

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

NGUYỄN THỊ HOÀI HƯƠNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
SOFTECH

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ HOÀI HƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
SOFTECH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HOÀNG THANH TÙNG

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SOFTECH” 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 Hoài Hương

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Hoàng Thanh Tùng đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp

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

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Nguyễn Thị Hoài Hương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	vii
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	ix
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1 Các khái niệm có liên quan	8
1.1.1. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu	8
1.1.2. Động lực.....	9
1.1.3 Động lực lao động	9
1.1.4 Tạo động lực lao động	10
1.2 Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động.....	11
1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow.....	11
1.2.2 Học thuyết công bằng của Stacy Adams	12
1.2.3 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom	13
1.2.4 Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động.....	14
1.3 Nội dung tạo động lực lao động	15
1.3.1 Xác định nhu cầu của người lao động.....	15
1.3.2 Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính.....	17
1.3.3 Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính.....	19
1.4 Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực lao động.....	23
1.4.1 Mức độ hài lòng của người lao động	23

1.4.2 Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.....	24
1.4.3 Sự gắn bó của người lao động.....	25
1.4.4 Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động	25
1.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	26
1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	26
1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	27
1.6 Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học cho Công ty Cổ phần Softech	30
1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số đơn vị.....	30
1.6.2 Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Softech.....	31
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SOFTECH.....	33
2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Softech.....	33
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	33
2.1.2 Mô hình tổ chức của công ty.....	35
2.1.3 Một số đặc điểm của Công ty Cổ phần Softech.....	38
2.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty	40
2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech.....	43
2.2.1 Xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty Cổ phần Softech.....	44
2.2.2 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính	47
2.2.3 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính	58
2.3 Động lực lao động của CBCNV qua các tiêu chí đánh giá	70
2.3.1 Mức độ hài lòng của người lao động	70
2.3.2 Năng suất lao động	71
2.3.3 Sự gắn bó của người lao động.....	73
2.3.4 Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động	74

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech	76
2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty	76
2.4.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty	78
2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech.....	80
2.5.1 Ưu điểm	80
2.5.2 Các hạn chế và nguyên nhân.....	82
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SORTECH	86
3.1 Định hướng tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần Softech	86
3.1.1 Mục tiêu phát triển của công ty.....	86
3.1.2 Định hướng tạo động lực lao động.....	87
3.2 Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech	87
3.2.1 Hoàn thiện công tác phân tích công việc.....	88
3.2.2 Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc	90
3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc...	92
3.2.4 Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp.....	94
3.2.5 Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi	97
3.2.6 Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động.....	98
3.2.7 Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động	100
KẾT LUẬN.....	102
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CBNV	: Cán bộ nhân viên
CP	: Cổ phần
ĐLLĐ	: Động lực lao động
NLĐ	: Người lao động
SL	: Số lượng
TDTT	: Thể dục thể thao
TCTHCV	: Tiêu chuẩn thực hiện công việc
UBND	: Ủy ban Nhân dân
VD	: Ví dụ

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Softech đến 31/05/2016	41
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo thâm niên công tác của Công ty Cổ phần Softech.....	43
Bảng 2.3: Bảng khảo sát nhu cầu và các mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty Cổ phần Softech	45
Bảng 2.4: Bảng đánh giá công việc của cán bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Softech	49
Bảng 2.5: Bảng kê lương vị trí nhân viên phòng hành chính và nhân viên phòng kinh doanh tại Công ty Cổ phần Softech.....	50
Bảng 2.6 Quy chế phúc lợi của Công ty Cổ phần Softech	56
Bảng 2.7: Kế hoạch tổ chức giao lưu tập thể, nghỉ mát định kỳ của Công ty Cổ phần Softech.....	66
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về hoạt động giao lưu, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao của công ty	67
Bảng 2.9. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của Công ty CP Softech.....	69
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động.....	70
Bảng 2.11: Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	72
Bảng 2.12: Doanh thu của Công ty CP Softech qua các năm.....	72
Bảng 2.13: Bảng kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động.....	73
Bảng 2.14: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động	75

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát tiêu chí tiền lương được chi trả đúng thời hạn	51
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát tiêu chí được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	52
Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát tiêu chí nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương	56
Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát tiêu chí phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác	57
Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát công việc phù hợp với năng lực của người lao động	59
Biểu đồ 2.6: Kết quả khảo sát tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	61
Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc đoàn kết thân ái.....	62
Biểu đồ 2.8: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất và thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc.....	63
Biểu đồ 2.9: Kết quả khảo sát về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động	64
Biểu đồ 2.10: Kết quả khảo sát về sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng	65
Biểu đồ 2.11: Kết quả khảo sát về việc được chăm lo sức khỏe thường xuyên	68
Biểu đồ 2.12: Kết quả khảo sát về việc được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả.....	69

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu của Maslow	11
Hình 2.1: Mô hình tổ chức Công ty Cổ phần Softech	35

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, chính sách mở cửa và hội nhập đã mở ra một lối đi mới cho nền kinh tế Việt Nam với nhiều cơ hội và cũng không ít thách thức. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Một trong những nguồn lực có thể tạo ra và nâng cao sức cạnh tranh cho doanh nghiệp chính là nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực được coi là yếu tố quan trọng và đóng vai trò quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Để có thể đạt được các chỉ tiêu kế hoạch cũng như mục tiêu chiến lược đã đề ra, mỗi một doanh nghiệp cần có sự kết hợp và sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó không thể không kể đến nguồn lực con người. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng và sử dụng tốt nguồn lực này thì doanh nghiệp đó sẽ thành công.

Việc sử dụng tốt nguồn nhân lực thể hiện qua nhiều nội dung nhưng một trong các nội dung quan trọng là hoạt động tạo động lực cho người lao động. Hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào hiệu quả lao động của từng cá nhân. Trong khi đó, hiệu quả lao động của từng cá nhân phụ thuộc rất nhiều vào hai yếu tố năng lực và động lực lao động. Năng lực làm việc phụ thuộc vào học vấn, kiến thức, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm bản thân của mỗi người có được qua trải nghiệm thực tế. Còn động lực lao động hình thành từ những yếu tố thuộc bản thân mỗi cá nhân và những yếu tố phát sinh trong quá trình làm việc. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ rất hăng say, nhiệt tình, đam mê với công việc; điều đó sẽ tạo ra năng suất lao động cao, góp phần vào việc đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Có thể nói, để thu hút và khai thác hết tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động; từ đó nâng cao năng suất, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thì việc tạo động lực cho người lao động là hết sức cần thiết và mang ý nghĩa thực tiễn rất cao đối với doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động cho sự phát triển của một doanh nghiệp, Công ty cổ phần Softech 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... nhưng qua quan sát, theo dõi quá trình làm việc của cán bộ công nhân viên, lãnh đạo Công ty cổ phần Softech nhận thấy vẫn tồn tại những hạn chế nhất định. Công tác tạo động lực lao động của công ty chưa đem lại hiệu quả như mong muốn, chưa thực sự tạo ra động lực để người lao động cố gắng và nỗ lực hết mình. Có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh, không nỗ lực phấn đấu tìm kiếm thành công trong công việc, từ đó họ thường có khuynh hướng dễ chán chường và nản lòng, không cống hiến được hết khả năng của mình. Việc nghiên cứu tìm ra các biện pháp nâng cao động lực lao động cho cán bộ công nhân viên, giúp họ nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc sẽ giúp công ty có được hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, tác giả xin lựa chọn đề tài *“Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech”* làm đề tài luận văn với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho các cấp lãnh đạo trong công ty tham khảo và có những biện pháp hữu hiệu nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

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

Tạo động lực lao động tại doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, đây là vấn đề thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của rất nhiều các nhà khoa học.

Trên thế giới, các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu về động lực lao động được công bố:

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

Nghiên cứu của Abby M.Brooks (2007): M.Brooks đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi đối với 181 người đang làm việc toàn thời gian hoặc đã từng làm việc toàn thời gian trên khắp nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai nhân tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất để dự đoán động lực lao động của nhân viên và nhân tố ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của nhân viên là: đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, cấp trên và đóng góp cho tổ chức.

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.

Trong nước, vấn đề tạo động lực lao động cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Đã có nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động. Trong số đó, có thể kể đến một số đề tài sau:

- Đề tài “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)* ” của tác giả Đỗ Thị Thu, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, năm 2008. Tác giả Đỗ Thị Thu đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ. Tuy nhiên đề tài chưa đi sâu phân tích các chính sách đang thực hiện tại công ty, chưa làm rõ ảnh hưởng của các chính sách, chế độ đó đến công tác tạo động lực lao động tại công ty. Các giải pháp để tạo động lực lao động mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính khái quát.

- Đề tài: “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam* ” của tác giả Mai Quốc Bảo- Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Tác giả Mai Quốc Bảo đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Tổng công ty xi măng Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực lao động.

- Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “ *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020* ” của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

- Đề tài “*Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may 29/3*” của tác giả Võ Thị Hà Quyên - Trường Đại học Đà Nẵng nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Dệt may 29/3. Tác giả đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của công ty. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày giải pháp giúp tăng năng suất lao động đảm bảo chất lượng, tiến độ công việc, xây dựng đời sống tinh thần, nâng cao tinh thần học hỏi, phát triển bản thân cán bộ công nhân viên tại Công ty.

- Đề tài nghiên cứu của Ban Tuyên giáo, Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam (2007): “*Nâng cao đời sống văn hóa tinh thần của công nhân lao động tại các KCN, KCX*” do Ths. Trương Thanh Cần làm chủ nhiệm. Đề tài đã phản ánh thực trạng đời sống văn hóa tinh thần của công nhân lao động trên các khía cạnh như nhận thức, ý thức tham gia các hoạt động văn hóa ở KCN.

- Đề tài nghiên cứu tại Viện Công nhân và Công đoàn, Tổng Liên đoàn Lao động tại Việt Nam (2006): “*Thực trạng đời sống, việc làm lao động nữ doanh nghiệp quốc doanh và các giải pháp của Công đoàn*” do TS. Dương Văn Sao làm chủ nhiệm. Đề tài đã làm rõ vấn đề việc làm và điều kiện làm việc của lao động nữ; thực trạng đời sống vật chất, đời sống tinh thần của lao động nữ. Tuy nhiên, đề tài chưa đánh giá một cách cụ thể mức sống của lao động, đặc biệt là lao động nữ nhập cư.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tại một đơn vị cụ thể là Công ty cổ phần Softech.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

•Mục đích nghiên cứu:

Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Cổ phần Softech

• **Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động;
- Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Softech; tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế từ trong hoạt động tạo động lực của Công ty;
- Đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ công nhân viên của Công ty Cổ phần Softech.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.

• **Đối tượng nghiên cứu:** Tạo động lực lao động tại một doanh nghiệp

• **Phạm vi nghiên cứu:**

- *Phạm vi không gian:* Đề tài được nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Softech (địa chỉ: Số 92/5 Nguyễn Khánh Toàn, Phường Quan Hoa, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội, Việt Nam)
- *Phạm vi thời gian:* Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 2012-2015 và đề xuất các giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài kết hợp với các phương pháp nghiên cứu như: điều tra khảo sát bằng Phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp; thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp; phân tích so sánh các số liệu để minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu.

Thời điểm tiến hành điều tra, khảo sát từ tháng 1/2016 đến tháng 4/2016: tác giả tiến hành nghiên cứu cơ sở dữ liệu và thu thập tài liệu thứ cấp, đồng thời triển khai nghiên cứu, thu thập phân tích tài liệu sơ cấp (nghiên cứu lập bảng câu hỏi, khảo sát, lý số liệu, phân tích số liệu). Cụ thể như sau:

- Nguồn thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại công ty; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và các phương tiện

truyền thông internet Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề.

- Nguồn thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập qua Phiếu khảo sát.

Qua trao đổi với một số lãnh đạo đơn vị và phân tích định tính, căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, tác giả xây dựng nội dung Phiếu khảo sát theo các biến đo lường để thu thập những thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu.

Cơ cấu mẫu điều tra khảo sát được xây dựng phù hợp theo nội dung của vấn đề nghiên cứu. Các mẫu phiếu điều tra được xây dựng với những câu hỏi thể hiện mức độ đánh giá của người lao động với từng nội dung tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech. Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các đơn vị trong Công ty Cổ phần Softech. Số lượng phiếu phát ra 130 phiếu, thu về hợp lệ 122 phiếu. Thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm excel

6. Những đóng góp mới của luận văn

- **Giá trị lý luận:** Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp.
- **Giá trị thực tiễn:** Đề xuất được các giải pháp khả thi nhằm tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Cổ phần Softech; các khuyến nghị với các cơ quan chức năng để thực hiện tốt các giải pháp này.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu theo 3 chương

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech

Chương 3: Giải pháp tăng cường động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech

CHƯƠNG 1

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

1.1 Các khái niệm có liên quan

1.1.1. *Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu*

“ Nhu cầu” được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. 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. Ví dụ: nhu cầu về thức ăn, thức uống, nhà ở, tiện nghi sinh hoạt, môi trường sống, điều kiện làm việc...

Theo định nghĩa của TS. Bùi Thị Xuân Mai trong “Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động“ : Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [11]

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

Ngày nay với xu hướng phát triển của nền kinh tế, việc tìm hiểu đúng nhu cầu của người lao động là một cách tiếp cận hữu hiệu để nhà quản trị có những cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của người lao động; tạo môi trường làm việc thuận lợi để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp.

1.1.2. Động lực

“Động lực” là từ được nhắc đến ở hầu hết mọi lĩnh vực của cuộc sống. Các nhà quản trị luôn muốn tìm câu trả lời cho câu hỏi rằng động lực của người lao động là gì. Có thể khái quát: Động lực là yếu tố bên trong của cá nhân mỗi người lao động. Đó chính là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn đạt được.

Cần phân biệt hai khái niệm động lực và động cơ: cả động lực và động cơ đều hết sức quan trọng nhưng động lực có tính bền vững hơn, là yếu tố “gốc rễ”, bản chất. Ví dụ: Lý do hàng ngày chúng ta đi làm là vì hàng tháng ta cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó. Đó chính là động cơ, còn việc sử dụng tiền kiếm được vào “một việc gì đó” chính là động lực. Động lực thường mang tính bền vững và dài hạn, động cơ thường mang tính ngắn hạn, nhất thời và bề nổi.

Như vậy, động lực xuất phát từ chính bản thân mỗi người. Đây là một trạng thái nội tại, cung cấp sinh lực và hướng con người vào những hành vi có mục đích. Ở những vị trí khác nhau với những đặc điểm tâm lý khác nhau, động lực của mỗi người cũng khác nhau.

1.1.3 Động lực lao động

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm có một quan điểm khác nhau nhưng đều làm rõ được bản chất của động lực lao động.

Theo tác giả Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”. [6]

Theo PGS.TS. Bùi Anh Tuấn: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra

năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. [15,tr.9]

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.

Có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.

1.1.4 Tạo động lực lao động

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

Theo PGS, TS Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”. [8]

Theo TS. Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực lao động 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 làm việc”. [15]

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

1.2 Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động

1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham (Harold) Maslow (1908 – 1970) là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng Tháp nhu cầu. Khi nghiên cứu về động lực lao động, Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:



Hình 1.1: Hệ thống nhu cầu của Maslow

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực tập II (2009) Tr. 158- PGS.TS Lê Thanh Hà- Nhà xuất bản Lao động - Xã hội)

- *Nhu cầu sinh lý*: Trong năm loại nhu cầu trên nhu cầu về sinh lý là nhu cầu thấp nhất của con người. Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm... Khi những nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

- *Nhu cầu về an toàn*: An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp... Đây là những nhu cầu khá cơ bản và phổ biến của con người.

- *Nhu cầu xã hội*: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được yêu thương, sự gần gũi; thân cận, tán thưởng, ủng hộ, mong muốn được hòa nhập, lòng thương, tình yêu, tình bạn, tình thân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này.

- *Nhu cầu được tôn trọng*: Nội dung của nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện*: là nhu cầu bậc cao nhất, đó là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình; là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

Theo Maslow: Sự thoả mãn nhu cầu của các cá nhân bắt đầu từ nhu cầu thấp nhất, các nhu cầu dưới được thoả mãn thì nhu cầu trên mới xuất hiện. Nhà quản lý muốn tạo động lực cho nhân viên của họ thì trước hết nhà quản lý phải hiểu được nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu, từ đó có định hướng vào sự thoả mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

1.2.2 Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacy Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963.

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng

công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công.

Tuy nhiên, học thuyết công bằng vẫn chưa làm sáng tỏ được một số vấn đề. Chẳng hạn, làm thế nào các nhân viên có thể chọn được người để đổi chiếu? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình và của người khác để đi đến kết luận? Mặt khác, sự công bằng hay bất công chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức. Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực động lực lao động. [15]

1.2.3 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng của của giáo sư, tiến sĩ khoa học trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đưa ra là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết tạo động cơ làm việc trong tổ chức, bổ sung lý thuyết về tháp nhu cầu của A. Maslow. Khác với Maslow, Victor Vroom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

Trong đó:

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)
- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên- nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để giúp tổ chức mình hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

Lý thuyết này của Victor Vroom có thể được áp dụng trong quản lý nhân viên tại các cơ quan, doanh nghiệp. Các nhà quản lý cần hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả, phần thưởng đối với người lao động. Khi thực hiện được những điều này, động lực của người lao động sẽ được tạo ra.

1.2.4 Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau. Chẳng hạn: học thuyết của Maslow trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất hiện theo trình tự từ thấp đến cao, hay như học thuyết hai yếu tố của Herzberg thì các nhóm yếu tố không thể phân biệt rạch ròi như vậy hoặc như đánh giá được sự công bằng (theo thuyết của Adam) cho cá nhân, công bằng bên trong và công bằng bên ngoài không dễ dàng. Vì vậy không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A. Maslow để phân tích nhu cầu của người lao động và sự thỏa mãn có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động. Qua học thuyết này tác giả muốn phân tích biện pháp kích thích về vật chất và kích thích về tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động.

Học thuyết công bằng của Stacy Adam được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu các biện pháp kích thích vật chất, tinh thần nhằm tạo động lực lao động như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cũng được sử dụng trong luận văn để phân tích công tác tiền lương, trả thưởng, đào tạo, phát triển nhân viên.

