

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HÀ PHƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN LỮNG LÔ 3**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HÀ PHƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN LỮNG LÔ 3**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ LIÊN

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Lũng Lô 3” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Đồng thời, các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

Nguyễn Thị Hà Phương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
MỤC LỤC	II
DANH MỤC VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Những đóng góp mới của luận văn	8
7. Kết cấu luận văn	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Các khái niệm cơ bản	10
1.1.1. Động lực, nhu cầu và lợi ích.....	10
1.1.2. Động lực lao động.....	11
1.1.3. Tạo động lực lao động.....	12
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	12
1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow.....	12
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	15
1.2.3. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg	16
1.2.4. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams	17
1.2.5. Ứng dụng các học thuyết vào công tác tạo động lực lao động.....	17
1.3. Nội dung tạo động lực lao động	19
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động	19
1.3.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động ..	23

1.3.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động.....	29
1.4. Các chỉ tiêu đánh giá tạo động lực của người lao động.....	31
1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động	31
1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.....	31
1.4.3. Sự gắn bó của người lao động.....	31
1.4.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động	31
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. 33	33
1.5.1. Nhân tố thuộc về người lao động.....	33
1.5.2. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	34
1.5.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	35
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.....	36
1.6.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp.....	36
1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3. 40	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN LŨNG LÔ 3.....	42
2.1. Tổng quan về công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3.....	42
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty	42
2.1.2. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh của Công ty	43
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	44
2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.....	51
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3.....	52
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại công ty.....	52
2.2.2. Thực trạng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực tại Công ty.....	54
2.2.3. Đánh giá tạo động lực tại Công ty	71
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3	74
2.3.1. Các nhân tố về bản thân người lao động tại Công ty.....	74

2.3.2. Các nhân tố thuộc về bên trong công ty	75
2.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty	78
2.4. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3	79
2.4.1. Những mặt đã đạt được	80
2.4.2. Những mặt còn hạn chế	82
2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế	83
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN LŨNG LÔ 3	87
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực của công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3.....	87
3.1.1. Mục tiêu	87
3.1.2. Phương hướng.....	87
3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3	88
3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động	88
3.2.2. Hoàn thiện các biện pháp tạo động lực	89
3.2.3. Giải pháp đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động.....	99
KẾT LUẬN.....	103
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	104
PHỤ LỤC.....	106

DANH MỤC VIẾT TẮT

BHXH	Bảo hiểm xã hội
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
ĐVT	Đơn vị tính
KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
NXB	Nhà xuất bản
QTKD	Quản trị kinh doanh
QTNS	Quản trị nhân sự
SXKD	Sản xuất kinh doanh
SL	Số lượng
TCLĐ	Tổ chức lao động
TL	Tỷ lệ
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Cơ cấu tuổi và giới tính của CBCNV công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 giai đoạn 2015-2017.....	46
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2015 – 2018.....	48
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 phân theo bộ phận và bộ phận chức năng giai đoạn 2015-2018.....	49
Bảng 2.4: Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.....	50
Bảng 2.5 :Bảng lương khối văn phòng tháng 11/2018	56
Bảng 2.6 : Bảng lương khối công trường Nhà máy điện mặt trời Vĩnh Tân tháng 11/2018	57
Bảng 2.7: Tỷ lệ nghỉ việc tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.....	70
Bảng 2.8: Số lượt bị khiển trách do vi phạm kỷ luật tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.....	72
Bảng 3.1: Chấm điểm mức độ tham gia hoàn thành công việc.....	89
Bảng 3.2: Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động qua tiêu chí Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.....	98
Bảng 3.3: Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động qua tiêu chí mức độ thỏa mãn của người lao động.....	99
Bảng 3.4: Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động qua tiêu chí năng lực và thái độ tình cảm của nhân viên.....	100

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow.....	14
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3	43
Hình 2.1: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3.....	52
Hình 2.2. Đánh giá của người lao động về tiền lương Công ty.....	58
Hình 2.3: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng của Công ty.....	60
Hình 2.4: Đánh giá của người lao động về phụ cấp của Công ty.....	61
Hình 2.5: Đánh giá của người lao động về chế độ phúc lợi công ty.....	62
Hình 2.6: Kết quả khảo sát điều tra về sự hài lòng đối với điều kiện làm việc của NLD trong công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.....	64
Hình 2.7: Đánh giá của người lao động về công tác xác định nhiệm vụ và thực hiện công việc của người lao động.....	67
Hình 2.8: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo của Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.....	69

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường đang trên đà mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh muốn cạnh tranh và đứng vững được đều tìm mọi cách nhằm đạt được mục tiêu, đặc biệt là giảm thiểu chi phí kinh doanh và tối đa hóa lợi nhuận. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào việc phân bổ tối ưu các nguồn lực để đạt được hiệu quả và năng suất cao nhất. Bên cạnh các nguồn lực cần thiết thì nguồn nhân lực được coi là một tài sản quan trọng bắt buộc phải được doanh nghiệp duy trì và ổn định.

Trước một môi trường luôn luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực không phải là vấn đề đơn giản, một sớm một chiều. Nó đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Trong quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hết mình một cách có hứng thú với hiệu quả cao. Do đó, muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết cách động viên họ. Các biện pháp tạo động lực lao động thông qua lương, thưởng, phúc lợi... phải công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với người lao động trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, môi trường làm việc... sẽ là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên thoải mái, hăng diện, hăng say, tâm huyết và nhiệt tình với công việc. Vì vậy, vấn

đề tạo động lực lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm và đầu tư một cách đúng mức và kịp thời.

Là một doanh nghiệp về lĩnh vực xây dựng tại Việt Nam, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (TNHH MTV) Lũng Lô 3 cũng phải đối mặt với những thách thức đó. Vì vậy, Công ty cần tạo được động lực và phát huy tối đa tiềm năng của nhân viên, đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc, duy trì và ổn định đội ngũ nhân lực. Đồng thời cũng cần tạo động lực cho người lao động thông qua đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho người lao động để họ thêm gắn bó với Công ty. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực lao động đối với sự phát triển của một Doanh nghiệp, Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 đã quan tâm và có khá nhiều các hoạt động tạo động lực lao động, từng bước tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động... tuy nhiên vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định như việc xác định nhu cầu tạo động lực lao động còn chủ quan, các biện pháp tạo động lực còn chưa phong phú... Xuất phát từ những phân tích trên đã cho tác giả thấy đề tài: ***“Tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Lũng Lô 3”*** có tính cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong những năm qua có khá nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động, cụ thể:

Nghiên cứu của Wallace D.Boeve (2007): “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.

Nghiên cứu của 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.

Báo Lao động đăng ngày 14/10/2015, về buổi tọa đàm do Báo Lao động tổ chức tại Hà Nội, chủ đề: “Tạo động lực lao động để tăng năng suất lao động”. Bài báo đề cập ý kiến của các chuyên gia về vấn đề tạo động lực cho người lao động để tăng năng suất lao động đó là: Sự chia sẻ lợi ích với người lao động, doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì phải thường xuyên đầu tư đổi mới công nghệ, quan tâm đến đời sống của người lao động, bên cạnh đó là việc cải thiện môi trường pháp lý, tăng lương, tái tạo sức lao động, áp dụng khoa học kỹ thuật, đào tạo kỹ thuật cho người lao động... để người lao động có động lực làm việc.

Bài báo: “*Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực cho nhân viên công ty trách nhiệm hữu hạn Ericsson Việt Nam*” của tác giả Trương Minh Đức đăng trên tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà nội năm 2011. “*Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*” của tác giả Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi đăng trên tạp chí khoa học trường Đại học Cần Thơ năm 2014. Các bài viết đã chỉ ra được cách thức tiến hành nghiên cứu việc tạo động lực và một số phương pháp đánh giá mức độ hài lòng của người lao động.

Luận án tiến sỹ kinh tế của tác giả Vũ Thị Uyên vào năm 2008 tại trường Kinh tế Quốc dân với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”. Luận án đã hệ thống hóa được các lý luận căn bản về lao động quản lý, vai trò của họ trong doanh nghiệp. Luận án phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới... nhằm tạo động lực lao động cho lao động quản lý trong doanh nghiệp. Luận án đã chỉ ra những ưu, nhược điểm của các biện pháp tạo động lực đang được áp dụng trong các doanh nghiệp nhà nước. Đề xuất một số quan điểm, giải pháp để tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020.

Luận án tiến sỹ kinh tế của tác giả Vũ Đình Lý được thực hiện năm 2012 tại trường Kinh tế Quốc dân với đề tài: “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã”(Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An). Luận án đã chỉ ra sự thành đạt, sự khẳng định mình, cơ hội phát triển, cơ hội thăng tiến có tác động rất lớn đến động lực làm việc của những cán bộ công chức cấp xã hơn là những kích thích về vật chất. Từ đó có những lưu ý khi đưa ra các hình thức tạo động lực lao động.

Hiện nay, tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 chưa từng có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động. Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng vì vậy lao động tại công ty cũng có đặc thù riêng. Nhằm tìm ra giải pháp tăng cường động lực lao động tại Công ty tác giả chọn đề tài “Tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3” với hy vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong công tác tạo động lực tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.

Đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động tại công ty.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3. Tiếp cận theo hướng xác định các mục tiêu tạo động lực, nhu cầu tạo động lực lao động, các biện pháp tạo động lực lao động và đánh giá tạo động lực.

- Về không gian: Nghiên cứu tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.

Địa chỉ Số 6 Mạc Thái Tổ, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội.

- Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2014 đến năm 2018. Giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

5.1.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp

- Tài liệu thu thập được từ Công ty là các báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh, lương, thưởng, môi trường làm việc, các quy định, quy chế hoạt động.

- Các báo cáo của chính phủ, bộ ngành, số liệu của các cơ quan thống kê về tình hình kinh tế, xã hội có liên quan đến đề tài.

- Tài liệu sách, giáo trình và các bài tạp chí khoa học có liên quan.

- Các báo cáo, nghiên cứu khoa học, luận văn, luận án đã nghiên cứu.

5.1.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp

- Phương pháp quan sát:

Phương pháp này dựa trên tình hình thực tế về tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.

- Khảo sát bằng phiếu điều tra:

Tác giả khảo sát thực tế tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3, đồng thời tham khảo tài liệu, bài báo, trang web, các công trình nghiên cứu có liên quan để thiết kế bảng câu hỏi điều tra.

Sử dụng phiếu điều tra dạng bảng câu hỏi để khảo sát toàn bộ người lao động trong Công ty. Tổng người lao động trong Công ty tại thời điểm khảo sát (từ tháng 1/2019 đến tháng 4/2019) là 526 người để kết quả khảo sát được tốt nhất tác giả đã thực hiện khảo sát 100 người trong Công ty. Số phiếu phát ra là 100 phiếu, số lượng câu hỏi của phiếu điều tra là 26 câu hỏi; Số phiếu thu về là 100 phiếu. Để đảm bảo số phiếu thu về và nội dung trả lời hợp lệ, tác giả đã trực tiếp phát phiếu đến tận tay người lao động từng bộ phận trong công ty, hướng dẫn người lao động các nội dung trên phiếu và thu phiếu.

Mục đích của việc khảo sát bằng phiếu điều tra: Thu thập dữ liệu để tiến hành đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với các kế hoạch, chính sách, hình thức TĐLLĐ cho người lao động của công ty.

Dữ liệu thu về được nhập, làm sạch để phục vụ cho việc phân tích dữ liệu. Từ những thông tin, dữ liệu thu thập được, tiến hành tính toán và đánh giá kết quả.

Sử dụng thang đo Likert 5 điểm để người lao động trả lời với các 5 mức độ từ Mức 1 – Hoàn toàn không hài lòng (A) đến Mức 5: Hoàn toàn hài lòng. (E)

Kết quả phân tích, đánh giá sẽ cho biết tổng quan tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty.

- Phỏng vấn:

Tác giả thực hiện phỏng vấn trực tiếp đối với một số lãnh đạo và đại diện người lao động Công ty.

+ Đối với nhà quản trị: Thực hiện phỏng vấn Chỉ huy trưởng và Trưởng phòng Hành chính của công ty.

+ Đối với đại diện người lao động: Phỏng vấn 03 người (Một nhân kế toán, một nhân viên kỹ thuật, một nhân viên hành chính).

Việc phỏng vấn trực tiếp nhằm làm rõ thêm một số vấn đề mà việc phân tích kết quả khảo sát bằng bảng câu hỏi chưa trả lời được hoặc chưa rõ. Phỏng vấn làm rõ các kế hoạch, chương trình, hình thức tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty, các hạn chế và nguyên nhân, phương hướng tạo động lực lao động cho người lao động của công ty.

Việc phỏng vấn được thực hiện qua các bước:

+ Xây dựng câu hỏi phỏng vấn bám sát các vấn đề mà bảng câu hỏi chưa đưa được ra câu trả lời.

+ Tiến hành phỏng vấn vào thời điểm sau khi phân tích dữ liệu khảo sát từ phiếu điều tra, đối tượng là các cán bộ và đại diện người lao động.

+ Ghi chép thu thập dữ liệu

+ Kiểm tra lại tính chính xác của dữ liệu thu thập được đối với người được phỏng vấn.

5.2. Các phương pháp xử lý dữ liệu

- Phương pháp thống kê tổng hợp: là cách thức sắp xếp dữ liệu sơ cấp một cách khoa học, logic nhất, nhằm biến các dữ liệu sơ cấp thành các dữ liệu thứ cấp phục vụ cho quá trình phân tích thực trạng TĐLLĐ cho người lao động tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3.

- Phương pháp so sánh: được sử dụng phân tích kết quả kinh doanh của công ty trong 4 năm 2015, 2016, 2017, 2018 so sánh nhằm đánh giá hiệu quả kinh doanh của công ty trong các năm, đánh giá sự điều chỉnh chiến lược kinh doanh của công ty qua các năm.

- Phương pháp phân tích, đánh giá: Được sử dụng để phân tích và đánh giá những thành công cũng như những hạn chế và nguyên nhân của kế hoạch TĐLLĐ cho người lao động mà công ty đang sử dụng, nhằm đề ra các giải pháp hoàn thiện.

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1. Giá trị lý luận

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.

6.2. Giá trị thực tiễn

Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo có ích cho các nhà quản lý trong Công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động. Mặt khác, đề tài cũng góp phần khẳng định lại vai trò của tạo động lực lao động nói chung, cũng có thể áp dụng một phần trong công tác tạo động lực cho người lao động trong ngành xây dựng cơ bản của Việt Nam.

Đồng thời nghiên cứu giúp cho bản thân tác giả có được những bài học, kinh nghiệm về công tác tạo động lực cho người lao động để hỗ trợ cho công việc của chính mình.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, kết cấu luận văn được chia làm ba chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV
Lũng Lô 3

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV
Lũng Lô 3

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Động lực, nhu cầu và lợi ích

- Động lực

Động lực làm việc được hiểu là động lực của cá nhân người lao động khi thực hiện công việc. Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn - TS Phạm Thúy Hương (Hành vi tổ chức, 2013, tr. 85): “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao.”

Theo PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân – Ths Nguyễn Vân Điềm (Quản trị Nhân lực, 2012, tr. 128): “Động lực lao động là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.”

Trong luận văn này, tác giả lựa chọn sử dụng khái niệm của PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Vân Điềm để tiến hành nghiên cứu.

- Nhu cầu

“Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển” Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn – TS Phạm Thúy Hương (Hành vi tổ chức, 2013, tr. 88).

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội.

Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo từng quan điểm của từng cá nhân. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra tâm lý căng thẳng, khiến con người phải tìm cách để đáp ứng. Người lao động cũng như vậy, họ bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn. Để có thể thỏa mãn được những mong muốn này, mong muốn càng lớn thì nỗ lực càng cao và ngược lại.

- Lợi ích

Theo PGS.TS Lê Thanh Hà (Quản trị nhân lực tập II, 2009, tr.143) “*Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra*” .

Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà người lao động nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

1.1.2. Động lực lao động

Theo giáo trình Hành vi tổ chức, năm 2011, tr.85 của tác giả PGS.TS Bùi Anh Tuấn – TS Phạm Thúy Hương “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao”.

Động lực lao động xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của người lao động. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà

mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi người lao động đảm nhiệm một công việc khác nhau có thể có động lực lao động khác nhau để làm việc tích cực hơn.

1.1.3. Tạo động lực lao động

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc. Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn - TS Phạm Thúy Hương (Hành vi tổ chức, 2013, tr. 87).

Theo PGS.TS Lê Thanh Hà (Quản trị Nhân lực II, 2009, tr.145) tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của doanh nghiệp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và doanh nghiệp. Như vậy, tạo động lực lao động cho người lao động là quá trình làm nảy sinh, duy trì và phát huy động lực của mỗi cá nhân người lao động. Để tạo động lực lao động cho người lao động thì người quản lý phải tác động đến ý thức, tình cảm, lý trí và nhu cầu của người lao động.

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

1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

Theo Maslow. A (1908-1970): Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.

Tùy theo trình độ nhận thức môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động và là một phần quan trọng trong bản chất của con người.

Theo lý thuyết của Maslow, các nhu cầu của con người được sắp xếp theo một hệ thống trật tự thứ bậc, trong đó, các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thoả mãn. Hệ thống nhu cầu được sắp xếp làm 5 thứ bậc theo thứ tự từ thấp lên cao là:

- Nhu cầu sinh lý: Bao gồm ăn, uống, mặc, ở, đi lại và các nhu cầu thể lý khác.

- Nhu cầu về an toàn: Bao gồm an ninh và bảo vệ khỏi những nguy hại về thể chất, tình cảm, yên tâm về thân thể, việc làm, gia đình, tài sản.

- Nhu cầu xã hội: Bao gồm các nhu cầu được yêu thương, cảm giác được trực thuộc, được chấp nhận và tình bạn.

- Nhu cầu về danh dự: Bao gồm các yếu tố bên trong như tự trọng, tự chủ, thành tựu và các yếu tố bên ngoài như địa vị, được tôn trọng, quý trọng và chú ý.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Được tự thể hiện bản thân, bao gồm sự tiến bộ, đạt được tiềm lực của mình và tự tiến hành công việc.

Maslow cho rằng nhu cầu sinh lý là mạnh nhất, còn nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu yếu nhất.

Theo quan điểm về động lực, lý thuyết của Maslow có thể phát biểu rằng, mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thoả mãn triệt để nhưng một nhu cầu được thoả mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực.

Vì vậy, để tạo ra động lực làm việc cho người lao động, người quản lý phải hiểu người lao động đó đang ở đâu trong thứ bậc này và hướng vào sự thoả mãn các nhu cầu ở bậc đó. Đồng thời cố gắng thoả mãn các nhu cầu bậc cao hơn khi các nhu cầu bậc thấp được thoả mãn.

Áp dụng lý thuyết nhu cầu Maslow trong quản trị nhân lực và tạo động lực

- Đối với nhu cầu sinh lý: Trả lương tốt và công bằng, cung cấp bữa ăn trưa, ăn giữa giờ, giữa ca miễn phí; đảm bảo các phúc lợi...

- Đối với nhu cầu về an toàn: Bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và chăm sóc sức khoẻ tốt người lao động.

