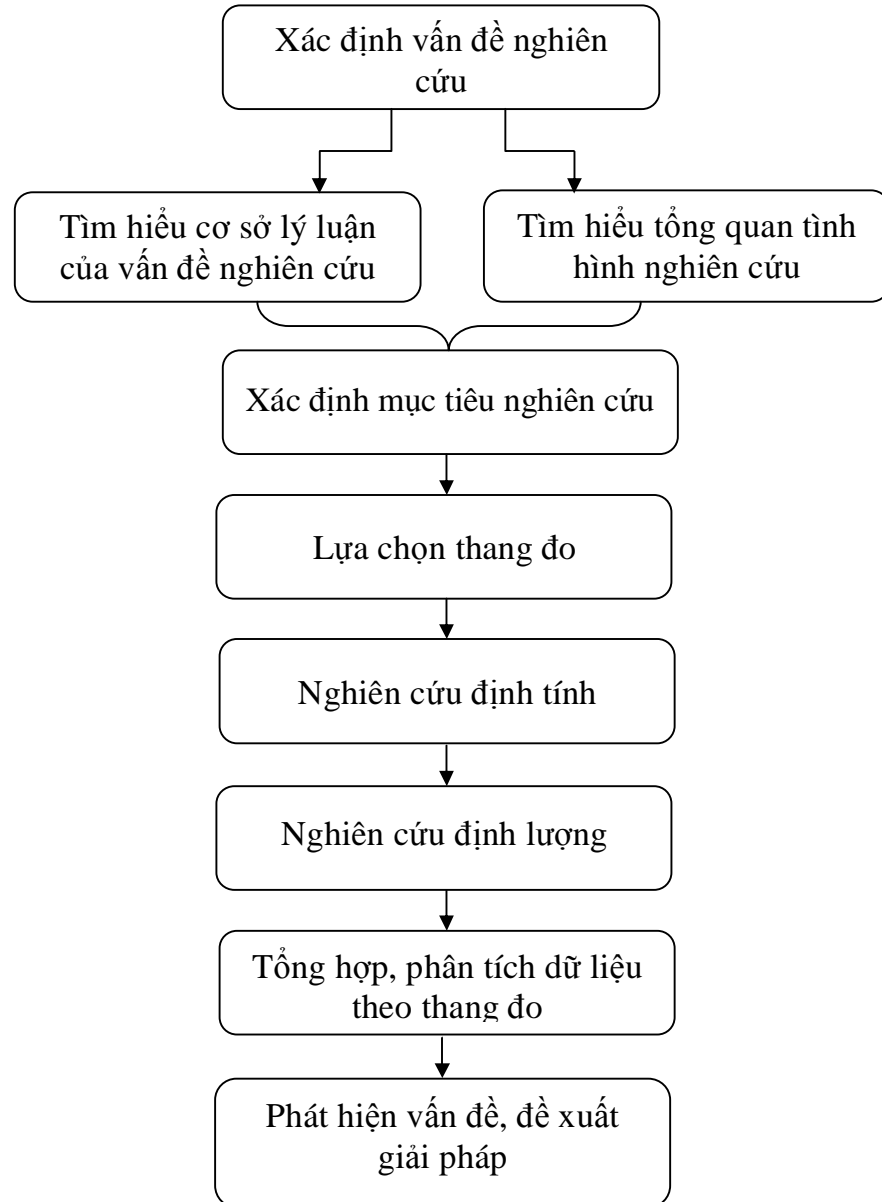


31.	Ban lãnh đạo giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, thắc mắc của CBCNV trong cơ quan nhanh chóng, kịp thời	QTHT2	1	2	3	4	5
32.	CBCNV trong Công ty được tự do về ngôn luận khi có mâu thuẫn xảy ra	QTHT3	1	2	3	4	5
33.	Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp và khuyến khích động viên tinh thần CBCNV trong cơ quan	QTHT4	1	2	3	4	5
34.	Môi trường làm việc của Công ty ảnh hưởng nhiều đến bản thân anh/ chị	GB1	1	2	3	4	5
35.	Anh/ chị luôn cảm thấy những khó khăn của Công ty là khó khăn của mình.	GB2	1	2	3	4	5
36.	Anh/ chị luôn cố gắng hoàn thiện mình ở mức cao nhất có thể đáp ứng tốt các yêu cầu của tổ chức	GB3	1	2	3	4	5
37.	Công việc của anh/ chị hiện tại được xác định là sự nghiệp của anh/ chị	GB4	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã nhiệt tình giúp đỡ tôi cung cấp các thông tin trong bảng hỏi!

