

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

NGUYỄN VĂN TINH

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP VÀ XÂY DỰNG
HẢI PHÒNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. TRƯƠNG MINH ĐỨC**

Hải Phòng năm 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu ghi trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Nguyễn Văn Tinh

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp	4
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu.	4
1.1.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước	4
1.1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu nước ngoài.	6
1.2 Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.	8
1.2.1 Các khái niệm cơ bản	8
1.2.2 Một số lý thuyết tạo động lực làm việc cho người lao động	12
1.3. Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.....	16
1.3.1 Xác định nhu cầu của người lao động	16
1.3.2 Phân loại nhu cầu của người lao động	19
1.3.3 Thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động	20
1.3.4 Triển khai tạo động lực làm việc cho người lao động	26
1.3.5 Đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động	27
1.4 Yếu tố ảnh hưởng tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp ..	29
1.4.1 Quy định của pháp luật Nhà nước	29
1.4.2 Đặc điểm của ngành nghề kinh doanh	29
1.4.3 Quan điểm của nhà quản trị doanh nghiệp	29
1.4.4 Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	30
1.4.5 Đặc điểm của người lao động trong doanh nghiệp	30
Chương 2: Phương pháp nghiên cứu	34
2.1 Thiết kế nghiên cứu	34

2.1.1 Xác định vấn đề, mục tiêu của nghiên cứu	34
2.2.2 Quy trình nghiên cứu	34
2.1.3 Xác định mô hình nghiên cứu	34
2.1.4 Kết luận về kết quả nghiên cứu.....	37
2.2 Phương pháp nghiên cứu.....	37
2.1.1 Phương pháp nghiên cứu thu thập dữ liệu nghiên cứu	37
2.2.2 Phương pháp xử lý dữ liệu	43
Chương 3: Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng	45
3.1 Tổng quan về Công ty cổ phần vật tư Nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng	45
3.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty	45
3.1.2 Bộ máy tổ chức của Công ty	46
3.1.3 Kết quả hoạt động của Công ty	46
3.2 Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty	48
3.2.1 Tạo động lực làm việc thông qua các chính sách tài chính	48
3.2.2 Tạo động lực thông qua các chính sách phi tài chính	55
3.2.3 Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc	74
Chương 4: Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật tư Nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng	77
4.1 Định hướng và một số mục tiêu phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần vật tư Nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng đến năm 2020	77
4.1.1 Định hướng phát triển của công ty	77
4.1.2 Một số mục tiêu phát triển chủ yếu của công ty	77

4.2 Quan điểm đẩy mạnh tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật tư Nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng	78
4.2.1 Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được coi là biện pháp lâu dài	78
4.2.2 Tạo động lực làm việc cho người lao động được thực hiện hệ thống và đồng bộ .	79
4.2.3 Tạo động lực làm việc cho người lao động cần phải thực hiện tổng hợp.....	79
4.2.4 Tạo động lực làm việc cho người lao động cần phải thực hiện thống nhất	80
4.3 Đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng	81
4.3.1 Cải thiện xác định nhu cầu và phân loại nhu cầu của người lao động tại Công ty	81
4.3.2 Hoàn thiện thiết kế các chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty	82
4.3.3 Hoàn thiện các văn bản hướng dẫn thực hiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty	90
4.3.4 Chú trọng đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty ...	91
KẾT LUẬN	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	93

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Động lực làm việc là một trong những vấn đề các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu bởi đây chính là nguồn gốc thúc đẩy tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Do đó vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng có trụ sở chính tại 125 Trần Thành Ngọ, quận Kiến An, Hải Phòng là một công ty chuyên cung ứng Vật tư phân bón, xây dựng, hướng tới các mục tiêu vì sự ổn định, bền vững và phát triển. Công ty đã không ngừng thực hiện các biện pháp để tận dụng các tiềm năng sẵn có, đổi mới công tác tổ chức, quản lý, đổi mới công nghệ và nâng cao năng lực điều hành. Với tính chất ngành nghề đặc thù, công ty luôn đa dạng hóa nguồn hàng, luôn cải tiến đổi mới phương thức kinh doanh dịch vụ, chủ động khai thác nguồn hàng đáp ứng nhu cầu thị hiếu của thị trường, luân chuyển hàng hóa tối ưu để giảm thiểu tối đa chi phí kinh doanh. Để duy trì và phát triển thị phần nâng cao chất lượng kinh doanh dịch vụ Công ty cần phải có lực lượng lao động không chỉ mạnh về chuyên môn mà còn tâm huyết và nỗ lực làm việc tốt để tạo được uy tín với khách hàng. Trong sự nỗ lực phấn đấu đó cần có sự chung sức và cống hiến của toàn thể người lao động trong Công ty. Nhận thức được vai trò có tính chất quyết định đó của nguồn lực, Công ty luôn quan tâm chú trọng vào công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

Hiện nay, Công ty đã xây dựng được lực lượng lao động có chuyên môn và kinh nghiệm tốt. Tuy nhiên động lực làm việc của người lao động chưa cao. Điều này thể hiện ở chỗ tỷ lệ thôi việc còn cao, tiến độ thực hiện công việc còn chậm, tinh thần tự giác và cam kết thực hiện tốt công việc của người lao động thấp. Hiện tượng này đã ảnh hưởng tới tình hình kinh doanh của Công ty trong thời gian gần

đây. Điều này trong dài hạn có thể là nguyên nhân chính khiến công ty mất uy tín với khách hàng và giảm năng lực cạnh tranh trên thị trường kinh doanh.

Xuất phát từ thực tiễn trên, sau quá trình học tập và nghiên cứu tại lớp Cao học Khóa 2 Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, tác giả lựa chọn đề tài: “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng” cho luận văn thạc sĩ ngành quản trị kinh doanh của mình. Tác giả mong muốn tìm hiểu thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty và vận dụng các lý thuyết khoa học để nghiên cứu tìm ra giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại đây trong bối cảnh kinh tế khó khăn hiện nay.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Đề xuất giải pháp để khắc phục những hạn chế để tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

Một là, hệ thống hóa lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

Hai là, phân tích đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

Ba là, đề xuất giải pháp và kiến nghị tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của luận văn là tạo động lực làm việc cho người lao động trong Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng có trụ sở chính: Số 125, Trần Thành Ngọ, quận Kiến An, thành phố Hải Phòng.

Phạm vi thời gian: Luận văn nghiên cứu các thông tin, dữ liệu thực tiễn, số liệu thống kê giai đoạn 2014- 2016. Các số liệu phỏng vấn, điều tra khảo sát được thực hiện trong năm 2016, đề xuất giải pháp đến năm 2020.

Phạm vi về nội dung: Luận văn nghiên cứu quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động (bao gồm 05 bước: Xác định nhu cầu người lao động; phân loại nhu cầu người lao động; thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động; triển khai tạo động lực làm việc cho người lao động và đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động) và các yếu tố tác động đến tạo động lực làm việc cho người lao động (bao gồm 5 yếu tố: Quy định pháp luật; đặc điểm ngành nghề kinh doanh; quan điểm của nhà quản trị; chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; đặc điểm của người lao động trong doanh nghiệp).

4. Những đóng góp của luận văn

Đóng góp về mặt khoa học: Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

Đóng góp về mặt thực tiễn: Phân tích thực trạng việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng. Đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng đến năm 2020.

5. Kết cấu của luận văn

Ngoài trang bìa chính, bìa phụ, mục lục, danh mục từ viết tắt, danh mục bảng, tài liệu tham khảo, cấu trúc của luận văn gồm các chương.

Chương 1: Tổng quan về tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 3: Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

Chương 4: Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

1.1.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

Trong những năm gần đây, rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động trong các lĩnh vực khác nhau được công bố trong đó có thể kể đến một số công trình sau:

TS Trương Minh Đức (2011), Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh 27, trang 240-247 “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động Công ty trách nhiệm hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam”, thông qua việc kiểm định mô hình hồi quy tác giả đưa ra kết luận các nhà quản lý của Công ty nên quan tâm trước hết đến mức tiền lương cơ bản, tổng mức thu nhập của người lao động. Sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống người lao động, điều kiện làm việc và quan hệ đồng nghiệp để tạo động lực làm việc cho người lao động. Tác giả đưa ra khuyến nghị các nhà quản lý cần xây dựng quy trình, quy chế làm việc rõ ràng để giúp người lao động tránh được những sai lầm đáng tiếc. Về điều kiện làm việc, các nhà quản lý nên quan tâm đến cơ sở vật chất, thiết bị nơi làm việc, đây cũng là những yếu tố giúp người lao động có hứng thú làm việc. Áp lực công việc cũng được chú ý. Nếu áp lực công việc quá cao hoặc công việc nhàm chán sẽ gây chán nản trong công việc của người lao động.

Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm thành phố Hồ Chí Minh số 49 năm 2013, “Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong khách sạn”. Bài viết chỉ ra rằng người lao động có đồng thời động lực bên trong và động lực bên ngoài. Với ý nghĩa đó, các nhà quản lý nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp - bao gồm cả tiền thưởng, khen ngợi công nhân hiệu quả, thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm

khuyến khích người lao động cấp dưới làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, các giải pháp tác giả đưa ra còn khá chung chung chưa đưa ra được một quy trình tổng thể

Lê Anh Tuấn (2009) “Tạo động lực làm việc cho người lao động ở Công ty Cổ phần Cơ điện Uông Bí -TKV”, luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, đã tiếp cận vấn đề tạo động lực từ góc độ nhu cầu của người lao động. Tác giả phân tích từ chính nhu cầu cá nhân để đưa ra các vấn đề liên quan đến tạo động lực. Đối với cách tiếp cận từ tổ chức, tác giả đã chỉ ra các nội dung về tạo động lực. Từ đó đưa ra các giải pháp về tạo động lực, đặc biệt tác giả đã tập trung rất sâu và các giải pháp về sự thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của người lao động. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, tác giả chưa xét đến các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty.

Mai Quốc Bảo (2010) “Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam”, luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân. Luận văn tiếp cận vấn đề nghiên cứu từ vai trò của công tác tạo động lực đối với doanh nghiệp. Tác giả đã phân tích rất đầy đủ hệ thống các học thuyết của tạo động lực. Trong phần phân tích các nội dung về tạo động lực làm việc tác giả đã tập trung vào các hoạt động hiện hữu tại Công ty có tác động đến tạo động lực. Trong đó phải kể đến các hoạt động về hệ thống thù lao, phúc lợi, phân tích đánh giá công việc. Đối với phần giải pháp, tác giả đã đưa ra và phân tích rất chi tiết về các quan điểm của lãnh đạo Công ty về vấn đề nghiên cứu từ đó đề xuất các giải pháp.

Vũ Thị Uyên (2007) “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hệ thống và đề xuất về động lực lao động, các yếu tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp. Như vậy, luận án tập trung chủ yếu vào đối tượng là lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

Hầu hết các công trình nghiên cứu, đề tài trên đều nêu lên được cơ sở lý luận chung về công tác tạo động lực, tập trung phân tích sâu về thực trạng tạo động lực làm việc trong một ngành hoặc một doanh nghiệp cụ thể và đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp cụ thể thông qua các công cụ tạo động lực như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ; đánh giá thực hiện công việc, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, bầu không khí làm việc. Trong đó mỗi công trình có hướng nghiên cứu và cách tiếp cận riêng.

1.1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu nước ngoài

Các nhà khoa học và các học giả dưới góc độ nghiên cứu khác nhau đưa ra những nhận định và quan điểm khác nhau về tạo động lực làm việc theo cách tiếp cận và cách nhìn của họ.

Nhiều quan điểm cho rằng tạo động lực làm việc cho người lao động giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển được đưa ra bởi Maier và Lauer (1973) Bedeian (1993) Higgins (1994). Bên cạnh đó các nhà nghiên cứu còn chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau. Các học thuyết về nội dung của Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg) chỉ ra cách tiếp cận với các nhu cầu của lao động quản lý. Nhóm học thuyết về quá trình (của Adams, Vroom, Skinner, E.A.Locke) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc. Áp dụng các học thuyết trên, một số nghiên cứu chỉ ra các yếu tố tạo động lực và các thực hiện: Zimmer (1966) nhấn mạnh cần tuyển đúng và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo; Gracia (2005) nhấn mạnh cách giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện cho họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc. Apostolou (2000) nhấn mạnh quan hệ giữa tạo động lực với sự lôi cuốn cấp dưới. Kovach (1987) chỉ ra 10 yếu tố ảnh hưởng đến động lực, trong đó công việc thích thú càng quan trọng khi thu nhập tăng, còn lương cao quan trọng hơn nhóm có thu nhập thấp....Tuy nhiên, các nghiên cứu này mới chỉ đứng trên một quan điểm để đánh giá hoặc chỉ đưa ra những khái niệm chung nhất hoặc những giải pháp mang tính rời rạc.

Buelens và Van den Broeck (2007) đã triển khai nghiên cứu phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư nhân”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động ở khu vực công sở với khu vực tư nhân. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cuộc điều tra gồm 3.314 nhân viên ở khu vực và 409 nhân viên làm việc ở khu vực công tại vương quốc Bỉ. Nghiên cứu này còn chỉ ra sự khác biệt trong động lực làm việc giữa phụ nữ và nam giới (phụ nữ làm việc ở văn phòng ít giờ và dành nhiều thời gian hơn cho các công việc gia đình. Thông thường phụ nữ có ít thời gian để thư giãn, nghỉ ngơi hơn đàn ông. Phụ nữ thường được thúc đẩy làm việc bởi tiền lương và các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức). Bên cạnh đó kết quả phân tích còn cho thấy người lao động lớn tuổi ít có xu hướng rời bỏ tổ chức. Họ muốn được làm việc trong một môi trường có nhiều sự cảm thông, hỗ trợ và ít được thúc đẩy bởi yếu tố tiền lương. Hơn nữa cấp bậc quản lý được xem là nhân tố đặc biệt quan trọng trong việc giải thích số giờ làm việc và sự cam kết đối với công việc

Denibutun (2012) đã có nghiên cứu “Động lực làm việc: Khung lý thuyết” Nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá sự khác nhau giữa các lý thuyết về động lực làm việc và xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người. Các lý thuyết về động lực giúp giải thích hành vi của một người nhất định tại một thời điểm nhất định. Có thể chia các học thuyết này thành 2 nhóm.

(i) Học thuyết nội dung tập trung nhận dạng những nhu cầu của cá nhân có ảnh hưởng đến hành vi của họ ở nơi làm việc, bao gồm; lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow; Mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer(mô hình này là sự rút gọn, giản lược từ mô hình gốc của Maslow) thuyết 2 yếu tố của Herzberg(gồm nhóm yếu tố thúc đẩy và nhóm yếu tố duy trì) thuyết thành tựu thúc đẩy của McClelland (gồm nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh)

(ii) Học thuyết quá trình tập trung nghiên cứu vào quá trình tư duy của con người. Quá trình tư duy này có ảnh hưởng đến quyết định thực hiện những hành động khác nhau của con người trong công việc, bao gồm các lý thuyết sau: Thuyết

kỳ vọng của Vroom, thuyết công bằng của Adam, lý thuyết mục tiêu của Locke, thuyết thẩm quyền của Heider và Kelley.

Tóm lại: Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trước đây bàn về vấn đề “Tạo động lực làm việc cho người lao động” với nhiều ý tưởng mới hay có thể kế thừa. Tuy nhiên, một phần các nghiên cứu hoặc đã được viết từ cách đây khá lâu hoặc của nước ngoài nên được viết trong những bối cảnh tương đối khác biệt so với điều kiện hiện tại ở Việt Nam. Mặt khác, các nghiên cứu trước đây dựa vào phân tích số liệu, đánh giá thực trạng tại doanh nghiệp nhằm đưa ra các giải pháp tác động đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động mà chưa hình thành một quy trình nghiên cứu tổng quát. Thực tế, trong môi trường kinh tế hội nhập ngày càng sâu rộng hiện nay, cùng với sự phát triển và biến động không ngừng của môi trường kinh doanh nói chung và sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ nguồn lao động nói riêng thì việc nghiên cứu vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty một cách hệ thống bằng quy trình cụ thể, trực quan là một cách tiếp cận mới, đây là cách thức giúp nhà quản lý công ty dễ dàng hơn trong tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp mình. Trong luận văn này, tác giả nghiên cứu quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động (bao gồm 05 bước: Xác định nhu cầu người lao động; phân loại nhu cầu người lao động; thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động ; triển khai tạo động lực làm việc cho người lao động và đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động) và các yếu tố tác động đến tạo động lực làm việc cho người lao động (bao gồm 05 yếu tố: Quy định pháp luật; đặc điểm ngành nghề kinh doanh; quan điểm của nhà quản trị; chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; đặc điểm của người lao động trong doanh nghiệp). Quy trình hóa tạo động lực làm việc cho người lao động là một hướng tiếp cận phù hợp với thực tế. Do vậy, luận văn của tác giả vừa mang tính kế thừa vừa mang tính nghiên cứu mới, không trùng lặp.

1.2. Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

1.2.1. Các khái niệm cơ bản

1.2.1.1. Người lao động

Theo Trần Xuân Cầu, Mai quốc Chánh (2012), trong sự phát triển khoa học nghiên cứu con người lao động với tư cách là một yếu tố của quá trình sản xuất, đã hình thành một số quan điểm như sau:

Quan điểm 1: “Con người là một động vật biết nói”. Quan niệm này ra đời trong thời kỳ nô lệ, con người lao động được coi là vật sở hữu của giai cấp chủ nô giống như việc sở hữu với các đàn gia súc - tài sản của các chủ nô. Vì là vật sở hữu của giai cấp chủ nô nên người chủ có quyền đánh đập, đem bán, đem bán giết người nô lệ (người lao động). Bởi vậy, chính sách quản lý con người lao động thời kỳ này dựa trên sự cưỡng bức về thân thể. Con người phải làm việc trong những điều kiện hết sức nặng nhọc, khó khăn và bị đối xử hết sức dã man, tàn bạo.

Quan niệm 2: “Con người được coi như một loại công cụ lao động”. Quan niệm này ra đời trong thời kỳ đầu của chủ nghĩa tư bản và nổi bật nhất là vào đầu thế kỷ XX. Do quan niệm con người giống như các loại máy móc, nên chính sách quản lý hướng vào việc tập trung khai thác đến mức tối đa sức lao động của con người. Các nhà tư bản lúc đó dùng mọi biện pháp để nâng cao tối đa lợi nhuận bằng cách kéo dài thời gian lao động, tăng cường độ lao động, sử dụng rộng rãi lao động phụ nữ và trẻ em.

Quan niệm 3: “Con người muốn được đối xử như con người”. Quan niệm này do các nhà tâm lý xã hội học đưa ra trong những năm 20 - 30 của thế kỷ thứ XX trong các nước tư bản phát triển, dựa trên sự nhận định con người với tư cách là một yếu tố của quá trình sản xuất từ khía cạnh tích cực. Đại diện của quan niệm này là Elton Mayo. Các ông cho rằng, con người không phải là những máy móc đơn thuần mà con người có các yếu tố tâm sinh lý tác động tới mối quan hệ của họ trong quá trình lao động. Do đó, bên cạnh việc tìm kiếm và áp dụng tiến bộ kỹ thuật để tăng sản lượng cần phải tìm kiếm sức mạnh của các mối quan hệ giữa con người với con người trong từng tổ chức. Chính vì vậy, chính sách quản lý con người được hướng vào việc tạo những điều kiện dân chủ, không khí thoải mái cho người lao động

trong quá trình làm việc, đồng thời tạo ra những cơ hội cho sự trưởng thành và phát triển cá nhân người lao động.

Quan niệm 4: “Con người có các tiềm năng tiềm ẩn cần được khai thác”. Quan niệm này ra đời đồng thời với quan niệm về các mối quan hệ do các nhà tâm lý xã hội học đưa ra. Tuy nhiên, sự sáng tạo đó không phải tự nhiên mà có, mà đó là quá trình học hỏi, rèn luyện mới có thể có được. Vì vậy, nhiệm vụ của nhà quản lý phải bồi dưỡng, tạo ra những điều kiện thuận lợi làm cho sức sáng tạo của người lao động ngày càng phát triển hơn.

Tổng hợp những quan niệm nêu trên, khái niệm người lao động bao gồm tất cả những người làm việc với các chủ sử dụng lao động nhằm mục đích lấy tiền và thuộc quyền điều khiển của người chủ lao động trong thời gian làm việc. Người lao động có thể là nhân viên, công nhân, cán bộ quản lý và lãnh đạo cấp cao.

Người lao động là một yếu tố không thể thiếu trong quá trình sản xuất, là mục tiêu của sự phát triển và là động lực phát triển của doanh nghiệp. Người lao động luôn chứa đựng những năng lực tiềm ẩn vì vậy nhiệm vụ của các nhà quản trị là tìm ra những biện pháp đối xử phù hợp để kích thích người lao động làm việc một cách say mê, phát huy hết năng lực tiềm ẩn của mình theo năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc sẽ được nâng cao.

1.2.1.2. Động lực và tạo động lực làm việc của người lao động.

Khái niệm động lực: Là sự khao khát, tự nguyện của cá nhân nhằm tăng cường sự nỗ lực của cá nhân để đạt được mục tiêu hay kết quả nào đó. (Nguyễn Văn Điềm, 2010).

Tạo động lực được hiểu chung nhất với nghĩa là tất cả những gì kích thích, thúc đẩy con người và xã hội vận động, phát triển theo hướng tiến bộ.

Khái niệm về động lực lao động: Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các

mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực theo Nguyễn Hữu Lam (2006). Tạo động lực là các biện pháp và cách ứng xử của doanh nghiệp và của nhà quản lý để tạo ra môi trường nhằm nuôi dưỡng và phát triển, sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Theo Nguyễn Xuân Lan (2010), tạo động lực là quá trình tạo ra môi trường để kích thích cho hành động, động viên những cố gắng của người lao động.

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013) động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

1.2.2.3 Tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

Mỗi người lao động trong doanh nghiệp đều có những nhu cầu riêng của mình. Từ những nhu cầu của bản thân, trong mỗi người sẽ xuất hiện những mong muốn, thúc đẩy họ phải hành động (Làm gì? Làm như thế nào?) để đạt được mục tiêu (thỏa mãn nhu cầu, giảm bớt sự thôi thúc) từ đó tạo ra sự thỏa mãn. Như vậy, có thể thấy động lực của con người mang tính chủ quan, và do quy luật tự nhiên (sự sinh tồn, phát triển của con người) chi phối và quy định. Song vấn đề là ở chỗ người lao động luôn hành động có ý thức và tình cảm, có lý trí và mục tiêu, chịu sự tác động rất lớn của ngoại cảnh, của môi trường sống và làm việc. Vì vậy có thể tạo ra và phát huy động lực ở người lao động bằng những tác động đến ý thức, tình cảm, lý trí và nhu cầu của họ.

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013) tạo động lực làm việc được hiểu là hệ thống chính sách, biện pháp thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm con người lao động có động lực trong công việc.

“Tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động làm cho họ có động lực trong công

việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc mà mong muốn được đóng góp cho tổ chức” (Hồ Bá Thâm, 2004, trang 8).