- Đối với nhu cầu xã hội: Người lao động cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức, các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

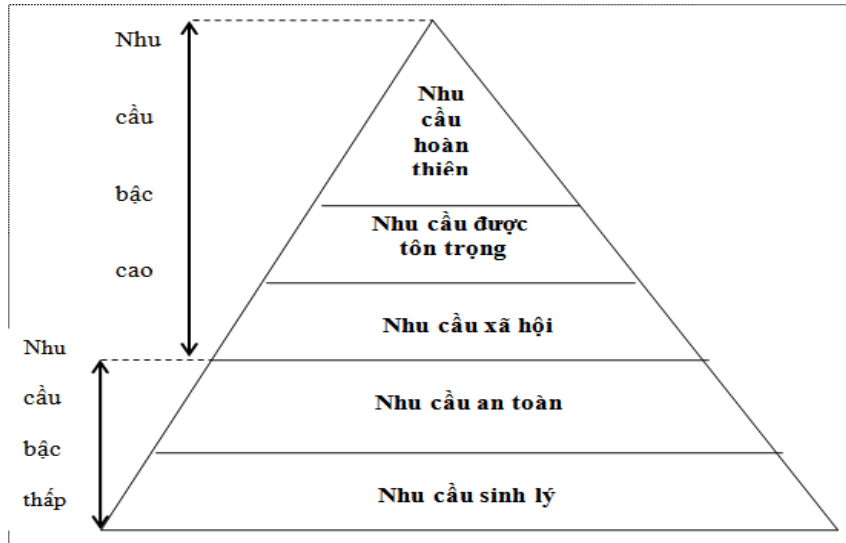
- Đối với nhu cầu về danh dự: Người lao động cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, tôn trọng các giá trị của con người. Do đó, cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, người lao động cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Nhà quản lý cần cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân, người lao động cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp.

Học thuyết về nhu cầu của Maslow được công nhận rộng rãi, nó được chấp nhận do tính logic và tính dễ dàng nhận biết dựa vào trực giác.

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

Học thuyết này được mô phỏng theo sơ đồ sau:



(Nguồn: PGS.TS Lê Thanh Hà, *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, năm 2009, tr.158)

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

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

Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại. Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho người lao động đó là: Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính): người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt. Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì. Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt. Ông khuyến cáo rằng, trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên

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

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

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

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

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

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

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

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

động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

1.2.4. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

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

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

1.2.5. Ứng dụng các học thuyết vào công tác tạo động lực lao động

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

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

* *Sự thỏa mãn nhu cầu*: Sự thỏa mãn nhu cầu có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của người lao động. Do vậy, nhà quản lý cần có

biện pháp dựa trên khả năng tài chính của doanh nghiệp và mục tiêu hướng tới để thỏa mãn nhu cầu của người lao động, sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả cao.

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

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

**Phải gắn các phần thưởng với kết quả làm việc*: Người lao động có xu hướng so sánh những công việc họ làm và những gì họ đạt được. Do vậy, cần xây dựng hệ thống thưởng/phạt gắn kết với những hành vi mà người lao động đã làm, kết quả mà người lao động đạt được, cho người lao động thấy rõ mối quan hệ giữa sự nỗ lực làm việc với phần thưởng mà họ nhận được.

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

không do họ kiểm soát. Cần tạo môi trường làm việc để người lao động được cảm thấy mình đang làm việc trong một môi trường công bằng. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn, nhu cầu xã hội. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở lên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng... Nhu cầu cá nhân khác nhau theo các giai đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước. Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp. Đối với doanh nghiệp, để tạo ra động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động thì nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam,

lao động nữ...để từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn các nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau. Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.3.1.1. Phương pháp xác định nhu cầu của người lao động.

Việc xác định nhu cầu của người lao động được thực hiện theo các phương pháp khác nhau, mục đích là từ đó tìm ra những nhu cầu chưa được thỏa mãn cho người lao động, bằng các biện pháp tạo động lực nhà quản trị tìm cách thỏa mãn những nhu cầu chưa được thỏa mãn và duy trì các nhu cầu đã được thỏa mãn để TĐLLĐ cho người lao động.

Các phương pháp thu thập thông tin xác định nhu cầu của người lao động gồm: Phỏng vấn, bảng câu hỏi, quan sát, phân tích thông tin sẵn có.

- Phương pháp phỏng vấn: Người phỏng vấn hỏi nhân viên về những khó khăn, thuận lợi khi thực hiện công việc, tâm tư, tình cảm, nguyện vọng, nhu cầu hỗ trợ từ phía doanh nghiệp của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc hay quá trình công tác tại doanh nghiệp. Việc phỏng vấn cần chú ý một số điểm để nâng cao chất lượng phỏng vấn như: Nghiên cứu về công việc trước khi phỏng vấn để đưa ra được đúng các câu hỏi cần thiết. Người phỏng vấn cần nhanh chóng thiết lập mối quan hệ tốt đối với những người được phỏng vấn, và giải thích cho họ về mục đích phỏng vấn. Đặt ra những câu hỏi rõ ràng và gợi ý sao cho người bị phỏng vấn trả lời rõ ràng. Đối tượng phỏng vấn: Chọn người thực hiện công việc giỏi nhất hoặc người có khả năng mô tả quyền hạn, trách nhiệm và cách thức thực hiện công việc tốt nhất. Cơ cấu của

các thông tin cần thu thập phải hợp lý sao cho khi phỏng vấn không bỏ sót các thông tin quan trọng. Kiểm tra lại tính chính xác của các thông tin với người được phỏng vấn.

- Phương pháp bảng câu hỏi: người được hỏi trả lời những câu hỏi liên quan đến công việc, mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc, đối với chính sách nhân lực của doanh nghiệp, những nguyện vọng cụ thể của người được hỏi. Để nâng cao chất lượng thông tin thu thập qua bảng câu hỏi cần lưu ý các vấn đề như: Cấu trúc của các câu hỏi: các câu hỏi về chức năng, nhiệm vụ chính và phụ của người lao động tại nơi làm việc; bảng câu hỏi cần ngắn gọn, xoay quanh trọng tâm của vấn đề nghiên cứu. Cách thức đặt câu hỏi: các câu hỏi cần thiết kế đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời và trả lời ngắn gọn. Nơi thực hiện và thời gian thực hiện bảng câu hỏi: nên thực hiện trong thời gian làm việc tại doanh nghiệp.

- Phương pháp quan sát tại nơi làm việc: được sử dụng hữu hiệu đối với các công việc có thể đo lường, dễ quan sát thấy và các công việc không mang tính chất tình huống, không có thời gian thực hiện quá dài. Phương pháp quan sát có hiệu quả hơn khi: thực hiện cùng với quay phim, bấm giờ ghi lại các hao phí thời gian trong thực hiện công việc; quan sát theo chu kỳ làm việc hoàn chỉnh; nói chuyện trực tiếp với các nhân viên thực hiện công việc để tìm hiểu những điều chưa rõ hoặc bỏ sót khi quan sát.

- Phương pháp phân tích thông tin có sẵn: hữu dụng khi phân tích các công việc khó quan sát như các công việc do những kỹ sư, nhà khoa học hay các nhà quản lý cấp cao thực hiện. Phương pháp này có thể thu hút nhiều người tham gia cung cấp thông tin nhanh chóng.

1.3.1.2. Phân loại nhu cầu của người lao động

Sau khi xác định được nhu cầu của người lao động, nhà quản trị cần phân loại các nhu cầu của người lao động nhằm xác định thứ tự nhu cầu ưu

tiên phù hợp với các nhóm người lao động trong doanh nghiệp. Phân loại nhu cầu của người lao động đồng thời phải chỉ ra được những nhu cầu nào đã được thỏa mãn, của đối tượng nào, ở vị trí nào trong doanh nghiệp.

Ø Phân loại nhu cầu của người lao động theo thâm niên:

Nhóm mới vào nghề, thâm niên từ 1-2 năm: Là những người thuộc đối tượng học việc, làm việc theo sự chỉ dẫn của trưởng bộ phận hoặc theo sự chỉ đạo của cấp trên, nhu cầu ưu tiên đối với họ là có thu nhập tương xứng, hòa nhập với đồng nghiệp, có cơ hội đào tạo.

Nhóm có thâm niên >2 năm: Là những người bắt đầu thành thạo trong công việc, am hiểu quy trình làm việc, nhu cầu chính của họ là có thu nhập tương xứng, có cơ hội tự học tập, khẳng định mình.

Nhóm có thâm niên > 4 năm: Là những người có kinh nghiệm trong nghề, có khả năng truyền lại được những hiểu biết và kinh nghiệm của mình cho hai nhóm trên.

Nhóm có thâm niên > 6 năm: Là những người có thể truyền cảm hứng, TĐLLĐ và tầm nhìn cho người khác mà không cần phải cầm tay chỉ việc.

Ø Phân loại nhu cầu của người lao động theo năng lực và trình độ:

Nhóm lao động đơn giản: Nhóm đối tượng này không có định hướng nghề nghiệp rõ ràng, mong muốn của họ chỉ đơn giản là có công việc thu nhập ổn định, môi trường làm việc an toàn.

Nhóm lao động có năng lực chuyên môn nghiệp vụ: Nhóm đối tượng này cần trải qua các bậc nghề nghiệp của một ngạch, họ có nhu cầu cao về công việc đúng chuyên môn, sở trường..

Nhóm lao động có năng lực về quản lý này thì thường là các quản trị viên tập sự, các nhà quản lý đương nhiệm, họ thường phải trải qua các cấp bậc khác nhau trong công việc quản lý.

Ø *Phân loại nhu cầu của người lao động theo các tiêu chí khác như: Độ tuổi, giới tính...*

1.3.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động

Dựa theo kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó tạo ra động lực làm việc cho người lao động hướng tới mục tiêu của tổ chức. Các phương hướng chủ yếu tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động bao gồm:

1.3.2.1. Các biện pháp tạo động lực tài chính

***Xây dựng thực hiện chế độ tiền lương phù hợp**

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

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

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

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

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

***Xây dựng và thực hiện chế độ khen thưởng**

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

Xây dựng chế độ khen thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ

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

***Xây dựng và thực hiện các chế độ phúc lợi**

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

Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

1.3.2.2. Các biện pháp tạo động lực phi tài chính

Các biện pháp kích thích phi tài chính liên quan đến thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần cho người lao động, bao gồm các biện pháp cơ bản sau:

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

Trong công việc, mọi nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được.

Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của người lao động. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để người lao động làm việc có hiệu quả nhất.

***Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động**

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của người lao động, từ đó cất nhắc, đề bạt người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa. Vì vậy việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động có ý nghĩa quan trọng trong việc người lao động quyết định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Ở vị trí những người quản lý cần hướng cho người lao động những bước đi mới, vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp, tạo cơ hội để người lao động thăng tiến vì thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động.

Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình. Tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

***Tạo động lực thông qua đào tạo, phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động. Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đối với người lao động, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho người lao động, người lao động sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. Người lao động cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hình thức

nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động. Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một tổ chức có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động. Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn.

*** Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng**

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra. Đối với người lao động: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc. Đối với người quản lý: Đánh giá thực hiện công việc giúp họ nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến... Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, minh bạch. Việc đánh giá phải dựa trên mức độ hoàn thành của người lao động so với yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, phải đảm bảo các tiêu chí : đánh giá dựa trên tinh thần, thái độ làm việc, bình đẳng trong đánh giá thực hiện công việc...Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

1.3.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động

Doanh nghiệp phải đánh giá kết quả TĐLLĐ cho người lao động sau mỗi chương trình tạo động lực để phát hiện những sai lệch trong quá trình TĐLLĐ để điều chỉnh kịp thời và rút ra những bài học kinh nghiệm trong xây dựng các chương trình mới. Việc đánh giá kết quả TĐLLĐ cho người lao động phải được tiến hành thường xuyên và liên tục.

Đánh giá kết quả TĐLLĐ cho người lao động gồm đánh giá các chương trình tạo động lực và đánh giá kết quả tạo động lực tổng thể cho người lao động.

1.3.3.1. Đánh giá chương trình tạo động lực

Đánh giá chương trình tạo động lực thông qua các tiêu chí:

- Nội dung chương trình tạo động lực:

Đánh giá về sự đầy đủ các nội dung chương trình tạo động lực, đảm bảo đúng mục tiêu hướng tới của doanh nghiệp. Có phù hợp với người lao động và tình hình thực tế trong doanh nghiệp không ?

- Việc triển khai chương trình tạo động lực:

Những chương trình tạo động lực đã được xây dựng theo nội dung chuẩn, được ban lãnh đạo doanh nghiệp phê duyệt triển khai, áp dụng tổ chức hay chưa? Có đúng nội dung và hướng dẫn áp dụng hay không ?

- Chu kỳ đánh giá:

Tạo động lực cho người lao động liên quan đến toàn bộ quá trình làm việc của người lao động, do vậy mà việc đánh giá chương trình tạo động lực phải được tiến hành thường xuyên có thể theo tháng, quý hoặc năm...xuyên suốt quá trình từ khi xây dựng chương trình tạo động lực đến đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động.

- Đánh giá hiệu quả chương trình tạo động lực:

Chương trình tạo động lực cho người lao động có đạt được mục tiêu không? Những thành công, hạn chế của chương trình TĐLLĐ cho người lao động và nguyên nhân của thành công, hạn chế đó? Đánh giá chi phí và kết quả của chương trình TĐLLĐ cho người lao động để so sánh với chi phí và lợi ích của chương trình.

1.3.3.2. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động

Đánh giá kết quả tạo động lực thông qua các tiêu chí:

- Năng suất lao động: Từ kết quả của việc thực hiện các chương trình tạo động lực, xác định kết quả thực hiện công việc và năng suất lao động của người lao động có được cải thiện hay không?

- Tuân thủ kỷ luật lao động: Nếu chương trình TĐLLĐ tuân thủ kỷ luật của người lao động tốt hơn thì có nghĩa là chương trình tạo động lực là có hiệu quả.

- Mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc, môi trường làm việc: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc, môi trường làm việc là đánh giá việc xác định mục tiêu, tiêu chuẩn công việc cho người lao động và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động làm việc, cùng với đánh giá các biện pháp, công cụ tạo động lực được áp dụng, qua đó xác định sau khi thực hiện chương trình tạo động lực người lao động có cảm thấy hài lòng, thỏa mãn về công việc và môi trường làm việc hay không?.

- Tỷ lệ vắng mặt, nghỉ việc, sự gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp: Tỷ lệ nghỉ việc của người lao động tăng hay giảm trước và sau khi thực hiện việc tạo động lực xác định mức độ thỏa mãn của nhân viên trong công việc. Cá nhân có mức độ thỏa mãn công việc ít có thể nghỉ việc và tỷ lệ vắng mặt cao. Nếu quá trình tạo động lực có hiệu quả sẽ làm cho người lao động gắn bó, trung thành muốn cống hiến cho doanh nghiệp, tỉ lệ vắng mặt, nghỉ việc thấp.

1.4. Các chỉ tiêu đánh giá tạo động lực của người lao động

1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động

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

1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức. Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động. Để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí: Với bộ phận trực tiếp sản xuất: hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty... Với bộ phận gián tiếp sản xuất: tỷ lệ công việc được hoàn thành, số ngày công lao động thực tế của người lao động, mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến ...

1.4.3. Sự gắn bó của người lao động

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

1.4.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực. Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động... Khi người lao động có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của cả công ty. Việc tuân thủ nội quy công ty hoặc tuân thủ mệnh lệnh cấp trên là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới. Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

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

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

1.5.1. Nhân tố thuộc về người lao động

1.5.1.1. Nhu cầu của người lao động

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

1.5.1.2. Đặc điểm tính cách của người lao động

Tính cách được biểu thị qua thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với xã hội nói chung... Nó được hiểu là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người.

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

1.5.1.3. Năng lực của người lao động

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

1.5.2. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

1.5.2.1. Chính sách quản lý của doanh nghiệp

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

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

Mặt khác, nhận thức và hành động của người lãnh đạo trong tổ chức cũng sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động làm việc, là khi họ có cách thức quản lý khoa học, phù hợp với tâm tư, nguyện vọng của người lao động, khi họ có sự tin tưởng và quan tâm, tôn trọng ý kiến của người lao động.

1.5.2.2. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Công tác tạo động lực lao động vô cùng quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp để thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả, năng suất. Tuy nhiên, điều đó lại phụ thuộc rất lớn vào khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp nào sản xuất – kinh doanh đạt hiệu quả, việc sử dụng các đòn bẩy để tạo động lực cho người lao động thực sự dễ dàng, nhưng ngược lại khi doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả, cần phải thắt chặt chi tiêu thì các biện pháp để tạo động lực rất khó để thực hiện. Cụ thể như doanh nghiệp không có tài chính vững mạnh thì làm sao có thể thanh toán lương, thưởng hay trả lương cao cho người lao động, cũng như không có điều kiện để đầu tư trang thiết bị nâng cao điều kiện làm việc cho người lao động hoặc tổ chức các hoạt động tập thể khác để nâng cao tinh thần đoàn kết cho người lao động trong doanh nghiệp

1.5.2.3. Văn hóa tổ chức

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

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

1.5.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

1.5.3.1. Tiền lương trên thị trường

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

1.5.3.2. Hệ thống luật pháp

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

1.5.3.3. Hệ thống phúc lợi xã hội

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

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

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty TNHH MTV Lũng Lô 3

1.6.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp

1.6.1.1. Kinh nghiệm của Công ty DELTA

Trải qua 25 năm xây dựng và phát triển, DELTA đã trở thành Tập đoàn Xây dựng lớn mạnh với 12 công ty thành viên, 2516 cán bộ kỹ sư, kiến trúc

sự và hệ thống thiết bị máy móc đồng bộ, hiện đại hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Các công trình tiêu biểu trong rất nhiều các công trình mà DELTA đã thực hiện trên khắp mọi miền đất nước là: Bitexco Financial Tower, Dolphin Tower, Keangnam Landmark, Sky City, Eden Center, Times City, Royal City, Goldmark City, Vinhomes Center City, Vinpearl Phú Quốc....

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

***Tạo động lực bằng các biện pháp tài chính**

-Bên cạnh chính sách tiền lương hợp lý, có tính cạnh tranh, hàng năm DELTA thực hiện phát hai lần tiền thưởng và nhiều quyền lợi phúc lợi cho người lao động (nghỉ mát, phụ cấp trang phục...).

-Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài: Một đặc trưng của DELTA trong tuyển dụng đó là chế độ tuyển dụng suốt đời, DELTA cam kết đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động. Điều này sẽ giúp cho Công ty có được lực lượng lao động ổn định. Đồng thời vì chế độ làm việc lâu dài nên những người lao động ở đây sẽ có được sự giáo dục và đào tạo trong và ngoài nước, họ luôn giành cho người lao động một khoảng thời gian cho việc học tập và đào tạo. Cũng nhờ chính sách đào tạo bên cạnh yêu cầu rất cao về trình độ chuyên môn khi vào làm việc tại đây mà DELTA có được đội ngũ người lao động chất lượng cao, nhiệt tình, thích ứng với những thay đổi về công nghệ, đặc biệt có thể cống hiến lâu dài, trung thành với Công ty.