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. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội có các nhu cầu rất khác nhau tùy theo quan điểm của từng cá nhân. Có thể chia ra 2 nhóm nhu cầu cơ bản của người lao động là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần:

*** Nhu cầu vật chất:** Lợi ích vật chất hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu tồn tại thiết yếu của con người. Về cơ bản, nhu cầu vật chất của người lao động khi tham gia hoạt động của tổ chức bao gồm:

- Thu nhập cao (lương, thưởng...): người lao động mong muốn có thu nhập cao để phục vụ cuộc sống của bản thân cũng như gia đình. Lương, thưởng là vấn đề luôn được quan tâm rất lớn không chỉ với người lao động mà cả người sử dụng lao động.

- Chế độ phúc lợi tốt: bao gồm các phúc lợi cho người lao động như các khoản hỗ trợ tài chính; hỗ trợ phương tiện đi lại; chế độ bảo hiểm; chế độ chăm sóc khi ốm đau, thai sản... Tùy vào ngành nghề, đặc thù sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp cần thực hiện chế độ phúc lợi phù hợp cho người lao động, để người lao động yên tâm công tác và gắn bó với công việc lâu dài,

- Hỗ trợ tài chính: doanh nghiệp có thể xem xét hỗ trợ tài chính khi người lao động gặp phải khó khăn hoặc thật sự cần sự trợ giúp, giúp đỡ.

Nhà quản trị cần tìm hiểu xem nhu cầu vật chất của người lao động đang thiếu hụt ở đâu, và có thể cải thiện hoặc tạo điều kiện cho người lao động không, cần tìm hiểu kịp thời để có chính sách phù hợp thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động trong phạm vi và điều kiện cho phép.

*** Nhu cầu tinh thần:** là những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực; là nhu cầu phong phú và đa dạng. Nhu cầu tinh thần của người lao động có thể kể đến như:

- Công việc phù hợp với năng lực hiện có: việc bố trí đúng người đúng việc có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó quyết định đến năng suất lao động của mỗi người. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện để mỗi người lao động đều làm việc đúng sở trường, phát huy hết công suất khả năng của mình.

- Công việc có tính ổn định: doanh nghiệp cần có định hướng phát triển lâu dài, đảm bảo tính ổn định về công việc cho người lao động bởi không một ai muốn gắn bó với một doanh nghiệp không có tương lai rõ ràng; điều đó trực tiếp ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động.

- Có cơ hội thăng tiến: Những người có năng lực và có trí tiến thủ luôn muốn gắn bó với một doanh nghiệp mà họ nhìn được cơ hội thăng tiến của bản thân. Đó cũng là cách mà họ được ghi nhận với những cống hiến của mình cho doanh nghiệp.

- Môi trường làm việc thân thiện: một môi trường làm việc đạt được sự hài hòa của các mối quan hệ đồng nghiệp; quan hệ với cấp trên, cấp dưới sẽ tạo tâm lý thoải mái, hứng khởi để người lao động yên tâm làm việc.

- Điều kiện làm việc thuận lợi (điều kiện vật chất sẵn có): người lao động được làm việc với đầy đủ thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc, dưới điều kiện làm việc phù hợp như đảm bảo ánh sáng, không khí ... cũng tạo tâm thế làm việc tốt nhất và hiệu quả làm việc cao hơn.

- Được đào tạo nâng cao trình độ: doanh nghiệp cần nắm bắt được nhu cầu muốn được trau dồi kỹ năng, kiến thức chuyên môn của người lao động; có chính sách đào tạo phù hợp cho người lao động

- Thường xuyên được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao: Các hoạt động tập thể sẽ gắn kết các cá nhân trong tổ chức lại gần nhau hơn, giúp họ hiểu nhau hơn, là nền tảng vững chắc của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động 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 để từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

1.3.2 Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính

Các biện pháp kích thích tài chính liên quan đến thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động, bao gồm các biện pháp sau:

**** 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.

1.3.3 Tạo động lực bằng biện pháp kích thích 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:

*** Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm**

Hoạt động xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Nó không những có tác động rất lớn đến hầu hết các hoạt động quản trị nhân lực như: đánh giá thực hiện công việc, là cơ sở tính tiền lương, tiền công cho người lao động...mà còn giúp tạo động lực lao động, tạo năng suất và hiệu quả làm việc tối ưu.

Nhà quản trị cần phải xác định một cách rõ ràng nhiệm vụ công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động là gì? Khi công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng, sẽ có thể đánh giá đúng đắn được mức

độ thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả thực hiện công việc này là cơ sở để tổ chức thực hiện các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần hợp lý cho người lao động.

Để xây dựng tiêu chuẩn vị trí công, nhà quản trị cần thực hiện đầy đủ hai vấn đề cơ bản sau:

- Xác định rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ được mục tiêu đó.
- Xác định các vị trí việc làm cụ thể cho từng bộ phận trong tổ chức và tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí việc làm; từ đó lựa chọn và bố trí nhân sự một cách phù hợp.

*** Phân công, bố trí lao động hợp lý**

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

*** 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.

*** 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.

***Tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...**

Thông qua việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội cho người lao động gần nhau và hiểu nhau hơn, cùng học hỏi và giao lưu lẫn nhau. Người lao động được thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng sẽ cảm thấy thoải mái, sẵn sàng cho những công việc tiếp theo. Việc chú trọng tổ chức các hoạt động cho người lao động là cách để doanh nghiệp quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Khi người lao động được thỏa mãn về mặt tinh thần, năng suất lao động và chất lượng công việc chắc chắn cũng sẽ tốt hơn.

1.4 Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực lao động

1.4.1 *Mức độ hài lòng của người lao động*

Khi nhắc đến mức độ hài lòng của người lao động, trước tiên phải kể đến sự hài lòng của người lao động với vị trí việc làm như thế nào? Người lao động có hài lòng với vị trí công việc mình đảm nhận không? Công việc có phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của người lao động không? Nếu người lao động hài lòng với những gì mình nhận được từ phía doanh nghiệp, người lao động sẽ hứng khởi và tin tưởng để phát huy hết khả năng của mình đem lại hiệu quả lao động cao hơn. Ngược lại, đó sẽ là sự cản trở hiệu quả làm việc của người lao động.

Sự hài lòng của người lao động còn được thể hiện thông qua sự thỏa mãn của người lao động về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi; thông qua niềm tin tưởng và tự hào của người lao động về tổ chức nơi mình đang làm việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Sự hài lòng về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ của người lao động càng cao, đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực lao động đang đi đúng hướng và đạt hiệu quả, những điểm nào chưa được người lao động đánh giá cao thì cần xem xét và điều chỉnh hợp lý. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra

những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

Theo học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow thì con người có 5 nhu cầu cơ bản xếp từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Doanh nghiệp có thể tìm hiểu xem người lao động khi làm việc tại doanh nghiệp, họ có cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân không? Tại mỗi một thời điểm, tùy vào quan điểm cá nhân, mỗi người lao động sẽ có nhu cầu khác nhau. Với những nhu cầu khác nhau đó, nếu người lao động cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân, nghĩa là công tác tạo động lực đã thực sự đáp ứng được nhu cầu, nguyện vọng của người lao động. Để làm thỏa mãn tất cả nhu cầu của người lao động là điều không thể, tuy nhiên doanh nghiệp cần tìm các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của người lao động ở mức tối đa tạo động lực lao động cho họ, để họ yên tâm làm việc tạo ra năng suất lao động cao.

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

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian.

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân người lao động và khuyến khích, tạo động lực làm việc. Người lao động được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử

dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao...Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian người lao động hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu người lao động hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến người lao động và làm tăng năng suất lao động.

1.4.3 Sự gắn bó của người lao động

Lòng trung thành/ Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và người lao động có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành/ sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động.

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

Nhân lực chủ động, sáng tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ tổ chức nào. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn.

Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc,

thường xuyên đề xuất ý tưởng, số sáng kiến được công nhận, khen thưởng... Tính chủ động trong giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận, ... giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

1.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

*** Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ**

Các quy định về an toàn lao động, chế độ bảo hiểm bắt buộc, tiền lương tối thiểu... và một số chính sách khác được quy định trong Bộ Luật Lao động đều ảnh hưởng tới việc áp dụng các công cụ lao động nào phù hợp cho lao động trong từng doanh nghiệp. Luật pháp sẽ kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và chính sách tạo động lực lao động cũng cần đảm bảo nằm trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ.

Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động phải tuân thủ theo, do vậy, một số chính sách của Chính phủ như chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao hoặc sử dụng người tàn tật, nhóm người yếu thế, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp... cũng sẽ ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động.

*** Sự thay đổi của thị trường lao động**

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động thay đổi sẽ ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao động cho người lao động bởi lẽ nếu lao động ở trình độ thấp (lao động giản đơn), họ sẽ cảm thấy không “an toàn” do việc tìm kiếm

lao động thay thế khá dễ dàng trên thị trường, lúc này biện pháp của họ là làm việc chăm chỉ hơn để giữ được việc làm (động lực lao động cao hơn). Tương tự với lao động trình độ cao, khan hiếm trên thị trường, có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo họ về làm việc với mức thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân họ.

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

Các yếu tố kinh tế như lạm phát, thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương,... các yếu tố ổn định chính trị - xã hội đều tác động đến động lực lao động của người lao động. Chẳng hạn, khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của người lao động diễn ra rất ít bởi lúc này cơ hội việc làm thấp, người lao động phải cố gắng làm việc tại để giữ việc làm. Và để người lao động tin tưởng, an tâm gắn bó hơn thì tổ chức phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho người lao động cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.

*** Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác:**

Trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, phương tiện truyền thông phát triển, không khó để tìm hiểu chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là doanh nghiệp cùng ngành, cùng lĩnh vực hoạt động. Vì vậy, muốn giữ lao động, tổ chức chỉ có cách thay đổi chính sách tạo động lực lao động, là kế thừa các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

*** Mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức:**

Mỗi một doanh nghiệp tùy theo tung loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Để thực hiện được mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính

sách quản trị nhân lực, ... mà doanh nghiệp cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

*** Khả năng tài chính của tổ chức**

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

*** Văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được mọi người trong cùng tổ chức cùng nhau đồng thuận chia sẻ hàng ngày, từ đó tạo nên các chuẩn mực hành vi của tổ chức. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp còn là một xu hướng tất yếu của chính sách phát triển thương hiệu vì thông qua hình ảnh văn hóa doanh nghiệp sẽ góp phần quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo nên uy tín, vị thế trên thị trường, môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp... sẽ giúp cho người lao động tự hào về nơi mình đang cống hiến, họ sẽ có nhiều động lực làm việc hơn. Từng doanh nghiệp có văn hóa riêng của mình, người lao động khi đến làm việc tại mỗi tổ chức sẽ dần thích ứng với các nét văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp và theo đó họ sẽ tìm được động cơ làm việc. Vì vậy, các doanh nghiệp khi hoạch định chính sách tạo động lực lao động cho lao động, phải lựa chọn chính sách phù hợp với các chuẩn mực hiện có của văn hóa tổ chức.

*** Các yếu tố thuộc về người sử dụng lao động**

- Quan điểm của lãnh đạo công ty về tạo động lực lao động: Người lãnh đạo là người đứng đầu có vai trò dẫn dắt một tổ chức hay một tập thể vận

hành theo một hệ thống nhất định. Quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách tạo động lực lao động của tổ chức. Các chính sách tạo động lực lao động cần dựa trên quan điểm đúng đắn về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

- Chính sách quản trị nhân lực của tổ chức: Tuyển dụng và bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, trả công lao động, khuyến khích khen thưởng, phúc lợi lao động, an toàn vệ sinh lao động... đều có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Việc xây dựng một chính sách quản trị nhân lực đúng đắn và hợp lý là rất cần thiết để thực các mục tiêu của Công ty. Nhà quản lý nhân sự cần đưa ra các chính sách khoa học, rõ ràng, đáng tin cậy, công bằng giúp tạo động lực động cho nhân viên; thu hút người lao động cùng tham gia xây dựng các chính sách quản trị nhân sự.

*** Các yếu tố thuộc bản thân người lao động**

- *Nhu cầu của người lao động*: Mỗi người lao động tùy vào quan điểm, tùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm người lao động để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

- *Trình độ, năng lực của người lao động*: Người lao động càng có trình độ, năng lực và kinh nghiệm cao thì họ càng tự tin đảm nhận công việc ở mức cao hơn. Nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình là rất cao. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần bố trí lao động hợp lý, tạo điều kiện để người lao động phát huy được hết các tiềm năng của mình.

1.6 Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học cho Công ty Cổ phần Softech

1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số đơn vị

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

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

- Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: FPT rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên ở các cấp. Năm 2015, FPT đã đầu tư 71,4 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 195.240 lượt người được đào tạo.

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

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

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động và là một trong số ít các doanh nghiệp Việt Nam duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như: Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch) ...

*** Tạo động lực lao động tại ngân hàng Vietinbank**

Ngân Hàng TMCP Công Thương Việt Nam (VietinBank) được thành lập từ năm 1988 sau khi tách ra từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà Vietinbank đã triển khai thực hiện như:

- Thực hiện cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh, công bằng, minh bạch đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của người lao động cả về vật chất và tinh thần.

- Các hình thức phúc lợi đối đa dạng hóa như chế độ thăm quan nghỉ mát hàng năm; tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao như hội thi nét đẹp văn hóa VietinBank toàn hệ thống; khám và chăm sóc sức khỏe định kỳ thường xuyên; hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khỏe tại các bệnh viện uy ...

- Văn hóa ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới và ngược lại cho toàn thể lãnh đạo, cán bộ và người lao động VietinBank theo chuẩn mực: Lãnh đạo gương mẫu, tạo dựng không khí làm việc thân thiện, đáng tin cậy; cấp dưới có trách nhiệm với công việc được giao, trung thực và chân thành trong quan hệ đối với cấp trên; đề cao kiến tạo môi trường làm việc thân thiện, bình đẳng.

- Công tác đào tạo-phát triển: VietinBank thường xuyên đào tạo toàn diện đối với mọi đối tượng cán bộ, người lao động, từ cán bộ mới tuyển dụng đến các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cán bộ quản lý, cán bộ diện quy hoạch và cán bộ nguồn trong toàn hệ thống.

VietinBank xây dựng và có lộ trình xem xét thăng tiến, bổ nhiệm đối với từng cá nhân có triển vọng ở các vị trí hay các cấp quản lý khác nhau. VietinBank không ngừng đầu tư công nghệ thông tin và cơ sở vật chất hiện đại, cải thiện môi trường làm việc và phát triển thương hiệu. Trong 2 năm liên tiếp 2014 - 2015, VietinBank đạt danh hiệu doanh nghiệp vì người lao động.

1.6.2 Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Softech

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech và Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (VietinBank), bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Softech, đó là:

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

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

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

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

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

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SOFTECH

2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Softech

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty cổ phần Softech, tiền thân là Trung tâm Công nghệ Phần mềm Đà Nẵng, được thành lập ngày 08/11/2000. Trải qua hơn 10 năm hoạt động, Công ty cổ phần Softech đã trở thành đơn vị tiên phong trong lĩnh vực sản xuất, gia công phần mềm, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cung cấp các giải pháp và dịch vụ công nghệ thông tin ở khu vực miền Trung và cả nước. Với lợi thế về địa lý như nằm trong vùng kinh tế trọng điểm miền Trung - cửa ngõ quan trọng của Đông Nam Á nối các nước Lào, Campuchia, Thái Lan và Myanmar với các nước Đông Bắc Á thông qua hành lang kinh tế Đông Tây, Softech thực sự có nhiều thuận lợi trong việc phát triển và hợp tác với các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Ngày 8/11/2000, UBND thành phố Đà Nẵng ký quyết định thành lập Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng – Tiền thân của Softech ngày nay. Chỉ hơn một năm sau, 28/3/2001, Trung tâm đã khai giảng lớp Lập trình viên quốc tế đầu tiên và ra mắt Trung tâm Đào tạo lập trình viên quốc tế. Năm 2003 Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng đón nhận chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008; đến tháng 11 năm 2005 Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng đón nhận huy chương lao động hạng 3 do Chủ tịch nước trao tặng.

Với sự phấn đấu không ngừng, đến tháng 5/2006 Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng đã nhận đơn hàng đầu tiên về gia công phần mềm với thị trường Nhật Bản. Đây thực sự là bước tiến quan trọng cho sự vươn lên và thâm nhập thị trường quốc tế của Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng.

Tháng 8 năm 2007, Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng đã vinh dự đạt chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng qui trình phát triển phần mềm CMMi – Mức 3. Đây là động lực khuyến khích ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên của Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng vững bước trong ngành phát triển công nghệ phần mềm

Sau 7 năm hoạt động, tháng 12/2007, Trung tâm công nghệ phần mềm Đà Nẵng được cổ phần hóa thành Công ty cổ phần công nghệ phần mềm Đà Nẵng. Chỉ sau đó vài tháng (tháng 02 năm 2008). Công ty CP công nghệ phần mềm Đà Nẵng nhận đơn hàng đầu tiên gia công phần mềm với thị trường Mỹ, là bước khởi đầu tiên xa hơn nữa trong thị trường phần mềm quốc tế.

Tháng 8 năm 2008, Công ty cổ phần công nghệ phần mềm Đà Nẵng quyết định thành lập Trung tâm đào tạo Mỹ thuật đa phương tiện Softech Arena với mục đích đào tạo các học viên một cách bài bản về lĩnh vực Mỹ thuật đa phương tiện. Và tiếp sau đó là thành lập trung tâm đào tạo Softech Aptech chuyên đào tạo về công nghệ thông tin.