Tóm lại, từ những khái niệm trên cho thấy. tạo động lực làm việc là quá trình xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá các biện pháp tác động tới người lao động nhằm kích thích những mong muốn, khát khao của họ trong công việc góp phần đạt được các mục tiêu của cá nhân và của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp, để xây dựng các biện pháp tạo động lực phù hợp cần phải biết người lao động muốn gì (xác định nhu cầu của người lao động) sau đó xem xét có thể đáp ứng họ ở những nhu cầu gì và ở mức độ nào, rồi từ đó lựa chọn các chương trình, biện pháp tạo động lực phù hợp nhằm hướng mong muốn, nhu cầu cá nhân đi cùng với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Tạo động lực liên quan đến sự khích lệ, không thể là sự đe dọa hay dụ dỗ, hay nói cách khác, muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó, nhà quản lý phải làm cho họ tự mong muốn làm công việc ấy. Khi nhu cầu cụ thể nào đó của con người được thỏa mãn, nhu cầu mới sẽ xuất hiện, vì vậy chuỗi mất xích nhu cầu - mong muốn - thỏa mãn là một chuỗi không có điểm khởi đầu và điểm kết thúc. Vì vậy, nhà quản trị muốn người lao động luôn hăng say, hứng khởi làm việc và cống hiến hết mình vì doanh nghiệp thì phải luôn tìm mọi biện pháp để thỏa mãn nhu cầu liên tục được sinh ra của người lao động. Vậy nên, việc tạo động lực là việc làm thường xuyên, liên tục và phải được duy trì trong doanh nghiệp.

1.2.2. Một số lý thuyết tạo động lực làm việc cho người lao động.

1.2.2.1. Nhóm học thuyết nhu cầu người lao động

*** Thuyết nhu cầu của Maslow**

Lý thuyết của Maslow về sự phát triển cá nhân và động lực được công bố vào năm 1943. Theo Maslow, hành vi của con người bắt nguồn từ mong muốn thỏa mãn các nhu cầu của cá nhân. Nhu cầu của con người được chia thành 5 bậc từ thấp (cấp

thiết nhất) đến cao (ít cấp thiết) bao gồm: Nhu cầu sinh học - nhu cầu an toàn - nhu cầu xã hội - nhu cầu được tôn trọng - nhu cầu tự thể hiện bản thân.

Tháp nhu cầu của Maslow được xây dựng trên các giả định sau:

(i) Nhu cầu chính là cơ sở hình thành nên động cơ thôi thúc con người hành động. Con người cố gắng thỏa mãn trước hết là những nhu cầu quan trọng nhất. tuy nhiên, khi một nhu cầu đã được thỏa mãn thì nó không còn là động cơ hiện thời nữa, và người ta lại cố gắng tìm cách thỏa mãn nhu cầu quan trọng nhất tiếp theo.

(ii) Nhu cầu bậc cao chỉ xuất hiện khi nhu cầu ở bậc thấp hơn đã được thỏa mãn. Chẳng hạn, khi một người sắp chết vì đói thì họ mong muốn tìm cách thỏa mãn nhu cầu thiết yếu, giải quyết trước hết vấn đề đói. Trong thời điểm này họ hoàn toàn không quan tâm xem sự kiện gì đang xảy ra trong lĩnh vực nghệ thuật, hay không quan tâm xem mọi người tôn trọng mình như thế nào. Thuyết Maslow cho nhu cầu con người làm 5 bậc. Cao nhất là nhu cầu được khẳng định bản thân.

- Nhu cầu khẳng định bản thân.

- Nhu cầu được tôn trọng

- Nhu cầu xã hội

- Nhu cầu về an toàn

- Nhu cầu về sinh lý (Vật chất)

* Thuyết 3 nhu cầu của Mc Clelland

David Mc Clelland (1968) nghiên cứu hệ thống nhu cầu và sắp xếp hệ thống từ cao xuống thấp nhưng trong đó ông quan tâm nhất đến ba nhu cầu: Thành đạt, quyền lực và liên kết.

- Nhu cầu thành đạt hay nhu cầu về thành tích: Phản ánh mong muốn của cá nhân làm một điều gì đó có hiệu quả hơn trước. Nó thể hiện là sự cố gắng vượt trội hơn người khác, đạt được những tiêu chí đề ra, nỗ lực để đạt được thành công. Ông cho rằng bản tính con người sinh ra ai cũng có nhu cầu về quyền bậc đó là.

- Nhu cầu về quyền lực: là nhu cầu mong muốn có ảnh hưởng lớn trong nhóm, khống chế người khác, muốn yêu cầu người khác theo ý thích của mình. Người có nhu cầu quyền lực thường đòi hỏi cấp dưới làm theo cách riêng của mình cách chi phối khống chế người khác.

- Nhu cầu liên kết: Là nhu cầu được kết bạn và chấp nhận nhau. Những người có nhu cầu liên kết thường mong muốn có những quan hệ thân thiết gần gũi với mọi người và mong được hòa nhập vào xã hội và kết bạn.

Học thuyết này khuyên các nhà quản trị khi xây dựng chính sách nhân lực, đặc biệt với nhóm lao động quản lý, để tạo động lực thì bên cạnh thỏa mãn các nhu cầu khác, cần nhấn mạnh việc đáp ứng những nhu cầu thành đạt và quyền lực của họ. Thể hiện ở chỗ giao việc nhưng phải giao quyền trong phạm vi trách nhiệm của họ.

1.2.2.2. Nhóm học thuyết theo cách thức của tạo động lực làm việc

* Thuyết 2 tổ của Frederick Herzberg.

Theo Frederick Herzberg (1959) ông đã tiến hành phỏng vấn 203 người lao động kế toán và kỹ sư tại mỹ (việc lựa chọn hai đối tượng trên để phỏng vấn được lý giải bởi tầm quan trọng của các nghề này trong hoạt động kinh doanh ở mỹ) và ông đưa ra kết luận rằng “ Đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn”. Vì vậy, doanh nghiệp không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

Theo F. Herzberg, có hai nhóm yếu tố liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động đó là yếu tố “ duy trì” và “ thúc đẩy” (vì vậy học thuyết của F. Herzberg còn được gọi là học thuyết hai nhóm yếu tố hay song tổ).

Các yếu tố thúc đẩy hay là các yếu tố động viên như: Thành tựu, sự công nhận, bản thân công việc, tính trách nhiệm, sự tiến bộ, sự phát triển. đây là những yếu tố liên quan đến bản chất công việc, gắn liền với những cảm xúc tích cực, có tác dụng tạo ra sự hài lòng, thỏa mãn trong công việc. tuy nhiên, nếu thiếu vắng các yếu tố này thì người lao động vẫn có thể làm việc được nhưng họ sẽ biểu lộ sự không hài lòng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Các yếu tố duy trì là những yếu tố cơ bản trong tổ chức như: Chính sách của tổ chức, sự giám sát trong công việc, lương, quan hệ với đồng nghiệp, quan hệ với cấp trên. Tập hợp các yếu tố trong nhóm này chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Mọi người lao động đều mong muốn nhận được mức tiền lương tương

xúng với sức lực của họ, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái. Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi họ cho đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và hiệu suất làm việc giảm sút.

Theo Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện yếu tố duy trì, nhà quản trị nên gia tăng yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của người lao động.

* Thuyết công bằng của Adams

Thuyết công bằng được phát triển bởi Stacy John Adams (1963) cho rằng con người được khuyến khích tìm kiếm sự công bằng xã hội trong các phần thưởng mà họ kỳ vọng đối với thành tích. Mỗi người đi làm đều mong muốn được đối xử công bằng. Nhìn nhận vấn đề này, họ có xu hướng so sánh tỷ số giữa quyền lợi và đóng góp của bản thân với tỷ số quyền lợi những đóng góp của người khác cụ thể như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội... học thuyết của ông đưa ra:

$$\frac{\text{Lợi ích cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Quyền lợi của người khác}}{\text{Sự đóng góp của người khác}}$$

Nếu công bằng là tỷ số ngang như trên thì người lao động đưa ra hành vi tốt nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và ngược lại. Do đó, nhà quản lý phải tạo dựng sự công bằng trên cơ sở dựa vào sự đóng góp, tránh sự phân biệt đối xử theo tuổi, chủng tộc, giới, tôn giáo.

Như vậy, để tạo động lực duy trì sự công bằng, đối xử với người lao động dựa vào sự đóng góp của họ với doanh nghiệp, xác định rõ mức đóng góp của mỗi cá nhân. Khi người lao động cảm thấy tiền lương, tiền thưởng cũng như các khoản phúc lợi của mình nhận được xứng đáng với công sức mình bỏ ra thì họ sẽ có niềm tin vào doanh nghiệp.

* Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964) không chỉ quan tâm đến việc xác định loại nhu cầu mà còn nghiên cứu quy trình để các cá nhân nhận được phần thưởng. Thuyết cho rằng động cơ thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn, ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất

thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định nhận thức của con người về những hi vọng của họ trong tương lai.

Thuyết kỳ vọng dựa trên mối quan hệ giữa nỗ lực cá nhân; sự thực hiện của cá nhân và kết quả đầu ra mà họ mong muốn. Các yếu tố của thuyết kỳ vọng:

- Kỳ vọng E ► P: Bao hàm việc nỗ lực trong công việc mang đến năng suất làm việc cao. Muốn kỳ vọng này đạt được đỉnh cao, cá nhân phải có khả năng, kinh nghiệm vốn có, các công cụ, máy móc cần thiết và cơ hội để thực hiện.

- Kỳ vọng P ► O: Là hành động thành công sẽ mang đến kết quả đầu ra mong muốn. Nếu kỳ vọng P ► O cao thì cá nhân được thúc đẩy mạnh hơn.

- Hóa trị là giá trị đầu ra. Nếu kết quả đầu ra đã có sẵn từ sự nỗ lực cao, năng suất làm việc tốt mà không được coi trọng thì động lực sẽ giảm đi. Ngược lại, nếu đầu ra được đánh giá cao thì động lực sẽ mạnh hơn.

Vì vậy, trách nhiệm của nhà lãnh đạo là giúp người lao động cấp dưới thỏa mãn nhu cầu của họ và đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp.

1.3. Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

Theo tiếp cận của luận văn này, quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp bao gồm 05 bước sau: Xác định nhu cầu người lao động; phân loại nhu cầu của người lao động; thiết kế chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động; triển khai chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động và đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động

Bước 1: Xác định nhu cầu của người lao động

Bước 2: Phân loại nhu cầu của người lao động

Bước 3: Thiết kế chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động

Bước 4: Triển khai chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động

Bước 5: Đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Nhu cầu là những đòi hỏi, mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau như: Tâm sinh lý, xã hội... Nó xuất phát từ trạng thái tâm lý khi

con người cảm thấy thiếu thốn, không thỏa mãn về cái gì đó, từ đó, thúc đẩy họ có những hành động để đạt được những đòi hỏi, mong ước đó.

1.3.1.1. Mục đích

Xác định nhu cầu của người lao động có nghĩa là cần phải biết rõ những nhu cầu nào đã được thỏa mãn, đang được thỏa mãn, chưa được thỏa mãn cho loại lao động nào, bộ phận nào.

Việc xác định các nhu cầu của người lao động cần thực hiện thường xuyên vì nhu cầu của người lao động luôn biến đổi, đòi hỏi người quản lý phải nắm bắt được để điều chỉnh các biện pháp tạo động lực sao cho phù hợp và hiệu quả nhất.

1.3.1.2. Nội dung

* Các căn cứ xác định nhu cầu của người lao động

(i) Năng lực chuyên môn của người lao động: Nếu là người lao động có năng lực chuyên môn cao thì họ thường có nhu cầu thăng tiến, mong muốn được thể hiện bản thân, nếu người lao động có năng lực chuyên môn thấp thì họ mong muốn được đào tạo, học hỏi để nâng cao trình độ chuyên môn.

(ii) Thái độ của người lao động: thể hiện sự tự giác tập trung vào việc thực hiện các mệnh lệnh, công việc được cấp trên giao, sự chủ động trong thực hiện công việc; trung thực, không che giấu những thông tin có liên quan đến công việc về bản thân, về công việc, về kết quả công việc của mình hay của người khác mà mình biết được, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp trong công việc, sự nỗ lực bản thân trong khả năng học hỏi và phát triển. Tóm lại, thái độ của người lao động thể hiện ở việc người lao động có làm việc hăng say và có trách nhiệm với công việc được giao hay thờ ơ bàng quan.

(iii) Tính cách của người lao động: Có rất nhiều cách thức để phân loại người lao động. Nếu người lao động hướng ngoại (Hay nói, ưa hoạt động, quyết đoán) thì thường có những nhu cầu tự chủ trong công việc, mong muốn có cơ hội giao tiếp với người xung quanh, ngược lại người lao động có tính hướng nội (ít nói, sống kín đáo) thì thường mong muốn có một công việc ổn định, an toàn.

Ngoài ra, các căn cứ khác: Độ tuổi, giới tính, hoàn cảnh gia đình của người lao động. Các căn cứ này đôi khi là những căn cứ giúp xác định rất rõ những nhu cầu

của người lao động. Ví dụ: ở độ tuổi trung niên người lao động thường ít có nhu cầu tham gia các hoạt động hướng ngoại như tham quan, dã ngoại, hay thi đấu thể thao.

* Các phương pháp xác định nhu cầu của người lao động

Để thu thập thông tin xác định nhu cầu của người lao động có thể sử dụng những phương pháp: Bản hỏi, phỏng vấn, thảo luận nhóm, phân tích thông tin có sẵn cụ thể như sau:

- Phương pháp bản hỏi: Người lao động được yêu cầu trả lời những câu hỏi có các đáp án sẵn liên quan đến công việc, mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc, đối với những chính sách nhân lực của doanh nghiệp hoặc có thể yêu cầu người lao động đánh số thứ tự ưu tiên những nhu cầu (nguyện vọng) chủ yếu của họ, từ đó tìm ra những nhu cầu nào được người lao động quan tâm nhất, muốn được thỏa mãn nhiều nhất

- Phương pháp phỏng vấn: người phỏng vấn hỏi người lao động về những khó khăn thuận lợi trong công việc, tâm tư, tình cảm, nguyện vọng, nhu cầu hỗ trợ từ phía doanh nghiệp của người lao động trong quá trình thực hiện công việc, hay quá trình công tác tại doanh nghiệp.

- Thảo luận nhóm: là phương pháp mà nhóm người lao động (từ 6 đến 8 người) được doanh nghiệp mời tham gia thảo luận để tìm hiểu nhu cầu của người lao động khi làm việc tại doanh nghiệp. Tùy vào loại nhu cầu doanh nghiệp muốn tìm hiểu mà người lao động được lựa chọn nhóm thảo luận, có sự tương đồng về trình độ, độ tuổi, thâm niên công tác hay năng lực thực hiện công việc. Trong cuộc thảo luận nhóm, một chuyên gia có năng lực chuyên môn từ bên ngoài doanh nghiệp đóng vai trò là người điều phối hỗ trợ, chứ không tham gia thảo luận. Các chủ đề thảo luận thường là những vấn đề tương đối nhạy cảm liên quan đến nhu cầu nội tại của người lao động, những khó khăn khi thực hiện công việc, mong muốn liên quan đến công việc (thay đổi công việc hay môi trường làm việc của người lao động, những đề xuất, kiến nghị với doanh nghiệp...). Cần lưu ý, phương pháp này khá tốn kém thời gian và tiền bạc nhưng là phương pháp hiệu quả để xác định cụ thể

những nhu cầu nào đã được thỏa mãn, đang được thỏa mãn, chưa được thỏa mãn của người lao động trong doanh nghiệp.

- Phân tích thông tin có sẵn: Quá trình thu thập thông tin phục vụ việc tìm hiểu nhu cầu của người lao động doanh nghiệp có thể sử dụng những tài liệu, văn bản có sẵn như báo cáo kết quả đánh giá thực hiện công việc, bảng thành tích cá nhân của người lao động, hồ sơ nhân sự, báo cáo tổng kết của các bộ phận, phòng ban, nhật ký công việc của người lao động....Cụ thể như:

Kết quả đánh giá thực hiện công việc: để xem xét, phân tích xem người lao động có hoàn thành công việc hay không? Hoàn thành ở mức độ nào? Những mong muốn nguyện vọng đề xuất của người lao động đối với công việc mà họ thực hiện.

Bảng thành tích cá nhân của người lao động: để biết nếu cá nhân người lao động có nhiều sáng kiến trong sản xuất kinh doanh, đạt thành tích trong các hoạt động phong trào, hay dẫn đầu trong các nhóm người lao động có doanh thu cao nhất của năm, từ đó làm cơ sở xác định nhu cầu của các cá nhân đó.

Hồ sơ nhân sự: thông qua hồ sơ nhân sự, nhà quản trị có thể biết được hoàn cảnh của nhân lực, quá trình công tác, sở thích cá nhân từ đó hướng tới đáp ứng nhu cầu gắn liền với những đặc điểm của mỗi cá nhân.

Những tài liệu này sẽ được phân tích, xử lý để là cơ sở xác định nhu cầu của người lao động theo các đối tượng lao động khác nhau và theo các bộ phận phòng ban khác nhau.

1.3.2 Phân loại nhu cầu của người lao động

1.3.2.1 Mục đích

Phân loại nhu cầu của người lao động nhằm xác định thứ tự nhu cầu ưu tiên cho các nhóm đối tượng lao động khác nhau trong doanh nghiệp. Có nghĩa là thông qua việc tìm hiểu nhu cầu sắp xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên, nhu cầu nào cấp bách quan trọng nhất được ưu tiên thỏa mãn trước nhưng phải đảm bảo phù hợp với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

1.3.2.2 Nội dung

- Xác định tiêu chí phân loại nhu cầu của người lao động

- Phân loại nhu cầu người lao động theo thâm niên và đặc điểm công việc trong doanh nghiệp

- Phân loại nhu cầu người lao động theo năng lực

Các phương pháp phân loại: Sau khi phân loại nhu cầu của người lao động theo các tiêu chí trên doanh nghiệp cần sắp xếp nhu cầu của người lao động theo thứ tự ưu tiên bằng cách sử dụng những phương pháp: bản hỏi, phỏng vấn, thảo luận nhóm, phân tích thông tin có sẵn. Trên thực tế, doanh nghiệp có thể tiến hành làm cùng một lúc hoạt động xác định nhu cầu và phân loại nhu cầu của người lao động.

1.3.3 Thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động

1.3.3.1 Mục đích

Thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm tìm ra cách thức giúp doanh nghiệp chủ động đáp ứng nhu cầu của người lao động phù hợp với thứ tự ưu tiên đã phân loại.

1.3.3.2 Nội dung

Thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động bao gồm các nội dung sau: xác định mục tiêu chương trình tạo động lực, xác định đối tượng của chương trình tạo động lực, lựa chọn các biện pháp tạo động lực và xác định chi phí triển khai chương trình tạo động lực.

** Xác định mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động*

- Thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp cần hướng tới các mục tiêu cụ thể sau;

- Thúc đẩy, khuyến khích người lao động làm việc tự giác, chủ động

Thu hút và giữ chân người lao động, làm cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp.

- Hỗ trợ việc đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn

** Xác định đối tượng tạo động lực*

Tùy vào mục tiêu của chương trình tạo động lực, chiến lược kinh doanh và chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp, mức độ khan hiếm của nhân lực

trên thị trường lao động, dựa trên việc xác định nhu cầu và phân loại nhu cầu tạo động lực làm việc cho người lao động mà doanh nghiệp xác định đối tượng tạo động lực phù hợp tùy thuộc vào mục tiêu chương trình, đối tượng tạo động lực các biện pháp tạo động lực và ngân sách cho tạo động lực của doanh nghiệp.

**Một số biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động*

Biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động: Gồm biện pháp tạo động lực tài chính và biện pháp tạo động lực phi tài chính. Đây là những biện pháp kích thích mong muốn làm việc của người lao động

- **Biện pháp tạo động lực tài chính:**

Tạo động lực làm việc bằng biện pháp tài chính bao gồm: Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ

(i) Tạo động lực thông qua tiền lương

Trong nền kinh tế thị trường và sự hoạt động của thị trường sức lao động (hay còn gọi là thị trường lao động) sức lao động là hàng hóa, do vậy tiền lương là giá cả của sức lao động

Nguyễn Ngọc Quân (2004) “tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm).

Như vậy ta có thể hiểu tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

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

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

không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động

Đối với các doanh nghiệp, tổ chức: Tiền lương được coi như một biện pháp hữu hiệu giúp họ giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể

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

Yêu cầu của tiền lương trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động:

+ Thứ nhất, tiền lương phải thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho lao động để họ có thể tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hầu hết với tất cả người lao động, tiền lương là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và hạn muốn được làm việc của họ. Bởi trên hết, nó giúp con người một cách giao tiếp thỏa mãn những nhu cầu tối thiểu nhất về cuộc sống. Khi tiền lương quá thấp hoặc không ổn định, người lao động không được đảm bảo về điều kiện sống họ sẽ có nguy cơ rời bỏ doanh nghiệp và tổ chức.

+ Thứ hai, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng. học thuyết Adams cho thấy nhu cầu cần đòi hỏi sự công bằng. Do vậy yêu cầu về tiền lương không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày mà nó còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ với người lao động trong cùng công ty mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà người lao động được hưởng từ doanh nghiệp so với mức lương thông thường ở vị trí tương ứng trong các doanh nghiệp hoạt động trên cùng lĩnh vực

+ Thứ ba, tiền lương phải tương xứng với công sức người lao động bỏ ra và cũng thể hiện tính công bằng. Người lao động được hưởng lương cũng phải xứng đáng với công sức và cống hiến mà người đó bỏ ra cho doanh nghiệp. Một mức lương hợp lý mà doanh nghiệp bỏ ra để giữ chân người lao động cũng là điều dễ hiểu và nên làm nếu thực sự người lao động đó có những đóng góp đáng kể

(ii) Tạo động lực qua tiền thưởng.

Tiền thưởng nó cũng thể hiện nhu cầu khẳng định bản thân (Thuyết Maslow) thể hiện sự thành đạt. (Thuyết David Mc Clelland) và sự đánh giá công bằng (thuyết Adams).

“Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường là vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời gian, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các sáng kiến cải tiến có giá trị” Nguyễn Ngọc Quân, 2004 trang 236

Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng đột xuất và thưởng định kỳ. Thưởng định kỳ vào cuối năm, cuối quý; còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả người lao động trong doanh nghiệp hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể

Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động. Nó là một trong các công cụ đãi ngộ quan trọng. có tác dụng làm tăng thu nhập cho người lao động, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền lương có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động, cho thấy sự ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ

(iii) Tạo động lực thông qua phúc lợi và dịch vụ

Phúc lợi và dịch vụ là khoản thù lao gián tiếp mà người lao động nhận được dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Nó gồm hai loại là bắt buộc và tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc: là khoản phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải thực hiện theo quy định của pháp luật nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động. Đó là bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

Phúc lợi tự nguyện: Là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Như các phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi đảm bảo, tiền cho những thời gian không làm việc, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt.

Các loại dịch vụ cho người lao động là các dịch vụ tài chính, dịch vụ xã hội, dịch vụ nghề nghiệp, dịch vụ và giải trí, chăm sóc người già trẻ em, dịch vụ nhà ở

và giao thông đi lại nhằm giúp đỡ người lao động và gia đình họ để người lao động an tâm và tập trung tốt nhất để làm việc đạt hiệu quả

- Biện pháp tạo động lực phi tài chính

i) Tại động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu 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 các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về đánh giá đó với người lao động. Đánh giá công việc thể hiện chức năng đảm bảo sự công bằng trong tổ chức, ghi nhận những thành tích đạt được của người lao động (thỏa mãn nhu cầu thành đạt) và là có rõ giúp cho người lao động thỏa mãn nhu cầu khẳng định bản thân (Maslow).

Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức và công khai. Hệ thống đánh giá phải khoa học rõ ràng. Người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải có các tiêu chuẩn rõ ràng cụ thể và phải được phổ biến tới từng người lao động. Từ đó người lao động có thể biết được kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào, doanh nghiệp dựa vào những tiêu chí nào để đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất

Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì thế tạo động lực làm việc cho người lao động nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

ii) Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng nhân lực

Bố trí và sử dụng nhân lực đảm bảo đúng người đúng việc. Mục tiêu cần đạt được là đảm bảo sử dụng nhân lực đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi các nhân nhằm làm gia tăng năng suất lao động và tạo động lực của người lao động khi làm việc. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại, nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo động lực cho họ trong quá trình lao động.