*** Tạo động lực bằng các biện pháp phi tài chính**

Ø Môi trường làm việc:

- Liên tục cải tiến: Các nhà quản lý phải liên tục tìm cách cải thiện lề lối

làm việc đối với những nhân viên của mình. Tiến bộ là một quá trình tăng tiến dần dần từ thấp đến cao. Tạo bầu không khí thuận lợi cho các nhân viên của mình làm việc và thực hiện những cải tiến.

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

Ø Cơ hội đào tạo:

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

1.6.1.2. Kinh nghiệm của Công ty Xây dựng 319

Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty xây dựng 319 là một công ty con trực thuộc Công ty 319 – Bộ Quốc Phòng, là công ty có nhiều điểm tương đồng với Công ty 789. Các chính sách về tạo động lực vật chất:

- Về tiền lương, thưởng: Công ty xây dựng 319 áp dụng Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo được quyền lợi cho người lao động nhất là lao động trong các ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm. Công ty thực hiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc quý, chia lại lợi nhuận cuối năm; thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh cuối năm; quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi luôn được thực hiện đầy đủ,

kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của người lao động.

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

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

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

- Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các

chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

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

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

Từ kinh nghiệm của Công ty DELTA, Công ty xây dựng 319 và công ty Thăng Long cho thấy: Để tạo động lực lao động đạt hiệu quả, doanh nghiệp cần áp dụng song song các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua nghiên cứu tạo động lực từ các Công ty trên, có thể rút ra bài học cho Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3:

1.6.2.1. Các biện pháp tạo động lực tài chính:

- Các công ty xây dựng chế độ lương, thưởng, đãi ngộ phù hợp và chuẩn hóa, từ đó đảm bảo đầy đủ điều kiện vật chất cho những người lao động có năng lực để họ yên tâm làm việc.

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

1.6.2.2. Các biện pháp tạo động lực phi tài chính:

- Cần tạo môi trường làm việc tốt (điều kiện làm việc, không khí làm việc, an toàn lao động...)

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

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

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

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

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN LŨNG LÔ 3

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

- *Tên tiếng việt* : Công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3
- Viết tắt* : Công ty Lũng Lô 3
- *Tên tiếng Anh* : LungLo 3th One member Limited liability
Company
- Viết tắt* : LCC 3 Co., Ltd.
- *Trụ sở chính* : Số 6, Mạc Thái Tổ, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội
- *Email* : lunglo3@lunglo.com.vn

Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 được thành lập trên cơ sở hợp nhất 3 Xí nghiệp thành viên của Công ty Xây dựng Lũng Lô, với lịch sử hình thành và phát triển hơn 20 năm với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực thi công xây lắp và rà phá bom mìn, vật nổ được các Chủ đầu tư đánh giá cao, có uy tín và thương hiệu lớn trong và ngoài nước.

Công ty Xây dựng Lũng Lô được thành lập tháng 11 năm 1989 với tên giao dịch ban đầu: Công ty khảo sát thiết kế xây dựng Lũng Lô. Tháng 8 năm 1993, Bộ Quốc phòng có quyết định số 577/QĐ-BQP về việc đổi tên thành Công ty Xây dựng Lũng Lô.

Ngày 17 tháng 4 năm 1996, Bộ Quốc phòng ra Quyết định số 466/QĐ-QP về việc thành lập Công ty Xây dựng Lũng Lô trên cơ sở sáp nhập 3 doanh nghiệp: Công ty Xây dựng Lũng Lô, Công ty xây dựng 25-3 và Xí nghiệp Khảo sát thiết kế & Tư vấn xây dựng.

Ngày 08 tháng 01 năm 2010, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng ra Quyết định số 45/QĐ-BQP về việc chuyển Công ty Xây dựng Lũng Lô thành Công ty TNHH một thành viên hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con.

Ngày 08 tháng 01 năm 2010: Thành lập Công ty TNHH một thành viên Lũng Lô 3 theo Quyết định số 46/QĐ-BQP của Bộ Quốc Phòng trên cơ sở hợp nhất 3 Xí nghiệp hạch toán phụ thuộc của Công ty xây dựng Lũng Lô: Xí nghiệp Xử lý môi trường và ứng dụng vật liệu nổ, Xí nghiệp Xây dựng Công trình Giao thông phía Bắc và Xí nghiệp Xây dựng phía Bắc.

Các Xí nghiệp trực thuộc Công ty đã được các chủ đầu tư tin tưởng lựa chọn làm nhà thầu thi công nhiều công trình trọng điểm như: Đường hầm nhà máy thủy điện Đa My – Hàm Thuận, nhà máy thủy điện A Vương, hầm Đô Lương - Nghệ An, Quốc lộ 18, đường Hồ Chí Minh, một số hạng mục chính của nhà máy lọc dầu số 1 – Dung Quất. Đồng thời với sự phát huy ngành nghề truyền thống, Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 đã tích cực tham gia rà phá bom mìn, vật nổ, xử lý bom đạn do chiến tranh để lại, đảm bảo bình yên cho cuộc sống nhân dân, an toàn cho nhiều dự án cấp nhà nước được khởi công đúng tiến độ như: Đường quốc lộ 1A; Đường Hồ Chí Minh; Nhà máy lọc dầu số 1- Dung Quất; Làng văn hóa các dân tộc Việt nam; Hệ thống kênh thoát lũ đồng bằng sông Cửu Long...

Ngoài ra các Xí nghiệp thuộc Công ty đã tham gia nhiều công trình nơi đảo xa, thềm lục địa của tổ quốc, nhiều công trình nổi dài của đất nước, vươn ra biển cả làm cầu cảng, khu dịch vụ thủy sản như hệ thống cảng biển nghề cá ở Thanh Hoá, Quảng Bình, Bình Thuận, Bạc Liêu đặc biệt là cảng và khu neo đậu tàu Bạch Long Vĩ – Hải phòng, giai đoạn 1, đê chắn sóng nhà máy Lọc Dầu Dung Quất, luồng và âu tàu đảo Song Tử Tây - Quần đảo Trường Sa.

2.1.2. Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh của Công ty

Đăng ký kinh doanh của Công ty gồm những nhóm ngành, nghề kinh doanh sau:

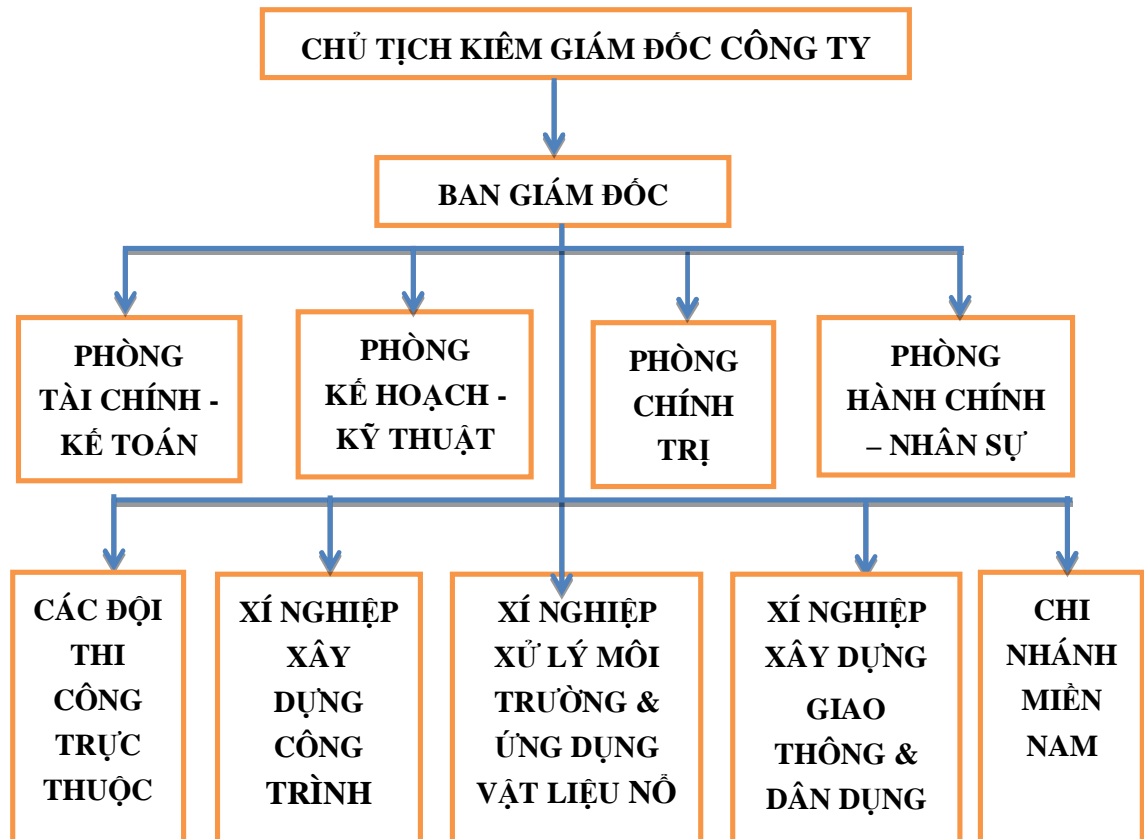
- + Xây dựng
- + Sản xuất buôn bán vật liệu xây dựng;

- + Kinh doanh bất động sản
- + Khai thác quặng kim loại, đá, cát,...
- + Khảo sát, dò tìm, xử lý bom mìn, vật liệu

Mặc dù đăng ký kinh doanh của Công ty gồm nhiều ngành, nghề trên nhưng hiện tại, lĩnh vực hoạt động chính của Công ty là lĩnh vực xây dựng và lĩnh vực rà phá bom mìn, vật nổ.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Hiện nay cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty như sơ đồ sau:



(Nguồn: Phòng Hành chính – TCLĐ)

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3

Đứng đầu là Ban giám đốc Công ty. Để giúp cho Ban giám đốc Công ty có các Phòng, Ban chức năng được tổ chức theo yêu cầu sản xuất kinh doanh, quản lý về kỹ thuật

- Chủ tịch Công ty kiêm Giám đốc: Là người đại diện theo pháp luật của Công ty; chỉ huy, quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Công ty; chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu Công ty về thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình.

- Ban Giám đốc: thuộc quyền Giám đốc, do cấp có thẩm quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức hoặc ký hợp đồng, chấp dứt hợp đồng theo đề nghị của Công ty

- Phòng Hành chính – Nhân sự: Là cơ quan tham mưu giúp Chủ tịch Công ty, Giám đốc xây dựng tổ chức lực lượng; công tác chính sách, quân số, HĐLĐ, LĐHĐ, tiền lương, BHXH, BHYT, BHTN đồng thời triển khai thực hiện đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của Công ty.

- Phòng Chính trị: Là cơ quan đảm nhiệm CTĐ, CTCT trong toàn Công ty, hoạt động đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng ủy, sự chỉ huy của Chủ tịch Công ty

- Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật: Là cơ quan tham mưu giúp Chủ tịch Công ty, Giám đốc về: xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch SXKD dài hạn, trung hạn, hàng kỹ đảm bảo uy tín, bền vững và hiệu quả; triển khai, hướng dẫn, chỉ đạo nghiệp vụ kiểm tra, đôn đốc, đề xuất điều chỉnh các phát sinh để duy trì các hoạt động SXKD và chỉ tiêu kinh tế của Công ty tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước; tổ chức hệ thống quản lý kỹ thuật, ứng dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất; xây dựng và chỉ đạo nghiệp vụ,

- Phòng Tài chính - Kế toán: Là cơ quan tham mưu, giúp việc Chủ tịch, Giám đốc Công ty tổ chức thực hiện toàn bộ công tác tài chính, kế toán, thống

kế, thông tin kinh tế và hạch toán kinh tế trong Công ty theo đúng pháp luật của Nhà nước.

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

****Đặc điểm lao động trong công ty***

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

Do tình hình kinh tế nói chung và đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty nói riêng nhiều biến động dẫn tới quy mô tổng số lao động của công ty cũng phải chịu sự chi phối bởi tình hình biến động trên.

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

Bảng 2.1: Cơ cấu tuổi và giới tính của CBCNV công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 giai đoạn 2015-2018

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	520	100	528	100	530	100	526	100
Phân theo giới tính								
Nam	480	92,31	490	92,8	495	93,4	491	93,35
Nữ	40	7,69	38	7,2	35	6,6	35	6,65
Phân theo độ tuổi								
≤ 30	190	36,54	223	42,23	225	42,45	235	81,1
30-40	220	42,308	210	39,77	195	36,79	215	16,1
40-50	90	17,31	80	15,15	95	17,92	65	2,3
≥50	20	3,85	15	2,84	15	2,83	11	0,5

(Nguồn: Phòng Hành chính – tổ chức lao động)

Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam chiếm tỷ lệ rất cao so với tổng số lao động qua các năm. Năm 2015 là 480 lao động nam, chiếm 92,31%. Năm 2016 là 490 lao động nam, chiếm 92,80% tăng 0,49% so với năm 2015. Năm 2017 là 495 lao động nam, chiếm 93,40% trong tổng số lao động. Lao động nam vẫn tăng. Năm 2018 tổng số lao động có giảm đi so với năm 2016 là 4 người số lao động giảm đó cũng chính là lao động nam. Do đặc thù công việc yêu cầu cần nhiều thể lực, khả năng di chuyển, công tác xa theo công trình nên lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Lao động

nam thường thích di chuyển, không thích an phận, sức chịu đựng và tính kiên trì không cao vì vậy họ rất dễ nhảy việc khi công việc hiện tại không thỏa mãn được nhu cầu cũng như ảnh hưởng tới lợi ích của họ. Do đó khi tạo động lực cho lao động trong công ty cũng cần chú ý tới những điều này.

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

Hiện nay tại công ty số lượng lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ rất thấp, năm 2018 có 0,96% tỷ lệ lao động trên đại học, tỷ lệ đại học và cao đẳng là 20,91% , chủ yếu là lao động phổ thông ngoài chiếm 45.25% tổng số lao động. Tỷ trọng số lao động đều biến động không đáng kể qua các năm. Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao ngày càng trở lên cần thiết, tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn chiếm tỷ lệ rất ít trong cơ cấu lao động tại công ty là một vấn đề cần lưu ý, đòi hỏi cần có sự điều chỉnh sao cho phù hợp. Cụ thể cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3
phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2015 – 2018**

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	520	100	528	100	530	100	526	100
Trên đại học	5	0,96	5	0,95	4	0,75	3	0,57
Đại học, cao đẳng	104	20	110	20,83	110	20,75	110	20,91
Trung cấp, công nhân kỹ thuật	177	34,04	177	33,52	175	33,02	175	33,27
Trình độ khác	234	45,00	236	44,70	241	45,47	238	45,25

(Nguồn: Phòng Hành chính - TCLĐ)

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

Cơ cấu lao động tại công ty phân theo bộ phận và bộ phận chức năng tại công ty không có biến động nhiều qua các năm gần đây.

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3
phân theo bộ phận và bộ phận chức năng giai đoạn 2015-2018**

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Tổng số LĐ	520	100	528	100	530	100	526	100
Phân theo bộ phận								
LĐ gián tiếp	80	15,38	81	15,34	80	15,1	79	15,02
LĐ bán gián tiếp	140	26,92	145	27,46	145	27,4	143	27,19
LĐ trực tiếp	300	57,69	302	57,2	305	57,5	304	57,79
Phân theo bộ phận chức năng								
Ban tổng giám đốc	5	0,96	5	0,95	5	0,94	5	0,95
Ban trợ lý, cố vấn	10	1,92	10	1,89	10	1,89	10	1,9
Bộ phận công nghệ	11	2,12	11	2,08	11	2,08	11	2,09
Bộ phận tài chính, kế toán	30	5,77	31	5,87	35	6,6	45	8,56
Bộ phận hành chính, nhân sự	30	5,77	30	5,68	30	5,66	30	5,7
Ban kiểm soát nội bộ	2	0,38	2	0,38	2	0,38	2	0,38
Cán bộ kỹ thuật công trình	80	15,38	85	16,10	84	15,8	84	16
Bộ phận kỹ thuật thi công	102	19,62	72	13,64	93	17,5	90	17,1
Công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông	250	48,08	282	53,41	260	49,1	249	47,3

(Nguồn: Phòng Hành chính - TCLĐ Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3)

2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty

Mặc dù phải chịu ảnh hưởng của suy thoái kinh tế trong nước và sự cạnh tranh lớn trên thị trường tuy nhiên với sự nỗ lực tìm kiếm việc của Ban lãnh đạo bên cạnh đó lại có thể mạnh về rà phá, xử lý bom mìn vì vậy doanh thu của công ty vẫn tăng đều qua các năm.

Bảng 2.4: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 giai đoạn 2015 – 2018

T T	Chi tiêu	Năm 2015	Năm 2016	TL tăng trưởng (%)	Năm 2017	Tỷ lệ tăng trưởng (%)	Năm 2018	Tỷ lệ tăng trưởng (%)
1	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	345,466	384,562	1,11	414,256	1,08	449,258	1,08
2	Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)	21,252	23,762	1,12	24,223	1,02	32,104	1,33
3	Số lao động (người)	520	528	1,02	530	1,00	526	0,99
4	Thu nhập bình quân (đồng/người)	6.500.000	7.000.000	1,08	7.000.000	1,00	7.500.000	1,07

(Công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3)

Doanh thu năm 2015 là 345,466 tỷ đồng đến năm 2016 là 384,562 tỷ đồng, đến năm 2017 là 414,256 tỷ đồng năm 2018 là 449,258 tỷ đồng.

Lợi nhuận sau thuế của công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 năm 2015 là 21,252 tỷ đồng đến năm 2016 công ty 23,762 tỷ đồng tăng so với năm 2015 1,12% và đến năm 2017 tăng so với năm 2016 là 1,02%, năm 2018 là 32,104 tỷ đồng tăng so với năm 2017 là 1,33%.

Năm 2016 tăng 8 lao động so với năm 2015, năm 2017 tăng 2 người lao động so với năm 2016, đến năm 2018 thì số lao động giảm xuống 4 người.