**Phụ lục 2:**

Quy trình nghiên cứu của học viên được thực hiện qua sơ đồ sau:



**Phụ lục 3:****BẢNG TỔNG HỢP MẪU KHẢO SÁT**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ %</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ %</b>
<b>1. Giới tính</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	<b>4. Số năm làm việc</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
Nam	85	58.6	< 1 năm	18	12.4
Nữ	60	41.4	1- <5 năm	50	34.5
<b>2. Tuổi</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>	5- 10 năm	43	29.7
< 30 tuổi	36	24.8	>10 năm	34	23.4
30 - 49 tuổi	62	42.8	<b>5. Trình độ</b>	<b>145</b>	<b>100</b>
40 - 50 tuổi	29	20.0	Trên Đại học	2	1.4
> 50 tuổi	18	12.4	Đại học	45	31.0
<b>3. Vị trí công việc</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>	Cao đẳng	6	4.1
Lãnh đạo công ty	6	4.1	Trung cấp	7	4.8
Lãnh đạo phòng/ban	15	10.3	Trình độ khác	85	58.6
LĐ chuyên môn nghiệp vụ	32	22.1			
Công nhân	92	63.4			



**Phụ lục 5:****MẪU ĐÁNH GIÁ CHO NHÂN VIÊN THUỘC KHỐI VĂN PHÒNG***(Học viên đề xuất)*

Họ và tên:

Chức vụ:

Đơn vị:

**I – Mục tiêu công việc.** (Các mục tiêu cần có trọng số đánh giá, tối thiểu là 1 và tối đa là 3. Tổng các trọng số của phần I là 08).

STT	Kế hoạch/ mục tiêu (kèm yêu cầu thực hiện)	Trọng số	Mức độ cho điểm					Tổng số
			1	2	3	4	5	
1	Mục tiêu 1:							
2	Mục tiêu 2:							
3	Mục tiêu 3:							
4	Mục tiêu 4:							
5	.....							
<b>Tổng</b>		<b>8</b>						<b>40</b>

Căn cứ cho điểm như sau:

- 5 điểm: Vượt 120% kế hoạch/ mục tiêu được giao
- 4 điểm: Vượt kế hoạch/ mục tiêu được giao từ trên 100% đến 120%
- 3 điểm: Hoàn thành kế hoạch/ mục tiêu được giao 100%
- 2 điểm: Hoàn thành kế hoạch/ mục tiêu được giao từ 80 - 100%
- 1 điểm: Hoàn thành kế hoạch/ mục tiêu được giao dưới 80%

**II – Kết quả công việc**

STT	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Mức độ thực hiện	Số điểm	Tổng
1	<b>Đảm bảo ngày công</b>	2	Luôn chấp hành mẫu mực giờ giấc làm việc, có tác động tích cực đến ý thức làm việc của người khác	5	<b>10</b>

			Chưa khi nào vi phạm nội quy giờ giấc làm việc của Công ty	4	
			Vi phạm dưới 3 lần/tháng những lỗi: đi muộn, về sớm	3	
			Vi phạm dưới 1 lần/tháng với lỗi tự ý bỏ giờ làm việc	2	
			Thường xuyên vi phạm nội quy, hành vi lôi kéo người khác vi phạm nội quy giờ giấc làm việc	1	
2	<b>Hoàn thành công việc</b>	3	Luôn hoàn thành xuất sắc khối lượng, chất lượng công việc theo chức danh, công việc được giao, và các công việc đột xuất ngoài nhiệm vụ.	5	<b>15</b>
			Hoàn thành tốt khối lượng công việc theo chức danh, công việc được giao, công việc đột xuất.	4	
			Cơ bản hoàn thành công việc theo chức danh của mình	3	
			Xấp xỉ hoàn thành kế hoạch được giao, đùn đẩy, né tránh nhiệm vụ ,	2	
			Thường xuyên không hoàn thành kế hoạch công việc được giao. Đùn đẩy, né tránh nhiệm vụ	1	
3	<b>Chất lượng công việc được giao</b>	3	Đáp ứng xuất sắc các yêu cầu, tính chính xác không để xảy ra sai sót của công việc theo chức danh, công việc đột xuất ngoài nhiệm vụ. Hoàn thành đúng tiến độ công việc.	5	<b>15</b>
			Đáp ứng tốt các yêu cầu, tính chính xác không để xảy ra sai sót của công việc	4	