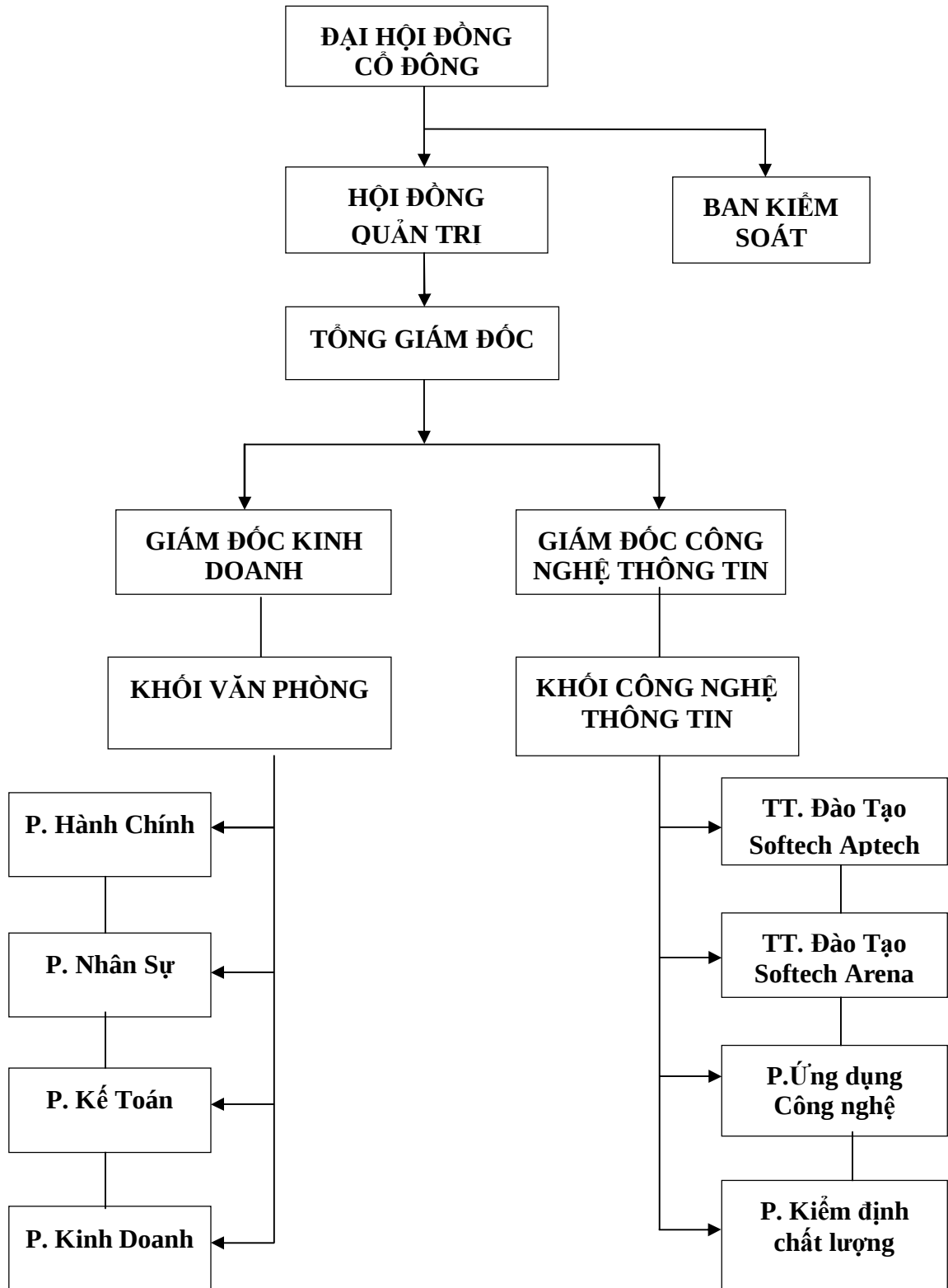
Tháng 04/2011, Công ty cổ phần công nghệ phần mềm Đà Nẵng chính thức đổi tên thành Công ty cổ phần Softech. Thực hiện mục tiêu mở rộng thị trường ra các tỉnh thành khu vực miền Bắc và miền Nam, đến tháng 7/2011 Công ty CP Softech thành lập chi nhánh tại Tp. Hồ Chí Minh và Hà Nội.

* Chức năng và nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Softech hiện nay gồm:

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin
- Tổ chức hợp tác sản xuất và gia công sản phẩm phần mềm
- Thực hiện các liên kết trong nước và quốc tế trong lĩnh vực công nghệ thông tin
- Thực hiện tích hợp các hệ thống về công nghệ thông tin
- Đào tạo Tiếng Anh- Tin học

(Nguồn: Phòng Nhân sự- Công ty Cổ phần Softech)

2.1.2 Mô hình tổ chức của công ty



Hình 2.1: Mô hình tổ chức Công ty Cổ phần Softech

Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty

Công ty Cổ phần Softech là một công ty cổ phần có cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Đây là mô hình mà mối quan hệ giữa cấp dưới và cấp trên là một đường thẳng, tức là cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp từ cấp trên nhưng đồng thời cũng có sự hỗ trợ tham mưu của các bộ phận chức năng trong công ty. Với cơ cấu này, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, không chồng chéo và đảm bảo được chế độ quản lý một thủ trưởng. Điều này làm cho người lao động thấy rõ được 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.

* Chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban:

- Hội đồng quản trị: là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Tuy nhiên, trong công ty cổ phần Softech thì Đại hội cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của công ty, tiếp đến mới là Hội đồng Quản trị

- Ban kiểm soát: Ban kiểm soát có nhiệm vụ thay mặt Đại hội đồng Cổ đông giám sát, đánh giá công tác điều hành, quản lý của Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc theo đúng các qui định trong Điều lệ Công ty, các Nghị quyết, Quyết định của Đại hội đồng Cổ đông. Có quyền yêu cầu Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc cung cấp mọi Hồ sơ và thông tin cần thiết liên quan đến công tác điều hành quản lý Công ty

- Ban Giám đốc Công ty: gồm 01 Tổng Giám đốc, 02 giám đốc

+ Tổng giám đốc: Chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về việc thực hiện nhiệm vụ của mình theo đúng Pháp luật, Điều lệ Công ty, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng Quản

trị; Bổ nhiệm, miễn nhiệm và tuyển dụng lao động mới, thực hiện công tác khen thưởng thi đua, quản lý tài chính và giải quyết khiếu nại

+ 2 Giám đốc Công ty: Là người giúp Tổng Giám đốc công ty chỉ đạo điều hành từng lĩnh vực công tác được Tổng Giám đốc phân công. Trong đó Giám đốc kinh doanh phụ trách mảng kinh doanh, trực tiếp điều phối văn phòng. Và giám đốc Công nghệ thông tin phụ trách vấn đề chuyên môn, trực tiếp phụ trách khối công nghệ thông tin. Cả 2 giám đốc có trách nhiệm trước Tổng Giám đốc về việc thực hiện nhiệm vụ của mình và về các quyết định liên quan đến việc thực hiện các công việc được Tổng \Giám đốc công ty phân công.

- Phòng nhân sự gồm 9 người có nhiệm vụ tham mưu, giúp việc cho Ban Giám đốc trong các hoạt động quản trị nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo, chi trả lương, bố trí, luân chuyển, phúc lợi cho người lao động...

- Phòng Tài chính- Kế toán có 12 người: Nhiệm vụ là tham mưu, giúp việc cho cấp trên trong công tác giám sát, quản trị tài chính của Công ty; giám sát các hoạt động tài chính, kế toán và các công việc khác theo yêu cầu của Ban Giám đốc Công ty; Phối hợp với Phòng kinh doanh để làm báo cáo kinh doanh theo tháng, theo quý...

- Phòng hành chính có 8 người: phụ trách về mảng hành chính như chăm công, đặt hàng nguyên vật liệu, trang thiết bị, văn phòng phẩm...

- Phòng Kinh doanh có 36 người: chuyên xử lý tiếp nhận thông tin từ khách hàng, đơn vị cung cấp, xây dựng phương án hợp tác; lập kế hoạch và xây dựng chương trình thúc đẩy hoạt động kinh doanh: tiếp thị, khuyến mại, quảng cáo; phối hợp với đối tác của công ty, cung cấp sản phẩm, các đơn đặt hàng theo nhu cầu của khách hàng...

- Trung tâm đào tạo Softech Aptech gồm 30 người: phụ trách đào tạo học viên về lập trình, quản trị mạng, áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin...

- Trung tâm đào tạo Softech Arena gồm 25 người: phụ trách đào tạo về lĩnh vực Mỹ thuật đa phương tiện.

- Phòng ứng dụng công nghệ thông tin có 31 người: chịu trách nhiệm thực hiện nghiên cứu, phát triển các phần mềm công nghệ, thực hiện các đơn đặt hàng của phòng kinh doanh. Thiết kế các phần mềm theo yêu cầu đặt hàng riêng của khách hàng, phối hợp với Trung tâm đào tạo Softech Aptech và Trung tâm đào tạo Softech Arena trong việc đảm bảo chất lượng sản xuất và chất lượng đào tạo.

- Phòng Kiểm định chất lượng có 11 người: chịu trách nhiệm về quản lý chất lượng; xử lý các vấn đề nảy sinh về chất lượng sản phẩm; đảm bảo mọi sản phẩm khi xuất hàng phải đạt các yêu cầu của khách hàng về chất lượng; Tiếp nhận các thông tin, ý kiến phản hồi của khách hàng để kịp thời có những biện pháp khắc phục và kịp thời trả lời khách hàng; Giám sát quá trình sản xuất ở các công đoạn; cung cấp mẫu sản phẩm và thống nhất với khách hàng về chất lượng sản phẩm; nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm.

2.1.3 Một số đặc điểm của Công ty Cổ phần Softech

Công ty hoạt động trong các lĩnh vực như Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin; thực hiện tích hợp các hệ thống về công nghệ thông tin, đào tạo Tiếng Anh- Tin học... Đây là những lĩnh vực có phạm vi rộng liên quan đến nhiều đối tượng, do đó công ty Cổ phần Softech chịu ảnh hưởng bởi một số yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài như sau:

Trước hết về môi trường kinh doanh, Công ty Cổ phần Softech nói riêng và các doanh nghiệp Cổ phần nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các đạo luật liên quan đến hoạt động kinh doanh đối với các Công ty Cổ phần, đảm bảo hoạt động theo các chính sách của Chính phủ và pháp luật của

nhà nước. Bất kỳ sự thay đổi nào về môi trường pháp luật cũng đều ảnh hưởng đến hoạt động của công ty

Công ty đảm bảo quyền lợi của người lao động thông qua việc thực hiện chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm... Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực đào tạo và công nghệ thông tin nên công ty cũng gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các tổ chức, các đơn vị cũng hoạt động trong lĩnh vực này.

Công ty cổ phần Softech với lượng lớn lao động trí thức trình độ chuyên môn cao, làm việc trong thị trường khan hiếm nhân lực về lĩnh vực công nghệ thông tin. Do đó, công ty cũng chịu ảnh hưởng bởi sự thay đổi của thị trường lao động. Với xu thế phát triển của công nghệ thông tin, nhân lực cho ngành này không bao giờ là đủ.

Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần Softech cũng chịu tác động từ chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác. Do lao động chủ yếu là lao động trình độ cao, hiện là lượng lao động luôn khan hiếm trên thị trường, do đó sẽ luôn có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo lao động giỏi trong lĩnh vực công nghệ thông tin về làm việc với mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn. Đó cũng chính là lúc doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân nhân tài.

Xét về nội tại, Công ty Cổ phần Softech có trụ sở chính tại Đà Nẵng và đặt chi nhánh tại 2 thành phố lớn là Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội- đây đều là những thành phố phát triển bậc nhất của đất nước với tiềm năng kinh tế to lớn. Công ty đã trải qua một chặng đường đủ để khẳng định vị thế của mình, với những thành tựu được ghi nhận nhờ đóng góp của đội ngũ nhân lực đa phần là lao động trẻ, trình độ chuyên môn giỏi, tác phong làm việc nghiêm túc kết hợp với đường lối phát triển phù hợp qua từng giai đoạn. Bên cạnh

những điểm mạnh này, Công ty cũng phải đối mặt với những điểm yếu như: nguồn vốn hạn chế, sự thay đổi không ổn định của lao động trẻ... Những giá trị mà Công ty tạo lên như uy tín, vị thế của công ty trên thị trường khá tốt, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, tự hào hơn khi làm việc trong Công ty. Tuy nhiên, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp dường như chưa được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức. Vì vậy, hiện nay Công ty chưa tạo ra được một nét văn hóa riêng làm kim chỉ nam cho các hoạt động của các bộ phận trong toàn công ty; các hoạt động văn hóa thể thao, hay các phong trào thi đua chưa tạo được tính đa dạng để gắn kết những người lao động cũng như giữa các bộ phận. Công ty chưa xây dựng được một nền văn hóa mạnh, mục tiêu và phương hướng của Công ty chưa được phổ biến rộng rãi cho người lao động.

2.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty

Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức, lãnh đạo công ty Softech luôn quan tâm đến các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay, Softech sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Bên cạnh đó, Softech còn sở hữu hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin và truyền thông hiện đại, được trang bị theo tiêu chuẩn quốc tế với độ ổn định, an toàn cao. Tất cả những yếu tố trên đem lại cho Softech một môi trường hoạt động tối ưu với nhiều lợi thế cạnh tranh.

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Softech đến 31/05/2016

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
	Tổng số lao động	165	100
1	Phân theo giới tính:	165	100
	Nam	103	64.42
	Nữ	62	37.58
2	Phân theo trình độ chuyên môn:	165	100
	Sau đại học	11	6.67
	Đại học	102	61.82
	Cao đẳng	35	21.21
	Trung cấp	17	10.3
3	Phân theo độ tuổi	165	100
	≤ 30	132	80
	30 – 40	28	16.97
	≥ 40	5	3.03

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty Cổ phần Softech

Tổng số lao động của Công ty Cổ phần Softech tính đến ngày 31/05/2016 là 165 người. Do đặc thù của công ty hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực như: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin, tổ chức hợp tác sản xuất và gia công sản phẩm phần mềm... nên số lao động nam chiếm tỷ trọng lớn (chiếm 64,42% tổng số lao động toàn Công ty). Nguyên nhân chính xuất phát từ yêu cầu công việc liên quan đến mảng công nghệ thông tin chủ yếu phù hợp với lao động nam, và số lượng học viên theo học về công nghệ thông tin cũng chủ yếu là lao động nam. Trong khi đó lao động nữ chiếm 37,58% so với tổng lao động toàn công ty, thấp hơn nhiều so với lao động nam. Lý do là lao động nữ thường ưa sự cố định về thời gian, phù hợp với công việc hành chính, nhân sự, lao động gián tiếp, khối văn phòng... Lao động nữ do phải mang thai và sinh con, nuôi con nên thời gian

làm việc phải gián đoạn, ảnh hưởng tới sự thăng tiến trong nghề nghiệp.

Phần lớn lao động trong Công ty là lao động có chuyên môn cao, đòi hỏi được đào tạo bài bản để không mất nhiều thời gian đào tạo lại; đào tạo bổ sung trước khi làm việc. Do đó: lao động trình độ Đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất (61,82%) tiếp đến là lao động trình độ Cao đẳng (chiếm 21.21% lao động toàn công ty). Ngành công nghệ thông tin là ngành có tính ứng dụng cao, những lao động tốt nghiệp đại học và cao đẳng phần lớn đều đáp ứng yêu cầu kiến thức trình độ ngay từ khi tiếp nhận, không mất nhiều thời gian đào tạo, chủ yếu đảm trách các công việc liên quan đến mảng công nghệ thông tin. Lao động ở trình độ trung cấp (10,3%) thực hiện các công việc ở mức độ giản đơn hơn. Lao động có trình độ chuyên môn sau đại học chiếm 6,67% thuộc Ban Giám đốc, các vị trí quản lý cấp cao, cấp trưởng phòng/ ban. Có thể thấy lĩnh vực công nghệ thông tin hiện là ngành đang trên đà phát triển, người lao động có rất nhiều sự lựa chọn cho nghề nghiệp về lĩnh vực này. Do đó công ty cần có những chính sách quan tâm, động viên hơn nữa đối với người lao động để họ gắn bó lâu dài với công ty

Độ tuổi trung bình người lao động trong Công ty khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu công việc. Nhóm lao động dưới 30 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất (80%), là lực lượng nòng cốt tạo phát triển công ty. Nhóm lao động trẻ này có động lực cầu tiến cao, có nhiều cơ hội học tập nâng cao khả năng, nắm bắt kiến thức hiện đại để ứng dụng vào thực tiễn công việc, nhưng lại chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc. Tuy nhiên, nhóm lao động trẻ dưới 30 tuổi có xu hướng chưa ổn định, có nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp, có xu hướng sẵn sàng chuyển đổi công việc nếu lương và điều kiện cao hơn hiện tại. Công ty Cổ phần Softech cần quan tâm đến đối tượng nòng cốt này, cố gắng thực hiện chính sách tạo động lực giữ chân nhân tài. Tỷ trọng lao động từ 30-40 chiếm 19,67% chủ yếu là lao động lâu năm, tỷ lệ lao động trên 40 chiếm

3,03%. Hai nhóm lao động này phần lớn giữ những chức vụ quan trọng của các phòng, ban do kinh nghiệm dày dặn, trình độ chuyên môn cao.

Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo thâm niên công tác của Công ty Cổ phần Softech

Thâm niên	2012		2013		2014		2015		Tháng 5/2016	
	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 1 năm	5	5,88	30	27,27	5	4,35	0	0	6	3,63
Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm	15	17,64	30	27,27	60	52,17	65	52	55	33,33
Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm	35	41,17	30	27,27	30	26,09	30	24	65	39,39
Trên 5 năm	20	23,5	20	18,18	20	17,39	30	24	39	23,63
Tổng	85	100	110	100	115	100	125	100	165	100

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty Cổ phần Softech

Theo bảng 2.2: tính đến tháng 5/2016: phần lớn người lao động tại công ty Cổ phần Softech có thâm niên công tác từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm chiếm hơn 30% tổng số người lao động ở công ty, từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm chiếm gần 40% tổng số NLĐ trong công ty, trên 5 năm chiếm 23,63% tổng số NLĐ trong công ty. Điều này cho thấy công ty CP Softech đã có những chính sách đãi ngộ khá tốt khiến NLĐ gắn bó lâu dài tại công ty.

Tuy nhiên, công ty CP Softech cũng cần hoàn thiện hơn nữa các chính sách tạo động lực nhằm tối đa hóa năng lực làm việc của NLĐ, giữ chân nhân tài, gắn kết mối quan hệ bền chặt người lao động và công ty.

2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech

2.2.1 Xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty Cổ phần Softech

Công ty Cổ phần Softech hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của phần lớn người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp hỗ trợ, tạo động lực cho người lao động. Chính vì vậy các biện pháp của Công ty đưa ra còn chung chung, áp dụng cho toàn bộ người lao động mà chưa có sự sắp xếp, thứ tự ưu tiên áp dụng biện pháp nào trước, biện pháp nào sau, với mỗi loại đối tượng thì áp dụng những biện pháp nào.