Người lao động khi được sắp xếp vào vị trí đúng chuyên môn, sở trường của họ thì sẽ phát huy được hết khả năng, sự nhiệt tình và hăng say trong công việc, hơn nữa đúng người đúng việc đảm bảo thực hiện đúng mục tiêu của doanh nghiệp.

Bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo các đột biến về nhân sự trong quá trình kinh doanh do tác động đến từ hưu trí, bỏ việc, chuyển công tác... hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hóa các loại hình lao động nhằm tiết kiệm chi phí nhân công mà hoạt động sản xuất kinh doanh mang tính thời vụ

iii) Tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nhân lực

Mỗi một tổ chức đều coi trọng công tác đào tạo và phát triển nhân lực vì nó cung cấp một khối lượng kiến thức, kỹ năng, định hướng nghề nghiệp cho người lao động.. qua đó giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nhân lực mà họ hiện đang có, đáp ứng được sự thay đổi của trang thiết bị máy móc, công nghệ cũng như những yêu cầu của công việc. Đào tạo và phát triển nhân lực còn nâng cao khả năng thích ứng của người lao động đối với công việc. Bên cạnh đó, một mục tiêu khác cũng khá quan trọng là nó góp phần đáp ứng được nhu cầu được học tập, tìm hiểu được đào tạo để có những kiến thức, kỹ năng mà người lao động mong muốn. doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng người lao động bằng cách cho người lao động tham gia các khóa đào tạo mới, đào tạo nâng cao nghiệp vụ hay nâng bậc..nhằm hoàn thiện hơn vốn kiến thức, tay nghề của họ và giúp họ thực hiện các công việc một cách nhanh chóng, chuyên nghiệp hơn đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình.

iv) Tạo động lực thông qua bầu không khí làm việc.

Các học thuyết nhu cầu như Maslow, David Mc Clelland vv... đã chỉ rõ, con người bao giờ cũng có nhu cầu quan hệ xã hội. Họ mong muốn được làm việc trong bầu không khí thân thiện, vui vẻ và đoàn kết, làm việc trong môi trường này sẽ tạo động lực cho họ làm việc tốt hơn.

Nếu trong một tổ chức thường xuyên xảy ra mâu thuẫn, xung đột giữa các thành viên chắc chắn rằng hiệu quả làm việc của tổ chức sẽ không cao. Thông

thường người lao động phải giành khoảng một phần tư thời gian trong ngày cho nơi làm việc. Do vậy không khí nơi làm việc có ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua kích thích tinh thần. Trong doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí làm việc thân thiện, mọi người tôn trọng nhau, thường xuyên giúp đỡ lẫn nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp.. chắc chắn sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho người lao động, mỗi người lao động luôn luôn có sự nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc.

Trong tổ chức các nhà quản lý có nhiều biện pháp để tạo ra môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng vui vẻ. Một số biện pháp chính.

- Tổ chức các buổi liên hoan, du lịch vv...
- Thăm hỏi như ốm đau, hiếu hỉ.
- Các câu lạc bộ, các hội thảo vv...

Biện pháp tạo động lực cho nhóm lao động mới vào nghề; tập trung tuyển dụng một cách rộng rãi, tăng lương và lợi ích làm việc cho công việc hấp dẫn hơn

1.3.4 Triển khai tạo động lực làm việc cho người lao động

1.3.4.1 Mục đích

Triển khai chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm thực hiện mục tiêu của chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động đã xác định và là kết quả của việc tổ chức và phối hợp của các bộ phận. Bao gồm các bước: xây dựng lịch trình việc triển khai chương trình; tổ chức phân công các bộ phận phối hợp; xây dựng, ban hành văn bản hướng dẫn triển khai các chương trình tạo động lực

1.3.4.2 Nội dung

- Xây dựng lịch trình làm việc triển khai chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động cần thực hiện theo đúng lịch trình đã xác định

- Phân công, tổ chức thực hiện: lập danh sách, gửi văn bản hướng dẫn và thông báo đến các bộ phận, các đối tượng đã xác định trong chương trình tạo động lực, chuẩn bị các điều kiện vật chất phục vụ chương trình

- Xây dựng và ban hành các văn bản hướng dẫn về các chương trình tạo động lực đã được thiết kế; phổ biến tới các bộ phận được phân công tham gia triển khai chương trình

1.3.5 Đánh giá tạo động lực cho người lao động

1.3.5.1 Mục đích

Giúp phát hiện những sai lệch trong quá trình tạo động lực làm việc cho người lao động từ đó có những điều kiện điều chỉnh kịp thời, đồng thời đánh giá tạo động lực giúp nhà quản trị rút ra những bài học kinh nghiệm trong tương lai

1.3.5.2 Nội dung

Đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động bao gồm đánh giá chương trình tạo động lực và đánh giá kết quả tạo động lực

** Đánh giá chương trình tạo động lực*

Đánh giá nội dung chương trình tạo động lực: đánh giá về sự đầy đủ các nội dung chương trình tạo động lực, đảm bảo đúng mục tiêu hướng tới của doanh nghiệp, phải tốt và phù hợp với người lao động và tình hình thực tế trong tổ chức, doanh nghiệp, phù hợp với ngân sách của doanh nghiệp.

Đánh giá việc triển khai chương trình tạo động lực: Những chương trình tạo động lực đã được xây dựng theo nội dung chuẩn, được ban lãnh đạo doanh nghiệp phê duyệt, đã được triển khai, áp dụng tại doanh nghiệp hay chưa? Có đúng nội dung và hướng dẫn áp dụng hay không? Quá trình triển khai đã gặp phải những khó khăn, vướng mắc như thế nào, để đưa ra giải pháp điều chỉnh kịp thời.

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

** Đánh giá kết quả tạo động lực*

Đánh giá kết quả tạo động lực thông qua các tiêu chí: năng suất lao động, sự hài lòng của người lao động đối với công việc, tỷ lệ nghỉ việc, vắng mặt

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

Tỷ lệ vắng mặt, nghỉ việc: Xác định mức độ thỏa mãn của người lao động trong công việc. Người lao động có mức độ thỏa mãn công việc ít có thể nghỉ việc và tỷ lệ vắng mặt cao

Mức độ tuân thủ kỷ luật lao động: Bất kể một tổ chức, doanh nghiệp nào đều có những nội quy, quy định riêng, nếu người lao động làm việc tốt thì được động viên, khen thưởng, ngược lại nếu người lao động vi phạm nội quy, quy định sẽ bị kỷ luật. Nếu sau chương trình tạo động lực, việc tuân thủ kỷ luật của người lao động tốt hơn thì nghĩa là chương trình tạo động lực có hiệu quả.

Mức độ hài lòng của người lao động: Thực chất việc đánh giá mức độ hài lòng của người lao động xuất phát từ đánh giá các biện pháp tạo động lực, qua đó xác định sau khi thực hiện chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động có cảm thấy hài lòng thỏa mãn về công việc và môi trường làm việc hay không? Ở mức độ hài lòng ra sao? Biểu hiện thông qua các yếu tố: Tinh thần làm việc của người lao động, sức khỏe; tỷ lệ thăng chức, luân chuyển công việc được cử đi đào tạo, bồi dưỡng đã đạt kết quả ra sao? Sự sáng tạo trong công việc của người lao động..Bên cạnh đó, trang thiết bị làm việc của người lao động được đổi mới có phù hợp với trình độ, kỹ năng sử dụng của người lao động? Sự tập trung, hứng thú làm việc, hỗ trợ làm việc giữa người lao động, bộ phận mỗi quan hệ giữa các đồng nghiệp được cải thiện

Động cơ làm việc của người lao động: Nếu quá trình tạo động lực hiệu quả sẽ làm cho người lao động gắn bó, trung thành hơn với tổ chức, doanh nghiệp. Người lao động sẽ mong muốn cống hiến hết mình cho tổ chức, doanh nghiệp, coi tổ chức, doanh nghiệp là ngôi nhà thứ hai của mình, điều này sẽ giúp doanh nghiệp giữ chân được người lao động, tránh tình trạng chảy máu chất xám, thậm chí cả khi doanh

nghiệp gặp khó khăn người lao động vẫn một lòng trung thành thì đó là biểu hiện của chương trình tạo động lực hiệu quả

1.4 Yếu tố ảnh hưởng tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

1.4.1 Quy định của pháp luật Nhà nước

Luật pháp của Nhà nước đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp lý quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người lao động khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Luật pháp nghiêm minh, thích hợp tạo ra sự công bằng, cuộc sống ổn định, bình yên và người lao động sẽ yên tâm lao động. Khi luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ không phải sợ sự bắt ép vô lý của người sử dụng lao động, đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi quá đối với người sử dụng lao động. Nhà nước đang kiện toàn hệ thống pháp luật và đặc biệt là hệ thống pháp luật về lao động để đảm bảo các quyền lợi cho người lao động để tạo động lực lao động cho họ góp phần vào sự phát triển của đất nước.

1.4.2 Đặc điểm của ngành nghề kinh doanh

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau sẽ có những vị thế và đặc điểm khác nhau, do đó cũng sẽ tác động tới kỳ vọng và mong đợi của người lao động khác nhau. Thông thường trong lĩnh vực công người lao động mong đợi sự thành đạt và sự ổn định trong công việc, trong khi đó trong lĩnh vực tư người lao động lại đánh giá cao sự thành đạt, thu nhập, sự năng động, linh hoạt trong công việc. Những công việc có tính thách thức, trách nhiệm thường thu hút những lao động có trình độ cao, năng động sáng tạo....và thu nhập trong ngành nghề này cũng cao hơn. Người lao động làm việc trong ngành nghề này cũng tự hào và vui vẻ hơn. Đồng thời do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và năng động nên cũng đòi hỏi người lao động phải luôn luôn cố gắng phấn đấu hết mình cho công việc nếu không sẽ bị đào thải

1.4.3 Quan điểm của nhà quản trị doanh nghiệp

Những quan điểm của nhà lãnh đạo cấp cao về cách thức quản lý con người sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả thái độ tinh thần làm việc của người lao động. Con người luôn có những thái độ, tình cảm, sự sáng tạo, lòng nhiệt huyết và niềm tin cao trong công việc nếu họ được đối xử một cách xứng đáng. Vậy triết lý của nhà quản lý phải làm sao hướng vào con người và vì con người phục vụ có như vậy con người mới hết lòng và có động lực lao động mà phục vụ doanh nghiệp. Khi xây dựng triết lý quản lý con người nhà quản lý cần chú ý đến những điều kiện sau: tôn trọng người lao động như tôn trọng bản thân và quý mến họ như những người bạn; không ngừng hoàn thiện những điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành tốt công việc được giao; quan tâm đến người lao động như những thành viên ruột thịt trong gia đình, chăm lo đến đời sống vật chất, tinh thần, tình cảm, tâm sinh lý xã hội một cách đầy đủ và chu đáo, nâng cao giá trị của người lao động làm cho họ thấy mối quan hệ biện chứng và gắn bó giữa họ và công việc; quản lý con người văn minh, nhân đạo, mềm dẻo, linh hoạt làm cho họ ngày càng hạnh phúc và biến lao động tại doanh nghiệp thành nhu cầu bậc nhất của cuộc sống. Giải quyết các vấn đề liên quan đến người lao động phải nguyên tắc, công bằng nhưng không được thiếu tình người làm cho người lao động thấy rõ tôn chỉ hiệu và hành động theo tôn chỉ mang bản sắc riêng của doanh nghiệp

1.4.4 Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược phát triển đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp thông qua: Nhu cầu trong tương lai những yêu cầu đặt ra khi tuyển người lao động mới, những kế hoạch của doanh nghiệp đòi hỏi công tác đào tạo và phát triển phải như thế nào nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, chiến lược mới kèm theo những cơ hội và thách thức mới tạo ra động lực thúc đẩy người lao động hứng khởi làm việc

1.4.5 Đặc điểm của người lao động trong doanh nghiệp

Ý thức thái độ cá nhân: Đây là quan điểm và thái độ của con người về một công việc, một sự Vật nào đó. Cách nhìn nhận đó có thể tích cực hay tiêu cực tùy

theo cách đánh giá trong hoàn cảnh cụ thể và như vậy sẽ phản ánh mức độ tạo động lực khác nhau trong lao động.

Năng lực cá nhân: Là khả năng của một người thực hiện một hoạt động lao động nào đó đảm bảo rằng hoạt động đó sẽ đạt được hiệu quả cao. Khả năng của mỗi người được tạo thành từ ba yếu tố là bẩm sinh, đào tạo và các nguồn lực để vận dụng các kiến thức vào thực tế. Khả năng cá nhân có được chủ yếu là thông qua quá trình giáo dục- đào tạo. Một người càng trẻ càng tham gia học tập nhiều, có nhiều bằng cấp thì càng tiếp thu, lĩnh hội được nhiều kiến thức để nâng cao khả năng làm việc. Tuy nhiên khi có đủ kiến thức nhưng không có điều kiện, tức không được bố trí công việc phù hợp với khả năng và không được cung cấp các điều kiện Vật chất để thực hiện khả năng đó cũng không thể phát huy hoặc chỉ được khai thác rất ít trên thực tế. Khi quá trình làm việc càng lâu thì kinh nghiệm và sự chín chắn trong công việc càng lớn và năng suất lao động cũng cao hơn, những người có khả năng và kinh nghiệm làm việc càng cao thì càng quan tâm thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và tự chủ trong công việc. Để phát huy được khả năng và kinh nghiệm cần giao công việc phù hợp với khả năng, sở trường mỗi người.

Sở trường: Là những thế mạnh hay khả năng nổi trội vốn có của một người. Nếu như người lao động được làm việc theo đúng sở trường sẽ có tác dụng ở hai điểm sau: Khai thác hết khả năng làm việc của họ và tạo hứng thú cao độ trong lao động, đây là cơ sở để tạo lên sự kích thích lớn. Vì vậy, điều quan trọng là trong mỗi tổ chức cần phải phát huy và khai thác đúng năng lực và sở trường để đảm bảo phù hợp với kỹ năng, kỹ xảo và trình độ nghề nghiệp của người lao động

Đặc điểm tính cách: Tính cách là phong thái cá nhân độc đáo quy định cách thức hành vi của cá nhân trong môi trường xã hội và hoạt động. Tính cách được biểu hiện trong hệ thống thái độ của các cá nhân và trong các phẩm chất, ý chí của con người. Hiểu rõ tính cách cá nhân giúp người quản lý có thể đoán biết được người lao động có thể làm được gì và mong muốn làm gì trong tổ chức. Đặc tính này có thể hiểu cá nhân yêu lao động, thích thiên vị, hay ghét lao động, dễ xúc động hay chậm thay đổi. Tính cách của mỗi người được hình thành và phát triển theo thời gian, chịu sự tác động qua lại của tính di truyền và môi trường hoạt động của cá

nhân. Thực tế tính cách của các cá nhân rất khác nhau và đặc điểm, nội dung yêu cầu của công việc cũng vậy.

Theo logic này, các nhà quản lý cần nỗ lực để lựa chọn người có tính cách phù hợp với công việc. Sự thỏa mãn của người lao động với công việc của mình và sự gắn bó của họ đối với công việc sẽ phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa tính cách của cá nhân với công việc đó. Như vậy, đặc điểm nhân cách có ảnh hưởng trong công tác tạo động lực làm việc.

Đặc điểm tuổi, giới tính người lao động: Các yếu tố này càng phải được quan tâm trong các doanh nghiệp do nguồn tổ chức ngày càng trở lên đa dạng với những nhóm người có độ tuổi, giới tính khác nhau. Nam thường thể hiện sự cạnh tranh, năng động, thích tìm tòi sáng tạo và thể lực tốt trong công việc nhưng hay cáu thả, nóng vội và thiếu kiên trì trong công việc. Trái lại nữ giới thường cẩn thận, cẩn cù, có sự chịu đựng và tính kiên trì cao nhưng lại dễ an phận, không thích di chuyển, không thích ganh đua, dễ dãi trong công việc. Khi bố trí và sử dụng lao động cần chú ý đến các khía cạnh do giới tính chi phối nhằm tạo ra những nhóm làm việc có hiệu quả.

Sự khác biệt về tuổi cần nhìn nhận trong nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tuổi tác thể hiện vai trò gánh vác xã hội trong cuộc sống của mỗi người như chưa có gia đình, sắp nghỉ hưu, cũng như thể hiện định hướng khác nhau trong công việc. Lứa tuổi khác nhau dẫn tới lối sống và hành động khác nhau. Người trẻ tuổi thường năng động sáng tạo, ham học hỏi thích mạo hiểm và thích di chuyển, nhưng lại rất sốc nổi, đôi khi quá mạo hiểm dẫn tới thất bại. Tuổi tác càng tăng thì thường ít sáng tạo, hay bảo thủ, không thích di chuyển nhưng lại rất giàu kinh nghiệm và thận trọng công việc. Do đó, biết bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực có những lứa tuổi khác nhau sẽ giúp tận dụng những ưu điểm và hạn chế nhược điểm của họ để có sự hợp tác tốt nhất trong công việc.

Tình trạng kinh tế của người lao động: Tình trạng kinh tế khác nhau cũng tác động rất lớn đến nhu cầu của người lao động trong công việc. Nhìn chung mức độ đói nghèo ngày càng lớn thì người lao động càng tập trung vào đòi hỏi nhằm duy trì cuộc sống, nếu người lao động tình trạng kinh tế còn thấp thì họ rất coi trọng yếu tố

lương cao khi lựa chọn công việc. Khi mức sống của người lao động tăng lên cùng với xu hướng phát triển kinh tế trên thế giới mà lương cao không còn là yếu tố tạo động lực chính mà công việc thú vị và môi trường làm việc ngày càng đóng vai trò quan trọng.

Tóm tắt chương 1: Trong doanh nghiệp việc quan tâm đến nhu cầu vật chất (lương, thưởng ...) là điều quan trọng hơn hết. Nâng cao thu nhập cho người lao động phải được coi là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp. Cần gánh trách nhiệm và nhu cầu thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Phần thù lao không cố định mà thay đổi tùy theo tình hình công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn. Tạo ra môi trường làm việc tốt, công bằng cho tất cả thành viên trong doanh nghiệp sẽ làm cho người lao động phấn đấu làm việc để có cơ hội thăng tiến, nâng cao trình độ chuyên môn. Doanh nghiệp cần quan tâm đến các chương trình phúc lợi cho người lao động hăng say làm việc. Doanh nghiệp cần làm tăng quyền tự chủ của người lao động, khuyến khích người lao động tham gia vào các quá trình ra quyết định. Điều này sẽ giúp người lao động làm việc có trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả hơn, làm tăng sự thỏa mãn với công việc. Cùng với việc quan tâm đến nhu cầu vật chất, doanh nghiệp cần chú ý đến các nhu cầu tinh thần của người lao động như tạo điều kiện cho người lao động được giao lưu, học tập, phát huy khả năng của mỗi người. Từ đó người lao động sẽ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Chương 2

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Thiết kế nghiên cứu

2.1.1 Xác định vấn đề, mục tiêu của nghiên cứu

Có rất nhiều cách tiếp cận để tìm ra những phương pháp tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp, song trong bài luận văn này, tác giả muốn thông qua nghiên cứu quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng để tìm ra những ưu điểm, nhược điểm của quy trình và đề xuất giải pháp hoàn thiện quy trình này để từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động một cách hiệu quả nhất và hoàn thiện nhất tại Công ty

2.1.2 Quy trình nghiên cứu

Tác giả tiến hành xây dựng quy trình nghiên cứu như sau:

* Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước và nước ngoài, tình hình thực tế tại công ty.

- Xác định vấn đề nghiên cứu
- Xác định mục tiêu nghiên cứu
- Xác định nhiệm vụ nghiên cứu

* Phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp
- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp
- Phương pháp thống kê mô tả
- Phương pháp tổng hợp, phân tích

* Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

* Giải pháp, kiến nghị

2.1.3 Xác định mô hình nghiên cứu

Để xây dựng đúng mô hình nghiên cứu, trước tiên tác giả cần xác định chính xác vấn đề nghiên cứu. Vấn đề nghiên cứu đề tài là tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng. Sau khi xác định được cần đề nghiên cứu tác giả xác định mục tiêu nghiên cứu.

Mục tiêu của nghiên cứu là đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

Tác giả thực hiện nghiên cứu theo các bước sau đây:

2.1.3.1 Phân tích quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động

Tác giả phân tích thực trạng quy trình tạo động lực làm việc tại Công ty theo các bước:

Bước 1: Khảo sát, đánh giá thực trạng việc xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng.

Tác giả vận dụng thuyết nhu cầu của Maslow trong việc tìm hiểu nhu cầu của người lao động tại Công ty bằng những biểu hiện cụ thể trong công việc

Cụ thể như sau:

-Nhu cầu sinh lý được hiểu là nhu cầu về thức ăn chỗ ở nghỉ ngơi của người lao động

- Nhu cầu về an toàn tương ứng với nhu cầu về nơi làm việc an toàn, việc làm được đảm bảo an toàn lao động và an toàn về thân thể của người lao động

- Nhu cầu xã hội được thể hiện ở nhu cầu được là thành viên của Công ty, được giao lưu với những người lao động trong cùng công ty, chia sẻ hợp tác trong công việc cũng như trong cuộc sống.

- Nhu cầu tôn trọng được hiểu là nhu cầu được ghi nhận thành tích, đóng góp của người lao động bằng các phần thưởng, địa vị cơ hội thăng tiến.

- Nhu cầu tự khẳng định là nhu cầu được phát triển tài năng, những triển vọng nghề nghiệp của bản thân người lao động trong Công ty.

Bước 2: Phân loại nhu cầu người lao động.

Sau khi xác định rõ nhu cầu người lao động tại Công Ty tác giả phân loại nhu cầu người lao động để sắp xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên, nhu cầu nào cấp bách, quan trọng nhất được ưu tiên thỏa mãn trước nhưng phải đảm bảo phù hợp với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Bước phân loại này là tiền đề để thiết kế biện pháp tạo động lực chính xác và hiệu quả đối với những nhu cầu người lao động đã được ưu tiên. Tác giả vận dụng kết hợp thuyết nhu cầu của Maslow và thuyết hai nhân tố của Herzberg để phân loại nhu cầu của người lao động.

Bước 3: Khảo sát và thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua việc đánh giá hiệu quả thực hiện các biện pháp tạo động lực tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ) và biện pháp tạo động lực phi tài chính (đánh giá thực hiện công việc, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, bầu không khí làm việc). Từ đó nhận xét đánh giá mức độ hiệu quả tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua các biện pháp tạo động lực mà Công ty đã áp dụng

Bước 4: Khảo sát việc triển khai chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty. Tác giả thu thập các dữ liệu sơ cấp từ các phòng ban về các chương trình tạo động lực đã được thực hiện tại Công ty. Qua đó phân tích cách xây dựng lịch trình triển khai chương trình tạo động lực, mô tả việc phân tích công tác tổ chức thực hiện chương trình tạo động lực và liệt kê các văn bản hướng dẫn mà Công ty đã phát hành trong quá trình triển khai chương trình.

Bước 5: Đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty.

2.1.3.2 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc

Tác giả phân tích từng yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty như sau:

- Quy định pháp luật Việt Nam: Tác giả tập trung phân tích các quy định của pháp luật của Nhà nước quy định về các mức phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, kinh phí công đoàn, quy định lương tối thiểu. Bộ luật lao động năm 2012 số 10/2012 QH 2013 ngày 18 tháng 6 năm 2012 và các nghị định hướng dẫn, nghị định thông tư của Bộ lao động thương binh và xã hội hướng dẫn liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động.

- Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty; phân tích những thuận lợi khó khăn của đặc điểm ngành nghề kinh doanh ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động (thông qua quan sát phân tích và phỏng vấn sâu Ban giám đốc Công ty)

- Quan điểm của Ban giám đốc Công ty: sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu một số lãnh đạo của Công ty

- Chiến lược kinh doanh của Công ty; sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu một số lãnh đạo của Công ty

- Đặc điểm của người lao động trong Công ty; dựa theo những dữ liệu thứ cấp thu được từ Phòng tổ chức hành chính, tác giả thống kê sự biến động về nhân sự của Công ty trong những năm gần đây; Phân tích cơ cấu lao động của Công ty theo trình độ trong giai đoạn 2014 -2016 và cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính

2.1.4 Kết luận về kết quả nghiên cứu

Sau khi thu thập dữ liệu từ quá trình điều tra, tác giả sẽ tổng hợp, phân tích số liệu. Từ đây, kết quả sẽ giúp tác giả nhận định được tình hình cụ thể của tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty trong thời gian qua, những kết quả đạt được cũng như những hạn chế sẽ cần khắc phục, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện chương trình tạo động lực ở chương 4

2.2 Phương pháp nghiên cứu

2.1.1 Phương pháp nghiên cứu thu thập dữ liệu nghiên cứu

2.2.1.1 Dữ liệu thứ cấp

- Mục tiêu: thu thập dữ liệu thứ cấp của Công ty về thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động (quy chế tiền, lương, các văn bản Công ty ban hành liên quan đến chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động, số lượng lao động, trình độ chuyên môn....) dữ liệu của các cơ quan thống kê (tình hình phát triển kinh tế đất nước....) các kết quả nghiên cứu của các tác giả (các bài báo, giáo trình...) để xây dựng khung lý thuyết.

- Cách thức thực hiện: Các số liệu này được thu thập qua các nguồn sau:

Cơ sở lý luận: Các lý luận về quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động, các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động được thu thập từ sách giáo trình và tài liệu tham khảo.

Thông tin về tình hình hoạt động của Công ty như: thực trạng lao động, Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh, tình hình sử dụng vốn được thu thập qua các báo cáo tài chính, báo cáo tổng kết cuối năm, báo cáo thường niên của Công ty

Loại nguồn dữ liệu: số liệu phù hợp với việc phân tích đã được Công ty công bố từ các phòng chức năng như: Phòng tổ chức hành chính, phòng tài chính kế toán

Tất cả các tài liệu thứ cấp được sử dụng trong luận văn dùng dưới hình thức kế thừa nên tác giả chỉ trích nguồn và phân tích nhưng không chứng minh

2.2.2.2 Dữ liệu sơ cấp

Cách thức thực hiện: Phương pháp phỏng vấn điều tra bằng câu hỏi

i) Phương pháp phỏng vấn sâu: trong đó bao gồm cả đối tượng là lãnh đạo quản lý tại Công ty, phòng ban Công ty, phỏng vấn sâu 05 người lãnh đạo quản lý từ Trưởng phòng trở lên

Mục đích phỏng vấn nhằm lấy ý kiến của đối tượng lãnh đạo, quản lý tại Công ty về vấn đề liên quan tạo động lực làm việc cho người lao động.

Thời gian phỏng vấn vào cuối buổi làm việc, thời lượng phỏng vấn 15-20 phút.

Hình thức: Phỏng vấn qua thư điện tử. Gửi câu hỏi cho đối tượng cần phỏng vấn và đề nghị họ trả lời và gửi lại cho mình, Phỏng vấn qua điện thoại: Trao đổi trực tiếp với đối tượng vẫn phỏng vấn qua các câu hỏi đã chuẩn bị sẵn. Phỏng vấn trực tiếp: Đối với một số vấn đề nhạy cảm và muốn thăm dò ý kiến đối tượng tác giả sẽ trực tiếp hẹn gặp phỏng vấn sau giờ làm việc với các câu hỏi ngắn gọn và xúc tích, đảm bảo mục đích mình đạt được qua buổi phỏng vấn

ii) Phương pháp điều tra bằng Bảng câu hỏi

Tác giả dựa trên các cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động và nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về sự thỏa mãn công việc cũng như tìm hiểu các yếu tố để thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động từ đó tìm ra tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng phụ thuộc vào những yếu tố nào nhằm xây dựng bảng câu hỏi nghiên cứu của đề tài. Sau đó tác giả sẽ xem xét chi tiết cách thiết lập bảng câu hỏi, chọn mẫu, chọn công cụ thu thập thông tin và quá trình thu thập thông tin và xử lý số liệu thống kê.

Cơ sở thiết lập bảng câu hỏi nghiên cứu tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng

Dựa trên các cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động và nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về sự thỏa mãn công việc cũng như tìm hiểu các yếu tố để thúc đẩy tạo động lực làm việc cho người lao động

Cơ sở đưa ra các giải pháp tạo động lực làm việc, nghiên cứu này kết hợp thuyết nhu cầu của Maslow, lý thuyết của Herzberg và sử dụng quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động của Dự thảo giáo trình Quản trị nguồn nhân lực của Trường Đại học Thương mại. Tác giả dùng bảng câu hỏi để thu thập số liệu khảo sát về 3 bước đầu tiên của Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động của Công ty

Bước 1 và bước 2: Xác định và phân loại nhu cầu của người lao động (6 câu hỏi) tại Công ty trong thời gian qua, điều tra thông qua 7 yếu tố) tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc bố trí, sử dụng nhân lực. Đào tạo và phát triển nhân lực, bầu không khí làm việc (7 yếu tố tương đương với 43 câu hỏi

Nội dung bảng câu hỏi gồm 49 câu hỏi với mỗi câu hỏi sẽ được đo bằng thang đo Likert mức độ

Xác định và phân loại nhu cầu của người lao động

Nhu cầu về thức ăn nhà ở, nghỉ ngơi

Nơi làm việc an toàn, việc làm được đảm bảo an toàn về thân thể

Là thành viên của tổ chức, được giao lưu chia sẻ hợp tác

Được ghi nhận thành tích bằng các phần thưởng, địa vị cơ hội thăng tiến

Phát triển tài năng, những triển vọng nghề nghiệp

Yếu tố “tiền lương”

Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện và công việc

Mức lương mà anh chị nhận được là công bằng so với các vị trí công việc tương tự ở các công ty khác cùng lĩnh vực

Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh

Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý

Anh/chị rất hài lòng với thu nhập hàng tháng của mình

Yếu tố “tiền thưởng”

Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc

Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý

Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao

Mức thưởng hợp lý

Anh/chị thỏa mãn với mức thưởng nhận từ công ty

Yếu tố “phúc lợi và dịch vụ”

Anh/chị hài lòng với chính sách phúc lợi mà Công ty đang áp dụng

Chương trình phúc lợi của Công ty đầy đủ

Các mức của chương trình phúc lợi là phù hợp

Các chương trình phúc lợi thực hiện công bằng

Yếu tố đánh giá thực hiện công việc

Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc được đánh giá như thế nào

Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và hợp lý

Việc đánh giá được thực hiện rất chính xác và công bằng

Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc là hợp lý

Anh/chị luôn nhận được sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc của mình

Kết quả đánh giá được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực

Công ty luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của Anh/chị bằng những hành động cụ thể

Anh/chị rất hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty

Yếu tố “đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty”

Anh/chị được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả

Kiến thức kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai anh/chị đảm nhận

Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng anh/chị mong muốn được đào tạo

Phương pháp đào tạo là phù hợp

Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ

Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp

Sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh chị được cải thiện rất nhiều

Anh /chị rất hài lòng với công tác đào tạo của Công ty
Yếu tố “phân tích công việc và bố trí công việc”

Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định rõ ràng, hợp lý
Công việc hiện tại của anh/chị thú vị và đầy thử thách

Khối lượng công việc của anh chị là chấp nhận được

Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được

Anh/chị cảm thấy mình làm đúng vị trí mình yêu thích

Công việc phù hợp với khả năng, sở trường

Anh/chị rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình

Yếu tố “môi trường làm việc”

Bầu không khí nội bộ vui vẻ thoải mái và tin tưởng

Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc

Anh/chị hài lòng với mối quan hệ giữa các đồng nghiệp

Không gian làm việc của anh chị và các phương tiện trang thiết bị đi kèm theo đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc

An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý

Anh/chị hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc tại Công ty

Thiết kế Bảng hỏi: Xem bảng phụ lục 01

Tác giả đã thiết kế bảng hỏi và xin ý kiến của giáo viên hướng dẫn, giảng viên đang giảng dạy tại Trường Đại học kinh tế Đại học quốc gia Hà Nội. Một số nghiên cứu sinh, người lao động trong công ty. Tiến hành điều tra thử 15 người lao động của Công ty để tiếp nhận ý kiến và góp ý hoàn thiện bảng hỏi trước khi triển khai điều tra thực trên diện rộng

Thông qua việc nghiên cứu và dựa trên điều tra người lao động tại Công ty.

Tốt 4,5 điểm – 5,0 điểm

Khá 4,0 điểm – 4,5 điểm

Trung bình 3,0 điểm – 4,0 điểm

Kém: < 3,0 điểm

Cách chọn mẫu

Điều tra chọn mẫu nghiên cứu có nghĩa là không tiến hành điều tra hết toàn bộ các đơn vị của tổng thể mà chỉ điều tra trên một số đơn vị nhằm để tiết kiệm thời gian công sức và chi phí. Từ những đặc điểm và tính chất của mẫu ta có thể suy ra được đặc điểm và tính chất của cả tổng thể đó. Quan trọng là đảm bảo được tổng thể chung. Quá trình tổ chức điều tra chọn mẫu thường gồm 06 bước sau:

Bước 1: Xác định tổng thể chung. Phạm vi nghiên cứu của luận văn là Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng nên tổng thể chung là toàn bộ người lao động tại Công ty

Bước 2: Xác định khung chọn mẫu hay danh sách chọn mẫu. Tại Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng năm 2016 có 171 lao động, bao gồm lao động quản lý, nhân viên văn phòng, kỹ sư và công nhân kỹ thuật (Toàn bộ người lao động trong Công ty)

Bước 3: Xác định quy mô mẫu

Để xác định quy mô mẫu, tác giả sử dụng công thức sau

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Với n là cỡ mẫu

N là số lượng tổng thể

e là sai số tiêu chuẩn

(Nguồn: Đào Hữu Hồ, 2015)

Vậy với tổng thể tại Công ty là 171 người, với độ tin cậy 95% theo công thức trên thì quy mô mẫu tối thiểu là 121 người. Cụ thể: Lao động quản lý và người lao động văn phòng 21 người, lao động trực tiếp 100 người

Bước 4: Kiểm tra quá trình chọn mẫu: Kiểm tra đơn vị trong mẫu có đúng đối tượng không. Kiểm tra sự cộng tác của người trả lời (hỏi càng dài thì sự từ chối trả lời càng lớn) Kiểm tra tỷ lệ hoàn tất (xem đã thu thập đủ số đơn vị cần thiết trên mẫu chưa)

2.2.2 Phương pháp xử lý dữ liệu

2.2.2.1 Phương pháp thống kê mô tả

Dữ liệu thu thập trong nghiên cứu được xử lý bằng phần mềm Excel

Thống kê mô tả được tác giả dùng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được, cùng với những hình và đồ thị tạo nền tảng cho những phân tích định lượng về số liệu để phản ánh một cách tổng quát thực trạng quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Trong luận văn tác giả dùng thống kê mô tả quy trình tạo động lực làm việc của Công ty trong những năm gần đây nhằm nắm được những kết quả cũng như những hạn chế của từng bước trong quy trình mà Công ty đang áp dụng. Từ những hạn chế của những bước trong quy trình mà Công ty đang áp dụng. Từ những đánh giá về quy trình tạo động lực mà Công ty đang áp dụng sẽ giúp cho tác giả đưa ra được những giải pháp hoàn thiện quy trình tạo động lực làm việc tại Công ty phù hợp hơn, hiệu quả hơn trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Luận văn sử dụng nhiều nguồn số liệu thống kê được cung cấp từ các báo cáo của Công ty, các chương trình tạo động lực làm việc đã thực hiện tạp chí, tài liệu thông kê wes Công ty.... Các tài liệu này được tác giả tập hợp và mô tả nhằm phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong thời gian qua

2.2.2.2 Phương pháp tổng hợp, phân tích

Ngoài những tài liệu được cung cấp từ cơ quan có liên quan, các tài liệu thứ cấp khác được tác giả thu thập được từ các tài liệu báo cáo đã được xuất bản trên các tạp chí, sách báo, internet. Kế thừa các nghiên cứu liên quan khác đã được công bố để phân tích so sánh đưa ra các ý kiến nhận định về điểm mạnh điểm yếu của Công tác tạo động lực trong doanh nghiệp cho nghiên cứu này, đồng thời dựa vào các số liệu thu thập và phân tích nhằm bổ sung và hoàn thiện các nhận định

Kết luận chương 2: Phương pháp nghiên cứu tạo động lực làm việc cho người lao động mục đích là để tạo ra năng suất, hiệu quả công việc cao, người lao động yên tâm công tác, say mê với công việc và thực hiện công việc trách nhiệm nhiệt huyết với công việc được giao, thu hút những nhân lực chất lượng cao về với tổ chức. Đồng thời hướng tới

mục tiêu người lao động có thu nhập ổn định, hướng tới môi trường làm việc văn minh, an toàn, vệ sinh, chất lượng. Tạo động lực trên cơ sở tìm hiểu nhu cầu của người lao động đề ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với những đối tượng lao động, phân loại đối tượng lao động để thực thi các biện pháp hiệu quả cao nhất.

CHƯƠNG 3:

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP VÀ XÂY DỰNG HẢI PHÒNG

3.1 Tổng quan về công ty Cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng

3.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty Cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng là doanh nghiệp được thành lập ngày 26/05/2005.

Giấy phép kinh doanh số : 0103007853

Trụ sở : Số 125, Trần Thành Ngọ, Kiến An, Hải Phòng

Điện thoại/Fax : 04.3714.5416

Từ ngày thành lập Cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực Vật tư, phân bón. Bước sang năm 2010, Công ty bổ sung thêm ngành nghề kinh doanh sản xuất và buôn bán Vật liệu xây dựng.

Với mục tiêu chất lượng - uy tín - phát triển, Công ty đã gây dựng được môi trường làm việc thuận lợi, hòa hợp cho toàn thể người lao động trong Công ty, tạo nền tảng vững chắc cho công việc kinh doanh cũng như các mối quan hệ với đối tác của mình.

Với đội ngũ kỹ sư chuyên nghiệp có năng lực được đào tạo theo các chương trình chuyên sâu, cùng với phương châm phục vụ tận tình, nhanh chóng, đảm bảo chính xác từng loại sản phẩm, Công ty đã từng bước tạo được uy tín trên địa bàn thành phố, hoàn thành chất lượng cao.

Mặt khác, không chỉ đạt được tín nhiệm từ đối tác và khách hàng trong toàn thành phố và một số tỉnh bạn, Công ty còn tạo dựng được mối quan hệ chặt chẽ và tin cậy với các Công ty phân bón có uy tín và được chọn là đại lý phân phối tại thị trường thành phố. Công ty luôn đưa ra được các phương án tối ưu cũng như cung cấp được các dịch vụ và hàng hóa cạnh tranh.

Sau những năm kinh nghiệm về cạnh tranh những mặt hàng có uy tín, Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp Hải Phòng vẫn tiếp tục mở rộng các mặt hàng phân bón

phục vụ nông nghiệp và xây dựng, dịch vụ cung ứng nhằm đáp ứng nhu cầu và xu hướng ngày càng tăng của khách hàng.

3.1.2 Bộ máy tổ chức của Công ty

Cơ cấu tổ chức của Công ty được tổ chức theo cơ cấu chức năng bao gồm Hội đồng quản trị, ban giám đốc và các trạm quận huyện trực thuộc Công ty. Ngành nghề chủ yếu: Kinh doanh phân bón các loại, Vật liệu xây dựng, dịch vụ kho bãi

3.1.3 Kết quả hoạt động của Công ty

Cơ cấu tổ chức của Công ty được tổ chức theo cơ cấu chức năng bao gồm Hội đồng quản trị, ban giám đốc và 6 phòng chức năng: Phòng Công nghệ thông tin; Phòng Kỹ thuật, Phòng dự án; Phòng Kinh doanh tổng hợp; Phòng tài chính kế toán và Phòng Tổ chức hành chính. Công ty còn có các tổ đội, trạm kinh doanh để thực hiện các hợp đồng kinh doanh do các Phòng dự án, Phòng Kinh doanh tổng hợp khai thác được. Mặc dù Công ty có cơ cấu dạng chức năng nhiều lớp nhưng nhìn chung cơ cấu tổ chức là gọn nhẹ và linh hoạt.

-Bộ máy tổ chức chỉ huy công trình.

+ Giám đốc chỉ đạo trực tiếp các phòng chuyên môn nghiệp vụ lập kế hoạch cụ thể về vốn, tài chính, Vật tư thiết bị, nhân lực để phục vụ việc kinh doanh

+ Trạm trưởng các huyện chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc, chịu trách nhiệm toàn diện trước Giám đốc về tổ chức và các mặt được giao như tiến độ cung cấp hàng hóa, giao hàng

+ Bộ máy tổ chức thi công tại công trình:

+ Ban chỉ huy thi công: Gồm có chỉ huy thi công kiêm kỹ sư phụ trách kỹ thuật là bộ phận trực tiếp tổ chức quản lý điều hành thi công công trình đảm bảo tiến độ, chất lượng, kỹ thuật, an toàn lao động theo yêu cầu của hồ sơ thiết kế được duyệt và phù hợp với các quy định, tiêu chuẩn của nhà nước.

+ Bộ phận hành chính; Bộ phận kỹ thuật thi công; Bộ phận quản lý chất lượng công trình. Các bộ phận này có trách nhiệm phối hợp với nhau nhằm giúp Giám đốc điều hành thi công nhịp nhàng, kinh tế với chất lượng cao, thực hiện tốt quy trình thi công theo quy định chung của Công ty.

+ Cùng với cơ cấu tổ chức chặt chẽ, Công ty còn có hệ thống máy móc, thiết bị thi công hiện đại, đồng bộ, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của các dự án lớn.

Kết quả kinh doanh của Công ty

Trong 3 năm 2014 -2016, đây là giai đoạn nền kinh tế gặp nhiều khó khăn do tác động của khủng hoảng kinh tế 2008 để lại, nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa phải thu hẹp sản xuất, đóng cửa. Trong bối cảnh nền kinh tế như vậy doanh thu của công ty có xu hướng giảm, kinh doanh mặt hàng phân bón hóa học ngày càng quyết liệt tiềm ẩn nhiều rủi ro cung lớn hơn cầu. Nếu như năm 2014 doanh thu đạt gần 57 tỷ đồng; năm 2015 đạt gần 54 tỷ đồng thì đến năm 2016 doanh thu của Công ty đạt hơn 45 tỷ đồng. Sụt giảm doanh thu kéo theo lợi nhuận của Công ty cũng giảm từ 4,1 tỷ đồng năm 2014 xuống còn 3,3 tỷ đồng năm 2016. Do vậy, từ năm 2014 đến năm 2016 thu nhập bình quân của người lao động không được tăng mà có xu hướng giảm (từ 6.9 triệu đồng năm 2014 xuống 6,7 triệu đồng năm 2016). Hàng loạt chính sách khuyến khích người lao động không được triển khai dẫn đến số lượng lớn người lao động có chuyên môn, trình độ cao xin thôi việc. Điều này cho thấy thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty chưa phù hợp, không khuyến khích được người lao động làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty.

Kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn năm 2014 – 2016

Bảng 3.1 Kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn năm 2014- 2016

Chỉ tiêu	Năm			So sánh 2014/2015		So sánh 2015/2016	
	2014	2015	2016	+/-	%	+/-	%
Tổng doanh thu	56.908	53.744	45.490	-3.164	94.44%	-11.418	84.64%
Tổng chi phí	51.995	48.438	41.245	-3.557	93.16%	-10.750	85.15%
Lợi nhuận trước thuế	4.212	5.306	4.245	1.094	125,97%	33	80.00%
Thuế TNDN	1.053	1.167	934	114	110,85%	-119	80.00%
Lợi nhuận sau thuế	3.159	4.139	3.311	980	131.01%	152	80,00%
Tỷ suất lợi nhuận	7,41%	9,8	9,33%				

Số lao động (người)	225	195	171	- 30	86,6%	- 54	87,69%
Thu nhập bình quân LD	6.500	6.900	6.700	0.400	106,15%	0.200	97,10%

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

3.2 Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Nhu cầu là trạng thái tâm lý cảm thấy thiếu hụt một cái gì đó và mong muốn đạt được. Cả lý thuyết và thực tế đều chỉ ra rằng nhu cầu của con người là rất đa dạng, không giống nhau trong từng hoàn cảnh cụ thể và nó không ngừng thay đổi. Tạo động lực làm việc cho người lao động đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng, kinh nghiệm để có thể tìm hiểu nhu cầu của người lao động, từ đó hoàn thiện quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

3.2.1 Tạo động lực làm việc thông qua các chính sách tài chính

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho các chính sách của Công ty gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Khi đạt được điều này mức độ hài lòng của người lao động về công việc và Công ty của mình sẽ tăng lên và vì vậy sẽ cống hiến nhiều hơn. thực tế, ban Giám đốc Công ty chưa chú ý đến yếu tố này và chưa coi đó là một chiến lược quan trọng để giữ chân người lao động. Hệ quả tất yếu là người lao động không cảm thấy hài lòng với Công ty và muốn tìm đến một môi trường làm việc mới hoặc vẫn cố duy trì nhưng làm việc cầm chừng, kém hiệu quả. Hơn thế nữa, việc lãnh đạo Công ty không hiểu được các nhu cầu của người lao động có thể tạo nên sự ngăn cách, chia rẽ bè phái giữa các nhóm, các bộ phận với nhau, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Để giải quyết vấn đề này, Lãnh đạo Công ty cần có những quy định rõ ràng về việc tìm hiểu nhu cầu của người lao động. Việc này có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau trong đó việc tiến hành các cuộc nghiên cứu, điều tra về nhu cầu và sự hài lòng của người lao động được coi là phương thức sử dụng rộng rãi nhất, đem lại hiệu quả cao và thường được tiến hành với một chi phí hợp lý. Hàng năm, Công ty nên tiến hành các cuộc điều tra về sự hài lòng của người lao động đối với công việc họ đang làm, đối với các phòng ban và đối với toàn Công ty nói

chung. Điều này sẽ giúp cho lãnh đạo Công ty nhìn nhận một cách tương đối chính xác các nhu cầu của người lao động để đưa ra các chính sách hợp lý. Khi người lao động được chia sẻ, họ sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức của mình hơn và đương nhiên sẽ nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Tránh được những hậu quả đáng tiếc là người lao động chỉ thực sự nói ra lý do của mình khi đã quyết định chuyển công tác hoặc xin nghỉ việc vì những lý do không đáng có.

Để tạo động lực làm việc cho người lao động hiệu quả, nhà quản lý cần phải xác định và phân loại nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên, do những năm trở lại đây Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng không tiến hành các hoạt động xác định và phân loại nhu cầu lao động nên việc tạo động lực làm việc cho người lao động còn thiếu hiệu quả và chưa có hệ thống. .

3.2.1.1 Chính sách về tiền lương

Theo như định nghĩa “*Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng sức lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường*”.

Tiền lương được coi là một trong những nhân tố tạo động lực mạnh nhất và quan trọng nhất cho người lao động, khuyến khích họ hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần vào hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty. Trong những năm qua, Công ty đã chú trọng đến công tác trả lương cho người lao động để nâng cao động lực làm việc của họ. Thực tế trả lương cho người lao động tại công ty được thực hiện với những hình thức như sau:

Trả lương theo thời gian: là hình thức trả lương cho người lao động, căn cứ ngày làm việc thực tế của tháng. Lương thời gian áp dụng cho người lao động văn phòng và người lao động làm việc hành chính tại các bộ phận khác.