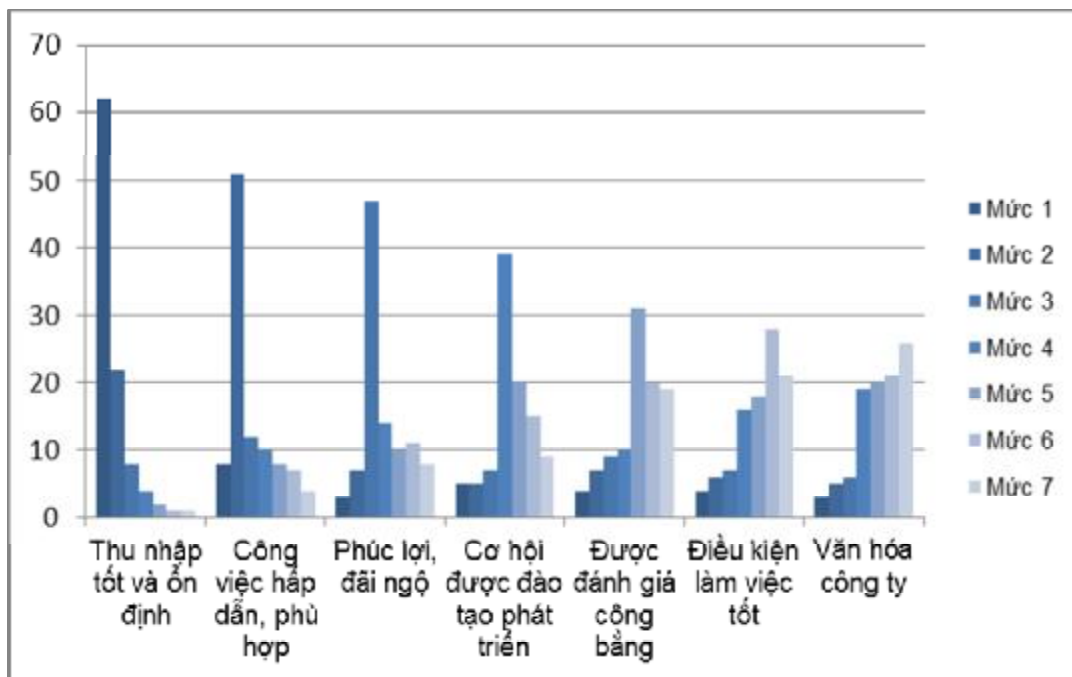
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại công ty

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

Đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện vấn đề tạo động lực tại công ty, tác giả đã sử dụng 100 phiếu khảo sát người lao động tại công ty, trong đó 30 lao động gián tiếp và 70 lao động trực tiếp nhằm thăm dò ý kiến người lao động về vấn đề động lực lao động tại công ty.

Trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow, tác giả đã đưa ra 7 nhu cầu cơ bản của người lao động cơ bản bao gồm: Thu nhập tốt và ổn định; Công việc ổn định; Phúc lợi, đãi ngộ; Cơ hội đào tạo và phát triển; Được đánh giá công bằng; Điều kiện làm việc tốt; Văn hóa công ty. Trên cơ sở khảo sát người lao động xếp từ 1 đến 7, với con mức 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, với mức 7 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất. Kết quả khảo sát và điều tra (Phụ lục 02) được thể hiện ở bảng sau:



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Hình 2.1: Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

Từ Hình 2.1 có thể thấy nhu cầu "Thu nhập tốt và ổn định" có tỷ lệ lựa chọn là cao nhất. Cho thấy mức thu nhập và sự ổn định về thu nhập là vấn đề được quan tâm nhất trong những nhu cầu của người lao động làm việc trong công ty. Điều này cũng dễ hiểu bởi thu nhập tốt và ổn định luôn là mối quan tâm hàng đầu của mọi người lao động. Người lao động mong muốn thu nhập tốt và ổn định để đảm bảo và cải thiện cuộc sống của bản thân và gia đình họ.

Nhu cầu có mức độ quan trọng xếp ngay sau nhu cầu thu nhập tốt và ổn định là nhu cầu về "Công việc hấp dẫn, phù hợp" với 51%. Người lao động mong muốn được làm công việc có tính hấp dẫn và đúng chuyên môn được đào tạo của mình. Được làm đúng chuyên môn là một nhu cầu quan trọng bởi người lao động thường phát huy tốt nhất khả năng của mình đối với các công việc thuộc chuyên môn của họ. Công việc không hấp dẫn, người lao động làm trái với chuyên môn của họ sẽ hạn chế động lực làm việc.

Phúc lợi và đãi ngộ góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt của người lao động và gia đình người lao động. Với đại đa số người lao động thì yếu tố nhu cầu này dễ nhận thấy, điều này giải thích cho sự lựa chọn nhu cầu về “*Phúc lợi, đãi ngộ*” ở mức quan trọng thứ 3 trong các nhu cầu của họ với tỷ lệ lựa chọn là 47%.

Đứng ở mức quan trọng thứ 4 là nhu cầu “*Cơ hội được đào tạo, phát triển*” với điểm tỷ lệ lựa chọn là 39%. Xếp hạng vị trí thứ 5 là nhu cầu “*Được đánh giá một cách công bằng*” điểm tỷ lệ lựa chọn là 31%. Vị trí thứ 6 và thứ 7 lần lượt là các nhu cầu về “*Điều kiện làm việc*” và nhu cầu “*Văn hóa công ty tốt*” ứng với các mức tỷ lệ lựa chọn là 28% và 26%.

Căn cứ vào kết quả khảo sát và phương pháp cũng như khả năng đáp ứng nhu cầu cho người lao động của Công ty, Công ty phân loại nhu cầu của người lao động làm 2 nhóm chính:

- Nhóm các nhu cầu của người lao động có thể làm thỏa mãn bằng hình thức tạo động lực thông qua các biện pháp tài chính; gồm nhu cầu “*Thu nhập tốt và ổn định*” và nhu cầu “*Phúc lợi, đãi ngộ*”.

- Nhóm các nhu cầu của người lao động có thể làm thỏa mãn bằng hình thức tạo động lực thông qua các biện pháp phi tài chính (các nhu cầu còn lại).

Bảng tổng hợp và phân tích trên sẽ làm căn cứ để ban lãnh đạo công ty đưa ra những chính sách tạo động lực lao động phù hợp nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu của người lao động, từ đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công việc của người lao động.

2.2.2. Thực trạng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực tại Công ty

2.2.2.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động cho người lao động của công ty

Ban lãnh đạo công ty đã xác định mục tiêu của tạo động lực lao động

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

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

§ Đảm bảo mục tiêu phát triển và ổn định của công ty:

Ø Doanh thu tăng trưởng từ 5 - 10%/ năm.

Ø Năng suất lao động bình quân tăng 1,1-1,3 %;

Ø Tỷ lệ người lao động bỏ việc < 5%.

§ Đảm bảo mục tiêu người lao động ổn định thu nhập, hướng tới môi trường làm việc văn minh, an toàn, vệ sinh, chất lượng, xây dựng văn hóa công ty.

Ø Thu nhập bình quân của người lao động công ty đạt 8-10 triệu đồng/tháng. Không nợ lương, chậm lương của người lao động.

Ø Không có tai nạn lao động xảy ra.

Ø Đảm bảo thời gian lao động và nghỉ ngơi cho người lao động theo Luật lao động.

Ø Đảm bảo kỷ luật lao động theo quy chế công ty.

§ Tạo sự phát triển ổn định, bền vững của đội ngũ lao động, phục vụ các mục tiêu chiến lược dài hạn cũng như ngắn hạn của công ty.

Ø Tỷ lệ người lao động được đào tạo nâng cao chuyên môn kỹ thuật theo khóa học đạt 10%.

Ø Tỷ lệ người lao động được đào tạo tại chỗ đạt 60%.

2.2.2.2. Lựa chọn những biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động của công ty.

**Tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính:*

Ø Tiền lương và các khoản phụ cấp tiền lương

Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của tổ chức, xã hội về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Các căn cứ được sử dụng tính lương của công ty:

- Đảm bảo tuân thủ theo Bộ luật lao động 10/2012/QH13 ban hành ngày 18/6/2012, Nghị định 49/2013/NĐ-CP của Chính phủ, Nghị định 103/2014/NĐ-CP của Chính phủ. Trong bảng lương thì tiền lương tối thiểu tính ở mức 3.750.000 đ. Bảng lương có 12 bậc lương cho tất cả 05 nhóm vị trí công việc: BGĐ; Lãnh đạo cấp phòng, ban; Nhân viên hành chính, Nhân viên kỹ thuật; Lao động khác.

- Trả lương theo thời gian thực tế làm việc.

- Trên cơ sở giá trị của công việc.

- Có tham khảo tiền lương trên thị trường lao động.

- Căn cứ vào khả năng, trình độ và hiệu quả thực hiện công việc của người lao động.

- Hệ thống bảng lương và các hệ số được công khai cho người lao động.

Hiện nay công ty đang áp dụng các hình thức trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm khoán, cụ thể:

- *Hình thức trả lương thời gian (Công thức tính phụ lục 10):*

Bảng 2.5 :Bảng lương khối văn phòng tháng 11/2018

T T	Tên	Chức vụ	HSL	Lương chính	Phụ cấp	Tổng thu nhập	Các khoản khấu trừ vào lương (BH,KPCĐ)	NCT T	Lương theo ngày công	Thu nhập thực lĩnh
A	B	C	D	E=D* 1375000d	F	G	H	I	J=G/NCTT* I	K=J-H
1	Nguyễn T Hồng Thắm	KTT	2.01	7,537,500	3,700,000	11,237,500	1,096,813	23	11,237,500	10,140,688
2	Đào Thị Thoa	Ktoán	1.5	5,625,000	1,050,000	6,675,000	646,875	23	6,675,000	6,028,125
3	Nguyễn Văn Tuấn	TP.KH	1.79	6,712,500	2,300,000	9,012,500	886,938	23	9,012,500	8,125,563
4	Nguyễn T Bình Nguyễn	TP HC	1.79	6,712,500	2,300,000	9,012,500	886,938	23	9,012,500	8,125,563
5	Nguyễn Mạnh Hải	Lái xe	1.5	5,625,000	1,050,000	6,675,000	646,875	23	6,675,000	6,028,125
6	Nguyễn T Hà Phương	NVTL	1.5	5,625,000	1,050,000	6,675,000	646,875	23	6,675,000	6,028,125

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

- *Hình thức trả lương sản phẩm khoán (Phụ lục 10)*

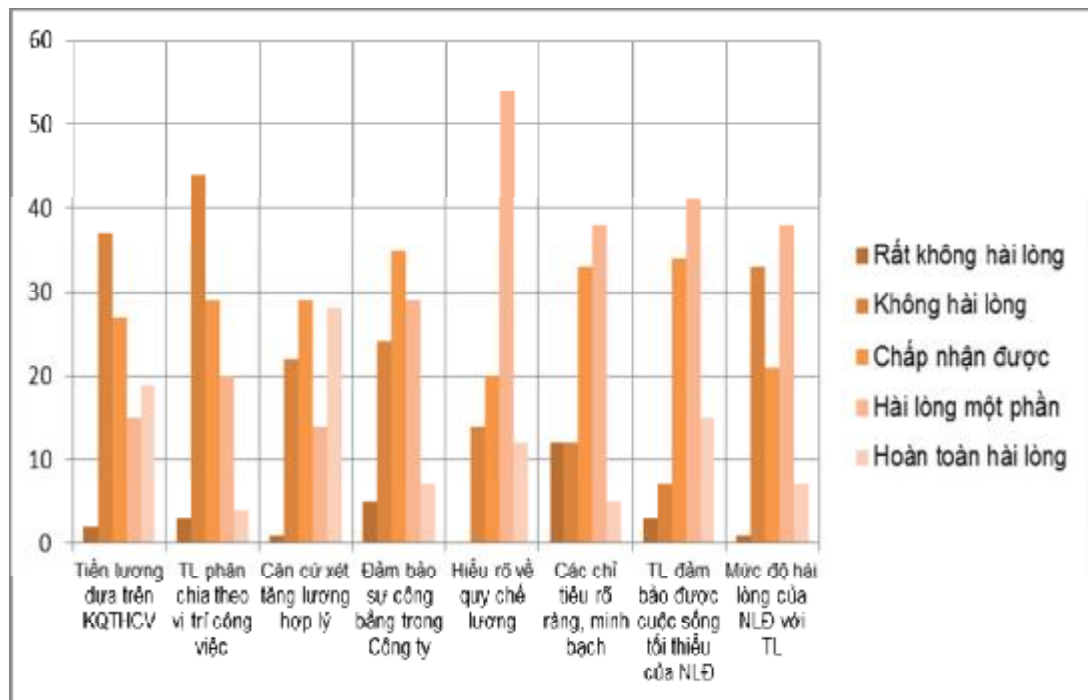
Đối tượng áp dụng: Đối với bộ phận công nhân trực tiếp thi công tại các công trường. Đối với khối lao động trực tiếp trả lương năng suất theo phương pháp khoán, đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng lương. NLD tham gia làm nhiều đầu công việc trong một công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

**Bảng 2.6 : Bảng lương khối công trường Nhà máy điện mặt trời Vĩnh Tân –
Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 tháng 11/2018**

TT	Họ tên	Chức vụ	Lương khoán	Phụ cấp	Tổng thu nhập	Các khoản khấu trừ vào lương (BH,KPCD)	Mức hưởng	NC TT	Thu nhập còn lĩnh
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Đào Duy Hưng	CHCT	9,500,000	3,200,000	12,700,000	1,322,500	1	30	11,377,500
2	Vũ Thanh Hoài	Kế toán	8,500,000	1,500,000	10,000,000	1,115,500	1	30	8,884,500
3	Nguyễn Trọng Tấn	CHP	8,500,000	1,500,000	10,000,000	1,115,500	1	30	8,884,500
4	Nguyễn Quang Sơn	K.thuật	8,000,000	900,000	8,900,000	920,000	1	30	7,980,000
5	Tô Văn Tùng	K.thuật	8,000,000	900,000	8,900,000	920,000	1	30	7,980,000
6	Lê Văn Thanh	K.thuật	8,000,000	900,000	8,900,000	920,000	1	30	7,980,000
7	Nguyễn Trọng Tuệ	L.máy	8,000,000	900,000	8,900,000	920,000	1	30	7,980,000
8	Lê Quốc Thuận	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
9	Lô Văn Hội	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
10	Nguyễn Văn Hợp	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
11	Đình Thiên Nhiệm	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
12	Nguyễn Quang Đại	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
13	Phùng Thị Lê	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
14	Trần Thanh Tùng	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
15	Phan Hữu Thành	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
16	Nguyễn Năng Đức	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
17	Phạm Xuân Tùng	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
18	Vũ Xuân Tới	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
19	Nguyễn Thành Trung	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
20	Nguyễn Văn Tý	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
21	Phạm Đình Sơn	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
22	Nguyễn Văn Tín	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000
23	Nguyễn Văn Nam	CN	7,000,000	750,000	7,750,000	805,000	1	30	6,945,000

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua hai bảng lương trên của công ty có thể thấy sự phân cấp rõ ràng giữa các vị trí, chức danh khác nhau, giữa nhân viên với trưởng phòng hay giữa công nhân và nhân viên kỹ thuật, chỉ huy trưởng. Ngoài ra công ty cũng áp dụng các loại phụ cấp để hỗ trợ tiền lương cho người lao động. Tuy nhiên, hiện nay mức lương của công ty đang thuộc mức thấp so với thị trường lao động. Theo điều tra của tập đoàn Navigos group về khảo sát lương của người tìm việc năm 2018 thì đối với ngành xây dựng mức lương của lao động mới ra trường là 7.500.000 đồng. Để tìm hiểu vấn đề này kỹ hơn tác giả thực hiện điều tra về chính sách lương tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 và có kết quả như sau:



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Hình 2.2. Đánh giá của người lao động về tiền lương Công ty

Qua kết quả khảo sát (phụ lục 03) được minh họa bằng hình trên ta thấy hầu hết các tiêu chí người lao động đa phần đánh giá nhiều ở 3 mức: Không

hài lòng; chấp nhận được và Hài lòng một phần. Điều này cho thấy rằng việc tạo động lực cho người lao động bằng chính sách tiền lương còn chưa tốt.

Với chỉ tiêu hiểu rõ về quy chế tiền lương có 54% lao động đánh giá hài lòng một phần, 38% chọn mức độ Hài lòng một phần và 33% không hài lòng về Mức độ hài lòng của người lao động với tiền lương. Đặc biệt có 44% đánh giá không hài lòng về Tiền lương phân chia theo từng vị trí công việc.

Như vậy có thể thấy quy chế lương chưa thực sự đến tay người lao động, chưa thực sự rõ ràng, và chưa tạo được động lực thiết thực cho người lao động. Tiền lương là thu nhập chính đảm bảo cuộc sống tối thiểu cho người lao động. Do đó nó ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của người lao động khiến người lao động lo lắng khó có thể tập trung chuyên tâm công tác.

Ø Tạo động lực qua các chế độ khen thưởng

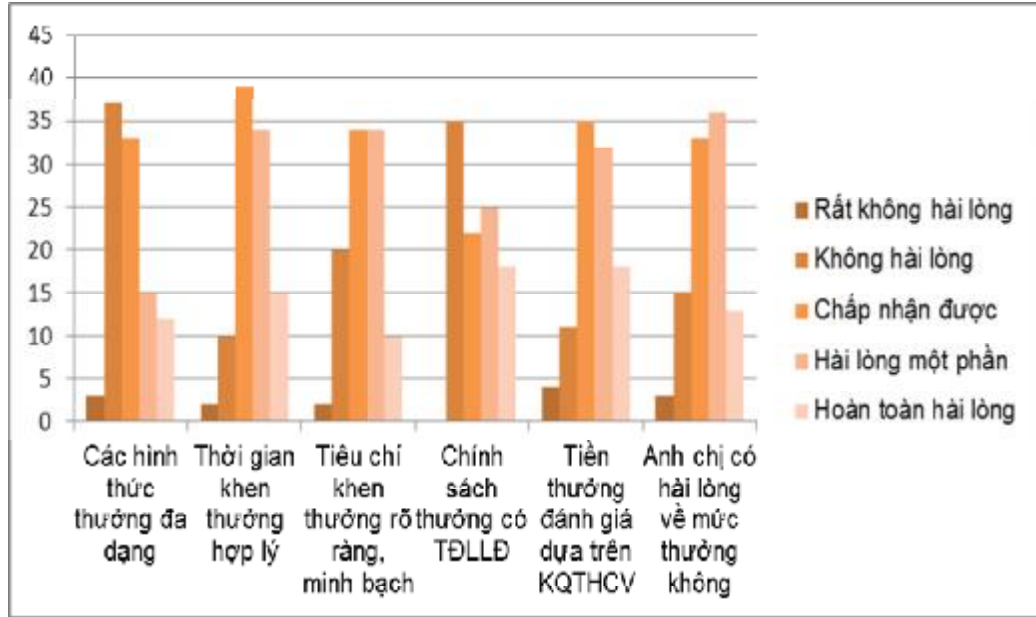
Các loại tiền thưởng công ty áp dụng:

Ù Thưởng năm:

- Những năm gần đây Công ty áp dụng tháng lương thứ 13 đối với người lao động đáp ứng đầy đủ các tiêu chí: Nghỉ phép không quá quy định; Hoàn thành công việc và không vi phạm kỷ luật của Công ty.

- Nếu lợi nhuận của quý, nửa năm hay cả năm vượt kế hoạch khi đó sẽ cân đối để lập thưởng cho người lao động trong công ty theo từng vị trí mà người lao động đảm nhiệm, khoản thưởng này không cố định và cũng không có quy định rõ ràng.

Tác giả thực hiện điều tra về chính sách khen thưởng tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 và có kết quả như sau:



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Hình 2.3: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng của Công ty

Theo kết quả khảo sát (phụ lục 04) được minh họa bằng hình trên thì tình hình thực hiện chính sách khen thưởng hiện nay của công ty đa số người lao động cảm thấy tạm hài lòng. Có 36% hài lòng một phần và 33% chấp nhận được mức thưởng. Về việc đánh giá tiền thưởng dựa trên kết quả thực hiện công việc cũng chỉ có 18% hoàn toàn đồng ý trong khi có 4% rất không hài lòng và 11% không hài lòng. Đối với tiêu chí thời gian khen thưởng hợp lý thì có đến 12% tỷ lệ lao động không hài lòng. Điều này chứng tỏ chính sách thưởng của công ty chưa thỏa mãn mong muốn của người lao động.