Để hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Softech, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động về nhu cầu của họ. Số phiếu khảo sát phát ra là 130 và thu về 122 phiếu hợp lệ đủ mang tính đại diện cho đa số lao động làm việc tại Công ty. Trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow, tác giả đưa ra 9 nhu cầu cơ bản của người lao động: thu nhập cao và thỏa đáng; chế độ phúc lợi tốt; công việc ổn định; điều kiện làm việc tốt; quan hệ trong tập thể tốt; có cơ hội học tập nâng cao trình độ; có cơ hội thăng tiến; công việc phù hợp với khả năng sở trường; được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ. Tác giả đã khảo sát nhu cầu của người lao động chia thành 3 nhóm: nhóm cán bộ cấp trung trở lên (22 phiếu), nhóm nhân viên kỹ thuật (50 phiếu) và nhóm nhân viên hành chính(50 phiếu). Với mỗi nhu cầu, người lao động sẽ lựa chọn thang điểm từ 1 đến 5 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất. Từ đó, tác giả tổng hợp số điểm và kết quả cụ thể của từng nhóm, đánh giá mức độ nhu cầu ưu tiên từ 1 đến 9

Số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, và thứ tự thứ 9 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất.

Bảng 2.3: Bảng khảo sát nhu cầu và các mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty Cổ phần Softech

Nhu cầu \ Nhóm	Cán bộ cấp trung trở lên	Nhân viên kỹ thuật	Nhân viên hành chính
Thu nhập cao và thỏa đáng	6	1	1
Chế độ phúc lợi tốt	1	8	2
Công việc ổn định	2	9	3
Điều kiện làm việc tốt	5	6	4
Quan hệ trong tập thể tốt	4	5	6
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	8	3	8
Có cơ hội thăng tiến	7	4	9
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	9	2	7
Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ...	3	7	5
<i>Ghi chú:</i> → <i>Thứ tự 1</i> <i>Nhu cầu quan trọng nhất</i> <i>Thứ tự 9</i> <i>Nhu cầu ít quan trọng nhất</i>			

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Qua số liệu tại Bảng 2.3, có thể thấy:

- Với nhóm cán bộ cấp trung trở lên: nhu cầu quan trọng nhất là chế độ phúc lợi tốt, tiếp đến thứ 2 là nhu cầu công việc ổn định; nhu cầu về tinh thần (được tham gia các hoạt động văn hóa, văn nghệ..) đứng thứ 3, tiếp đến là các nhu cầu: quan hệ trong tập thể tốt, điều kiện làm việc tốt. Nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” xếp thứ 6; tiếp đến là nhu cầu “có cơ hội thăng tiến” và “Công việc phù hợp với khả năng sở trường”.
- Nhóm nhân viên kỹ thuật: Nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” là nhu

cầu cần thiết và quan trọng nhất, nhu cầu “ công việc phù hợp với khả năng sở trường” xếp thứ 2, nhu cầu “ Có cơ hội nâng cao tình độ” xếp thứ 3, tiếp đến là nhu cầu “ Có cơ hội thăng tiến” và các nhu cầu khác.

- Nhóm nhân viên hành chính: Nhu cầu “ thu nhập cao và thảo đáng” xếp vị trí ưu tiên quan trọng nhất, tiếp đến lần lượt là các nhu cầu: “Chế độ phúc lợi tốt”, “Công việc ổn định”, “Điều kiện làm việc tốt”...Có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của người lao động.

Kết quả khảo sát cho thấy: mỗi nhóm lao động khác nhau có mức độ nhu cầu ưu tiên khác nhau. Cụ thể: với nhóm cán bộ cấp trung trở lên nhu cầu ưu tiên nhất không phải là vấn đề lương. Bản thân những cán bộ cấp trung trở lên là những người giữ những vị trí quan trọng của công ty, chế độ lương của họ luôn được đảm bảo xứng đáng với vị trí họ phụ trách. Nhóm này quan tâm nhiều đến các nhu cầu về chế độ phúc lợi, công việc ổn định, nhu cầu tinh thần...Trong khi đó: nhóm nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính lựa chọn nhu cầu” thu nhập cao và thỏa đáng” là ưu tiên quan trọng nhất, cho thấy vấn đề về lương thưởng luôn là vấn đề mà nhân viên trong công ty rất quan tâm.

Với nhóm nhân viên kỹ thuật- đội ngũ nhân viên nòng cốt này là nhóm lao động trẻ, có trình độ chuyên môn cao. Vì thế, sau nhu cầu về thu nhập, họ có nhu cầu được làm việc đúng khả năng sở trường để phát huy hết sức sáng tạo của mình. Bên cạnh đó, họ có sức trẻ và tri tiến thủ nên cũng có nhu cầu được học tập nâng cao trình độ, có nhu cầu thăng tiến.

Với nhóm nhân viên hành chính: sau nhu cầu về thu nhập, họ mong muốn chế độ phúc lợi, công việc ổn định, điều kiện làm việc tốt... nhóm này thường là nhóm mong muốn ổn định làm việc, những nhu cầu của họ mang tính thiết thực và cơ bản.

Dựa trên kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, tác giả nhận thấy phần với mỗi nhóm lao động có nhu cầu ưu tiên khác nhau. Đây cũng là những căn cứ xác đáng để Công ty Cổ phần Softech có thể tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và tạo động lực cho người lao động.

2.2.2 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính

Trong các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính, trước hết cần xem xét về chính sách tiền lương và việc thực hiện chế độ phúc lợi cho người lao động tại Công ty cổ phần Softech.

2.2.2.1. Chế độ tiền lương

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

- **Nguyên tắc trả lương:** Công ty thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày mùng 3 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Techcombank

Tiền lương hàng tháng (TL_i) của người lao động được trả hàng tháng cho người lao động, gồm 2 phần :

$$TL_i = TL_{ci} + TL_{cdi}$$

Trong đó:

- TL_i : Tiền lương tháng của người thứ i.
- TL_{ci} : Tiền lương cứng của người thứ i.

- TL_{cdi} : Tiền lương theo chức danh của người thứ i.

+ **Tiền lương cứng (TL_{ci})**: Được tính trên cơ sở thâm niên và hệ số chức danh hiện hưởng. Công thức tính như sau:

$$TL_{ci} = \frac{TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times TN_{ci} \times 2}{100} \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}}$$

Trong đó:

- TL_{ci} : Tiền lương cứng của người thứ i, tối đa bằng 25% tiền lương chức danh hiện hưởng của người thứ i.

- TL_{cdhs1} : Tiền lương chức danh hệ số 1.

- H_{cdi} : Hệ số chức danh của người thứ i.

- TN_{ci} : Thâm niên của người thứ i, gồm thâm niên tích lũy + thâm niên quy đổi (nếu có).

- N_{hli} : Ngày công làm việc thực tế hưởng lương của người thứ i.

- N_{cdi} : Ngày công làm việc theo chế độ

+ **Tiền lương chức danh (T_{cdi})**: Phần lương này dùng trả cho cán bộ nhân viên căn cứ theo chức danh công việc đảm nhiệm, mức độ hoàn thành công việc, được xác định theo công thức:

$$TL_{cdi} = TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times K_i \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}} \times (H_{dti})$$

Trong đó:

- TL_{cdhs1} : Tiền lương chức danh hệ số 1.

- H_{cdi} : Hệ số chức danh của người thứ i.

- K_i : Hệ số hoàn thành công việc của người thứ i.

- N_{hli} : Ngày công hưởng lương thực tế của người thứ i.

- N_{cdi} : Ngày công làm việc theo chế độ.

- H_{dti} : Hệ số doanh thu của cá nhân i

(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty Cổ phần Softech)

Hệ số lương chức danh (H_{cdi}) được xếp theo nguyên tắc:

- Làm công việc ở vị trí nào sẽ hưởng hệ số lương chức danh của công việc ở vị trí đó, cùng làm vị trí công việc như nhau được xếp cùng một thang lương, bảng lương.

- Hệ số lương chức danh được xây dựng căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh đảm nhận, tính chất phức tạp của công việc, trách nhiệm đối với công việc, thời gian làm việc và hiệu quả công việc và đảm bảo tiền lương chức danh không thấp hơn tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm. Hệ số hoàn thành công việc K_i được đánh giá và phân loại trên cơ sở các tiêu chí sau:

Bảng 2.4: Bảng đánh giá công việc của cán bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Softech

Tiêu chí		Đánh giá chi tiết	Tổng điểm	Phân loại	Xếp loại	K _i Quy đổi
Nội dung	Điểm tối đa					
Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao	40		Y (đ)	$Y \geq 80đ$	A	1.05
Đảm bảo hiệu quả công việc và chất lượng công việc được giao	40			$68 \leq Y \leq 79đ$	B	1.02
Chấp hành đúng nội quy, kỷ luật của Công ty	10			$60 \leq Y \leq 78đ$	C	1.00
Có đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc	10			$< 60 đ$	D	0.9

Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty cổ phần Softech

Theo cách tính hệ số hoàn thành công việc K_i : 3 mức đầu tiên khá hợp lý, tuy nhiên mức D (khi tổng điểm $Y < 60đ$, $K_i = 0,9$ không tạo động lực lao động cho người lao động) và cần phải có điều chỉnh về mức tính này.

Hệ số doanh thu của người thứ i (H_{dti}): được tính theo tỷ lệ hoàn thành doanh thu (*doanh thu thực hiện trên doanh thu kế hoạch*) của từng phòng/ban. Riêng những phòng như: phòng nhân sự, phòng hành chính và phòng kế toán không giao chỉ tiêu doanh thu thì hệ số doanh thu thực hiện theo kết quả kinh doanh của toàn Công ty. Việc áp dụng phương pháp trả lương này mang tính khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn và công tác trả lương được tiến hành công bằng và hiệu quả hơn.

VD: Bảng lương của nhân viên phòng hành chính và nhân viên phòng kinh doanh trong bảng 2.5 dưới đây có sự khác nhau về lương doanh thu:

Bảng 2.5: Bảng kê lương vị trí nhân viên phòng hành chính và nhân viên phòng kinh doanh tại Công ty Cổ phần Softech

BẢNG KÊ LƯƠNG THÁNG 4/2016		
Họ và tên	Nguyễn Thanh Hương	Phạm Kim Chung
Vị trí	Nhân viên phòng hành chính	Nhân viên phòng kinh doanh
Lương cơ bản	5.700.000	4.000.000
Lương doanh thu	1.300.000	6.000.000
Lương tính đóng bảo hiểm	3.800.000	3.800.000
Tổng lương thực lĩnh	7.000.000	10.000.000
Trích nộp bảo hiểm xã hội, BHYT, BHTN	399.000	399.000
Thuế TNCN tạm trừ	0	782.250
Nghỉ không lương/Phạt vi phạm	0	0
Lương overtime	0	0
Thực lĩnh	6.401.000	8.518.750

Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty cổ phần Softech

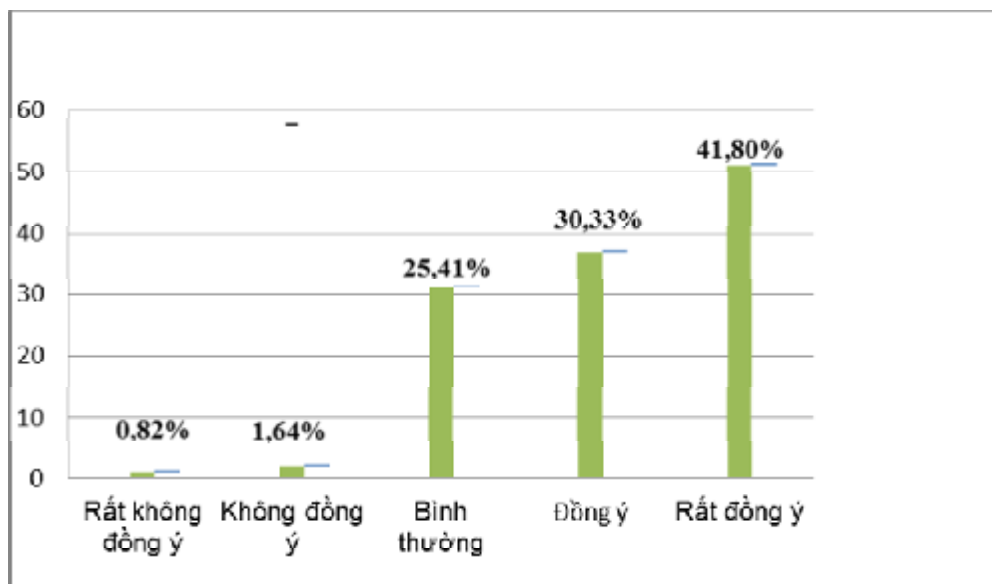
Theo bảng 2.5 có thể thấy:

- Mức lương cơ bản của nhân viên phòng hành chính cao hơn so với nhân

viên phòng kinh doanh (do bộ phận kinh doanh hưởng lương chủ yếu vào doanh thu nên mức lương cơ bản thấp hơn, tuy nhiên lương kinh doanh sẽ vượt trội phụ thuộc vào doanh thu của cá nhân, bộ phận cũng như cả công ty. Điều này tạo động lực cho nhân viên kinh doanh đẩy mạnh doanh thu và tăng thu nhập)

- Mức lương doanh thu của nhân viên phòng hành chính phụ thuộc kết quả kinh doanh công ty, mức thấp hơn so với nhân viên kinh doanh vì phòng hành chính đã có mức lương cơ bản tương đối, lại không phải bộ phận áp doanh thu. Để đánh giá về việc thực hiện các biện pháp kích thích thông qua công cụ tài chính Công ty đang làm có phù hợp không, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá trên 122 người lao động với các nội dung chính và kết quả như sau:

Liên quan đến thời điểm trả lương, tác giả đặt vấn đề tiền lương được chi trả đúng hạn và tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động. Kết quả như sau:



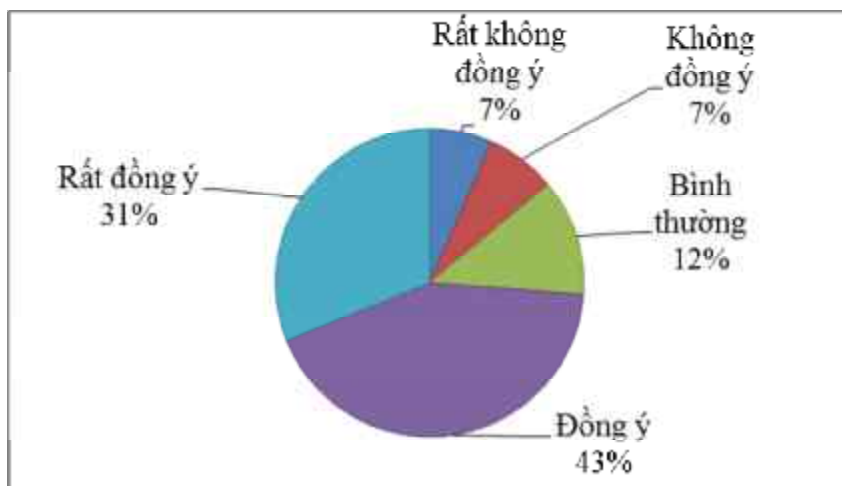
Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát tiêu chí tiền lương được chi trả đúng thời hạn

Trong tổng số 122 người lao động được hỏi: có 51 người (chiếm tỷ lệ 41,8%) lựa chọn ý kiến “ Rất đồng ý” và 37 người (tỷ lệ 30,33%) lựa chọn ý kiến “ Đồng ý”, 31 người (tỷ lệ 25,41%) chọn ý kiến “Bình thường. Điều đó

cho thấy tiền lương của Công ty Cổ phần Softech hiện được đại bộ phận người lao động đánh giá cao là chi trả đúng thời hạn. Việc đảm bảo thời gian đúng hạn trả lương giúp người lao động yên tâm có nguồn tài chính trang trải cho cuộc sống của bản thân mình. Điều đó cũng cho thấy Công ty Cổ phần Softech đang làm rất tốt việc thanh toán đúng hạn lương của người lao động, tạo tâm lý thoải mái cho người lao động.

Bên cạnh việc đảm bảo thời hạn trả lương, việc trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng của từng người lao động trong tổ chức rất quan trọng, khi tiến hành khảo sát về tiêu chí “Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và cả chất lượng công việc”, tác giả thu được biểu đồ tổng hợp ý kiến của người lao động như sau:



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát tiêu chí được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc

Theo kết quả khảo sát: có 31% người được hỏi rất đồng ý và 43% đồng ý rằng Công ty Cổ phần Softech hiện áp dụng chính sách trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc của người lao động. Chỉ có 7% không đồng ý và rất không đồng ý.

Trên thực tế, trong công thức tính lương cho cán bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Softech luôn bao gồm 2 phần:

+ Phần lương cơ bản mang tính chất cố định sẽ tạo tâm lý yên tâm cho người lao động. Người lao động sẽ nhận thấy công việc của mình luôn có tính ổn định, đảm bảo được cuộc sống của mình.

+ Phần lương theo hiệu quả công việc sẽ khuyến khích người lao động cố gắng, nỗ lực làm việc để có mức thu nhập cao hơn vì khi đó người lao động sẽ thấy phần thu nhập biến đổi này phụ thuộc vào hiệu quả công việc, tình hình kinh doanh của Công ty nên người lao động sẽ có trách nhiệm, động lực làm việc cao hơn để nâng hiệu quả công việc và thu nhập của mình.

Để đảm bảo cá nhân nhận thấy sự đóng góp cho tổ chức, gắn bó với tổ chức, thấy được hướng tiến lên trong mức thù lao của mình khi đóng góp lâu dài tại tổ chức; công ty còn có chính sách nâng lương. Việc nâng lương không phải là cá nhân được tự xét lên mà phải dựa vào đánh giá của Công ty về năng lực của cá nhân sau thời gian làm việc, một phần cho cá nhân thấy cần phải nỗ lực, phấn đấu mới nhận được kết quả.

Căn cứ tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của Công ty và sự phấn đấu cố gắng trong việc thực hiện công việc của người lao động, Ban giám đốc sẽ họp bàn về việc tăng lương, tăng chức cho người lao động trên cơ sở thời gian gắn bó của người lao động với Công ty và những cống hiến, sáng tạo của người lao động mang lại hữu ích hay lợi nhuận cao cho hoạt động kinh doanh. Việc bầu xét nâng lương này thường diễn ra năm một lần.