Trả lương khoán: là hình thức trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành. Mức lương khoán áp dụng cho các cấp quản lý của Công ty.

Mức lương thử việc: 85% lương tối thiểu của Công ty.

Công ty chia bậc lương làm 12 loại, tương ứng khoảng 12 năm công tác. Định kỳ tăng lương của Công ty mỗi năm 1 lần, mỗi lần tương ứng khoảng 10%. Việc tăng lương ngoài khung do Ban giám đốc quyết định theo từng lần cụ thể.

Nhân viên mới sẽ áp dụng bậc lương do Giám đốc quyết định tùy theo kết quả tuyển dụng, tuy nhiên thông thường, mức thử việc sẽ lấy tương ứng với bậc kinh nghiệm của ứng viên trừ đi 1 bậc.

Bảng 3.2 Thang bậc lương theo chức danh công việc của Công ty

Đơn vị tính: Nghìn đồng

CHỨC DANH CÔNG VIỆC	BẬC							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
01. Giám đốc - Mức Lương	5.900	6.195	6.505	6.830	7.172	7.531	7.908	8.303
02. Phó Giám đốc - Mức Lương	5.200	5.460	5.733	6.020	6.321	6.637	6.969	7.317
03. Kế toán trưởng - Mức Lương	5.000	5.250	5.513	5.789	6.078	6.382	6.701	7.036
04. Nhân viên kinh doanh - Mức lương	3.500	3.700	3.900	4.200	4.500	4.800	5.200	5.600

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

** Nguyên tắc trả lương của công ty như sau:*

- Việc tính toán lương cho người lao động dựa vào thời gian làm việc trên thẻ chấm công, được đối chiếu với bảng chấm công khi cần thiết.
 - Việc tính toán lương dựa trên nguyên tắc chính xác về số liệu, đảm bảo thời gian trả lương cho người lao động đúng theo quy định.
 - Việc chi trả lương theo nguyên tắc công bằng và công khai. Những vị trí công việc như nhau, khối lượng công việc như nhau, thì việc nhận tiền công là như nhau.
- Đi sâu nghiên cứu tác động về chính sách tiền lương của công ty tác động đến động lực làm việc của người lao động có một số đặc điểm nổi bật như sau:

Qua kết quả khảo sát điều tra cho thấy, chính sách tiền lương của công ty có ảnh hưởng tốt tới động lực làm việc của người lao động thể hiện qua bảng số liệu dưới đây:

3.3. Mức độ ảnh hưởng của chính sách tiền lương đến động lực làm việc

Đơn vị: điểm

TT	Tiêu chí	Điểm TB chung	Sai lệch chuẩn
1	Chính sách tiền lương của công ty là công bằng nên khuyến khích anh/chị làm việc tốt hơn	3,0	0,04
2	Chính sách tiền lương của công ty khuyến khích anh/chị làm việc để tăng thu nhập.	3,0	0,05
3	Chính sách tiền lương của công ty khuyến khích anh/chị nâng cao tay nghề để có thu nhập gia tăng.	3,0	0,02
4	Tiền lương của công ty tốt giúp anh/chị yên tâm tập trung vào công việc chuyên môn được giao.	3,5	0,03
5	Chính sách tiền lương của công ty tốt giúp anh/chị gắn bó mật thiết với công ty.	4,0	0,04
6	Anh/chị hoàn toàn hài lòng với chính sách tiền lương của công ty.	4,0	0,05
7	Tiền lương của công ty chi trả hoàn toàn phù hợp với sự công hiến của anh/chị.	4,0	0,03
8	Anh/chị sống hoàn toàn có thể dựa vào thu nhập từ tiền lương công ty chi trả	4,0	0,04
9	Chính sách tiền lương tốt, anh/chị muốn gắn bó lâu dài với công ty.	3,0	0,04
10	Điểm trung bình chung.	3,5	0,03

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 9/năm 2017

Kết quả khảo sát điều tra, cho thấy với chính sách tiền lương của công ty hiện nay có ảnh hưởng đến động lực làm việc của lao động ở một độ nhất định. Mức độ

ảnh hưởng của chính sách tiền lương công ty đến động lực làm việc được người lao động công ty đánh giá ở mức độ 3,5 điểm. (mức độ trung bình khá). Điều này đòi hỏi công ty cần thiết tìm hiểu lại chính sách và điều chỉnh lại để nâng cao động lực làm việc cho người lao động. Đi sâu phân tích cho thấy có một số vấn đề nổi bật nổi lên đó là:

Thứ nhất, trong 9 chỉ số đánh giá về hệ thống tiền lương có tới 4 chỉ số được đánh giá ở mức độ trung bình (3,0 điểm) đó là: tính công bằng của tiền lương, khuyến khích làm thêm việc để tăng thu nhập, khuyến khích nâng cao tay nghề để tăng thu nhập, và chính sách tiền lương để gắn bó lâu dài của công ty.

Đây là những yếu tố then chốt của chính sách tiền lương tốt để gắn bó và khuyến khích động làm việc của người lao động đối với công ty nhưng hiện tại công ty chỉ đạt được ở mức độ trung bình (3,0 điểm), đòi hỏi cần phải có sự điều chỉnh lại với các câu hỏi sau:

- Tại sao tiền lương chưa được đánh giá là có tính công bằng? trong việc thanh toán tiền lương những điểm chưa công bằng thể hiện ở đâu?
- Tại sao tiền lương chưa khuyến khích người lao động làm thêm để tăng thu nhập? có phải công ty không có việc làm hay vì nguyên nhân khác?
- Tại sao tiền lương không khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề? Có phải vì công việc không cần phải có trình độ cao? Hay trình độ công nghệ của công ty chỉ cần vậy?
- Tiền lương của công ty cần phải chỉnh sửa lại theo hướng nào để tạo sự gắn kết giữa người lao động với công ty lâu dài?

Thứ hai, có 4 /9 chỉ số được đánh giá ở mức độ khá (4,0 điểm) đó là các chỉ số sau: sự hài lòng với tiền lương của công ty, phù hợp với sự công hiến, thu nhập tiền lương đủ sống, gắn bó lâu dài với công ty.

Từ kết quả phân tích 2 vấn đề nổi bật trên cho thấy thực trạng công ty hiện nay cho thấy:

- Tính công bằng trong chi trả lương của công ty cần phải điều chỉnh lại.
- Trình độ công việc của công ty còn giản đơn, chưa khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề, do vậy họ chỉ hài lòng tạm thời với mức độ công hiến hiện tại

của họ. Về lâu dài, người lao động sẽ không hài lòng và sự gắn kết với công ty sẽ giảm xuống.

- Mức lương được đánh giá là đủ sống, nhưng không khuyến khích nâng cao tay nghề, làm thêm giờ để tăng thu nhập điều đó chứng tỏ rằng hệ thống tiền lương chưa phát huy được vai trò tích cực trong việc khuyến khích động làm việc của người lao động. Nó chỉ giữ vai trò duy nhất là chi trả tiền công lao động.

3.2.1.2 Chính sách tiền thưởng

Tại Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng việc thực hiện thưởng cho các cá nhân hay tập thể theo tiêu chuẩn khen thưởng của Công ty.

Hàng năm, nếu Công ty kinh doanh có lãi Công ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho người lao động mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

3.3. Bảng tóm tắt mức độ hài lòng về tiền thưởng của CB CNV

1	Thu nhập	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng
1.1	Anh (Chị) được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	33,3%	44,4%	22,2%
1.2	Chính sách khen thưởng rõ ràng, công bằng, công khai	11,1%	6,7%	82,2%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 9/năm 2017

Nhìn vào bảng trên ta thấy có 22,2% cho rằng thưởng tương xứng với thành tích mà họ đóng góp; 44,4% tạm hài lòng là thưởng tương xứng với thành tích đóng góp; còn 33,3% thì cho rằng thưởng không tương xứng với thành tích đóng góp. 82,2% đồng ý với chính sách khen thưởng hiện nay rõ ràng, công bằng, công khai ; 6,7% tạm hài lòng; chỉ có 11,1% thì cho rằng chính sách khen thưởng không rõ ràng, công khai. Chính sách khen thưởng rõ ràng nhưng mức thưởng lại không tương xứng với thành tích mà họ đóng góp. Công tác khen thưởng còn mang tính hình thức, nghĩa là cuối năm khi xét thi đua khen thưởng thì ai cũng có bằng khen, giấy khen nhưng theo quy định của Nhà nước thì mức thưởng đó lại không cao.

Như chúng ta đã biết thì ngoài tiền lương ra thì khen thưởng là công cụ đặc biệt cho nhà quản lý trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Khi

được thưởng thì họ cảm thấy thành tích của mình được ghi nhận, được mọi người biết tới. Do vậy mà khen thưởng còn có tác động mạnh tới nâng cao động lực làm việc hơn tiền lương. Một số ít được hỏi không hài lòng về chế độ khen thưởng vì do khen thưởng đại trà, quỹ khen thưởng được trích lập còn ít nên mức thưởng thấp.

3.3.1.3 Chính sách phúc lợi, dịch vụ

* *Thực trạng về chính sách phúc lợi và dịch vụ*

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác phúc lợi đối với tạo động lực làm việc cho người lao động. Đồng thời theo quan điểm chỉ đạo từ Ban lãnh đạo Công ty luôn luôn đảm bảo quyền lợi cho người lao động theo pháp luật, những gì luật quy định Công ty sẽ không vi phạm. Với tinh thần đó, Công ty luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ ốm đau, thai sản, tử tuất theo đúng quy định của pháp luật, ngoài ra Công ty còn có những mức hỗ trợ thêm.

Bảng 3.4 Nội dung chương trình phúc lợi của Công ty năm 2016

TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng	TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4 và 1/5	1.000.000	8	Người lao động ốm	1.000.000
2	Giỗ tổ 10/3	300.000	9	Cha mẹ ốm đau	500.000
3	Ngày 2/9	1.500.000	10	Tử thân phụ mẫu mất	2.000.000
4	Ngày 8/3 và 20/10	300.000	11	Người lao động mất	1 tháng lương
5	Tết dương lịch	1.500.000	12	Con mất	1.000.000
6	Người lao động cưới	1 tháng lương	13	Ngày thành lập công ty	300.000
7	Thiếu nhi 1/6	300.000			

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Bảng 3.4 là số liệu về các nội dung liên quan đến phúc lợi nằm trong chính sách nhân sự của Công ty. Theo số liệu về chế độ phúc lợi của Công ty thấy rằng Công ty đã có sự quan tâm sát sao đối với người lao động và người thân của họ. Thực tế quy định phúc lợi trên chỉ là mức tối thiểu áp dụng chung cho người lao động. Đối với các quản lý và các vị trí quan trọng Công ty còn có những chế độ

riêng như tặng thêm quà hoặc tăng mức tiền phúc lợi theo từng trường hợp. Đánh giá về công tác phúc lợi của Công ty, nhìn vào thực trạng và những dẫn chứng trên cho thấy Công ty có chế độ phúc lợi tốt đối với người lao động, thậm chí còn có thêm những chương trình phúc lợi khác rất hợp lý và có giá trị tinh thần cao như các câu lạc bộ thể thao của Công ty. Đây thực sự là những mặt được rất lớn mà Công ty đã làm.

**Ảnh hưởng của chính sách phúc lợi và dịch vụ tới động lực làm việc của người lao động*

Thực tế Công ty nên điều chỉnh để các chương trình phúc lợi được hoàn thiện hơn. Như đảm bảo mức đóng bảo hiểm cho người lao động ở mức lương phù hợp với thu nhập của họ. Vì đây là quyền chính đáng mà pháp luật quy định nên khi Công ty vi phạm sẽ tạo nên sự bất mãn hoặc không thoải mái cho người lao động. Điều này làm giảm động lực làm việc của người lao động. Nhất là khi sự bất mãn có tính tập thể thì càng nguy hiểm hơn. Ngoài ra, Công ty chưa đóng được 100% bảo hiểm cho người lao động. Đây cũng là một hạn chế mà Công ty cần khắc phục để tạo sự công bằng cho người lao động và cũng là đảm bảo lợi ích chính đáng của họ.

3.2.2 Tạo động lực thông qua các chính sách phi tài chính

3.3.2.1 Đánh giá thực hiện công việc

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của người lao động bởi vì thông qua đó thành tích, công lao của người lao động được ghi nhận. Trong khoảng 2 năm gần đây công ty đã thường xuyên thực hiện đánh giá và bước đầu thu được một số kết quả nhất định. Quy trình thực hiện đánh giá như sau:

- Các thành viên tham gia vào công tác đánh giá, thực hiện công việc:
 - + Trưởng các bộ phận chuyên môn đánh giá trực tiếp về kết quả thực hiện công việc của người lao động căn cứ vào các chỉ tiêu và tiêu chuẩn đánh giá.
 - + Phòng Tổ chức hành chính sẽ đánh giá về thái độ, ý thức và sự cống hiến của người lao động thông qua kết quả thực tế.
 - + Ban giám đốc đánh giá cuối cùng dựa trên tổng hợp của phòng Tổ chức hành chính.

- Chu kỳ đánh giá: Công ty đánh giá thực hiện công việc theo tháng.
- Đối tượng đánh giá: Người lao động tại tất cả các phòng ban
- Các tiêu thức và tiêu chí dùng để đánh giá, thực hiện công việc của người lao động tại Công ty được quy định trong chương trình đánh giá nhân sự theo định kỳ. Thành tích đối với người lao động sẽ được đánh giá vào mức xếp loại A, B, C, D và không xếp loại thành tích, nội dung cụ thể.

- Việc đánh giá do Phòng Tổ chức hành chính tổng hợp trình Tổng Giám đốc bình xét và ra quyết định cuối cùng. Kết quả đánh giá được giữ lại ở Phòng Tổ chức hành chính một bản và một bản gửi về các Phòng. Qua kết quả khảo sát cho thấy hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty đã có ảnh hưởng nhất định đến động lực làm việc của người lao động. Một số yếu tố chính sau đã ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 3.5. Ảnh hưởng của hệ thống đánh giá công việc tới hệ động lực làm việc.

TT	Tiêu chí đánh giá	Điểm TB	Sai lệch chuẩn
1	Đánh giá công việc đã khuyến khích người lao động làm việc vì đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể.	3,5	0,03
2	Đánh giá thực hiện công việc là công bằng, khách quan	3,3	0,04
3	Hệ thống đánh giá giúp cho người lao động thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc	3,7	0,02
4	Đánh giá đã khuyến khích được người lao động làm tốt vì họ có cơ hội được nhận thù lao cao hơn.	3,8	0,04
5	Khuyến khích người lao động phát triển nghề nghiệp sâu hơn.	3,5	0,05
6	Thời gian đánh giá là hợp lý, kịp thời khuyến khích người lao động	3,7	0,03
	Điểm trung bình chung	3,5	0,03

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 9/năm 2017

Kết quả khảo sát điều tra cho thấy, hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty đã tác động đến động lực làm việc của người lao động ở một mức độ nhất định.

Điểm trung bình chung được mọi người đánh giá ở mức độ 3,5 điểm. Đây là mức độ trung bình khá. Điểm cao nhất được mọi người ghi nhận đó là công việc đánh giá đã tạo điều kiện cho người lao động làm tốt hơn và có thu nhập cao hơn (3,8 điểm). Tiêu chí đánh giá trong hệ thống thấp nhất bị đánh giá ở mức 3,3 điểm đó là việc đánh giá còn chưa khách quan, công bằng.

3.3.2.2. Bố trí và sử dụng nhân sự

Bố trí và sử dụng nhân lực là hoạt động có ảnh hưởng nhiều tới động lực làm việc của người lao động, chính vì vậy trong nhiều năm qua công ty đã chú ý đến những hoạt động này và đạt được một số kết quả nhất định.

Thực tế, công ty đã ban hành được Bộ quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho người lao động. Văn bản này nhằm quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận chức năng và các chức danh công việc trong quá trình tác nghiệp nhằm tránh sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá nhân; giúp người lao động hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình để chủ động thực hiện công việc và có sự phối hợp nhịp nhàng với các bộ phận, cá nhân khác. Hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc được xây dựng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các Phòng, tình hình thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và mô hình tổ chức hiện tại của Công ty.

Việc bố trí và sử dụng lao động hợp lý đã được công ty coi trọng, tuy nhiên thực tế bố trí lao động của Công ty hiện nay vẫn còn một số vị trí được bố trí chưa phù hợp với chuyên môn mà người lao động được đào tạo. Chính vì thế, Công ty nên lưu ý hơn tới vấn đề bố trí lao động phù hợp trong tổ chức, ngoài bố trí đúng người đúng việc còn cần quan tâm đến các yếu tố sở thích, năng lực sở trường của người lao động.

Bảng 3.6 Tình hình phân công lao động theo ngành nghề được đào tạo

Đơn vị công tác	Tổng số lao động	Lao động làm trái ngành	
		Số lao động	Phần trăm %
Phòng Công nghệ thông tin	7	2	29%
Phòng kỹ thuật	13	3	23%

Phòng dự án	18	5	28%
Phòng kinh doanh tổng hợp	15	10	67%
Phòng tài chính kế toán	5	1	20%
Phòng tổ chức hành chính	12	5	42%
Tổng	70	26	37%

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Việc bố trí lao động không đúng sở trường, đúng ngành nghề được đào tạo sẽ có ảnh hưởng tới động lực phấn đấu và làm việc của người lao động. Mức độ sử dụng lao động trái ngành nghề được thể hiện qua bảng số liệu 3.5 như trên là tỉ lệ tương đối cao với tỉ lệ trung bình chung lên tới 37%. Điều này đòi hỏi công ty cần phải có biện pháp điều chỉnh hiệu quả.

Đi sâu phân tích công tác bố trí và sử dụng lao động cho thấy một số nội dung hoạt động bố trí và sử dụng lao động đã đạt được một số kết quả thể hiện qua bảng sau:

Bảng 3.7. Bố trí sử dụng lao động ảnh hưởng đến động lực làm việc

TT	Tiêu chí đánh giá	Điểm TB	Sai lệch chuẩn
1	Bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của tôi	4.0	0,03
2	Nhiệm vụ công việc được giao là rõ ràng, cụ thể	3.0	0,04
3	Công việc giao có tính thách thức khuyến khích tôi phát triển nghề nghiệp chuyên môn.	3.8	0,03
4	Công việc giao cho tôi so với mọi người là công bằng, khách quan	4.2	0,04
5	Tôi có thể chủ động thực hiện công việc được giao, phát huy tính sáng tạo cá nhân	4.3	0,05
6	Công việc giao giúp tôi có thể tăng thêm thu nhập	3.0	0,03
7	Vị trí công việc của tôi có thể giúp tôi học hỏi kinh nghiệm của	3.0	0,03

	những người đồng nghiệp.		
8	Khối lượng công việc giao và mức lương thù lao là tương xứng với nhau.	4,2	0,04
9	Mức độ căng thẳng của công việc là chấp nhận được	3,0	0,03
10	Tôi hài lòng với công việc hiện tại	3,0	0,03
11	Tôi có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3,0	0,03
12	Điểm trung bình	3,5	0,04

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 9/năm 2017

Qua kết quả khảo sát cho thấy, công tác bố trí và sử dụng lao động của công ty hiện nay được đánh giá chung ở mức độ: 3,5 điểm (trung bình khá). Đây là mức độ không cao, công ty cần phải phấn đấu nâng cao hơn nữa trong những năm tiếp theo để nâng cao động lực làm việc của người lao động. Phân tích sâu hơn cho thấy:

- Có một số nội dung cơ bản của công tác bố trí và sử dụng nhân lực đã được thực hiện tương đối tốt với mức độ điểm từ 4,0 điểm trở lên như: “Bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của tôi” (4,0 điểm); “Công việc giao cho tôi so với mọi người là công bằng, khách quan” (4,2 điểm); “Tôi có thể chủ động thực hiện công việc được giao, phát huy tính sáng tạo cá nhân” (4,3 điểm); “Khối lượng công việc giao và mức lương thù lao là tương xứng với nhau.” (4,2 điểm); Đây chính là những nội dung cơ bản của việc bố trí và sử dụng nhân lực đã được thực hiện tốt và có tác động tích cực nhất định đến động lực làm việc của người lao động.

Tuy nhiên bên cạnh những điểm đạt được, vẫn còn một số nội dung của công tác bố trí và sử dụng nhân lực làm còn bị đánh giá ở mức độ trung bình. Điều này có ảnh hưởng chung đến việc tạo động lực làm việc người lao động qua công tác bố trí và sử dụng lao động của công ty. Những nội dung của công tác bố trí và sử dụng lao động cần cố gắng khắc phục tốt hơn đó là: “Nhiệm vụ công việc được giao là rõ ràng, cụ thể” (3,0 điểm); “Công việc giao có tính thách thức khuyến khích tôi phát triển nghề nghiệp chuyên môn” (3,8 điểm); “Công việc giao giúp tôi có thể tang

them thu nhập” (3,0 điểm); “Vị trí công việc của tôi có thể giúp tôi học hỏi kinh nghiệm của những người đồng nghiệp” (3,0 điểm). “Mức độ căng thẳng của công việc là chấp nhận được” (3,0 điểm); “Tôi hài lòng với công việc hiện tại” (3,0 điểm); và “Tôi có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc” (3,0 điểm). Đây là những nội dung cơ bản trong công tác bố trí và sử dụng lao động nhân lực trong thời gian tới công ty cần phải khắc phục để từ đó nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

3.2.2.3 Công tác đào tạo nhân lực

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động có ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động bởi vì nó đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động. Thực tế, công tác đào tạo nhân lực được Công ty bắt đầu quan tâm trong ba năm trở lại đây do việc mở rộng quy mô nhân lực trong suốt thời gian qua đã ảnh hưởng tới chất lượng nhân lực. Trước tình hình đó, Công ty bắt đầu xét đến vấn đề chất lượng nhân lực, làm sao để có đội ngũ người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc, nhất là đội ngũ quản lý khi làm nhiệm vụ, yêu cầu của công việc ngày một phức tạp. Bên cạnh đó, một số lao động mới được tuyển dụng, thay thế làm cho chất lượng cũng bị ảnh hưởng do Công ty chưa đủ nguồn lực để đào tạo kịp thời. Đánh giá được tình hình trên, Công ty quan tâm đến vấn đề đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực, đào tạo các kỹ năng hỗ trợ nghiệp vụ cho người lao động để phù hợp với yêu cầu của công việc.

- Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các căn cứ sau:

Từ nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm, tình hình lao động tại Công ty và khả năng biến động về lao động như: chuyển công tác, nghỉ việc, thai sản... Căn cứ vào đó công ty sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo khi cần thiết.

Căn cứ vào yêu cầu của công việc, lĩnh vực hoạt động của Công ty, sự phát triển và đổi mới của công nghệ trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Từ đó. Công ty xác định mục tiêu cần đào tạo để đáp ứng yêu cầu của công việc.

Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh của Công ty. Khi Công ty mở sang một lĩnh vực mới, Phòng Tổ chức hành chính phải xác định số lượng và yêu cầu về nhân sự đối với mỗi vị trí và dựa trên tình hình thực tế để đưa ra các phương án về đào tạo.

-Các hình thức đào tạo:

Từ kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, Phòng Tổ chức hành chính sẽ phối hợp với các đơn vị có liên quan để tiến hành tổ chức thực hiện công tác đào tạo. Các khóa đào tạo có thể Công ty tự đào tạo nội bộ hoặc đào tạo từ bên ngoài.