			theo chức danh, công việc đột xuất ngoài nhiệm vụ. Hoàn thành đúng tiến độ công việc.		
			Đáp ứng tốt các yêu cầu, tính chính xác không để xảy ra sai sót của công việc theo chức danh. Hoàn thành đúng tiến độ công việc.	3	
			Gần đáp ứng được yêu cầu, tính chính xác của công việc theo chức danh, vi phạm quy trình, quy định về an toàn bảo hộ lao động chưa gây hậu quả nghiêm trọng.	2	
			Chưa đáp ứng được yêu cầu, tính chính xác của công việc theo chức danh, vi phạm quy trình, quy định gây hậu quả nghiêm trọng	1	
<b>Tổng điểm phần II</b>				<b>40</b>	

### III – Thái độ, hành vi thực hiện công việc

Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Mức độ thực hiện	Điểm số	Tổng
<b>1. Tinh thần hợp tác</b>	1	Luôn luôn chủ động hỗ trợ người khác trong công việc sau khi đã hoàn thành phần việc của mình	5	<b>5</b>
		Luôn hoàn thành những công việc cần phải phối hợp, hỗ trợ để cùng nhau xử lý	4	

		Có khả năng phối hợp xử lý trong công việc với người khác khi được yêu cầu	3	
		Khả năng phối hợp xử lý công việc chung còn kém, chủ yếu cần phải được người khác giúp đỡ	2	
		Không có ý thức xử lý công việc chung khi cần phải phối hợp với người khác, ảnh hưởng xấu đến tiến độ thực hiện công việc chung	1	
<b>2. Ý thức chấp hành nội quy, quy định của công ty.</b>	1	Chấp hành gương mẫu mọi quy định, có tác động tích cực đến ý thức chấp hành đối với người khác	5	<b>5</b>
		Chấp hành đúng và đủ mọi quy định liên quan đến bản thân	4	
		Chấp hành các quy định liên quan khi có sự nhắc nhở của cấp trên	3	
		Đã từng vi phạm nhưng có thái độ khắc phục tích cực khi được nhắc nhở	2	
		Vi phạm nhiều lần và không có ý thức sửa chữa, hoặc có ý thức lôi kéo người khác cùng vi phạm,	1	
<b>3. Tính sáng tạo</b>	1	Có nhiều sáng kiến đề xuất, trong đó đã có sáng kiến được áp dụng trong thực tế mang lại hiệu quả kinh tế cho công ty	5	<b>5</b>
		Có sáng kiến đề xuất đã đưa vào thực tế, mang lại nhiều tiện ích song không tạo ra nhiều hiệu quả về kinh tế	4	



		Thường xuyên đưa ra những sáng kiến đóng góp, song chưa có tính khả thi cao	3	
		Thỉnh thoảng có những sáng kiến, cải tiến mới được áp dụng nhưng chưa mang lại kết quả rõ ràng	2	
		Không đưa ra ý kiến đề xuất nào nhằm THCV tốt hơn	1	
<b>4. Tinh thần trách nhiệm trong công việc.</b>	1	Luôn duy trì tinh thần trách nhiệm cao trong quá trình xử lý công việc của bản thân cũng như các công việc chung trong nhóm, tổ	5	<b>5</b>
		Có thái độ nghiêm túc, tận tụy đối với công việc được giao	4	
		Có tinh thần trách nhiệm với công việc được giao khi có sự nhắc nhở của cấp trên	3	
		Chưa thể hiện được tinh thần trách nhiệm cũng như sự tận tụy trong công việc khi được nhắc nhở	2	
		Ý thức trách nhiệm đối với công việc kém, gây ảnh hưởng xấu đến tâm lý làm việc chung	1	
<b>Tổng điểm phần III</b>			<b>20</b>	

**IV - Tổng điểm và xếp loại:****Tổng điểm:****Xếp loại:**

Loại A+: Hoàn thành Xuất sắc công việc: 95 đến 100 điểm

Loại A : Hoàn thành tốt công việc: 90 đến 95 điểm

Loại B : Hoàn thành công việc 70 đến 90 điểm

Loại C : Chưa hoàn thành công việc : 50 đến 70 điểm

Không xếp loại : Dưới 50 điểm

**C/ Nhận xét góp ý của người đánh giá:**

.....

.....