2.2.2.2. Chính sách khen thưởng

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

Hàng tháng, hàng quý, các trưởng phòng và ban giám đốc công ty tiến

hành hợp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong công ty để tiến hành khen thưởng.

Hiện nay hình thức thưởng công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động với các hình thức như sau:

- Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ : Áp dụng đối với các phòng thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể các phòng hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, những cá nhân người lao động khi có những sáng kiến đóng góp mới tích cực và áp dụng được trong thực tiễn sẽ được thưởng với mức tiền thưởng quy định như sau:

+ Thưởng hoàn thành tốt với vị trí là lãnh đạo trong Công ty: 5.000.000/ 1người /1 năm

+ Thưởng thêm trách nhiệm điều hành: 100.000/1người / 1 năm

+ Thưởng tập thể phòng/ ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được giao: 1.000.000/1 tập thể.

+ Thưởng cho người lao động khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho Công ty: 1.000.000/ 1 phát kiến áp dụng được trong thực tiễn/ 1lần.

Nhìn chung quy chế thưởng của công ty Cổ phần Softech đã kích thích được cá nhân người lao động và tập thể các phòng ban tích cực lao động để đạt kết quả tốt nhất trong công việc.

2.2.2.3. Chế độ phúc lợi

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

Hiện nay Công ty Cổ phần Softech thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Sau khi kết thúc thời gian thử việc, người lao động được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà

nước quy định. Công ty thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động để người lao động thấy rằng mình được bảo đảm khi lâm bệnh; Với những lao động nữ trong Công được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản.

Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết:

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

(Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.)

Người lao động được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

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

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

Trường hợp 1: Nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước. Hưởng trợ cấp thai sản do Cơ quan BHXH chi trả theo chế độ hiện hành.

Trường hợp 2: Do đặc thù công việc kinh doanh, Công ty khuyến khích người lao động đi làm trở lại sau khi sinh 4 tháng. Trong trường hợp này, người lao động được hưởng thêm chế độ tại công ty:

- + Trợ cấp thai sản 6 tháng lương đóng BHXH với
- + Hưởng lương của Công ty

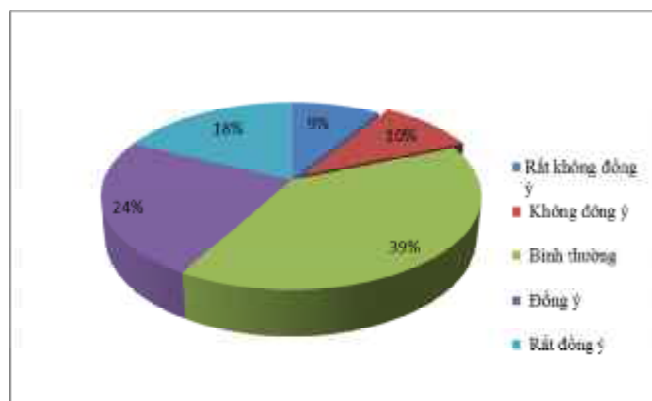
Bảng 2.6 Quy chế phúc lợi của Công ty Cổ phần Softech

(Đơn vị tính: đồng/người)

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

Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty cổ phần Softech

Biểu đồ 2.3 dưới đây tham khảo ý kiến đánh giá của người lao động về các chế độ phúc lợi mà công ty đang thực hiện:

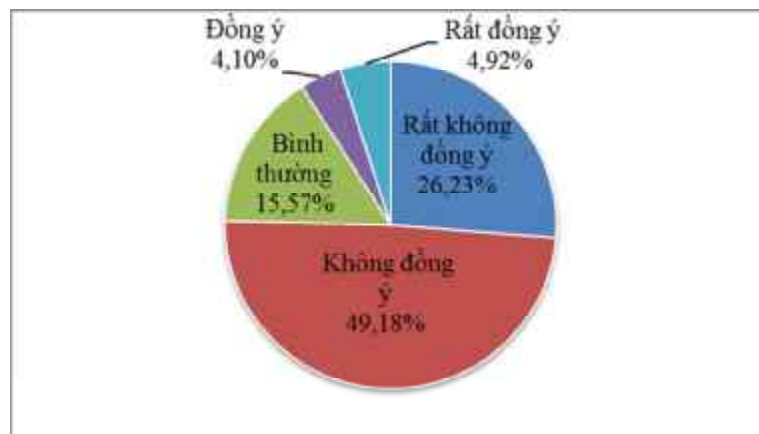


Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát tiêu chí nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương

Tiêu chí “ nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương” có 39% số người được hỏi trả lời bình thường, 24% đồng ý và 18% rất đồng ý. Những phúc lợi như: chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm... tuy chưa có điểm nổi bật, nhưng cũng không bị đánh giá tiêu cực. Công ty thực hiện trả lương và phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và chế độ thai sản, nghỉ ốm... tuy nhiên các chế độ phúc lợi khác chưa được quan tâm thực hiện.

Tác giả cũng tiến hành khảo sát câu hỏi: Phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác không và thu được kết quả sau:



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát tiêu chí phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác

Qua số liệu tại biểu đồ 2.4, có thể thấy đến 49,18% số người trả lời không đồng ý và 26,23% rất không đồng ý. Tỷ lệ lớn như vậy cho thấy chính sách phúc lợi của Công ty cổ phần Softech vẫn còn hạn chế và kém hơn so các đơn vị cùng ngành, chưa tạo động lực lao động cho người lao động. Với đặc thù kinh doanh về mảng công nghệ thông tin, công ty Cổ phần Softech cần cải thiện và khắc phục để giữ chân nhân tài và tạo động lực lao động cho người lao động hơn nữa.

2.2.3 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính

2.2.3.1. Xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm

Từ việc phân tích nhiệm vụ, chức năng từng vị trí công việc ở từng phòng/ ban, thiết lập bảng mô tả công việc, phòng nhân sự có thể xây dựng các tiêu chuẩn cơ bản mà người lao động phải cần có để đáp ứng được vị trí công việc đó. Ví dụ tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên lập trình phần mềm là phải tốt nghiệp các trường cao đẳng, đại học trở lên, có kinh nghiệm về lập trình phần mềm và Tiếng Anh tốt vì phần mềm cần lập trình thường bao gồm 2 thứ tiếng là Tiếng Việt và cả Tiếng Anh .

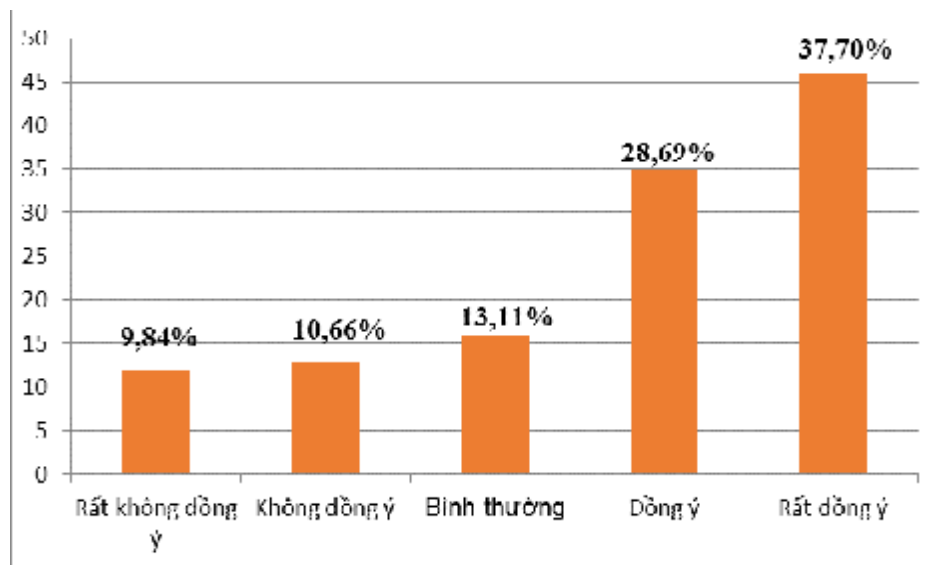
Việc phân tích công việc cho từng vị trí, từng bộ phận tại Công ty đã được thực hiện nhưng kết quả mới chỉ xây dựng được bảng Mô tả công việc, chưa xây dựng được tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc. Đây chính là nguyên nhân khiến hoạt động đánh giá công việc tại Công ty vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác.

Công tác phân tích vị trí việc làm tại Công ty Cổ phần Softech thường tiến hành 1 lần/ năm nên thường không được cập nhật liên tục, chỉ tiến hành điều chỉnh, bổ sung đối với những vị trí mới phát sinh do nhu cầu phát triển thực tế của Công ty. Việc phân tích công việc cũng nhằm mục đích thiết kế lại công việc cho phù hợp, để người lao động một hiểu rõ hơn công việc và trách nhiệm của mình, tuy nhiên công tác phân tích công việc của Công ty Cổ phần Softech chưa được sát sao và còn quá sơ sài, chưa tương xứng với nội dung công việc.

Kết quả của phân tích công việc là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự của Công ty. Song một thực tế của Công ty Cổ phần Softech là chỉ tiến hành hoạt động phân tích và thiết kế lại công việc khi có quyết định của cấp trên, còn thông thường chỉ tiến hành 1 lần/ năm, chưa chủ động tiến hành phân tích công việc và thiết kế lại công việc theo yêu cầu thực tế đặt ra.

2.2.3.2. Phân công, bố trí lao động

Để mỗi người lao động thực hiện tốt công việc của mình phát triển của Công ty, tổ chức cần chú trọng công tác phân công, bố trí lao động phù hợp và làm đúng khả năng sở trường của mình để phát huy hết khả năng của từng cá nhân. Để biết thực tế việc phân công bố trí lao động tại Công ty Cổ phần Softech có phù hợp không và kết quả thu được như sau:



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát công việc phù hợp với năng lực của người lao động

Khi được hỏi câu hỏi: “Công việc phù hợp với năng lực của mình?”, có 13,11% đánh giá bình thường, số người đồng ý chiếm tỷ lệ 28,69%... và số người rất đồng ý chiếm tỷ lệ 37.70%... Như vậy, số người đánh giá mức từ bình thường đến rất đồng ý chiếm tỷ lệ không 79,5% . Qua đó cho thấy việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được Công ty Cổ phần Softech triển khai khá tốt. Do được sắp xếp công việc phù hợp với khả năng mình nên người lao động có điều kiện để làm việc và phát triển.

Công ty đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí người lao động theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để người lao động phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình.

Việc phân công, bố trí lao động trong công ty dựa vào thực tế công việc hoàn thành. Người lao động có cơ hội được chuyển việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Để tạo động lực cho người lao động thì Công ty đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, người lao động nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, Công ty luôn tạo điều kiện về việc làm để người lao động yên tâm, gắn bó với Công ty.

2.2.3.3.Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng

Quy định về đánh giá thực hiện công việc trong Công ty Cổ phần Softech được áp dụng thống nhất cho tất cả cán bộ nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc trong Công ty là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Mục đích đánh giá thực hiện công việc của Công ty Cổ phần Softech bao gồm: phân tích đánh giá chất lượng công việc của người lao động là căn cứ để tiến hành trả lương, khen thưởng, nâng lương...; là căn cứ sử dụng và sắp xếp bố trí lao động phù hợp: giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, điều chuyển, chấm dứt hợp đồng...; là cơ sở để tổ chức có kế hoạch đào tạo cho cán bộ nhân viên đảm bảo trình độ phù hợp với nhu cầu công việc thực tế.

Công ty lựa chọn phương pháp thang đo đánh giá đồ họa làm phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao (gồm 05 mức: xuất sắc, khá, đạt yêu cầu, dưới mức yêu cầu và mức độ tối thiểu). Công

ty sử dụng ba tiêu chí để đánh giá là: mức độ hoàn thành nhiệm vụ; số ngày công làm việc thực tế trong tháng và tình hình chấp hành nội quy kỷ luật. Qua các tiêu thức này giúp người đánh giá sẽ phân thành 4 mức độ xếp loại: A, B, C, D tương ứng với các mức xuất sắc, khá, trung bình, kém. Công ty có quy định mức thưởng phạt cho mỗi hạng xếp loại.

Khi tiến hành khảo sát về sự công bằng trong đánh giá thực hiện công việc, kết quả được biểu diễn theo biểu đồ sau:



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.6: Kết quả khảo sát tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc

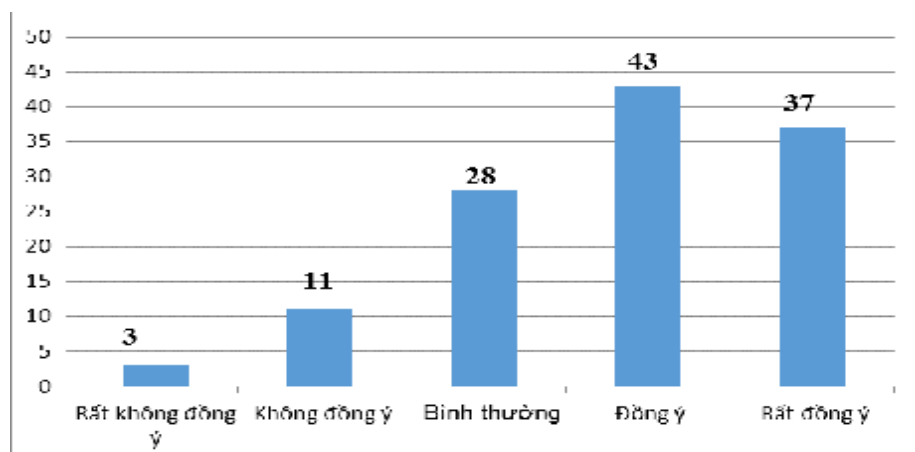
Qua số liệu tại Biểu đồ 2.6 có thể thấy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc trong Công ty hiện nay thực hiện chưa tốt, chưa hiệu quả trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Tỷ lệ số người rất không đồng ý và không đồng ý với ý kiến việc đánh giá hiện nay là công bằng. Tỷ lệ này khá lớn (số người không đồng ý là 35,25% và rất không đồng ý chiếm 18,85%); 22,95% số người đánh giá bình thường. Chỉ có 13,39% rất đồng ý và 9,02% đồng ý. Lý do là tại công ty CP Softech mới chỉ xây dựng được bản mô tả công việc, chưa xây dựng được tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc. Vì thế hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác, chưa làm hài lòng người lao động.

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

Công ty cổ phần Softech luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cho người lao động làm việc. Mọi quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe đề gài gửi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên.

Khi được hỏi về môi trường làm việc đoàn kết, thân ái tại Công ty Cổ phần Softech, tác giả nhận được những ý kiến đánh giá tổng hợp lại như sau:

Đơn vị: người



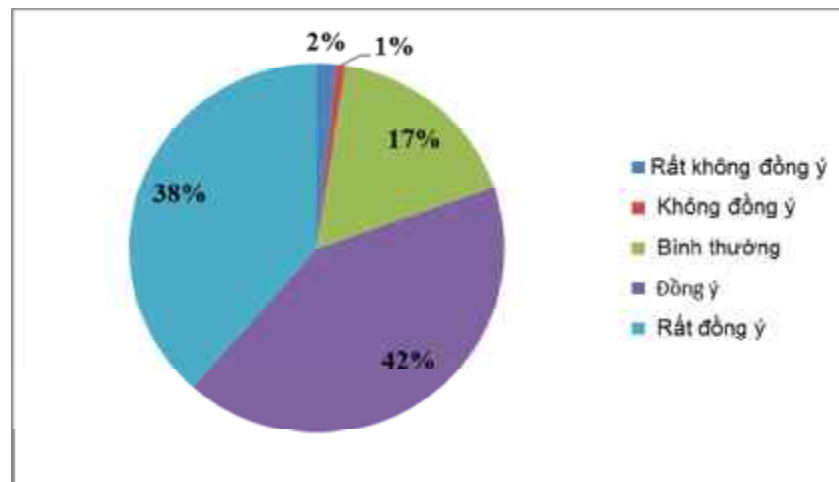
Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc đoàn kết thân ái

Theo số liệu tại biểu đồ 2.7, có 28/122 người đánh giá bình thường, 43 người (chiếm 35,25%) đồng ý và 37 người (chiếm 30,33%) rất đồng ý thể hiện việc người lao động đánh giá cao về môi trường làm việc đoàn kết, thân ái tại Công ty. Môi trường làm việc thân thiện, đạt được sự hài hòa trong các mối quan hệ cấp trên- cấp dưới và giữa các đồng nghiệp với nhau là môi trường làm việc lý tưởng mà bất cứ cá nhân nào cũng mong muốn. Vì thế

công ty Cổ phần Softech cần phát huy điều này và không ngừng cải thiện bầu không khí làm việc để tạo tâm lý làm việc thoải mái cho người lao động.

Điều kiện làm việc có thuận lợi hay không luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Một trong những yếu tố để tạo động lực lao động chính là môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên tại công ty. Về điều kiện làm việc, Công ty Cổ phần Softech rất chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh, an toàn cho người lao động. Mỗi phòng được bố trí riêng một tầng; mỗi cá nhân được bố trí thành một bàn làm việc riêng biệt, trên đó, các nhân viên có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho thoải mái nhất. Thêm vào đó, các phòng đều có điều hòa, trang bị máy tính bàn hoặc laptop để tiện làm việc, phòng họp có máy chiếu, micro, hệ thống loa... Tác giả tiếp tục khảo sát về việc cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất và thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Softech và thu được kết quả đánh giá như sau:



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.8: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất và thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc

Theo kết quả tại biểu đồ 2.8: 42% người đồng ý và 38% rất đồng ý - thể hiện sự hài lòng về cơ sở vật chất và thiết bị bảo hộ lao động được trang bị tại nơi làm việc.

2.2.3.5. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Công ty Cổ phần Softech dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người lao động sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí: Phó phòng, Trưởng phòng ... Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trưởng phòng và ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, người lao động chưa nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc, chưa tạo được động lực lớn cho người lao động.