- Tạo động lực lao động cho người lao động thông qua phụ cấp:

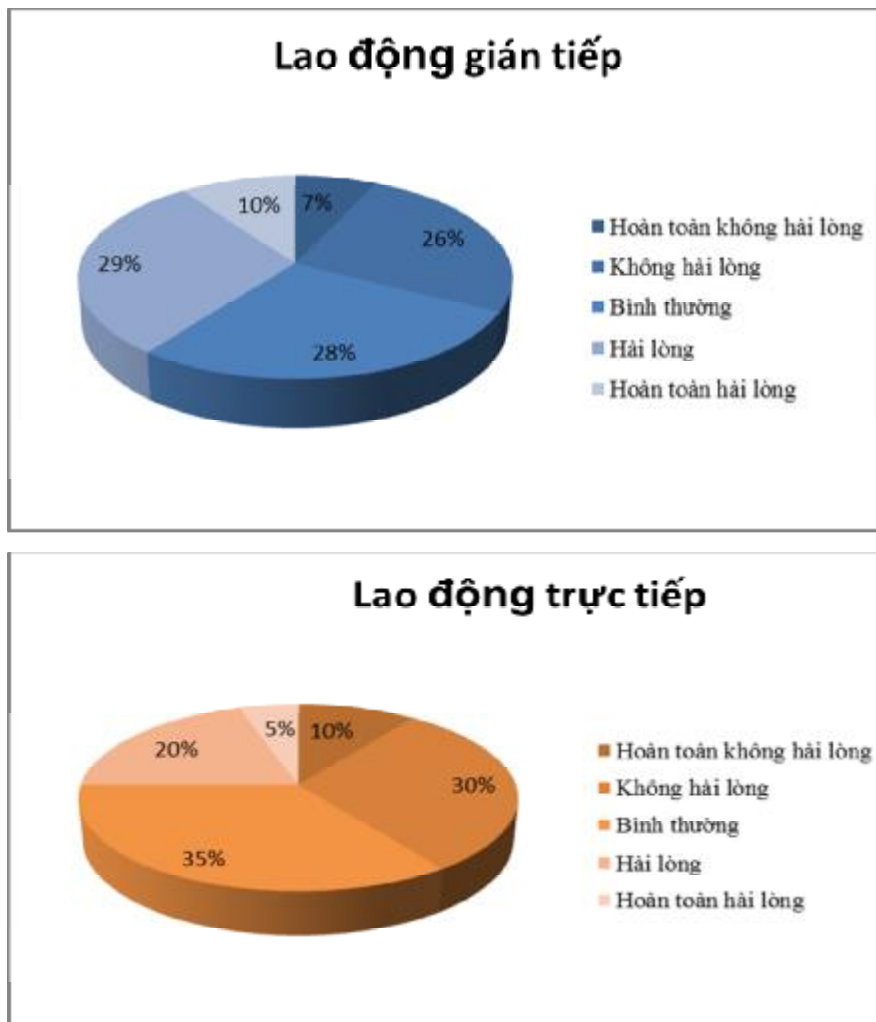
Các hình thức phụ cấp công ty đang sử dụng khối trực tiếp gồm:

- + Phụ cấp chức vụ: 2 triệu đồng/ tháng đối với BGD, KTT
- + Phụ cấp trách nhiệm trả cho bộ phận quản lý: Mức 1 triệu đồng/tháng đối với trưởng, phó phòng; mức 500 nghìn đồng / tháng đối với đội trưởng.

Các hình thức phụ cấp công ty đang sử dụng khối gián tiếp gồm:

- + Phụ cấp chức vụ: 2 triệu đồng/ tháng đối với CHCT
- + Phụ cấp trách nhiệm trả cho bộ phận quản lý: Mức 500 nghìn đồng/tháng đối

Tác giả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động đối với phụ cấp, trợ cấp của của công ty với câu hỏi: “Anh/ chị cho biết mức độ hài lòng với chế độ phụ cấp của công ty?”. Kết quả khảo sát được thể hiện như hình sau:



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Hình 2.4: Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về chế độ phụ cấp

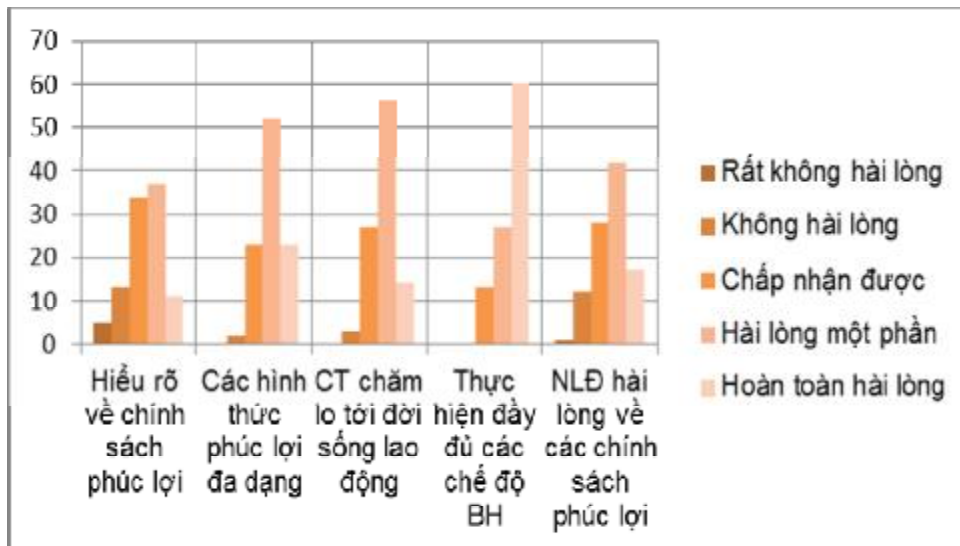
Qua kết quả khảo sát điều tra (phụ lục 05) được minh họa bằng hình 2.4 có thể thấy cả hai khối lao động trực tiếp và gián tiếp đều có sự đánh giá khá tương đồng nhau. Tỷ lệ cảm thấy không hài lòng về chế độ phụ cấp khá cao đối với khối gián tiếp là 31%, khối trực tiếp là 40% những số liệu này cho thấy chế độ phụ cấp tại Công ty chưa được người lao động hài lòng.

- Tạo động lực qua các chính sách phúc lợi

Hiện nay công ty tuân thủ việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Người lao động sau thời gian thử việc, ký hợp đồng lao động chính thức thì được hưởng đầy đủ các chế độ của Nhà nước quy định như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

Các chính sách phúc lợi khác như: Thương các dịp tết dương lịch, 30/4-1/5, 10/3, 2/9 đối với lao động thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp nhận mức 500 000 đồng/người. Khối lao động trực tiếp nhận mức 200 000 đồng/người. Và một số khoản phúc lợi khác như phụ lục 10 có nêu.

Ngoài ra người lao động được nghỉ việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết (phụ lục 11)



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Hình 2.5: Đánh giá của người lao động về chế độ phúc lợi công ty

Theo kết quả tổng hợp và phân tích số liệu khảo sát điều tra (phụ lục 06) được minh họa bằng hình trên, chúng ta nhận thấy rằng có 42% họ hài lòng một phần với chế độ phúc lợi của công ty, có 14% số phiếu đánh giá là công ty đã quan tâm tới đời sống tinh thần của nhân viên. 60% người lao động hoàn toàn hài lòng về việc thực hiện các loại bảo hiểm tại Công ty. Kết quả này cho thấy công ty đã làm rất tốt chế độ phúc lợi đối với người lao động.

Tuy nhiên có 18% số lượng lao động đánh giá ở mức chưa hiểu rõ chính sách phúc lợi của công ty điều đó chứng tỏ công ty làm chưa tốt chế độ phúc lợi đối với khối lao động trực tiếp.

***Tạo động lực lao động thông qua các biện pháp phi tài chính:**

- Tạo động lực cho người lao động qua điều kiện lao động

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

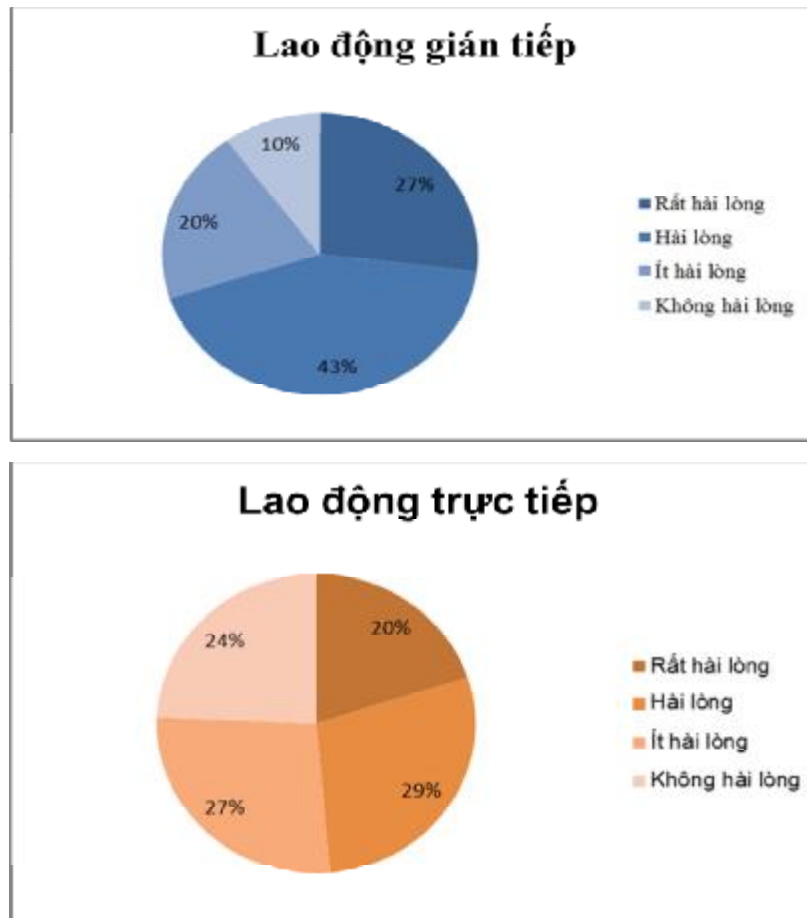
Ø Cung cấp đủ trang thiết bị đáp ứng yêu cầu công việc cho người lao động:

+ Khối gián tiếp, bán gián: trang bị đầy đủ phòng làm việc, máy vi tính, máy in, máy photo, thiết bị chiếu sáng, bàn làm việc có ghế 01 bàn/ người, tủ đựng tài liệu, cung cấp văn phòng phẩm ... cho mỗi người lao động; Công ty thuê vệ sinh đối với các khu vực sử dụng chung của người lao động tại công ty. Hàng tháng tổng vệ sinh công ty để đảm bảo môi trường làm việc sạch.

+ Khối trực tiếp: Trang bị các thiết bị bảo hộ lao động thích hợp cho người lao động như quần áo, găng tay, giày tất, mũ cứng, thiết bị khác cho

các đơn vị thi công dự án theo đúng Luật Bảo hộ lao động. Hàng năm tiến hành hướng dẫn thực hiện an toàn lao động cho người lao động; khoanh vùng và có biện pháp bảo vệ, cảnh báo nguy hiểm. Do điều kiện các công trường xa xôi nên cần tạo điều kiện chỗ ăn, ở cho NLĐ.

Do điều kiện làm việc của đội ngũ lao động trực tiếp, bán gián tiếp, gián tiếp là khác nhau. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát riêng cho các đối tượng lao động về vấn đề này. Đối với khối gián tiếp thì cần trang bị đầy đủ máy tính, máy in, máy photo.... Còn đối với khối trực tiếp lại cần chú trọng vào trang bị bảo hộ, nhà ở...



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Hình 2.6: Kết quả khảo sát điều tra về sự hài lòng đối với điều kiện làm việc của NLĐ trong công ty TNHH MTV Lũng Lô 3

Qua bảng số liệu khảo sát điều tra (phụ lục 07) được minh họa bằng hình trên ta thấy hiện nay công ty đã làm khá tốt vấn đề tạo điều kiện làm việc cho người lao động. Đối với khối lao động gián tiếp có 70% số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty (trong đó có 43% hài lòng, 27% là rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty).

Đối với khối lao động trực tiếp, tỷ lệ số người hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty thấp hơn khối lao động gián tiếp, chỉ có 49% tỷ lệ số người hài lòng trong đó (29% hài lòng, 20% rất hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty).

Từ kết quả trên có thể thấy tỷ lệ hài lòng về điều kiện làm việc của khối gián tiếp và bán gián tiếp (70%) cao hơn 19% so với khối trực tiếp (49%). Điều đó cũng dễ hiểu vì khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp làm việc tại văn phòng nên điều kiện vật chất, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ khá đơn giản, dễ dàng làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động hơn. Còn đối với lao động trực tiếp, trong những năm qua công ty đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị, thực hiện khá tốt các quy định, nội quy an toàn động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị vật tư theo tiêu chuẩn quy định. Công ty có quy định bắt buộc sử dụng trang thiết bị bảo hộ như: mũ, gang tay, quần áo, giày bảo hộ, đai an toàn... Tuy nhiên, do người lao động làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố thời tiết bất lợi, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe, do đó mức độ hài lòng với điều kiện làm việc thấp hơn.

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

Công ty tuyển dụng nhân sự theo trình độ, chuyên môn; kinh nghiệm nghề nghiệp. Vị trí công việc người lao động đảm nhận đã được thỏa thuận tại buổi phỏng vấn trực tiếp. Cụ thể:

- Các công việc đơn lẻ thuộc chức năng nhiệm vụ của các phòng ban: Người lao động có chuyên môn, khả năng về mặt nào thì bố trí công việc theo chuyên môn, khả năng của người đấy.

Ví dụ phòng Tài chính chuyên môn của nhân viên sẽ là: Tài chính – Ngân hàng; Tài chính - Kế toán; Kế toán doanh nghiệp.... Với phòng Kế hoạch - Kỹ thuật thì chuyên môn của người lao động là: Kỹ sư xây dựng dân dụng công nghiệp; kỹ sư xây dựng cầu đường; kỹ sư thủy lợi,....

- Các công việc đòi hỏi sự phối hợp của các phòng ban: Đối với những dự án thì việc phân công công việc được chia theo các mảng khác nhau, mỗi mảng được thực hiện bởi một phòng ban chức năng.

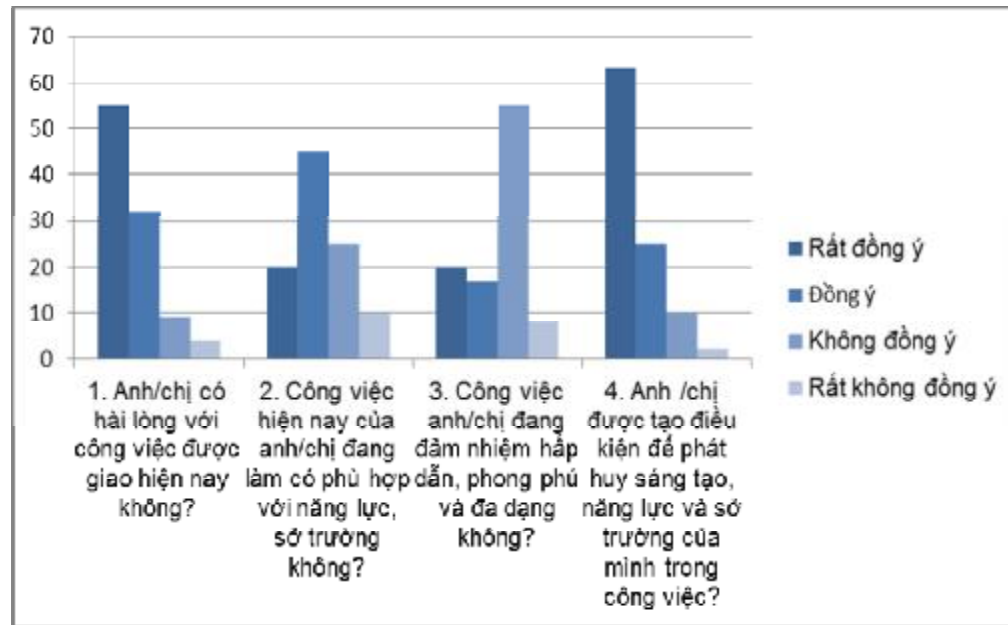
Ví dụ: Khi tham gia vào một dự án đấu thầu thì lao động được sắp xếp và bố trí như sau:

- + Phòng kế hoạch - kỹ thuật: 03 người thực hiện các công việc về lập kế hoạch, lên phương án, tập hợp hồ sơ yêu cầu
- + Phòng Tài chính: 01 Kế toán viên có hiểu biết về tài chính ngân hàng.
- + Phòng Hành chính tổng hợp: 02 người phục vụ hồ sơ nhân sự theo yêu cầu của dự án.

- Trong quá trình làm việc tại Công ty, người lao động có thể sẽ được điều chuyển để phù hợp điều kiện hoàn cảnh từng giai đoạn. Ví dụ, đối với một nhân viên kỹ thuật đủ kinh nghiệm và năng lực, khi công ty có nhiều dự án thi công sẽ được điều động làm chỉ huy trưởng hoặc chỉ huy phó của một công trình nhưng khi công trình đó hoàn thành có thể sẽ điều chuyển về công trình khác là nhân viên kỹ thuật...

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

Kết quả như sau:



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Hình 2.7: Đánh giá của người lao động về công tác xác định nhiệm vụ và thực hiện công việc của người lao động

Kết quả khảo sát (phụ lục 08) được minh họa bằng hình trên cho thấy phần lớn số lao động được hỏi hài lòng với các công việc được giao, chiếm tới 83%. Đối với yếu tố bố trí phù hợp năng lực sở trường cho thấy, công ty đã bố trí nhân lực khá phù hợp với đúng trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường thể hiện ở 45% số phiếu đồng ý, 20% số phiếu hoàn toàn đồng ý với việc bố trí nhân lực của công ty. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa đủ người lao động vẫn chưa phát huy được hết những năng lực và chuyên môn của mình, vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thể hiện ở 8% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, 30% số phiếu không đồng ý. Vì vậy ngoài việc bố trí người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực, sở trường thì công ty nên chú ý đến việc bố trí công việc linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể phát huy được hết khả năng, năng lực của mình từ đó

tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu trong công việc từ đó góp phần cải thiện được tinh thần làm việc và hiệu quả công việc của người lao động.

-Tạo động lực thông qua chính sách đào tạo

Chính sách đào tạo tại công ty thường thực hiện theo yêu cầu công việc. Ví dụ kế hoạch của dự án mới trong đó có yêu cầu tất cả phải công nhân phải có chứng chỉ rà phá bom mìn dưới nước khi đó công ty sẽ cử đội ngũ đi đào tạo để đáp ứng công việc. Hay lĩnh vực tài chính có phần mềm mới cần cập nhật công ty sẽ cử người đi học và về sẽ đào tạo lại cho những người khác... Các bộ phận được cử đi đào tạo sẽ lập kế hoạch về thời gian cũng như chi phí tại thời điểm đó để trình lãnh đạo phê duyệt.