+ Hình thức đào tạo nội bộ: được áp dụng đối với các đối tượng là người lao động bán hàng, người lao động kỹ thuật, người lao động triển khai trực tiếp. Chủ yếu với các đối tượng này là đào tạo các kỹ năng mềm nhằm phục vụ cho công việc. Để tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, Phòng Tổ chức hành chính sẽ phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai các công việc cụ thể cho từng khóa học

+ Hình thức đào tạo bên ngoài: Áp dụng chủ yếu cho đối tượng quản lý đi học thêm các khóa học ngắn hạn về lãnh đạo hoặc các khóa học về chuyên môn nghiệp vụ như: kế toán trưởng, nghiệp vụ thuế, nghiệp vụ kê khai, kỹ năng bán hàng.

Việc cử người đi đào tạo và xác định ai cần được đào tạo do trưởng các Phòng trực tiếp đề xuất. Giám đốc là người trực tiếp xét duyệt đối với các vị trí từ quản lý trở lên và Giám đốc xét duyệt đối với các cá nhân là người lao động trực thuộc Phòng.

Trước khi thời điểm đào tạo theo kế hoạch 15 ngày, Phòng Tổ chức hành chính liên hệ với các Phòng để tiến hành thống nhất thời gian thực hiện và thông báo tới các Phòng sắp xếp bố trí thời gian để cán bộ người lao động thuộc diện đào tạo được theo học đầy đủ.

Công ty cấp 100% kinh phí đối với những đối tượng thuộc diện Công ty cử đi học. Những đối tượng chủ động đề xuất xin đi học Công ty sẽ hỗ trợ 50% kinh phí. Những ngày đi học nếu vào ngày làm việc được tính là ngày đi làm. Với cách thức mà công tác đào tạo được thực hiện tại Công ty như trên, trong thời gian vừa qua, tại Công ty đã mở được những khóa đào tạo và tiến hành đào tạo cho số lao động như sau:

Bảng 3.8 Kết quả đào tạo nhân lực của Công ty giai đoạn 2014 – 2016

Chỉ tiêu	Số người			Tốc độ của năm sau so với năm trước (%)	
	2014	2015	2016	2014/2015	2015/2016
Tổng số người được đào tạo từ bên ngoài	12	15	10	25,00%	- 33,33%
Tổng số người được đào tạo từ bên trong	86	105	96	22,09%	- 8,57%
Chi phí (triệu đồng)	79	97,5	78	23,42	- 20,00%

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Theo kết quả điều tra tại bảng 3.6 thấy rằng chi phí dành cho đào tạo năm 2015 tăng lên 23,42%. Trong khi đó năm 2016, cả số người được đào tạo và chi phí đào tạo đều giảm.

Với cách thức tiến hành xác định nhu cầu đào tạo hiện nay thì mới chỉ xác định được số lượng lao động cần đào tạo ở các vị trí và nội dung đào tạo liên quan đến công việc của người lao động mà chưa xác định được thực sự người lao động đang thiếu hụt kiến thức, kỹ năng gì cần phải đào tạo các nội dung sẽ đào tạo có thực sự đáp ứng đúng với nhu cầu của người lao động hay không. Thực trạng trên có thể do một số nguyên nhân:

-Hoạt động phân tích công việc của Công ty còn thiếu, nội dung sơ sài, các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động thì chưa được hoàn thiện. Vì vậy, thiếu cơ sở khoa học để xác định chính xác nhu cầu đào tạo.

- Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động chưa phục vụ cho mục đích đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Tóm lại, trong 3 năm qua công ty đã có nhiều cố gắng đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng nhiều hoạt động khác nhau như đào tạo các khoá ngắn hạn, dài hạn, đào tạo bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để nâng cao năng lực của người lao động, và qua đó sẽ nâng cao động lực làm việc cho người lao động. Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác đào tạo và phát triển nhân lực vẫn còn nhiều khiếm khuyết như: đầu tư đào tạo chưa hiệu quả, chưa thực sự tạo động lực cho người lao động gắn kết với công việc, vv...

Để đánh giá sâu hơn, một kết quả khảo sát về công tác đào tạo nhân lực ảnh hưởng đến động lực làm việc người lao động được thực hiện. Dưới đây là kết quả thực hiện:

Bảng 3.9. Công tác đào tạo nhân lực ảnh hưởng tới mức độ động lực làm việc

TT	Tiêu chí đánh giá	Điểm TB	Sai lệch chuẩn
1	Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học	4,5	0,03
2	Chương trình đào tạo là tiên tiến hiện đại khuyến khích tôi học hỏi và gắn kết với công việc hơn.	3,5	0,03
3	Chương trình đào tạo là cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại của tôi.	3,0	0,04
4	Chương trình đào tạo đã giúp cho tôi có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn hơn	4,5	0,04
5	Công tác đào tạo đã giúp cho tôi hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong doanh nghiệp hơn.	3,0	0,03
6	Hoạt động đào tạo đã giúp cho tôi gắn kết với tập thể công ty hơn.	3,5	0,04
7	Công tác đào tạo của công ty đã giúp cho tôi có điều kiện nâng cao năng suất lao động và tăng thu nhập của bản thân.	3,0	0,03
8	Qua chương trình đào tạo đã giúp tôi chủ động sáng tạo trong công việc của mình.	3,5	0,03
9	Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của tôi.	4,3	0,04
10	Thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học	3,4	0,03
11	Cơ sở vật chất hỗ trợ cho công tác đào tạo phát triển nhân lực là đáp ứng nhu cầu của người học.	4,5	0,04
12	Điểm trung bình chung	3,7	0,04

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 9/năm 2017

Kết quả khảo sát cho thấy, mức độ đánh giá công tác đào tạo và phát triển nhân lực được người lao động đánh giá chỉ đạt mức 3,7 điểm. Đây là mức trung bình khá theo thang điểm 1-5. Điều này đòi hỏi công ty cần thiết phải xem xét lại nội dung hoạt động của mình trong thời gian qua, mặc dù đã đầu tư nhiều công sức và tiền bạc cho hoạt động này. Phân tích sâu hơn cho thấy công tác đào tạo nhân lực của công ty có một số điểm đáng chú ý sau:

Thứ nhất, một số nội dung trong công tác đào tạo phát triển nhân lực đã thu được kết quả đáng khích lệ, được người lao động đánh giá cao, góp phần khuyến khích nâng cao động lực làm việc của người lao động như: “Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học” (4,5 điểm); “Chương trình đào tạo đã giúp cho tôi có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn hơn” (4,5 điểm); “Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của tôi.” (4,3 điểm) và “Cơ sở vật chất hỗ trợ cho công tác đào tạo phát triển nhân lực là đáp ứng nhu cầu của người học” (4,5 điểm). Đây là những nội dung đạt được trong chương trình đào tạo phát triển nhân lực của công ty được mọi người đánh giá cao với hầu hết số điểm đạt từ khá giỏi trở lên.

Thứ hai, bên cạnh những thành tích đạt được còn có nhiều nội dung của công tác đào tạo phát triển nhân lực chỉ đạt ở mức độ trung bình và trung bình khá (**7 tiêu chí**) như các nội dung: “Chương trình đào tạo là tiên tiến hiện đại khuyến khích tôi học hỏi và gắn kết với công việc hơn” “Chương trình đào tạo là cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại của tôi.” “Công tác đào tạo đã giúp cho tôi hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong doanh nghiệp hơn” “Hoạt động đào tạo đã giúp cho tôi gắn kết với tập thể công ty hơn.” “Công tác đào tạo của công ty đã giúp cho tôi có điều kiện nâng cao năng suất lao động và tăng thu nhập của bản thân” “Qua chương trình đào tạo đã giúp tôi chủ động sáng tạo trong công việc của mình” “Thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học” chỉ đều được đánh giá giao động từ 3,0 đến 3,4 điểm. Điều này đòi hỏi công ty cần thiết phải xem xét lại nội dung, chương trình hành động và chiến lược đào tạo phát triển

nhân lực sao cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của công ty trên 7 tiêu chí đã đánh giá. Có như vậy, chương trình đào tạo phát triển nhân lực mới có hiệu quả.

3.2.2.4 Xây dựng bầu không khí làm việc tốt

** Thực trạng về bầu không khí làm việc tới động lực làm việc của người lao động*

Các chính sách đãi ngộ, sau khi Ban Giám đốc phê duyệt và sự đồng thuận của người lao động, Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng đã tiến hành thực hiện trong toàn Công ty các chính sách đãi ngộ một cách nhất quán.

Ban hành các văn bản hướng dẫn thực hiện chương trình tạo động lực làm việc tại Công ty

Các văn bản hướng dẫn thực hiện chương trình tạo động lực làm việc mà Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng đã ban hành:

Bảng 3.10. Hệ thống các văn bản hướng dẫn thực hiện chương trình tạo động lực làm việc đã được ban hành tại Công ty

TT	Tên chương trình	Văn bản hướng dẫn
1	Chương trình lương và các khoản thu nhập	<ul style="list-style-type: none"> - Quy chế tài chính số 47/2012/QC-CGCN - Quy chế tiền lương đối với người lao động tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng số 23/2012/QC-CGCN - Quy chế quản lý kinh doanh và hạch toán trong hoạt động Tư vấn thiết kế số 49/2012/QC-CGCN - Nội quy lao động Công ty
2	Chương trình thi đua khen thưởng	Nội quy lao động Công ty, quy chế trả lương, thưởng
3	Chương trình phúc lợi và dịch vụ	<ul style="list-style-type: none"> - Quy chế tài chính số 47/2012/QC-CGCN - Nội quy lao động Công ty
4	Chương trình đánh giá thực hiện công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Nội quy lao động Công ty - Quy định về việc chấm công bằng vân tay
5	Chương trình phân tích	Nội quy lao động Công ty

	công việc bố trí sử dụng nhân sự	
6	Chương trình đào tạo và phát triển	- Nội quy lao động Công ty
7	Chương trình xây dựng bầu không khí làm việc	- Quy trình mua sắm, sửa chữa trang thiết bị, nhà cửa, Vật kiến trúc - Nội quy lao động Công ty

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Có thể thấy, hiện nay, quy chế Quy chế tài chính số 47/2012/QC-CGCN, Quy chế tiền lương đối với người lao động tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng số 23/2012/QC-CGCN, Quy chế quản lý kinh doanh và hạch toán trong hoạt động kinh doanh số 49/2012/QC-CGCN và Nội quy lao động Công ty (quy định tất cả công tác tuyển dụng, xử lý kỷ luật, giờ làm việc, tăng ca, nghỉ phép, tiền lương, phúc lợi, thưởng phạt, nghỉ việc) của Ban Giám đốc Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng đã xây dựng tương đối đủ các chương trình tạo động lực. Tuy nhiên, nó còn tồn tại một số thiếu sót như sau:

- + Thiếu tiêu chí thi đua khen thưởng minh bạch; chưa xây dựng quy trình xét thưởng công bằng;
- + Chưa xây dựng chính sách phúc lợi với những người lao động có hoàn cảnh khó khăn, thiếu sự động viên với những người lao động đã hoàn thành chương trình đào tạo, các hoạt động dịch vụ còn chưa được quan tâm;
- + Thiếu văn bản quy định rõ ràng văn hóa Công ty;
- + Thiếu văn bản xây dựng môi trường làm việc cụ thể;
- + Chính sách đào tạo và phát triển cần cụ thể hơn.

Phân công thực hiện chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Bảng 3.11 Phân công thực hiện chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

TT	Tên chương trình	Các bộ phận được phân công thực hiện
1	Chương trình lương và các khoản thu nhập	Phòng Tài chính kế toán xây dựng khung lương.
		Phòng Tổ chức hành chính lập danh sách nhân sự
		Các Phòng triển khai thực hiện.
		Ban Giám đốc xét duyệt.
2	Chương trình thi đua khen thưởng	Hội đồng thi đua khen thưởng xây dựng khung chương trình, phối hợp với các Phòng thực hiện chương trình.
		Phòng Tổ chức hành chính xem xét xếp loại nhân sự các Phòng.
		Phòng tài chính kế toán thực hiện chi thưởng.
		Ban Giám đốc xét duyệt
3	Chương trình phúc lợi và dịch vụ	Phòng Tổ chức hành chính căn cứ nội dung quy định trong Quy chế lao động xây dựng chương trình phúc lợi và dịch vụ phù hợp
		Phòng Tài chính kế toán thực hiện
		Ban Giám đốc xét duyệt
4	Chương trình đánh giá thực hiện công việc	Phòng Tổ chức hành chính căn cứ nội dung quy định trong Quy chế lao động xây dựng chương trình đánh giá thực hiện công việc theo những tiêu chí cụ thể
		Các Trưởng, phó phòng ban thực hiện
		Ban Giám đốc xét duyệt
5	Chương trình phân tích công việc bố trí sử dụng nhân sự	Phòng Tổ chức hành chính căn cứ nội dung quy định trong Quy chế lao động xây dựng chương trình phân tích công việc bố trí sử dụng nhân sự, xây dựng bản mô tả công việc theo từng nội dung công việc cụ thể
		Các trưởng, phó phòng ban thực hiện
		Ban Giám đốc xét duyệt
6	Chương trình đào tạo và	Phòng Tổ chức hành chính xây dựng kế hoạch đào tạo

	phát triển	và phát triển nhân lực.
		Ban Giám đốc xét duyệt
		Phòng Tổ chức hành chính triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo
		Các phòng ban khác triển khai theo kế hoạch
7	Chương trình xây dựng môi trường làm việc	ban chấp hành Công đoàn, Phòng Tổ chức hành chính, Ban Giám đốc phối hợp thực hiện.

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

*** Ảnh hưởng của bầu không khí làm việc tới động lực làm việc của người lao động**

Chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng hiện nay được thực hiện chủ yếu qua 4 bộ phận: Ban Giám đốc, Phòng Tổ chức hành chính, Phòng Tài chính Kế toán, Công đoàn Công ty. Các bộ phận sẽ phối hợp chặt chẽ để xây dựng kế hoạch chương trình, triển khai và xét duyệt. Tuy nhiên, sự phối hợp này không được phân công rõ ràng về mặt trách nhiệm nên dẫn đến sự đùn đẩy và thiếu tính trách nhiệm trong công việc.

3.2.2.5 Một số hoạt động công tác xã hội khác của Công ty

*** Thực trạng**

Ngoài những hoạt động cơ bản trên, Công ty đã tiến hành một số hoạt động công tác xã hội khác để tạo sự gắn kết các thành viên trong công ty, tạo bầu không khí làm việc đoàn kết, thân thiện và hiểu biết lẫn nhau như các hoạt động thăm hỏi, đền ơn đáp nghĩa. Các buổi giao lưu văn hóa văn nghệ, liên hoan, du lịch, thể thao câu lạc bộ hội hưu trí

Trong những năm gần đây, Công ty đã chú trọng hơn trong việc tuân thủ các quy định của Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13 ngày 18/6/2012 và các Nghị định của Chính phủ (Nghị định số 03/2014/NĐ-CP ngày 16/01/2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về việc làm; 44/2013/NĐ-CP ngày 10/5/2013 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về hợp đồng lao động; Nghị định 182/2013/NĐ-CP ngày 14/11/2013 quy

định mức lương tối thiểu vùng...); Luật việc làm số 38/2013/QH13 ngày 16/11/2013; Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005; Thông tư của Bộ Lao động thương binh và xã hội về nghĩa vụ của người sử dụng lao động (Thông tư số 23/2014/TT-BLĐTBXH ngày 29/8/2014 hướng dẫn nghị định số 03/2014/NĐ-CP; Thông tư số 30/2013/TT-BLĐTBXH Hướng dẫn thi hành một số điều của Nghị định số 44/2013/NĐ-CP ngày 10 tháng 5 năm 2013 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về hợp đồng lao động về thu nộp Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho các hợp đồng lao động...):

- Thực hiện hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể và thỏa thuận khác với người lao động, tôn trọng danh dự, nhân phẩm của người lao động;

- Thiết lập cơ chế và thực hiện đối thoại với tập thể lao động tại doanh nghiệp;

- Lập sổ quản lý lao động, sổ lương và xuất trình khi cơ quan có thẩm quyền yêu cầu;

- Khai trình việc sử dụng lao động trong thời hạn 30 ngày, kể từ ngày bắt đầu hoạt động và định kỳ báo cáo tình hình thay đổi về lao động trong quá trình hoạt động với cơ quan quản lý nhà nước về lao động ở địa phương;

- Thực hiện các quy định khác của pháp luật về lao động, pháp luật về bảo hiểm xã hội và pháp luật về bảo hiểm y tế.

Quyền lợi của người lao động cũng được thể chế trong quy định của Công ty rõ ràng hơn trước như: các chế độ về bảo hiểm bắt buộc; chế độ thai sản tăng lên từ bốn đến sáu tháng; tiền lương tối thiểu tăng lên hàng năm. Tất cả những quy định này buộc Công ty phải cân đối và điều chỉnh theo quy định của pháp luật, Bởi nếu không đáp ứng quyền lợi cho người lao động thỏa đáng thì sẽ tạo sự bất bình trong lao động. Nhưng chấp hành nghiêm các quy định của pháp luật là không hề đơn giản với Công ty. Do Công ty có số lượng lao động lớn và thường xuyên có sự biến động. Trong khi đó quyền lợi của người lao động và quyền lợi của Công ty luôn tỷ lệ nghịch với nhau.

Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng có ngành nghề kinh doanh đa dạng hóa nguồn hàng. Công việc luôn có tính mới, đòi hỏi sự nhạy

bén, đáp ứng nhu cầu thị trường, luân chuyển hàng hóa tối ưu để giảm thiểu chi phí kinh doanh

Bên cạnh những thuận lợi, ngành nghề kinh doanh của Công ty mang lại, người lao động phải đối mặt với áp lực bị đào thải nếu không đáp ứng được công việc. Chính vì vậy người lao động sẽ bị những áp lực đó làm mệt mỏi. Hơn nữa, sự chênh lệch trong thu nhập giữa người lao động trong Công ty là khá cao, những người có khả năng kinh doanh, bán hàng thu nhập cao, tuy nhiên để giữ được người tài, Công ty cũng phải có chế độ đãi ngộ đặc biệt với những lao động này. Vì vậy, tâm lý của một phần không nhỏ người lao động trong Công ty là mức trả lương chưa thỏa đáng do có sự so sánh giữa các vị trí công việc.

Quan điểm của Ban giám đốc Công ty về tạo động lực làm việc cho người lao động. Song song với các hoạt động xây dựng và phát triển kinh doanh, Công ty cũng chú trọng đến công tác đào tạo, tập huấn, nâng cao tri thức cũng như kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động trong Công ty, luôn ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi về vật chất cũng như tinh thần nhằm khuyến khích, động viên người lao động phấn đấu vươn lên, đặc biệt là những cán bộ trẻ kế cận. Công ty cũng chú trọng đến các hoạt động sinh hoạt tập thể như: các hoạt động thể thao, bóng đá, tennis... nhằm khơi dậy nguồn cảm hứng cho các thành viên trong Công ty và tạo cơ hội giao lưu gặp gỡ giữa các thành viên Công ty. Tổ chức liên hoan, gặp mặt vào những dịp lễ tết, tổ chức cho người lao động trong Công ty đi nghỉ mát hàng năm, thăm hỏi, chia sẻ khi có hiếu, hỉ.... xây dựng một không khí hòa hợp ấm cúng, vui vẻ, thân tình và đoàn kết trong sinh hoạt cũng như trong công việc hàng ngày. Điều này không những có tác dụng trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động trong Công ty mà còn góp phần xây dựng và phát triển hình ảnh của Công ty. Đó là một trong những điều kiện nhằm phát triển quảng bá thương hiệu để mọi người cùng biết đến. Điều này góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty.

Chiến lược kinh doanh của Công ty

Với mục tiêu và chiến lược của Công ty là phát chủ động hợp tác với bạn hàng ngoài tỉnh đặc biệt với Công ty vật tư nông nghiệp các tỉnh trong cả nước để

thu nhận thông tin, mở rộng thị trường tiêu thụ và khai thác nguồn hàng. Với mục tiêu trên, đòi hỏi Công ty không những phải có chính sách sử dụng và phát triển nhân sự hiệu quả, phù hợp nhằm đáp ứng nhân lực cho Công ty. Việc tạo động lực làm việc và giữ chân người lao động không chỉ đáp ứng được yêu cầu của hiện tại mà phục vụ cho nhu cầu trong tương lai. Xây dựng được đội ngũ cán bộ nguồn và lãnh đạo kế cận phù hợp.

Đặc điểm của người lao động trong Công ty

Về lực lượng lao động

Triết lý của Công ty nêu rõ "con người là cội nguồn", do vậy nguồn lực con người luôn được coi là tài sản quý giá nhất. Trong những năm qua, Công ty đã tạo lập được đội ngũ người lao động chuyên nghiệp, có thái độ làm việc nhiệt tình, có đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, là một nhân tố giúp cho Công ty tạo lập uy tín trong xã hội, nâng cao chất lượng chuyên môn nghiệp vụ.

Về cơ cấu lao động

Bảng 3.12. Cơ cấu lao động của Công ty theo trình độ giai đoạn 2012- 2016

Năm	2012		2013		2014		2015		2016	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng số	200	100	203	100	195	100	171	100	171	100
LĐ						%		%		%
Trên đại học	1	1%	2	1%	2	1%	4	2%	4	2%
Đại học	31	16%	38	19%	45	23%	40	23%	40	23%
Cao đẳng	45	23%	45	22%	40	21%	33	19%	33	19%
Trung cấp	56	28%	56	28%	56	28%	50	29%	50	29%

Sơ cấp	67	34	62%	31	52%	27%	44	26%	44	26%
		%		%						

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng 3.9 có thể thấy Công ty có lợi thế là đã nắm giữ được một đội ngũ lao động có chất lượng khá cao. Lao động có trình độ đại học, cao đẳng chiếm khoảng 39% đến 40% tổng số người lao động trong Công ty; Trung cấp chiếm khoảng 28%; Tỷ trọng sơ cấp chiếm tỷ lệ cao dao động từ 26% đến 34% là các vị trí bảo vệ, tạp vụ và chủ yếu là những công nhân thi công các dự án ở khắp các tỉnh, thành cả nước. Lao động có trình độ trên đại học chỉ chiếm khoảng 1-4% chủ yếu nắm giữ các vị trí chủ chốt như: Giám đốc, Phó Giám đốc, phó các phòng.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính

Bảng 3.13. Cơ cấu lao động của Công ty theo độ tuổi và giới tính năm 2016

Chỉ tiêu	Tổng	ĐVN	Theo giới tính		Theo độ tuổi			
			Nam	Nữ	≤ 30	31-39	40-49	≥50
Tổng LĐ	171	Người						
Tỷ lệ	100%	%	50,06%	40,06%	46,20%	38,01%	8,77%	7,02%

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Về cơ cấu theo giới tính: người lao động nữ là 70 người chiếm tỷ lệ 40,94%, trong khi đó người lao động nam có 101 người, chiếm tỷ lệ 59,06% trong tổng số người lao động. Về cơ cấu theo độ tuổi: người lao động có tuổi đời dưới 30 tuổi chiếm tới 46,2%, độ tuổi khoảng từ 31-39 tuổi chiếm 38,01%, độ tuổi trong khoảng từ 40-49 tuổi chiếm 8,77% người lao động có tuổi đời trên 40 tuổi chiếm tỉ lệ thấp nhất 7,02%, ở độ tuổi này, người lao động dày dặn nhiều kinh nghiệm nhưng sức khỏe suy giảm và thiếu năng động. Độ tuổi trung bình của người lao động trong Công ty là 32 tuổi. Như vậy, Công ty có người lao động trẻ chiếm tỷ trọng rất cao, đây là đội ngũ lao động trẻ, khỏe, năng động, nhiệt tình với công việc. Tuy nhiên, kinh nghiệm, tay nghề còn nhiều hạn chế. Ở các độ tuổi khác nhau người lao động có các nhu cầu khác nhau, chính vì thế Công ty cần chú trọng tới yếu tố nhóm tuổi để xây dựng các chính sách tạo động lực làm việc phù hợp, đặc biệt là với đội ngũ người lao động trẻ chiếm tỷ trọng rất cao của Công ty. Như vậy, có thể thấy rằng người lao động của Công ty có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, cơ cấu người lao

động trẻ chiếm tỷ trọng rất cao của Công ty. Như vậy, có thể thấy rằng người lao động của Công ty có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, cơ cấu người lao động trẻ là điều kiện nền tảng để Công ty phát huy sức mạnh về người lao động trong việc thực hiện các mục tiêu kinh tế, chính trị của Công ty. tuy nhiên, lực lượng lao động trẻ cũng bộc lộ sự thiếu kinh nghiệm, dễ thay đổi, do vậy cũng cần nhận thấy những đặc thù về lao động để xây dựng các biện pháp tạo động lực làm việc một cách hiệu quả.