Khi đặt ra câu hỏi với người lao động: Công việc tạo nhiều cơ hội để tôi chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình? Tác giả thu được kết quả sau:

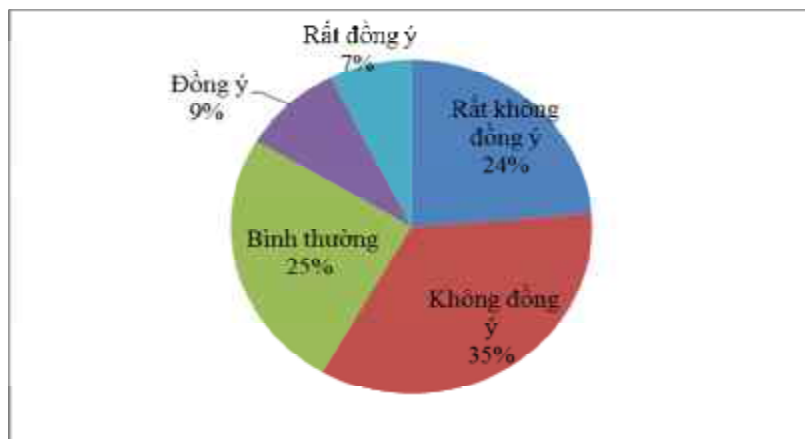


Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.9: Kết quả khảo sát về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động

Từ số liệu tại biểu đồ 2.9, có thể thấy tỷ lệ rất không đồng ý và không đồng ý lần lượt chiếm 31,97% và 33,61%; cho thấy người lao động chưa đánh giá cao về công việc tại Công ty tạo ra nhiều cơ hội để họ chuẩn bị cho sự

thăng tiến của mình. Thực tế công ty chưa có một văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động. Hơn nữa, việc đề bạt đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Tác giả cũng tiến hành khảo sát thêm về sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng hay không. Kết quả được ghi nhận như sau:



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.10: Kết quả khảo sát về sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng

Theo kết quả tại biểu đồ 2.10: số lượng lao động không đồng ý chiếm 35% và số lao động rất không đồng ý chiếm 24% trong tổng số lao động được hỏi, cho thấy người lao động chưa nhận thấy sự công bằng trong chính sách thăng tiến và luân chuyển lao động. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên, khiến cho họ không có một phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh của bản thân. Trước mỗi đợt đề bạt, cất nhắc, công ty cũng không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để các nhân viên phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh, đây là hạn chế rất lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty.

2.2.3.6. Tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...là các hoạt động kích lệ tinh thần rất hữu ích cho người lao động đặc biệt là lao động trẻ. Đối với công ty cổ phần Softech, nơi mà đa số các lao động đều trẻ tuổi, có nhiệt tình và khí thế thì hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...càng trở lên quan trọng.

Bảng 2.7: Kế hoạch tổ chức giao lưu tập thể, nghỉ mát định kỳ của Công ty Cổ phần Softech

<u>Hoạt động tổ chức</u>	<u>Thời gian dự kiến tổ chức</u>
Giao lưu văn hóa, văn nghệ	Tháng 6 và tháng 12 hàng năm
Giao lưu thi đấu, thể dục thể thao	Tháng 3, tháng 6 và tháng 9 hàng năm
Nghỉ mát công ty	2 ngày 1 đêm (tổ chức 1 lần / năm)

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty Cổ phần Softech

Công ty Cổ phần Softech đã tạo điều kiện, quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu. Tuy nhiên việc tổ chức không được thường xuyên liên tục, các hoạt động chưa phong phú. Cụ thể: hàng năm hoạt động nghỉ mát đều được tổ chức 1 lần/ năm, còn các hoạt động khác như giao lưu văn hóa, văn nghệ; giao lưu thi đấu, thể dục thể thao lại không được tổ chức đều đặn như kế hoạch, hoặc có tổ chức nhưng lại không đủ hấp dẫn với người lao động. Chính vì vậy, khi được hỏi về việc có thích các chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao tại Công ty Cổ phần Softech không, những người lao động được hỏi đã có những đánh giá và trả lời như sau:

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về hoạt động giao lưu, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao của công ty

Tiêu chí	Mức độ đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ(%)
Tôi rất thích những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; TDDT	Rất không đồng ý	49	40,16
	Không đồng ý	57	46,72
	Bình thường	11	9,02
	Đồng ý	3	2,46
	Rất đồng ý	2	1,64
Tổng cộng		122	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

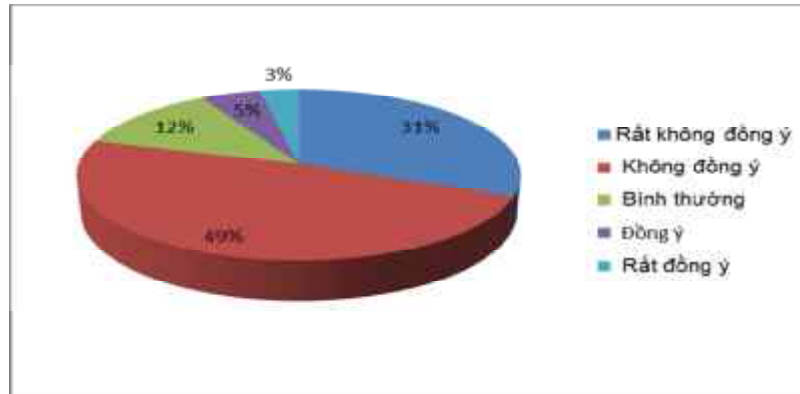
Theo kết quả tại bảng 2.8, có thể thấy: 40,16% người lao động được hỏi rất không đồng ý và 46,72% người trả lời không đồng ý khi được đặt ra giả thiết “Tôi rất thích những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; TDDT của công ty”. Thực tế công ty rất hiếm khi tổ chức những hoạt động này, 1 năm chỉ tổ chức 2 lần vào dịp nghỉ mát tháng 8 và tổng kết cuối năm. Hơn nữa do số lượng nhân viên đông, chương trình lại có thời lượng ngắn nên không tạo được hứng thú cho đại đa số người lao động của công ty.

2.2.3.7. Chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động

Sức khỏe là tài sản quý giá không những đối với bản thân người lao động mà còn quý giá với chính mỗi một doanh nghiệp. Bởi khi người lao động khỏe mạnh, họ mới có sức lực để làm việc và cống hiến cho công việc và đóng góp cho tổ chức.

Tại Công ty cổ phần Softech, người lao động có thể sử dụng ngày phép để đi khám trực tiếp tại các cơ sở khám chữa bệnh y tế khi có vấn đề sức khỏe. Tuy nhiên công ty chưa tiến hành việc tổ chức khám bệnh định kỳ hàng năm cho người lao động. Chính vì vậy, hoạt động chăm lo sức khỏe thể chất của người lao động là vấn đề có nhiều ý kiến trong các cuộc họp toàn công ty.

Để tham khảo và có cơ sở đánh giá, tác giả tiến hành khảo sát người lao động về việc có được thăm khám sức khỏe thường xuyên không, và nhận được kết quả trình bày tại Biểu đồ 2.11 dưới đây:



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.11: Kết quả khảo sát về việc được chăm lo sức khỏe thường xuyên

Trong tổng số người tiến hành khảo sát, có đến 49% không đồng ý và 31% rất không đồng ý về việc thường xuyên được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên. Vì thực tế là Công ty không tổ chức mời các y, bác sĩ đến để thăm khám cho nhân viên mà chỉ có thể tiến hành cho người lao động tự nghỉ phép để đi khám trực tiếp tại các cơ sở khám chữa bệnh y tế.

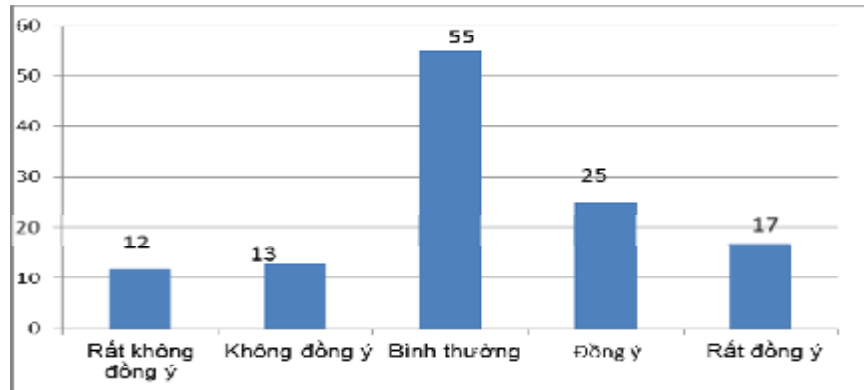
2.2.3.8. Chính sách đào tạo:

Công ty Cổ phần Softech hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, công ty chỉ tiến hành đào tạo khi cần, khi thực tế công việc đòi hỏi cần đào tạo nâng cao trình độ. Công ty không có sẵn kinh phí đào tạo, mọi hoạt động đào tạo chỉ được tiến hành khi ban giám đốc ra chỉ thị. Hiện nay Công ty chủ yếu tiến hành theo phương thức đào tạo kèm cặp tại chỗ đối nhân viên mới. Sau thời gian đầu được đào tạo tại Công ty thì người lao động phải tự rèn luyện, học hỏi nâng cao tay nghề của bản thân. Công ty không có chương trình đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động.

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

công tác đào tạo, được trình bày trong bảng sau:

Đơn vị tính: người



Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.12: Kết quả khảo sát về việc được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả

Khi được hỏi về việc có được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả không? Theo biểu đồ 2.12, có 55 người (chiếm 45,08%) đánh giá bình thường và cũng chiếm tỷ lệ cao nhất. Số lượng người đồng ý và rất đồng ý lần lượt là 25 người và 17 người; số lượng rất không đồng ý là 12/122 người và không đồng ý là 13/122 người. Điều đó cho thấy hoạt động đào tạo của Công ty dừng lại ở mức cơ bản bình thường, không có gì nổi bật và chưa tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho người lao động.

Bảng 2.9. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của Công ty CP Softech

Hình thức đào tạo	ĐV tính	2012	2013	2014	2015	5/2016
Tổng số lao động	Người	85	110	115	125	165
	%	100	100	100	100	100
Tổng số được đào tạo, bồi dưỡng	Người	21	25	33	36	65
	%	24,7	22,7	28,69	28,8	39,39

Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty cổ phần Softech

Theo bảng 2.9, có thể thấy lượng lao động được đào tạo tăng dần theo các năm, tính đến tháng 5/2016 lượng lao động được cử đi đào tạo chiếm gần 40%. Tuy nhiên công ty CP Softech chỉ tập trung đào tạo vào đối tượng cán

bộ quản lý cấp trung và lực lượng lao động nông cốt (nhân viên kỹ thuật là chủ yếu). Các loại hình đào tạo chủ yếu là đào tạo theo hình thức ngắn hạn, bổ sung. Do đó hoạt động đào tạo của công ty rất bình thường, chưa đạt được hiệu quả tạo động lực lao động mạnh mẽ.

2.3 Động lực lao động của CBCNV qua các tiêu chí đánh giá

2.3.1 Mức độ hài lòng của người lao động

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động được xem là một trong những thước đo sự thành công trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát 122 nhân viên thuộc Công ty Cổ phần Softech. Kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	Người	0	3	25	56	38	122
	%	0	2,46	20,49	45,9	31,15	100
Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	Người	4	12	53	29	24	122
	%	3,28	9,84	43,44	23,77	19,67	100
Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	Người	25	52	30	6	9	122
	%	20,49	42,62	24,59	4,92	7,38	100
Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì công ty đem lại	Người	11	18	55	18	20	122
	%	9,02	14,75	45,08	14,75	16,39	100%

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy: Với tiêu chí “ hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình” có đến 45,9% đồng ý; 31,15% đánh giá rất đồng ý. Về tiêu

chỉ “ hài lòng với thu nhập hiện nay của mình” có 43,33% đánh giá đồng ý và rất đồng ý, tỷ lệ chiếm cao nhất là 43,44% cảm thấy bình thường về thu nhập của mình. Điều đó cho thấy chính sách lương của công ty tuy áp dụng tốt nhưng mới chỉ dừng lại ở mức độ bình thường, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Có 20,49% người lao động rất không đồng ý và 42,62% không đồng ý, cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chỉ 4,92% người lao động đánh giá đồng ý; 7,38% đánh giá rất đồng ý. Kết quả khảo sát trên đã đánh giá thực trạng chính sách lao động tại Công ty Cổ phần Softech. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa thực sự tốt, chưa làm nổi bật tác dụng kích thích tinh thần cho người lao động. Công ty có chính sách lương khá tốt, tuy nhiên việc tăng lương chưa có văn bản quy định cụ thể mà chủ yếu do cấp trên đánh giá.

2.3.2 Năng suất lao động

Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Công ty Cổ phần Softech sử dụng phương pháp đo năng suất lao động theo chỉ số KPI. Theo đó nhân viên sẽ được tự đánh giá và cho điểm sau đó là cán bộ trực tiếp quản lý đánh giá và cho điểm. Các tiêu chí đánh giá bao gồm các chỉ tiêu cơ bản: đánh giá hiệu suất thực hiện công việc; đánh giá kỹ năng làm việc; ý thức chấp hành kỷ luật và xây dựng, gắn bó với tổ chức. Kết quả đánh giá cuối cùng bao gồm 4 mức: A, B, C và D.

Tăng năng suất lao động để có các biện pháp kích thích tài chính khác là một vấn đề cấp thiết cần của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động tại Công ty cổ phần Softech, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc , kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.11: Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy 51,64% người lao động rất đồng ý và 45,9% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ; 91,8 % đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm luôn đảm bảo yêu cầu; 44,26% rất đồng ý và 47,54% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao. Công ty CP Softech gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt. Do nhu cầu mở rộng phát triển nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc. Vì vậy, có 9,02% cảm thấy chưa hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

Bảng 2.12: Doanh thu của Công ty CP Softech qua các năm

Nội dung	ĐV	2012	2013	2014	2015
Số lượng công nhân viên (LĐ)	Người	85	110	115	125
Doanh thu	TriệuĐ/năm	15.000	22.000	35.000	44.000
Năng suất lao động/1NLĐ	Triệu Đ/năm	176,4	200	304,3	352

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty Cổ phần Softech

Theo số liệu của bảng trên, có thể thấy năng suất lao động của Công ty Cổ

phần Softech đã có sự tăng rõ rệt, nhất là năm 2015 (352 triệu đồng/người/năm) có sự tăng mạnh so với năm 2014 (304,3 triệu đồng/người/ năm). Với năng suất lao động tăng qua các năm, cho thấy việc tạo động lực lao động tại Công ty CP Softech đang đạt được hiệu quả nhất định.

2.3.3 Sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đo lường động lực lao động của người lao động. Bởi khi một người lao động quyết định gắn bó dài lâu với doanh nghiệp, đồng nghĩa với việc họ yêu thích công việc hiện tại và muốn phát triển đi lên cùng doanh nghiệp. Để tìm hiểu chỉ tiêu về sự gắn bó của người lao động trong Công ty Cổ phần Softech, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.13: Bảng kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người	4	11	42	37	28	122
	%	3,28	9,02	34,43	30,33	22,95	100
Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty	Người	11	19	12	42	38	122
	%	9,02	15,57	9,84	34,43	31,15	100
Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	Người	1	12	34	37	38	122
	%	0,82	9,84	27,87	30,33	31,15	100
Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	2	11	33	41	35	122
	%	1,64	9,02	27,05	33,61	28,69	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Từ kết quả khảo sát tại bảng 2.13, có thể thấy một số chỉ số được đánh giá khá tốt: 30,33% số người được khảo sát đánh giá đồng ý và 22,95% cảm thấy rất đồng ý với câu hỏi “Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình”; 34,43% đồng ý và 31,15% rất đồng ý về việc “ Với điều kiện như hiện nay, sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty”. Có 0,82% rất không đồng ý và 9,84% không đồng ý khi đưa ra tiêu chí “Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn”. Có 33,61 % đồng ý và 28,69% rất đồng ý về việc không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn. Những con số như trên cho thấy sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực của công ty CP Softech, nhằm tạo sự gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên.

2.3.4 Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Trong thời đại hội nhập ngày nay, những nhà quản lý không chỉ mong muốn những nhân viên của mình hoàn thành đúng trách nhiệm được giao mà còn rất cần những nhân viên tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc. Công ty cổ phần Softech luôn khuyến khích và tạo điều kiện để người lao động phát huy sự chủ động, sáng tạo của mình . Khi khảo sát về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.14: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100
Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát trên 122 người lao động cho thấy: 45,9% đồng ý và 51,64% rất đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc. Bởi đặc thù công việc tại công ty Cổ phần Softech thường phải tăng cường để hoàn thành các hợp đồng thiết kế phần mềm lập trình cho đối tác và phải đảm bảo thời gian.. Công ty khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá Ki hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của người lao động. Tỷ lệ nhân viên sẵn sàng đi công tác xa khá cao, chiếm 91,8 %. Bởi với địa bàn kinh doanh trải rộng các tỉnh, thành phố công ty đòi hỏi tỷ lệ người đồng ý đi công tác xa cao. Kết quả điều tra cũng cho thấy có đến 81,15% đồng ý với việc sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào; 97,54% người lao động luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành

nhiệm vụ. Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức. Chính vì thế mà lãnh đạo công ty Cổ phần Softech luôn nhắc nhở nhân lực bằng những hành động thiết thực, làm gương từ lãnh đạo cấp trên chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech

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

** Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ*

Công ty Cổ phần Softech nói riêng và các doanh nghiệp, tổ chức khác nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các điều khoản, quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh đối với các Công ty Cổ phần. 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 công nghệ thông tin, công ty Cổ phần Softech 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 Cổ phần Softech nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

** Sự thay đổi của thị trường lao động*

Công ty Cổ phần Softech với đặc thù hoạt động trong các lĩnh vực như đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin; thực hiện tích hợp các hệ thống về công nghệ thông tin, đào tạo Tiếng Anh- Tin học... nên công ty cũng gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các tổ chức, các đơn vị cũng hoạt động trong lĩnh vực này. Hiện nay và trong thời gian tới, thị trường lao động (về nhu cầu việc làm) tiếp tục phát triển theo chiều hướng đổi mới công nghệ, nâng cao quản lý; phát triển quy mô sản xuất kinh doanh, quy mô doanh nghiệp tạo nhiều chỗ làm mới thu hút lao động với nhiều ngành nghề đa dạng, đặc biệt nhu cầu việc làm chất lượng cao. Các nhóm ngành nghề: Công nghệ - Kỹ thuật ngày càng phát triển theo xu hướng công nghệ và toàn cầu hóa. Đây là cơ hội và cũng là thách thức đối với công ty Cổ phần Softech. Bởi theo sự thay đổi của thị trường lao động, nhân lực trong lĩnh vực công nghệ thông tin sẽ ngày một dồi dào hơn. Tuy nhiên sẽ ngày càng nhiều các doanh nghiệp khác cũng sẽ phát triển về lĩnh vực công nghệ thông tin, đồng nghĩa với việc người lao động có nhiều lựa chọn hơn và công ty Cổ phần Softech sẽ ngày càng phải hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động tại công ty.