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

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

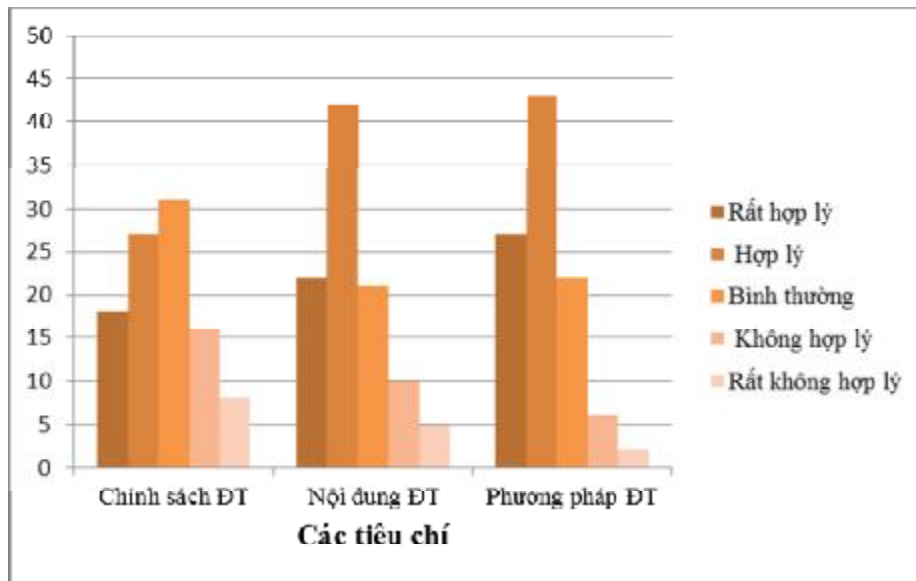
Công ty xem xét, hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ học phí cho các khóa học

Điều kiện để hỗ trợ học phí:

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

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo động lực lao động thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về

công tác đào tạo. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3. Với 3 yếu tố và 5 mức độ đánh giá.



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Hình 2.8: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo của Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3

Qua bảng (phụ lục 09) được minh họa bằng hình trên cho thấy chính sách đào tạo của công ty làm khá tốt. Thể hiện ở có 27% số người lao động thấy hợp lý, và 18% số lao động cảm thấy rất hợp lý và đánh giá rằng công ty đã tạo điều kiện cho nhân viên học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu của công việc.

Về nội dung đào tạo: Được đánh giá là phù hợp với yêu cầu công việc thể hiện ở chỗ đa số người lao động đồng ý về nội dung đào tạo, chỉ có 15% số phiếu không đồng ý.

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

-Tạo động lực thông qua các chính sách thăng tiến

Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 có lực lượng lao động lớn, nhưng trong

công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm, từ năm 2015 đến 2018 không có sự thay đổi các vị trí cấp quản lý. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Do việc tạo động lực thông qua chính sách thăng tiến tại công ty hiện tại chưa được chú trọng nên cần có những biện pháp cụ thể để thực hiện chính sách thăng tiến:

Một là tạo điều kiện nâng cao sức khỏe, trình độ chuyên môn, kỹ năng giải quyết công việc cho những người lao động xuất sắc trong công việc, có đạo đức và đóng góp lớn cho công ty.

Hai là có cơ chế ưu đãi riêng biệt, chú trọng việc biểu dương, khen thưởng, kịp thời ghi nhận thành tích và ưu tiên phát triển cho những người lao động xuất sắc trong trường hợp có cơ hội phát triển.

Ba là, đẩy mạnh tìm kiếm công trình mở rộng quy mô như vậy mới có nhiều cơ hội cho người lao động phát triển.

2.2.3. Đánh giá tạo động lực tại Công ty

Tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 hiện tại chưa có một quy trình rõ ràng về việc thực hiện đánh giá tạo động lực lao động. Vì vậy để đánh giá về công tác tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3, công ty đã thông qua hai chỉ tiêu chính đó là tỷ lệ bỏ việc và tỷ lệ vi phạm kỷ luật của NLĐ trong công ty.

- Tỷ lệ bỏ việc:

Kết quả khảo sát điều tra được tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 2.7: Tỷ lệ nghỉ việc tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3

Năm	2015	2016	2017	2018
Số người	26	24	5	10
Tỷ lệ (%)	5	4.5	1	2

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Trong các trường hợp xin nghỉ việc, chủ yếu rơi vào nhân viên kỹ thuật

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

Mặc dù vậy, số người lao động nghỉ việc hàng năm trên vẫn là một con số đáng lo ngại, hiện tượng này dẫn đến hậu quả là công việc tạm thời bị gián đoạn, công ty sẽ mất thời gian và chi phí tuyển người mới thay thế, mất thời gian để làm quen với môi trường công việc, đào tạo nhân viên mới đáp ứng được vị trí công việc. Vô hình chung điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc chung của công ty.

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

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

- Tỷ lệ vi phạm kỷ luật:

Việc chấp hành kỷ luật nơi làm việc luôn được lãnh đạo công ty chú trọng. Tuy vậy vẫn có các trường hợp vi phạm xảy ra. Đối với lao động gián

tiếp chủ yếu vi phạm vấn đề đi làm muộn về sớm so với nội quy của công ty, còn đối với lao động trực tiếp còn chưa tuân thủ đúng quy trình xây dựng tại công trường, chưa thực hiện bảo hộ lao động theo quy định. Tuy nhiên những năm gần đây các trường hợp vi phạm đều ở mức khiển trách chưa có trường hợp nào phải nhận hình thức cao hơn. Cụ thể số lượt khiển trách được thống kê qua các năm như sau:

Bảng 2.8: Số lượt bị khiển trách do vi phạm kỷ luật tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3

Đơn vị: lượt

Năm	2015	2016	2017	2018
Lao động gián tiếp, bán gián tiếp	38	35	30	25
Lao động trực tiếp	60	57	45	30

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua bảng trên có thể thấy số lượt khiển trách người lao động vi phạm kỷ luật đã giảm dần qua các năm. Nhờ sự sát sao của cán bộ quản lý trực tiếp cũng như ý thức bản thân mỗi người lao động tại công ty. Năm 2018 lao động gián tiếp và bán gián tiếp có 25 trường hợp bị khiển trách, có 30 trường hợp của khối lao động trực tiếp bị khiển trách. Số lượt vi phạm này cũng không phải nhỏ so với tổng số lao động của Công ty.

Như vậy bản chất của vấn đề này chúng ta có thể thấy một thực tế là hiện tại chế độ đãi ngộ của công ty chưa thỏa đáng và bắt đầu có hiện tượng mất dần lợi thế cạnh tranh. Các chế độ đãi ngộ đối với người lao động vẫn chưa thỏa đáng, đặc biệt là đối với người lao động làm việc tại các công trình đặc thù có mức độ yêu cầu kỹ thuật cao, thời gian lao động căng thẳng. Đối với lực lượng nhân viên kỹ thuật cũng vậy, cùng với sự bùng nổ của thị trường xây dựng, bất động sản, hiện nay họ đang có rất nhiều sự lựa chọn, nếu có đủ

trình độ, kinh nghiệm, năng lực họ hoàn toàn chuyển sang các công ty khác có chế độ tốt hơn. Như vậy nếu công ty không có những sự thay đổi mạnh mẽ trong chính sách đãi ngộ mà vẫn giữ nguyên các chính sách, mô hình cũ đã tồn tại nhiều năm thì vô hình chung sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh và không thể giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3

2.3.1. Các nhân tố về bản thân người lao động tại Công ty

** Nhu cầu cá nhân của người lao động trong công ty*

Nhu cầu của người lao động trong công ty là phong phú, đa dạng và có các mức độ quan trọng khác nhau. Các nhu cầu chủ yếu có tác dụng tạo động lực cao của người lao động trong công ty đó là Thu nhập cao và ổn định, Công việc hấp dẫn và phù hợp, Các phúc lợi, đãi ngộ hấp dẫn. Các nhu cầu này chủ yếu được đáp ứng bởi khả năng tài chính của công ty thông qua chính sách tiền lương, thưởng, phụ cấp, trợ cấp.

** Giá trị cá nhân của người lao động trong công ty*

Những người lao động có giá trị cá nhân cao thì khả năng làm việc của họ sẽ cao hơn và nhu cầu của họ cũng cao hơn mức bình thường. Khi TĐLLĐ thì giá trị cá nhân của người lao động trong công ty có thể ảnh hưởng theo hai hướng rõ rệt:

- Nếu người lao động thỏa mãn với kế hoạch TĐLLĐ cho người lao động của công ty thì họ sẽ rất thỏa mãn với các hành vi tích cực.

- Nếu người lao động không thỏa mãn với kế hoạch TĐLLĐ cho người lao động của công ty thì họ sẽ có phản ứng tiêu cực rõ rệt.

** Đặc điểm tính cách của người lao động trong công ty*

Đặc điểm tính cách của người lao động trong công ty được Ban quản trị tìm hiểu nhằm mục đích bố trí công việc cho người lao động để họ cảm thấy

thoải mái nhất về mặt tinh thần. Chẳng hạn cùng một trình độ chuyên môn là kỹ sư thiết kế hệ thống thì có người lao động hợp với việc giao dịch, thuyết trình tính khả thi của hệ thống, có người lao động lại thích hợp với công việc thi công, có người lao động lại thích hợp với việc xây dựng, thiết kế, phản biện tại công ty.

** Khả năng, năng lực của người lao động trong công ty*

Khả năng, năng lực của người lao động có thể gia tăng theo trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc và thông qua đào tạo.

Người lao động trong công ty hầu hết có trình độ chuyên môn, kỹ năng công việc và có được sự thành thục trong công việc do có thời gian làm việc thực tế từ 02 năm trở nên. Điều này khiến nhà quản trị công ty dễ dàng hơn trong thiết kế công việc, bố trí nhân lực giúp cho người lao động có điều kiện để duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của người lao động.

Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết được chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành được công việc đó ở mức tốt nhất.

Ngược lại khi phải đảm nhận những công việc ngoài khả năng hoặc những công việc mà họ biết chắc rằng nếu họ cố gắng cũng không thực hiện công việc ấy được tốt thì sẽ rất dễ gây nên tâm lý bất mãn của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

2.3.2. Các nhân tố thuộc về bên trong công ty

** Văn hóa của công ty*

- Các giá trị cốt lõi, những cam kết của công ty đã tạo dựng lên uy tín, vị thế của công ty trên thị trường, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, tự hào, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty. Công ty coi nhân viên là động lực tạo sự phát triển vì thế phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công. Toàn thể các thành

viên quyết tâm bảo vệ và không ngừng nâng cao uy tín của Công ty để danh tiếng Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 mãi mãi gắn liền với những công trình chất lượng cao.

- Trong ngành xây dựng và trong cộng đồng xã hội, Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 đã tạo dựng được hình ảnh doanh nghiệp bằng tinh thần hoà bình trong hợp tác và cạnh tranh. Đó là sự tôn trọng tình hữu nghị, sự bình đẳng, sự công bằng với các đối tác; cạnh tranh lành mạnh trên thương trường với tinh thần thượng võ; bằng thái độ phục vụ văn minh, nhiệt tình; bằng môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch; bằng ấn tượng thương hiệu: Ấn tượng thương hiệu Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 là ấn tượng về một công ty xây dựng với những sản phẩm tiêu chuẩn cao, chất lượng cao. Ấn tượng về một công ty không ngừng phát triển và phấn đấu vươn đến chân - thiện - mỹ, khát khao chinh phục những đỉnh cao trong mọi lĩnh vực hoạt động của mình. Ý nghĩa sâu sắc của logo và slogan đã được thị trường cảm nhận và đánh giá cao; và chất lượng sản phẩm: Tên tuổi của Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 luôn gắn liền với những công trình có tiêu chuẩn cao, chất lượng cao. Những sản phẩm, những công trình mà Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 thực hiện luôn hướng đến sự hoàn hảo từ phần kết cấu cho đến phần hoàn thiện, hệ thống kỹ thuật, trang trí nội thất, mọi chi tiết góc cạnh đều được cố gắng trau chuốt tỉ mỉ, thể hiện trình độ kỹ thuật và tay nghề cao.

- Với mục tiêu, cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tốt đẹp nhất, nhanh chóng nhất và tiện ích nhất. Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng cán bộ công nhân viên. Đồng thời thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức cho cổ đông, đồng thời cống hiến thật nhiều cho đất nước và xã hội. Công ty nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính

nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục đỉnh cao.

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

Có thể khẳng định với hơn 20 năm hình thành và phát triển công ty đã xây dựng văn hóa doanh khá thành công, điều đó tạo động lực lao động cho toàn thể CBCNV và mang lại nhiều sức mạnh cho công ty trên con đường chinh phục đỉnh cao của mình.

**Các nhân tố thuộc về công việc tại công ty*

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

Mỗi người lao động có nhiệm vụ và trách nhiệm riêng. Đôi khi có sự bất đồng do người lao động cảm thấy bị thiên vị, không công bằng. Nhận thấy tầm quan trọng của vấn đề này. Ban giám đốc công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 đã chỉ đạo các phòng ban thực hiện chặt chẽ quá trình phân công công việc, định mức lao động để làm sao phù hợp với khả năng, năng lực của người lao động. Ngoài ra, với những công việc nặng nhọc nguy hiểm, những công việc có độ phức tạp cao, công ty cũng có chế độ lương thưởng xứng đáng dành cho những người phụ trách những công việc này giúp họ luôn có động lực để hoàn thành tốt công việc với một tâm trạng thoải mái, yên tâm.

- Mức độ hao phí về thể lực và trí lực: Hàng năm, Công ty đều có tổ chức khám sức khỏe cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, việc kiểm tra sức khỏe vừa đảm bảo nhân lực trong công tác và cũng giúp cán bộ nhân viên trong công ty hiểu biết về sức khỏe bản thân. Ngoài ra, do đặc thù công việc nên cán bộ tại công ty có thời gian làm việc dài hơn so với quy định, công việc

luôn đòi hỏi sự tập trung cao, vì vậy bản thân mỗi cán bộ tại công ty luôn mong muốn những gì nhận được xứng đáng với những cống hiến của bản thân bỏ ra.

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

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

2.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty

** Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước*

Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của công ty. Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực vận tải đường thủy nội địa, công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành. Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế có ảnh hưởng lớn đến Công ty. Người lao động tại công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số lao động của công ty có không ít lao động là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập

cá nhân. Hơn nữa, giá cả các mặt hàng thiết yếu, như: nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều có xu hướng tăng cao. Vì vậy, luật thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến lao động tại công ty. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của công ty nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

** Vị thế ngành.*

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 thuộc lĩnh vực vận tải đường thủy và sản xuất vật liệu xây dựng, trong bối cảnh nước ta có hệ thống sông ngòi chằng chịt, cơ sở hạ tầng xây dựng ngày càng nhiều, nhu cầu vật liệu ngày càng lớn vị thế ngành khá cao và thu hút nhiều lao động. Do đó, đây là thế mạnh rất lớn cho công ty, trong bối cảnh kinh tế phát triển, giao thương ngày càng được đẩy mạnh thì đây là cơ hội rất lớn để công ty vươn lên trở thành doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực vận tải đường thủy nội địa.

** Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.*

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

2.4. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

Tạo động lực lao động là vấn đề phức tạp nhưng lại góp phần quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh, quá trình thực hiện cũng là quá trình hoàn thiện tạo động lực lao động một cách hợp lý. Trong những năm qua vấn đề tạo động lực lao động luôn được ban lãnh đạo quan tâm đổi mới, giám sát

và hoàn thiện, thay đổi sao cho phù hợp với từng giai đoạn. Nhưng hiện nay qua thời gian và những biến đổi của nền kinh tế thị trường thì công tác này đang còn tồn tại nhiều vướng mắc và bất hợp lý, gây khó khăn cho công tác quản trị nhân lực và chưa phát huy được hết hiệu quả mà nó mang lại.

2.4.1. Những mặt đã đạt được

Thứ nhất là TĐLLĐ cho người lao động đã được Ban giám đốc công ty quan tâm và coi trọng:

Ban giám đốc công ty hiểu rõ động lực làm việc của người lao động cần phải được coi trọng. Việc TĐLLĐ cho người lao động là yêu cầu cần thiết để tăng năng suất, hiệu quả công việc và phát triển bền vững công ty dựa trên yếu tố con người.

Thứ hai là đã xác định các nhu cầu của người lao động và thực hiện TĐLLĐ cho người lao động qua việc thỏa mãn các nhu cầu :

Công ty đã khảo sát nhu cầu của người lao động bằng phiếu điều tra. Đánh giá kết quả điều tra để xác định thứ tự và mức độ quan trọng các nhu cầu của người lao động.

Thứ ba là đã xây dựng kế hoạch TĐLLĐ cho người lao động qua việc xác định các mục tiêu TĐLLĐ:

Các mục tiêu TĐLLĐ cho người lao động được đặt ra chi tiết, cụ thể và có thể lượng hóa được. Từ đó dễ dàng đánh giá hiệu quả của kế hoạch TĐLLĐ cho người lao động của công ty.

Thứ tư là công ty đã lựa chọn các biện pháp TĐLLĐ cho người lao động phù hợp, có hiệu quả:

- TĐLLĐ cho người lao động thông qua các biện pháp sử dụng công cụ tài chính:

+ Về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi

Công ty có cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp vì vậy

công ty đã xây dựng và áp dụng hình thức trả lương riêng đối với nhóm đối tượng lao động. Trong công tác quản lý và xây dựng quỹ tiền lương, công ty đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động. Công thức tính lương và cách chi trả đơn giản, dễ hiểu và được quy định rất rõ trong quy chế lương. Hàng năm công ty luôn lấy ý kiến công khai, dân chủ về việc sửa đổi, bổ sung để hoàn thiện quy chế lương.

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

- TĐLLĐ cho người lao động thông qua các biện pháp sử dụng công cụ phi tài chính

+ Điều kiện và môi trường làm việc

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

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

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

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

Công ty đã tạo điều kiện cho người lao động học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Với nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu

của công việc, cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nhiệt tình. Công tác trên đã mang lại nhiều hiệu quả thiết thực và tạo động lực cho người lao động, góp phần cải thiện và nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc cao.

+ Công tác xác định nhiệm vụ, bố trí, sắp xếp người lao động

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

2.4.2. Những mặt còn hạn chế

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

- Đối với chính sách tiền lương còn mang tính bình quân, phụ thuộc vào ngày công thực tế chứ chưa đánh giá qua hiệu quả công việc.

- Đối với việc khen thưởng chưa có quy định rõ ràng, cụ thể vẫn phụ thuộc vào lợi nhuận chưa có tính kịp thời.

- Chế độ phụ cấp còn thấp và chưa phong phú

- Đối với phúc lợi chỉ dừng ở mức tuân thủ pháp luật chưa đủ kích thích cho người lao động

- Một số điều kiện về môi trường làm việc chưa được cải thiện trong thời gian dài

- Đối với chính sách đào tạo chưa được chú trọng

- Đối với chính sách thăng tiến chưa được quan tâm để tạo động lực cho người lao động

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

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

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

- Công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, bố trí người lao động chưa phù hợp để thực hiện công việc, nhiều công việc được thiết kế gây ra nhiều áp lực cho người lao động. Cũng có nhiều vị trí phải kiêm nhiệm nhiều việc khác nhau. Ví dụ như nhân viên kế hoạch kiêm trang bị, hay nhân viên tiền lương kiêm bảo mật...điều này dẫn đến sự không hài lòng của người lao động với trong công tác bố trí công việc.