*** Kết quả hoạt động của công tác xã hội khác tác động đến tạo động lực làm việc cho người lao động**

Trên thực tế có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty. Tuy nhiên, mỗi Công ty có đặc thù khác nhau nên các yếu tố ảnh hưởng khác nhau và mức độ ảnh hưởng cũng không giống nhau. Tuy nhiên về cơ bản mức độ hài lòng về điều kiện làm việc của cán bộ, công nhân viên được đánh giá thể hiện như sau:

Bảng 3.14. Tóm tắt mức độ hài lòng về điều kiện làm việc của CB CNV

1	Điều kiện làm việc	Không hài lòng	Tạm hài long	Hài lòng
2	Đơn vị luôn trang bị đầy đủ thiết bị công cụ, dụng cụ làm việc cho CB CNV	13,3%	13,3%	73,3%
3	Môi trường làm việc tốt, sạch sẽ, vệ sinh, thoáng mát	0%	28,9%	71,1%
4	Điều kiện làm việc thuận lợi đối với sức khỏe của CB CNV	48,9%	22,2%	28,9%
5	Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường làm việc, phương tiện làm việc, các hoạt động phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục, thể thao, du lịch	35%	27%	38%

Một số hoạt động khác tác động đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty là do Công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động để hoàn

thành tốt công việc được giao, có điều kiện để phát triển học tập nghiên cứu và phát triển cho phù hợp với tình hình

3.2.3 Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc

Qua phân tích thực trạng quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng , Công ty có những ưu điểm và hạn chế trong quá trình tạo động lực cho người lao động, ưu điểm tập trung vào các bước thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc và triển khai tạo động lực. Cụ thể như sau:

3.2.3.1 Những ưu điểm và nguyên nhân:

Về thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động

- Đối với biện pháp tạo động lực làm việc tài chính

Tạo động lực thông qua tiền lương: Công ty đã xây dựng được các chính sách trả lương chi tiết và cụ thể đến từng bộ phận khác nhau. Bên cạnh đó, Công ty xét tăng lương định kỳ hàng năm nhằm ghi nhận và động viên kịp thời người lao động.

Tạo động lực thông qua tiền thưởng: Công ty đã xây dựng được tiêu chuẩn khen thưởng rõ ràng.

Tạo động lực thông qua phúc lợi: Công ty đã xây dựng được hệ thống các chương trình phúc lợi khá là đầy đủ và phù hợp. Công ty có chế độ phúc lợi tốt đối với người lao động.

- Đối với tạo động lực phi hành

Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc: Công ty đã quan tâm và xây dựng hệ thống đánh giá người lao động hàng tháng.

Tạo động lực thông qua phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý: Ban Giám đốc Công ty đã quan tâm đến công tác phân tích công việc, bằng cách tiến hành xây dựng và ban hành Bộ quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho người lao động.

Tạo động lực thông qua đào tạo nhân lực: các chương trình đào tạo của Công ty đưa ra khá tốt và phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Tạo động lực thông qua bầu không khí làm việc: Qua phân tích về môi trường và điều kiện làm việc tại Công ty, có thể thấy Công ty rất chú trọng đến việc tạo

điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Bầu không khí làm việc tại Công ty rất thoải mái trên tinh thần hợp tác, phối hợp hiệu quả, nhưng vẫn đảm bảo nguyên tắc làm việc.

Về triển khai tạo động lực làm việc cho người lao động: Công ty đã xây dựng được văn bản hướng dẫn và phân công đối tượng tương đối đầy đủ.

3.2.3.2 Những nhược điểm và nguyên nhân

Cùng với những kết quả đã đạt được, quy trình tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng vẫn còn một số hạn chế cần quan tâm khắc phục trong thời gian tới như sau:

Về xác định và phân loại nhu cầu người lao động: Những năm gần đây, Công ty chưa có một hoạt động chính thức, một thống kê hay sự thăm dò nào được tiến hành nhằm xác định và phân loại nhu cầu người lao động.

Về thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động

-Đối với biện pháp tạo động lực làm việc tài chính

Tạo động lực thông qua tiền lương: Quy chế tiền lương của Công ty chưa có sự phân chia hợp lý giữa các chức danh và chưa thực sự công bằng. Việc xét tăng lương của Công ty chưa có tiêu chí đánh giá, đo lường kết quả công việc, chủ yếu vẫn dựa trên nhận xét chủ quan của các Trưởng bộ phận và Phòng Tổ chức hành chính.

Tạo động lực thông qua tiền thưởng: Người lao động của Công ty chưa hài lòng với chế độ khen thưởng hiện tại, việc xét khen thưởng chưa kịp thời và có vẻ dành nhiều ưu ái cho cán bộ quản trị. Việc xét khen thưởng chủ yếu vẫn dựa trên nhận xét chủ quan của các Trưởng phòng.

Tạo động lực thông qua phúc lợi: Mức đóng bảo hiểm cho người lao động của Công ty chưa ở mức lương phù hợp với thu nhập của họ và chưa đóng được 100% bảo hiểm cho người lao động.

- Đối với tạo động lực phi tài chính

Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại Công ty chưa hoàn thiện. Công ty mới chỉ

dừng lại ở đánh giá được một phần nào đó kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Tạo động lực thông qua phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý: Hạn chế lớn nhất của Công ty và cũng là hạn chế có ảnh hưởng đặc biệt đến mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động đó là công tác phân tích công việc vẫn còn quá sơ sài, đơn giản và việc thực hiện nó mang tính hình thức. Hiện nay, các bản mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của Công ty vẫn còn chưa hoàn thiện.

Tạo động lực thông qua đào tạo nhân lực: Mục tiêu đào tạo của Công ty mới chỉ chủ yếu tập trung vào khía cạnh đào tạo, đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển. Đối với công tác đào tạo và phát triển, Công ty đã có sự quan tâm đến hoạt động này nhưng vẫn chưa hiệu quả do kinh phí đào tạo nguồn nhân lực của Công ty còn hạn hẹp.

Tạo động lực thông qua bầu không khí làm việc: Công ty chưa xây dựng văn bản phát triển văn hóa công ty và văn bản xây dựng môi trường làm việc.

Về triển khai tạo động lực làm việc cho người lao động: Do phân công trách nhiệm thực hiện chưa rõ ràng giữa các bộ phận nên dẫn đến sự đùn đẩy và thiếu tính trách nhiệm trong công việc.

Về đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động: Khâu đánh giá chương trình tạo động lực chưa được xây dựng thành văn bản.

Chương 4:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP VÀ XÂY DỰNG HẢI PHÒNG

4.1 Định hướng và một số mục tiêu phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng đến năm 2020.

4.1.1. Định hướng phát triển chung của công ty

Công ty xác định chiến lược kinh doanh giai đoạn 2015-2020 là tiếp tục phát triển công ty dựa trên những thành quả đã đạt được. Công ty phát triển theo hướng xây dựng công ty thành một tập đoàn bao gồm các công ty thành viên theo từng cấp độ khác nhau và trên lĩnh vực khác nhau. Ngoài ra, công ty đưa ra các mục tiêu cụ thể sau:

Chiếm lĩnh được thị trường, đa dạng hóa nguồn hàng, luôn cải tiến đổi mới phương thức kinh doanh dịch vụ, chủ động khai thác nguồn hàng đáp ứng nhu cầu thị hiếu của thị trường, luân chuyển hàng hóa tối ưu để giảm thiểu tối đa chi phí kinh doanh

Về nguồn nhân lực, công ty đặt ra mục tiêu phải đảm bảo nguồn lực trong quá trình phát triển của công ty. Luôn luôn có những đội ngũ lãnh đạo kế cận sẵn sàng nhận nhiệm vụ mới khi công ty có yêu cầu. Với chiến lược kinh doanh khá cụ thể mà công ty đã xây dựng, để hoàn thành được nhiệm vụ chiến lược đề ra thì một trong những điều cần và đủ đó là công ty phải có nguồn lực đảm bảo cả chất lượng và số lượng nhằm đáp ứng yêu cầu về nhân lực. Để làm được như vậy một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu mà công ty cần phải quan tâm và thu hút nguồn lực về tổ chức và tạo động lực làm việc cho người lao động. Chỉ có như vậy thì nguồn nhân lực của công ty mới có thể đảm bảo sự ổn định về cả chất lượng và số lượng

4.1.2. Một số mục tiêu phát triển chủ yếu của công ty

Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty: với mục tiêu và chiến lược của công ty là chủ động hợp tác với bạn hàng ngoài tỉnh, đặc biệt với Công ty vật tư nông nghiệp các tỉnh trong cả nước để thu nhận thông tin, mở rộng thị trường tiêu

thụ và khai thác nguồn hàng. Duy trì và phát triển thị phần trong đội ngũ khách hàng truyền thống trên cơ sở nắm bắt thị hiếu khách hàng để nâng cao chất lượng kinh doanh dịch vụ. Với mục tiêu trên đòi hỏi công ty không những phải có chính sách sử dụng và phát triển nhân sự hiệu quả, phù hợp nhằm đáp ứng nguồn lực cho công ty. Việc tạo động lực làm việc cho người lao động không chỉ đáp ứng được yêu cầu của hiện tại mà còn phải phục vụ cho nhu cầu trong tương lai. Xây dựng được đội ngũ cán bộ nguồn và lãnh đạo kế cận phù hợp. Song song với mục tiêu chiến lược, Công ty đã xây dựng kế hoạch tài chính và kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016 – 2020. Trong thời gian tới, Công ty đặt mục tiêu doanh thu các năm và hoàn thành vượt mức kế hoạch năm sau cao hơn năm trước từ 5% đến 10%. Cải thiện đời sống của người lao động trong Công ty, phấn đấu thu nhập bình quân tăng từ 5% trở lên.

Xây dựng đội ngũ chuyên môn, các kỹ sư cử nhân và cán bộ quản lý đủ kiến thức, phẩm chất nghề nghiệp để sẵn sàng triển khai thực hiện mục tiêu của công ty đã đề ra.

Từng bước xây dựng cơ sở vật chất khang trang, hiện đại đảm bảo điều kiện làm việc cho các cán bộ nhân viên trong công ty tương đương với tầm các công ty về các lĩnh vực kinh doanh phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, kinh doanh tổng hợp.

4.2 Quan điểm đẩy mạnh tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng

4.2.1 Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được coi là biện pháp lâu dài

Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được coi là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Công ty. Mục đích của tạo động lực làm việc cuối cùng là làm sao để có được một đội ngũ lao động năng động, sáng tạo có trách nhiệm và vì mục tiêu chung của Công ty. Bởi vậy, việc quan tâm thường xuyên liên tục đến tạo động lực làm việc cho người lao động trong Công ty là rất cần thiết, đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh doanh. Công ty cần xác định mục tiêu, xây dựng kế hoạch lộ trình cụ thể từng giai đoạn cụ thể, từng giai đoạn phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty. Mục tiêu đưa ra phải có tính khả

thi, áp dụng vào thực tiễn và đem lại lợi ích thiết thực cho người lao động và Công ty.

4.2.2. Tạo động lực làm việc cho người lao động được thực hiện hệ thống và đồng bộ

Tạo động lực làm việc cho người lao động suy cho cùng là sử dụng một cách có hệ thống và đồng bộ các giải pháp để làm sao thúc đẩy năng suất nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty. Tạo động lực làm việc cho người lao động là một nhiệm vụ rất quan trọng đối với công ty. Cần phải xác định rõ tư tưởng, quan điểm của công tác tạo động lực làm việc là công tác không những ban lãnh đạo Công ty phải làm mà người lao động cũng cần phải thực hiện. Điều quan trọng là phải làm cho mỗi người lao động luôn nhận thấy mối quan hệ khăng khít giữa nỗ lực của người lao động và người sử dụng lao động đều hướng tới mục đích chung là phát triển Công ty

Để hoạt động tạo động lực đạt được hiệu quả cao nhất, công ty cần phải thực hiện hợp lý và đầy đủ các hoạt động quản trị nhân lực từ kế hoạch nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, biên chế nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo - phát triển, thù lao, bảo vệ lao động một cách công bằng và nhất quán sẽ tác động tích cực đến tạo động lực làm việc cho người lao động.

Bởi vì, sự thực hiện các chính sách nhân sự nhất quán làm cho người lao động tin tưởng vào sự cam kết của công ty trong việc đối xử đối với bản thân họ, đảm bảo thỏa mãn những nhu cầu vật chất và tinh thần của mỗi cá nhân. Khi đó sẽ thúc đẩy người lao động dồn tâm huyết cho việc giành được mục tiêu của công ty. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ sẽ tự nguyện hợp tác với công ty, tự nâng cao trình độ để thực hiện công việc tốt hơn, nhờ đó các hoạt động quản trị nhân lực được thực hiện dễ dàng hơn, tiết kiệm chi phí và có hiệu quả hơn, thúc đẩy sự phát triển của công ty

4.2.3. Tạo động lực làm việc cho người lao động cần phải thực hiện tổng hợp

Tạo động lực làm việc cho người lao động cần phải thực hiện hợp lý, đầy đủ các hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp để đảm bảo thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động. Muốn tạo động lực hiệu quả đòi hỏi công

ty phải xây dựng được một chương trình tạo động lực phù hợp và ổn định ; sử dụng phối hợp các công cụ tạo động lực tài chính và phi tài chính, tạo động lực vật chất, tinh thần trong công ty. Người lao động thấy rõ được mối quan hệ mật thiết giữa thành tích càng cao thì phần thưởng càng lớn và ngược lại dựa vào hai nguyên tắc cơ bản:

Gắn phần thưởng với thành tích, đóng góp chứ không phải thâm niên hay dựa vào mối quan hệ

Sử dụng hình thức kỹ thuật để loại bỏ các hành vi mà công ty không kỳ vọng và dùng thưởng để củng cố các hành vi mong đợi.

Về cơ bản nhu cầu người lao động bao giờ cũng bao hàm cả về nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, thoả mãn nhu cầu và hạn chế các đòi hỏi thoái hóa của người lao động, nên trong tạo động lực làm việc cho người lao động việc kết hợp giữa kích thích vật chất và tinh thần là công việc hết sức quan trọng. Công ty cần thực hiện hệ thống và đồng bộ các giải pháp theo mức độ quan trọng cụ thể các nhu cầu người lao động. Xác định những vị trí nhóm lao động nào cần kích thích vật chất như “ lương cao”, nhóm lao động nào cần kích thích về tinh thần như “ sự thăng tiến”, “tính tự chủ” hay “tính phức tạp của công việc” để thoả mãn nhu cầu bậc cao hơn của người lao động.

4.2.4. Tạo động lực làm việc cho người lao động cần phải thực hiện thống nhất

Hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động cần phải có sự kết hợp thống nhất từ ban lãnh đạo công ty cho đến các cấp quản lý, các bộ phận và người lao động trong công ty. Tạo động lực không chỉ là công việc của riêng người quản lý mà còn là công việc của chính bản thân người lao động. Do đó, cần phải huy động và cần sự hợp tác của người lao động vì mục tiêu phát triển của công ty. Tạo động lực làm việc là hành vi của nhà quản lý tác động vào người lao động. Tuy nhiên, sự tác động đó chỉ có thể chuyển hóa thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc khi nó thoả mãn được những nhu cầu của người lao động, mong muốn của người lao động. Sự tác động đó muốn chuyển hóa thành kết quả cụ thể phải do chính người lao động thể hiện. Do đó, nếu người lao động chấp nhận thì sự tác động

đó hiệu quả và ngược lại. Chính vì thế mà cần sự tham gia chính bản thân người lao động và công tác tạo động lực làm việc.

4.3. Đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng

4.3.1. Cải thiện xác định nhu cầu và phân loại nhu cầu của người lao động tại công ty

Trước tiên, công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng cần thực hiện cải tiến việc xác định nhu cầu và phân loại nhu cầu của người lao động bằng cách tiến hành xây dựng các phương pháp khảo sát, điều tra, phỏng vấn và nhiều phương pháp khác hiệu quả hơn, từ đó xác lập đầy đủ các loại nhu cầu của người lao động, tạo nền tảng nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc tại công ty

4.3.1.1. Tiến hành xác định nhu cầu người lao động bằng phương pháp khảo sát điều tra

Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng cần có một bộ phận chuyên trách thực hiện công tác xác định nhu cầu người lao động. Đây sẽ là một bộ phận thực hiện việc thiết kế các mẫu bảng câu hỏi, mẫu phiếu điều tra khảo sát cụ thể, thiết lập các căn cứ chọn mẫu, tiến hành chủ động thu thập và xử lý số liệu, từ đó xác định được nhu cầu người lao động

Phương pháp điều tra khảo sát cần được tiến hành bằng cách xây dựng mẫu điều tra, khảo sát người lao động để nhìn nhận ý kiến, đánh giá mong muốn và nhu cầu của họ với chương trình, chính sách tạo động lực làm việc tại công ty. Các chi tiết nhằm tạo nền tảng vững chắc để thực hiện các hoạt động xác định nhu cầu một cách hiệu quả nhất. Nhu cầu của người lao động tại công ty tập trung ở những nhu cầu về “phát triển tài năng, những triển vọng nghề nghiệp” và giảm dần mức độ quan trọng cho đến nhu cầu “thức ăn, nhà ở, nghỉ ngơi”

Vì vậy, tác giả đề xuất thứ tự ưu tiên của người lao động như sau:

Đây chính là những thứ tự ưu tiên để nhà quản trị tập trung ưu tiên các biện pháp tạo động lực cho người lao động nhằm khích lệ người lao động làm việc hiệu quả hơn

4.3.2. Hoàn thiện thiết kế các chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty

4.3.2.1. Hoàn thiện các phương pháp trả lương của công ty

Hiện nay, quy trình và các tiêu chí xét tăng, giảm, điều chỉnh lương tại công ty chưa được hoàn thiện còn chung chung, mang tính cào bằng, chưa rõ ràng và khách quan. Công ty cần có những quy định rõ ràng cụ thể và minh bạch hơn trong vấn đề xét tăng lương. Để chính sách tiền lương nói chung và quy trình điều chỉnh lương nói riêng thực sự tạo động lực cho người lao động. Công ty có thể bổ sung vào quy chế trả lương của công ty một số nội dung cụ thể:

Về điều chỉnh khung lương

Khung lương của người lao động được điều chỉnh khi người lao động thay đổi vị trí công việc nằm ở các khung khác nhau trong bảng khung bậc lương của công ty

Trường hợp chuyển sang công việc nằm trong khung lương mới cao hơn:

+ Đối với các trường hợp người lao động điều động do nhu cầu công việc: bậc lương của người lao động trong khung mới sẽ tương đương bậc hiện tại cộng thêm 1 bậc của khung lương cũ. Nếu khung mới không có bậc tương đương như vậy thì được xếp vào bậc 1 của khung mới hoặc tùy vào đánh giá năng lực mà Giám đốc quyết định xếp bậc cao hơn trong khung lương mới (1 bậc)

+ Đối với các chức danh có quyết định bổ nhiệm từ tổ trưởng trở lên: bậc lương của chức danh được bổ nhiệm sẽ tương đương bậc hiện tại cộng thêm 1 bậc của khung lương cũ, nếu thấp hơn bậc 3 mới thì xếp bằng bậc 3 của khung lương mới. Nếu chức danh mới bổ nhiệm không có bậc tương đương như vậy thì được xếp vào bậc 3 của khung mới hoặc tùy vào đánh giá năng lực mà Giám đốc quyết định xếp bậc cao hơn trong khung lương mới (1 bậc)

Trường hợp chuyển sang công việc nằm trong khung lương mới thấp hơn:

+ Đối với các trường hợp người lao động điều động do nhu cầu công việc: mức lương của người lao động trong khung mới sẽ tính bằng mức tương đương của bậc hiện tại trong khung mới sẽ tính bằng mức tương đương của bậc hiện tại trong khung lương mới, nếu không có bậc tương đương thì được xếp vào bậc gần nhất

+ Đối với trường hợp người lao động bị miễn nhiệm chức vụ : bậc lương của chức danh miễn nhiệm trong khung mới sẽ hạ một bậc so với bậc lương hiện hưởng, nếu không có bậc tương đương thì xếp vào bậc gần nhất về nâng bậc lương trong khung

Trong trường hợp người lao động vẫn đảm nhận vị trí công việc trong cùng khung lương, thì chỉ có sự điều chỉnh về bậc lương trong khung. Tùy vào tình hình kết quả kinh doanh của công ty, hội đồng xét duyệt nâng lương có thể xem xét điều chỉnh bậc lương hàng năm cho các cá nhân. Điều kiện và phương pháp xác định mức độ điều chỉnh bậc lương được quy định dưới đây:

Điều kiện nâng bậc lương thông thường

Trong các điều kiện thông thường, cá nhân được xét nâng một bậc lương thông thường trong năm căn cứ vào 2 điều kiện sau:

+ Điều kiện về thời gian: người lao động đã giữ bậc cũ tối thiểu 12 tháng

+ Điều kiện về chất lượng công việc:

Căn cứ vào kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc được giao về số lượng, chất lượng và ý thức chấp hành kỷ luật lao động

Các trường hợp nghỉ thai sản đúng thời gian quy định vẫn được xét nâng 1 bậc lương hiệu quả

Các trường hợp nghỉ ốm hoặc nghỉ việc riêng không hưởng lương có đơn xin phép nghỉ được phê duyệt theo quy định, trong trường hợp 6 tháng đầu năm hoặc 6 tháng cuối năm nhưng phải có ít nhất 1 kỳ trong 6 tháng đạt loại A thì được xét nâng 1 bậc lương thông thường trong năm. Riêng những trường hợp nghỉ ốm hoặc nghỉ việc riêng không hưởng lương liên tục giữa 2 kỳ, làm ảnh hưởng tới thi đua của cả 2 kỳ 6 tháng, thì hội đồng xét duyệt nâng lương sẽ căn cứ vào thời gian nghỉ để xem xét cụ thể từng trường hợp (nếu có)

Các trường hợp nghỉ việc riêng không hưởng lương và nghỉ ốm thời gian nghỉ quá dài trong năm, mà bị hạ cả 2 kỳ xét thi đua 6 tháng đều không xét nâng bậc lương hiệu quả thông thường trong năm

Tất cả các trường hợp vi phạm nội quy, kỷ luật lao động từ khiển trách trở lên, không hoàn thành nhiệm vụ, gây ra tai nạn lao động do yếu tố chủ quan và nghỉ tự

do (không xin phép) bị hạ bậc thi đua từ loại B trở xuống trong 6 tháng đầu năm hoặc 6 tháng cuối năm dù đã giữ bậc cũ tối thiểu 12 tháng cũng không được nâng bậc lương hiệu quả thông thường trong năm

Các trường hợp đủ điều kiện về thời gian nhưng không được nâng bậc lương hiệu quả thông thường trong năm vì các lý do trên, sau 6 tháng hội đồng xét duyệt nâng lương sẽ xem xét căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc và ý thức chấp hành kỷ luật để điều chỉnh lại. Thời gian để xét nâng bậc kế tiếp sẽ do hội đồng xét duyệt nâng lương xem xét

điều kiện nâng bậc lương đột xuất:

Trường hợp người lao động có thành tích đặc biệt xuất sắc được khen thưởng thì có thể được nâng bậc lương trước thời hạn hoặc nâng nhiều hơn 1 bậc lương khi tới hạn. Người lao động chỉ được xem xét nâng lương hiện tại tối thiểu 6 tháng

Về hạ lương

Hội đồng xét duyệt nâng lương căn cứ vào quyết định kỷ luật từ mức khiển trách trở lên có thể ra quyết định hạ bậc lương hiệu quả của người chịu kỷ luật. Việc xét hạ bậc do hội đồng xét duyệt nâng lương của công ty xem xét và thực hiện ngay khi có quyết định kỷ luật

Về điều chỉnh toàn bộ hệ thống khung bậc lương

Điều chỉnh toàn bộ mức lương trong các bậc lương

Lãnh đạo công ty sau khi lấy ý kiến của tổ chức công đoàn sẽ xem xét mức lương thị trường và các điều kiện cụ thể khác của công ty. Bảng khung bậc lương có thể được thay đổi cho phù hợp như thay đổi khung cho một số vị trí công việc khi yêu cầu thay đổi, thay đổi mức khởi điểm và kết thúc của dải lương, hoặc thay đổi toàn bộ cấu trúc hệ thống khung bậc (số khung, số bậc trong từng khung và tương quan các khung lương)

Với những quy định cụ thể về việc tăng giảm, điều chỉnh lương như trên sẽ tạo được tính minh bạch trong chính sách lương của công ty, đồng thời tạo tâm lý thoải mái, công bằng và động viên người lao động yên tâm công tác hơn.