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

Sự thay đổi về môi trường kinh tế xã hội: mức sống của người dân đang ngày càng cao; thị trường kinh doanh công nghệ thông tin ngày càng được mở rộng. Đối tượng sử dụng các thiết bị công nghệ cao ngày càng nhiều hơn, tạo điều kiện cho hoạt động sản xuất và tiêu thụ các phần mềm công nghệ, dòng thiết bị thông minh được gia tăng nhanh chóng, đồng nghĩa với việc nhiệm vụ của Công ty cổ phần Softech sẽ nặng nề và áp lực hơn trong việc tìm ra sự khác biệt để tiếp tục tồn tại và phát triển. Điều kiện chính trị xã hội ổn định, và những chính sách hội nhập mở cửa nền kinh tế ra các nước phát triển theo định hướng xã hội chủ nghĩa sẽ tạo ra nhiều cơ hội và thách thức

hơn cho công ty Cổ phần Softech. Bởi công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, với điều kiện toàn cầu hóa và nền kinh tế thị trường như hiện nay sẽ mở ra nhiều cơ hội hợp tác, phát triển nhưng cũng có sự cạnh tranh gay gắt, nếu không ngừng hoàn thiện và đổi mới thì sẽ tụt hậu và thất bại.

** Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác*

Lao động chủ yếu của công ty Cổ phần là lao động trình độ cao- lượng lao động luôn khan hiếm trên thị trường, do đó sẽ luôn có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo lao động giỏi trong lĩnh vực công nghệ thông tin về làm việc với mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn. Do đó, công ty cũng chịu ảnh hưởng của các chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác.

Các chính sách thu hút nhân lực, tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác với cùng ngành nghề giống nhau, như FPT, Savycom, Viettel...luôn tìm cách thu hút nhân tài trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, công ty CP Softech phải có chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn bằng các biện pháp tạo động lực lao động. Đồng thời, do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh nên cũng đòi hỏi người lao động phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải. Vì vậy công ty CP Softech phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân nhân tài.

2.4.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty

** Mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức:*

Mục tiêu và định hướng phát triển của công ty cổ phần Softech là xây dựng Softech thành một trong những công ty phần mềm hàng đầu tại Việt Nam. Đi đôi với việc phát triển và mở rộng quy mô công ty là việc đảm bảo đời sống của người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và

phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên. Công ty Cổ phần Softech chủ trương tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở sử dụng một cách hợp lý nguồn tài nguyên của công ty. Softech là hạt nhân thúc đẩy sự phát triển nền công nghiệp phần mềm của Đà Nẵng và khu vực miền Trung, định hướng phát triển thêm khu vực phía Bắc và thị trường miền Nam, và vươn tới thị trường quốc tế. Với mục tiêu và định hướng như vậy, công ty chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút nhân tài, bởi yếu tố con người là chìa khóa thành công, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

** Khả năng tài chính của tổ chức*

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ, đặc biệt với công ty Cổ phần Softech. Với đặc thù công ty cổ phần, Softech không có nguồn tài chính mạnh cho hoạt động tạo động lực lao động. Bất cứ hoạt động tạo động lực lao động nào được đưa ra đều cần sự phê duyệt của ban giám đốc, cao hơn nữa là hội đồng quản trị (nếu những hoạt động cần tài chính nhiều). Công ty cổ phần Softech chủ trương lựa chọn những hoạt động thiết thực, tiết kiệm chi phí, nên thực tế cho thấy các hoạt động tạo động lực chưa được phong phú và đa dạng.

** Văn hóa doanh nghiệp*

Những giá trị mà Công ty tạo dựng như uy tín, tầm nhìn và vị thế của công ty trên thị trường khá tốt, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn khi làm việc trong Công ty. Tuy nhiên, công ty chưa chú trọng các hoạt động văn hóa thể thao nào, hay các phong trào thi đua để tạo ra sự gắn kết giữa những người lao động với nhau. Công ty hiện nay chưa xây dựng được căn hóa doanh nghiệp, mục tiêu đường hướng phát triển của Công ty chưa được phổ biến rộng rãi cho người lao động.

**Các nhân tố thuộc về người sử dụng lao động*

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

Ban lãnh đạo Công ty đã chú trọng sự quan tâm nhất định để xây dựng những chính sách sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Chính sách của Công ty là cố gắng tối đa mọi nguồn lực để ổn định công việc và thu nhập để cho người lao động yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng.

** Các nhân tố thuộc bản thân người lao động*

Hiện nay, Softech sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Nhu cầu của người lao động tại Công ty đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của người lao động hiện nay là được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện; muốn được ghi nhận, tạo cơ hội phát triển bản thân để nâng cao năng lực; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao...là rất cần thiết đối với Công ty Cổ phần Softech. Do đặc thù công việc ít phải đi lại nên các hoạt động văn hóa, thể dục thể thao cần được chú trọng hơn để tăng cường sức khỏe và thể chất cho người lao động

2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech

2.5.1 Ưu điểm

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Softech đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả

công việc của người lao động. Công ty cổ phần Softech sử dụng các hình thức tạo động lực bao gồm cả các biện pháp tài chính và phi tài chính. Đa số lao động đều hài lòng với công việc, mức thưởng, phúc lợi cơ bản của công ty, cụ thể như sau:

- Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của người lao động nên đã khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần : lương cố định và phần lương biến đổi.

- Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

- Công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho người lao động. Đồng thời cho người lao động niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

- Môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ làm việc và nghỉ ngơi đối với người lao động. Điều này tạo cho người lao động tâm lý tin vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

- Điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh và bảo hộ lao động được công ty cũng hết sức chú trọng đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho người lao động làm việc.

- Công ty làm khá tốt về công tác tạo động lực cho người lao động qua việc tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ,

phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng.

2.5.2 Các hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1 Các hạn chế

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty cổ phần Softech vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- Việc trả lương cho người lao động tại công ty gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Việc không chế tỷ lệ xếp loại sẽ xảy ra bất cập khi kết quả thực hiện công việc có thể là rất tốt hoặc rất tồi nhưng cán bộ quản lý trực tiếp vẫn phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo đúng tỷ lệ quy định. Bên cạnh đó, theo cách tính hệ số hoàn thành công việc $K_i : 3$ mức đầu tiên khá hợp lý, tuy nhiên mức D (khi tổng điểm $Y < 60$, $K_i = 0,9$ không tạo động lực lao động cho người lao động) và cần phải có điều chỉnh về mức tính này.

- Quá trình tăng lương và xét tăng lương chưa có sự thông thoáng; các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính, chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá lao động để đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nên không có căn cứ để kiểm tra lại những lao động được xét hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Đặc biệt với nhóm nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính với nhu cầu ưu tiên là vấn đề lương, việc này sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến động lực lao động của họ về lâu dài.

- Tại công ty Cổ phần Softech chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng phòng, Phó phòng Công ty đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực

phần đầu của người lao động, khiến cho họ không có mục tiêu nỗ lực, đặc biệt sẽ tác động trực tiếp đến nhóm lao động nòng cốt là nhóm nhân viên kỹ thuật (với đặc điểm công ty CP Softech kinh doanh về mảng công nghệ thông tin).

- Những quyết định thưởng cá nhân hoặc tập thể hoàn thành xuất sắc công việc trong tháng hay trong quý lại không được công khai, gây ra nhiều luồng ý kiến trái chiều trong công ty. Cách tính thưởng cuối năm cũng chưa công bằng đối với những người có thâm niên làm việc lâu năm

- Công tác khen thưởng hiện nay còn nhiều hạn chế như: hình thức thưởng không đa dạng, hình thức thưởng cuối năm cũng chưa công bằng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá dùng làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế nên dẫn đến sự chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Các chính sách phúc lợi, hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Trong khi đó nhóm đối tượng Cán bộ cấp trung trở lên lại có nhu cầu ưu tiên về chế độ phúc lợi, vì thế công ty sẽ cần khắc phục hạn chế này.

- Trong công tác xác định nhiệm vụ của người lao động: nhiều công việc được thiết kế gây ra nhiều áp lực cho người lao động. Người lao động chưa được tham gia đóng góp ý kiến nhiều vào công việc của mình. Và người quản lý trực tiếp chưa thực sự hiểu rõ tâm tư nguyện vọng của người lao động

- Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc mới dựa trên hình thức như: chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc làm được; chưa đánh giá được hiệu quả thực tế và chất lượng công việc mà người lao động thực hiện; chưa đảm bảo được tính công bằng chính xác. Phân công công việc còn có sự chông chéo.

- Hệ thống phân tích công việc chưa khiến người lao động nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong muốn ở họ, chưa quy định

rõ trách nhiệm của người lao động cụ thể. Mức điểm đánh giá chưa biểu hiện hết được kết quả thực hiện công việc do đó nhiều người lao động cho rằng việc đánh giá chưa công bằng. Công ty xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh nhưng không thường xuyên đánh giá lại vị trí chức danh hoặc các công việc thực tế và có trong bản mô tả công việc

- Đối với công tác đào tạo, Công ty đã có những quan tâm đến việc đầu tư để nâng cao tay nghề của người lao động. như việc hỗ trợ về thời gian và một phần kinh phí học tập. Tuy nhiên, việc hỗ trợ này mới chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, hoặc lao động nông cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức.

Công ty đã có quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động. Tuy nhiên các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên, chưa mang tính đa dạng nên chưa thực sự phát huy hiệu quả đối với người lao động. Hiện tại, Công ty cũng chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình.

2.5.2.2 Nguyên nhân

- Nhận thức của Ban giám đốc Công ty CP Softech chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của người lao động. Công ty Cổ phần Softech hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của từng nhóm người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động.

- Hiện tại, công ty chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động. Khó khăn mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp và do các điều phối nguồn vốn của ban giám đốc Công ty chưa sắp xếp được hài

hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

- Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của người lao động còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực lao động. Cụ thể: công ty hiện chỉ thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, các hoạt động về đời sống tinh thần còn đơn điệu, không tạo được kết nối cho người lao động. Bên cạnh đó, các chính sách về lương thưởng, chính sách đào tạo cũng còn nhiều hạn chế do nguồn vốn đầu tư cho tạo động lực lao động không nhiều.

- Về phía người lao động, do nhận thức, quan điểm của chính người lao động trong công ty còn chưa thống nhất. Tại công ty Cổ phần Softech, người lao động chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân; khiến ban lãnh đạo công ty khó tiếp cận với nhu cầu của người lao động và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời. Trong 3 nhóm lao động: chỉ có nhóm cán bộ cấp trung trở lên thường xuyên có cơ hội xây dựng ý kiến đóng góp, trong khi đó nhóm cán bộ nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính ít khi có cơ hội để trình bày nguyện vọng.

Trên đây là tổng quát về thực trạng công tác tạo động lực cho lao động đang được áp dụng tại công ty Cổ phần Softech, với những thành tựu đạt được, các hạn chế tồn tại và nguyên nhân gây nên những hạn chế đó. Từ đó, tác giả đề xuất bổ sung một số giải pháp của mình để công tác tạo động lực cho người lao động được hoàn thiện hơn.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SOFTECH

3.1 Định hướng tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần Softech

3.1.1 Mục tiêu phát triển của công ty

Ban lãnh đạo công ty đề ra mục tiêu phát triển xây dựng Công ty Cổ phần Softech thành một trong những công ty phần mềm hàng đầu tại Việt Nam, trên cơ sở đảm bảo đời sống của người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên.

Đối với một doanh nghiệp thì mục tiêu chất lượng luôn được đặt lên vị trí hàng đầu vì khi thực hiện được điều đó, doanh nghiệp mới có thể thu hút được nhiều khách hàng, tạo việc làm cho người lao động, thu hút lao động giỏi vào làm việc, cải thiện được chính sách giành cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế, khẳng định thương hiệu cho doanh nghiệp mình. Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nên Công ty Cổ phần Softech đã đặt ra mục tiêu cơ bản trong giai đoạn 2016-2020 tới như sau:

- Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu tiến phát triển mở rộng của công ty.
- Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực lao động tại Công ty.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng quy mô Công ty, cải tiến cơ sở vật chất.

Có thể thấy, một trong các mục tiêu cơ bản của Công ty đề ra trong giai đoạn 2016-2020 có mục tiêu về giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty. Đây là mục tiêu lớn của Công ty vì nó ảnh hưởng tới các mục tiêu phát triển khác trong tương lai.

3.1.2 Định hướng tạo động lực lao động

Công ty Cổ phần Softech định hướng đến năm 2020 Công ty có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban Giám đốc công ty đã định hướng tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Softech với những nội dung cơ bản sau: .

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

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

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

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

3.2 Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech

Để có những giải pháp tạo động lực phù hợp, công ty Cổ phần Softech trước hết cần nắm bắt được nhu cầu của từng nhóm lao động. Với nhóm cán bộ cấp trung trở lên, nhu cầu ưu tiên là chế độ phúc lợi, ổn định công việc, đời sống tinh thần phong phú... Trong khi đó với nhóm nhân viên kỹ thuật (nhóm nhân viên nòng cốt) lại ưu tiên hơn về nhu cầu thu nhập cao, nhu cầu được đào tạo, có cơ hội thăng tiến. Với nhóm nhân viên hành chính, họ lại ưa thích hơn về việc được trả lương cao, thỏa đáng và sự ổn định. Từ việc xác định rõ

nhu cầu của từng nhóm lao động, Công ty Cổ phần Softech mới có thể đưa ra những giải pháp hữu hiệu và phù hợp:

3.2.1 Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Động lực làm việc của nhân lực sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, phân tích công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác với sự đóng góp của nhân lực và lãnh đạo càng giúp cho nhân lực hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

Công ty cổ phần Softech trả lương, thưởng cho người lao động dựa trên đánh giá công việc. Muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác.

Công ty cần hoàn thiện công tác phân tích công việc theo hướng tiến hành phân tích công việc định kỳ 6 tháng/ lần để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho phù hợp. Việc phân tích công việc có thể tiến hành theo các bước cơ bản sau:

Bước 1: Xây dựng bảng danh sách công việc cần phân tích đồng thời ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc khác nhau.

Bước 2: Xây dựng các biểu bảng cần thiết và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp với Công ty để thu thập thông tin được chính xác.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của Công ty, Công ty nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác. Bảng hỏi đưa ra có thể

bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi người lao động khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng người lao động lại có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi được gửi đến những vị trí làm việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Bước 4: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục tiêu cụ thể.

Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, người lao động và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thống nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng người lao động chỉ biết nhiệm vụ công việc của mình thông qua người phụ trách trực tiếp vẫn nhiều. Để người lao động biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc phải đánh máy ra văn bản và gửi đến từng người lao động.

- Bản mô tả công việc gồm thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

3.2.2 *Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc*

Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong công ty về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá:

Hiện tại ở Công ty Cổ phần Softech sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết chung chung về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo công ty để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty đạt hiệu quả tối ưu thì người lao động và phía công ty đều phải thực sự hiểu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

- Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Từ đó người lao động sẽ hết sức tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

- Đầu tư xây dựng và triển khai phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá

Một phần mềm đánh giá thực hiện công việc có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Phòng nhân sự sẽ phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đầy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần thông báo cho toàn bộ các phòng ban

Công ty về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này giúp nâng cao tính minh bạch, công bằng và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, giúp việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác.

- *Tạo điều kiện cho toàn bộ người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc.* Công ty cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

- *Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực:*

Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một tiêu chí để xét tăng lương; từ đó người lao động mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo công ty coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

- *Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực:* Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân lực trong công ty không hoàn thành nhiệm vụ (do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

- *Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực:* Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Công ty trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách

trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện thêm những tố chất mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Công ty không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ).

Đối với những nhân lực có kết quả đánh giá hoàn thành công việc kém : cần tìm hiểu nguyên nhân để có những giải pháp phù hợp như điều chỉnh nhiệm vụ hoặc điều chuyển sang nhận nhiệm vụ khác phù hợp hơn hoặc có thể cho đi đào tạo lại để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc; Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, có ý thức kỷ luật kém sẽ được cân nhắc xử lý theo nội quy lao động.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến:

Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân lực sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân sự của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của nhân lực sẽ cho lãnh đạo công ty thấy những nhân lực nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho công ty.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật

chất đối với người lao động, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao.

Công ty Cổ phần Softech đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số Ki. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- *Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác:*

Phòng nhân sự phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc

- *Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch:*

Phòng nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- *Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc:*

Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động, Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những người lao động đã gắn bó với công ty nhiều năm.

- *Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh*

công việc:

Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- *Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương :*

Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao

3.2.4 Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, Công ty Cổ phần Softech có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- *Thực hiện chế độ khen thưởng lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu*

Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận, công ty cần có chính sách thưởng cho những lao động biết tiết kiệm nguyên vật liệu.

- *Xác định rõ tiêu chí khen thưởng:*

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- *Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc:*

Khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến

khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:

Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:

Đối với những người lao động làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty.

- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi:

Hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Công ty cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động ổn định cuộc sống...

+ Tạo ra các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho người lao động, người lao động có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

+ Thành lập tổ chức công đoàn. Tổ chức công đoàn do đoàn viên tự nguyện hợp thành, là tổ chức đại diện cho người lao động. Xây dựng được một tổ chức Công đoàn vững mạnh tức là Công ty đã thiết lập được một môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Hoạt động công đoàn sôi nổi, mạnh mẽ sẽ thu hút lao động.

Công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để người lao động có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà Công ty đưa ra. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đi vào nề nếp và có quy củ.

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập

Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

Hiện tại Ban lãnh đạo công ty đang tiến hành thực hiện chế độ Quỹ khuyến học cho con cái nhân viên đang làm việc tại Công ty, cụ thể: những nhân viên có con mỗi tháng sẽ được hỗ trợ 500.000 đ/ tháng/ 1 cháu, áp dụng đến hết 18 tuổi (phần Khuyến học này không được coi là tăng lương).

+ Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

3.2.5 Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi

Công ty Cổ phần Softech đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động. Công ty trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa... tuy nhiên chất lượng của chúng cũng chỉ ở mức trung bình. vì thời gian sử dụng đã lâu năm. Hệ thống mạng máy tính hoạt động chưa ổn định khiến cho ứng dụng các phương thức truyền tải thông tin qua mạng máy tính như thư điện tử, quảng cáo qua website,...đặc biệt công việc lập trình, thiết kế phần mềm bị gián đoạn vào những thời gian cao điểm.

Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho người lao động, tác giả đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

- *Đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc phù hợp :*

Đây là việc cần làm thường xuyên, tuy nhiên ngay một lúc đòi hỏi thanh lý toàn bộ hệ thống máy tính cũ, trang bị máy tính mới thì sẽ rất khó khăn, trang bị mới dần trong 2 năm tới, trước mắt có thể lựa chọn lĩnh vực cấp bách nhất để thực hiện. Trong thời gian tới Công ty cần khẩn trương đầu tư nâng cấp hệ thống mạng máy tính để có thể thực sự triển khai ứng dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào quá trình quản lý, điều hành doanh nghiệp.

- *Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất :*

Chẳng hạn: bàn, ghế hỏng cần được sửa; thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính, thang máy... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động; cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho người lao động...

- *Áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc để tiết kiệm thời gian và công sức cho người lao động tại công ty :*

Chẳng hạn: phần mềm chấm công, phần mềm quản lý đào tạo, các loại văn bản nội bộ đã được nén lên phần mềm, nhân viên cán bộ liên quan cần sử dụng chỉ cần tải về.

- *Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm:*

Để đảm bảo sức khỏe cho toàn bộ người lao động. Công ty cần thường xuyên tuyên truyền kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm đến người lao động, để họ nhận thức được tầm quan trọng đó. Ngoài ra ban lãnh đạo có thể trang bị thêm lò vi sóng, tủ lạnh, máy lọc nước...để cải thiện hơn nữa vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm cho cán bộ công nhân viên.

3.2.6 Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Để kích thích tinh thần cho người lao động, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

- *Tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết*

Công ty nên tổ chức những buổi gặp mặt , giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc để người lao động được học hỏi lẫn nhau, và cũng là cơ hội để họ được hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó với nhau hơn. Các trưởng bộ phận cần hiểu nhân viên của mình, kịp thời phát hiện và trực tiếp hòa giải khi có những mâu thuẫn xảy ra trong quan hệ đồng nghiệp, nếu mâu thuẫn xảy ra giữa các phòng ban thì trực tiếp lãnh đạo công ty sẽ đứng ra hòa giải, trên tinh thần hiểu, thông cảm và chia sẻ để hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết trong công ty.

- *Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động:*

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

- *Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của công ty:*

Để tạo sự gắn bó giữa người lao động và công ty, ban lãnh công ty nên khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình các cán bộ công nhân viên trong công ty cũng có thể tham dự các hoạt động của công ty. Để làm được điều này, Công ty có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương trình giao lưu cho các nhân dịp Trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình cán bộ nhân viên cùng tham gia.

- *Xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp:*

Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh,

có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết cao, trong đó người lao động cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau trong cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Lãnh đạo Công ty cổ phần Softech cần giao cho phòng nhân sự chịu trách nhiệm xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp quy định cụ thể về quyền, lợi ích, nghĩa vụ của toàn bộ cán bộ nhân viên làm việc tại Công ty để toàn bộ nhân lực tại Công ty được hiểu rõ hơn, từ đó cùng xây dựng công ty phát triển hơn.

3.2.7 Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động

Vì công ty Cổ phần Softech hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin nên yêu cầu lao động có trình độ tay nghề cao cần thiết. tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty:

- Tổ chức giáo dục định hướng cho người lao động::

Công ty cổ phần Softech cần giúp người lao động nhận thức được giá trị công việc của họ, vai trò của họ với Công ty, về những trách nhiệm và quyền lợi sẽ nhận được từ công việc. Tất cả người lao động trong Công ty cần được giảng giải về mục tiêu của Công ty. Khi hiểu rõ và chấp nhận mục tiêu của doanh nghiệp thì chính bản thân họ sẽ tự định hướng các mục tiêu của cá nhân họ theo mục tiêu của tổ chức.

- Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp và nhu cầu của cá nhân người lao động:

Để làm được việc này, Công ty cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi. Phòng nhân sự sẽ xây dựng bảng hỏi và phát mẫu phiếu cho người lao động. Yêu cầu từng người lao động điền vào phiếu và đánh thứ tự các nhu cầu đào tạo quan trọng nhất đối với họ. Quá trình này sẽ giúp Công ty phát triển các khóa đào tạo phù hợp với nguyện vọng của người lao động.

Đối với nhân viên mới tuyển dụng, công ty cần đào tạo kiến thức chung về an toàn lao động, kiến thức cụ thể về công việc... đặc biệt đào tạo bổ sung kỹ năng, để họ có thể chủ động trong công việc.

Công ty cần kiểm tra định kỳ với toàn thể người lao động. Điều này làm cho tất cả mọi người phải thường xuyên học tập, trau dồi kiến thức, nâng cao tay nghề. Với trường hợp không đạt yêu cầu, bắt buộc phải tham gia đào tạo lại bổ sung kiến thức, kỹ năng nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc.

Công ty cần quan tâm đào tạo, chuyển đổi một số nhân lực trẻ có năng lực, được đề bạt cho tập sự tại vị trí chủ chốt. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các cấp quản lý, nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn cho nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và mang lại hiệu quả kinh doanh cao. Cụ thể là công ty sẽ mở các lớp đào tạo nâng cao cho các nhân sự phụ trách lập trình mạng, lập trình phần mềm vì hiện tại lĩnh vực này đang cần một luồng gió mới để cạnh tranh với các đơn vị khác.

- Định hướng lộ trình thăng tiến cụ thể cho cán bộ nhân viên trong công ty:

Để tạo động lực cho người lao động phát huy tối đa năng lực, sự sáng tạo và say mê công việc, công ty cần tạo cho họ cơ hội để phát triển bản thân. Một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến, khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình. Vì vậy công ty nên có lộ trình thăng tiến cụ thể cho nhân viên (chỉ ra những nấc thang vị trí đi lên cho nhân viên khi họ đáp ứng được các yêu cầu).

Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, hàng quý, công ty yêu cầu từng phòng bầu chọn những ứng viên xuất sắc để khen thưởng, động viên. Công ty ghi lại danh sách các cán bộ nhân viên xuất sắc, làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho công ty.

Công ty cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho họ nỗ lực trong công việc, nâng cao hiệu suất làm việc. Công ty cũng cần đặc biệt quan tâm đến những nhân lực trẻ để họ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho công ty.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của công ty. Nếu doanh nghiệp chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, nâng cao thu nhập của chính người lao động. Và khi chính sách tạo động lực của công ty phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ khiến cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với công ty.

Trong chương 1, luận văn đã trình cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp tiêu biểu nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần Softech.

Trong chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech qua các công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động. Từ đó, tác giả đã chỉ ra được thành tựu đạt được, nhưng mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động tại Công ty.

Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra, tại chương 3 tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty cổ phần Softech, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty như giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và

thực hiện công việc, phân tích công việc, điều chỉnh, hoàn thiện chế độ lương....

Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động trong công ty nói riêng và các doanh nghiệp nói riêng, tác giả xin có một số khuyến nghị như sau:

Tác giả khuyến nghị đến các cơ quan chức năng trung ương và địa phương nên tổ chức những cuộc thi về lĩnh vực công nghệ, những cuộc hội thảo trao đổi kinh nghiệm để các doanh nghiệp cùng ngành hàng năm có cơ hội gặp gỡ, học hỏi lẫn nhau, tạo không khí thi đua và khuyến khích công người lao động.

Tác giả khuyến nghị đến Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ cần quan tâm sát sao đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ nói chung và các doanh nghiệp cổ phần nói riêng, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có cơ hội phát triển.

Đại diện Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ nên đến tham quan các doanh nghiệp cổ phần, lắng nghe những tâm tư nguyện vọng của người lao động và phía doanh nghiệp để có những lời khuyên, những biện pháp tạo động lực lao động phù hợp

Tác giả khuyến nghị với các cổ đông – những người chủ công ty cần coi con người là tài sản của doanh nghiệp và đầu tư cho hoạt động tạo động lực lao động. Đó cũng chính là đầu tư lâu dài cho công ty. Công ty cần thường xuyên tổ chức gặp gỡ, tuyên truyền phổ biến chế độ chính sách và động viên khuyến khích người lao động trong công ty. Công ty cổ phần Softech cần có cam kết nhất quán trong việc tạo điều kiện thăng tiến cho nhân lực trẻ, có trình độ để làm gia tăng sự cảm nhận của từng nhân lực bằng cách tạo cơ hội cho người trẻ nếu họ đủ năng lực đáp ứng cho vị trí đang khuyết. Bên cạnh đó, công ty Cổ phần Softech cần xây dựng và ban hành ngay quy chế đối thoại định kỳ tại nơi làm việc theo hướng sát với thực tế, không giáo điều, làm cơ sở tạo dần những thói quen tốt, loại bỏ những thói quen xấu, xây dựng hình ảnh doanh nghiệp thân thiện.

Trong hoạt động tạo động lực của Công ty cổ phần Softech phần lớn người lao động đều hài lòng với cách tạo động lực thông qua các biện pháp tài chính và phi tài chính. Nhưng vẫn còn một số lao động chưa thực sự hài lòng với công tác tạo động lực lao động trong công ty. Để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tạo động lực lao động, công ty Cổ phần Softech cần chú trọng hơn nữa các hoạt động về đánh giá thực hiện công việc, các hoạt động khen thưởng, chính sách thăng tiến... Và công ty cần đặt vị trí là người lao động, hiểu những tâm tư nguyện vọng, nhu cầu của người lao động để có những biện pháp tạo động lực lao động phù hợp.

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

Do điều kiện thời gian và năng lực có hạn. Luận văn chưa thật sự khái quát hết được tổng thể nội dung của vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và bổ sung.. Tác giả mong nhận được ý kiến tham gia của các nhà khoa học, các nhà quản trị, các thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện và được áp dụng trong thực tiễn, góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Softech

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự quan tâm, giúp đỡ, hướng dẫn nhiệt tình của T.S Hoàng Thanh Tùng, của các thầy cô giáo trong bộ môn Quản trị nhân lực, Khoa Đào tạo sau Đại học, trường Đại Học Lao Động Xã Hội.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2005), *Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới*, Nhà xuất bản Thanh niên.
2. Mai Quốc Bảo (2010), “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn (1996), *Các học thuyết quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
7. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2011), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội]
9. PGS.TS Dương Thị Liễu (2012), *Giáo trình Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
10. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
11. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động khoa Công tác Xã hội*, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.
12. Dương Văn Sao (2006): “ *Thực trạng đời sống, việc làm lao động nữ doanh nghiệp quốc doanh và các giải pháp của Công đoàn*”, Đề tài NCKH cấp Bộ, Viện Công nhân và Công đoàn, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam

13. Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Lao động
 14. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
 15. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
 16. Th.S Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
 17. Khoa học quản lý – Đại học kinh tế quốc dân (2000), *Giáo trình tâm lý học quản lý kinh tế*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
- Các trang mạng tham khảo:
18. Phan Quốc Việt, Nguyễn Huy Hoàng, *Tạo động lực làm việc - Công ty Tâm Việt*, Địa chỉ: <http://tailieu.vn/doc/tao-dong-luc-lam-viec-293445.html>
 19. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), “*Các khái niệm cơ bản về tạo động lực*”, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/cac-khai-niem-co-ban-ve-tao-dong-luc-lao-dong/9f71502b>
 20. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), “*Những vấn đề chung về tạo động lực lao động*” Địa chỉ: <https://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>
 21. Việt báo (2007), “*Đánh giá để tạo động lực cho nhân viên*”, địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Danh-gia-de-tao-dong-luc-cho-nhan-vien/30202549/267/>
 22. Việt báo (2006), “*Kinh nghiệm giữ chân nhân viên của các tập đoàn lớn*” địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Kinh-nghiem-giu-chan-nhan-vien-cua-cac-tap-doan-lon/40143747/267/>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

Chào Anh/Chị.

Em làhiện đang nghiên cứu đề tài luận văn: “*Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech*”. Em rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài

I. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp theo thang điểm từ 1 đến 5 những nhu cầu của Anh/Chị khi làm việc tại Công ty Cổ phần Softech (5 là mức điểm đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 1)

Mức độ Nhu cầu	1	2	3	4	5	TB	Thứ hạng
Thu nhập cao và thỏa đáng							
Chế độ phúc lợi tốt							
Công việc ổn định							
Điều kiện làm việc tốt							
Quan hệ trong tập thể tốt							
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ							
Có cơ hội thăng tiến							
Công việc phù hợp với khả năng sở trường							
Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ...							

II. Anh/Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (x) vào ô thích hợp (từ mức “Rất không đồng ý” đến mức “Rất đồng ý”).

STT	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	£	£	£	£	£
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	£	£	£	£	£
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	£	£	£	£	£
4	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	£	£	£	£	£
	Sự gắn bó của người lao động với đơn vị	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	£	£	£	£	£
2	Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty	£	£	£	£	£
3	Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	£	£	£	£	£
4	Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	£	£	£	£	£
	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	£	£	£	£	£
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	£	£	£	£	£
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	£	£	£	£	£
	Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	£	£	£	£	£
2	Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	£	£	£	£	£
3	Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	£	£	£	£	£
4	Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì công ty đem lại	£	£	£	£	£

	Đánh giá các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính của Công ty	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tiền lương được chi trả đúng thời hạn	£	£	£	£	£
2	Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	£	£	£	£	£
3	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	£	£	£	£	£
4	Phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác	£	£	£	£	£
	Đánh giá các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính của Công ty	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Môi trường làm việc đoàn kết, thân ái	£	£	£	£	£
2	Công việc phù hợp với năng lực	£	£	£	£	£
3	Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	£	£	£	£	£
4	Tôi rất thích những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; TĐTT của công ty	£	£	£	£	£
5	Sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng	£	£	£	£	£
6	Công việc của tôi tạo nhiều cơ hội để tôi chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình	£	£	£	£	£
7	Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	£	£	£	£	£
8	Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên	£	£	£	£	£
9	Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	£	£	£	£	£

Anh/Chị có đề xuất gì thêm để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty cổ phần Softech:

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

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh/Chị

PHỤ LỤC 02
BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

I. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp thứ tự từ 1 đến 9 những mong muốn của Anh/Chị khi làm việc tại Công ty Cổ phần Softech (Xếp thứ 1 là đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 9)

Mức độ ưu tiên các nhu cầu của nhóm cán bộ cấp trung trở lên

Nhu cầu \ Mức độ	Mức độ						Thứ hạng
	1	2	3	4	5	TB	
Thu nhập cao và thỏa đáng	0	0	4	4	14	4,45	6
Chế độ phúc lợi tốt	0	0	0	2	20	4,91	1
Công việc ổn định	0	0	0	4	18	4,81	2
Điều kiện làm việc tốt	0	0	3	3	16	4,59	5
Quan hệ trong tập thể tốt	0	0	1	4	17	4,72	4
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	0	4	4	5	9	3,86	8
Có cơ hội thăng tiến	0	2	5	5	10	4,04	7
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	0	5	1	5	8	3,31	9
Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ...	0	0	1	3	18	4,77	3

Mức độ ưu tiên các nhu cầu của nhóm nhân viên kỹ thuật

Mức độ Nhu cầu	1	2	3	4	5	TB	Thứ hạng
Thu nhập cao và thỏa đáng	0	0	0	2	48	4,96	1
Chế độ phúc lợi tốt	7	5	8	12	18	3,58	8
Công việc ổn định	15	1	8	10	16	3,22	9
Điều kiện làm việc tốt	5	9	7	1	28	3,76	6
Quan hệ trong tập thể tốt	9	1	1	8	31	4,02	5
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	0	1	4	5	40	4,68	3
Có cơ hội thăng tiến	0	5	2	5	38	4,52	4
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	0	0	1	4	45	4,88	2
Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ...	15	1	1	1	32	3,68	7

Mức độ ưu tiên các nhu cầu của nhóm nhân viên hành chính

Mức độ Nhu cầu	1	2	3	4	5	TB	Thứ hạng
Thu nhập cao và thỏa đáng	0	0	2	3	45	4,86	1
Chế độ phúc lợi tốt	0	0	2	6	42	4,8	2
Công việc ổn định	0	1	3	8	38	4,6	3
Điều kiện làm việc tốt	0	6	8	5	31	4,22	4
Quan hệ trong tập thể tốt	9	1	1	8	31	4,02	6
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	3	5	16	5	21	3,72	8
Có cơ hội thăng tiến	4	15	1	1	29	3,45	9
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	0	5	19	5	21	3,84	7
Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ...	4	8	2	9	29	4,14	5

II. Anh/Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (x) vào ô thích hợp (từ mức “Rất không đồng ý” đến mức “Rất đồng ý”).

STT	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	1	2	11	56	63
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	0	1	9	58	54
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	0	11	12	37	62

4	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	1	2	11	56	63
	Sự gắn bó của người lao động với đơn vị	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	4	11	42	37	28
2	Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty	11	19	12	42	38
3	Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	1	12	34	37	38
4	Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	2	11	33	41	35
	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	1	2	11	56	63
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	0	1	9	58	54
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	0	11	12	37	62
	Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	0	3	25	56	38
2	Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	4	12	53	29	24
3	Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	25	52	30	6	9
4	Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì công ty đem lại	11	18	55	18	20
	Đánh giá các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính của Công ty	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tiền lương được chi trả đúng thời hạn	1	2	31	37	51
2	Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	8	9	15	52	38
3	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	11	12	48	29	22
4	Phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác	32	60	19	5	6

	Đánh giá các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính của Công ty	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Môi trường làm việc đoàn kết, thân ái	3	11	28	43	37
2	Công việc phù hợp với năng lực	12	13	16	35	46
3	Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	23	43	28	11	17
4	Tôi rất thích những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; TDTT của công ty	49	57	11	3	2
5	Sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng	29	42	31	11	9
6	Công việc của tôi tạo nhiều cơ hội để tôi chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình	39	41	21	12	9
7	Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	12	13	55	25	17
8	Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên	38	59	15	6	4
9	Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	2	1	21	51	47