Thứ hai: Đối với chính sách tiền lương

*** Đối với hình thức trả lương thời gian**

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

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

ty.

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

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

** Đối với hình thức trả lương theo sản phẩm khoán*

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

Trong việc chia lương sản phẩm tập thể:

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

Thứ ba: đối với việc khen thưởng

Khen thưởng năm còn chưa có quy định rõ ràng, cụ thể do phải phụ thuộc lợi nhuận. Thời gian thực hiện 3 tháng hoặc 6 tháng một lần là chưa có tính kịp thời, người lao động thường mong muốn nhận được khen thưởng ngay cho những cố gắng của họ.

Thứ tư: Chế độ phụ cấp

Phụ cấp cho người lao động còn thấp và nhiều loại thực sự cần thiết nhưng chưa có như phụ cấp thâm niên, phụ cấp nghề, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp lưu động đối với khối lao động trực tiếp thường xuyên phải thay đổi địa điểm làm việc...

Thứ năm: Đối với phúc lợi

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

Thứ sáu: một số điều kiện về môi trường làm việc chưa được cải thiện trong thời gian dài

Đối với khối gián tiếp Công ty cho phép người lao động tự sắp xếp chỗ làm việc cá nhân nên không có sự đồng bộ trong các phòng làm việc nhỏ. Một số thiết bị sử dụng trong thời gian dài đã hư hỏng và hạn chế về công năng nhưng chưa kịp thay thế.

Thứ bảy: Đối với chính sách đào tạo

Chưa chú trọng đến chính sách đào tạo cho CBCNV, NLĐ. Vì vậy chương trình đào tạo không có kế hoạch, quy trình cụ thể.

Thứ tám: Đối với chính sách thăng tiến

Nguyên nhân là do toàn bộ cơ cấu lãnh đạo của công ty đã ổn định và hầu hết không có ý định chuyển đổi công việc. Mặc dù người lao động có trình độ và khả năng đáp ứng nhưng chỉ có thể thăng tiến khi có lãnh đạo chuyển đi hoặc công ty phát triển mạnh vượt bậc, mở rộng thị trường. Trong

ngắn hạn thì cơ hội này rất thấp. Do vậy mà công ty đã không chú trọng tới các nội dung của chính sách này vì vậy chính sách này đã chưa có nhiều tác dụng khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN LŨNG LÔ 3

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực của công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

3.1.1. Mục tiêu

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

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

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

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

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

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

- Phát triển Công ty theo hướng bền vững, thân thiện với môi trường, giảm thiểu ô nhiễm môi trường.

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

Xây dựng thương hiệu Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 trở nên uy tín, chất lượng trong lĩnh vực xây dựng.

3.1.2. Phương hướng

Xây dựng công ty trở thành một trong những tổ chức có uy tín, chất lượng dịch vụ tốt nhất, công nghệ hiện đại, trình độ quản lý tiên tiến và hiệu quả nhất

trên địa bàn Thành phố để ngày một đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng, cũng như góp phần vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước trong thời gian tới. Để đạt được mục tiêu đó, Công ty nhận thấy rằng con người là nhân tố quan

trọng nhất. Chính vì vậy Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 luôn hoạt động theo tôn chỉ : “ Coi con người là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của công ty”. Do đó mà vấn đề tạo động lực lao động luôn nhận được sự quan tâm cao của lãnh đạo công ty. Phương hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới sẽ là đẩy mạnh hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ công nhân viên công ty, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo trẻ để đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động trong thời gian tới. Công ty còn chú trọng việc tuyển dụng người lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao trong công việc. Ngoài ra, xu thế phát triển của quốc tế trong những năm gần đây là “xanh”, thân thiện với môi trường. Công ty TNHH MTV Lũng Lô 3 cũng không nằm ngoài xu thế đó. Vì vậy, ban giám đốc công ty rất quan tâm đến việc đầu tư hệ thống trang thiết bị hiện đại để giảm thiểu lượng khí thải, cũng như đầu tư hệ thống xử lí nước thải để đảm bảo giữ cho nguồn nước và môi trường luôn sạch. Đó là yếu tố căn bản để công ty có thể phát triển bền vững và lâu dài.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

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

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

biện pháp thỏa mãn nhu cầu, góp phần tạo động lực lao động.

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

3.2.2. Hoàn thiện các biện pháp tạo động lực

3.2.2.1. Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua biện pháp tài chính

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

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

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

Hệ số m2 : là hệ số tích cực.

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

- Đảm bảo hoàn thành công việc đề ra:

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

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

- Đảm bảo số ngày công trong tháng:

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

- + Loại A: Đảm bảo ngày công đầy đủ, không đi muộn về sớm, không nghỉ việc.
- + Loại B: Đi muộn dưới 5 ngày, nghỉ từ 0 -> 2 ngày.
- + Loại C: Đi muộn 5 ngày trở lên, nghỉ từ 4 -> 6 ngày.
- + Loại D: Nghỉ từ 6 -> 10 ngày.
- + Trường hợp nghỉ quá 10 ngày trở lên thì không xét chỉ tiêu này.

- Đảm bảo thực hiện đúng kỷ luật lao động:

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

- + Loại A: Tuân thủ nghiêm chỉnh, đầy đủ nội quy của công ty, không có vi phạm nào xảy ra.
- + Loại B: Vi phạm 1 lần dưới hình thức nhắc nhở khiển trách.
- + Loại C: Vi phạm 1 lần dưới hình thức kỷ luật và cảnh cáo.
- + Loại D: Vi phạm 3 -> 4 lần dưới hình thức kỷ luật.

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

- Tinh thần trách nhiệm:

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

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

+ Không có tinh thần trách nhiệm.

- Thâm niên công tác:

+ Loại A: Từ 20 năm trở lên.

+ Loại B: Từ 10 -> 20 năm.

+ Loại C: Từ 5 -> 10 năm.

+ Loại D: Dưới 5 năm

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

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

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

- Sau khi thực hiện chấm điểm xong, ta sẽ căn cứ vào giới hạn dưới đây

để xác định hệ số m2:

- + Từ 90 -> 100 điểm thì $m2 = 1,3$
- + Từ 70 -> dưới 90 điểm thì $m2 = 1,1$
- + Từ 50 -> 70 điểm thì $m2 = 1$
- + Dưới 50 điểm trở xuống thì $m2 = 0,9$

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

- *Tiền thưởng.*

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

+ Mở rộng các hình thức thưởng

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

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

**Các chính sách phúc lợi*

Phúc lợi là điều kiện để thu hút và giữ gìn lao động giỏi, giúp người lao động yên tâm, hài lòng, phấn chấn, tự hào và thỏa mãn với công việc. Hơn nữa, một chính sách phúc lợi tốt còn là biện pháp nâng cao đời sống tinh thần người lao động cũng như tránh được xung đột mâu thuẫn trong lao động từ đó kích thích tinh thần và thái độ làm việc của họ. Do nhu cầu của

con người không bao giờ dừng lại. Vì thế mà Công ty cần phải có những biện pháp để hoàn thiện hệ thống phúc lợi.

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

- Hàng năm phụ cấp tiền trang phục cho người lao động
- Quà tết cho tứ thân phụ mẫu của người lao động
- Quà trung thu, ngày quốc tế thiếu nhi, khen thưởng học sinh giỏi đối với con của người lao động trong công ty...
- Thực hiện giúp đỡ tài chính: cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp đỡ họ mua một số các tài sản giá trị như xe, nhà,... và khoản tiền này sẽ bị khấu trừ dần trong tiền lương của họ

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

3.2.2.2. Dẫn mạnh tạo động lực lao động thông biện pháp phi tài chính

Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động được nâng cao, người lao động mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những công việc yêu thích có tính thách thức cao, thú vị... Để khuyến khích tạo động lực lao động cho nhân viên, nhà quản lý cần chú ý các yếu tố phi tài chính trong cơ cấu thu nhập của người lao động, xây dựng bầu không khí làm việc thích hợp.

Nhà quản lý có thể tạo động lực thông qua các hoạt động xã hội, các hoạt động văn nghệ, thể thao, vui chơi giải trí và các hoạt động í nghĩa khác có liên quan đến gia đình... cũng là một hình thức khuyến khích về mặt tinh thần cho người lao động làm việc tốt hơn.

*** Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua cải thiện môi trường và điều kiện làm việc**

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

- Đưa ra các quy tắc/ quy trình làm việc rõ ràng trong Công ty.
- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho Công ty và truyền đạt cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho Công ty bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc
- Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của Công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.
- Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Công ty.
- Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho Công ty.
- Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về Công ty, tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên, cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ...

Ngoài môi trường làm việc để tạo động lực cho nhân viên cần phải tạo ra

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

*** Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua bố trí sử dụng nhân lực**

Bố trí các bộ phận phòng ban trong công ty cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của Công ty. Hiện nay do tính chất công việc và chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian tới cần bổ sung nguồn nhân lực nên việc bố trí nguồn nhân lực ở các bộ phận phòng ban cho phù hợp là vấn đề cần được quan tâm. Đối với các phòng như: Phòng Kế hoạch – kỹ thuật, Phòng kế toán, Phòng hành chính cần có kế hoạch sử dụng và bố trí nguồn lực hợp lý. Những phòng ban này có thể giảm lao động gián tiếp không cần thiết để giảm bớt chi phí tiền lương cho Công ty. Đồng thời phân công nhiệm vụ rõ ràng cho người lao động.

Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thế mạnh của mình. Những chuyến công tác xa kèm theo những chế độ ưu đãi tốt, cơ hội thăng tiến sẽ là một trong những hứng thú cho lao động trẻ.

Đối với lao động lâu năm hay có thâm niên công tác dài nên bố trí vào những công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ nhằm tạo hứng thú trong công việc và tạo hiệu quả công việc cao.

*** Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua đào tạo nhân lực**

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá

trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Ngoài ra, đào tạo nhân viên cũng phát huy được tính chủ động, sáng tạo trong công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác với thái độ tốt hơn, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và là cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân người lao động, giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới là những phần thưởng và sự ghi nhận của tổ chức đối với những người đó chứng tỏ họ hoàn thành trách nhiệm được giao.

Hiện nay Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát hiện những vấn đề còn hạn chế. Cụ thể là rất ít người được đào tạo thêm hay đào tạo lại. Công ty cần chú trọng hơn tới công tác này theo định hướng sau:

Kết hợp hài hòa giữa nhu cầu đào tạo của công ty và nhu cầu của người lao động để từ đó lập kế hoạch đào tạo cụ thể, hợp lý, tránh sự lãng phí và tránh sự không thỏa mãn do bắt buộc của người được cử đi đào tạo, còn người có nhu cầu thì không được đi đào tạo.

Để tạo điều kiện cho người lao động được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện cả về công việc lẫn kinh phí đào tạo như: giảm bớt khối lượng công việc cho người lao động được đi đào tạo hoặc bố trí người khác làm thay, giữ nguyên lương cho người được đi đào tạo.

Đối với cán bộ quản lý, công ty có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách chuyển chuyên, thay đổi chức vụ công tác nhằm tránh sự nhàm chán, chủ quan...

Đối với công nhân kỹ thuật, hàng năm cần chọn ra một số người đi đào

tạo để nắm bắt kịp những tiến bộ kỹ thuật trong thi công và sử dụng máy móc, nâng bậc cho bao nhiêu người và ở những bộ phận nào. Công ty nên tổ chức thi nâng bậc cho công nhân, tổ chức các phong trào thi đua thợ giỏi...

Đối với việc chuyển chuyển công tác thì công ty phải xem xét kỹ về các yếu tố của người định chuyển như: khả năng, năng lực hiện tại, hoàn cảnh gia đình, bản thân, tuổi tác, giới tính, xem xét đến khó khăn của họ khi đảm nhận công việc mới. Làm như vậy thì người lao động làm việc một cách tự nguyện và không bị ép buộc từ đó làm tốt công việc mới được giao.

Người lao động được đào tạo sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình, có tính tự giác hơn trong công việc cũng như nâng cao khả năng thích ứng công việc trong tương lai. Bên cạnh đó nó cũng nhằm đáp ứng được yêu cầu của người lao động để giúp họ nâng cao trình độ nghề nghiệp, có khả năng nắm bắt công việc nhanh và có cơ hội được thăng tiến bản thân. Vì vậy để tạo được động lực cho người lao động thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng là một yếu tố lớn nhằm kích thích về mặt tinh thần cho người lao động, đồng thời người lao động có sự gắn bó lâu dài với công ty hơn qua hoạt động đào tạo này.

*** Hoàn thiện chính sách thăng tiến cho người lao động**

- Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

- Ngoài ra, đào tạo nhân viên cũng phát huy được tính chủ động, sáng tạo trong công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác với thái độ tốt hơn, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và là cơ sở để tạo cơ

hội thăng tiến cho từng cá nhân người lao động, giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới là những phần thưởng và sự ghi nhận của tổ chức đối với những người đó chứng tỏ họ hoàn thành trách nhiệm được giao.

- Hiện nay Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát hiện những vấn đề còn hạn chế. Cụ thể là rất ít người được đào tạo thêm hay đào tạo lại. Công ty cần chú trọng hơn tới công tác này theo định hướng sau:

- Kết hợp hài hòa giữa nhu cầu đào tạo của công ty và nhu cầu của người lao động để từ đó lập kế hoạch đào tạo cụ thể, hợp lý, tránh sự lãng phí và tránh sự không thỏa mãn do bắt buộc của người được cử đi đào tạo, còn người có nhu cầu thì không được đi đào tạo.

- Để tạo điều kiện cho người lao động được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện cả về công việc lẫn kinh phí đào tạo như: giảm bớt khối lượng công việc cho người lao động được đi đào tạo hoặc bố trí người khác làm thay, giữ nguyên lương cho người được đi đào tạo.

- Đối với cán bộ quản lý, công ty có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách chuyển chuyên, thay đổi chức vụ công tác nhằm tránh sự nhàm chán, chủ quan...

- Đối với công nhân kỹ thuật, hàng năm cần chọn ra một số người đi đào tạo để nắm bắt kịp những tiến bộ kỹ thuật trong thi công và sử dụng máy móc, nâng bậc cho bao nhiêu người và ở những bộ phận nào. Công ty nên tổ chức thi nâng bậc cho công nhân, tổ chức các phong trào thi đua thợ giỏi...

- Đối với việc chuyển chuyên công tác thì công ty phải xem xét kỹ về các yếu tố của người định chuyển chuyên như: khả năng, năng lực hiện tại, hoàn cảnh gia đình, bản thân, tuổi tác, giới tính, xem xét đến khó khăn của họ khi đảm nhận công việc mới. Làm như vậy thì người lao động làm việc một cách

tự nguyện và không bị ép buộc từ đó làm tốt công việc mới được giao.

- Người lao động được đào tạo sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình, có tính tự giác hơn trong công việc cũng như nâng cao khả năng thích ứng công việc trong tương lai. Bên cạnh đó nó cũng nhằm đáp ứng được yêu cầu của người lao động để giúp họ nâng cao trình độ nghề nghiệp, có khả năng nắm bắt công việc nhanh và có cơ hội được thăng tiến bản thân. Vì vậy để tạo được động lực cho người lao động thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng là một yếu tố lớn nhằm kích thích về mặt tinh thần cho người lao động, đồng thời người lao động có sự gắn bó lâu dài với công ty hơn qua hoạt động đào tạo này.

3.2.3. Giải pháp đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động

Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động là việc làm cần hết sức coi trọng. Qua đánh giá công ty mới có thể biết được các mặt hạn chế và nguyên nhân, từ đó tìm ra các biện pháp khắc phục.

Công ty đã thực hiện đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động thông qua các tiêu chuẩn tổng hợp như tỉ lệ lao động nghỉ việc, số lượt nhân viên bị vi phạm kỷ luật... Mặt khác, công ty chưa tiến hành đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động của từng chương trình hay biện pháp tạo động lực cụ thể. Cần có đánh giá để biết được chương trình, biện pháp tạo động lực nào có hiệu quả, chương trình, biện pháp nào chưa có hiệu quả. Khi kết thúc một chương trình, kế hoạch tạo động lực ngắn hạn và dài hạn cần tiến hành đánh giá kết quả cụ thể và việc đánh giá chương trình biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động cần thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Đánh giá về nội dung thực hiện: Có được thực hiện theo đúng nội dung đã được phê duyệt hay không. Nếu sai lệch thì lý do là gì?

Bước 2: Đánh giá về thời gian thực hiện: Thực hiện trong thời gian quy định hay vượt quá thời gian quy định, có kịp thời, đúng lúc hay không?

Bước 3: Đánh giá về hiệu quả: Hiệu quả về mặt kinh tế và ý thức của người lao động.

Bước 4: Đánh giá về đáp ứng nhu cầu của người lao động: Người lao động có nhận thức đầy đủ về chương trình, kế hoạch hay không và họ thỏa mãn nhu cầu ở mức nào.

Bước 5: Đánh giá kết quả tổng thể tạo động lực lao động cho người lao động.

Như vậy công ty cần thiết phải có đánh giá một cách tổng hợp kết quả tạo động lực lao động cho người lao động. Tác giả kiến nghị sử dụng một số các tiêu chí, chỉ số, công cụ hoặc phương pháp đánh giá tổng hợp kết quả tạo động lực lao động như sau.

Ø Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động thông qua kết quả sản xuất kinh doanh chung của công ty.

Bảng 3.2: Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động qua tiêu chí Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

Tiêu chí	Các chỉ số đánh giá	Công cụ, cách thức đo lường
Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty	Doanh thu	Thống kê doanh thu
	Lợi nhuận	Báo cáo tài chính
	Năng suất lao động	Phân tích nội bộ
	Chất lượng sản phẩm	Thống kê sản xuất
	Thu nhập bình quân	Phân tích nội bộ
	Tỉ lệ nghỉ việc	Thống kê nhân lực
	Ổn định công việc và thu nhập	Thống kê công việc trong kỳ
	An toàn lao động	Thống kê tai nạn lao động
Thỏa mãn của khách hàng	Phản hồi của khách hàng	

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động thông qua kết quả thực hiện các kế hoạch, chương trình tạo động lực

Bảng 3.3: Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động qua tiêu chí mức độ thỏa mãn của người lao động

Tiêu chí	Các chỉ số đánh giá	Công cụ, cách thức đo lường
Mức độ thỏa mãn của người lao động với các kế hoạch, chương trình tạo động lực	Các chỉ số về mức độ thỏa mãn với: <ul style="list-style-type: none"> - Tiền lương - Tiền thưởng - Phụ cấp, trợ cấp - Phúc lợi - Đào tạo, phát triển - Thăng tiến - Bố trí công việc - Phân tích công việc - Điều kiện làm việc - Đánh giá kết quả thực hiện công việc. - Môi trường làm việc - Tỷ lệ nghỉ việc - Tỷ lệ vắng mặt - Kết quả thực hiện công việc của người lao động 	<ul style="list-style-type: none"> - Khảo sát thông qua bảng hỏi - Phỏng vấn - Thảo luận nhóm - Quan sát - Thống kê tỉ lệ nghỉ việc, vắng mặt - Kết quả xếp hạng thực hiện công việc

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Kết quả đánh giá được đưa ra sau khi đo lường có tác dụng đánh giá một chương trình tạo động lực lao động cụ thể có tạo ra hiệu quả hay không và hiệu quả cụ thể của các chương trình, biện pháp tạo động lực đáp ứng nhu cầu của nhân viên như thế nào.