4.3.2.2. Thực hiện tốt chính sách phúc lợi xã hội

Căn cứ thực trạng cho thấy chính sách phúc lợi của Công ty về cơ bản là tốt. Công ty đã khuyến khích cả về vật chất và tinh thần cho người lao động tương đối đầy đủ. Để chính sách phúc lợi của Công ty được hoàn thiện hơn và tạo động lực làm việc tốt cho người lao động. Nhằm mục tiêu hướng tới hoàn thiện về các hoạt động phúc lợi của công ty được ý nghĩa hơn. Công ty thực hiện đóng bảo hiểm đầy đủ cho tất cả người lao động nhằm hướng tới sự công bằng và đảm bảo quyền lợi cho tất cả mọi người. Không có sự phân biệt đối xử trong việc đóng các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật cho người lao động. Đồng thời việc đóng bảo hiểm phải thực hiện kịp thời ngay sau khi người lao động ký hợp đồng lao động, không để tình trạng để họ làm việc suốt một thời gian dài rồi mới đóng bảo hiểm. Như vậy sẽ làm giảm rất nhiều hiệu quả của việc thực hiện chính sách phúc lợi này.

Bên cạnh đó, Công ty áp dụng một số chính sách phúc lợi mở rộng như:

Xe đưa đón người lao động ở xa nơi công tác

Hỗ trợ điều trị tàu xe khi nghỉ phép năm, hiệu hỷ đau ốm phụ cấp tàu xe đi đường khi về thăm quê

Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội ngay khi được ký kết hợp đồng lao động chính thức

Trang bị bảo hộ lao động đầy đủ, đúng quy định pháp luật

Chế độ chính sách xét thâm niên công tác

Trợ cấp nhân các sự kiện đặc biệt của người lao động

Trợ cấp khi về hưu đối với người lao động có thâm niên cống hiến tại Công ty

Khám sức khỏe định kỳ tại những trung tâm y tế chất lượng, uy tín

Các chương trình chăm lo cho con em người lao động ngày hội gia đình hỗ trợ đào tạo, khen thưởng con người lao động có thành tích học tập tốt

4.3.2.3 Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Qua quá trình phân tích thực tế cho thấy công tác phân tích công việc tại Công ty còn rất nhiều hạn chế cần phải có giải pháp hoàn thiện như sau:

Phân tích trách nhiệm của các cá nhân trong hoạt động phân tích công việc. Hoạt động phân tích công việc là một quá trình phức tạp đòi hỏi sự tham gia phối hợp của người lao động, người quản lý các bộ phận và Phòng tổ chức hành chính để thực

hiện. Tại công ty hiện nay hoạt động phân tích công việc chủ yếu do trưởng các phòng ban tự xây dựng cùng với Phòng tổ chức hành chính. Tuy nhiên trách nhiệm của từng cá nhân vẫn chưa được phân định rõ ràng mà chỉ chung chung. Chính vì vậy trước hết cần phải phân định trách nhiệm của mỗi cá nhân trong hoạt động phân tích công việc. Trong đó phòng tổ chức hành chính có vai trò chính với các nhiệm vụ sau:

Xác định mục đích phân tích công việc, lập kế hoạch và tổ chức điều hành toàn bộ các hệ thống quá trình liên quan, các bước tiến hành phân tích.

Xây dựng và chuẩn bị các văn bản thủ tục cần thiết để phân tích công việc

Tổ chức bố trí nhân lực vào hoạt động phân tích công việc

Nhân viên chuyên môn về quản lý nhân sự có thể trực tiếp viết các bản mô tả công việc và yêu cầu của công việc dưới sự phối hợp của người lao động và cán bộ quản lý có kinh nghiệm của Công ty.

Hướng dẫn, đào tạo người quản lý các phòng ban cách viết bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, yêu cầu đối với người thực hiện công việc

Trách nhiệm của người quản lý: Cung cấp các thông tin các điều kiện và phối hợp với cán bộ phân tích công việc xây dựng bản mô tả công việc các bản yêu cầu của công việc. Trực tiếp xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc yêu cầu của công việc đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Các nội dung chính của phân tích công việc còn sơ sài thiếu nhiều nội dung và chưa có phân định rõ ràng. Hiện tại, Công ty mới chỉ có bản mô tả công việc kết hợp chung với bản yêu cầu đối với người thực công việc mà chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đó Công ty phải nghiên cứu xây dựng lại hệ thống các văn bản phân tích công việc cho từng chức danh công việc một cách đầy đủ và hợp lý hơn. Trong quá trình thực hiện có thể kết hợp quan sát thực tế, chụp ảnh bấm giờ đối với từng loại công việc khác nhau. Trong đó:

Bản mô tả công việc phải bao gồm các nội dung sau:

Phần xác định công việc: bao gồm các thông tin liên quan đến công việc như chức danh công việc mã số của công việc nơi thực hiện công việc, chức danh của

người lãnh đạo trực tiếp, số người lao động dưới quyền, ngoài ra có thể tóm tắt mục đích và chức năng của công việc

Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc bao gồm các nội dung các nhiệm vụ trách nhiệm các mối quan hệ trong công việc

Các nội dung chính của phân tích công việc còn sơ sài thiếu nhiều nội dung và chưa có phân định rõ ràng. Hiện tại công ty mới chỉ có bản mô tả công việc kết hợp chung với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc mà chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đó Công ty phải nghiên cứu xây dựng lại hệ thống các văn bản phân tích công việc cho từng chức danh công việc một cách đầy đủ và hợp lý hơn. Trong quá trình thực hiện có thể kết hợp quan sát thực tế chụp ảnh bấm giờ đối với từng loại công việc khác nhau.

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Phải liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức kỹ năng kinh nghiệm trình độ đào tạo các yêu cầu về sức khỏe phẩm chất. Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi phải có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc và ở mức chấp nhận được, không nên yêu cầu quá cao không phù hợp.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc. Công ty phải cần sớm xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc một cách cụ thể và quy định trong văn bản. Mẫu bản mô tả công việc bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc theo mẫu bản mô tả công việc để Giám đốc xem xét áp dụng

Tiến hành rà soát lại và tiến hành phân tích công việc đối với tất cả các công việc theo chu kỳ một năm một lần nhằm sửa đổi bổ sung nội dung các công việc cho phù hợp và kịp thời với tình hình thực tế

Để chi tiết hơn, tác giả xin đề xuất phiếu mô tả công việc tổ chức hành chính của Phòng tổ chức hành chính thuộc công ty làm ví dụ. Đây là công việc giúp Giám đốc chỉ đạo quản lý điều hành về công tác tổ chức lao động tiền lương công tác hành chính quản trị văn thư lưu trữ, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần đối với

người lao động trong đơn vị theo đúng quy định Nhà nước và quy chế nội bộ của Công ty

4.3.2.4 Hoàn thiện hệ thống đánh giá năng lực người lao động

Nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động và đãi ngộ những người tài được tốt hơn thì bên cạnh việc đánh giá thực hiện công việc Công ty cần thiết lập quy trình đánh giá năng lực người lao động để công tác đánh giá tại Công ty được toàn diện và hiệu quả hơn

Nội dung hệ thống đánh giá năng lực: Mục tiêu bao trùm của đánh giá không chỉ là đo lường kết quả thực hiện công việc mà quan trọng hơn và khó khăn hơn là phát hiện được tiềm năng của người lao động. Phương pháp đánh giá năng lực người lao động được đề xuất dưới đây nhằm đánh giá một cách toàn diện về người lao động bao gồm: tầm nhìn kiến thức kinh nghiệm, các kỹ năng chuyên môn kết quả thực hiện công việc khả năng tiềm ẩn của người lao động. Nội dung và phương pháp xác định cụ thể như sau:

Xác định mục đích đánh giá:

Cơ sở để trả lương, thưởng, nâng bậc hàng năm đối với người lao động

Nhằm phục vụ công tác hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng đào tạo phát triển nguồn nhân lực nội bộ trong công ty

Tim kiếm và phát hiện những cá nhân xuất sắc tìm ra những nhà quản lý có tầm trong tương lai.

Cơ sở để xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận và có căn cứ bỏ nhiệm đề bạt đối với các vị trí khác nhau khi cần

Phạm vi đánh giá: áp dụng trên toàn Công ty

Thời gian đánh giá: Các kỳ đánh giá được tổ chức theo định kỳ là một quý một lần. Ngoài ra có thể đánh giá đột xuất trong các trường hợp khi có yêu cầu về việc bố trí sắp xếp lại nhân sự hoặc xem xét đề bạt lên vị trí cao hơn

Căn cứ để đánh giá người lao động: Khi đánh giá về năng lực và kết quả làm việc của người lao động, các thành viên tham gia đánh giá phải căn cứ vào các yếu tố sau:

Kết quả làm việc thực tế của người lao động tại Công ty

Kết quả bài kiểm tra năng lực hàng quý

Bản mô tả công việc: Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc

Quy trình và cách thức thực hiện công việc như sau:

Hàng quý, toàn bộ Công ty bao gồm cả quản lý và người lao động sẽ phải hoàn thiện một bài kiểm tra theo quy định. Yêu cầu của bài kiểm tra năng lực như sau” Qua quá trình làm việc anh/chị có đánh giá nhận xét gì về công việc của mình đang thực hiện và thực trạng các công tác lãnh đạo, quản lý đối với các hoạt động của Công ty hiện nay? Hãy phản ánh khái quát thực trạng và chỉ ra những ưu điểm và hạn chế nếu có, đề xuất với Công ty những giải pháp đối với những hạn chế theo quan điểm của anh/chị

4.3.2.5 Xây dựng và phát triển văn hóa công ty

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của người lao động. Ngoài các khuyến khích về tài chính, nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động các khuyến khích phi tài chính cũng quan trọng không kém. Cũng như thuyết nhu cầu của Maslow đã cho thấy ngoài các nhu cầu về tài chính con người còn có rất nhiều các nhu cầu xã hội. Khi xã hội càng phát triển con người càng muốn nâng tầm giá trị của bản thân mình và công việc của mình. Văn hóa Công ty là yếu tố rất quan trọng tạo ra niềm tin, sự tự hào của người lao động với công việc của mình. Khi nhu cầu đó của họ được đáp ứng thì đồng nghĩa động lực lao động của họ được tăng lên. Chính vì vậy để tạo động lực tốt cho người lao động Công ty phải quan tâm đến xây dựng văn hóa Công ty. Văn hóa công ty không thể xây dựng trong một lúc một ngày hay một năm. Mà nó được xây dựng và phát triển cùng với quá trình phát triển của Công ty. Chính vì vậy mà Công ty không nên chờ đợi hoặc chần chừ đối với việc xây dựng văn hóa Công ty mà phải triển khai thực hiện càng sớm càng tốt. Để người lao động trong Công ty làm quen và ý thức được dần dần về văn hóa Công ty. Để xây dựng được văn hóa Công ty theo một hướng phù hợp và hiệu quả đồng thời tạo được sự thuận lợi cho người lao động tác giả đề xuất các phương pháp cụ thể để thực hiện các giải pháp như sau’

Phải có ý chí từ lãnh đạo Công ty là lãnh đạo Công ty phải nhận thấy việc xây dựng văn hóa công ty là cần thiết

Văn hóa công ty phải gắn với sứ mệnh tầm nhìn và giá trị cốt lõi của Công ty. Chính vì vậy trước khi xây dựng khung ban đầu cho văn hóa Công ty, lãnh đạo Công ty phải xác định và thống nhất được sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của Công ty. Nghĩa là công ty theo đuổi điều gì những mục tiêu hướng tới trong tương lai phát triển Công ty theo hướng nào. Phải xác định những tiền đề đầu tiên này thì khi xây dựng nội dung cụ thể của văn hóa Công ty mới có thể phù hợp và có tính bền vững cao.

4.3.3 Hoàn thiện các văn bản hướng dẫn thực hiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Hiện nay các văn bản hướng dẫn thực hiện chương trình tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng đã khá đầy đủ tuy nhiên có một số chương trình vẫn còn nhiều thiếu văn bản hướng dẫn hoặc nội dung cần bổ sung hoàn thiện hơn

Về quy chế tiền lương. Văn bản cần thể hiện rõ các quy định về điều chỉnh khung lương nâng bậc lương trong khung về hạ lương về điều chỉnh toàn bộ hệ thống khung bậc lương

Về nội quy lao động tại Công ty

Bổ sung các quy định về chính sách phúc lợi mở rộng để chính sách phúc lợi của Công ty được hoàn thiện hơn và tạo động lực làm việc tốt hơn cho người lao động. Trong các văn bản quy định cụ thể về các chế độ bảo hiểm thời gian đóng bảo hiểm đối tượng được đóng bảo hiểm

Bổ sung các nội dung cụ thể về phân tích công việc bố trí sử dụng quy chế phối hợp và phân định trách nhiệm rõ ràng của từng bộ phận tránh chồng chéo

Bổ sung hệ thống đánh giá năng lực người lao động trong văn bản cụ thể hóa nội dung theo từng tiêu chí các bài kiểm tra năng lực

Bổ sung các quy định về mua sắm tài sản các công trình phúc lợi phục vụ cho người lao động trong Công ty nhằm tạo dựng môi trường làm việc và nghỉ ngơi thân thiện cho người lao động

4.3.4 Chú trọng đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Hiện nay khâu đánh giá thực hiện tạo động lực làm việc còn rất yếu kém. Vì vậy giải pháp về chú trọng đánh giá thực hiện chương trình tạo động lực làm việc là rất quan trọng đối với công ty

4.3.3.1 Thiết kế đánh giá

Chu kỳ đánh giá cần được thực hiện đều đặn mỗi quý và mỗi năm để có những điều chỉnh kịp thời linh hoạt tránh những phát sinh tiêu cực mà không được sửa chữa kịp thời trong quá trình thực hiện chương trình tạo động lực làm việc tại Công ty

4.3.3.2 Căn cứ đánh giá

Căn cứ để tiến hành đánh giá hiệu quả thực hiện chương trình tạo động lực làm việc trong Công ty nằm ở sự hài lòng từ phía người lao động. Hàng quý công ty cần đánh giá điều tra khảo sát ý kiến và phản ứng từ phía người lao động về hiệu quả của các chương trình tạo động lực, từ đó có định hướng và chiến lược nhằm tăng cường hơn nữa chương trình tạo động lực làm việc tại Công ty

4.4.4.3 Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Đánh giá kết quả tạo động lực thông qua các tiêu chí: Năng xuất lao động sự hài lòng của người lao động đối với công việc, tỷ lệ nghỉ việc vắng mặt mức độ tuân thủ kỷ luật lao động của Công ty thái độ làm việc của người lao động. Động cơ làm việc của người lao động

Để biết kết quả động lực đạt hiệu quả đến mức độ nào nhà quản trị so sánh các chỉ tiêu trên trước và sau khi áp dụng các biện pháp tạo động lực đã được lựa chọn.

KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn đề có vai trò ngày càng trở lên quan trọng đối với mục tiêu ổn định và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy đảm bảo nguồn lực cho tổ chức về cả số lượng và chất lượng, đồng thời tạo động lực làm việc cho 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. Mặt khác khi quy trình và các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động của Công ty là hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc gắn bó hơn với Công ty. Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề về lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng của luận văn đã được trình bày trên đây. Tác giả hy vọng có thể đưa ra cái nhìn tổng quát về vai trò của tạo động lực và các giải pháp tạo động lực làm việc thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống và các biện pháp kích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó lôi kéo người lao động phát huy cao nhất khả năng của họ, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới mục đích chung.

Bên cạnh đó tác giả cũng đánh giá thực trạng tìm ra các ưu nhược điểm từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng, góp phần duy trì và phát triển được nguồn nhân lực ổn định, khai thác và sử dụng nguồn lực này một cách có hiệu quả hơn. Trong khuôn khổ của một luận văn thạc sĩ với những hạn chế về thời gian nguồn lực cũng như những hỗ trợ nghiên cứu khác nên không thể tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo những nhà chuyên môn cùng các bạn đồng nghiệp để tôi chỉnh sửa luận văn hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Mai Quốc Bảo, 2010, *Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*. Luận văn thạc sỹ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
2. Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải, 2010. *Giáo trình quản trị nhân lực*. Hà Nội. NXB Thống kê
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2010. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: NXB Kinh tế quốc dân.
4. Trương Minh Đức, 2010. Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động Công ty Trách nhiệm hữu hạn FRICSSON tại Việt Nam. *Tạp chí khoa học, Trường Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, số 27, trang 240-247.
5. Nguyễn Hữu Lam, 2006, *Giáo trình hành vi tổ chức*. TP Hồ Chí Minh. NXB Giáo dục
6. Nguyễn Xuân Lan, 2010, *Giáo trình quản trị học*. TP Hồ Chí Minh: NXB Phương Đông.
7. Phạm Vũ Luận, 2008, *Quản trị doanh nghiệp thương mại*. Hà Nội. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
8. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2013. Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong khách sạn. *Tạp chí khoa học Đại học sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh*, số 49, trang 22-30.
9. Hồ Bá Thâm, 2004, *Động lực và tạo động lực phát triển xã hội*. Nhà xuất bản chính trị Quốc gia.
10. Bùi Anh Tuấn, 2011, *Giáo trình hành vi tổ chức*, Hà Nội. NXB Đại học kinh tế Quốc dân.
11. Lê Anh Tuấn, 2009. *Tạo động lực làm việc cho người lao động ở Công ty Cổ phần Cơ điện Ưông Bí –TKV*. Luận văn thạc sỹ. Trường Đại học kinh tế Quốc dân

12. Vũ Thị Uyên, 2007. *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*. Luận án Tiến sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

TIẾNG ANH

13. Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman, 2007, An Annalysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Qrganizations. *Public Administration Review*, 67: 65-74
14. Denibutun, S. Revda, 2012. Work Motivation: Theoretical Framework, *Journal on GSTF Business Review*, 4: 133-139.

PHỤ LỤC 01

PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG.

PHẦN I: THÔNG TIN CÁN BỘ NHÂN VIÊN CÔNG TY ĐÁNH GIÁ

1. Họ tên :

2. Giới tính: Nam

Nữ

3. Độ tuổi: 18-22 tuổi

23-35 tuổi

36-55 tuổi

trên 55 tuổi

4. Trình độ: Trung học PT

Trung cấp

Đại học

Trên Đại học

PHẦN II: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG MÔ HÌNH TỔ CHỨC

. Thang đo Likert có 5 cấp độ phổ biến từ 1 (ít mong đợi nhất hay rất không hài lòng) đến 5 (rất mong đợi hay rất hài lòng) để tìm hiểu mức độ đánh giá của người trả lời, mức độ đánh giá cụ thể như sau:

1: Hoàn toàn không đồng ý.

3: Bình thường.

5: Hoàn toàn đồng ý.

2: Không đồng ý.

4: Đồng ý.

TT	Nội dung điều tra	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
I	Chính sách tiền lương ảnh hưởng tới động lực làm việc					
1	<i>Chính sách tiền lương của công ty là công bằng nên khuyến khích anh/chị làm việc tốt hơn</i>					
2	<i>Chính sách tiền lương của công ty khuyến khích anh/chị làm việc để tăng thu nhập.</i>					
3	<i>Chính sách tiền lương của công ty khuyến khích anh/chị</i>					
4	<i>Tiền lương của công ty tốt giúp anh/chị yên tâm tập trung</i>					
5	<i>Chính sách tiền lương của công ty tốt giúp anh/chị gắn bó mật thiết với công ty.</i>					
6	<i>Anh/chị hoàn toàn hài lòng với chính sách tiền lương của công ty</i>					
7	<i>Tiền lương của công ty chi trả hoàn toàn phù hợp với sự công hiến của anh/chị.</i>					

8	<i>Anh/chị sống hoàn toàn có thể dựa vào thu nhập từ tiền lương công ty chi trả</i>				
9	<i>Chính sách tiền lương tốt, anh/chị muốn gắn bó lâu dài với công ty.</i>				
II	Đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng tới động lực làm việc				
1	Đánh giá công việc đã khuyến khích người lao động làm việc vì đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể.				
2	Đánh giá thực hiện công việc là công bằng, khách quan				
3	Hệ thống đánh giá giúp cho người lao động thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc				
4	Đánh giá đã khuyến khích được người lao động làm tốt vì họ có cơ hội được				
5	Khuyến khích người lao động phát triển nghề nghiệp sâu hơn.				
6	Thời gian đánh giá là hợp lý, kịp thời khuyến khích người lao động				
III	Bố trí sử dụng nhân sự ảnh hưởng tới động lực làm việc				
1	Bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của tôi				
2	Nhiệm vụ công việc được giao là rõ ràng, cụ thể				
3	Công việc giao có tính thách thức khuyến khích tôi phát triển nghề nghiệp chuyên môn.				
4	Công việc giao cho tôi so với mọi người				

5	Tôi có thể chủ động thực hiện công việc được giao, phát huy tính sáng tạo cá nhân					
6	Công việc giao giúp tôi có thể tăng thêm thu nhập					
7	Vị trí công việc của tôi có thể giúp tôi học hỏi kinh nghiệm của những người đồng nghiệp.					
8	Khối lượng công việc giao và mức lương thù lao là tương xứng với nhau.					
9	Mức độ căng thẳng của công việc là chấp nhận được					
10	Tôi hài lòng với công việc hiện tại					
11	Tôi có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
IV	Công tác đào tạo nhân lực ảnh hưởng tới mức độ động lực làm việc					
1	Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học					
2	Chương trình đào tạo là tiên tiến hiện đại khuyến khích tôi học hỏi và gắn kết với công việc hơn.					
3	Chương trình đào tạo là cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại của tôi.					
4	Chương trình đào tạo đã giúp cho tôi có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn hơn					
5	Công tác đào tạo đã giúp cho tôi hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong doanh nghiệp hơn.					
6	Hoạt động đào tạo đã giúp cho tôi gắn kết với tập thể công ty hơn.					

7	Công tác đào tạo của công ty đã giúp cho tôi có điều kiện nâng cao năng suất lao động và tăng thu nhập của bản thân.					
8	Qua chương trình đào tạo đã giúp tôi chủ động sáng tạo trong công việc của mình.					
9	Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của tôi.					
10	Thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học					
11	Cơ sở vật chất hỗ trợ cho công tác đào tạo phát triển nhân lực là đáp ứng nhu cầu của người học.					

XIN TRÂN TRỌNG CẢM ƠN!