Ø Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động thông qua nâng cao năng lực, trình độ của nhân viên, thái độ và tình cảm của nhân viên đối với công ty.

Bảng 3.4: Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động qua tiêu chí năng lực và thái độ tình cảm của nhân viên

Tiêu chí	Các chỉ số đánh giá	Công cụ, cách thức đo lường
Trình độ năng lực của nhân viên	Kiến thức	Các bài kiểm tra, trắc nghiệm năng lực Khảo sát thông qua bảng hỏi Phòng vấn Thảo luận nhóm Quan sát Thống kê tỉ lệ nghỉ việc, vắng mặt Kết quả xếp hạng thực hiện công việc
	Kỹ năng	
	Gia tăng năng suất, chất lượng	
	Giảm tổn thất do sai sót	
Tình cảm của nhân viên với công ty	Mức độ trung thành với công ty	Thảo luận nhóm Quan sát Thống kê tỉ lệ nghỉ việc, vắng mặt Kết quả xếp hạng thực hiện công việc
	Mức độ nỗ lực trong công việc	
	Cảm nhận về công bằng	
Thái độ đối với đồng nghiệp	Tín nhiệm tin tưởng đồng nghiệp	Kết quả xếp hạng thực hiện công việc
	Thỏa mãn với lãnh đạo	
	Chấp nhận giá trị văn hóa công ty	
	Thực hiện kỷ luật lao động	

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Các đánh giá này xác định kết quả tạo động lực cho người lao động về mặt nâng cao chuyên môn công việc, tình cảm thái độ của người lao động đối với công ty.

KẾT LUẬN

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

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

Luận văn được sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của TS. Nguyễn Thị Liên và toàn thể các cô, chú, anh, chị, em trong công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3; được sự động viên của gia đình và sự hỗ trợ về thời gian thực hiện công việc của đồng nghiệp trong đơn vị. Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù rất cố gắng nhưng do tầm nhìn còn hạn chế nên tác giả không tránh khỏi những sai sót trong quá trình viết luận văn, tác giả mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Kim Ánh (2010), Luận văn thạc sỹ *Đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động tại Công ty cổ phần Fresenius Kabi Bidiphar*, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, TP. Hồ Chí Minh.
2. *Báo cáo tài chính* công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 năm 2015,2016,2017,2018.
3. PGS.TS Trần Xuân Cầu – PGS.TS Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
4. Chính phủ (2013), *Nghị định 49/2013/NĐ-CP, Hướng dẫn Bộ luật Lao động về tiền lương*.
5. Chính phủ (2014), *Nghị định số 103/2014/NĐ-CP, Quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động*.
6. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế TP.HCM, TP. Hồ Chí Minh.
7. Trương Minh Đức (2011), *Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực cho nhân viên công ty trách nhiệm hữu hạn Ericsson Việt Nam*, Chuyên san Kinh tế và Kinh doanh - Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, tập 27, số 4, Hà Nội.
8. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị Nhân lực tập II*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
9. PGS.TS Hoàng Văn Hải – ThS.Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. Nguyễn Hữu Lam (2007), *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê TP HCM, TP HCM.

11. Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), *Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*, Tạp chí khoa học trường Đại học Cần Thơ, số 32, Cần Thơ.
12. Phạm Vũ Luận (2008), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội...
13. Quốc hội (2012), *Bộ luật Lao động 10/2012/QH13, ban hành ngày 18/6/2012*.
14. *Quy chế lương, thưởng công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 năm 2018*
15. *Quy chế hoạt động công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 năm 2018*
16. *Quy chế quản lý tài chính công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3 năm 2018*
17. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân – Ths Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
18. Tổng cục thống kê (2016), *Chỉ số giá tiêu dùng* <http://gso.gov.vn/default.aspx?tabid=628>, truy cập ngày 18/6/2016.
19. Tổng cục thống kê (2016), *Tình hình kinh tế xã hội năm 2013,2014,2015*. <http://gso.gov.vn/default.aspx?tabid=621>, truy cập ngày 18/6/2016.
20. Phạm Thị Thu Trang (2010), Luận văn thạc sỹ *Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội*, Trường Đại học Kinh tế – ĐH Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
21. PGS.TS Bùi Anh Tuấn – TS Phạm Thúy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
22. Vũ Thị Uyên với đề tài Luận án tiến sỹ kinh tế: *“Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”*.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU VÀ CÁC HÌNH THỨC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV LŨNG LÔ 3

Kính chào quý Anh/chị!

Tôi là học viên Cao học của Trường Đại học Lao động – Xã Hội. Để phục vụ cho việc nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động cho người lao động với đề tài luận văn thạc sỹ “Tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty TNHH MTV Lũng Lô 3”. Rất mong anh chị dành chút ít thời gian và vui lòng điền thông tin vào phiếu câu hỏi dưới đây. Thông tin trả lời được bảo mật và chỉ phục vụ cho nghiên cứu này.

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của quý anh/ chị!

(Anh/ chị làm ơn khoanh tròn vào các câu trả lời mà anh/chị cho là hợp lý, đối với những câu hỏi chưa có câu trả lời đề nghị anh chị ghi trực tiếp vào phần để trống ngay bên dưới)

I. Phần thông tin chung

1, Độ tuổi của anh/chị

- A. ≤ 30
- B. 30 - 40
- C. 40 - 50
- D. ≥ 50

2, Giới tính:

- A. Nam
- B. Nữ

3, Vị trí, chức năng công việc anh/ chị đang thực hiện

Công việc thuộc phòng, ban, bộ phận nào:.....

4, Thời gian làm việc tại công ty của anh/chị

- A. Dưới 5 năm
- B. Từ 5 năm đến 10 năm
- C. Trên 10 năm

5, Trình độ chuyên môn của anh/chị

- A. Trên đại học
- B. Đại học, cao đẳng
- C. Trung cấp, công nhân kỹ thuật
- D. Trình độ khác.

6, Nhu cầu hiện tại của anh/ chị là gì

- A. Thu nhập tốt, công việc ổn định
- B. Cơ hội thăng tiến, phát triển
- C. Sự hấp dẫn của công việc
- D. Điều kiện làm việc
- E. Văn hóa của công ty
- F. Các phúc lợi, đãi ngộ
- G. Được đánh giá bằng công việc một cách công bằng
- H. Nhu cầu khác:

7, Công việc hiện tại có đáp ứng được nhu cầu của anh /chị không?

- A. Hoàn toàn không đáp ứng
- B. Không đáp ứng
- C. Bình thường
- D. Đáp ứng
- E. Hoàn toàn đáp ứng.

8, Theo anh /chị, công ty có hiểu rõ nhu cầu lớn nhất của anh chị là gì không?

- A. Không rõ
- B. Bình thường

C. Hiểu rõ

9, Anh/chị có quan tâm và hiểu rõ về vấn đề tạo động lực trong công ty không?

A. Không quan tâm, không rõ

B. Có quan tâm, không rõ

C. Quan tâm, rõ

D. Rất quan tâm, rất rõ

II. Nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty TNHH Một thành viên Lũng Lô 3

Anh/ chị cho biết ý kiến của mình về mức độ thỏa mãn nhu cầu của mình đối với các yếu tố sau:

*Số 1 ứng với nhu cầu cần thiết nhất, số 7 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất. Anh/chị vui lòng đánh dấu (**Ù**) vào mức độ mình muốn chọn.*

TT	Nhu cầu	Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Thu nhập tốt và ổn định							
2	Công việc hấp dẫn, phù hợp							
3	Phúc lợi, đãi ngộ							
4	Cơ hội được đào tạo phát triển							
5	Được đánh giá công bằng							
6	Điều kiện làm việc tốt							
7	Văn hóa công ty							

III. Mức độ hài lòng của Anh/chị về các hình thức tạo động lực lao động cho người lao động của công ty

Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình bằng cách đánh dấu (Ù) vào các ý trả lời theo quy ước dưới đây (Lưu ý, mỗi câu chỉ khoanh 01 lựa chọn):

Mức: 1 - Hoàn toàn không hài lòng; Mức 2 - Không hài lòng; Mức 3 – Bình thường; Mức 4 - Hài lòng, Mức 5 - Hoàn toàn hài lòng)

STT	Nội dung các hình thức tạo động lực	Mức độ hài lòng				
		1	2	3	4	5
1	<i>Tiền lương</i>					
1.1	Tiền lương dựa trên KQTHCV					
1.2	Tiền lương được trả theo từng vị trí công việc					
1.3	Căn cứ xét tăng lương hợp lý					
1.4	Tiền lương đảm bảo sự công bằng					
1.5	Hiểu rõ quy chế lương					
1.6	Các chỉ tiêu rõ ràng, minh bạch					
1.7	Biết cách tính lương của mình					
1.8	Tiền lương có đảm bảo cuộc sống tối thiểu của anh/chị không					
1.9	Mức độ hài lòng của anh/chị về tiền lương					
2	<i>Tiền thưởng</i>					
2.1	Hình thức thưởng đa dạng					
2.2	Thời gian khen thưởng hợp lý					
2.3	Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch					
2.4	Chính sách thưởng có tạo được động lực cho NLD					
2.5	Tiền thưởng đánh giá dựa trên KQTHCV					
2.6	Anh/chị có hài lòng về tiền thưởng không?					

3	<i>Phụ cấp, trợ cấp</i>					
3.1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty					
3.2	Các hình thức phúc lợi đa dạng					
3.3	Chú trọng chăm lo đời sống NLD					
3.4	Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN					
3.5	Mức độ hài lòng với chế độ phụ cấp, trợ cấp của công ty					
4	<i>Đảm bảo các điều kiện làm việc</i>					
4.1	Cung cấp trang thiết bị					
4.2	Bố trí thời gian làm việc, nghỉ ngơi hợp lý					
4.3	Đảm bảo vệ sinh và ATLĐ					
4.4	Đảm bảo thông tin cần thiết					
4.5	Mức độ hài lòng với điều kiện làm việc của NLD					
5	<i>Bố trí công việc cho người lao động</i>					
5.1	Phù hợp chuyên môn					
5.2	Có vị trí và vai trò nhất định					
5.3	Có cơ hội học tập, thăng tiến					
5.4	Không trùng lặp, nhàm chán					
5.5	Đảm bảo thu nhập, xứng đáng với công sức LĐ					
6	<i>Đào tạo và phát triển</i>					
6.1	Chính sách đào tạo					
6.2	Nội dung đào tạo					
6.3	Phương pháp đào tạo					
6.4	Tôi hài lòng với công tác đào tạo tại công ty					
7	<i>Chính sách thăng tiến</i>					
7.1	Có quy trình rõ ràng, cụ thể					
7.3	Anh / chị có hài lòng về chính sách thăng tiến của công ty					

IV. Ý kiến đề xuất của anh/chị về vấn đề tạo động lực tại công ty

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

- A. Có
- B. Không

2. Anh/chị có ý định thay đổi công việc hiện tại không?

- A. Có
- B. Chưa có
- C. Không

3. Ý kiến đề xuất của anh/chị về tạo động lực lao động cho người lao động tại công ty?

.....

.....

.....

.....

.....

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

**PHỤ LỤC 02: KẾT QUẢ KHẢO SÁT NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TNHH MTV LŨNG LÔ 3**

Nhu cầu	Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động															
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%	Tổng	%
Thu nhập tốt và ổn định	62	62	22	22	8	8	4	4	2	2	1	1	1	1	100	100
Công việc hấp dẫn, phù hợp	8	8	51	51	12	12	10	10	8	8	7	7	4	4	100	100
Phúc lợi, đãi ngộ	3	3	7	7	47	47	14	14	10	10	11	11	8	8	100	100
Cơ hội được đào tạo phát triển	5	5	5	5	7	7	39	39	20	20	15	15	9	9	100	100
Được đánh giá công bằng	4	4	7	7	9	9	10	10	31	31	20	20	19	19	100	100
Điều kiện làm việc tốt	4	4	6	6	7	7	16	16	18	18	28	28	21	21	100	100
Văn hóa công ty	3	3	5	5	6	6	19	19	20	20	21	21	26	26	100	100

PHỤ LỤC 03: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV LỮNG LÔ 3

Chỉ tiêu	Mức độ											
	Rất không hài lòng		Không hài lòng		Chấp nhận được		Hài lòng một phần		Hoàn toàn hài lòng		Tổng	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Tiền lương dựa trên KQTHCV	2	2	37	37	27	27	15	15	19	19	100	100
Tiền lương phân chia theo từng vị trí công việc	3	3	44	44	29	29	20	20	4	4	100	100
Căn cứ xét tăng lương hợp lý	1	1	22	22	29	35	14	14	28	28	94	100
Đảm bảo sự công bằng trong Công ty	5	5	24	24	35	35	29	29	7	7	100	100
Hiểu rõ về quy chế lương	0	0	14	14	20	20	54	54	12	12	100	100
Các chỉ tiêu rõ ràng, minh bạch	12	12	12	12	33	33	38	38	5	5	100	100
Biết cách tính lương của mình	4	4	21	21	40	40	27	27	8	8	100	100
Tiền lương có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động	3	3	7	7	34	34	41	41	15	15	100	100
Mức độ hài lòng của người lao động với tiền lương	1	1	33	33	21	21	38	38	7	7	100	100

PHỤ LỤC 04: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ CHÍNH SÁCH TIỀN THƯỞNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV LỮNG LÔ 3

Chỉ tiêu	Mức độ											
	Rất không hài lòng		Không hài lòng		Chấp nhận được		Hài lòng một phần		Hoàn toàn hài lòng		Tổng	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Các hình thức thưởng đa dạng	3	3	37	37	33	33	15	15	12	12	100	100
Thời gian khen thưởng hợp lý	2	2	10	10	39	39	34	34	15	15	100	100
Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch	2	2	12	12	34	34	34	34	18	18	100	100
Chính sách thưởng có tạo được động lực cho lao động	0	0	35	35	22	22	25	25	18	18	100	100
Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	4	4	11	11	35	35	32	32	18	18	100	100
Anh chị có hài lòng về mức thưởng không	3	3	15	15	33	33	36	36	13	13	100	100

**PHỤ LỤC 05: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
VỀ CHÍNH SÁCH PHỤ CẤP TẠI CÔNG TY TNHH MTV LŨNG LÔ 3**

Mức độ hài lòng	Gián tiếp		Trực tiếp	
	SL	TL(%)	SL	TL(%)
Hoàn toàn không hài lòng	2	7	7	10
Không hài lòng	7	26	21	30
Bình thường	8	28	25	35
Hài lòng	9	19	13	20
Hoàn toàn hài lòng	3	10	4	5
Tổng	30	100	70	100

PHỤ LỤC 06: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ CHÍNH SÁCH PHÚC LỢI TẠI CÔNG TY TNHH MTV LỮNG LÔ 3

Chỉ tiêu	Mức độ											
	Rất không hài lòng		Không hài lòng		Chấp nhận được		Hài lòng một phần		Hoàn toàn hài lòng		Tổng	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty	5	5	13	13	34	34	37	37	11	11	100	100
Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	0	2	2	23	23	52	52	23	23	100	100
CT chăm lo tới đời sống lao động	0	0	3	3	27	27	56	56	14	14	100	100
Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN	0	0	0	0	13	13	27	27	60	60	100	100
Người lao động hài lòng về các chính sách phúc lợi	1	1	12	12	28	28	42	42	17	17	100	100

**PHỤ LỤC 07: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐIỀU TRA VỀ SỰ HÀI LÒNG ĐỐI
VỚI ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
TNHH MTV LŨNG LÔ 3**

STT	Câu hỏi	Trả lời			
		Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	Anh/chị đánh giá điều kiện làm việc tại công ty như thế nào	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
1.1	Rất hài lòng	8	26,67	14	20
1.2	Hài lòng	13	43,33	20	28,57
1.3	Ít hài lòng	6	20,00	19	27,14
1.4	Không hài lòng	3	10	17	24,29
Tổng		30	100	70	100

PHỤ LỤC 08: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA CÔNG TÁC XÁC ĐỊNH NHIỆM VỤ VÀ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
1. Anh/chị có hài lòng với công việc được giao hiện nay không?	100	100
- Rất đồng ý	52	52
- Đồng ý	31	31
- Không đồng ý	9	9
- Rất không đồng ý	8	8
2. Công việc hiện nay của anh/chị đang làm có phù hợp với năng lực, sở trường không?	100	100
- Rất đồng ý	20	20
- Đồng ý	45	45
- Không đồng ý	25	25
- Rất không đồng ý	10	10
3. Công việc anh/chị đang đảm nhiệm hấp dẫn, phong phú và đa dạng không?	100	100
- Rất đồng ý	20	20
- Đồng ý	17	17
- Không đồng ý	55	55
- Rất không đồng ý	8	8
4. Anh /chị được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo, năng lực và sở trường của mình trong công việc?	100	100
- Rất đồng ý	63	63
- Đồng ý	25	25
- Không đồng ý	10	10
- Rất không đồng ý	2	2

PHỤ LỤC 10: CÁCH TÍNH LƯƠNG

- Cách tính lương đối với lao động quản lý, lao động gián tiếp, bán gián tiếp:

$$TLTG_i = \frac{HSL_i \times TL_{mindn}}{NCD} \times NTT_i + PC_i$$

Trong đó:

- + $TLTG_i$: Tiền lương thời gian của lao động i
 - + HSL_i : Hệ số lương của lao động i
 - + TL_{mindn} : Mức lương tối thiểu công ty áp dụng (3.750.000 đồng)
 - + PC_i : Các khoản phụ cấp của người lao động thứ i (Nếu có)
 - + NCD : Số ngày công chế độ (26 ngày)
 - + NTT_i : Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i.
- *Công thức tính lương đối với lao động trực tiếp:*
- Để tính được Tiền lương khoán phải tính được đơn giá dựa trên bảng khối lượng công việc hoàn thành của tập thể:

$TL_{khoán} = Đg_{khoán} \times q$ Trong đó:

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

$$\text{Tiền lương khoán}_i = \frac{TL_{khoán}}{\sum_{i=1}^m ni * hi * Ki} * ni * hi * Ki$$

Trong đó:

- + m : Tổng số lao động tập thể
- + ni : Thời gian làm việc thực tế của người thứ i
- + hi : Hệ số đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i

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

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

+ Xếp loại lao động hưởng lương khoán (h_i)

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

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

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

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

PHỤ LỤC 11: CHÍNH SÁCH PHÚC LỢI

Các ngày nghỉ hưởng nguyên lương:

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

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

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

Chính sách phúc lợi:

- Quà mừng cưới
- Du lịch, nghỉ mát hàng năm
- Chính sách phụ cấp công trình xa
- Hỗ trợ cước điện thoại hàng tháng
- Hỗ trợ tiền ăn
- Mừng các ngày lễ lớn trong năm
- Các chế độ phúc lợi khác
- Trợ cấp đột xuất cho người lao động khi ốm đau, tai nạn...